

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA EN
GERENCIA DE PROYECTOS EXPUESTA POR EL PMBOK EN LOS
PROCESOS DE REMODELACIÓN DE OFICINAS COMERCIALES
DEL BBVA BANCO PROVINCIAL A NIVEL NACIONAL PARA EL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS, INMUEBLES Y SERVICIOS
GENERALES.**

Presentado por:

ESCOBAR DIAZ MARÍA ALEXANDRA

Para optar al título de

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Asesor

Flor de Maria González Collado

Caracas, Abril de 2.007

AAU 2680



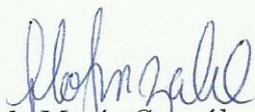
UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
Urb. Montalbán - La Vega - Apartado 29068
Teléfono: 407-42-68 / Fax: 404-43-52
Dirección General de los Estudios de Post-Grado
Área de Ciencias Administrativas y de
Gestión
Postgrado en Gerencia de Proyectos

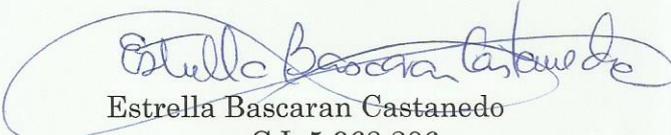
A C T A

Nosotros, Flor de María González Collado (Asesora) y Estrella Bascaran Castanedo, designadas por la Dirección del Programa de Gerencia de Proyectos de esta universidad, para conocer y evaluar en nuestra condición de Jurados del Trabajo Especial de Grado titulado "EVALUACION DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA EN GERENCIA DE PROYECTOS EXPUESTA POR EL PMBOK EN LOS PROCESOS DE REMODELACION DE OFICINAS COMERCIALES DEL BBVA BANCO PROVINCIAL A NIVEL NACIONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS, INMUEBLES Y SERVICIOS GENERALES", presentado por la estudiante María Alexandra Escobar Díaz, Cédula de Identidad N° V.- 13.801.816, para optar al título de *Especialista en Gerencia de Proyectos*, en reunión para realizar el examen del trabajo mencionado el día 20 de abril de 2007, declaramos que:

- a) Hemos leído el ejemplar de dicho trabajo que nos fue enviado por la Dirección del Programa con anterioridad.
- b) El Trabajo de Grado cumple con los requisitos formales, conceptuales y metodológicos requeridos para un trabajo de este nivel.
- c) Presenta un enfoque metodológico en concordancia con la naturaleza del trabajo, una presentación sistemática y ordenada.
- d) Desarrolla un minucioso trabajo de campo y presenta un análisis detallado de los datos obtenidos.
- e) Después de haber estudiado dicho trabajo, hemos acordado asignarle la nota de **DIECIOCHO (18)** puntos.

En fe de lo cual, nosotros los abajo firmantes, Miembros Principales del Jurado designado para conocer el trabajo de la estudiante María Alexandra Escobar Díaz, firmamos la presente acta en Caracas, a los veinte días del mes de abril de dos mil siete.


Flor de María González Collado
C.I. 18.603.301


Estrella Bascaran Castanedo
C.I. 5.968.206

AGRADECIMIENTO

A Freddy y a mi familia, por la paciencia y comprensión...

INDICE DE CONTENIDO

INDICE DE CONTENIDO	3
INDICE DE FIGURAS	5
INDICE DE TABLAS	6
INDICE DE GRÁFICOS	7
RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	9
1. CAPITULO I: EL PROBLEMA	11
1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.2 Justificación de la Investigación.....	13
1.3 Objetivos de la investigación.....	14
1.3.1 Objetivo General.....	14
1.3.2 Objetivos Específicos.....	14
1.4 Alcance.....	15
2. CAPITULO II MARCO TEÓRICO	16
2.1 Antecedentes relacionados con la Investigación.....	16
2.2 Bases Teóricas.....	16
2.2.1 PMI y el PMBOK.....	16
2.2.2 Evolución de la metodología en el tiempo.....	19
2.2.3 Fundamentos de la Dirección de Proyectos.	20
2.2.4 Ciclo de vida del proyecto.....	22
2.2.5 Grupo de Procesos.....	24
2.2.6 Interrelación entre los grupos de procesos y el ciclo de vida del proyecto.	25
2.2.7 Áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos.....	25
2.2.8 Correspondencia de los procesos de Gerencia de Proyectos y las áreas conocimiento.....	29
2.2.9 Estructuras organizacionales en proyectos, según	

el PMBOK (2004).....	31
2.2.10 Competencias de los Gerentes de Proyectos.....	36
2.3 Marco Organizacional.....	39
2.3.1 La organización de estudio. Reseña histórica.....	39
2.3.2 Misión y Visión.....	39
2.3.3 Objetivos corporativos. Cultura Organizacional y Valores Compartidos.	40
2.3.4 Actividades y funciones de la Sub Unidad de Inmuebles.....	41
2.3.5 Organigramas de las dependencias a analizar.....	41
3. CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo de investigación	44
3.2 Diseño de investigación.....	44
3.3 Población y muestra.....	45
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	46
3.5 Técnicas para el análisis de datos.....	47
3.6 Operacionalización de objetivos.....	50
4. CAPITULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
5. CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
5.1 Mejores prácticas	61
5.2 Lecciones aprendidas	61
6. ANEXOS.....	64
7. BIBLIOGRAFÍA.....	76
7.1 Referencia bibliográficas	76
7.2 Referencias Electrónicas	77

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
1.- Áreas de experiencia que necesita el equipo de dirección del proyecto.	21
2.- Coste del proyecto y nivel de personal típicos a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	23
3.- Secuencia de fases típica en un ciclo de vida del proyecto.	23
4.- Los Grupos de Procesos interactúan en un proyecto.	25
5.- Organización funcional.	33
6.- Organización orientada a proyectos.	33
7.- Organización matricial débil.	34
8.- Organización matricial equilibrada.	34
9.- Organización matricial fuerte.	35
10.- Organización combinada.	35
11.- Conocimientos para gerenciar proyectos.	37
12.- Organigrama de la unidad de compras, inmuebles y servicios generales.	41
13.- Organigrama de la sub-unidad de compras.	42
14.- Organigrama de la sub-unidad de servicios generales.	42
15.- Organigrama de la sub-unidad control y administración CISG.	43
16.- Flujograma Actual del Proceso de Remodelación.	51
17.- Organigrama de la sub-unidad de compras.	53

INDICE DE TABLAS

	Pág.
1.- Correspondencia de los procesos de gerencia de proyectos y las áreas de conocimiento.	29
2.- Influencia de la estructura de la organización en los proyectos.	32
3.- Actitudes asociadas con cada agrupamiento.	38
4.- Detalle de la muestra.	46
5.- Operacionalización de las variables.	50

INDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
1.- Identificación y jerarquización del nivel de importancia que le dan los responsables de proyectos a las competencias en Gerencia de Proyectos.	52
2.- Ejecución de las principales actividades y procesos de cada una de las áreas.	55
3.- Identificación y valoración las variables intervinientes en el proceso de remodelación	56
4.- Resultados de la jerarquización en orden de importancia de las habilidades en Gerencia de Proyectos.	57
5.- Jerarquización de habilidades asociadas a la competencia Conformar un sueño.	58
6.- Jerarquización de habilidades asociadas a la competencia Interactuar efectivamente con otros.	59
7.- Jerarquización de habilidades asociadas a la competencia Lograr concretar.	59
8.- Perfil de formación en Gerencia de Proyectos de la muestra.	60

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

***Evaluación de la aplicación de la metodología en Gerencia de Proyectos
expuesta por el PMBOK en los procesos de remodelación de oficinas
comerciales del Bbva Banco Provincial a nivel nacional para el
departamento de Compras, Inmuebles y Servicios Generales.***

Trabajo Especial de Grado

Autor: María Alexandra Escobar

Asesor: Prof. Flor González

Fecha; Marzo, 2.007

La presente investigación se sitúa en el departamento de Compras, Inmuebles y Servicios Generales del BBVA Banco Provincial y consiste en la evaluación de la aplicación de la metodología en gerencia de proyectos expuesta por el PMBOK en los procesos de remodelación de oficinas comerciales del BBVA Banco Provincial a nivel nacional para el departamento de Compras, Inmuebles y Servicios Generales. La investigación es de campo, con carácter descriptivo y apoyada en elementos bibliográficos. Se diseñaron herramientas las cuales fueron aplicadas a la muestra, directores y especialistas adscritos a las áreas de Compras, Inmuebles y Servicios Generales. Se realizó el análisis de los procesos actuales utilizando flujogramas, verificaron las estructuras organizacionales actuales a través de organigramas. Posterior a la aplicación de los instrumentos y de los análisis realizados, se pudo concluir sobre la evaluación realizada, identificaron mejores prácticas y lecciones aprendidas de la organización.

Los resultados mostraron deficiencias importantes en la planificación de proyectos, así como sobre los procesos de calidad, seguimiento y control. Se observó, que no se ejecutan las principales actividades y procesos de cada una de las áreas de conocimiento expuestas en el PMBOK. En cuanto a la estructura organizacional vale decir que no se identificó un responsable de proyecto que pudiera hacer ejercicio de la autoridad y toma de decisiones. Hubo coincidencia en cuanto a la identificación y jerarquización del nivel de importancia que le dan los responsables de proyectos a las competencias en Gerencia de Proyecto. El análisis de estos resultados permitió concluir las mejoras que se podrían obtener en la gestión de los proyectos realizando la implantación de algunos de los aspectos más importantes planteados en el PMBOK. Se establecieron las mejores prácticas en donde se observó que el tiempo y el costo son dos factores claves al momento de ejecutar procesos de remodelación, debido que se establecen acuerdos de servicios con otras dependencias de la empresa y se afecta la rentabilidad de la organización. En cuanto a las lecciones prácticas resalta la importancia de comenzar a pensar en la Planificación como elemento fundamental de todo proyecto, a valorar que en la medida en que mejor se planifiquen todas y cada una de las etapas de un proyecto.

Palabra claves: evaluar, diagnosticar, examinar, verificar, validar.

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones actuales la tendencia se encuentra marcada hacia una gestión por proyectos. En el caso particular de esta investigación, la misma se sitúa en el departamento de Compras, Inmuebles y Servicios Generales del BBVA Banco Provincial. Este departamento se encarga, en líneas generales, de todos los procesos de gestión de infraestructura, remodelaciones y mantenimiento de la red del Banco. En base a la importancia de los proyectos en este departamento en particular, la presente investigación pretende realizar una evaluación sobre la aplicación de la metodología en gerencia de proyectos expuesta por el PMBOK en los procesos de remodelaciones de oficina comerciales del BBVA Banco Provincial a nivel nacional para el departamento de Compras, Inmuebles y Servicios Generales. Para ello, la investigación se encuentra compuesta por cinco capítulos los cuales se detalla:

Capítulo I, denominado El Problema, se realiza el planteamiento del problema, así como se expone la justificación de la investigación desde el punto de vista académico y práctica, objetivo general, objetivos específicos y alcance de la misma.

Capítulo II hace referencia al Marco Teórico, donde se exponen los principales conceptos que sustentan y dan validez a la investigación, a la vez que es el resultado del arqueo de fuentes bibliográficas. En su parte inicial, se hace un recorrido por los antecedentes relacionados con la investigación y posteriormente las bases teóricas de la investigación. Para ello se incluyeron los elementos fundamentales del PMI y el PMBOK, la metodología, gestión de proyectos, grupo de procesos, areas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos, estructuras organizacionales en proyectos y competencias de los Gerentes de Proyectos, entre otros. En la segunda parte de esta capítulo, se aborda el Marco

organizacional de la empresas donde se sitúa la investigación, y busca comprender los principales lineamientos corporativos, elemento como la misión y visión de la misma. Adicionalmente se realiza una breve descripción de la sub unidades que conforman el departamento de Compras, Inmuebles y Servicios Generales con sus principales funciones.

El Capítulo III está referido al Marco Metodológico de la investigación. Aquí se define el tipo y diseño de investigación. A la vez se detalla la estrategia metodológica y expone la población y muestra sobre la cual se realizará el análisis. Junto a esto se detallan las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos. Toda esta información se resumen en una tabla denominada Operacionalización de objetivos que muestra cada uno e los objetivos de la presente investigación y los relaciona con variables, definición, indicadores y técnicas e instrumentos.

En el Capítulo IV se exponen los resultados de la investigación. Para ello se presentan tablas y gráficos para una mejor comprensión de los mismos. Se espera que una vez obtenidos los resultados, se pueda realizar una evaluación del área que permita explicar de manera general la manera como se ejecutan los proyectos dentro de la organización.

Posteriormente en el Capítulo V se exponen las conclusiones de la investigación, las mejores prácticas, lecciones aprendidas y recomendaciones para la organización. En la parte final se ubican las herramientas diseñadas para la investigación.

Capítulo I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En las organizaciones cada día es más frecuente el desarrollo de proyectos como parte fundamental para el cumplimiento de los objetivos que éstas se han propuesto. En este sentido, es cada vez más fuerte la tendencia de la conformación de equipos multidisciplinarios que aborden situaciones específicas. En algunos casos buscan resolver problemas identificados por las mismas organizaciones, en otras surgen como consecuencia de presiones de un mercado cada vez más competitivo, en el cual resulta indispensable mantenerse en constante desarrollo e innovación. Un proyecto es un trabajo que realiza una organización con el objetivo de dirigirse hacia una situación deseada.

Entre sus características fundamentales, se debe mencionar que es un trabajo temporal, su resultado es un producto o servicio único y es ejecutado por un conjunto de recursos y personas con habilidades multidisciplinarias orientadas a un fin común. La ejecución de proyectos se relaciona con el cumplimiento de objetivos y se enmarca dentro de los planes estratégicos de las organizaciones contribuyendo a cristalizar la realización de la visión y misión establecidas en cada una de ellas.

El éxito de un proyecto se relaciona directamente con la manera como éste se gestiona. Por ello una eficiente gestión significa en muchos casos la diferencia entre el éxito y el fracaso de un proyecto, debido a que incluye la identificación de los requisitos del mismo, establecimiento de objetivos claros y factibles de alcanzar, el equilibrio de las demandas en términos de calidad, alcance, tiempo y

costos, adaptación de las especificaciones, planes y enfoque del proyecto a las expectativas de los diferentes stakeholders.

El BBVA Banco Provincial es una institución líder en el sector bancario nacional. Es el segundo banco con mayor número de oficinas comerciales, 323 a nivel nacional. Esta importante presencia se debe, en parte, a las continuas fusiones realizadas con otras entidades bancarias de menor tamaño, tales como Finalven, Banco Occidente, Banco Popular y más recientemente, Banco Lara. Producto de esto, no existe una estandarización en cuanto a la tipología de las oficinas, en términos de acabados, mobiliario, equipamiento, distribución interna y espacios.

Para ello, el Banco se ha planteado desarrollado dentro de su plan la remodelación de la totalidad de las oficinas, con el objetivo de implantar el Modelo Corporativo BBVA de oficina comercial. Es importante destacar que se han realizado diferentes encuestas a clientes y no clientes del Banco, las cuales se han enfocado en la importancia que éstos le dan a las condiciones de infraestructura de cada oficina. Esto a su vez, está relacionado con la percepción sobre la calidad del servicio que el banco ofrece, la cual constituye un pilar fundamental dentro de los objetivos corporativos de la organización.

A pesar de la importancia de los procesos de remodelación de las oficinas comerciales para el Banco, actualmente no existe una metodología documentada que sirva de marco de aplicación para estos procesos. Debido a ello, se producen desviaciones importantes en relación a los presupuestos aprobados y lo realmente facturado por la ejecución de los trabajos. Se generan conflictos entre las diferentes etapas del proceso de remodelación, por lo que no hay claridad en la secuencia de desarrollo de cada uno, lo que deriva en atrasos en los cronogramas establecidos. Hay ausencia de procesos de control durante y posterior al desarrollo de los proyectos, que resultan en problemas de calidad del producto

entregado. son frecuentes los reprocesos, las desviaciones en términos de tiempo y costo con respecto a la línea base del proyecto, indefinición de roles y responsabilidades de los participantes en los proyectos, entre otros. Todas estas desviaciones se traducen en pérdidas de recursos económicos para la empresa.

