



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMÓN RODRÍGUEZ  
VICE-RECTORADO ACADÉMICO  
DECANATO DE POSTGRADO

# GERENCIA POR PROYECTOS

**Facilitador:**  
Orlando Rodríguez

**Expositoras:**  
Ana Arteta  
Hellen Torres  
Mirna González

Noviembre 2006



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMON RODRÍGUEZ  
VICE-RECTORADO ACADÉMICO  
DECANATO DE POSTGRADO**

## **GERENCIA POR PROYECTOS**

### **CONTENIDO**

DEFINICIÓN Y ORIGENES

CARACTERÍSTICAS

PRINCIPIOS

APLICACIÓN DE LA Gcía. POR PROYECTOS

ESTUDIO DE CASOS      Admón. PÚBLICA

Admón. PRIVADA

LA IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO Y GERENCIA DE PROYECTO

CONCLUSIONES

# INTRODUCCIÓN

La elaboración del presente trabajo ha representado una importante experiencia de aprendizaje ya que consideramos el tema de la Gerencia por Proyectos de gran relevancia y actualidad. En la sección de las Conclusiones explicaremos el por qué de esta afirmación.

Realizamos un reparto de las áreas a exponer, de acuerdo a lo que consideramos deberían conformar los tres sub-temas en el estudio de la Gerencia por Proyectos:

1. Aspectos generales: conceptos, origen, características y desarrollo.

2. La Gerencia de Proyectos en el Ámbito Público. Ejemplos en el Área de Recursos Humanos.

3. La Gerencia de Proyectos en el Ámbito Privado. Ejemplos en el Área de Recursos Humanos.

Quisiéramos resaltar la orientación recibida por el Prof. Orlando Rodríguez durante la realización de las anteriores exposiciones referida a la siguiente consideración: *Los Modelos Gerenciales no deben considerarse como una “receta” a seguir “al pie de la letra”; sólo deben ser aprendidos como guías que estarán sujetas a la correspondiente adaptación de acuerdo a contextos muy específicos. El sentido común, la intuición y la buena voluntad de alcanzar el objetivo planteado, son siempre aspectos fundamentales que contribuyen al éxito de cualquier actividad gerencial, en cualquier ámbito o contexto.*

## **1. ASPECTOS GENERALES O TEORICOS DE LA GERENCIA POR PROYECTOS**

En esta primera parte del trabajo, se expone los aspectos generales y de carácter teórico que en el desarrollo de las dos partes subsiguientes -la Gerencia de Proyectos en el Ámbito Público y la Gerencia de Proyectos en el Ámbito Privado – adquieren características específicas, siendo estas últimas las más importantes ya que representan la puesta en práctica de este modelo gerencial.

Para esta parte del trabajo se consultó dos autores:

1. Gary Heerkens, “GESTIÓN DE PROYECTOS”, (2002). Este autor, académico y consultor norteamericano perteneciente a Hay Group, expone en este libro y de forma bastante amena y fácil de “digerir”, todos los aspectos relativos a la Gerencia por Proyectos. Se puede considerar esta obra como orientada más hacia el ámbito de las empresas privadas o comerciales.
2. Juan José Miranda Miranda, “GESTIÓN DE PROYECTOS, Identificación – Formulación – Evaluación Financiera, Económica, Social, Ambiental”, (2000). La recomendación y acceso a este material se produjo tras consultar el Profesor Montoya quien dirige el Doctorado de Gerencia por Proyectos en esta misma sede de la UNESR. El autor Miranda es un académico y consultor de un organismo internacional muy importante, de nacionalidad colombiana. Su obra es tremendamente amplia, incluyendo tanto el ámbito de lo público como de lo privado. Esta consulta ha sido muy importante para entender el origen y razones del auge de la Gerencia por Proyectos. A pesar de lo extenso de esta obra (más de 1000 páginas), los capítulos seleccionados fueron de fácil comprensión ya que su estilo de redacción es bastante ameno.

## **1.1. Origen de la Gerencia por Proyectos:**

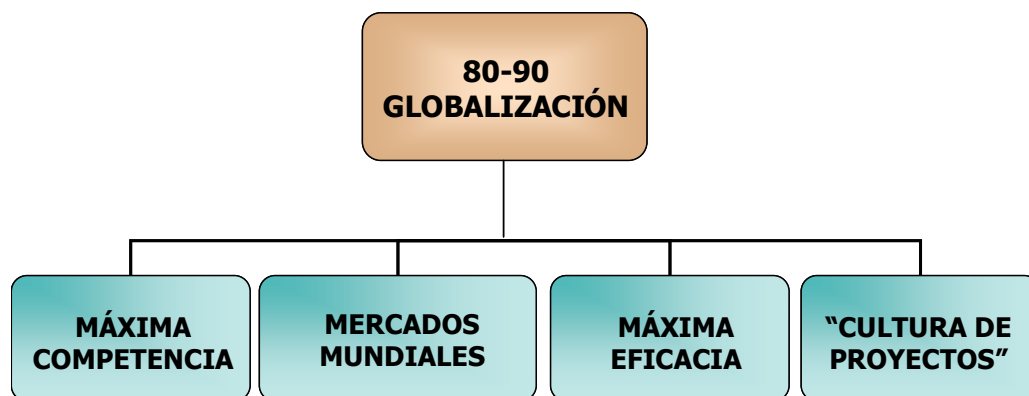
### **¿En qué contexto se produce el auge de la gerencia por proyectos?**

Según Miranda (2000), el impulso o “boom” de este modelo gerencial se produce en el contexto de la consolidación del proceso conocido como Globalización, ya que es en esta etapa histórica, ubicada a finales de la década de los años 80 y principios de la década de los 90 cuando se producen los siguientes importantes cambios:

- En el ámbito de los mercados, estos adquieren una dimensión global, es decir, ya las grandes transnacionales no tienen una nacionalidad específica ni un radio de acción limitado a un solo país o región del planeta sino que su cobertura se extiende por todos los rincones del mundo. El desarrollo de la tecnología conocida como la digitalización y la de redes electrónicas mundiales (internet) fue fundamental en la consolidación de la globalización, que produjo una maximización de la competencia en los mercados, y a su vez, la necesidad de maximizar también la eficiencia de las empresas (Cultura de Proyectos).
- En el ámbito de lo público, los efectos de la globalización aparecen paralelamente a la etapa de consolidación del modelo político-económico conocido como Neoliberalismo, el cual considera que el Estado no debe actuar como ente rector o planificador en el desarrollo de las naciones sino que son las “leyes del mercado” las que deben cumplir este papel. Este modelo, que resultó muy atractivo para muchos en un principio, demostró en la práctica ser una equivocación en el sentido de que no pudo contribuir al desarrollo de muchas naciones, sino que su efecto fue adverso, además de que debilitó las políticas de Estado. Por lo tanto, los organismos públicos internacionales rescatan la importancia de la planificación, pero entendiendo que este modelo había también representado muchas fallas cuando se ejecutó a través de políticas llevadas a cabo durante las décadas de los 60 y 70, ya que muchos aparatos estatales habían demostrado mucha ineficacia. Por lo tanto se

plantea ahora el modelo de la **Planificación Estratégica**, como vía para superar las fallas del modelo planificador anterior y en sustitución al modelo neoliberal.

Podemos concluir entonces que el auge de la Gerencia por Proyectos surge como la necesidad de **maximizar la eficiencia**, tanto de las empresas comerciales como de la gestión del Estado, y es una herramienta o metodología de la **Planificación Estratégica**.



**¿Por qué es importante desarrollar dicha tendencia o modelo gerencial llamada Gerencia por Proyectos?**

Ya explicamos por qué surge la Planificación Estratégica y cuál es su importancia. Pero además, esta tendencia representa la necesidad de establecer conexiones **coherentes** entre los **Planes Nacionales** y los **Proyectos de Inversión**. La Planificación Estratégica entonces, a través de la Gerencia de Proyectos, sirve para impulsar el desarrollo institucional y empresarial, tanto en cada uno de ellos como en su conjunto.

