



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERIA
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTO

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
DISEÑAR LA OFICINA DE PROYECTOS PARA VENEZOLANA DE
CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTOS C.A

Presentado por
Luis, Rojas
Para optar por el título de
Especialista en Gerencia de Proyecto.

Asesor:
Ing. M.Sc. Cándida Gil

Ciudad Guayana, Noviembre 2012

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Estudios de Postgrado
Área de Ciencias Administrativas y de Gestión
Programa en Gerencia de Proyectos

PROPUESTA DE TRABAJO DE GRADO
DISEÑAR LA OFICINA DE PROYECTOS PARA VENEZOLANA DE
CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTOS C.A.
CASO: VENEZOLANA DE CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO C.A

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello, por:
Luis Alberto Rojas Centeno

Como requisito parcial para optar al grado de:
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Realizado con la Tutoría de la Profesora
Cándida Gil

Ciudad Guayana, Noviembre de 2012

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE INGENIERIA
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTO

DISEÑAR LA OFICINA DE PROYECTOS PARA VENEZOLANA DE CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTOS C.A.

CASO: VENEZOLANA DE CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO C.A

Autor: Ing. Luis Alberto Rojas Centeno

Tutor: Ing. M.Sc. Cándida Gil

Fecha: Febrero 2012

RESUMEN

Venezolana de Construcción y Mantenimientos C.A, es una empresa contratista en el área de las telecomunicaciones, cuya sobrevivencia esta de la mano del manejo eficiente de los recursos, debido a que sus ingresos depende de la cantidad de proyectos culminados exitosamente. El crecimiento brusco de la organización y por ende la cantidad de proyectos, incremento la complejidad en la gestión de los mismos. En consecuencia, surge la necesidad de formalizar una estructura que enfrente las necesidades de la organización y sirva de soporte para la gerencia. De acuerdo a las mejores prácticas en la gestión de proyecto, el siguiente trabajo propone el diseño de una oficina de gerencia de proyecto que unifique las políticas, normas y estándares en la formulación y ejecución de proyectos, con el propósito de lograr el alcance propuesto por los clientes, en el tiempo y costo programados, entregando productos con calidad, satisfaciendo las necesidades tanto del cliente como las de la organización, obteniendo el mayor margen de rentabilidad posible. La metodología bajo la cual se desarrollara el estudio es investigación y desarrollo, donde la técnica que se utilizara para la recolección de datos, será la observación directa y las encuestas, las mismas se procesaran de acuerdo a técnicas estadísticas. La estructura organizacional permitirá la integración del personal que labora en el área de proyecto y a su vez le ofrecerá acceso a las mejores prácticas en la gerencia de proyectos.

Palabras claves: Oficina de Proyectos, Gerencia de Proyectos, Modelo de Madurez.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	iv
Índice General	v
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Índice de gráficos	x
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I. PROPUESTA DEL PROYECTO	4
1.1 Planteamiento del problema	4
1.1.1 Formulación del Problema	6
1.2 Justificación del proyecto	6
1.3 Objetivos del proyecto	9
1.3.1 Objetivo General	9
1.3.2 Objetivos Específicos	9
Capítulo II. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL	10
2.1 Antecedente	10
2.2. Proyectos y Características de un proyecto	12
2.3. Dirección de proyectos	13
2.4. Procesos y Áreas de Conocimiento de la Gerencia de proyectos	15

2.5. Dirección de proyectos y gestión de las operaciones	16
2.6. Rol del director del proyecto	18
2.7. Factores ambientales de la empresa	19
2.8. El ciclo de vida del proyecto	20
2.9. Características del ciclo de vida del proyecto	21
2.10. Fases del proyecto	22
2.11. Oficina de dirección de proyectos	23
2.12. Modelos de OGP	25
2.13. Implementación de la OGP	27
Capítulo III. MARCO METODOLOGICO	28
3.1. Tipo de Investigación	28
3.2. Unidad de Análisis	28
3.3. Técnica y herramienta	28
3.4. Implicaciones	29
3.5.Operacionalización de variables	30
Capitulo IV MARCO ORGANIZACIONAL	31
Capítulo V PRESENTACION Y ANALISIS DE DATOS	36
5.1 Datos Tabulados y Análisis de resultados	36

Capítulo VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
6.1 Conclusiones	49
6.2 Recomendaciones	50
Capítulo VII PROPUESTA	51
7.1 Lineamientos estratégicos de la Oficina de Gerencia de Proyectos	51
7.2 Organigrama de la Oficina de Gerencia de Proyectos	55
7.3 Recurso humano requerido	56
7.4. Herramientas y técnicas recomendadas	56
Bibliografía	60
Anexos	63

INDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Operacionalización de Variables	26
Tabla N° 4.1. Resultados pregunta 10	33
Tabla N° 4.2. Resultados pregunta 14	36
Tabla N° 4.3 Resultados pregunta 17	38

INDICE DE FIGURAS

Figura. 2.1. Características de un proyecto	10
Figura. 2.2. Procesos y Áreas de Conocimiento de la Gerencia de proyecto	12
Figura 2.3. Ciclo de vida de un proyecto	17
Figura 2.4. Fases de un proyecto	19
Figura 2.5. Oficina de gerencia de proyectos	21
Figura 2.6. Modelos de OGP	22
Figura 6.1. Organigrama Oficina de gerencia de proyecto	46

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1. Nivel Académico	28
Gráfico N° 2. Años de experiencia en proyectos	29
Gráfico N° 3. Pregunta 3	29
Gráfico N° 4. Pregunta 4	30
Gráfico N° 5. Pregunta 5	30
Gráfico N° 6. Pregunta 6	31
Gráfico N° 7. Pregunta 7	31
Gráfico N° 8. Pregunta 8	32
Gráfico N° 9. Pregunta 9	32
Gráfico N° 10. Pregunta 10	34
Gráfico N° 11. Pregunta 11	34
Gráfico N° 12. Pregunta 12	35
Gráfico N° 13. Pregunta 13	35
Gráfico N° 14. Pregunta 14	36
Gráfico N° 15. Pregunta 15	37
Gráfico N° 16. Pregunta 16	37
Gráfico N° 17. Pregunta 17	39

INTRODUCCIÓN

La empresa objeto a estudio, no cuenta con una estructura organizacional que se enfoque en la gestión formal de los proyectos y el talento humano posee deficiencia al respecto. Donde surge la necesidad de mejorar el desempeño en la definición, planificación, ejecución y cierre de los proyectos, además de alinearlos con los objetivos estratégicos de la organización. Por esta razón, se propone el diseño de una estructura (oficina de gerencia de proyecto) que se encargue de centralizar los proyectos, utilizando las mejores prácticas en la gerencia de los mismo, aportando mejores respuesta al cliente dentro del tiempo y costo programado.

Como objetivos de la investigación se plantean los siguientes: a) Analizar la situación actual del departamento de gerencia de proyecto en Venezolana de Construcción y Mantenimientos Vechaa C.A. b) Estudiar el grado de conocimientos en la gerencia de proyecto que poseen los involucrados en el departamento de proyecto de Venezolana de Construcción y Mantenimientos Vechaa C.A. c) Desarrollar el concepto de la oficina de gerencia de proyecto para la Organización.

La metodología bajo la cual se desarrollara el estudio es investigación y desarrollo, donde la técnica a utilizar para la recolección de datos será la observación directa y las encuestas, luego se procesaran de acuerdo a técnicas estadísticas.

El estudio está conformado por siete (7) capítulos, descritos a continuación:

Capítulo I, denominado **“Propuesta del proyecto”**, describe el planteamiento del problema, formulación del problema, justificación, objetivos del proyecto.

Capitulo II, compuesto por el **“Marco Teórico – Conceptual”** que sustenta la investigación.

Capitulo III, conformado por el **“Marco Metodológico”** el cual contiene el Tipo de Investigación, Método, La unidad de acción, Los resultados esperados, Implicaciones, y la Operacionalización de las variables.

Capitulo IV, denominado **“Marco Organizacional”**, en el mismo se refleja el legado estrategico de la organización objeto a estudio, tomado de documentos internos de la misma.

Capitulo V, compuesto por la **“Presentación y analisis de datos”**, donde se muestran y se grafican los resultados arrojados por la implementación del instrumento sobre la poblacion objeto a estudio.

Capitulo VI, compuesto por las **Conclusiones y Recomendaciones** generadas en el desarrollo del trabajo.

Capitulo VII, **“La Propuesta”** describe la propuesta del diseño de la oficina de gerencia de proyecto, donde se cubren aspectos fundamentales como el legado estratégico de la oficina, Organigrama, Recurso Humano requerido, funciones, herramientas y técnicas recomendadas.

La investigación hizo énfasis en la propuesta para la creación de la oficina de gerencia de proyectos involucrando los fundamentos necesarios para garantizar el éxito de la misma y a su vez servir de modelo para su implantación dentro de la organización objeto a estudio, ofreciendo así todas las bondades o beneficios de la nueva estructura organizacional.

Es importante resaltar que el estudio se enmarcará dentro del código de ética definido por el PMI “Project Managment Institute” cumpliendo así los planteamientos del mismo, además de ubicarse en el renglón establecido por la UNESCO:

5311 Organización y dirección de empresa.

5311.99 Otras.

Donde establece la libertad al autor de catalogar la investigación de acuerdo a su criterio, en este caso, la investigación se ubica en comportamiento organizacional donde se plantea un cambio en la cultura organizacional de la empresa, debido a que al crear una nueva estructura, algunas de las funciones y de los procedimientos empleados en otras unidades serán desplazados o adjudicados a esta nueva dependencia.

CAPITULO I.

PROPUESTA DEL PROYECTO

1.1 Planteamiento del problema.

Venezolana de Construcción y Mantenimiento Vechaa C.A. es una empresa contratista que se encarga de realizar proyectos electrónicos, informáticos y de telecomunicaciones, así como la integración de estos, hasta la actualidad los proyectos han sido abordados según las experticias y el conocimiento que tiene el supervisor encargado, que pasa a ser líder y gerente de proyecto en la medida que se ejecuta el mismo, situación que refleja una mayor atención en su disciplina (parte técnica) y no en el ámbito general del proyecto.

Es común conseguir las siguientes situaciones:

Aumentos en los costos de ejecución del proyecto con respecto al monto presupuestado, lo cual afecta la rentabilidad en los servicios prestado por la organización.

Incumplimiento en las fecha de culminación de los proyectos.

Constante retrasos en las actividades planificadas, lo que se traduce a mayor tiempo de ejecución en los proyectos.

Deficiencia en la verificación de los requerimientos del cliente, asociado al alcance del proyecto.

Ausencia de control de calidad y análisis de riesgos asociados a los proyectos.

Frustración en la alta gerencia por no alcanzar los resultados esperados.

Los proyectos no se manejan de manera centralizada y coordinada, aumentando el tiempo de respuesta a los involucrados.

Entre las posibles causas de los síntomas expuestos tenemos:

Falta de madurez en la organización con respecto al enfoque gerencial, al no contar con metodología para formular, ejecutar y cerrar los proyectos.

Ausencia de asesorías externas con respecto a la gestión de los proyectos.

Falta de personal con conocimientos en la gerencia de proyectos.

Los involucrados en los equipos de proyectos no se encuentran comprometidos en su totalidad con el logro de los objetivos de los proyectos, por estar en actividades ajenas al mismo, (recursos compartidos en la organización).

En consecuencia se tiene un desgaste continuo de la imagen corporativa de la organización, lo cual no es conveniente, debido a que la organización presta servicios y esto pudiera acarrear la no asignación de proyectos futuros y por ende el corte de flujo de caja, lo que significaría en el peor de los casos el cierre de la organización.

Se presenta la oportunidad de cambio, donde el enfoque principal sería el apego a las mejores prácticas y estándares internacionales en la gerencia de proyectos, donde el diseño para la creación de la oficina de gerencia de proyectos sería el punto medular de los cambios planteados.

Diseñar una oficina de gerencia de proyectos permitirá una mejor coordinación de los proyectos correspondiente a la unidad, mejorando los tiempos de respuesta al cliente controlando a su vez el tiempo, costo y calidad, permitiendo así con el cumplimiento de los objetivos estratégicos y por ende el éxito de la organización.

En correspondencia a lo antes expuesto se hace necesaria esta investigación, debido a que los problemas asociados a la gerencia de proyecto en la organización pueden ser mitigados con la creación de la oficina de gerencia de proyecto.

1.1.1 Formulación del Problema.

¿Qué características debe tener la oficina de gerencia de proyectos para satisfacer las necesidades de Venezolana de Construcción y Mantenimientos Vechaa C.A con respecto a la gerencia de proyectos?

1.2 Justificación del proyecto.

“Cambiar es una necesidad intrínseca de todo sistema. No necesariamente tendríamos que estar mal para necesitar cambiar. El que solo entiende la necesidad del cambio cuando la producción baja, cuando las ventas caen; cuando los mercados se alteran, o cuando los clientes amenazan que se van; o el desperdicio aumenta; aún desconoce la sabiduría de los sistemas. La necesidad del cambio es la necesidad del crecimiento; no de la solución cosmética a un problema puntual”. (Barroso, 2001).

Aplicar nuevas ideas y metodologías nos aleja de las herramientas y técnicas rutinarias que normalmente utilizamos en las organizaciones y da la oportunidad para mejorar el desempeño, visualizando desde el presente las futuras expansiones.