Debido a lo anteriormente expuesto, este trabajo busca evaluar la aplicación de la metodología en gerencia de proyectos expuesta en el PMBOK en los procesos de remodelación de oficinas comerciales del BBVA Banco Provincial a nivel nacional para el departamento de Compras, Inmuebles y Servicios Generales. Con base a lo planteado, se formulan las siguientes interrogantes:

¿Es factible la aplicación de la metodología del PMBOK en los procesos de remodelación de oficinas comerciales del BBVA Banco Provincial a nivel nacional del departamento de Compras, Inmuebles y Servicios Generales?

¿De qué manera contribuiría la aplicación de esta metodología a mejorar los procesos de gestión en términos de calidad de servicio y atención de la organización?

¿Cuáles son los procesos que lleva actualmente la organización para la ejecución de proyectos?

¿Los participantes de estos procesos manejan los lineamientos del PMI y cuál sería la participación de éstos en cada proceso?

1.2 Justificación de la Investigación

En lo referido a la justificación académica de la presente investigación, es importante indicar que se han realizado estudios que evalúan el conocimiento y la

aplicación de la metodología expuesta en el PMBOK. Sin embargo, los mismos se han realizado en empresas de consultoría en ingeniería, empresas de construcción y ejecución de proyectos petroleras. Por ello, el diagnóstico del conocimiento y aplicación de la mencionada metodología en una empresa de servicios bancarios constituye un área de estudio no explorada.

Adicionalmente se puede establecer la existencia de implicaciones prácticas en la presente investigación, debido a que se propone una evaluación que podría contribuir a resolver un problema real en la organización donde se enmarca el estudio, los cuales podrían ser extensivos a otras áreas de desarrollo de proyectos de la misma. Como se ha indicado anteriormente, el departamento en estudio carece de una metodología para la gestión eficiente de los proyectos, por lo que este trabajo de investigación busca ser un aporte en la mejora de la gestión de estos procesos internos.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Evaluar la aplicación de la metodología en gerencia de proyectos expuesta por el PMBOK en los procesos de remodelación de oficinas comerciales del BBVA Banco Provincial a nivel nacional para el departamento de Compras, Inmuebles y Servicios Generales.

1.3.2. Objetivos Específicos

- ❖ Examinar los procesos actuales de gestión de proyectos en el departamento de Compras, Inmuebles y Servicios Generales del BBVA Banco Provincial.

- ❖ Analizar la estructura organizacional del departamento de Compras, Inmuebles y Servicios Generales del BBVA Banco Provincial.
- ❖ Identificar y valorar las variables intervinientes en el proceso de remodelación que en opinión de los participantes en el proyecto generan un mayor impacto en el desarrollo del mismo.
- ❖ Identificar y jerarquizar el nivel de importancia que le dan los responsables de proyectos a las competencias en Gerencia de Proyectos.

1.4 Alcance

El alcance de la presente investigación es del tipo descriptiva debido a que se pretende obtener información sobre los conceptos y variables presentes en el estudio a fin de mostrar con precisión todo lo relacionado con los procesos de gestión, estructura organizacional y competencias de los responsables de proyectos, a fin de determinar la factibilidad de aplicación de la metodología del PMI.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1 Antecedentes de la investigación:

Se han realizado diferentes investigaciones que buscaron realizar la evaluación de la metodología expuesta en el PMBOK. Tal es el caso del Trabajo especial de grado de Grado de Ingrid Fermín (2.002) en el cual se realizó la Evaluación de los procesos de contratación a través de las áreas de conocimiento y procesos de la Gerencia de Proyectos. Adicionalmente en el área de consultoría de empresas petroleras se realizó un trabajo especial de grado que buscaba realizar un diagnóstico comparativo del conocimiento y aplicación de la metodología en gerencia de proyectos expuesta por el PMBOK, en una muestra no probabilística de empresas de consultoría en ingeniería y construcción de proyectos petroleros, ubicadas en el norte del estado Anzoátegui realizada por Angel Andujar (2.005).

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 PMI y el PMBOK

Para dar orientaciones sobre la manera de gestionar proyectos de diferente índole, surge la Guía del PMBOK®. El PMBOK (Project Management Body of Knowledge) es un documento realizado por el Project Management Institute (PMI), cuya finalidad es identificar el subconjunto de *Fundamentos de la Dirección de Proyectos* generalmente reconocido como buenas prácticas. Fundado en 1969, el PMI es una institución enfocada en satisfacer las necesidades de los gerentes de proyectos alrededor del mundo. Son los pioneros en el campo y cuentan con más de 100.000 miembros de 125 países.

El Project Management Institute compiló el primer cuerpo de conocimientos de Gerencia de Proyectos (PMBok) en 1996, en el que se recogieron las mejores prácticas y herramientas del área. Posteriormente, en los años 2000 y 2004, emitieron su segunda y tercera edición. El documento "Guide to The Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)" del Project Management Institute (2004) plantea la definición de proyecto como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Entre sus características principales se mencionan:

- ❖ Temporal significa que cada proyecto tiene un comienzo definido y un final definido.
- ❖ Un proyecto crea productos entregables únicos.
- ❖ Son de elaboración gradual, lo cual significa desarrollar en pasos e ir aumentando mediante incrementos.

En cuanto a la manera como se estructura un proyecto, se puede establecer en términos generales que los mismos se desarrollan en fases relacionadas con las diferentes operaciones que deben ser realizadas y a los niveles de información que sobre el proyecto se dispone en cada una de ellas. Adicionalmente el sistema de gestión de proyectos, según lo propuesto por el PMBOK, es un conjunto de procesos y de las funciones de control correspondientes, que se consolidan y combinan en un todo funcional y unificado. Los procesos de la gestión de proyectos son: Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control y Cierre y se relacionan con las áreas de conocimiento: Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos y Procura.

- ❖ **Iniciación:** Consiste básicamente la autorización del proyecto o de una fase del mismo

- ❖ **Planificación:** Identificación de objetivos y diseños de esquema factible para el logro de los mismos. Desarrollan el plan de gestión del proyecto, a la vez que identifican, definen y maduran el alcance del proyecto.
- ❖ **Ejecución:** Coordinación de personas y otros recursos para la realización del plan a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.
- ❖ **Seguimiento y Control:** Asegurar que los objetivos sean obtenidos midiendo el progreso o posibles desviaciones con lo que se pueden tomar las acciones correctivas cuando sea necesario
- ❖ **Cierre:** Formalización de la aceptación del proyecto o de una fase y organización de un final ordenado.

Para evaluar la aplicación de la metodología en gerencia de proyectos expuesta por PMBOK en los procesos de remodelación de oficinas comerciales del BBVA Banco Provincial a nivel nacional para el departamento de Compras, Inmuebles y Servicios Generales, es necesario efectuar una revisión de los principales aspectos teóricos que fundamentan esta investigación. Para ello, se expondrán algunos conceptos sobre los proyectos, gestión de proyectos y una exhaustiva explicación sobre los principales aspectos de la metodología del PMBOK. Adicional a esto, se expondrán las características de las estructuras organizacionales más comunes y las habilidades y competencias de los gerentes de proyecto.

Como se indicó anteriormente, la guía de PMBOK plantea la definición de proyecto como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Según Palacios (2000), una característica que describe muy bien a los proyectos es su carácter evolutivo. Ello significa que todo proyecto tiene un ciclo de vida donde se producen secuencialmente las transformaciones de un conjunto de materias primas para lograr agregar valor y poder comercializar productos y servicios.

En las organizaciones la tendencia hacia el desarrollo de proyectos es cada vez más fuerte, entre otras razones, porque a través de los proyectos las organizaciones cristalizan sus objetivos y con ellos las estrategias planteadas. Las presiones de un mercado cada día más competitivo las ha obligado a reaccionar de una manera más eficaz a los continuos retos y transformaciones que se generan. La formación de equipos multidisciplinarios les permite abordar una determinada situación desde diferentes ópticas y de una manera complementaria se está convirtiendo en una tendencia cada vez más frecuente en las organizaciones actuales. La gerencia de proyectos se preocupa por métodos y técnicas que sean aplicables a proyectos de diferentes portes y complejidad, aunque con un enfoque fuertemente gerencial y no meramente técnico. La planificación, ejecución y control de los proyectos de forma consistente y lógica pasaron a ser vistos como la manera de aumentar el índice de éxito de los proyectos (Kerzner, 2003).

2.2.2 Evolución de la Metodología de Gerencia de Proyectos

Según lo planteado por Palacios (2000) la necesidad de una metodología para gerencia proyectos fue una de las premisas fundamentales que originaron el Project Management Institute (PMI) en 1.969 y que se materializaron en 1.983 con la publicación de los estándares. En la primera edición amplió la visión tradicional basada en el manejo del tiempo y el costo, incorporando el radio de acción para que las personas y organizaciones comprendieran la importancia del manejo del alcance en el éxito de un proyecto. Se formalizó el movimiento de calidad para proyectos basado en el desarrollo y control de la variabilidad de especificaciones definidas. Adicionalmente se considera el manejo del recurso humano y las comunicaciones.

Posteriormente en una revisión hecha en 1.987 se amplió aún más la visión inicial incluyen un área para el manejo de las relaciones contractuales y para el manejo de los riesgos. En 1.996 se realiza una nueva actualización incorporando

el área de integración. Para la versión del 2.000 se hace énfasis en la habilidad para manejar el riesgo, debido a que se plantea que esto es lo que distingue a una gerencia común de una gerencia de proyectos extraordinaria.

Kerzner (1997) plantea que la gerencia de proyectos es la aplicación sistemática de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o exceder los requerimientos de todos los involucrados en el proyecto. Para ello es necesario:

- ❖ Identificar los requerimientos y las expectativas en torno al proyecto.
- ❖ Satisfacer las necesidades de la organización, de los clientes o consumidores, de los resultados obtenidos y del recurso humano utilizado para laborar en las actividades del proyecto.
- ❖ Determinar el alcance adecuado para el proyecto, en base a la situación y los objetivos del momento.
- ❖ Completar el proyecto en el tiempo establecido y lograr que termine con un desempeño aceptable, usando para ello los recursos dados.

2.2.3. Fundamentos de la Dirección de Proyectos

Según el PMBOK (2004), los Fundamentos de la Dirección de Proyectos describen el conocimiento propio del campo de la Gerencia de Proyectos, que se superpone con otras disciplinas de dirección.

Las áreas de experiencia comunes que necesita el equipo del proyecto son:

- ❖ Habilidades interpersonales: La gestión de las relaciones interpersonales incluye: Comunicación efectiva, influencia en la organización, liderazgo, motivación, negociación, manejo de conflictos y resolución de problemas.

- ❖ Conocimientos y habilidades de dirección gerencial: comprende la planificación, organización, selección de personal, ejecución y control de las operaciones de una empresa en funcionamiento.
- ❖ Comprensión del entorno del proyecto: todos los proyectos se planifican e implementan en un contexto social, económico y ambiental y tienen impactos positivos y negativos deseados y/o no deseados.
- ❖ Conocimiento, normas y regulaciones del área de aplicación: son categorías de proyectos que tienen elementos significativos comunes pero que no son necesarios ni están presentes en todos los proyectos. Cada área de aplicación, por lo general, tiene un conjunto de normas y prácticas aceptadas, que a menudo se han plasmado en regulaciones.

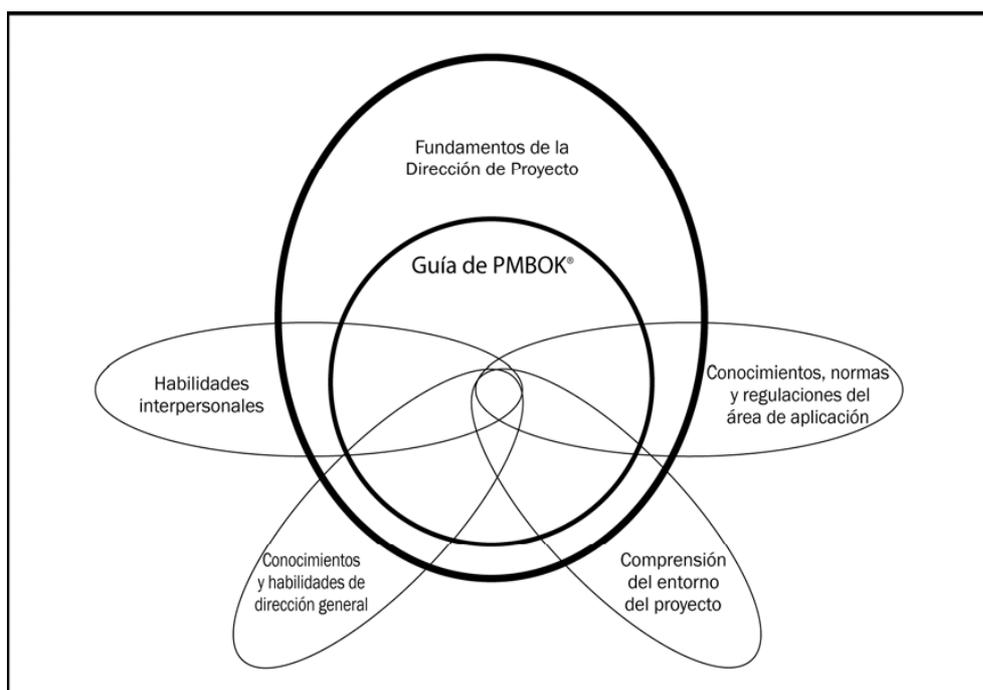


Figura 1. Áreas de experiencia que necesita el equipo de dirección del proyecto. PMBOK (2004)

La Guía del PMBOK (2004) es un subconjunto de los Fundamentos de la Gerencia de Proyectos más amplios. Los Fundamentos de la Dirección de Proyectos que se describen en la Guía del PMBOK se componen por:

- ❖ Definición del ciclo de vida del proyecto
- ❖ Cinco Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos
- ❖ Nueve Áreas de Conocimiento

2.2.4. Ciclo de vida del proyecto. (según el PMBOK 2004)

El ciclo de vida del proyecto define las fases que conectan el inicio de un proyecto con su fin. La definición del ciclo de vida del proyecto puede ayudar al gerente de proyecto a determinar si deberá tratar el estudio de viabilidad como la primera fase del proyecto o como un proyecto separado e independiente. No existe una única manera, que sea la mejor, para definir el ciclo de vida ideal de un proyecto. Algunas organizaciones han establecido políticas que estandarizan todos los proyectos con un ciclo de vida único, mientras que otras permiten al equipo de dirección del proyecto elegir el ciclo de vida más apropiado para el proyecto del equipo.

La mayoría de los ciclos de vida de proyectos comparten determinadas características comunes:

- ❖ En términos generales, las fases son secuenciales y, normalmente, están definidas por alguna forma de transferencia de información técnica o transferencia de componentes técnicos.
- ❖ El nivel de coste y de personal es bajo al comienzo, alcanza su nivel máximo en las fases intermedias y cae rápidamente cuando el proyecto se aproxima a su conclusión tal y como se expresa en la Figura 2.

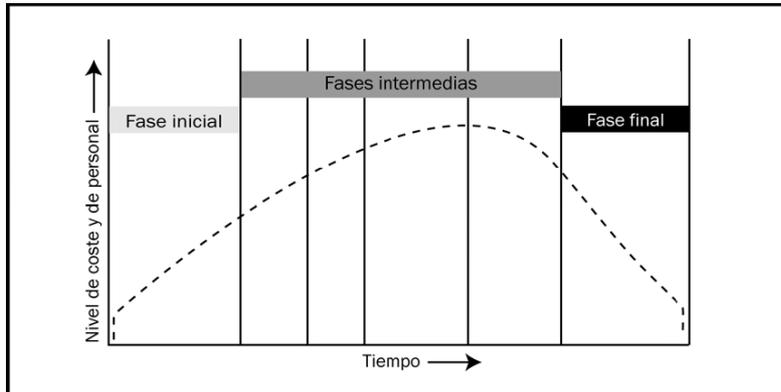


Figura 2. Coste del proyecto y nivel de personal típicos a lo largo del ciclo de vida del proyecto. PMBOK (2004)

- ❖ El nivel de incertidumbre al inicio del proyecto es el más alto y por lo tanto, el riesgo de no cumplir con los objetivos es más elevado. La certeza de terminar con éxito aumenta gradualmente a medida que avanza el proyecto.