## **1.2. Concepto de Proyecto**

Para entender mejor en qué consiste la Gerencia por Proyectos, se debe comprender muy bien lo que son los Proyectos en sí mismos.

El Proyecto es una **respuesta** a un problema o **necesidad**, estableciendo un **objetivo** o **beneficio**, cuyo logro está circunscrito a un **lapso de tiempo determinado**.

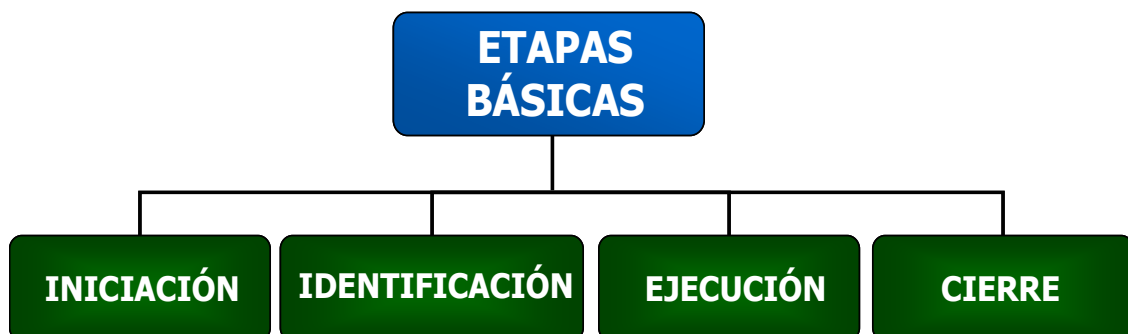
Los proyectos son aplicables tanto el ámbito empresarial como en el institucional, donde se incluye el ámbito de lo social cuando el beneficio es para un grupo de ciudadanos o comunidad.

Podemos resumir las características de los proyectos como se expone a continuación:

- Comprende varios sub-objetivos o tareas.
- Es diferente al trabajo rutinario (o actividades centralizadas)
- Requiere referencias más amplias que el trabajo cotidiano: ámbito internacional (asignación de recursos), políticas de Estado o planes nacionales
- Es la Unidad operativa de desarrollo de un Plan

### **1.3. Las Etapas Básicas de un proyecto, de forma general, serían las siguientes:**

- Iniciación
- Identificación
- Ejecución
- Cierre



#### 1.4. ¿Qué es la visión general de un proyecto?

La visión general de un proyecto (Miranda 2000) consiste en entender que los proyectos deben formar parte de unos programas (sectoriales o regionales), y éstos a su vez forman parte de un Plan (nacional o institucional). Si graficamos esto a través de una pirámide, el Plan sería la base de la pirámide y el proyecto la parte superior, ubicando los programas en el centro.

Programas:

- Sectoriales – dimensión económica
- Regionales – dimensión espacial



#### 1. 5. Definición de Gerencia por Proyectos:

- Técnica o Metodología que comprende ciertos pasos, que explicaremos más adelante.

- Garantiza la debida importancia del **Componente Humano:**

- a. Formación del Equipo
- b. Designación del Líder (director/coordinador)



- Logra que el equipo alcance el objetivo planteado en el proyecto a través de una **estructura organizacional**.

- Garantiza la amplitud de la visión del proyecto, a través de diferentes herramientas:

- a. tecnología
- b. modelos administrativos
- c. selección de individuos con características particulares
- d. conocimiento de mercados nacionales e internacionales
- e. adaptación a escenarios cambiantes

## **1.6. Proceso o Etapas a seguir en la Gerencia de Proyectos:**

1. Iniciación: identificación de la necesidad, problema u oportunidad. Este es el paso más importante ya que marca la pauta del proyecto.

2. Identificación de la solución: objetivo del proyecto.

3. Identificación de Recursos y Tareas o Actividades (subobjetivos).

4. Estimación de Costos y Presupuesto

5. Análisis de Riesgos (preparación ante posibles dificultades).

6. Control:

- Seguimiento y Evaluación:
  - Comunicación
  - Clima motivador
  - Trabajo de Equipo: Articulación de diferentes perspectivas, objetivos, motivaciones, etc.

## 7. Cierre

### 1.7. ¿Cómo medir el éxito del Proyecto?

Indicadores para medir o evaluar el logro del objetivo del proyecto:

- Eficacia y eficiencia (ej. calidad de un producto, maximización de las ganancias, logro de los objetivos en el tiempo establecido, etc.)
- Minimización del riesgo y maximización de un beneficio económico o social, solicitado por parte de un cliente o institución.
- Calidad de un servicio.

### 1.8. Algunas Técnicas Complementarias en la Gerencia de Proyectos:

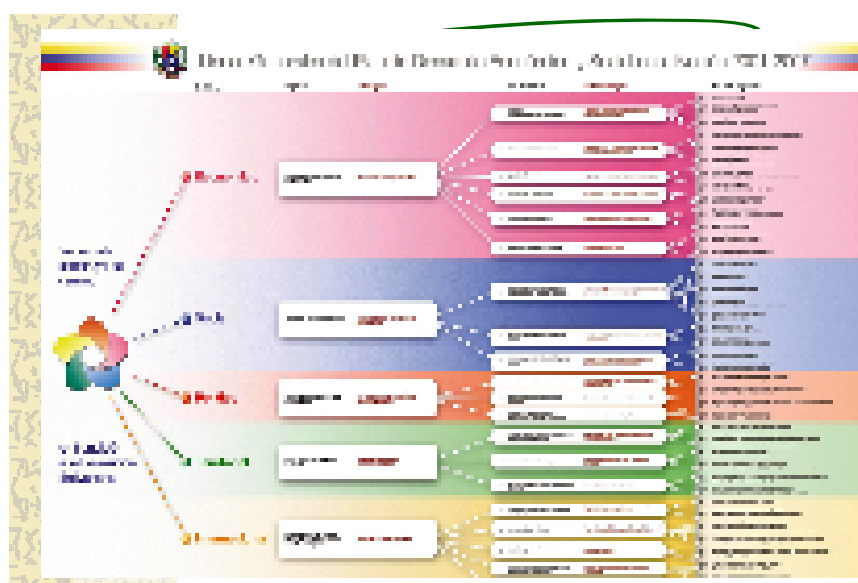
1. Documento de requisitos del cliente o institución.
2. Confección del diagrama de redes.
3. Técnicas interpersonales y de comportamiento (liderazgo, trabajo en equipo, inteligencia emocional, etc.).
4. Técnicas de gestión tecnológica.
5. Rasgos de la personalidad del Gerente del proyecto :
  - tolerancia
  - sociabilidad
  - buena comunicación
  - discreción
  - manejo de información
  - herramientas tecnológicas
  - trabajo en equipo:
    - interdisciplinaridad
    - suma de esfuerzos y visiones, lo cual garantiza el éxito del proyecto.

## GERENCIA POR PROYECTOS SU APLICACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO



Dentro de esta perspectiva y en el contexto de los cambios políticos que se iniciaron a partir del proceso electoral del año 1998 y luego del proceso constituyente en 1999, se presenta *el nuevo plan de la nueva era constitucional bolivariana* “*Las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001 – 2007*” (PDESN 2001 – 2007) con una formulación de un periodo de 6 años (aun cuando la visión de desarrollo contempla un plazo mayor) todo ello con el fin de lograr distintos propósitos, los cuales *se expresan en el cumplimiento de diversos objetivos que incluyen los cinco equilibrios* que el mismo plantea; a saber: económico, social, político, territorial e internacional.

Este plan es entonces, el que marca la pauta metodológica a seguir por todas y cada unas de las instituciones del estado.




Luego, a finales del año 2004 y se enmarca el periodo de la programación de las líneas de acción del año 2005, se elaboro el documento: Revolución Bolivariana: “La Nueva Etapa” El Nuevo Mapa Estratégico” (2005-2006) que incluye diez (10) grandes Objetivos Estratégicos en consonancia con las Líneas Generales del Plan Económico y Social de la Nación 2001-2007, a fin de reglamentar de forma oficial la participación de todas y cada una de las organizaciones del Estado en la nueva estructura que plantea el proceso revolucionario de Venezuela para garantizar la eficacia y eficiencia de las organizaciones en el 2005.