PMI. (2009) en el PMBOK "*Project Managment Body of Knowledge*", plantea lo siguiente:

“la oficina de dirección de proyecto es un cuerpo o entidad dentro de una organización que tiene varias responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción” (pag.17).

Por lo tanto organizar, estructurar y formalizar una unidad con fines específicos, permitirá prestar servicios con elevados estándares de calidad, reducir el tiempo de respuesta a los involucrados en el proyecto, dar mayor control y seguimiento a los proyectos orientados a garantizar el aseguramiento de los objetivos estratégicos y por ende el éxito de la organización.

Proponer la implementación de una oficina de gestión de proyectos aporta ventajas competitivas con respecto a la media de las organizaciones (empresas contratistas), que conviven en el país, razón por la cual se plantea la investigación, esperando los siguientes beneficios:

Desarrollar metodologías enmarcadas en las nuevas tendencias internacionales; con respecto a las mejores prácticas en el manejo de los proyectos en las empresas.

Fomentar el conocimiento entre los integrantes de la unidad de gerencia de proyectos.

Centralizar la información de la vida de los proyectos, para su mayor control y seguimiento.

Contar con mayor fluidez en las respuestas aportadas a los interesados en los proyectos correspondientes a la unidad.

Proveer herramientas y técnicas que velen por la ejecución de los proyectos asignados al departamento.

La formulación de proyectos con calidad; así como la ejecución exitosa de los mismo; traerá como consecuencia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Desarrollar la propuesta, implica un cambio en la estructura organizacional tradicional utilizada en el ente objeto de estudio donde es relevante contar con el compromiso de los niveles gerenciales involucrados, para que los beneficios que ofrecerá la nueva estructura sea asimilado e internalizado de la mejor forma posible.

La investigación hará énfasis en la propuesta para la creación de la oficina de gerencia de proyectos que involucre todos los fundamentos necesarios para garantizar el éxito de la misma y a su vez servir de modelo para su implantación dentro de la organización objeto a estudio. Diseñar una propuesta para implantar una oficina de gerencia de proyecto involucra todos los contenidos y conocimientos aprendido en la especialización de Gerencia de proyectos, definir un proyecto, ejecutarlo y cerrarlo exitosamente debe relacionarse directamente con los fundamentos planteados en diferentes áreas de conocimientos de la gerencia de proyectos aportadas durante la especialización.

Es importante resaltar que el estudio se enmarcará dentro del código de ética definido por el PMI “Project Managment Institute” cumpliendo así los planteamientos del mismo, además de ubicarse en el renglón establecido por la UNESCO:

5311 Organización y dirección de empresa.

5311.99 Otras.

Donde establece la libertad al autor de catalogar la investigación de acuerdo a su criterio, en este caso, la investigación se ubica en comportamiento organizacional donde se plantea un cambio en la cultura organizacional de la empresa, debido a que al crear una nueva estructura, algunas de las funciones y de los procedimientos empleados en otras unidades serán desplazados o adjudicados a esta nueva dependencia.

1.3 Objetivos del proyecto.

1.3.1 Objetivo General:

Diseñar una propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos en Venezolana de Construcción y Mantenimientos Vechaa C.A.

1.3.2 Objetivos Específicos:

Analizar la situación actual de la gerencia de proyecto en Venezolana de Construcción y Mantenimientos Vechaa C.A.

Estudiar el grado de conocimientos en la gerencia de proyecto que poseen los involucrados en el departamento de proyecto de Venezolana de Construcción y Mantenimientos Vechaa C.A.

Desarrollar el concepto de la oficina de gerencia de proyecto para la Organización.

CAPITULO II

Marco Teórico – Conceptual

2.1 Antecedente

A continuación se presentan algunos trabajos especiales de grado (TEG) que fueron realizados previamente al estudio y que se relacionan con el desarrollo del objetivo del presente tema, lo cuales sirvieron como marco de referencia:

Vargas Doris. (2005). *PROPUESTA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UNA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTO PARA LA GERENCIA DE SISTEMAS E INFORMATICA DEL BANCO CENTRAL DE VENEZUELA*. La investigación desarrollo una propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyecto para la gerencia de tecnología de información del BCV, con el propósito de gestionar los proyectos dentro del tiempo costo previsto con producto de calidad que satisfagan las necesidades del negocio, eficiente eficaz y oportunamente.

Lizardo Christine. (2006). *“DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTION DE PROYECTO: CASO DE UNA EMPRESA PERTENECIENTE A LA INDUSTRIA DE LAS BEBIDAS ALCOHOLICAS Y ESPIRITUOSAS”*. El estudio presenta los resultados de la propuesta de diseño de una Oficina de Gerencia de Proyecto, PMO. Muestra el marco organizacional bajo el cual se realizó con relación a la introducción de los conocimientos en gerencia de proyectos. Se propuso una estructura organizacional que permita utilizar las valiosas herramientas provistas por las disciplinas asociadas, para así mejorar tanto la gestión, como la productividad a través de un mayor seguimiento y control de las actividades.

Viamonte Maritza. (2008). *DISEÑO DE LA OFICINA DE PROYECTO DE SEGUROS CARONÍ. C.A.* La investigación se basó en proporcionar un diseño de la oficina de proyecto que apoyaría la gestión de los proyectos. El diseño contempló la formulación de los lineamientos estratégicos de la oficina (misión, visión y objetivos) funciones de la unidad, mapa de proceso, organigrama.

Granda Mónica. (2008) *DISEÑO DE LA UNIDAD DE GERENCIA DE PROYECTOS INFORMATICOS PARA LA VICEPRESIDENCIA DE INFORMATICA DE SEGUROS CONSTITUCIÓN, C.A.* El estudio se basó en proporcionar un diseño de la unidad de gerencia de proyecto para la vicepresidencia de informática de seguros Caroní, la metodología utilizada fueron la encuesta y la observación directa. Se propuso una estructura organizacional que permita utilizar las valiosas herramientas por las disciplinas asociadas, para así mejorar tanto la gestión como la productividad de la organización.

Gómez María (2010). *FORMULACIÓN DE LINEAMIENTOS PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS DE OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO DEL SENIAT.* La investigación consta de la formulación de los lineamientos para la Gerencia de Proyectos de la oficina de planificación y presupuesto del SENIAT, basado en la combinación del enfoque del marco lógico y fundamentos de la dirección de proyectos de PMI.

Giuseppe Alberto (2010). *MODELO DE GESTION DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTO PARA EMPRESAS PUBLICAS DEL SECTOR DE GENERACION DE ENERGIA ELECTRICA DEL PAIS.* La investigación se enmarcó dentro del enfoque diseño del modelo MIT (2001), donde se determinaron el nivel de madurez en GP de Cadafe, utilizando el cuestionario del modelo OPM3-PMI, identificando lecciones aprendidas de EDELCA en GP para la conformación de ODGP.

2.2. Proyecto.

Un proyecto según el PMI(2009) “es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos” (pag.11).

El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Temporal no necesariamente significa de corta duración.

Características de un proyecto:

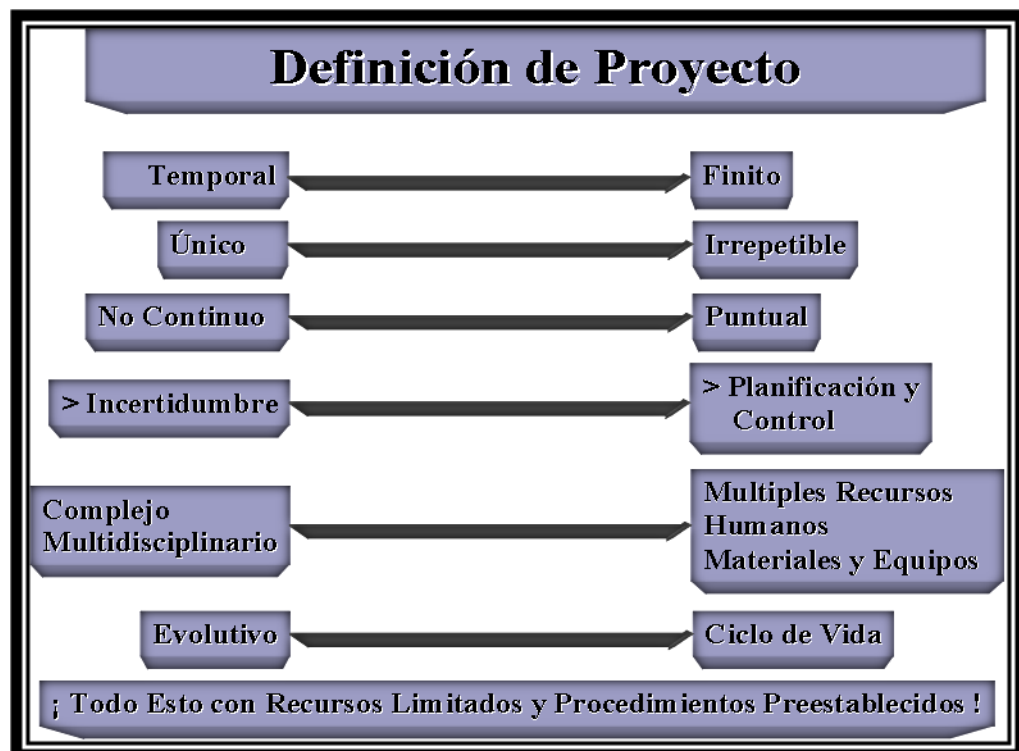


Figura 2.1. Características de un proyecto. Fuente: Ing. Medardo Mora (2003).

El PMI en el PMBOK (2009), suministra la siguiente información relacionada con el diseño de una oficina de proyecto.

2.3. Dirección de proyectos

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los 42 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos.

Estos 5 grupos de procesos son:

Inicio: 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.

Ejecución: Coordinación de personas y otros recursos para la realización del plan.

Seguimiento y control: Asegurar que los objetivos sean obtenidos midiendo el progreso y tomando las acciones correctivas cuando sea necesario.

Cierre: Formalización de la aceptación del proyecto o de una fase y organización de un final ordenado.

Dirigir un proyecto por lo general implica:

Identificar requisitos.

Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados según se planifica y efectúa el proyecto.

Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que se relaciona, entre otros aspectos, con:

El alcance

La calidad

El cronograma

El presupuesto

Los recursos y el riesgo.

2.4. Procesos y Áreas de Conocimiento de la Gerencia de proyecto.

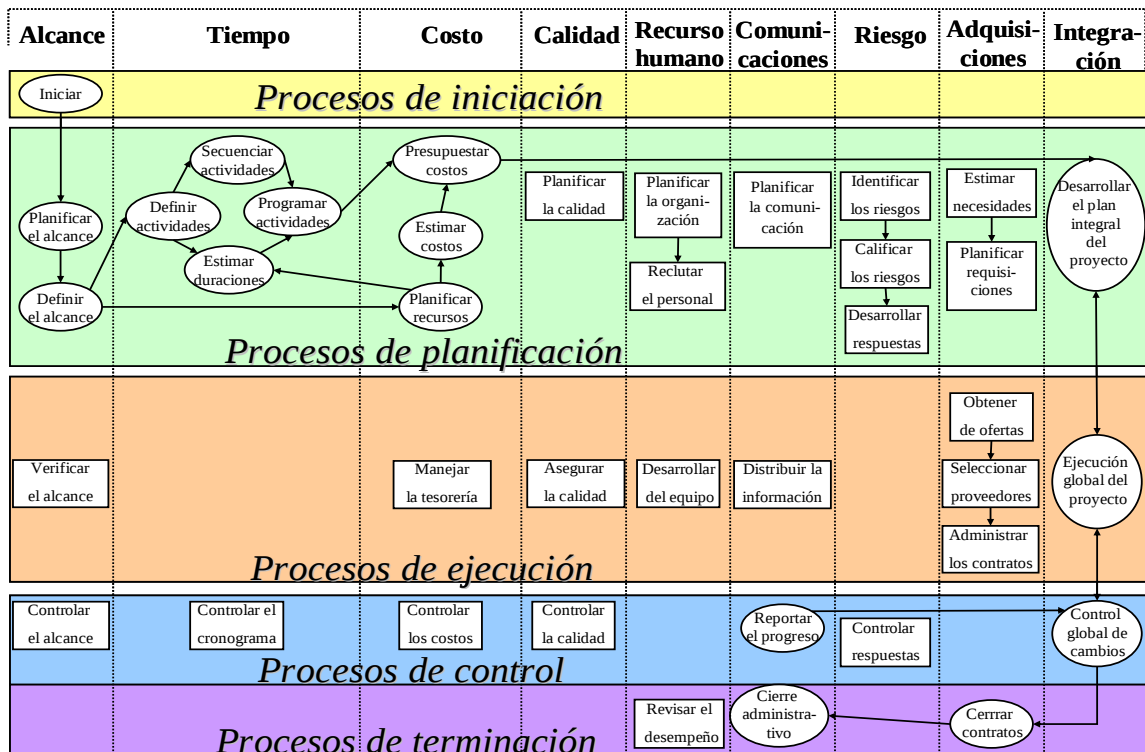


Figura. 2.2. Procesos y Áreas de Conocimiento de la Gerencia de proyecto. Fuente: PMI (2009).