El ciclo de vida de un proyecto varía dependiendo de su naturaleza. En cualquier proyecto específico, las fases se pueden subdividir en sub-fases en función del tamaño, complejidad, nivel de riesgo y restricciones del flujo de caja. Por lo general, una fase del proyecto concluye con una revisión del trabajo logrado y los productos entregables, a fin de determinar la aceptación. La conclusión formal de la fase no incluye la autorización de la fase posterior. La figura 3 muestra la secuencia típica del ciclo de vida del proyecto.

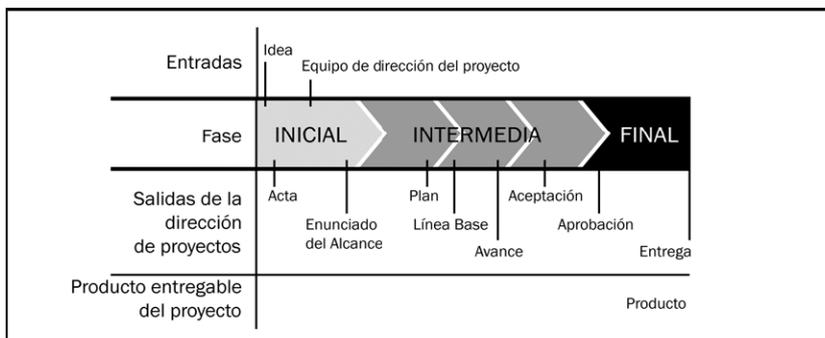


Figura 3. Secuencia de fases típica en un ciclo de vida del proyecto. PMBOK (2004)

2.2.5. Grupos de Procesos (según el PMBOK 2004)

En la Gerencia de Proyectos se integran de procesos de gestión de proyectos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre. Estos grupos de procesos se encuentran a lo largo del ciclo de vida del proyecto, varían en intensidad e interactúan entre sí a través de las diferentes fases del mismo. Estos cinco Grupos de Procesos tienen dependencias claras y se llevan a cabo siguiendo la misma secuencia en cada proyecto.

Los cinco Grupos de Procesos son:

- ❖ Grupo de Procesos de Iniciación: Define y autoriza el proyecto o una fase del mismo.
- ❖ Grupo de Procesos de Planificación: Define y refina los objetivos, y planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto.
- ❖ Grupo de Procesos de Ejecución: Integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto para el proyecto.
- ❖ Grupo de Procesos de Seguimiento y Control: Mide y supervisa regularmente el avance, a fin de identificar las variaciones respecto del plan de gestión del proyecto, de tal forma que se tomen medidas correctivas cuando sea necesario para cumplir con los objetivos del proyecto.
- ❖ Grupo de Procesos de Cierre: Formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado, y termina ordenadamente el proyecto o una fase del mismo.

Tal y como se expone en la Guía del PMBOK, la mayoría de los practicantes con experiencia en gerencia de proyectos reconocen que hay más de una manera de gestionar un proyecto. Los detalles específicos de un proyecto se definen como objetivos que deben cumplirse sobre la base de la complejidad, el riesgo, el tamaño, el plazo, la experiencia del equipo del proyecto, el acceso a recursos, la

cantidad de información histórica, la madurez de la organización en la dirección de proyectos, la industria y área de aplicación. Los Grupos de Procesos requeridos y los procesos que los componen son guías para aplicar los conocimientos y habilidades apropiados relativos a la dirección de proyectos durante el proyecto. El director del proyecto y el equipo del proyecto son responsables de determinar qué procesos de los Grupos de Procesos serán utilizados, quién los usará, y el grado de rigor de ejecución de esos procesos para alcanzar el objetivo deseado del proyecto.

2.2.6. Interrelación entre los Grupos de Procesos y el ciclo de vida del proyecto

Entre los Grupos de Procesos y sus procesos, las salidas de los procesos se relacionan y tienen un impacto sobre los otros Grupos de Procesos. Cuando un proyecto está dividido en fases, los Grupos de Procesos normalmente se repiten dentro de cada fase durante la vida del proyecto para posibilitar su conclusión efectiva. Los mismos se relacionan por los resultados que cada uno producen.

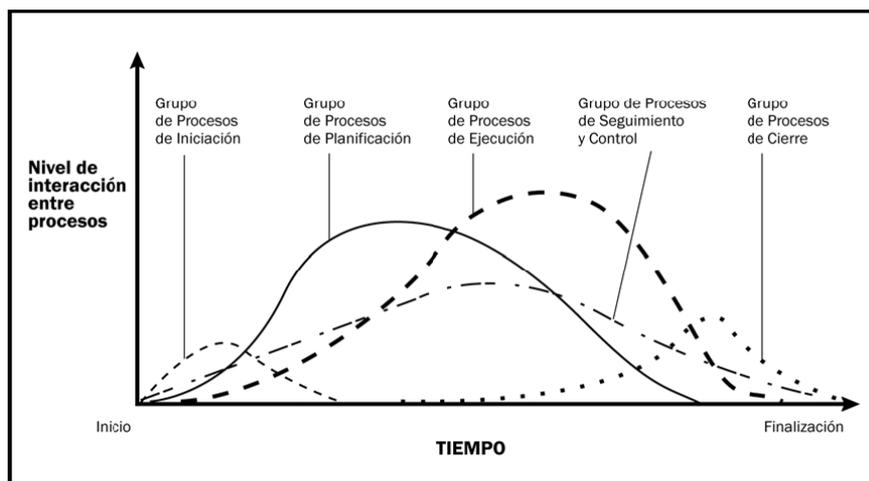


Figura 4. Los Grupos de Procesos interactúan en un proyecto. PMBOK (2004)

2.2.7. Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos

Gestión de la Integración: incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de dirección de proyectos dentro de los Grupos de Procesos de Gerencia de Proyectos. La integración se relaciona principalmente con la integración efectiva de los procesos entre los Grupos de Procesos de Gerencia de Proyectos, que son necesarios para lograr los objetivos del proyecto dentro de los procedimientos definidos de una organización.

Los procesos que incluye son:

1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto
2. Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar
3. Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto
4. Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto
5. Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto
6. Control Integrado de Cambios
7. Cerrar Proyecto.

Gestión del Alcance: son los procesos requeridos para asegurarse de que el proyecto incluye todo lo necesario para su exitosa completación y para establecer todo lo que no debe formar parte del proyecto. Es el descubrimiento de lo que va a quedar y lo que hay que hacer para lograrlo. (Palacios 2.000)

1. Planificación del Alcance
2. Definición del Alcance
3. Crear EDT (Estructura desagregada de trabajo)
4. Verificación del Alcance
5. Control del Alcance.

Gestión del Tiempo: son los procesos necesarios para lograr la conclusión del proyecto a tiempo.

1. Definición de las Actividades
2. Establecimiento de la Secuencia de las Actividades
3. Estimación de Recursos de las Actividades
4. Estimación de la Duración de las Actividades
5. Desarrollo del Cronograma
6. Control del Cronograma

Gestión del costo: incluye los procesos involucrados en la planificación, estimación, preparación del presupuesto y control de costes de forma que el proyecto se pueda completar dentro del presupuesto aprobado.

1. Estimación de Costes
2. Preparación del Presupuesto de Costes
3. Control de Costes

Gestión de la Calidad: incluye todas las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad de modo que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió. Implementa el sistema de gestión de calidad a través de la política, los procedimientos y los procesos de planificación de calidad, aseguramiento de calidad y control de calidad, con actividades de mejora continua de los procesos que se realizan durante todo el proyecto, según corresponda.

1. Planificación de Calidad
2. Realizar Aseguramiento de Calidad
3. Realizar Control de Calidad

Gestión de los Recursos Humanos: incluye los procesos que organizan y dirigen el

equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a quienes se les han asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto.

1. Planificación de los Recursos Humanos
2. Adquirir el Equipo del Proyecto
3. Desarrollar el Equipo del Proyecto
4. Gestionar el Equipo del Proyecto

Gestión de las Comunicaciones: incluye los procesos necesarios para asegurar la generación, recogida, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma. Los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto proporcionan los enlaces cruciales entre las personas y la información, necesarios para unas comunicaciones exitosas. Igualmente son requeridos para que la información fluya de una forma adecuada y sea almacenada para su correcto uso.

1. Planificación de las Comunicaciones
2. Distribución de la Información
3. Informar el Rendimiento
4. Gestionar a los Interesados

Gestión de los Riesgos: incluye los procesos relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, la identificación y el análisis de riesgos, las respuestas a los riesgos, y el seguimiento y control de riesgos de un proyecto. Son los procesos requeridos para minimizar la posibilidad e impacto de hechos fortuitos en el proyecto.

1. Planificación de la Gestión de Riesgos
2. Identificación de Riesgos
3. Análisis Cualitativo de Riesgos
4. Análisis Cuantitativo de Riesgos

5. Planificación de la Respuesta a los Riesgos
6. Seguimiento y Control de Riesgos

La Gestión de la procura: incluye los procesos para comprar o adquirir los Productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto para realizar el trabajo.

1. Planificar las Compras y Adquisiciones
2. Planificar la Contratación
3. Solicitar Respuestas de Vendedores
4. Selección de Vendedores
5. Administración del Contrato
6. Cierre del Contrato

2.2.8. Correspondencia de los Procesos de Gerencia de Proyectos y las Áreas de Conocimiento

La Tabla No. 1 refleja la correspondencia de los procesos de gerencia de proyectos en los cinco Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos y las nueve Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.

Tabla 1. Correspondencia de los procesos de gerencia de proyectos y las áreas de conocimiento. PMBOK 2004

Procesos en las áreas de conocimiento	Grupos de Procesos en Gerencia de Proyectos				
	Procesos de Iniciación	Procesos de Planificación	Proceso de Ejecución	Procesos de Control	Procesos de Cierre
Gerencia de Integración	Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto	Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto	Supervisar y Controlar el trabajo del Proyecto	Cerrar Proyecto

	Desarrollar el enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar				
Gerencia del Alcance		Planificación del Alcance Definición del Alcance Crear EDT		Verificación del Alcance Control del Alcance	
Gerencia del Tiempo		Definición de las actividades Establecimiento de la secuencia de las actividades Estimación de Recursos de las actividades Estimación de Duración de las actividades Desarrollo del Cronograma		Control del Cronograma	
Gerencia de Costos	Estimación de Costos Preparación del Presupuesto de Costos			Control de Costos	
Gerencia de la Calidad	Planificación de la Calidad	Realizar aseguramiento de la Calidad		Realizar el control de la Calidad	
Gerencia de Recursos Humanos		Planificación de los Recursos Humanos	Adquirir el Equipo de Proyecto Desarrollar el Equipo de Proyecto	Gestionar el Equipo de Proyecto	

Gerencia del Riesgo		Planificación de la Gerencia del Riesgo Identificación de Riesgos Análisis Cualitativo de		Seguimiento y Control de Riesgos	
----------------------------	--	---	--	----------------------------------	--

		Riesgos Análisis Cuantitativo de Riesgos Planificación de la respuesta a los Riesgos			
Gerencia de Procura		Planificar las compras y adquisiciones Planificar la Contratación	Solicitar respuesta a los proveedores Selección de proveedores	Administración del Contrato	Cierre del Contrato

Tabla 1. Correspondencia de los procesos de gerencia de proyectos y las áreas de conocimiento. PMBOK 2004. (Continuación)

2.2.9. Estructuras Organizacionales en Proyectos, según el PMBOK (2.004)

Las organizaciones basadas en proyectos son aquellas cuyas operaciones se componen principalmente de proyectos. Estas organizaciones pertenecen a dos categorías:

- ❖ Organizaciones que obtienen sus ingresos principalmente de la ejecución de proyectos para otros en virtud de un contrato.
- ❖ Organizaciones que han adoptado la dirección por proyectos. Estas organizaciones tienden a tener sistemas de gestión para facilitar la dirección de proyectos.

Las organizaciones no basadas en proyectos frecuentemente pueden carecer de sistemas de gestión diseñados para respaldar las necesidades de los proyectos de forma eficiente y efectiva. La ausencia de sistemas orientados a proyectos usualmente dificulta la dirección de proyectos. En algunos casos, las

organizaciones no basadas en proyectos tienen departamentos u otras subunidades que operan como organizaciones basadas en proyectos con sistemas que las respaldan. El equipo de dirección de proyectos debe conocer cómo afectan al proyecto la estructura y los sistemas de la organización.

Las organizaciones han desarrollado culturas únicas y descriptibles. Estas culturas se ven reflejadas en factores como los valores, normas, convicciones, expectativas compartidas, políticas, procedimientos, percepción de las relaciones de autoridad, ética laboral y horario laboral, entre otros.

La estructura de la organización ejecutante con frecuencia restringe la disponibilidad de recursos, abarcando un espectro desde funcional a orientado a proyectos, con diversas estructuras matriciales en el medio.

Estructura de la organización Características del proyecto	Funcional	Matricial			Orientada a proyectos
		Matricial débil	Matricial equilibrada	Matricial fuerte	
Autoridad del director del proyecto	Poca o ninguna	Limitada	Baja a moderada	Moderada a alta	Alta a casi total
Disponibilidad de recursos	Poca o ninguna	Limitada	Baja a moderada	Moderada a alta	Alta a casi total
Quién controla el presupuesto del proyecto	Gerente funcional	Gerente funcional	Combinación	Director del proyecto	Director del proyecto
Rol del director del proyecto	Dedicación parcial	Dedicación parcial	Dedicación completa	Dedicación completa	Dedicación completa
Personal administrativo de la dirección de proyectos	Dedicación parcial	Dedicación parcial	Dedicación parcial	Dedicación completa	Dedicación completa

Tabla 2. Influencia de la estructura de la organización en los proyectos. PMBOK 2004

La organización funcional clásica es una jerarquía donde cada empleado tiene un superior claramente establecido. Los miembros están agrupados según la especialidad: producción, comercialización, ingeniería y contabilidad a nivel superior. Ingeniería se puede subdividir, a su vez, en organizaciones funcionales, tales como mecánica y eléctrica, que respaldan el negocio de la organización más

grande. Las organizaciones funcionales también tienen proyectos, sin embargo, el alcance del proyecto generalmente se restringe a los límites de la función.

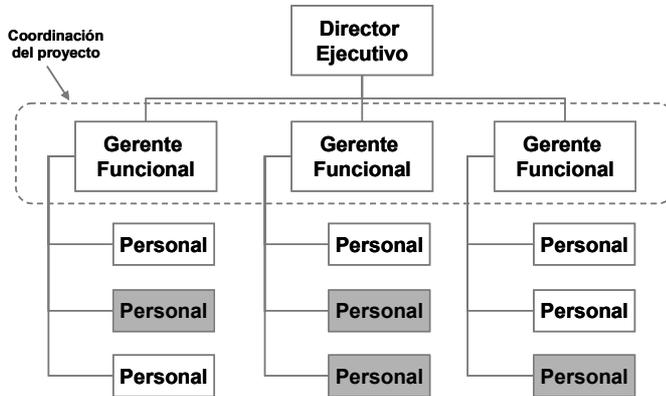


Figura 5.. Organización funcional. PMBOK (2004)

En el extremo opuesto del espectro se encuentra la organización orientada a proyectos. En este tipo de organizaciones los miembros del equipo están frecuentemente ubicados en un mismo lugar. La mayoría de los recursos de la organización están involucrados en el trabajo del proyecto, y los directores del proyecto cuentan con una gran independencia y autoridad. Las organizaciones orientadas a proyectos suelen tener unidades denominadas departamentos, pero estos grupos dependen directamente del director del proyecto o proveen servicios de soporte a diversos proyectos.