Son estos 10 objetivos estratégicos (Nuevo Mapa Estratégico) los que responde al cumplimiento de lo establecido en las Líneas Generales del Plan Económico y Social de la Nación 2001-2007 para el año 2006


En este marco y por decreto del Ejecutivo, todo ente público debe plantearse coadyuvar en el logro de los 10 objetivos estratégicos, y, como parte de ello, surgen en esta línea los distintos objetivos institucionales; lo cual a su vez se expresarían más tarde en la generación de los proyectos con el fin de dar respuesta al logro de los objetivos institucionales; contribuyendo al logro de los 10 objetivos del “Nuevo Mapa Estratégico” y por consiguiente a cooperar con el logro de los objetivos de las Líneas Generales del PDESN 2001 – 2007.



### OBJETIVOS DE LA NUEVA ETAPA

“Taller de Alto Nivel: El Nuevo Mapa Estratégico “  
12 y 13 de noviembre de 2004

1. Avanzar en la conformación de la nueva estructura social.
2. Articular y optimizar la nueva estrategia comunicacional.
3. Avanzar aceleradamente en la construcción del nuevo modelo democrático de participación popular.
4. Acelerar la creación de la nueva institucionalidad del Estado.
5. Activar una estrategia integral contra la corrupción.
6. Desarrollar la nueva estrategia electoral.
7. Acelerar la construcción de un nuevo modelo productivo rumbo a la creación de un nuevo sistema económico.
8. Continuar instalando la nueva estructura territorial.
9. Profundizar y acelerar la conformación de la nueva estrategia militar nacional.
10. Seguir impulsando el nuevo sistema internacional multipolar.



AGENDA POR PROYECTOS  
EQUIPO N° 7

En este orden de ideas, se decreta pues en este mismo momento (año 2004) que en la administración pública el presupuesto debe estar planteado como proyecto y no solo como programa o planes, en fin. Surge entonces lo grandes esfuerzos de los distintos entes del estado (*Ministerio de Planificación, Ministerio de Finanzas junto a la Oficina Nacional de Presupuesto, La Vicepresidencia de la República, entre otros*) en construir una metodología que de repuesta a la presentación de los proyectos y al cumplimiento de los objetivos. En este proceso surge la “Agenda al Decisor” cuya metodología se basa en la “planificación bajo presión”



**Plan de Acción del Ministerio xxxxxx.  
INSTITUCIÓN  
Año 2005.**



OBJETIVO ESTRATÉGICO	Decisiones Inmediatas		Espacio de Decisiones Futuras	
	Acciones Proyectos - Medidas	Exploraciones	Acciones Diferidas Proyectos - Medidas	Plan de Contingencia
1. Avanzar en la conformación de la nueva estructura social	Proyecto 1:			
2. Articular y optimizar la nueva estrategia comunicacional				
3. Avanzar en la construcción del nuevo modelo democrático de participación popular	Proyecto 1:			



Plan de Acción del Ministerio xxxxxx.  
INSTITUCIÓN  
Año 2005.  
Ficha de Proyecto

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Avanzar en la conformación de la nueva estructura social						
<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	XXXXXXXX						
<b>ESTADO DEL PROYECTO</b>	<b>IDEA</b>	<input type="checkbox"/>	<b>ESTUDIOS PRELIMINARES</b>	<input type="checkbox"/>	<b>EN EJECUCIÓN</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>EN OPEI</b>
<b>RESPONSABLE</b>	Presidente de la Institución						
<b>ORGANISMO</b>	Nombre de la Institución						
<b>CARGO</b>	Presidente						
<b>SITUACIÓN DE FINANCIAMIENTO</b>							
<b>FUENTE</b>	Ingresos Propios (gastos de funcionamiento)						
<b>MONTO</b>	XXXXXXXX						
<b>OTROS RECURSOS INVOLUCRADOS</b>	<b>MATERIALES</b>						
		<b>INTER.</b>	Coordinaciones Estadales.				
	<b>HUMANOS</b>	<b>EXTER.</b>	Ministerio XXXXXX				
<b>INICIO Y DURACIÓN</b>	01/01/2.005 al 31/12/2.005						

Dicho método no prosperó y es cuando a mediados del año 2005 se plantean las “Fichas de Proyectos” para ser utilizadas y/o aplicadas en los proyectos a desarrollar en el año 2006. Todo ello obedeciendo al decreto del año 2004 sobre el establecimiento de la presentación al Ejecutivo del Presupuesto Proyecto. Dicha metodología comenzó a implantarse en el año 2005 para los proyectos a ejecutarse en el 2006 bajo los parámetros del Ministerio de Planificación y Desarrollo (MPD y de la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE).



## PRESUPUESTO POR PROYECTOS

Es un instrumento para asignar y distribuir recursos públicos a través de proyectos, a los organismos nacionales, estadales y municipales en función de las políticas y objetivos estratégicos de la Nación, que facilitará la coordinación, control y evaluación de su ejecución. Se presentará bajo dos categorías presupuestarias: [Acciones Centralizadas y Proyectos.](#)



GERENCIA POR PROYECTOS  
EQUIPO Nº 7

## NORMATIVA LEGAL

- [EL POAN debe presentarse a la Asamblea Nacional antes del 15 de Octubre](#) de cada año, junto con el Proyecto de Ley de Presupuesto y la Ley Especial de Endeudamiento Público (Art. 10 y 38 LOAF/Art. 37 LOP).
- Los POAI deben presentarse junto con los Proyectos Institucionales de Presupuesto.
- Corresponde al MPD dictar los lineamientos para la elaboración del POAN y el POAI (Artículo 18 de la LOP).
- Por disposición de la ONAPRE e instrucciones del ciudadano Presidente de la República, se deberá presentar el [Anteproyecto de Presupuesto 2006 antes del 30-06-05 para fijar las precuotas](#) presupuestarias.
- Participan todos los Órganos de la Administración Pública Nacional.

Respecto al contenido de las Ficha por Proyecto tenemos que la mismas se clasifican: Fichas de Proyectos; Fichas para las acciones centralizadas y las fichas que reportan para la Oficina Nacional de Presupuesto.

GERENCIA POR PROYECTOS  
EQUIPO Nº 7

## CONTENIDO DE LAS FICHAS DE PROYECTOS

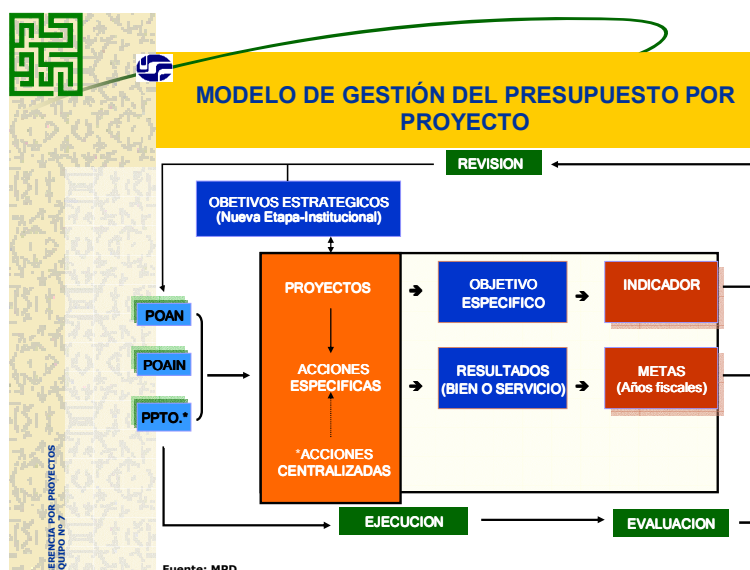
Parte I:	Datos Básicos e Identificación del Proyecto.
Parte II:	Información General del Proyecto.
Parte III:	Resultado de las Acciones del Proyecto.
Parte IV:	Programación Financiera del Proyecto.
Parte V:	Programación Financiera de las Acciones Específicas del Proyecto.