2.5. Dirección de programas

Un programa se define como un grupo de proyectos relacionados administrados de forma coordinada para obtener beneficios y control, que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual.

Los programas pueden incluir elementos de trabajo relacionados que están fuera del alcance de los proyectos específicos del programa. Un proyecto puede o no formar parte de un programa, pero un programa incluye siempre proyectos. La dirección de programas se define como la dirección coordinada y centralizada de un conjunto de proyectos para lograr los objetivos y beneficios estratégicos de la organización.

Dentro de un programa, los proyectos se relacionan mediante el resultado común o la capacidad colectiva. Si la relación entre los proyectos está dada únicamente por un cliente, vendedor, tecnología o recurso en común, el esfuerzo se debería gestionar como un portafolio de proyectos, en lugar de hacerlo como un programa. La dirección de programas se centra en las interdependencias entre los proyectos y ayuda a determinar el enfoque óptimo para gestionarlas.

Entre las acciones relacionadas con estas interdependencias, se puede incluir:

Resolver restricciones de los recursos y/o conflictos que afectan a múltiples proyectos dentro del sistema;

Ajustar la dirección estratégica/de la organización que afecta las metas y los objetivos de los proyectos y del programa, y

Resolver problemas.

2.6. Dirección de proyectos y gestión de las operaciones

Las operaciones son una función de la organización que se efectúa permanentemente, con actividades que generan un mismo producto o proveen un servicio. Por ejemplo: operaciones de producción, operaciones de fabricación y operaciones de contabilidad.

A pesar de su naturaleza temporal, los proyectos pueden colaborar en el logro de los objetivos de la organización cuando están alineados con su estrategia.

Las organizaciones cambian a veces sus operaciones, productos o sistemas mediante la creación de iniciativas de negocio estratégicas. Los proyectos requieren la dirección de proyectos, mientras que las operaciones necesitan la gestión de procesos de negocio o la gestión de operaciones. Los proyectos pueden entrecruzarse con operaciones en varios puntos durante el ciclo de vida del producto, por ejemplo:

Al cierre de cada fase;

Cuando se desarrolla un producto nuevo, se mejora un producto existente o se expanden las salidas;

En la mejora de operaciones o del proceso de desarrollo del producto, o

Hasta la desinversión de las operaciones al final del ciclo de vida del producto.

En cada punto, se transfieren entregables y conocimientos entre el proyecto y las operaciones a fin de implementar el trabajo entregado. Esto sucede mediante la transferencia de recursos del proyecto a las operaciones hacia el final del proyecto, o bien mediante la transferencia de recursos de las operaciones al proyecto al inicio del proyecto.

Las operaciones son esfuerzos permanentes que producen salidas repetitivas, con recursos asignados para realizar básicamente el mismo conjunto de tareas, según las normas institucionalizadas, en un ciclo de vida de producto. A diferencia de la naturaleza permanente de las operaciones, los proyectos son esfuerzos temporales.

2.7. Rol del director del proyecto

El director del proyecto es la persona asignada por la organización ejecutante para alcanzar los objetivos del proyecto. El rol del director del proyecto es diferente del de un gerente funcional o del de un gerente de operaciones. Por lo general, el gerente funcional se dedica a la supervisión gerencial de un área técnica o administrativa, mientras que los gerentes de operaciones son responsables de una faceta del negocio básico.

Según la estructura de la organización, el director del proyecto puede estar bajo la supervisión de un gerente funcional. En otros casos, el director del proyecto puede formar parte de un grupo de varios directores de proyecto que rinden cuentas a un director del programa o del portafolio, quien en última instancia es el responsable de los proyectos de toda la empresa. En este tipo de estructura, el director del proyecto trabaja estrechamente con el director del programa o del portafolio para cumplir con los objetivos del proyecto y para asegurar que el plan del proyecto esté alineado con el plan global del programa.

Además de las habilidades específicas a un área y de las competencias generales en materia de gestión requeridas para el proyecto, la dirección de proyectos efectiva requiere que el director del proyecto cuente con las siguientes características:

1. Conocimiento. Se refiere a lo que director del proyecto sabe sobre la dirección de proyectos.

2. Desempeño. Se refiere a lo que el director del proyecto puede hacer o lograr si aplica los conocimientos en dirección de proyectos.

3. Personal. Se refiere a la manera en que el director del proyecto se comporta cuando ejecuta el proyecto o actividades relacionadas.

La capacidad personal abarca actitudes, características básicas de la personalidad y liderazgo (la capacidad de guiar al equipo de un proyecto mientras se cumplen los objetivos del proyecto y se equilibran las restricciones del mismo).

2.8. Factores ambientales de la empresa

Los factores ambientales de la empresa se refieren a elementos tangibles e intangibles, tanto internos como externos que rodean el éxito de un proyecto o influyen en él. Estos factores pueden provenir de cualquiera de las empresas implicadas en el proyecto. Los factores ambientales de la empresa pueden aumentar o restringir las opciones de la dirección de proyectos, y pueden influir de manera positiva o negativa sobre el resultado.

Se consideran entradas para la mayoría de los procesos de planificación.

Entre los factores ambientales de la empresa, se incluyen:

Procesos, estructura y cultura de la organización;

Normas de la industria o gubernamentales (por ej., regulaciones del organismo de control, códigos de conducta, normas de producto, normas de calidad y normas de fabricación);

Infraestructura (por ej., instalaciones existentes y bienes de capital);

Recursos humanos existentes (por ej., habilidades, disciplinas y conocimientos como los relacionados con el diseño, el desarrollo, las leyes, las contrataciones y las compras);

Administración de personal (por ej., pautas de retención y manejo de personal, revisión del desempeño de los empleados y registros de capacitación, política de horas extras y registro de horas trabajadas);

Sistemas de autorización de trabajos de la compañía;

Condiciones del mercado;

Tolerancia al riesgo por parte de los interesados;

Clima político;

Canales de comunicación establecidos en la organización;

Bases de datos comerciales (por ej., datos para estimación estandarizada de costos; información de estudio de los riesgos de la industria y bases de datos de riesgos), y

Sistemas de información para la dirección de proyectos (por ej., herramientas automáticas, como una herramienta de software para definir cronogramas, un sistema de gestión de la configuración, un sistema de recopilación y distribución de información o interfaces Web a otros sistemas automáticos en línea).

2.9. El ciclo de vida del proyecto

El ciclo de vida del proyecto es un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la

organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación. Un ciclo de vida puede documentarse con ayuda de una metodología.

El ciclo de vida del proyecto puede ser determinado o conformado por los aspectos únicos de la organización, de la industria o de la tecnología empleada. Mientras que cada proyecto tiene un inicio y un final definidos, los entregables específicos y las actividades que se llevan a cabo entre éstos variarán ampliamente de acuerdo con el proyecto.

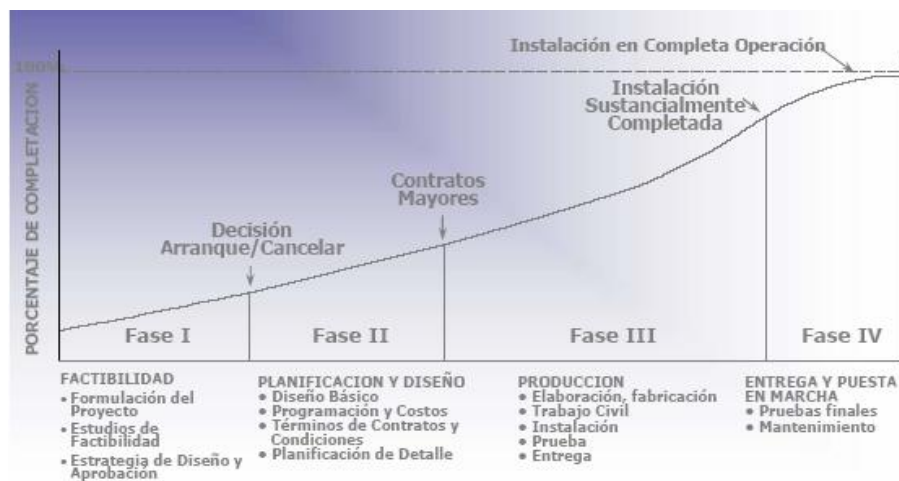


Figura 2.3. Ciclo de vida de un proyecto. Fuente: Velazco J. (2004).

2.10. Características del ciclo de vida del proyecto

Los proyectos varían en tamaño y complejidad. Todos los proyectos, sin importar cuán pequeños o grandes, o cuán sencillos o complejos sean, pueden configurarse dentro de la siguiente estructura del ciclo de vida.

Inicio,

Organización y preparación,

Ejecución del trabajo y

Cierre.

A menudo se hace referencia a esta estructura genérica del ciclo de vida durante las comunicaciones con la alta dirección u otras entidades menos familiarizadas con los detalles del proyecto.

Esta perspectiva general puede proporcionar un marco de referencia común para comparar proyectos, incluso si son de naturaleza diferente.

2.11. Fases del proyecto

Las fases del proyecto son divisiones dentro del mismo proyecto, donde es necesario ejercer un control adicional para gestionar eficazmente la conclusión de un entregable mayor. Las fases del proyecto suelen completarse de manera secuencial, pero en determinadas situaciones de un proyecto pueden superponerse. Por su naturaleza de alto nivel, las fases del proyecto constituyen un elemento del ciclo de vida del proyecto. Una fase del proyecto no es un grupo de procesos de dirección de proyectos.

La estructuración en fases permite la división del proyecto en subconjuntos lógicos para facilitar su dirección, planificación y control. El número de fases, la necesidad de establecer fases y el grado de control aplicado dependen del tamaño, la complejidad y el impacto potencial del proyecto.

Independientemente de la cantidad de fases que compongan un proyecto, todas ellas poseen características similares:

Cuando las fases son secuenciales, el cierre de una fase termina con cierta forma de transferencia o entrega del trabajo producido como el entregable de la fase.

La terminación de esta fase representa un punto natural para re-evaluar el esfuerzo en curso y, en caso de ser necesario, para cambiar o terminar el proyecto.

Estos puntos se conocen como salidas de fase, hitos, puertas de fase, puntos de decisión, puertas de etapa o puntos de cancelación.

El trabajo tiene un enfoque único que difiere del de cualquier otra fase. Esto involucra a menudo diferentes organizaciones y conjuntos de habilidades.

Para alcanzar con éxito el objetivo o entregable principal de la fase, se requiere un grado adicional de control.

No existe una manera única de definir la estructura ideal de un proyecto. Aunque las prácticas comunes de la industria conduzcan con frecuencia a utilizar una estructura preferida, los proyectos en la misma industria, o incluso dentro de la misma organización,

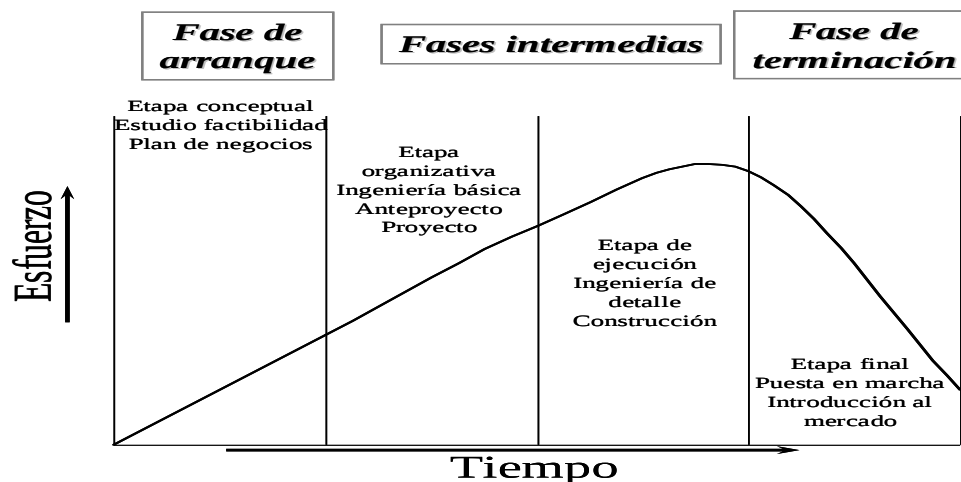


Figura 2.4. Fases de un proyecto. Fuente: Palacio (2003).

2.12. Oficina de dirección de proyectos

Una oficina de dirección de proyectos según el PMI (2009) “es un cuerpo o entidad dentro de una organización que tiene varias responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción” (pág. 17).

Las responsabilidades de una oficina de gestión de proyectos pueden abarcar desde proveer funciones de apoyo para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de dirigir proyectos directamente.

Los proyectos a los que esta oficina brinda apoyo o dirige pueden no estar relacionados, salvo por el hecho de ser dirigidos en conjunto. La forma, función y estructura específicas de una oficina de dirección de proyectos dependen de las necesidades de la organización que ésta apoya.

Puede delegársele la autoridad necesaria para actuar como un interesado integral y tomar decisiones clave en el comienzo de cada proyecto, para hacer sugerencias o para terminar proyectos o tomar otras medidas, según se requiera, a fin de mantener la coherencia con los objetivos de negocio. Asimismo, la oficina de dirección de proyectos puede participar en la selección, gestión e implementación de recursos de proyectos compartidos o dedicados.