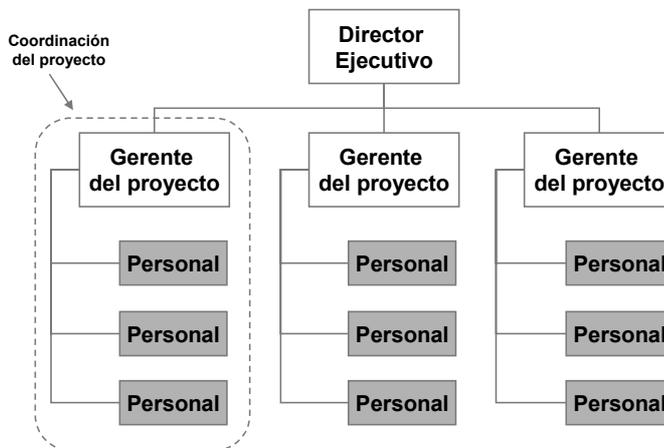


Figura 6. Organización orientada a proyectos. PMBOK (2004)

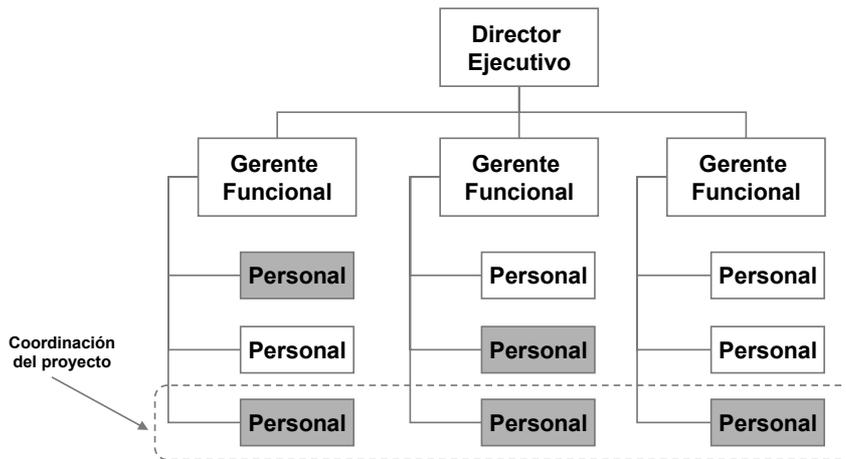


Figura 7. Organización matricial débil. PMBOK (2004)

Las organizaciones matriciales presentan una mezcla de características de las organizaciones funcionales y de las orientadas a proyectos. Las matriciales débiles mantienen muchas de las características de las organizaciones funcionales, y el director del proyecto es más un coordinador que un director. De forma similar, las matriciales fuertes tienen muchas de las características de las organizaciones orientadas a proyectos; pueden tener directores de proyectos a dedicación completa con considerable autoridad y personal administrativo de dedicación completa. Si bien la organización matricial equilibrada reconoce la necesidad de un director del proyecto, no confiere al director del proyecto autoridad plena sobre el proyecto ni sobre su financiación.

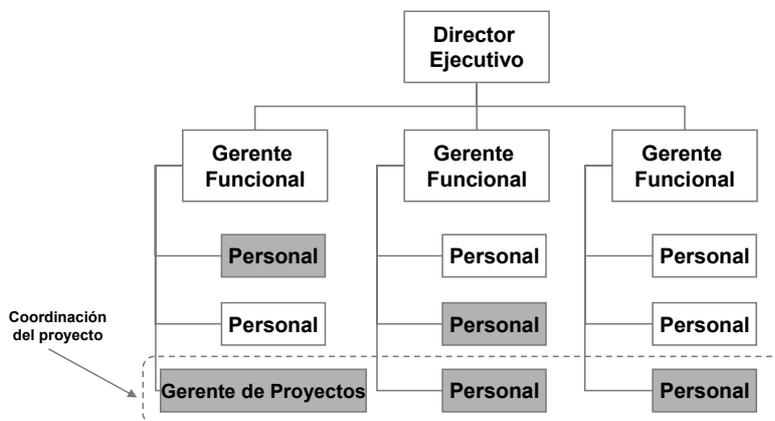


Figura 8. Organización matricial equilibrada. PMBOK (2004)

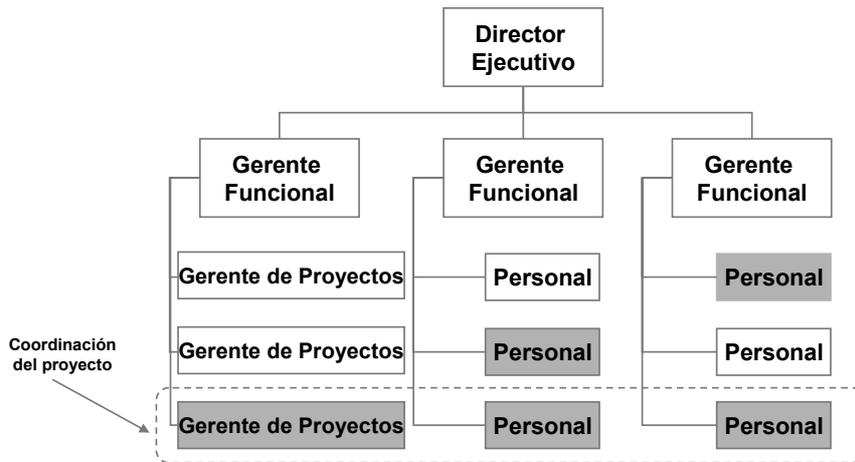


Figura 9. Organización matricial fuerte. PMBOK (2004)

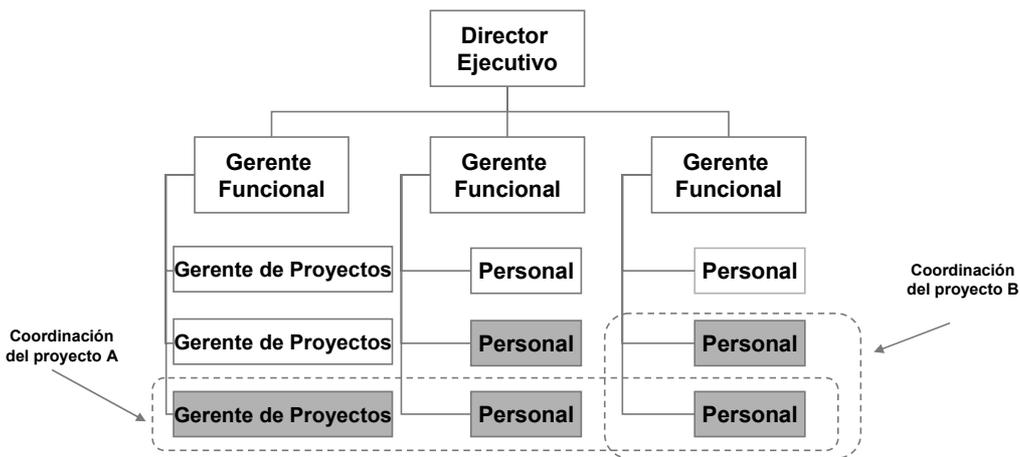


Figura 10. Organización combinada. PMBOK (2004)

La mayoría de las organizaciones modernas presentan todas estas estructuras a diferentes niveles, lo cual se conoce como organización combinada. Por ejemplo, hasta una organización fundamentalmente funcional puede crear un equipo de proyecto especial para gestionar un proyecto crítico. Este equipo puede tener muchas de las características de un equipo del proyecto dentro de una

organización orientada a proyectos. El equipo puede incluir personal de diferentes departamentos funcionales con dedicación completa, puede desarrollar su propio conjunto de procedimientos operativos, y puede operar fuera de la estructura estándar y formalizada de informe.

2.2.10. Competencias de los Gerentes de Proyectos

Según Palacios (2000) el gerente del proyecto es aquella persona asignada por la organización para velar por el buen cumplimiento de todas las tareas que implica el proyecto.

Debido a que la interacción del Gerente del proyecto se da a todos los niveles de la organización, desde la alta gerencia al nivel supervisorio, son necesarios algunos conocimientos que lo convertirán en un gerente verdaderamente efectivo:

- ❖ **Conocimientos Gerenciales:** son habilidades requeridas para manejar los distintos aspectos del funcionamiento de la organización, vitales para que el proyecto alcance sus objetivos.
- ❖ **Conocimientos Humanos:** son las habilidades necesarias para manejar efectivamente a un grupo de personas interactuando en la realización de un proyecto (motivación, liderazgo)
- ❖ **Conocimientos técnicos:** es el dominio de la tecnología y las ciencias básicas necesarias para ejecutar actividades que cumplan con especificaciones como desempeño.

En base a estos tres tipos de conocimiento, el gerente de proyectos debe ubicarse en algún lugar de la gerencia media según sea el poder y la importancia que la organización le asigna a cada proyecto.

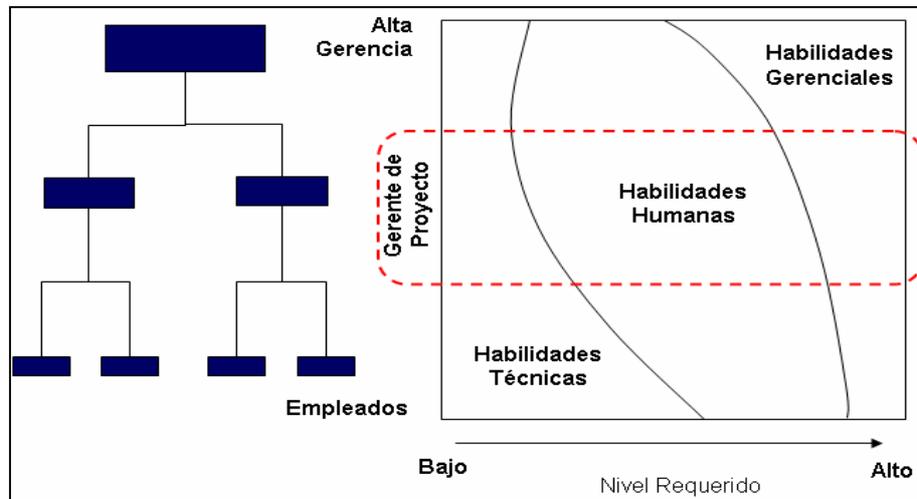


Figura 11. Conocimientos para gerenciar proyectos. Palacios, L. (2000).

Un gerente de proyectos exitoso debe encontrar el punto justo en el que se relacionan eficazmente los conocimientos y habilidades con las competencias. En este sentido se puede indicar como conocimientos y habilidades:

- ❖ Conocimientos y habilidades de la gerencia en general: Gestión financiera y contabilidad, compras y adquisición, contratos, fabricación y distribución, logística y cadena de suministro, planificación estratégica, táctica y operativa, comportamiento organizacional, administración de personal, prácticas sanitarias y de seguridad, tecnología de la información.
- ❖ Comprensión del entorno: Cultural y social, internacional y político, entorno físico.
- ❖ Conocimientos, normas y regulaciones del área de aplicación
- ❖ Fundamentos de la Dirección de Proyectos

Adicionalmente, se encuentran las competencias las cuales se concretan a través de actitudes que se relacionan directamente con el éxito del gerente. Según Palacios (2.000) las competencias interactúan y se complementan formando agrupamientos.

- ❖ Gerenciarse mejor a si mismo, sensibilizándose con lo que sucede y comprendiendo cómo lo que sucede afecta el desempeño.
- ❖ Conformar un buen sueño, identificando oportunidades de acción para orientar los esfuerzos a la satisfacción una necesidad conveniente.
- ❖ Interactuar efectivamente con otros, comprendiendo la manera como los demás actúan y reaccionan.
- ❖ Lograr concretar, de forma que pueda completar las metas haciendo realidad los sueños de la organización.

GERENCIARSE MEJOR A SI MISMO	AUTOEVALUACIÓN PRECISA
	CONSCIENCIA EMOCIONAL
	AUTOCONTROL
	CONFIANZA
	PASIÓN
	ADAPTABILIDAD
	INTEGRIDAD

CONFORMAR UN SUEÑO	INICIATIVA
	BUSQUEDA DE INFORMACIÓN
	CONOCIMIENTO TÉCNICO
	PENSAMIENTO CONCEPTUAL
	VISIÓN ESTRATÉGICA
	INNOVACIÓN
	OLFATO DE NEGOCIOS

INTERACTUAR EFECTIVAMENTE CON OTROS	TRABAJO EN EQUIPO
	DESARROLLO DE LA GENTE
	LIDERAZGO

LOGRAR CONCRETAR	ORIENTACION AL RESULTADO
	CONSCIENCIA ORGANIZACIONAL

Tabla 3. Actitudes asociadas con cada agrupamiento. María Alexandra Escobar. 2006

2.3 Marco Organizacional

2.3.1 La Organización de estudio. Reseña Histórica

El Banco Provincial fue fundado el 30 de Septiembre de 1952, por un grupo de empresarios venezolanos apoyados por el Presidente del Credit Lyonnais de París, del cual surgió la idea de fundar una sucursal de ese Banco Francés en Venezuela. El 15 de Octubre de 1953 el Banco Provincial de Venezuela inició sus actividades. En las etapas iniciales, las actividades del Banco se concentraron en la Regiones Capital y Centrales del país expandiendo posteriormente, sus servicios hacia todas las regiones de elevada importancia estratégica en el País.

Durante los años 1983-1997 el Banco Provincial experimentó un crecimiento, en todos los ordenes, superior al de los bancos precedentes, alcanzando y consolidando el primer lugar en el Sistema de Bancos Comerciales, a través de una estrategia sostenida de expansión. En el ámbito institucional, desarrolló una campaña informativa y publicitaria destinada a dar a conocer al público los alcances de la incorporación del Grupo Banco Bilbao Vizcaya (BBVA) como principal accionista de esta Institución.

Así sus actividades financieras han logrado constituir una extensa cartera de productos y servicios, no sólo en el ámbito nacional con su gran cantidad de agencias en todo el país, sino a escala internacional con una extensa red de corresponsales extranjeros, que se unen para ofrecer atención óptima a sus clientes.

2.3.2 Misión

BBVA Banco Provincial es un sólido grupo financiero, de elevada solvencia y

gran dimensión con un objetivo común: unir todas las fortalezas para establecer relaciones duraderas con clientes cada día más satisfechos.

Visión

En el BBVA Banco Provincial, trabajamos por un futuro mejor para las personas.

2.3.3. Objetivos Corporativos:

- ❖ Generar confianza al servir más y mejor a nuestra clientela, con transparencia e integridad, ofreciendo siempre productos y servicios de la más alta calidad
- ❖ Proporcionar a nuestros colaboradores las mejores condiciones para su desarrollo integral
- ❖ Ser solventes y ofrecer rendimientos atractivos a nuestros accionistas
- ❖ Apoyar el bienestar social como una resultante de la actividad de negocio

Cultura Organizacional. Valores compartidos.

- ❖ El Cliente como centro de nuestro negocio.
- ❖ La creación de valor para nuestros accionistas como resultado de nuestra actividad
- ❖ El equipo como artífice de la generación de valor.
- ❖ El estilo de gestión como generador de entusiasmo.
- ❖ El comportamiento ético y la integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad.
- ❖ La innovación como palanca de progreso.
- ❖ La Responsabilidad Social Corporativa como compromiso con el desarrollo

2.3.4. Actividades y funciones de la Sub-Unidad de Inmuebles

- ❖ Conceptualizar, gerenciar y desarrollar los planes de Expansión de la red de oficinas Comerciales.
- ❖ Gestionar los procesos de remodelación oficinas comerciales y Administración Central.
- ❖ Todo lo relacionado a la gestión de todos los bienes inmuebles del BBVA Banco Provincial.