De otro modo, en la administración pública, lo proyectos se inscriben en los Planes Operativos Institucionales (POAI) y en el Plan Operativo Anual Nacional (POAN) y por supuesto en el presupuesto de la organización.



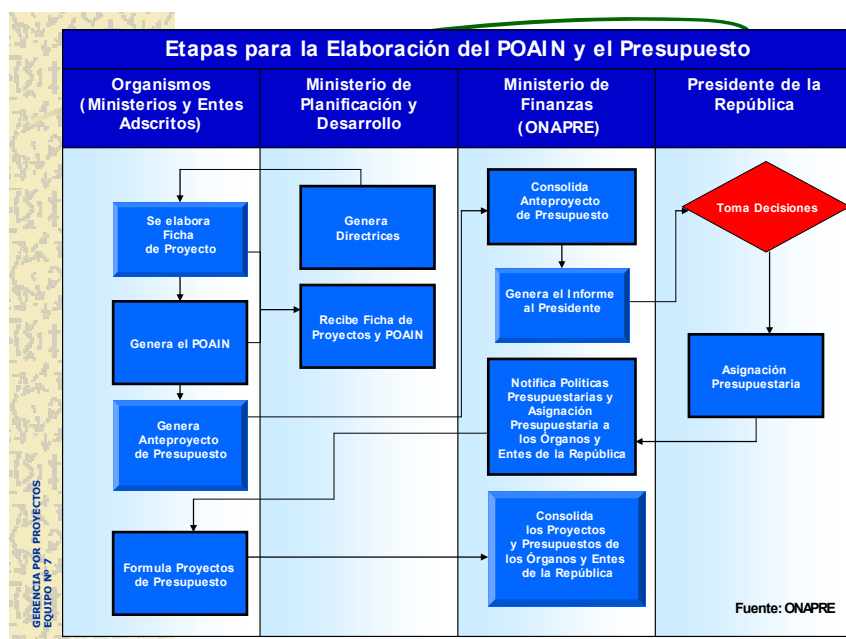
El Plan Operativo Institucional (POAI) constituye un documento de gestión mediante el cual se definen con claridad los objetivos que persigue la organización con relación a las funciones previstas desde su creación y crecimiento. Este a su vez da respuesta al cumplimiento de los objetivos institucionales y en concordancia con los objetivos del nuevo mapa estratégico. Este plan admite cambios justificados que se presenten en la etapa de ejecución, bien sea por eventos de coyuntura política, social y/o económica, que deberán contar previamente con el informe justificado.

Los distintos POAI de las instituciones forman parte del POAN Institucional, ya que este instrumento recoge la consolidación de todos y cada uno de los proyectos de las distintas unidades de la organización; lo cual lleva en el transcurso de su desarrollo procesos de control de gestión.

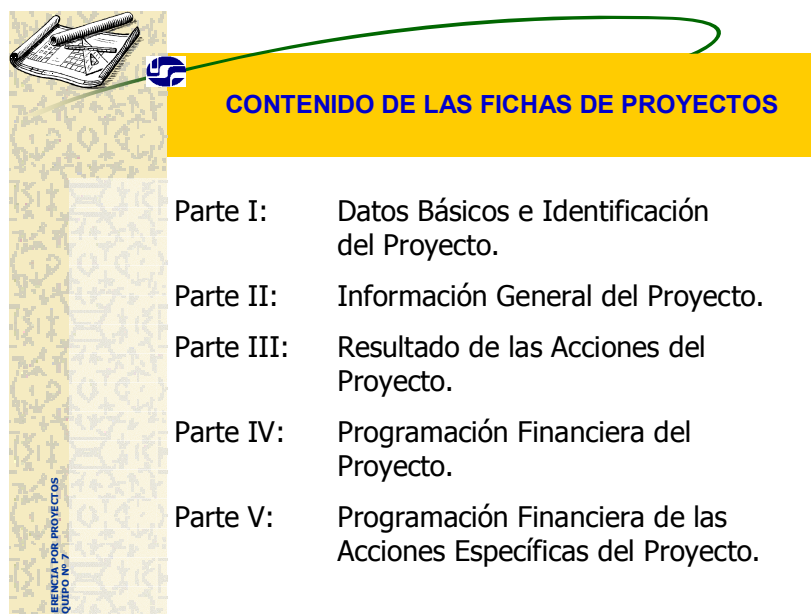




Respecto al proceso que debe cumplir la construcción del Plan Operativo Anual Nacional (POAN) y del Presupuesto por Proyecto en la Administración Pública tenemos:



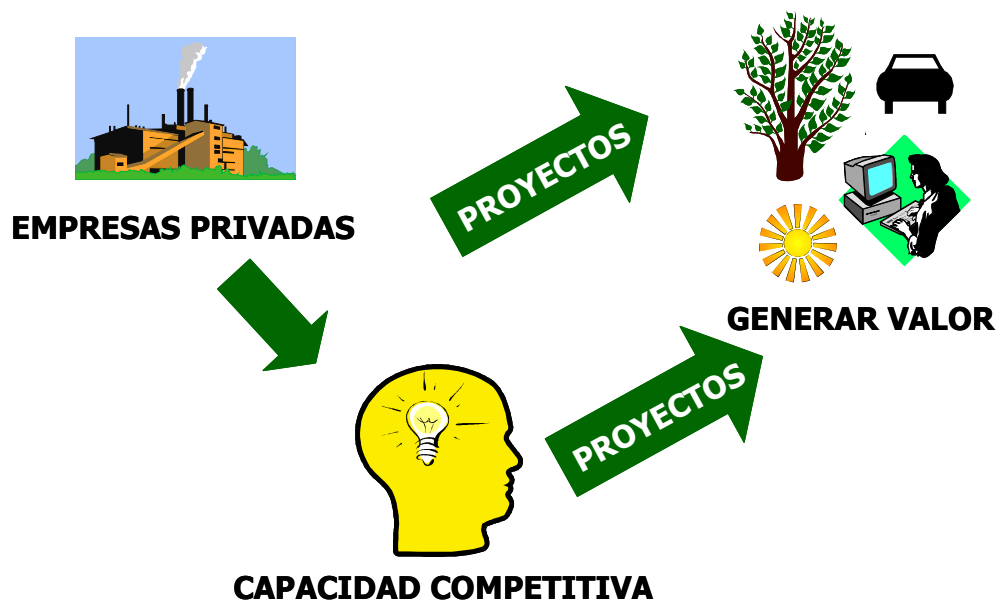
El contenido de las Fichas agrupa los datos generales y al detalle del proyecto (ver anexo 4)



# **APLICACIÓN DE LA GERENCIA POR PROYECTOS**

## **ESTUDIO DE CASOS – SECTOR PRIVADO**

En el sector privado los proyectos son vehículos necesarios para los cambios organizacionales emprendidos por las empresas por las empresas que quieren competir en un mundo con permanente desafíos y de nuevas oportunidades. A través de los proyectos se busca la capacidad competitiva para generar valor.