Una función fundamental de esta oficina es brindar apoyo a los directores del proyecto de diferentes formas, entre ellas:

Gestionar recursos compartidos por todos los proyectos dirigidos por la oficina de dirección de proyectos;

Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y normas para la dirección de proyectos;

Instruir, orientar, capacitar y supervisar;

Vigilar el cumplimiento de las políticas de normas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías del proyecto;

Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida del proyecto (activos de los procesos de la organización), y

Coordinar la comunicación entre proyectos.

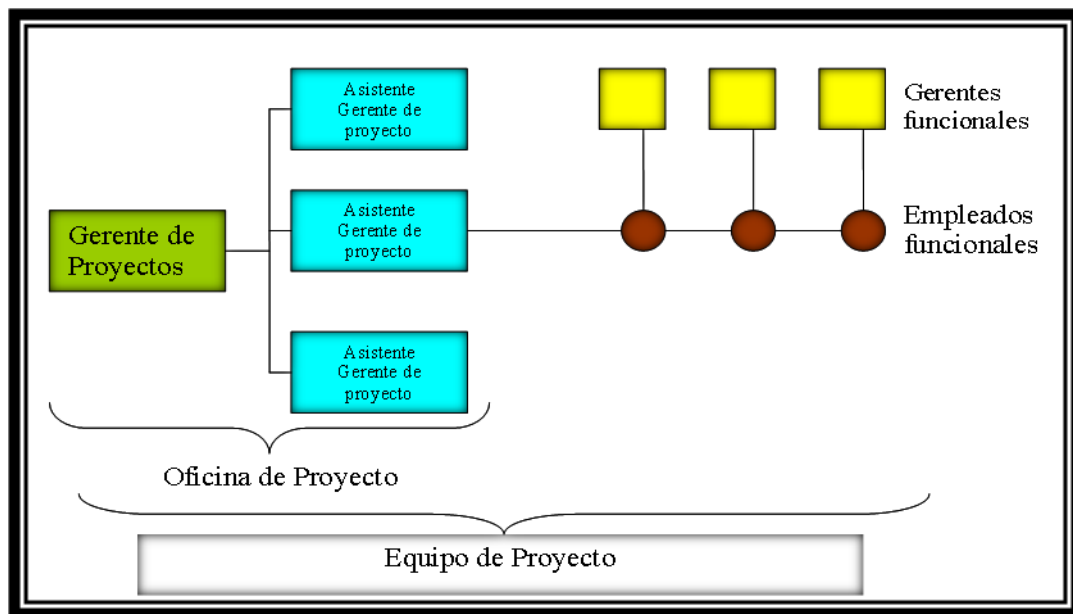


Figura 2.5. Oficina de gerencia de proyectos. Fuente: Kerzners, Harold (2001).

2.13. Modelos de OGP.

La literatura apunta una diversidad de modelos y funciones que la OGP puede asumir, dependiendo de la etapa de evolución de la disciplina en la empresa, del tipo de estructura organizacional (matricial funcional,

balanceada, pesada o autónoma), entre otros factores. Hay desde OGP's que tienen la función única de informar el desempeño de los proyectos hasta aquellos que participan de la definición de las estrategias empresariales y son responsables por el cuerpo de profesionales del área.

La OGP puede tener un foco apenas en procesos internos (planeamiento, gerencia de personas, ejecución, control de cambios, etc.), pero también puede responsabilizarse por interfaces externas (satisfacción del cliente, comunicación con los *stakeholders*, etc.).

Hay también diferentes nombres, tales como Oficina de Proyectos, Oficina de Soporte a Proyectos, Centros de Excelencia, etc., pero lo que las distingue son los diferentes grados de autoridad y responsabilidad. Casey&Perck (2001) parten del presupuesto de que no existe un único tipo de OGP que atienda a todas las necesidades y que se deba evitar un modelo padrón que puede acabar operando como cualquier otro departamento funcional. Diferentes tipos de OGP's resuelven diferentes problemas. Para escoger el modelo adecuado se debe tomar en cuenta el nivel de madurez de la gerencia de proyectos en la organización. El autor describe tres tipos de OGP's, que pueden ser apreciados en la figura 2, y los problemas que cada una de ellas puede solucionar.

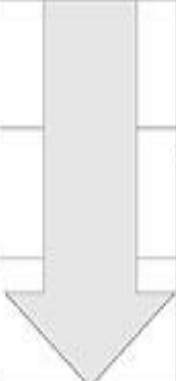
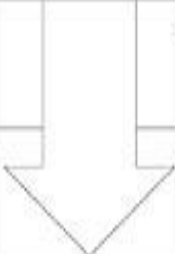
Foco para la OGP	Foco para la organización	Proyectos multifuncionales	Proyectos grandes y funcionales	Proyectos medios y funcionales
Informes de Acompañamiento de Indicadores	Estación Meteorológica			
Control de Proyectos y gestión de Conocimiento en GP	Torre de Control			
Gerencia y aplicación de recursos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

Figura 2.6. Modelos de OGP. Fuente: Adaptado de Casey&Peck (2001).

2.14. Implementación de la OGP

En lo que respecta a la implementación de la OGP, hay una convergencia entre los autores estudiados, tales como Bridges & Crawford (2001), de que ello debe ser progresivo. La OGP debe comenzar a operar de forma más sencilla y focalizada, principalmente para mostrar resultados rápidamente. Paulatinamente, sus atribuciones pueden ir sofisticándose, conforme van ganando la confianza del equipo. La cuestión del patrocinio de la alta administración también tiene papel fundamental en la implementación de la OGP.

Las decisiones sobre modelo, porte y atribuciones de la OGP deben llevar en consideración los factores críticos de éxito y fracaso. Una OGP, para obtener éxito, debe funcionar como un catalizador, estableciendo lazos internos y transformando las informaciones dispersas en conocimiento organizacional.

La oficina debe venir para facilitar y no para complicar las acciones de los gerentes de proyectos. En este sentido, debe ser la guardiana de la metodología, pero no esclava de ella, evitando el papel de simple auditora.

El mayor beneficio de la implantación de una OGP es hacer las cosas más fáciles. Administrar proyectos es una tarea compleja y cabe a la OGP, por medio de la automatización de tareas, del uso de modelos, de adecuada utilización de la metodología, crear una atmósfera positiva y respaldar a los

gerentes de proyectos. A partir de este ambiente, es posible realizar proyectos con éxito.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de Investigación.

La investigación corresponde al tipo investigación y desarrollo, debido a que la misma tiene como objetivo dar una propuesta a una problemática real de la organización, destacándose el desarrollo de un producto como entregable para satisfacer la necesidad planteada, sin incluir la implementación del mismo.

3.2. Unidad de Análisis.

La unidad objeto de estudio será la empresa Venezolana de Construcción y Mantenimientos Vechaa C.A., a la cual se le aplicaran los instrumentos diseñado para conocer el grado de madurez en la gestión de proyectos.

3.3. Técnica y herramienta.

Para el logro del objetivo de diseñar una oficina de gerencia de proyectos, se establecerán varias fases, entre las cuales se encuentran recolección de información relevante de la organización, estudio de la situación actual, además del análisis de la cultura organizacional.

Se consultara fuentes bibliográficas relacionadas con las buenas prácticas en la gerencia de proyectos.

La observación directa de los documentos que describen los procedimientos y prácticas actuales en la organización permitirá definir la situación actual con respecto a la gerencia de los proyectos.

Se utilizaran técnicas de recolección y procesamiento de datos, principalmente la encuesta que revele el grado de conocimiento en la gerencia de proyecto, que posee la muestra seleccionada para el estudio.

3.4. Implicaciones.

Es importante resaltar que con el desarrollo de la investigación se cumplirá la fase inicial del conjunto de fases que se deben seguir para la implementación de una oficina de gerencia de proyectos en una organización.

Contar con una estructura definida de la unidad que se propone implantar, ofrecerá un avance significativo y ventajas competitivas a la organización, porque está aportará una base conceptual para su futura creación.

Una vez terminada la investigación y con el apoyo de la alta gerencia en la organización se podrá implementar la unidad y así disfrutar de las siguientes bondades:

- Información centralizada de la vida de los proyectos, para su mayor control y seguimiento.
- Mayor fluidez en las respuestas aportadas a los interesados en los proyectos correspondientes a la unidad.

- Contar con herramientas y técnicas que velen por la ejecución de los proyectos asignados al departamento.

Con respecto a otras implicaciones, contamos con una mejor organización de procesos para la gestión de proyectos mediante la definición de la metodología que se aplicara en la unidad, además amerita una nueva organización interna de personal y equipos de trabajo, siendo así necesario una revisión de cargos, funciones y perfiles del personal que laboran en la empresa, lo cual repercutiría en cambio de la dinámica de trabajo en la organización.

3.5. Operacionalización de variables

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

Variable	Definición	Indicadores	Técnicas e instrumentos
Conocimientos en el área de proyectos	Metodologías aplicadas en la gestión de proyectos, técnicas y herramientas.	- Uso de metodologías .- Grupo de procesos. .-Áreas de conocimientos	Revisión bibliográfica. Observación directa. Encuesta
Destrezas personales	Habilidades o destrezas personales aplicadas en el desempeño de las labores cotidianas.	Trabajo en equipo. Motivación. Relación con el entorno.	Revisión bibliográfica. Juicio de expertos. Encuestas
Estructura Organizativa de la oficina de gerencia de proyecto.	Organigrama de la estructura. Definición de cargos, funciones y responsabilidades.	.- Integrantes del departamento. .- Funciones, jerarquía.	Revisión bibliográfica. Juicio de expertos.

Tabla 3.1 Operacionalización de Variables Fuente: El Autor. (2011).

CAPITULO IV

MARCO ORGANIZACIONAL

La investigación se realizará en Venezolana de Construcción y Mantenimiento Vechaa C.A., la misma fue fundada en Marzo del 2007 en la región oriental de Venezuela, para ese mismo año esta empresa se dedicó al servicio y mantenimiento, asesoría técnica, desarrollo de ingenierías y auditorias de obras del área de AIT Automatización Informática y Telecomunicaciones. VCM (Venezolana de Construcción y Mantenimiento Vechaa C.A.), tiene su sede principal en la Avenida Bolívar, edificio Los Tres Hermanos, nivel mezzanina, Maturín Estado Monagas. Con un Registro de Identificación Fiscal (R.I.F.) J-31700023-4.

“Es una empresa que realiza proyectos electrónicos, informáticos y de telecomunicaciones, así como la integración de estos. El personal que componen a esta organización, integran un equipo multidisciplinario y aportan soluciones en las áreas antes mencionadas, tanto de hardware como de software”.(Marrero, 2007).

Legado estratégico y situación actual de la Organización

- **Misión.**

“Nuestra responsabilidad corporativa nos motiva a conducir nuestras operaciones con integridad y respeto, tenemos como objetivo lograr

un impacto positivo en nuestros clientes, a través de nuestras marcas, aliados y relaciones comerciales.

Sin dejar a un lado el apoyo y contribuciones voluntarias que nos hacen comprometernos con nuestra sociedad y de esta manera estamos trabajando hacia la construcción de nuestro vital objetivo, a largo plazo, desarrollarnos como negocio sustentable en el país” [sic]. (Marrero, 2007).

- **Visión.**

“Ser la empresa de Producción Social Tecnológica Líder en brindar soluciones de más alto nivel al sector Industrial Venezolano, aportando conocimientos, experiencias ofreciendo valor social, en las áreas de Automatización Electrónica, Telecomunicaciones e Informática” [sic]. (Marrero, 2007).

- **Valores.**

“Liderazgo: En VCM Soluciones Tecnológicas, usted recibe la clase de calidad y servicio que sólo se puede esperar de un líder. Nuestra compañía está siempre evolucionando con la necesidad de nuestros clientes y la tomamos como nuevas oportunidades para crecer y ser mejores. Puede descansar seguro en que, trabajando con VCM Soluciones Tecnológicas, disfrutará de los mejores servicios, tecnología y desarrollos de la industria.

Trabajo en equipo: Es nuestra responsabilidad conocerle a usted y a su negocio. Por ello trabajamos de cerca para asegurarle que la solución que le proveemos esta adaptada a su necesidad específica. Estamos comprometidos con su éxito.

Estrecha relación con el cliente: En VCM Soluciones Tecnológicas, nuestra mas alta prioridad es satisfacer al cliente. Usted es importante para nosotros, por ello puede esperar de nosotros el mayor empeño por su negocio. Brindar un servicio superior a nuestros clientes es nuestra característica distintiva. Estamos orgullosos de servirle y trabajar duro por su negocio.”