2.3.5. Organigramas de las dependencias a analizar

- ❖ Compras, Inmuebles y Servicios Generales

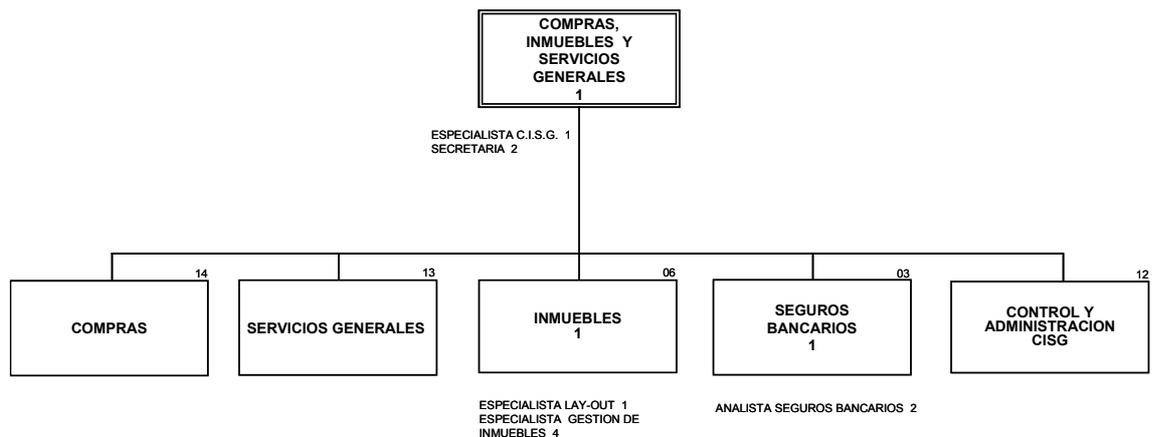


Figura 12. Organigrama de la unidad de compras, inmuebles y servicios generales. María Alexandra Escobar. 2006

El departamento de Compras, Inmuebles y Servicios Generales, está constituido por 5 sub unidades, Compras, Servicios Generales, Inmuebles, Seguros Bancarios y Control y Administración CISG.

- ❖ Organigrama de la Sub Unidad de Compras

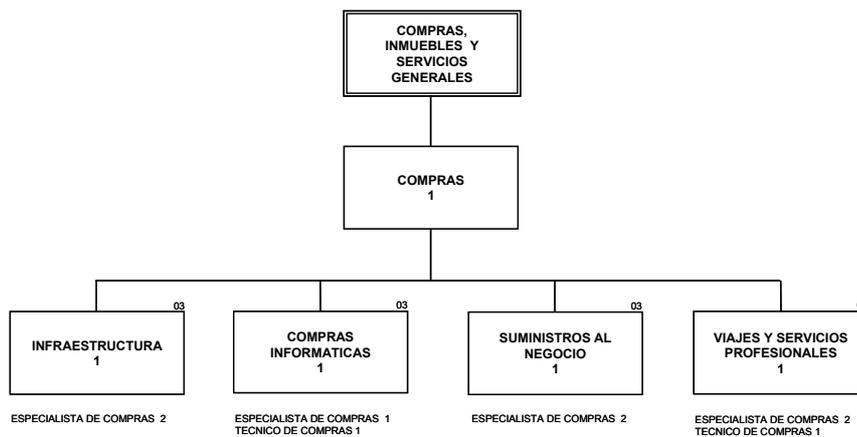


Figura 13. Organigrama de la sub-unidad de compras. María Alexandra Escobar. 2006

La Sub Unidad de Compras está dividida en cuatro grandes áreas, las cuales se encargan de realizar la procura de todo lo relacionado a: Infraestructura, Compras Informáticas, Suministros al Negocio y Viajes y Servicios Profesionales.

❖ Organigrama de la Sub Unidad de Servicios Generales

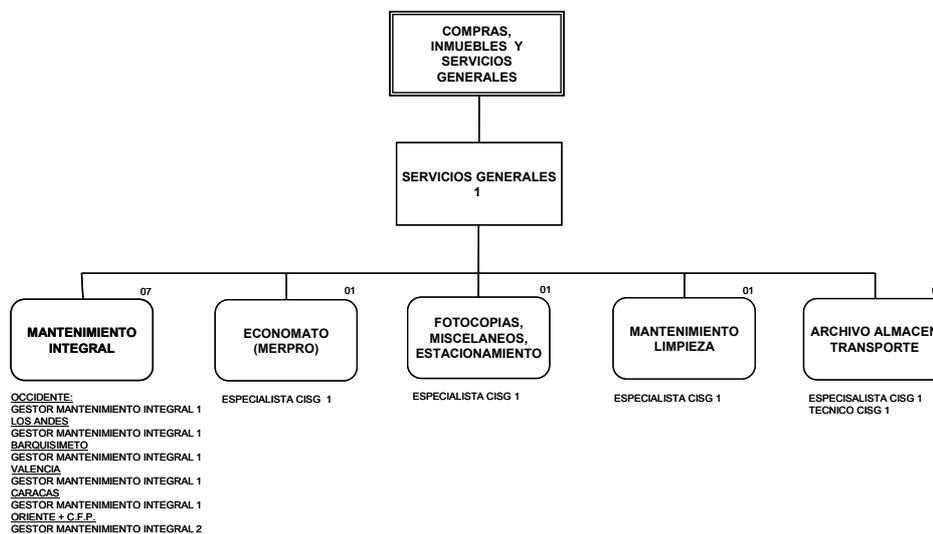


Figura 14. Organigrama de la sub-unidad de servicios generales. María Alexandra Escobar. 2006

La Sub Unidad de Servicios Generales está dividida en cinco áreas según las funciones que cada una desarrolla: Mantenimiento integral a nivel nacional,

economato, Fotocopias, misceláneos y estacionamiento, Mantenimiento limpieza y archivo, almacén y transporte.

- ❖ Organigrama de Control y Administración Compras, Inmuebles y Servicios Generales.

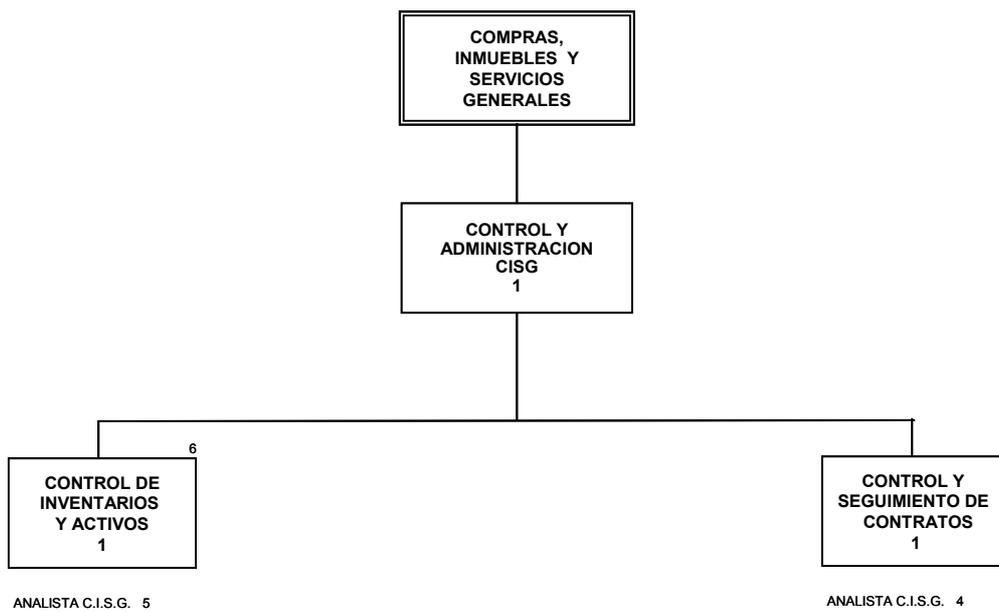


Figura 15. Organigrama de la sub-unidad control y administración cisg. María Alexandra Escobar. 2006

Por ultimo la Sub Unidad de Control y administración CISG, a través de dos áreas, se encargan de todo lo relacionado al control de inventarios y activos, así como el control y seguimiento de contratos.

Capítulo III

Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

El tipo de estudio que determina el esquema de esta investigación constituye un tipo de estudio de campo, con carácter descriptivo y apoyada en elementos bibliográficos, debido a que está orientado a evaluar la aplicación de la metodología en gerencia de proyectos expuesta por el PMBOK en los procesos de remodelación de oficinas comerciales del BBVA Banco Provincial a nivel nacional para el departamento de CISG, a través de la exploración de los procesos actuales de gestión, estructura organizacional y competencias de los responsables de proyectos.

De acuerdo a (Sampieri 2004) los estudios descriptivos miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga.

3.2 Diseño de la Investigación

La presente investigación es del tipo No Experimental, de acuerdo a lo planteado por Hernández Sampieri (2004), debido a que se realizó sin la manipulación deliberada de variables y se observaron los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Dentro de los diseños no experimentales, el presente estudio es del tipo transversal debido a que los datos se recolectaron en un solo momento, con el propósito de especificar las características del fenómeno sometido a análisis en tiempo único. Según Sampieri

(2003) los diseños transversales recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

3.3 Población y Muestra

La unidad de análisis, según lo establecido por Balestrini (2002), la componen los sujetos u objetos a ser estudiados o medidos. En el caso específico de esta investigación, la unidad de análisis en la presente investigación está conformada por todos los empleados del Departamento de Compras, Inmuebles y Servicios Generales de la empresa en estudio, así como sus activos, documentación, estadísticas e información particular sobre cada proyecto que se desarrolla.

La población o universo la constituyen todos los empleados que laboran en el Departamento de Compra, Inmuebles y Servicios Generales del Banco Provincial, la cual a la fecha de realización de la presente investigación era de 49 personas.

Según Gabaldón (1969) la muestra es una parte de la población. La muestra fue seleccionada de manera no probabilística intencional, a criterio del investigador. Dicha muestra estará constituida por los Directores de las cuatro áreas que conforman el Departamento de Compras, Inmuebles y Servicios Generales. Asimismo, se incluirá dentro del estudio a los especialistas adscritos a cada una de estas dependencias debido a que son elementos claves dentro de la gestión de los procesos en estudio. De esta manera los participantes de la encuesta son:

S.U. Inmuebles.	Director	1
	Especialistas	4
S.U. de Compras.	Director	1

	Responsables	4
S.U. de Servicios Generales	Director	1
	Gestor de Mantenimiento Integral	4
S.U. de Control y Administración CISG	Director	1
	Especialistas	2
Total muestra		18

Tabla 4. Detalle de la muestra. María Alexandra Escobar. 2006

3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

Para el cumplimiento de los objetivos trazados en la presente investigación de utilizaron diferentes técnicas e instrumentos. Al respecto cabe destacar:

En lo relacionado a examinar los procesos actuales de gestión de proyectos del departamento de Compras, Inmuebles y Servicios Generales de la empresa se utilizaron diagramas de flujos, los cuales permitieron mostrar gráficamente las diversas operaciones o tareas que se desarrollan en cada proyecto, así como visualizar los procedimientos de una manera gráfica. Adicional a esto, se aplicaron cuestionarios por entrevista personal (Sección I) en los que se plantearon una serie de preguntas asociadas con los procesos en la gerencia de proyectos de cada área del conocimiento a fin de verificar procesos y actividades que se pudieran estar cumpliendo en sus procesos actuales. Esta sección fue complementada con un cuestionario adicional (Sección II) en el cual se le preguntaba a los encuestados la variable que en su opinión tenía un mayor impacto en el desarrollo del proyecto.

Para el análisis de la estructura organizacional del área en estudio se revisaron los organigramas actuales de cada dependencia. A través de ellos se realizó la representación gráfica de la estructura de la empresa en estudio, con sus

respectivas unidades organizacionales, niveles de comunicación existentes con sus respectivas vías, categorías especiales, grupos de asesores, funciones que se ejecutan, niveles de autoridad, entre otros.

En cuanto a la identificación y jerarquización del nivel de importancia que le dan los responsables de proyectos a las competencias en Gerencia de Proyectos se elaboró un cuestionario adicional (Sección III) cuyo propósito era contrastar las habilidades técnicas y humanas actuales tanto de los responsables de proyectos y demás participantes con lo planteado por Palacios en su libro sobre Principios esenciales para realizar proyectos.

3.5 Técnicas para el análisis de datos

La encuesta consta de tres secciones, las cuales fueron definidas en base a la tabla de operacionalización de objetivos. En este sentido, las tres secciones corresponden a los objetivos específicos 1, 3 y 4. Para el procesamiento de los datos obtenidos, se utilizó el programa MS Excel, mediante el cual se elaboraron una serie de hojas de cálculo y posteriormente representaron gráficamente a fin de facilitar el análisis de los resultados obtenidos y las posteriores conclusiones y recomendaciones. Como se indicó anteriormente para el cumplimiento del objetivo específico relacionado con el análisis de la estructura organizacional de las dependencias en estudio se revisarán los organigramas existentes.

A continuación se explica la estructuración de la hoja de cálculo y su relación con cada una de las secciones de la encuesta.

Sección I. Esta sección está conformada por 9 partes asociadas a cada una de las áreas de conocimiento en gerencia de Proyectos. Se realizaron preguntas de tipo cerrada con selección simple, en las cuales se planteaba asuntos relacionados

a la aplicación de la metodología del PMBOK en sus departamentos y en las cuales se ofrecía 5 alternativas de respuesta.

- ❖ Definitivamente Sí
- ❖ Probablemente Si
- ❖ Indeciso
- ❖ Probablemente No
- ❖ Definitivamente No

A cada respuesta se le asignó un puntaje para poder obtener la puntuación máxima la cual se utilizaría como referencia al momento de realizar el análisis de los resultados.

- ❖ Si la respuesta es "Definitivamente No", lo cual numéricamente representa el uno (1), se puede decir que el encuestado no aplica a los proyectos en los cuales participa el elemento que esta siendo considerado
- ❖ Si la respuesta es "Posiblemente No", lo cual numéricamente representa el dos (2), se puede decir que el encuestado puede que no aplique a los proyectos en los cuales participa el elemento que esta siendo considerado
- ❖ Si la respuesta es "Indeciso", lo cual numéricamente representa el tres (3), se puede decir que el encuestado eventualmente aplica a los proyectos en los cuales participa el elemento que esta siendo considerado
- ❖ Si la respuesta es "Posiblemente Si", lo cual numéricamente representa el cuatro (4), se puede decir que el encuestado probablemente a los proyectos en los cuales participa el elemento que esta siendo considerado
- ❖ Si la respuesta es "Definitivamente Si", lo cual numéricamente representa el (5), se puede decir que el encuestado sin duda alguna aplica a los proyectos en los cuales participa el elemento que esta siendo considerado

Sección II. En esta sección se le solicitaba al encuestado jerarquizar en función del impacto sobre el proyecto cada una de las variables dadas, las cuales en base a medición ordinal fueron jerarquizadas en orden de importancia según el criterio del encuestado. Para el procesamiento de la información, dado que se le solicitó a cada entrevistado ordenar del 1 al 9, se le asignó una ponderación a cada uno, por ejemplo, una categoría a la cual el entrevistado le asignó el número 1, se ponderó con 9 puntos, si le asignó el número 2, se ponderó con 8 puntos y así sucesivamente hasta completar todas las categorías de esta sección. Posteriormente se realizó la sumatoria obtenida en cada una de las categorías de esta sección a fin de verificar los resultados y la posterior elaboración de conclusiones.

Sección III. Se estructuró una sección en la cual se recolectaron datos en lo relacionado a las habilidades técnicas del responsable de Proyectos y su equipo, orientado hacia el nivel de formación académica. En este sentido la pregunta planteada fue de selección múltiple entre las alternativas, estudios formales (Postgrado), cursos internos de la empresa, por inducción de otras personas de la organización o experiencia.