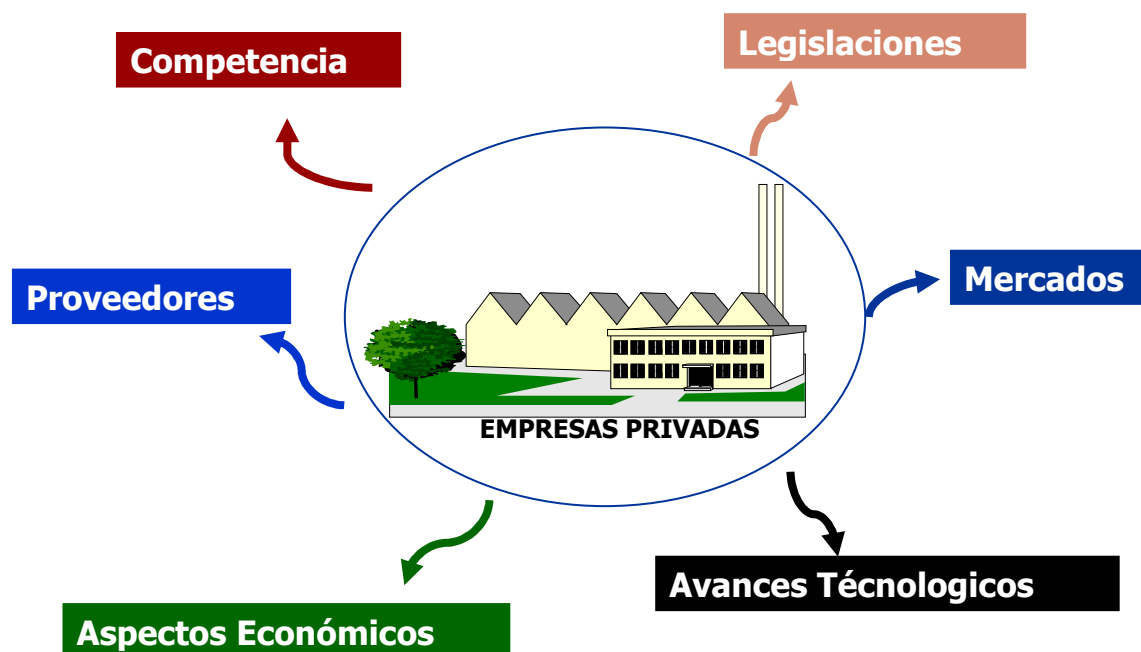
Para mantenerse competitivo en el ambiente de negocios actual, las empresas deben usar sus recursos limitados de una manera eficiente y mantenerse flexible ante los cambios del entorno. La mejor forma de lograrlo es mediante la aplicación de la Gerencia de Proyectos de una forma eficaz y disciplinada.

Aunque la Gerencia de Proyectos ha existido por años, su importancia en el sector privado crece cada día. Antes estuvo ceñida a las áreas de ingeniería y desarrollo, y ahora es aplicable a todas las áreas de servicios y en todos los niveles de la organización.

La Gerencia de Proyectos provee al sector privado un marco que permite cumplir con los objetivos de la organización, usando un proceso estructurado y

controlado. Esencialmente comprende una serie de técnicas, herramientas y metodologías que permiten al Gerente y su Equipo llevar a cabo un proyecto que:

- Satisfaga necesidades.
- Se mantenga dentro de los límites presupuestarios.
- Sea culminado a tiempo.
- Brinde beneficios a la organización.



Ha existido un interés creciente por la disciplina de Administración de Proyectos que se han creado asociaciones como:

- PMI – Project Management Institute

Certificaciones profesionales como:

- PMP – Project Management Profesional
- PMO – Project Management Office

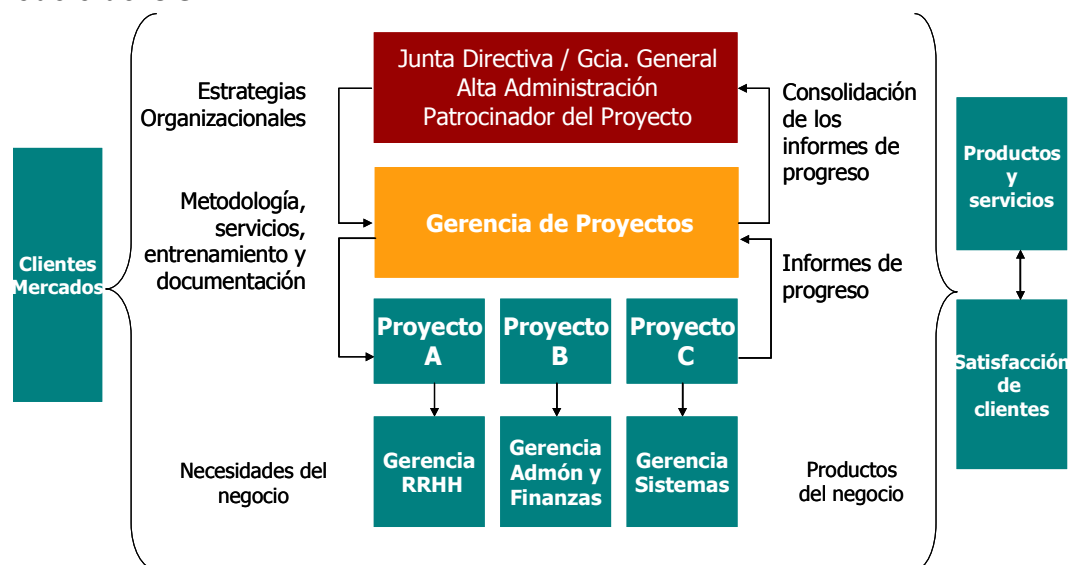
Certificaciones Oficinas Especializadas como:

- OGP – Oficina de Gerencia de Proyectos

En general, las OGP son responsables por: a) prestar servicios internos en gerencia de proyectos (entrenamiento, y desarrollo de profesionales, consultoría interna, acompañamiento de proyectos críticos, etc.); b) desarrollo / implementación de métodos, procesos y medidas de evaluación (es el guardián de la metodología de gerencia de proyectos); c) análisis de mejores prácticas (documentación de los éxitos y fracasos, investigación externa sobre las mejores prácticas) y, d) ser depositario de la memoria técnica de los proyectos para que modelos y estimaciones puedan ser usadas por gerentes de proyectos. Además de estas funciones básicas, hay una tendencia de que la OGP debe establecer un puente entre la alta administración y los gerentes de proyectos, de tal forma de alinearlos con las estrategias de negocios.

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.

#### *Modelo de OGP:*



Fuente: Adaptado de Bernstein, S. (2000)

Dentro de las grandes empresas privadas, la mayoría tienen Gerencias de proyectos internas, la cual es una unidad de negocio dirigida única y exclusivamente a manejar proyectos específicos para satisfacer necesidades

puntuales de la organización a través de sus diferentes gerencias. Estas gerencias tienen diversidad de modelos y funciones de acuerdo a los proyectos que se manejan. Esto dependerá de la etapa de evolución de esta disciplina en la empresa, del tipo de estructura organizacional y sus estrategias empresariales.

## **LA IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO Y GERENCIA DE PROYECTO:**

La clase empresarial debe tener una estrategia constante de modernización en todas sus áreas (Tecnológica, Financiera, Administrativa, Productiva, Recursos Humanos, etc), la aplicación de estos cambios afectan directamente a la cultura empresarial, ya que el recurso humano, debe asumir nuevos modelos gerenciales, administrativos y de manejos de los distintos recursos, a través de los cuales se adaptaran a las nuevas exigencias del mercado competitivo, y con esto se lograra su permanencia en el tiempo.

Ensamblar el equipo humano para el manejo de proyectos, comprende desde identificar y ubicar a aquellas personas mejor calificadas para las distintas tareas involucradas. Con frecuencia, el equipo se forma con personas provenientes de distintas áreas de la organización, por lo que no reportan directamente al gerente del proyecto. En ocasiones, se hace necesario reforzar el equipo con personas de afuera, en cuyo caso hay que hacer el reclutamiento.

Es labor del gerente mantener la flexibilidad que le permita adaptarse, corregir y/o ajustar, sin poner en peligro los resultados.

Muchos proyectos no llegan a un final feliz. Como gerente de proyecto, debe prestar particular atención a las principales razones de fracaso:

- Cambios en el alcance o definición del proyecto

- Falta de comunicación entre los miembros del equipo, y entre ellos y el resto de la empresa
- Desacuerdos entre clientes y el gerentes de proyecto
- Objetivos mal definidos

Varias encuestas sostienen que sólo en el orden del 20% de los proyectos finalizan obteniendo el objetivo planteado, en el tiempo y con los recursos estimados. Esta problemática se da en todo tipo de proyectos, y está particularmente acentuada en proyectos tecnológicos.

Desde ya que el 80 % de proyectos que no tuvieron la misma suerte - por diferentes motivos - genera un aumento de costos directos (en los casos que los proyectos finalicen con mayor recursos que los previstos) e indirectos por la NO disponibilidad de los beneficios previstos que brindaría dicho proyecto si hubiera finalizado en tiempo y forma. Dichos beneficios seguramente han sido destacados en el momento de desmenuzar el plan estratégico de la organización, el cual dio origen y justificación al nacimiento de dicho proyecto.