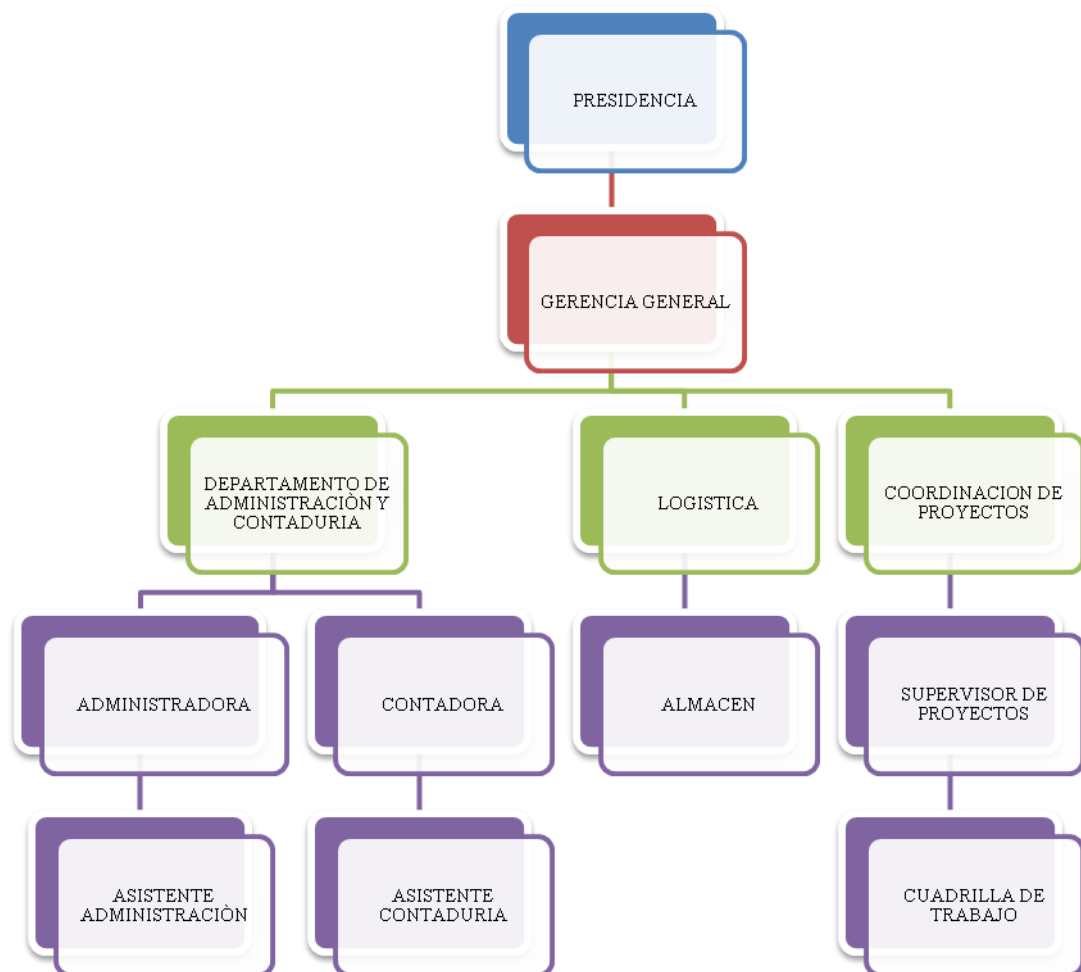


Figura 4.1 Organigrama actual VCM Fuente: Marrero, Noel (2007).

Desde su nacimiento hasta la actualidad los proyectos han sido abordados según las experticias y el conocimiento que tiene el supervisor encargado, que pasa a ser líder y gerente de proyecto en la medida que se ejecuta el mismo, situación que refleja una mayor atención en su disciplina (parte técnica) y no en el ámbito general del proyecto.

Problemática actual de la Organización.

Aumentos en los costos de ejecución del proyecto con respecto al monto presupuestado, lo cual afecta la rentabilidad en los servicios prestado por la organización.

Incumplimiento en las fecha de culminación de los proyectos.

Constante retrasos en las actividades planificadas, lo que se traduce a mayor tiempo de ejecución en los proyectos.

Deficiencia en la verificación de los requerimientos del cliente, asociado al alcance del proyecto.

Ausencia de control de calidad y análisis de riesgos asociados a los proyectos.

Frustración en la alta gerencia por no alcanzar los resultados esperados.

Los proyectos no se manejan de manera centralizada y coordinada, aumentando el tiempo de respuesta a los involucrados.

Con respecto a los síntomas y la problemática actual de la organización en el ámbito de Gerencia de proyectos es importante resaltar las siguientes causas:

Falta de madurez en la organización con respecto al enfoque gerencial, al no contar con metodología para formular, ejecutar y cerrar los proyectos.

Ausencia de asesorías externas con respecto a la gestión de los proyectos.

Falta de personal con conocimientos en la gerencia de proyectos.

Los involucrados en los equipos de proyectos no se encuentran comprometidos en su totalidad con el logro de los objetivos de los proyectos, por estar en actividades ajenas al mismo, (recursos compartidos en la organización).

El departamento de proyecto esta compuesto de la siguiente manera:

Un (1) Coordinador de proyecto que reporta al Gerente General.

Tres (3) Supervisores de proyecto que reportan al Coordinador.

Cuatro (4) Cuadrilla de trabajo que se encargan de la ejecución directa de las actividades del proyecto.

CAPITULO V

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL PROYECTO

A continuación se presentan los resultados de las encuestas realizadas y el análisis de los mismos. Es importante resaltar que el cuestionario está conformado por tres partes (1-.Información general, 2-.Habilidades técnicas y conocimientos sobre proyectos, 3-.Habilidades personales) las cuales comprenden diecinueve (19) preguntas cuyas respuestas aportaron al estudio el grado de conocimiento que poseen los empleados de la organización en la gestión de los proyectos. Los cuestionarios fueron aplicados a cada uno de los individuos que conforman la muestra seleccionada para el estudio.

En el anexo 1, se podrá observar la estructura de la encuesta aplicada.

5.1 Datos Tabulados y Análisis de resultados:

Parte I. Información General.

1- Nivel Académico.

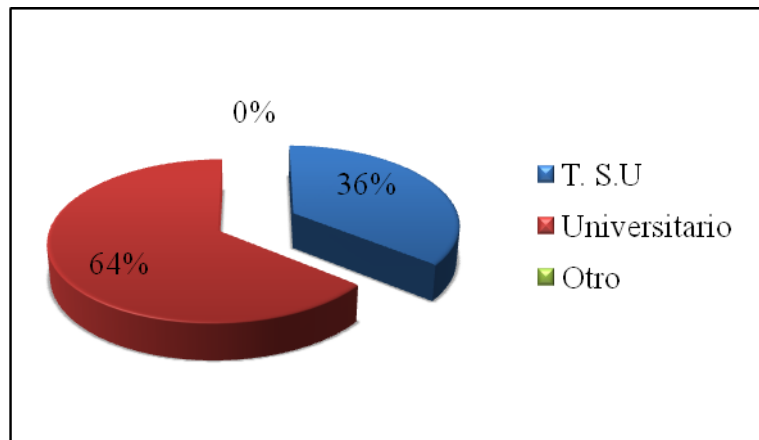


Gráfico N° 1. Nivel Académico.

Fuente: El Autor. (2011).

En cuanto al nivel académico que poseen los empleados encuestados, se puede observar en el gráfico N° 1, que la distribución porcentual corresponde a un 64% con un nivel Universitario, 36% T.S.U y 0% con otro nivel académicos (bachilleres, etc.).

2-. Años de experiencia en proyectos.

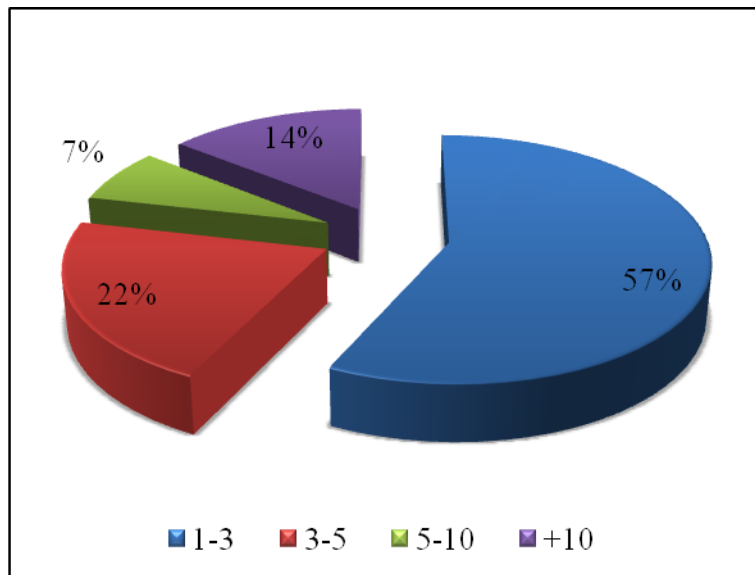


Gráfico N° 2. Años de experiencia en proyectos.

Fuente: El Autor. (2011).

Del total de personas consultadas, se puede observar en el gráfico N° 2 que el 57% de las mismas tiene experiencia de 1-3 años en el área de gerencia de proyectos, mientras que el 22% cuenta con 3-5 años, el 14% más de 10 años y 7% con 5-10 años.

3-. ¿Se ha relacionado con programas de estudios en el área de gerencia de proyectos?

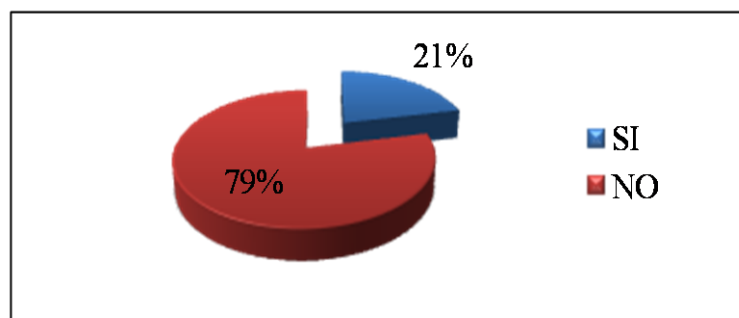


Gráfico N° 3. Pregunta 3.

Fuente: El Autor. (2011).

De acuerdo a la distribución expresada en el gráfico N° 3, se puede observar que la mayoría de las personas encuestadas (79%) si se han relacionado con programas de estudios en el área de gerencia de proyectos mientras que un 21% no se ha relacionado.

4-. ¿Conoce alguna metodología para la elaboración de proyectos?

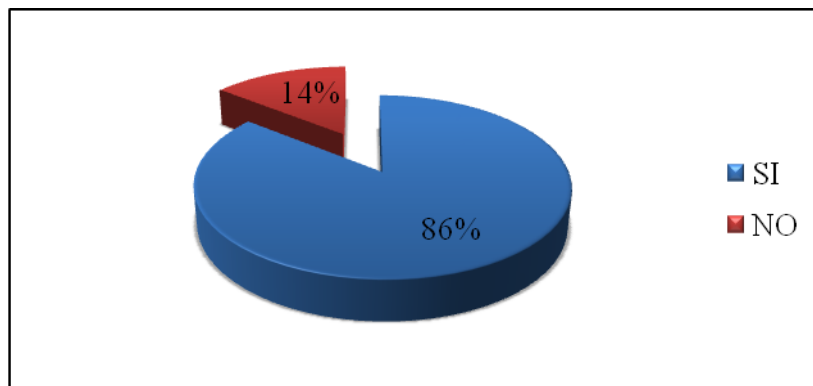


Gráfico N° 4. Pregunta 4.

Fuente: El Autor. (2011).

En el gráfico N° 4 se observa que de las 14 personas encuestadas, 12 respondieron que si conoce alguna metodología para la elaboración de proyectos lo que corresponde a un 86% mientras que un 14% de las personas consultadas no tiene conocimiento alguno.

5-. ¿Conoce usted la utilidad de una oficina de proyectos?

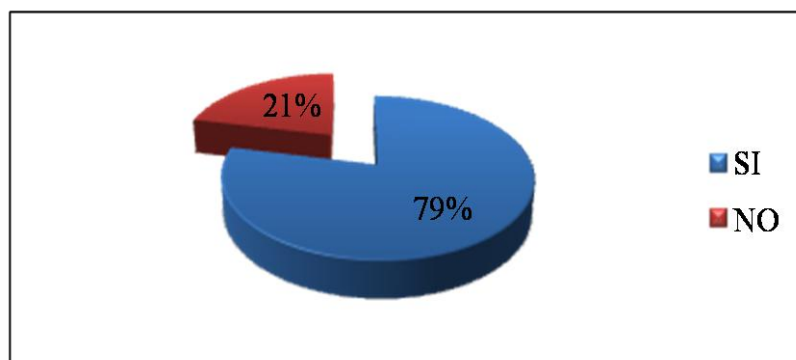


Grafico N ° 5. Pregunta 5
Fuente: El Autor. (2011).

Tal y como se observa en el gráfico N° 5, el 79% de los encuestados respondieron que si conocen la utilidad de una oficina de proyecto mientras que un 21% de las personas consultadas expreso que no tiene conocimiento alguno acerca de la utilidad de una oficina de proyectos.

6-. ¿Conoce el organismo Project Managment Institute?

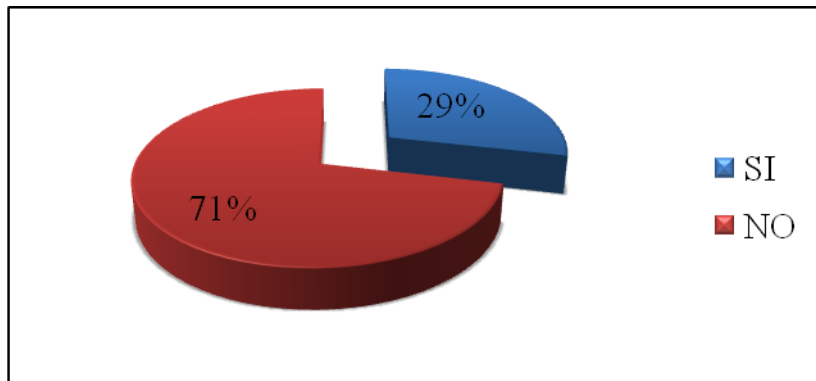


Gráfico N° 6. Pregunta 6.
Fuente: El Autor. (2011).