En cuanto a las habilidades humanas, se presentó un listado con las competencias personales requeridas para gerenciar proyectos, las cuales en base a medición ordinal fueron jerarquizadas en orden de importancia según el criterio del encuestado.

3.6 Operacionalización de Objetivos.

Objetivo General: Evaluar la aplicación de la metodología en gerencia de proyectos expuesta por el PMBOK en los procesos de remodelación de oficinas comerciales del BBVA Banco Provincial a nivel nacional para el departamento de Compras, Inmuebles y Servicios Generales.				
Objetivos específicos	Variables	Definición	Indicadores	Técnicas e Instrumentos
Examinar los procesos actuales de gestión de proyectos en el departamento de CISG del BBVA Banco Provincial.	Alcance Integración Tiempo Costos Comunicaciones Riesgos Calidad Recursos Humanos Procura	Ciclo de Vida de los Proyectos Esquema de funcionamiento Organización de los procesos en la empresa	Procesos de funcionamiento Lineamientos estratégicos de la empresa	Flujogramas de procesos. Cuestionario por entrevista personal
Analizar la estructura organizacional del departamento de CISG del BBVA Banco Provincial.	Recursos Humanos Normas Lineamientos Esquemas de funcionamiento	Clima organizacional	Lineamientos estratégicos de la empresa	Análisis de Organigramas actuales.
Identificar y valorar las variables intervinientes en el proceso de remodelación que en opinión de los participantes en el proyecto generan un mayor impacto en el desarrollo del mismo.	Alcance Integración Tiempo Costos Comunicaciones Riesgos Calidad Recursos Humanos Procura	Esquema de funcionamiento de la organización	Informes de gestión. PMBOK	Cuestionario por entrevista personal
Identificar y jerarquizar el nivel de importancia que le dan los responsables de proyectos a las competencias en Gerencia de Proyectos	Habilidades Técnicas Habilidades Gerenciales/ Humanas	Esquema de funcionamiento de la organización	Informes de gestión. PMBOK	Cuestionario por entrevista personal

Tabla 5. Operacionalización de las variables. María Alexandra Escobar. 2006

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se muestran y analizan los resultados a partir de los datos obtenidos posterior a la aplicación del instrumento. Adicionalmente, a través del análisis de los procesos actuales por medio de flujogramas, así como el análisis de la estructura organizacional utilizando los organigramas actuales.

El análisis de los resultados se estructura en función de los objetivos previamente establecidos, según se indica a continuación:

Procesos actuales de gestión de proyectos en el departamento de CISG del BBVA Banco Provincial.

Resultados del análisis de flujogramas de procesos actuales.

Del análisis del flujograma actual del proceso de remodelación se puede obtener la siguiente información:

- ❖ En el proceso de planificación de cada proyecto no hay una definición precisa del alcance del mismo. La definición del alcance se realiza en la etapa de ejecución de los trabajos, ocasionado reprocesos y pérdida de recursos.
- ❖ No se tiene establecido procesos de actualización de las líneas base de tiempo, costos y alcance, ni se realiza la documentación de los mismos.
- ❖ No hay un responsable de proyecto que se encargue de la integración de los diferentes entes que participan en cada proyecto. En consecuencia, cada sub-unidad trabaja de manera aislada.

- ❖ Adicionalmente es incipiente el trabajo en equipo a lo largo de las fases del proyecto, no hay canales de comunicación establecidos ni mecanismos claros sobre la manera que debe transmitirse la información.
- ❖ La supervisión de los proyectos se encuentra tercerizada por la empresa. Sin embargo, no están establecidos los mecanismos de seguimiento y control sobre estas inspecciones, lo cual trae como consecuencia problemas de calidad en el producto entregado.
- ❖ No se realiza un Plan de Gestión de las adquisiciones, por lo que el suministro de los productos y servicios requeridos para cada proyecto, no corresponde con el cronograma del proyecto.
- ❖ No se realiza análisis de riesgo del proyecto.
- ❖ La gestión de la Calidad se aborda desde una perspectiva correctiva, es decir, posterior a la ejecución del proyecto. No se elabora un plan de mitigación de riesgos.
- ❖ Los mecanismos de comunicación con los responsables de las sub-unidades, así como con proveedores externos y demás intervinientes no se encuentran definidos, así como la clarificación de roles y responsabilidades.

Flujograma actual del proceso de remodelación:

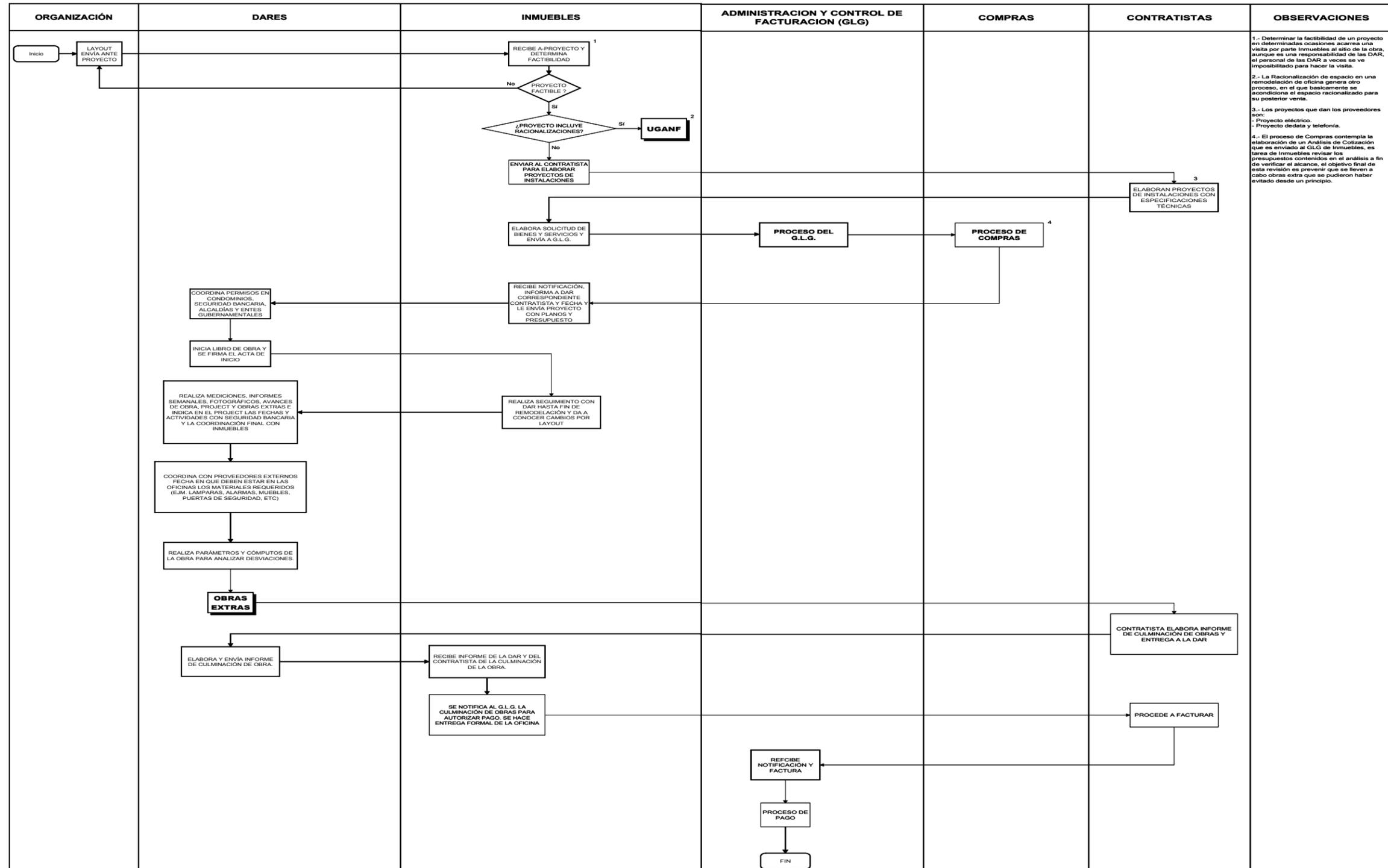
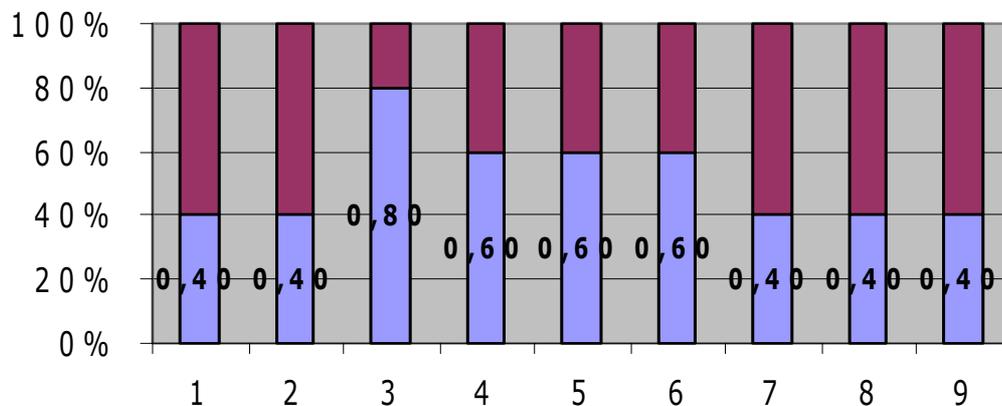


Figura 16. Flujograma Actual del Proceso de Remodelación. María Alexandra Escobar. 2006

Resultados de la aplicación de la encuesta, Sección I

En términos generales se puede afirmar que la mayoría de los encuestados, quienes son los responsables de la ejecución de los proyectos en la organización, no ejecutan las principales actividades y procesos de cada una de las áreas. Ahora bien, realizando el análisis sobre los resultados arrojados por la encuesta en cada una de las áreas de conocimiento se puede indicar:



1	G. DE LA INTEGRACIÓN	6	G. DE LOS RECURSOS HUMANOS
2	G. DEL ALCANCE	7	G. DE LAS COMUNICACIONES
3	G. DEL TIEMPO	8	G. DE LOS RIESGOS
4	G. DE LOS COSTES	9	G. DE LAS ADQUISICIONES
5	G. DE LA CALIDAD		

Gráfico 1. Ejecución de las principales actividades y procesos de cada una de las áreas. María Alexandra Escobar. 2006

De las 9 áreas de conocimiento en Gerencia de Proyectos, los encuestados manifestaron un 80% en la ejecución de los procesos y actividades de la Gerencia del Tiempo, obteniendo 28 puntos de un total de 35.

En segundo lugar se encuentran las áreas de gestión de costos, calidad y recursos humanos con un porcentaje de 60% de ejecución de actividades y procesos para cada uno. Para terminar la gestión de la integración, alcance, comunicaciones,

riesgos y adquisiciones fueron en las que los encuestados manifestaron un 40% de ejecución de actividades y procesos.

De esta sección se puede afirmar que el área donde los encuestados ejecutan la mayor cantidad de actividades y procesos de planificación, control y seguimiento en las diferentes etapas del proyecto es la gestión del tiempo. En la organización de estudio, la gestión del tiempo engloba las actividades y procesos identificados como críticas, debido al impacto que tiene para la organización el cumplimiento de plazos y estricto control de los cronogramas establecidos debido al impacto global que se genera al negocio.

Análisis de la estructura organizacional del departamento de CISG del BBVA Banco Provincial.

Tal y como se indicó en el marco referencial de la presente investigación, las sub unidades del departamento de Inmuebles, Compras y Servicios Generales, tienen una estructura organizativa del tipo que se muestra a continuación:

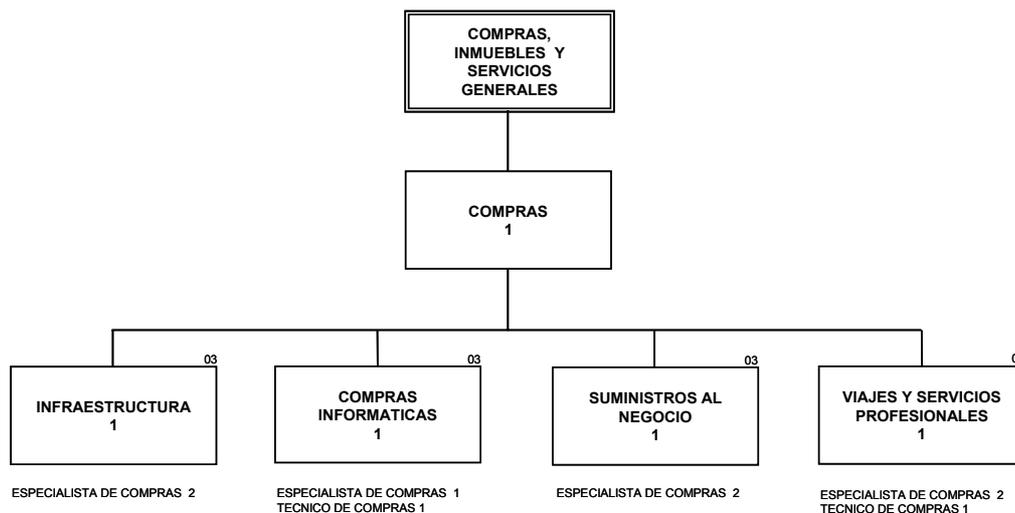


Figura 17. Organigrama de la sub-unidad de compras. María Alexandra Escobar. 2006

Del análisis de organigramas actuales se puede decir, que de acuerdo a lo que establece el PMBOK sobre los diseños organizacionales, la estructura organizativa de la Unidad de Compras, Inmuebles y Servicios Generales es del tipo Funcional Clásica. No hay un director de proyecto que jerárquicamente se ubique sobre los demás participantes, por lo que con frecuencia, pueden generarse diferencias, por conflictos de intereses que afecten a las diferentes áreas. Debido a esto, al no existir la figura del Director de Proyectos, no hay quien ejerza la plena autoridad sobre el proyecto ni sobre su financiación.

El responsable del proyecto es el especialista del área de Inmuebles el cual se encuentra en términos de jerarquía, por debajo de los directores de los otros 3 departamentos, por lo que se dificulta el ejercicio de la autoridad y la toma de decisiones. Adicionalmente no hay dedicación exclusiva por parte de ninguno de los miembros de la sub-unidades a los proyectos.

Hay una marcada diferenciación de funciones en las diferentes sub unidades. En el caso de la Sub Unidad de Servicios Generales, está dada por asignación del personal según un criterio geográfico. En el caso de la Sub Unidad de Compras se da, en función del producto o servicio que gestione (infraestructura, servicios profesionales, miscelaneos, etc). Esta separación dificulta la integración de los equipos de trabajo y la coordinación dentro de cada proyecto.

Identificación y valoración las variables intervinientes en el proceso de remodelación que en opinión de los participantes en el proyecto generan un mayor impacto en el desarrollo del mismo.

Los resultados de la aplicación de la encuesta, Sección II, muestran que según el criterio de los encuestados, las actividades y procesos relacionados con la Gerencia del Tiempo y Gerencia de los Costos, generan un mayor impacto en el desarrollo de los proyectos. De un máximo ponderado de 810 puntos, estas áreas de

conocimiento obtuvieron 159 y 147 puntos respectivamente. En tercer lugar en orden de importancia, la encuesta arrojó los procesos y actividades de la Gestión de la Procura con 116 puntos, seguido de la Gestión de la Calidad con 108 puntos.

Por otro lado, en opinión de los participantes, la Gerencia de la Integración y la Gerencia de las Comunicaciones fueron consideradas como las de menor impacto en el desarrollo de los proyectos con una puntuación de 37 y 23 respectivamente. La gráfica 2 muestra la distribución de los resultados.