Del último análisis surge entonces que además de los costos directos que son fácilmente contabilizables, existen los costos indirectos que seguramente son mucho más importantes que lo pueda suponerse - de no ser así entonces la falla estuvo en promover un proyecto que no aportaba demasiado valor a la organización. Esto fundamentalmente impacta en una baja de productividad de algún área de la organización y en un COSTO de OPORTUNIDAD al no disponer de un resultado que seguramente será un eslabón importante para la cadena de factores críticos de éxito previstos en la estrategia global.

Esto nos lleva a darle una importancia superior a los motivos que generan estos fracasos y desarrollar lineamientos para corregirlos. La permanente búsqueda en reducción de costos de RRHH han llevado a las empresas a generar proyectos de alta criticidad y exigencia con el fin de que los mismos aporten algún beneficio tangible a la organización que necesita aumentar

ingresos y bajar costos, pero al introducir esa baja de costos, casualmente en las área que deben ejecutar dichos proyectos, se generan dos malos escenarios, o se tiene gente preparada para liderar dichos proyectos pero sobrecargada de trabajo lo cual implica no poder ejecutarlos como se debe y por lo tanto se ingresa en el 80% o se recambia personal con menor costo y menor experiencia para la función, lo cual produce el mismo resultado.

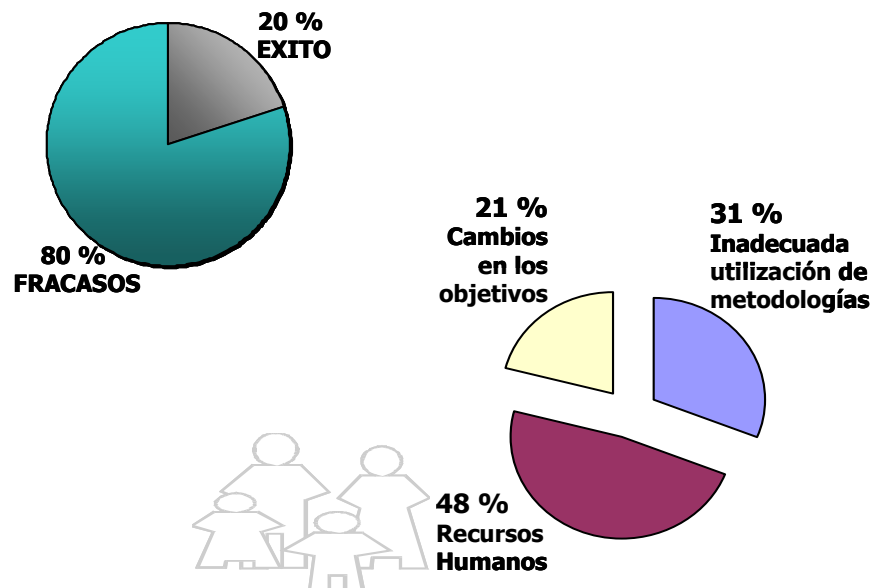
En un aspecto más conceptual, la dirección o liderazgo de proyectos, no ha tenido la categorización de una especialidad en sí misma, lo cual implica que se improvisa muchísimo.

Este escenario, nos lleva a replantarnos la forma de cómo se ejecutan los proyectos. Se necesitan más líderes, para conseguir concretar los proyectos de cambio en las organizaciones de manera tal de aumentar la productividad de las mismas.

Hacia fines del 2001 he realizado un estudio con unos 50 responsables de proyectos, para analizar las causas que alimentan los fracasos según los parámetros definidos. Este estudio que se nutrió de experiencias personales - más allá de los números -, me permitió detectar diversos factores que entorpecen el camino de un proyecto y que se analizan en el libro recientemente editado "Liderando Proyectos", a continuación los analizaremos.

Motivos que originan fracasos en el cumplimiento de los proyectos:

- 21 % Cambios en los objetivos definidos a nivel estratégico
- 31 % No utilización, o mala utilización de metodologías de trabajo
- 48 % Problemas humanos, de conducción, comunicación y conflictos entre la gente.



Con relación al ídem de **cambios en los objetivos**, el mismo es responsabilidad de las máximas autoridades de la organización. El análisis lo he centrado en los otros dos factores que son responsabilidad de quien dirige un proyecto.

Con respecto a la profesionalidad para diseñar y ejecutar un proyecto, el factor crítico es la **utilización de metodologías**. En muchas organizaciones pequeñas y medianas el factor brilla por su ausencia, y en muchas organizaciones grandes el mismo existe y en general se trabaja bien, pero no son pocos los casos en los cuales - en general por falta de tiempo - la metodología termina siendo utilizada como una máscara formal para el cumplimiento de normas y etapas y no como lo que verdaderamente es, el eje del proyecto tomando el contenido de la metodología y no solo la forma.

Desde ya que tanto la falta o la mala utilización de metodologías, se resuelve con vocación de parte de los directivos de la organización en profesionalizar sus cuadros y que esto no sea solo una expresión de deseo sino que vaya acompañada por acciones concretas que exceden una capacitación, puesto que deben luego darle el tiempo para su ejecución y cumplir con las exigencias que la propia metodología en pos de resultados, requiere.



Uno de los puntos en los cuales es muy débil la utilización de metodologías, es en el diseño de la estructura de un proyecto y en la estimación de esfuerzos y tiempos. A tal efecto lo que propongo en el texto es una estructura jerárquica basada en el concepto de costo por actividad, lo cual permite construir el proyecto conceptualmente de arriba hacia abajo y costearlo definiendo esfuerzos de abajo hacia arriba. Esto permite disponer de una herramienta de tablero de control que no solo mide el avance permanente del proyecto sino que permite evaluar impactos en los cambios que se produzcan.

En relación al otro punto referido a la estimación de esfuerzos y tiempos, es fundamental que se profundice el trabajo de métricas. Esto implica, disponer de métodos probados en cada organización que permitan medir el tamaño del proyecto y disponer de estándares propios sobre los esfuerzos necesarios por unidad de tamaño. Esta temática es muy clara en algunas especialidades tales como la construcción, donde el tamaño de una casa se mide en metros cuadrados cubiertos, a partir de los cuales existen tablas donde para un estándar de calidad determinado se establece el costo de construcción, tiempos y esfuerzos asociados.

Sin lugar a dudas debemos llegar a esto en los proyectos de T.I. Para lograrlo los proyectos deben nacer con una estructura homogénea, se debe medir en forma estandarizada tamaños de los productos a desarrollar, a partir de lo cual se podrán realizar estimaciones coherentes basadas en indicadores de productividad. Una de las claves es disponer, o comenzar a construir, una base de conocimiento de la organización, que se alimentará con las experiencias de proyectos que se vayan desarrollando.

En relación al último punto de la encuesta que se refiere a **problemas humanos**, es crítico, y así lo expresan los números. Es mi convicción que las metodologías formales son de fundamental importancia, para la tarea de los líderes de proyectos, pero no resultan suficientes para lograr el éxito en el cumplimiento del objetivo previsto. Existen muchos otros factores informales, subjetivos, de interrelación entre las personas, como ser la habilidad para detectar conflictos ocultos, que son tan importantes como los métodos y documentos que utiliza el líder para llevar adelante su tarea. Estas relaciones

están regladas por sensaciones, intuiciones, percepciones, sentimientos y aceptación de intereses personales no manifestados. Esto se debe, a que indefectiblemente y a pesar de que se cuente con los mejores recursos técnicos, es inevitable que los proyectos sean pergeñados, ejecutados y controlados por seres humanos y esta característica será la que le dé "vida" al proyecto, puesto que éste, en mayor o menor medida estará minado de la fusión de las distintas cargas históricas tanto del problema a resolver como de las personas que lo ejecutan. Esta "vida" y la forma de desarrollarla y moldearla de sus integrantes es generalmente uno de los factores fundamentales para el éxito de un proyecto, será la ardua tarea de hacer que todos sus componentes funcionen al unísono, sin lugar a dudas una de las más importantes ocupaciones del Líder de Proyecto.