En la pregunta N° 6, se les consulto a 14 personas si conocían el Project Managment Institute, el 71% de los encuestados respondió que no conocen el organismo y un 29% respondió que si tiene conocimiento alguno de la existencia del Instituto, la distribución puede observarse en el gráfico N° 6.

7-. ¿Conoce la metodología desarrollada por este organismo para la gestión de los proyectos?

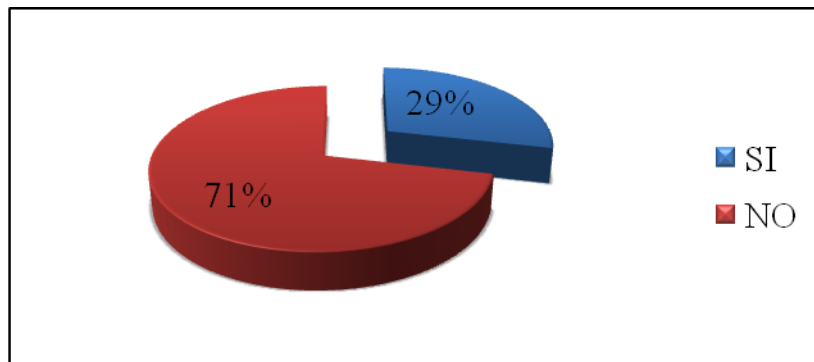


Gráfico N° 7. Pregunta 7.
Fuente: El Autor. (2011).

Se puede observar en el gráfico N° 7, que un 71% de las personas consultadas tiene conocimiento acerca de la metodología desarrollada por el Project Managment Institute y un 29% respondió que no posee conocimiento de la metodología antes mencionada.

8-. ¿Conoce las áreas de conocimientos involucradas en la elaboración y ejecución de proyectos?

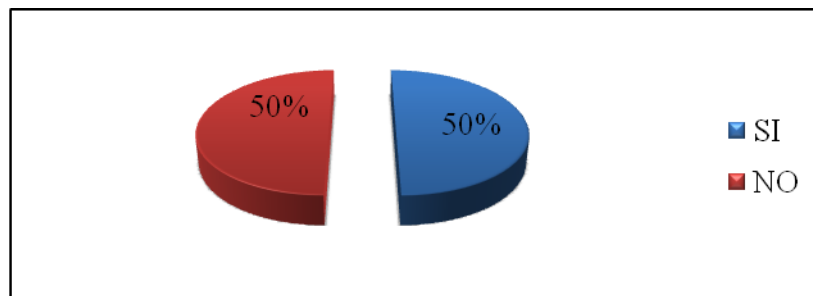


Gráfico N° 8. Pregunta 8.
Fuente: El Autor. (2011).

Tal y como se puede observar en el gráfico N° 8, existe una división exacta (50-50) en las respuesta aportadas por las personas consultadas acerca de las áreas de conocimientos involucradas en la elaboración y ejecución de proyectos.

9-. ¿Conoce las fases de un proyecto?

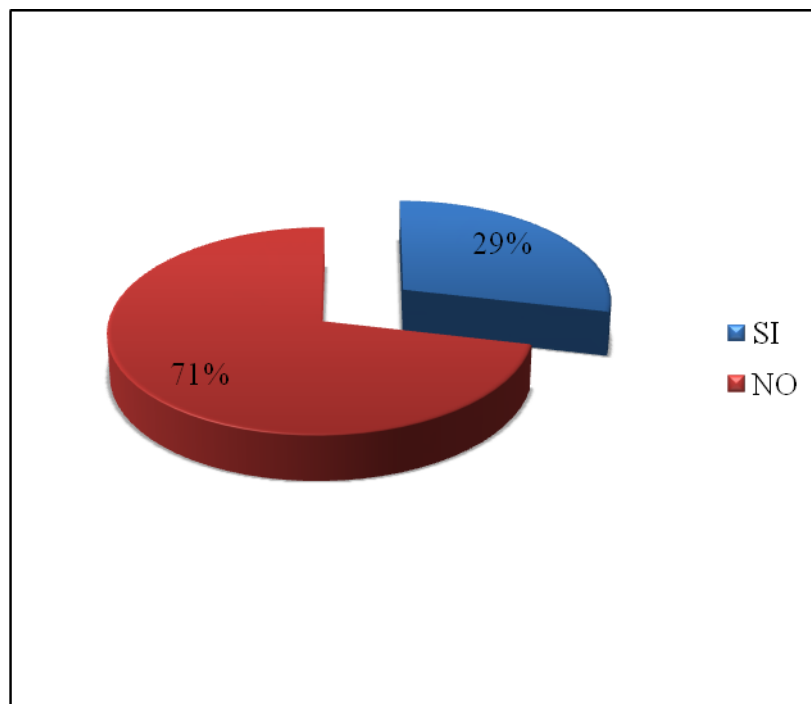


Gráfico N° 9. Pregunta 9.

Fuente: El Autor. (2011).

Como parte del estudio del grado de conocimiento sobre los proyecto se consulto a las personas seleccionada acerca de si conocía las fases que conforman a un proyecto arrojando que un 71% si conoces las fases mientras que un 29% no tiene conocimiento alguno de las mismas.

10-. ¿Al mencionar los grupos de procesos, con cual se identifica en su área de trabajo?

La interrogante planteada pretende conocer con cuál de los grupos de proceso se identifica cada una de las personas en su área de trabajo, arrojando los siguientes resultados:

Tabla N° 4.1. Resultados pregunta 10.

Fuente: El Autor. (2011).

¿Al mencionar los grupos de procesos, con cual se identifica en su área de trabajo?	Respuestas
Proceso de Iniciación	3
Proceso de Planificación	1
Proceso de Ejecución	10
Proceso de Control y seguimiento	4
Proceso de Cierre	2

Gráficamente se pueden observar los resultados de la pregunta N° 10.

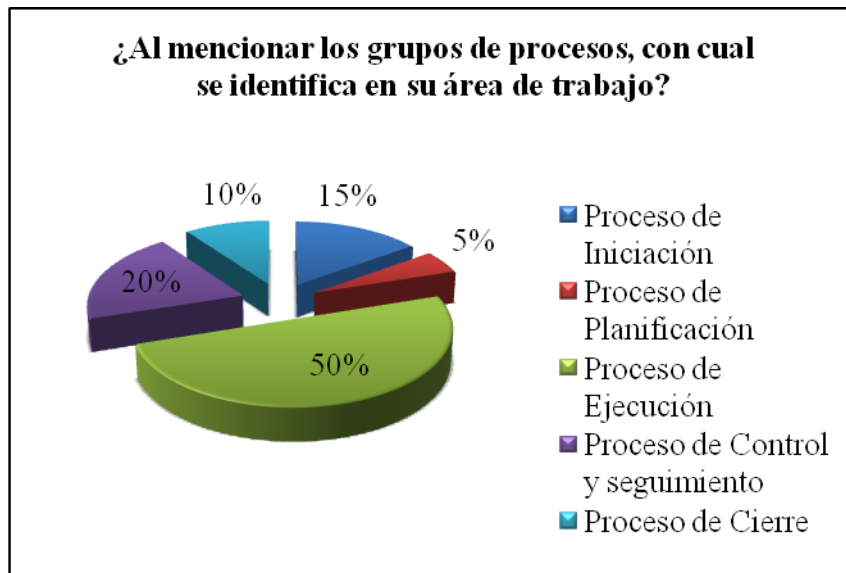


Gráfico N° 10. Pregunta 10.

Fuente: El Autor. (2011).

11-. ¿Al momento de elaborar un proyecto desarrolla un plan integral para el manejo del mismo?

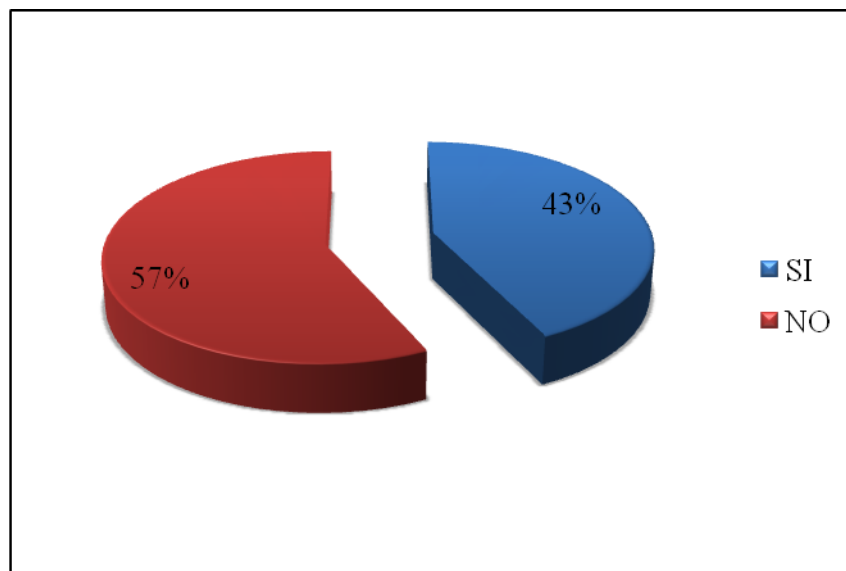


Gráfico N° 11. Pregunta 11.

Fuente: El Autor. (2011).

Una de la interrogante fundamental en la encuesta es conocer si las personas que están relacionadas directamente con proyectos desarrollan un plan maestro para manejar los mismos, de acuerdo al gráfico N° 11, se puede observar que un 57% de las personas consultadas si elaboran dicho plan mientras que un 43% no lo realizan.

12-. ¿Al momento de trabajar en equipo, desarrollan matrices de responsabilidad?

Como podemos observar en el gráfico N° 12, las respuestas aportadas por las personas consultadas se dividieron en partes iguales (50%), donde cada grupo asume la realización o la no realización de las matrices de responsabilidades al momento de trabajar en equipo.

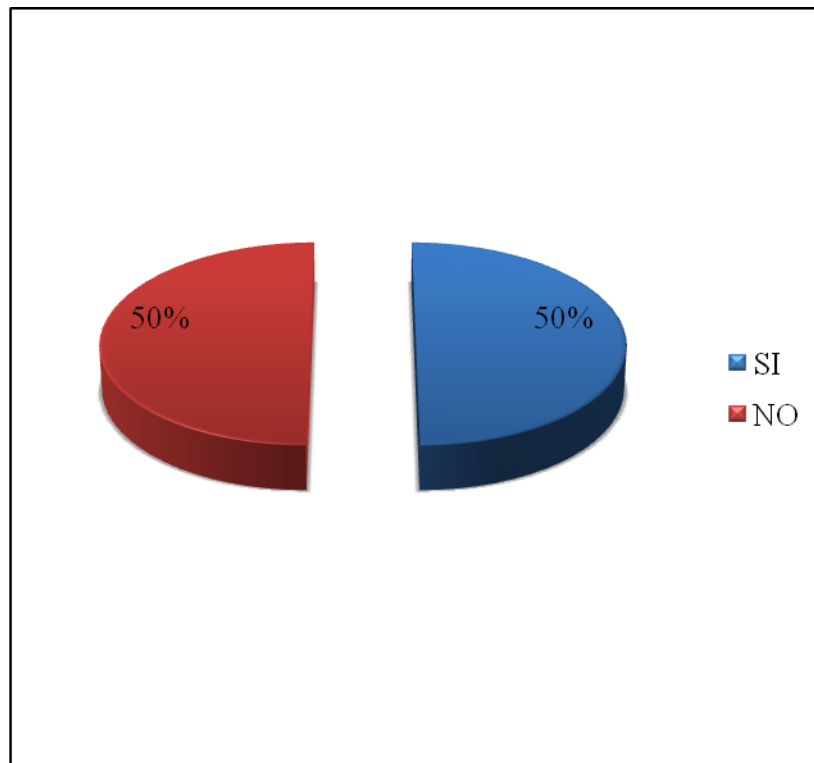


Gráfico N° 12, Pregunta 12.

Fuente: El Autor. (2011).

13-. ¿Al momento de iniciar un proyecto elabora un cronograma para el cumplimiento del mismo?

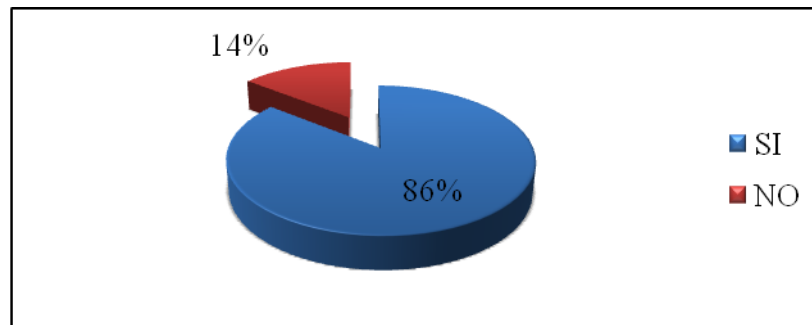


Grafico 13. Pregunta 13.