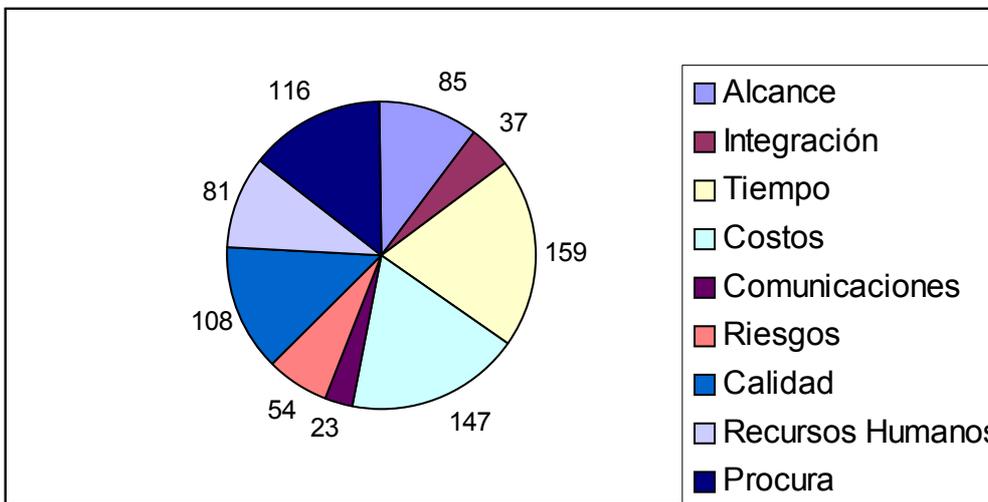


Gráfico 2. Identificación y valoración las variables intervinientes en el proceso de remodelación María Alexandra Escobar. 2006

Identificación y jerarquización del nivel de importancia que le dan los responsables de proyectos a las competencias en Gerencia de Proyectos.

Resultados de la aplicación de la encuesta, Sección III

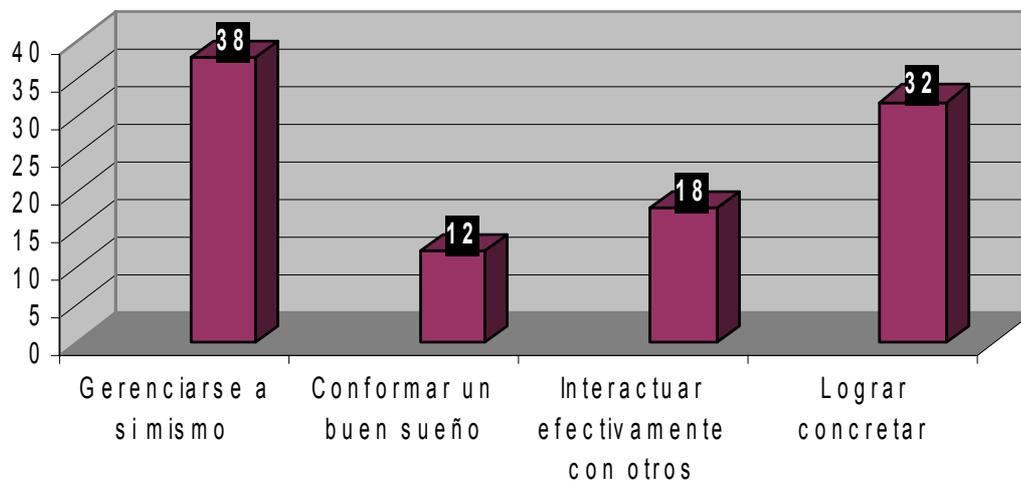


Gráfico 3. Identificación y jerarquización del nivel de importancia que le dan los responsables de proyectos a las competencias en Gerencia de Proyectos. María Alexandra Escobar. 2006

En la primera parte de la Sección III de la encuesta se le solicitó a los encuestados jerarquizar por orden de importancia 4 de las competencias de un gerente de proyectos. Los resultados se muestran en la gráfica 3. Las competencias a jerarquizar fueron: gerenciarse mejor a si mismo, conformar un buen sueño, interactuar efectivamente con otros y lograr concretar. En base a esto, el 38% de los encuestados identificó como la competencia más importante para un gerente de proyectos la capacidad para Gerenciarse a si mismo. Como segunda opción y con un 32% se identificó la competencia lograr concretar. En tercer lugar se ubicó la competencia interactuar efectivamente con otros, con un 18%. Por ultimo, la competencia conformar un buen sueño con el 12% del total de la muestra analizada.

Tal y como se indicó en el marco teórico de la presente investigación, las competencias interactúan y se complementan formando agrupamientos. En base a esto, se le solicitó a los encuestados jerarquizar en orden de importancia cada una de estas habilidades, obteniendo la siguiente información:

Las habilidades asociadas a la competencia, Gerenciarse a si mismo son: Autoevaluación precisa, Consciencia emocional, Autocontrol, Confianza, Pasión, Adaptabilidad e Integridad. A continuación, en la gráfica 4 se resumen los resultados obtenidos, al respecto, en opinión de los encuestados la habilidad más importante para un Gerente de proyectos es la Confianza, seguido por el Autocontrol con porcentajes de 34% y 22% respectivamente. Como tercera opción se encuentra la adaptabilidad con 18%. Pasión, integridad, autoevaluación fueron las siguientes opciones son 10%, 8% y 5% respectivamente. La habilidad que en opinión de los encuestados es de menor importancia es la consciencia emocional con 3%.

Estos resultados muestran que para los encuestados el desarrollo de la confianza se convierte en una habilidad fundamental para un Gerente de Proyectos. Adicionalmente el autocontrol, le facilita el manejo de situaciones en conflicto o bajo presión, permitiéndole al gerente de proyectos desenvolverse de una manera más efectiva en cada uno de los proyectos en los cuales se desempeñe. Asimismo, la adaptabilidad le permite al Gerente de Proyectos la habilidad para desenvolverse en un ambiente cambiante y ser capaz de generar respuestas a cada una de las situaciones que se les presente.

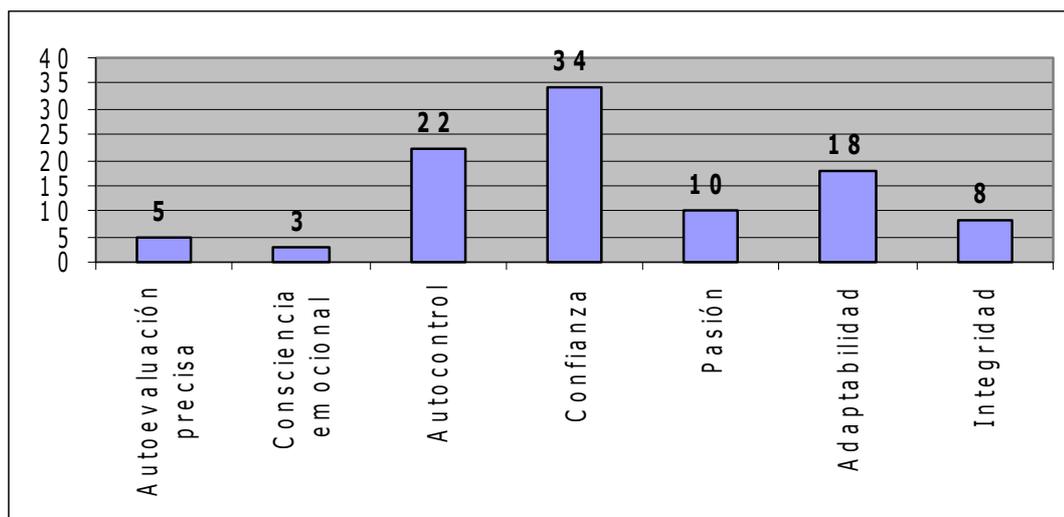


Gráfico 4. Resultados de la jerarquización en orden de importancia de las habilidades en Gerencia de Proyectos. María Alexandra Escobar. 2006

Las habilidades asociadas a la competencia Conformar un sueño son: Iniciativa, Búsqueda de información, Conocimiento técnico, Pensamiento conceptual, Visión estratégica, Innovación y Olfato de negocios.

El conocimiento técnico es la habilidad que, para los encuestados, es más importante para un Gerente de Proyectos con un 35%. En segundo lugar se ubica la visión estratégica con 19%, muy cercana de la iniciativa con un 18%. En cuarto lugar se encuentra la innovación con 12% de las respuestas. Identificadas como las habilidades de menor importancia se ubica el olfato de negocio (8%), pensamiento conceptual (5%) y búsqueda de información (3%). Este resultado se relaciona directamente por lo expuesto por Palacios (2.000) en cuanto a que se tiene la idea preconcebida de que el gerente de proyectos tiene que ser la persona con mayor trayectoria técnica de la empresa. En cuanto a la visión estratégica, como habilidad jerarquizada en segundo lugar por los encuestados, es clave en empresa en estudio, debido a que todos los proyectos que se desarrollan se encuentran enmarcados en los planes estratégicos de la empresa. A continuación se muestran los resultados en la gráfica 5:

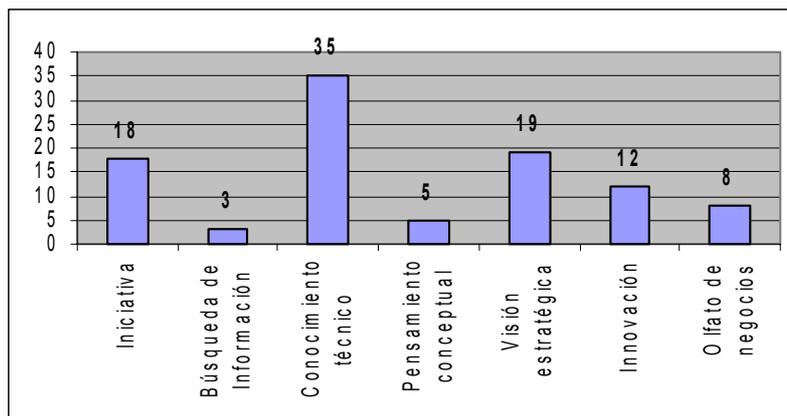


Gráfico 5. Jerarquización de habilidades asociadas a la competencia Conformar un sueño. María Alexandra Escobar. 2006

Como 4ta. parte de esta sección, se buscó jerarquizar las habilidades relacionadas con la competencia interactuar efectivamente con otros. Sobre este

particular los resultados de la encuesta fueron: la primera opción fue el liderazgo como la habilidad de mayor importancia con un 42%. En segundo lugar se encontró el trabajo en equipo con 38 % y en tercer lugar desarrollo de la gente con 20%. A continuación se muestran los resultados gráficamente:

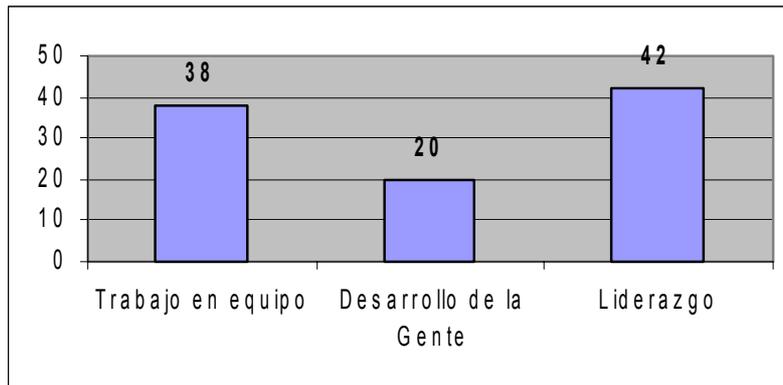


Gráfico 6. Jerarquización de habilidades asociadas a la competencia Interactuar efectivamente con otros. María Alexandra Escobar. 2006

En la última parte de esta sección, sobre la competencia del gerente de proyectos, lograr concretar el 64% de la muestra opinó que la orientación al resultado es más importante que la consciencia organizacional con el 36% de los resultados.

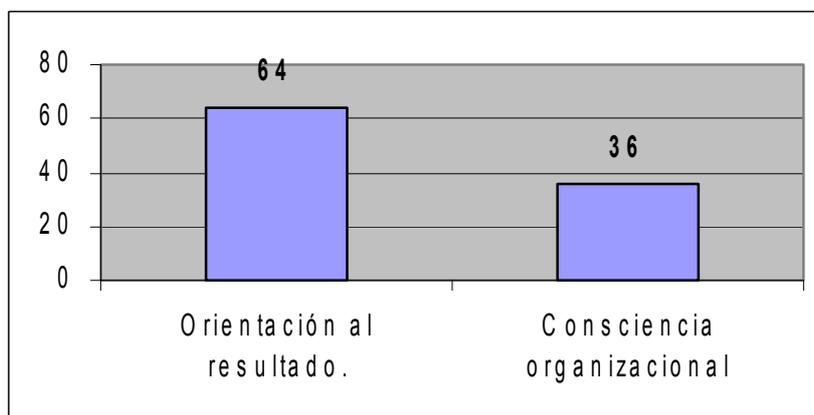


Gráfico 7. Jerarquización de habilidades asociadas a la competencia Lograr concretar. María Alexandra Escobar. 2006

Para finalizar esta sección se le solicitó a los encuestados información sobre la formación en Gerencia de Proyectos de cada uno de ellos, con el propósito de tener un perfil general de cada uno de ellos. Los resultados obtenidos se muestran en la gráfica siguiente:

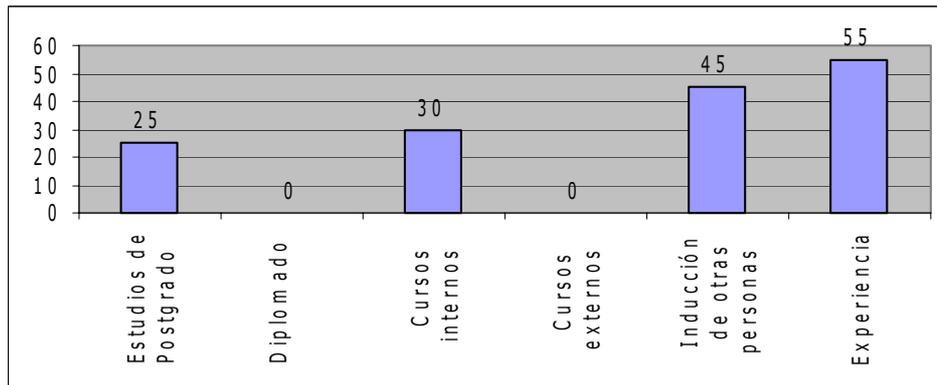


Gráfico 8. Perfil de formación en Gerencia de Proyectos de la muestra. María Alexandra Escobar. 2006

El 55% de los encuestados manifestaron haber obtenido sus conocimientos a través de la experiencia. El 45 % a través de la inducción de otras personas, el 30% a través de cursos internos en la organización y el 25% a través de cursos de postgrado. Adicionalmente de la muestra ninguno de los participantes ha realizado diplomados en el área. De estos resultados se observa que la formación tanto de los responsables de proyectos como de los participantes no ha sido consecuencia de estudios formales.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Analizar el proceso de remodelación de oficina comerciales ejecutado por el departamento de Compras, Inmuebles y Servicios Generales, desde la perspectiva de los procesos descritos en el PMBOK, permite evidenciar los elemento positivos y negativos, tanto del procesos, como del equipo de proyecto, estructura organizacional y perfil de competencias y habilidades de los participantes. En base a esto, se detallan las mejores prácticas y lecciones aprendidas identificadas después del análisis realizado en el presente trabajo de investigación.

5.1 Mejores Prácticas:

Tal y como se evidenció en los resultados de la herramienta aplicada a la muestra participante de esta investigación, las áreas de conocimiento donde se observó el mayor porcentaje de cumplimiento de actividades y procesos correspondió a la Gerencia de Costos y Tiempo. En una organización como la empresa en estudio, el tiempo y el costo son dos factores claves al momento de ejecutar procesos de remodelación. Entre otras razones porque se establecen acuerdos de servicios con otras dependencias de la empresa y los retrasos que se generen tienen un impacto directo en la rentabilidad de la organización. Adicionalmente, se establece una relación proporcional tiempo-costo para cada proyecto, por lo que estas dos variables tienen el mismo desempeño dentro de cada proyecto.