Proyectos de reingeniería de procesos, informatización, modernización tecnológica, mejoramiento de calidad, etc. están a la orden del día, pero con un nivel de exigencia muy especial que se traduce en "resultados lo más pronto posible". Esto sitúa al líder del proyecto en una posición muy compleja. Deberá negociar y balancear las presiones de las autoridades que le asignaron el proyecto con las presiones de su equipo de trabajo que no puede acortar los tiempos que la realidad les impone.

Las variables que he detectado, como factores problemáticos más allá de las metodologías, fundamentalmente se resumen en incapacidades - o capacidades no muy desarrolladas - para el tratamiento interpersonal desde un punto de vista emocionalmente maduro. Es muy posible que estos factores tengan mayor peso en los fracasos, en culturas **latinas** como la nuestra, donde las posiciones personales tienen un rol trascendente en la fluidez de las comunicaciones y el día a día de la ejecución del proyecto. Estas capacidades necesarias se resumen en los siguientes tópicos:

- Visión y estrategia
- Negociación
- Equipos de trabajo
- Manejo de resistencias
- Comunicación y marketing
- Control de ejecución
- Cambios dinámicos

Diversas encuestas y opiniones especializadas coinciden en que el desarrollo de capacidades de gestión y liderazgo, son fundamentales para el logro de objetivos. En este artículo hemos esbozado los principales problemas y sus posibles caminos hacia la resolución, que tienen los proyectos, los cuales son un factor crítico en el desarrollo de las organizaciones, más aún hoy en día donde hacen falta resultados y no alcanzan una buena y justificada explicación del fracaso.

En el primer artículo, se estableció un conjunto de factores que influyen fuertemente en el fracaso de los emprendimientos. Con dicha visión global sobre el tema, he recibido muchas consultas de diversos países y de personas que se dedican a distintas especialidades, lo cual le da mayor validez a mi convicción, sobre que el éxito en la concreción de un objetivo, tiene los mismos factores globales de amenazas y los mismos caminos de solución, independientemente del contenido del proyecto o tema a tratar.

A partir de este interés en compartir experiencias al respecto, vamos a

desagregar en diversos artículos, cada uno de los factores mencionados oportunamente, comenzando en esta entrega por la **Metodología** a utilizar en un proyecto para el logro eficiente de objetivos.

Mencionábamos oportunamente que en muchos casos la metodología se utiliza como una mascara formal y no desde su contenido, que hacía falta vocación directiva para lograr su aplicación, que los dos ejes principales de utilización, son la estructuración del proyecto y la medición para el control, y finalmente la necesidad de generar una base de conocimiento en la organización para acumular experiencias.

Un primer paso, será entonces buscar mecanismos para demostrar su beneficio concreto, sabemos que a ciertos roles de la organización solo se les habla de dinero, entonces hagamos un algoritmo para traducir razones académicas a beneficios en dinero para la organización. Los beneficios de utilizar metodología, se miden en tangibles e intangibles.

Para los tangibles debemos usar indicadores cuantitativos, fundamentalmente en cada caso habrá que llegar a demostrar que el costo en horas y herramientas aplicadas al proyecto específicamente para implementar metodología son insignificantes en relación al aumento de probabilidades de fracaso en el proyecto con la consecuente perdida en dinero o oportunidad de negocios al no disponer del proyecto terminado en tiempo y forma. Para los intangibles, de no poder detectar indicadores cuantitativos debemos usar indicadores cualitativos, debemos poder demostrar el beneficio de disponer de proyectos terminados exitosos, en el marco del plan estratégico de negocios y crecimiento de la organización, pegado esto al concepto de cuanto es el costo de perdida de confianza de empleados y clientes, prestigio e imagen institucional y posibilidad de ingresar a nuevos mercados a partir de estar catalogados como una organización que cumple o no, lo que promete.

De todo esto seguramente saldrá algún tipo de acuerdo y “permiso” para aplicar fondos y horas a la aplicación de metodología, y en general tendrá distintos valores pero no será cero. Por ejemplo nos podrán autorizar a gastar

el 5% o el 20% del costo intrínscico del proyecto para este ítem que pasará a formar parte del proyecto, serán actividades del proyecto.

Este valor nos indicará un concepto importante, “El nivel de madurez de la Organización”. Y aquí estará el input para el Líder de Proyecto para comenzar a ELEGIR las herramientas a utilizar.

Estas herramientas son el set de trabajo que cada líder usará en su proyecto en una organización para un momento dado. Esta capacidad es un atributo de calidad de la tarea del Líder de Proyectos.

Fuera cual fuere la metodología que se elija y la cantidad a utilizar, habrá siempre un conjunto de metas comunes: disponer de una estructura lógica del proyecto, poder cuantificar esfuerzos, tiempos y costos, medir el avance, controlar resultados y disponer de información oportuna para la toma de decisiones correctivas.

Estas metas se podrán lograr con distinta sofisticación de herramientas y con mayor o menor grado de amplitud y calidad de la información, pero siempre, hasta para el proyecto más pequeño que tratemos metodológicamente, las usaremos. No así, si decidimos no usar metodología y ser artesanos intuitivos del proceso, lo cual tiene una ventaja, “no nos haremos problemas en el camino, solo nos preocuparemos una sola vez al final del mismo cuando todo haya salido mal.

El objetivo final de la metodología es poder disponer de información cuantitativa sobre el emprendimiento en marcha que toma la forma de proyecto. Las distintas métricas e indicadores deben recolectarse y calcularse. Usaremos diversos “censores” para medir la realidad y debemos disponer de un sistema de control centralizado.

## CONCLUSIONES

Se puede concluir que la importancia de la Gerencia por Proyectos radica en los siguientes aspectos:

1. Garantiza el logro de objetivos de forma exitosa, por medio de la aplicación de una estrategia o metodología, cual es la **formulación del proyecto**.
2. La garantía del éxito del proyecto radica en el tomar en consideración una **multiplicidad de factores, internos y externos**, en concordancia con el contexto donde ellos se ubican (Planes Nacionales, programas sectoriales, mercado mundial, situación política, factores culturales y ambientales).
3. Es una herramienta de la **Planificación Estratégica**, que se ha constituido en el sistema gerencial utilizado de predominante actualmente, tanto en la administración pública como en la administración empresarial.
4. Se ha convertido en metodología a seguir también en organizaciones autogestionarias como el cooperativismo, y como instrumento de participación de las comunidades en la resolución de problemas o necesidades.
5. Contribuye a la transformación de esquemas de dirección verticales u autoritarios al propiciar el sentido de pertenencia o identificación de los actores al involucrarlos en su formulación a través de una participación activa y flexible.
6. Promueve el liderazgo, al designar la coordinación de un proyecto a una persona con características que garanticen el cumplimiento de dicho rol.
7. Es un herramienta importante para la toma de decisiones.
8. Incentiva la **conexión coherente y armoniosa** entre el ámbito público y el ámbito privado.
9. Contribuye a dimensionar la importancia del desarrollo tecnológico, especialmente en los sistemas de información, comunicación y almacenamiento de datos, requiriendo la constante actualización del equipo humano en estas áreas.
9. Permite adaptar los objetivos según el contexto económico-social imperante en el mundo actual: la globalización.
10. Contribuye a la formación de equipos interdisciplinarios, lo cual permite la integración de diferentes visiones, complementándose y garantizando un visión más amplia de los problemas o necesidades.

# ANEXOS



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMON RODRÍGUEZ  
VICE-RECTORADO ACADÉMICO  
DECANATO DE POSTGRADO

## GERENCIA POR PROYECTOS

### Anexo 1

#### ALGUNAS MODALIDADES DE PROYECTOS:

Las distintas etapas o momentos internos, que suelen señalarse son las siguientes:

- 1- \* Identificación
- 2- \* Diseño y Elaboración
- 3- \* Formulación
- 4- \* Presentación
- 5- \* Aprobación
- 6- \* Ejecución
- 7- \* Seguimiento
- 8- \* Evaluación

**En un Proyecto de Investigación la metodología podría caracterizarse por:**

#### I.- EL PROBLEMA.

- A. Título descriptivo del proyecto.
- B. Formulación del problema.
- C. Objetivos de la investigación.
- D. Justificación.
- E. Limitaciones

#### II.-MARCO DE REFERENCIA.

Fundamentos teóricos.