Fuente: El Autor. (2011).

Se puede observar en el gráfico N° 13, que la mayoría de las personas (86%) consultadas respondió que no elaboran cronogramas al momento de iniciar un proyecto mientras que el 14% respondió que si elaboran el mismo.

14-. Considera que trabajar en equipo en la ejecución de las actividades involucradas en el proyecto puede:

La interrogante N° 14 permitió conocer la opinión de las personas acerca de la ejecución de actividades en equipo arrojando los siguientes resultados:

Tabla N° 4.2. Resultados pregunta 14.

Fuente: El Autor. (2011).

Considera que trabajar en equipo en la ejecución de las actividades involucradas en el proyecto puede	Respuestas
Acelerarlas	12
Retrasarlas	0
No Afecta	2
Total	14

Los datos tabulados permiten describir gráficamente lo siguiente:

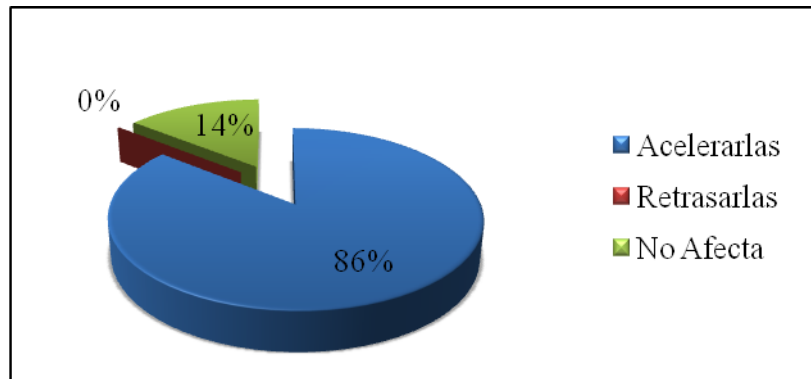


Gráfico N° 14. Pregunta 14.

Fuente: El Autor. (2011).

15-. ¿Está dispuesto a tomar decisiones bajo presión?

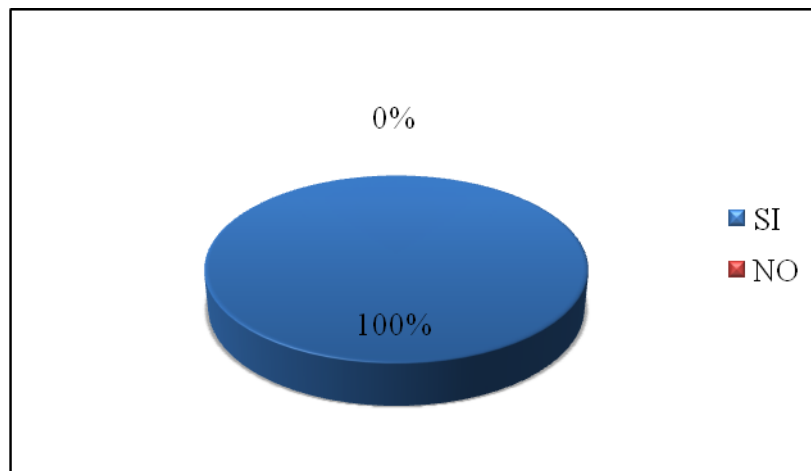


Gráfico N° 15. Pregunta N° 15.

Fuente: El Autor. (2011).

Es importante resaltar, tal y como muestra el gráfico N° 16, que en su totalidad (100%) de las personas consultadas respondieron que si están dispuesto a tomar decisiones bajo presión.

16-. ¿Considera realizar estudios en el área de gerencia de proyectos?

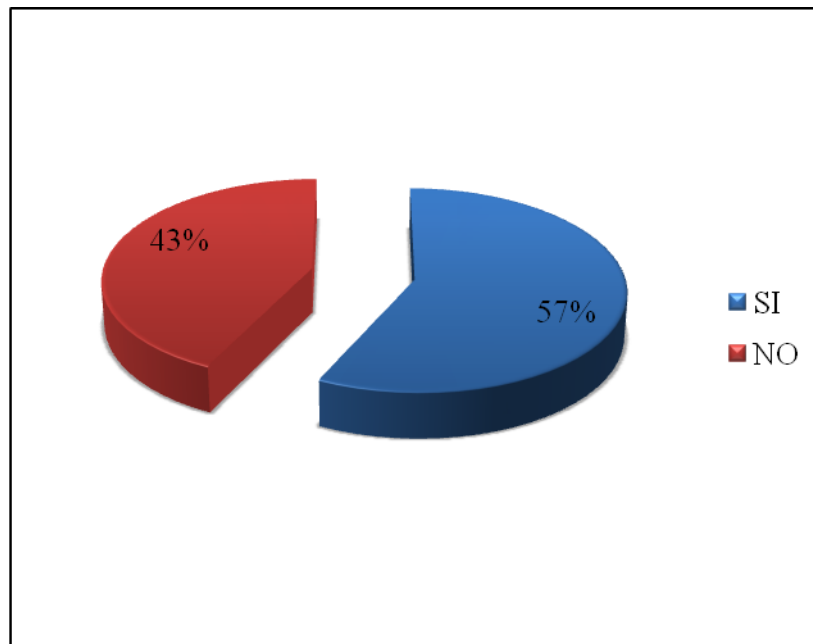


Gráfico N° 16. Pregunta N° 16.

Fuente: El Autor. (2011).

Un factor fundamental en el desarrollo de las organizaciones es la preparación de su recurso humano, donde es importante conocer si los mismo están dispuesto a realizar estudios en el área que se desempeña, uno de los foco planteados en la encuesta fue conocer este interés que poseen las personas de la organización .

Se puede observar que un 57% de las personas encuestadas si considera desarrollar estudios en el área de gerencia de proyectos mientras que un 43% no considera realizar estudio en dicha área.

17-. Cómo evalúa usted la gestión de proyectos en su área de trabajo.

Se le consultó a cada una de las personas selecciona para el estudio la forma en como evaluaba la gestión de los proyectos en su área arrojando lo siguiente resultados:

Tabla N° 4.3 Resultados pregunta 17.

Fuente: El Autor. (2011).

Cómo evalúa usted la gestión de proyectos en su área de trabajo	Respuestas
Buena	5
Regular	6
Mala	3
Total	14

Lo cual se puede expresar gráficamente de la siguiente manera:

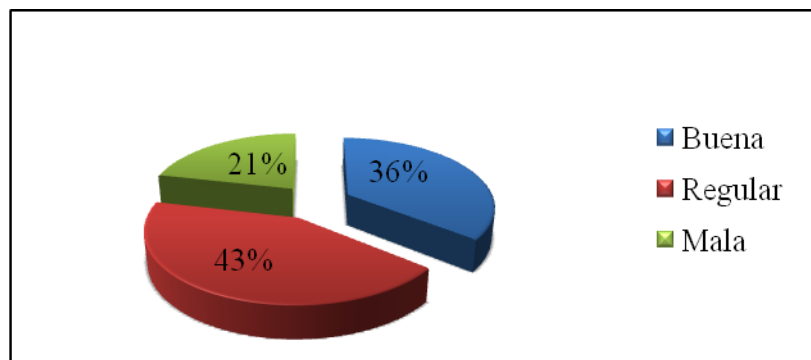


Gráfico N° 17. Pregunta N° 17.

Fuente: El Autor. (2011).

El 43% de los encuestados evalúa que la gestión de los proyectos en su área de trabajo es regular, el 36% plantea que es buena mientras que el 21% responde que la gestión de los proyectos es mala.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia la necesidad de implantar la unidad de Gerencia de Proyecto que centralice y gestione los proyectos, haciendo énfasis en la aplicación de las mejores practicas en el área, donde se cumplan con lineamientos y estrategias que garanticen un cierre exitoso de los proyectos.

La adopción de la metodología propuesta amerita un compromiso de la alta Gerencia, aportando los recursos financiero y humano necesarios, con el fin de asegurar el éxito de la misma.

El talento humano que labora en la organización presenta un bajo nivel de conocimiento en el área de la Gerencia de Proyecto, donde se evidencia la no utilización de metodología y estándares en la gestión de los mismos, lo cual es un síntoma que se relaciona directamente con el incumplimiento de los resultados deseados.

Con la implantación de la propuesta, la organización podrá contar con una unidad que centralice la gestión de los proyectos, integrando las disciplinas y áreas de conocimiento, adoptando e internalizando las mejores practicas en el ámbito gerencial, logrando así el uso eficiente de las herramientas disponibles.

6.2 RECOMENDACIONES.

Se debe diseñar un manual de normas y lineamientos para la gestión de los proyectos, donde se incorporen las mejoras planteadas en la propuesta de la implantación de la oficina de Gerencia de Proyectos.

Ensamblar un equipo de trabajo considerando los aspectos profesionales y humanos, donde cada una de las personas involucradas tenga sus funciones establecidas.

Se recomienda diseñar un plan de adiestramiento para el personal involucrado en la unidad de Gerencia de proyecto, una vez se implante la oficina de Gerencia de Proyecto.

Se sugiere la intervención de expertos externos al momento de crear la oficina de Gerencia de Proyecto, con la finalidad de obtener los resultados deseados.

Se recomienda implementar la oficina de Gerencia de proyecto dentro de la organización tomando en cuenta el diseño formulado en esta investigación.

CAPITULO VII

LA PROPUESTA

El presente capítulo describe la propuesta del diseño de la oficina de gerencia de proyecto, donde se cubren aspectos fundamentales como el legado estratégico de la oficina, Organigrama, Recurso Humano requerido, funciones, herramientas y técnicas recomendadas.

7.1 Lineamientos estratégicos de la Oficina de Gerencia de Proyectos.

Velazco, J. (2010) especifica que los lineamientos estratégicos son *“postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de la empresa u organización”*.

Fines

Velazco, J. (2010) describe que el fin de una organización o unidad representa *“la razón de ser de la empresa, desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores”* dicho fundamento nos permite definir que el fin de la oficina de gerencia de proyecto será:

Promover la utilización de metodologías, estándares, técnicas y herramientas para coordinar, asesorar y controlar el portafolio de proyectos de una manera eficiente, efectiva y eficaz.

Misión

Velazco, J. (2010) establece que la Misión de una unidad es una *“Definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación”* donde se *“proporciona el área de actividad donde deben ubicarse los negocios (UEN) presentes y futuros de la organización”*.

De acuerdo a lo antes descrito, la misión de la oficina de gerencia de proyecto será la siguiente:

Conseguir que la gestión de la cartera de Proyectos sea reconocida por su calidad de servicio, excelencia y valor agregado satisfaciendo las necesidades de la organización y del cliente.

Valores

Velazco, J. (2010) establece que los valores de una unidad *“Plantean el marco ético-social dentro del cual la organización lleva a cabo todas sus acciones”* los mismos permiten establecer los límites bajo el cual actuarán los integrantes de la oficina de gerencia de proyectos, entre los cuales tenemos:

Desarrollo del talento Humano: Promover la formación integral de cada uno de los individuos que conforman la unidad.

Comunicación: Estimular la transferencia de información entre los integrantes de la unidad de manera clara y precisa, pensando siempre en el bienestar común.

Ética: enfocar a cada uno de los integrantes de la unidad a actuar bajo los lineamientos éticos propuesto por el *Project Managment Institute*.

Profesionalismo: Promover el desarrollo de actividades bajo el comportamiento y actitudes regidas por las normas de respeto, objetividad y efectividad.

Proactividad: Estimular el desarrollo de acciones por iniciativa propia para la elaboración de estrategias en la ejecución de actividades.

Compromiso: Promover la identidad de los integrantes con respecto a la unidad donde laboran.

Visión

Velazco, J. (2010) describe que la Visión es *“Logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo”* donde se define *“en tres dimensiones: posicionamiento, ámbito geográfico y alcance sectorial”*.

De acuerdo a los lineamientos planteados anteriormente la Visión de la oficina de gerencia de proyecto es la siguiente:

Ser una unidad operativa encargada de definir, coordinar, asesorar, controlar y administrar la gestión de la Cartera de Proyectos para contribuir con el logro de los objetivos estratégicos de la organización con eficiencia, eficacia y efectividad.

Políticas

Tal y como lo describe Velazco, J (2010) las políticas *“Marcan una dirección o área de acción. Orientan mediante guías de actuación globales y define objetivos cuantitativos a alcanzar”*, donde se establecerán las siguientes políticas:

Compromisos de la Gerencia de proyectos

Establecer el uso de métodos, procedimientos, técnicas y herramientas en el manejo de los proyectos.

Servir de canal de comunicación entre la alta gerencia y los líderes de proyectos.

Estimular el uso de las mejores prácticas en la gestión de los proyectos.

Identificar y analizar los riesgos asociados a los proyectos.

Elaborar un registro de los proyectos asignados a la unidad, comentando las experiencias positivas y negativas de los mismos.

Alinear los proyectos con los objetivos estratégico de la Organización.

Ejecutar planes de entrenamientos para los integrantes de la unidad de proyecto, con la finalidad de mejorar las competencias del talento humano.

Asignar y administrar los recursos económicos-financieros, además del talento humano necesario para los proyectos.

Compromisos de la unidad de gestión de proyecto.

Asesorar a los gerentes y líderes en el manejo y control de los proyectos.