5.2 Lecciones Aprendidas:

Es clave para la organización comenzar a visualizar cada proyecto como un

todo. Esta carencia se observó en los resultados de la encuesta aplicada, en la que en opinión de los participantes del proyecto las actividades y procesos relacionados con la Gerencia de la Integración son las que menor impacto tienen dentro de un proyecto, a continuación de la Gerencia de las Comunicaciones. Esto permite mostrar que el entregable de una etapa en la mayoría de los casos constituyen un elemento de entrada en otra. Hay que conciliar los intereses individuales con los del departamento para alcanzar de la mejor manera los objetivos establecidos en cada proyecto.

Las áreas del conocimiento integración, alcance, calidad, comunicaciones, riesgos y adquisiciones, según los resultados arrojados, obtuvieron un 40% de cumplimiento de actividades y procesos, la mitad si se relacionan con tiempo y costo. Es importante tanto para los participantes en los proyectos como para la organización comprender que en el momento que se incurre en alguna indefinición del alcance dentro del proyecto, o no se realiza la evaluación de los riesgos y se trabaja en un Plan de Mitigación, que no se realizan esfuerzos por alinear las gestiones de procura con el cronograma del proyecto, entre otras, inevitablemente se tendrá una pérdida de recursos de manera directa, o bien sea por reprocesos dentro del proyecto. Ante esto, se abre la oportunidad de comenzar a pensar en la Planificación como elemento fundamental de todo proyecto, a valorar que en la medida en que mejor se planifiquen todas y cada una de las etapas de un proyecto, se garantiza el total control sobre la ejecución del mismo.

En lo relacionado a la estructura organizativa del departamento en estudio, se verificó que al ser del tipo Funcional Clásica (de acuerdo a lo establecido en el PMBOK). Este tipo de estructura no permite el funcionamiento bajo una dinámica de proyectos debido a que no se encuentran diseñadas para satisfacer las demandas de los mismos. Por ello, sería un importante avance para la empresa si se lograra alcanzar una estructura del tipo matricial débil como primer paso hasta alcanzar el tipo de estructura organizada por proyectos. Con esto se facilitarían la

gestión de los proyectos y mejoraría los procedimientos dentro del departamento, con su correspondiente impacto en el resultado final de cada uno. Los participantes de cada proyecto visualizarían el impacto de sus actividades dentro del proceso completo y trabajarían de manera integrada con el resto de los involucrados.

En cuanto a la importancia que le dan los responsables de proyectos a las competencias en Gerencia de Proyectos, tal y como lo muestran los resultados, la competencia Gerenciarse a sí mismo, seguida por Lograr Concretar fueron las que mayor porcentaje obtuvo. La última en términos de importancia fue Conformar un buen sueño e Interactuar efectivamente con otros. Ahora bien, cuando se analizan cada una de las actitudes asociadas a cada competencia se observa que dentro de Interactuar efectivamente con otros, se encuentra el liderazgo, trabajo en equipo y desarrollo de la gente. Por ello, puede que comenzar a trabajar en el fortalecimiento de las dinámicas de grupo, a través de programas donde se fomente y clarifique la importancia del trabajo en equipo y en planes que estimulen el desarrollo individual y colectivo, se mejore la percepción sobre estas competencias y visualice la importancia dentro del equipo de proyecto.

ANEXOS

Anexo A: Herramienta estructurada para la realización de la encuesta **Sección I.**

La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de dirección de proyectos dentro de los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos.					
Identifique aquellos que se ejecutan en su departamento:					
Selección Simple	Definitivamente si	Probablemente si	indeciso	Definitivamente no	Probablemente no
Elaboración del Acta de Constitución del proyecto (o documento similar) en la cual se autoriza formalmente un proyecto o una fase de un proyecto.					
Se desarrolla el enunciado del alcance del proyecto preliminar el cual ofrece una descripción del alcance de alto nivel.					
Se elabora el Plan de Gestión del proyecto en el cual se documentan las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios.					
Se supervisan y controlan los procesos requeridos para iniciar, planificar, ejecutar y cerrar un proyecto, a fin de cumplir con los objetivos de rendimiento definidos en el plan de gestión del proyecto.					
Se revisan todas las solicitudes de cambio, aprueban los cambios, y controlan los cambios en los productos entregables y en los activos de los procesos de la organización a través de un control integrado de cambios.					
Se finalizan todas las actividades en todos los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos para cerrar formalmente el proyecto o una fase del proyecto (cierre administrativo, cierre del contrato, producto, servicio o resultado final y actualizaciones de los activos de la organización)					

<p>La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto satisfactoriamente. La gestión del Alcance del proyecto se relaciona principalmente con la definición y el control de lo que está y no está incluido en el proyecto.</p>					
<p>Identifique aquellos que se ejecutan en su departamento:</p>					
Selección Simple	Definitivamente si	Probablemente si	Indeciso	Definitivamente no	Probablemente no
Se elabora un Plan de Gestión del Alcance que refleja cómo se definirá, verificará y controlará el alcance del proyecto.					
Se desarrolla un enunciado del alcance del proyecto detallado como base para futuras decisiones del proyecto.					
Se subdividen los principales productos entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños (Estructura Desagregada de Trabajo).					
Se controlan los cambios en el alcance del proyecto.					
Se realiza la actualización en el Plan de Gestión del Alcance.					

La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos necesarios para lograr la conclusión del proyecto a tiempo.					
Identifique aquellos que se ejecutan en su departamento:					
Selección Simple	Definitivamente si	Probablemente si	Indeciso	Definitivamente no	Probablemente no
Identifique aquellos que se ejecutan en su departamento:					
Se definen las actividades requeridas para la ejecución del proyecto con los atributos de cada una.					
Se establece la secuencia en la ejecución de las actividades con las dependencias entre cada una.					
Se realiza la estimación del tipo y la cantidad de recursos requeridos por cada actividad.					
Se estima la duración de cada actividad.					
Se realiza el cronograma del proyecto donde se muestren las secuencias de las actividades, la duración de las actividades, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma.					
Se controlan los cambios del cronograma del proyecto.					

<p>La Gestión de los Costes del Proyecto incluye los procesos involucrados en planificación, estimación, preparación del presupuesto y control de costes de forma que el proyecto se pueda completar dentro del presupuesto aprobado.</p>					
<p>Identifique aquellos que se ejecutan en su departamento:</p>					
Selección Simple	Definitivamente si	Probablemente si	Indeciso	Definitivamente no	Probablemente no
Se desarrolla una aproximación de los costes de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto.					
Se realiza una sumatoria de los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo a fin de establecer una línea base de costo total.					
Se analizan los factores que crean variaciones en los costos y se controlan los cambios en el presupuesto del proyecto.					

<p>Los procesos de Gestión de la Calidad del Proyecto incluyen todas las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad de modo que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió. Implementa el sistema de gestión de calidad a través de la política, los procedimientos y los procesos de planificación de calidad, aseguramiento de calidad y control de calidad, con actividades de mejora continua de los procesos que se realizan durante todo el proyecto, según corresponda.</p>					
<p>Identifique aquellos que se ejecutan en su departamento:</p>					
Selección Simple	Definitivamente si	Probablemente si	Indeciso	Definitivamente no	Probablemente no
Se elabora el Plan de Gestión de Calidad en el cual se describe cómo implementará el equipo de proyecto la política de calidad del proyecto, así como las normas de calidad relevantes.					
Se aplican las actividades planificadas y sistemáticas relativas a la calidad.					
Se supervisan los resultados específicos del proyecto y verifican si cumplen con las normas de calidad identificadas en el Plan de Gestión de Calidad					

<p>La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a quienes se les han asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto.</p>					
<p>Identifique aquellos que se ejecutan en su departamento:</p>					
Selección Simple	Definitivamente si	Probablemente si	Indeciso	Definitivamente no	Probablemente no
Se definen los roles y responsabilidades, organigrama del proyecto y se plasman en el Plan de Gestión del Personal.					
Se procuran externa o internamente los recursos humanos necesarios para concluir el proyecto.					
Se mejoran las competencias y la interacción de los miembros del equipo para lograr un mejor rendimiento del proyecto.					
Se realiza un seguimiento del rendimiento de los miembros del equipo, proporcionando retroalimentación, resolviendo polémicas y coordinando cambios a fin de mejorar el rendimiento del proyecto.					

<p>Los procesos de Gestión de la Calidad del Proyecto incluyen todas las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad de modo que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió. Implementa el sistema de gestión de calidad a través de la política, los procedimientos y los procesos de planificación de calidad, aseguramiento de calidad y control de calidad, con actividades de mejora continua de los procesos que se realizan durante todo el proyecto, según corresponda.</p>					
<p>Identifique aquellos que se ejecutan en su departamento:</p>					
Selección Simple	Definitivamente si	Probablemente si	Indeciso	Definitivamente no	Probablemente no
Se elabora el Plan de Gestión de Calidad en el cual se describe cómo implementará el equipo de proyecto la política de calidad del proyecto, así como las normas de calidad relevantes.					
Se aplican las actividades planificadas y sistemáticas relativas a la calidad.					
Se supervisan los resultados específicos del proyecto y verifican si cumplen con las normas de calidad identificadas en el Plan de Gestión de Calidad					

<p>La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto es incluye los procesos necesarios para asegurar la generación, recogida, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma. Los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto proporcionan los enlaces cruciales entre las personas y la información, necesarios para unas comunicaciones exitosas.</p>					
<p>Identifique aquellos que se ejecutan en su departamento:</p>					
Selección Simple	Definitivamente si	Probablemente si	Indeciso	Definitivamente no	Probablemente no
Se determinan las necesidades de información y comunicaciones de los interesados en el proyecto a través del Plan de Gestión de las Comunicaciones.					
Se encuentra la información necesaria a disposición de los interesados en el proyecto cuando corresponda.					
Se recopila y distribuye la información sobre el rendimiento, a través de informes de estado, medición del progreso y proyecciones.					
Se gestionan las comunicaciones a fin de satisfacer los requisitos de los interesados en el proyecto.					

<p>La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, la identificación y el análisis de riesgos, las respuestas a los riesgos, y el seguimiento y control de riesgos de un proyecto.</p>					
<p>Identifique aquellos que se ejecutan en su departamento:</p>					
Selección Simple	Definitivamente si	Probablemente si	Indeciso	Definitivamente no	Probablemente no
Se elabora el Plan de Gestión de los Riesgos, donde se indica cómo enfocar, planificar y ejecutar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto.					
Se registran los riesgos que pueden afectar al proyecto y se documentan sus características					
Se analizan numéricamente el efecto de los riesgos identificados en los objetivos generales del proyecto, desde un punto de vista cualitativo y cuantitativo.					
Se desarrolla una planificación de la respuesta a los riesgos previamente identificados.					
Se realiza el seguimiento de los riesgos identificados, supervisan los riesgos residuales, identifican nuevos riesgos y ejecutan planes de respuesta a los riesgos.					

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos para comprar o adquirir los productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto para realizar el trabajo.					
Identifique aquellos que se ejecutan en su departamento:					
Selección Simple	Definitivamente si	Probablemente si	indeciso	Definitivamente no	Probablemente no
Existen procedimientos relativos al proceso de procura de bienes o servicios					
Se documentan los requisitos de los productos o servicios, a procurar					
Se tienen formatos de: presupuestos, licitaciones, ofertas o propuestas, según corresponda.					
Se gestiona el contrato y la relación entre el comprador y el proveedor.					
Se gestionan cambios relacionados con el contrato cuando corresponda					
Se negocia y aprueba cada contrato, incluida la resolución de cualquier tema abierto					
Se cierra cada contrato aplicable al proyecto o a una fase del proyecto					

Anexo B. Sección II

Identificar las variables intervinientes en el proceso de remodelación que en su opinión generan un mayor impacto en el desarrollo del mismo.(Ordinal del 1 al 9)	
Alcance	
Integración	
Tiempo	
Costos	
Comunicaciones	
Riesgos	
Calidad	
Recursos Humanos	
Procura	

Anexo C. Sección III

HABILIDADES HUMANAS	
Competencias del Gerente de Proyecto.	
A continuación se muestra un listado de las competencias personales requeridas para gerenciar proyectos. En tal sentido jerarquice por orden de importancia estas competencias (1 al 4)	
Gerenciarse mejor a si mismo.	
Conformar un buen sueño	
Interactuar efectivamente con otros.	
Lograr concretar.	
Las competencias interactúan y se complementan formando agrupamientos. Jerarquice en orden de importancia estas habilidades.	
GERENCIARSE A SI MISMO (1 al 7)	
Autoevaluación precisa	
Consciencia emocional	
Autocontrol	
Confianza	
Pasión	
Adaptabilidad	
Integridad	
CONFORMAR UN SUEÑO (1 al7)	
Iniciativa	
Búsqueda de Información	
Conocimiento técnico	
Pensamiento conceptual	

Visión estratégica	
Innovación	
Olfato de negocios	
INTERACTUAR EFECTIVAMENTE CON OTROS. (1 al 3)	
Trabajo en equipo	
Desarrollo de la Gente	
Liderazgo	
LOGRAR CONCRETAR (1 al 2)	
Orientación al resultado.	
Consciencia organizacional	

HABILIDADES TÉCNICAS	
Competencias del Gerente de Proyecto.	
Los conocimientos en Gerencia de Proyectos, del Responsable de Proyectos y demás participantes fueron adquiridos: (Selección Múltiple)	
Estudios de Postgrado	
Diplomado	
Cursos internos	
Cursos externos	
Inducción de otras personas	
Experiencia	

BIBLIOGRAFÍA

Referencias Bibliográficas:

- ❖ Andujar Vega, Angel. *Diagnostico comparativo del conocimiento y aplicación de la metodología en Gerencia de Proyectos expuesta por el PMBOK, en una muestra no probabilística de empresas de consultoría en ingeniería y construcción de proyectos petroleros, ubicadas en el norte del Estado Anzoátegui*. Puerto La Cruz 2.002
- ❖ Balestrini Acuña, Mirian. (2002). *Cómo se elabora el proyecto de investigación (para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles)*. (6ta ed.). Caracas: Editorial Consultores Asociados BL.
- ❖ Bonilla E., Anai. *Evaluación de la aplicación de la metodología de Gerencia de Proyectos al proyecto: cuentas por cobrar*. Caracas, 2.001
- ❖ Fermin Toledo, Ingrid. *Evaluación de los procesos de contratación a través de las áreas de conocimiento y procesos de la Gerencia de Proyectos*. Puerto La Cruz 2.002
- ❖ Francés, A. (2004). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas: IESA.
- ❖ Gabaldón, N. (1969). *Algunos conceptos de muestreo*. Universidad Central de Venezuela, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales. Serie estadística No. 1.

- ❖ Palacios, L. (2000). *Principios esenciales para realizar proyectos. Un enfoque latino*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- ❖ Palacios, L. (2002). *Benchmarking de proyectos en Venezuela*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- ❖ Project Management Institute (2004). *Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos, PMBOK*.
- ❖ Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill Interamericana.
- ❖ Santalla, Z. (2003). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. Caracas: Publicaciones UCAB.
- ❖ Universidad Católica Andrés Bello. Dirección General de Estudios de Post Grado. Área de Ciencias Administrativas y de Gestión. *Guía Práctica para la elaboración del Trabajo Especial de Grado (TEG) Especialización en Gerencia de Proyectos*. Revisión Enero-Marzo 2006.
- ❖ Yaber O., Guillermo y Valarino, E. (s.f.). *Tipología, fases y modelo de gestión para la investigación de Postgrado en Gerencia*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Referencias Electrónicas:

- ❖ Kumar N., Jha y Chandrashekhar, I., (2006). What attributes should a project coordinator possess?. Recuperado en Noviembre 15, 2006 de

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=22530497&site=ehost-live>

- ❖ Puddicombe, M., (2006). *The Limitations of Planning: The Importance of Learning*. Recuperado en Noviembre 15, 2006 de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=21970651&site=ehost-live>