Asistir a los gerentes de proyectos y líderes en la creación de un plan de proyectos.

Establecer los indicadores de costo, tiempo y calidad en el proyecto.

Promover la elaboración y documentación de avances diarios de los proyectos.

Estimular la capacitación y entrenamiento en la gestión integrada de proyecto dentro de la unidad.

Evaluación del retorno de la inversión en los proyectos.

Ayudar a la coordinación de los recursos múltiples de los proyectos

Colaborar en la adquisición de recursos necesarios para los proyectos.
Asesora a los gerentes y líderes de proyecto para el cierre exitoso de los proyectos.

Compromisos de la unidad contralora de proyectos.

Registro de los proyectos correspondiente a la unidad, con sus respectivos códigos y formatos.

Elaboración de metodologías y estándares para el control integral de los proyectos.

Elaborar los informes de avance de proyectos.

Definir los estatus de los proyectos en función del tiempo, costo y calidad.

Controlar los recursos asignados a los proyectos (financieros, económicos, materiales, etc.)

7.2. Organigrama de la Oficina de Gerencia de Proyectos.

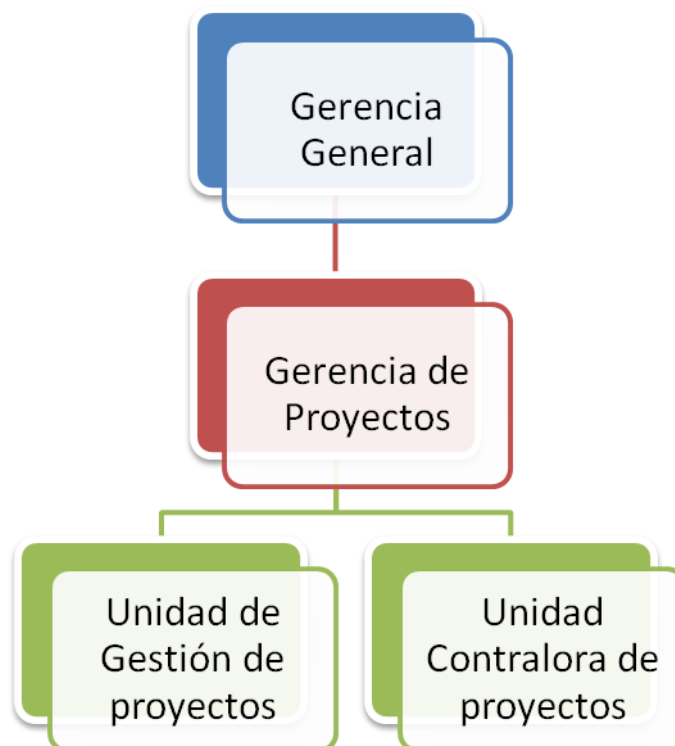


Figura 6.1 Organigrama de la oficina de gerencia de proyecto

Fuente: El autor (2011)

7.3. Recurso Humano Requerido.

Gerente de Proyecto.

Nivel Académico: Profesión universitaria, preferiblemente Ingeniero, Administradores, economistas, contadores, con estudios de postgrado en el área de Gerencia de Proyecto.

Propósito General: Dirigir y establecer las funciones de sus supervisados para el cumplimiento exitoso de las actividades involucradas en los proyectos, estimulando la proactividad en los mismos con el manejo eficiente, efectivo y eficaz de los recursos asignados.

Conocer y verificar el estatus de los proyectos asignados a la unidad y reporta al gerente general.

La función principal del Gerente de Proyecto es dirigir y supervisar el proyecto de inicio a fin, velando que se encuentre en el tiempo y costo planificado, satisfaciendo las necesidades de los interesados en el mismo; para el cumplimiento de lo antes descrito el Gerente de proyecto estará asignado a las siguientes actividades:

- Definir el alcance del proyecto, donde se establezcan los límites del mismo.
- Planificar el proyecto en base a los objetivos estratégicos y los resultados esperados.
- Establecer el equipo de trabajo, garantizando que cada uno de los involucrados tengan sus funciones definidas.
- Realizar el enlace con la alta gerencia para obtener el respaldo en el ámbito de recursos financieros, humano, entre otros.
- Definir las prácticas, herramientas, plan de comunicación a utilizarse.
- Realizar control y seguimiento al proyecto asegurando que las metas establecidas se cumplan de acuerdo al plan.

Coordinador de proyecto.

Nivel Académico: Profesión Universitaria.

Propósito General: Velar por el cumplimiento de cada una de las actividades involucradas en los proyectos y el manejo de los recursos asignados a los mismos.

Reporta al Gerente de Proyecto.

Funciones:

Velar por el cumplimiento de las actividades de sus supervisados.

Mantener estadísticas, buenas practicas y lecciones aprendidas de los proyectos.

Hacer control y seguimiento a los proyectos desarrollados por la unidad.

Controladores de Proyectos

Nivel Académico: Profesión Universitaria.

Propósito General: Realizar las estadísticas de los proyectos, verificando y controlando la ejecución de los mismos. Comunicar los avances y hacer llamado de atención a los coordinadores de proyecto cuando existan desviaciones en la realización de las actividades del proyecto.

Supervisor de proyecto:

Nivel Académico: Profesión universitaria. Preferiblemente Ingeniero o técnico superior universitario.

Propósito general: Mantener contacto directo con el personal involucrado en el desarrollo de las actividades del proyecto, apoyando el cumplimiento de las mismas.

Funciones:

Elaborar reportes de las actividades desarrolladas.

Realizar la documentación necesaria de los proyectos ejecutados.

Garantizar el cumplimiento de las tareas asignadas al personal ejecutorio del proyecto.

Mantener el flujo de información hacia sus superiores.

7.4. Herramientas y técnicas recomendadas:

Formatos para cada uno de los procesos ejecutados.

Utilización de Matriz DOFA.

Teorías de Negociación

Teorías Organizacionales y de motivación.

Balance Scorecard.

Técnicas para evaluación de Desempeño.

Análisis cualitativo y cuantitativo de Riesgos.

Técnicas para documentación y distribución de información.

Plan de comunicación

Acciones a tomar para que exista flujo de información entre los interesados en el proyecto de manera efectiva.

Mesas de trabajo cara a cara, donde se planteen los objetivos y metas del proyecto además de las expectativas y resultados esperados, las mismas deben realizarse con el personal involucrado de acuerdo a los niveles estratégicos: Alta Gerencia, Gerencia Media, Unidad de proyecto, Supervisor y equipo de trabajo.

Sesiones de trabajo entre los involucrados en la unidad de proyecto, utilizar las buenas practicas en las reuniones cara a cara tales como tormenta de ideas, mapas mentales entre otros, con el fin de alinear la ejecución de las actividades del proyecto. Identificar las desviaciones y desarrollar propuesta para solucionar las mismas.

Flujo de información con respecto a la ejecución del proyecto.

Reportes ejecutivos trimestrales o cuando amerite su necesidad.

Reportes detallado de avance mensual del proyecto, donde se incorpores indicadores de gestión de tiempo, costo y alcance.

Reportes diarios de avance de actividades.

Reporte de cierre de proyecto.

Es importante resaltar, que la variabilidad de los tiempos asignados para los reportes esta relacionado directamente con la complejidad y duración del proyecto.

En caso de que el proyecto se realice para un cliente, el Gerente de Proyecto debe definir los canales y lineamientos de la información a ser transmitida, contando siempre con las sugerencia de la alta gerencia, logrando así de esta manera disminuir los problemas de comunicación entre los entes involucrados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adolfo López Paredes, Javier Pajares Gutiérrez, José Manuel Galán Ordax. ***La empresa como cartera de proyectos y programas***. Dyna, Vol. 85, N° 1, 2010, págs. 41-48.

Alsina A. (2004). ***Los proyectos de las perspectivas de las grandes empresas***. Guatemala: Edición Luz Académica.

Arias, Fidias, (2006). ***El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica***. (5ta Edición). Caracas: Editorial Episteme.

Balestrini M. (2000). ***Como se elabora el proyecto de investigación***. Caracas. Consultores Asociados.

Barroso Manuel. (2001). ***Meditaciones Gerenciales***. Caracas: Editorial Galac.

Francés, Antonio (2001). ***Estrategia para la empresa en América Latina***. Ediciones IESA.

Giuseppe Alberto (2010). ***MODELO DE GESTION DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTO PARA EMPRESAS PUBLICAS DEL SECTOR DE GENERACION DE ENERGIA ELECTRICA DEL PAIS***. Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Especialista de Gerencia de Proyecto. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. Tesis de postgrado sin publicar.

Gómez María (2010). ***FORMULACIÓN DE LINEAMIENTOS PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS DE OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO DEL SENIAT***. Trabajo de grado presentado como requisito

parcial para optar al título de Especialista de Gerencia de Proyecto. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. Tesis de postgrado sin publicar.

Granda Mónica. (2008) **DISEÑO DE LA UNIDAD DE GERENCIA DE PROYECTOS INFORMATICOS PARA LA VICEPRESIDENCIA DE INFORMATICA DE SEGUROS CONSTITUCIÓN, C.A.** Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Especialista de Gerencia de Proyecto. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. Tesis de postgrado sin publicar.

Hernández R., Fernández, C. y Batista L. (1998). **Método lógico de la investigación**. Bogotá. Mc Graw Hill Interamericana. S.A.

Lizardo Christine. (2006). **DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTION DE PROYECTO: CASO DE UNA EMPRESA PERTENECIENTE A LA INDUSTRIA DE LAS BEBIDAS ALCOHOLICAS Y ESPIRITUOSAS**. Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Especialista de Gerencia de Proyecto. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. Tesis de postgrado sin publicar.

Marrero Noel (2007).**Creación de Venezolana de Construcción y Mantenimientos**.

Martínez (2007). **Los Proyectos como razón de las empresas Latinoamérica**. Madrid: Mc Graw Hill.

Méndez Carlos (2001). **Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación**. Bogotá, McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Normas APA. Extraído en Noviembre de 2008 de http://www.scribd.com/doc/2205675/Normas_APA.

Palacio A, Luis. (2003). **Principios esenciales para realizar proyectos. Un enfoque Latino**. Publicaciones UCAB. (3era ed.), Caracas – Venezuela.

Project Managment Institute (2008). ***Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos***. 4^{ta} Edición. Pennsylvania : PMI.

Project Management Institute. (2004). ***PMI Member ethical standards***.

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

Viamonte Maritza. (2008). ***DISEÑO DE LA OFICINA DE PROYECTO DE SEGUROS CARONÍ***. C.A. Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Especialista de Gerencia de Proyecto. Guayana: Universidad Católica Andrés Bello. Tesis de postgrado sin publicar.

Vargas Doris. (2005). ***PROPUESTA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UNA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTO PARA LA GERENCIA DE SISTEMAS E INFORMATICA DEL BANCO CENTRAL DE VENEZUELA***. Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Especialista de Gerencia de Proyecto. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. Tesis de postgrado sin publicar.

ANEXO A.

Encuesta. Determinación del Grado de Conocimiento que poseen los empleados de Venezolana de Construcción y Mantenimiento Vechaa C.A. en la gestión de los proyectos.

Parte I – Información General:									
1.- Cargo que desempeña en la organización:									
2.- Nivel Académico:		T.S.U				Universitario		Otro	
3.- Años de experiencias en el área de proyectos.					1-3	3-5	5-10		+10
4.- ¿Se ha relacionado con programas de estudios en el área de gerencia de proyecto?							Si		No
Parte II - Habilidades Técnicas y Conocimientos sobre proyectos:									
5.- ¿Conoce alguna metodología para la elaboración de proyectos?							Si		No
6.- ¿Cuáles procesos conoce para la elaboración y ejecución de los proyectos?									
Mencione algunos:									
7.- ¿Conoce usted la utilidad de una oficina de Gerencia de Proyecto?							Si		No
8.- ¿Conoce el organismo Project Management Institute?							Si		No
9.- ¿Conoce la metodología desarrollada por este organismo para la gestión de los proyectos?							Si		No
10.- ¿Conoce las áreas de conocimientos involucradas en la elaboración y ejecución de proyectos?							Si		No
Mencione algunas:									
11.- ¿Conoce las fases que conforman un proyecto?							Si		No
12.- ¿Al mencionar los grupos de procesos, con cual se identifica en su área de trabajo?									
Proceso de iniciación				Proceso de ejecución				Proceso de cierre	
Proceso de planificación						Proceso de control y seguimiento			
13.- ¿Al momento de elaborar un proyecto desarrolla un plan integral para el manejo del mismo?							Si		No

Parte III - Habilidades personales

14.- ¿Al momento de trabajar en equipo desarrollan matrices de responsabilidades?				Si		No	
15.- ¿Al momento de iniciar un proyecto elabora un cronograma para el cumplimiento de actividades?				Si		No	
16.- Considera que trabajar en equipo en la ejecución de las actividades involucradas en el proyecto puede:							
Acelerarlas		Retrasarlas		No Afecta			
17.- ¿Se encuentra usted a gusto en el área de trabajo?							
18.- ¿Esta dispuesto a tomar decisiones bajo presión?				Si		No	
19.- ¿Considera realizar estudios en el área de gerencia de proyectos?				Si		No	
20.- Cómo evalúa usted la gestión de proyectos en su departamento:							
Buena		Regular		Mala			