Antecedentes del problema.

Elaboración de Hipótesis.

Identificación de las variables.

### III.-METODOLOGÍA.

Diseño de técnicas de recolección de información.

Población y muestra.

Técnicas de análisis.

Índice analítico tentativo del proyecto.

Guía de trabajo de campo.

### IV.-ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.

Recursos humanos.

Presupuesto.

Cronograma.

### V.- BIBLIOGRAFÍA.

## **OTRA METODOLOGÍA DE PROYECTOS INCLUYE LOS SIGUIENTES ASPECTOS:**

### 1.1 Título

1.2 Descripción general de la situación (política, económica, social, ambiental...) existente en el país o en la organización.

1.3 Contextualización de la Zona de Influencia del proyecto: Datos de la zona fundamentales para comprender la naturaleza de los problemas que el proyecto intenta resolver: marco geográfico, situación socio-económica, características de las relaciones de género, datos demográficos, etc.

1.4 Justificación de la necesidad de la intervención: Fundamentación de la propuesta y/o explicación de los motivos que dan sentido y coherencia a esta alternativa de intervención, frente a otras posibles.

1.5 Antecedentes o Historia del Proyecto: Se puede indicar aspectos de interés, previos a la ejecución, que permitan conformar un marco de referencia para la comprensión de la propuesta. (puntualizar cómo ha surgido la iniciativa y si el proyecto hace parte de un programa más amplio, explicar su articulación.)

1.6 Estudios que se hayan efectuado en relación con el proyecto (técnicos, socio-culturales, de mercado... ) y resultado de los mismos

1.8 Breve descripción del Proyecto: construir una síntesis de los aspectos centrales del proyecto: problema, propuesta a ejecutar, beneficiarios, viabilidad.

1.9 Localización exacta de la acción: es la descripción de la zona en que el proyecto será ejecutado. Se puede adjuntar mapas de la zona (y proyecto de construcción, si procede).

## **II. IDENTIFICACION DE LA POBLACIÓN PARTICIPANTE**

2.1 Estimación de la Población Total de la Zona

2.2 Breve descripción de la población según ocupación, ingresos, clase social, pertenencia a grupos étnicos y otros criterios oportunos (diferenciando entre hombres y mujeres)

2.3 Criterios de selección de la población beneficiaria.

2.4 Estimación y caracterización de la Población directamente beneficiada. Diferenciar por género, nivel social etnia, y otros grupos significativos.

2.5 Dígase cómo ha participado y participará la población beneficiada en las fases del proyecto (concepción, puesta en marcha, gestión, seguimiento, evaluación...).

Dígame cuál ha sido y será, específicamente, el enfoque de género.

2.6 Estimación y caracterización de la población que se verá beneficiada indirectamente por el proyecto (número, género, etnia, grupo de edad).

## **III. OBJETIVOS, RESULTADOS E INDICADORES**

3.1 Objetivo General de Desarrollo: Fin hacia el que se orienta la propuesta, desde una perspectiva amplia y a largo plazo, y en confluencia con otras iniciativas.

3.2 Objetivos Específicos: Fines sustentables que el proyecto se propone obtener, con sus propios recursos y actividades, y dentro del período de tiempo definido; son nuevas situaciones en las que los problemas han sido subsanados

total o parcialmente. Conviene establecer una secuencia lógica entre objetivos, resultados y actividades, para garantizar la coherencia interna del proyecto.

3.3 Metas o Resultados Esperados: Productos concretos de la ejecución del proyecto necesarios y, en su conjunto, suficientes para la consecución de los Objetivos Específicos. Los resultados son producto de las actividades; relacionar cada uno de ellos con un Objetivo Específico y con las actividades correspondientes.

3.4 Indicadores del grado de consecución de los Objetivos: Descripciones operacionales, precisas y verificables, del contenido de cada objetivo específico, en términos de efectos sobre los beneficiarios, calidad, cantidad, lugar y tiempo.

3.5 Fuentes de Verificación de los Indicadores: Documentos, informes y otras fuentes de datos que permitan la corroboración de los indicadores.

## **IV. EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

4.1 Duración del proyecto

4.2 Fecha prevista de inicio

4.3 Descripción detallada de Actividades:

- Sobre cada actividad: contenido, metodología, período de ejecución, responsables (relacionar cada actividad con el resultado correspondiente).
- En caso de estar previsto en funcionamiento de un Fondo Rotativo, justificar elección del sistema propuesto; indicar las modalidades de su funcionamiento, criterios de selección de los beneficiarios, modalidades de atribución y desembolsos y utilización de los recursos generados.

4.4 Cronograma de Ejecución de Actividades: Calendario detallado desglosando, si procede, las tareas que supone la realización de cada actividad.

4.5 Recursos humanos, materiales y técnicos necesarios para la ejecución, y sus costes. Conceptos de acuerdo a las Partidas Presupuestarias.

- Recursos Humanos: valorarlos diferenciando personal local y expatriado; con remuneración o sin ella (valorizando el trabajo voluntario), y describir sus responsabilidades.
- Recursos Materiales y Técnicos: detallar material y equipos previstos y su valor, precisando aportes locales y propietarios de las infraestructuras existentes.

4.6 Seguimiento y evaluación interna: criterios, participantes, metodología, duración

#### 4.7 Riesgos y Presunciones.

- Identificación de circunstancias que puedan obstaculizar la ejecución del proyecto y medidas previstas para resolver estas dificultades.
- Condiciones, ajenas al control del proyecto, decisivas para su adecuada ejecución.

### **V. VIABILIDAD (condiciones que aseguran la continuidad del proyecto una vez finalizado)**

5.1 Viabilidad Socio-cultural: - Si el proyecto puede modificar el modo de vida de la población, indicar las medidas previstas para garantizar su aceptación.

5.2 Viabilidad Técnica, Organizativa o de Gestión: - Medidas previstas en el marco del proyecto para garantizar su continuación (formación, capacitación, organización...); - Capacidad de los beneficiarios para la gestión, el funcionamiento y el mantenimiento del proyecto: - Responsables del la continuidad del proyecto

5.3 Viabilidad Política: - Describir el entorno político local y la actitud de las autoridades locales.- Aavales o compromisos de las autoridades locales, con que cuenta el proyecto. - Posibles obstáculos legales y/o de carácter político para la realización del proyecto

5.4 Viabilidad Económica: - Presentar un análisis coste-beneficio. - Indicar la forma de reinversión o distribución de los beneficios producidos por el proyecto. - Identidad de los propietarios de los bienes adquiridos durante la ejecución

### **VI. IMPACTO**

6.1 Impacto medio-ambiental:- Indicar si la ejecución del proyecto afecta el equilibrio ecológico, y cómo. - Evaluar si el medio ambiente soporta las acciones previstas

6.2 Adecuación al medio de la tecnología utilizada: - Motivos de elección de los medios técnicos utilizados, entre otros posibles. - Indicar si los medios e instrumentos utilizados son adaptables al contexto del proyecto y manejables por los beneficiarios. - Analizar la dependencia tecnológica que puedan generar

6.3 Impacto de Género: - Beneficios o perjuicios que el proyecto implicará para las mujeres. - Cambios esperados en la situación de específica de las mujeres, debidos a la ejecución del proyecto.

### **VII. PRESUPUESTO**

7.1 Plan de Financiación

coste total:

contribución solicitada:

otros aportes (precisar):

7.2 Presupuesto General: por Partidas, indicando cofinanciadores y aportes locales, en dólares americanos, e indicando la tasa de cambio dólar-moneda local (Terrenos; Construcciones, equipos, materiales y suministros; personal; viajes, etc)

7.4 Explicación Justificativa del Presupuesto

7.5 Análisis de precios unitarios.

CUADROS DE PRESUPUESTO



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMÓN RODRÍGUEZ  
VICE-RECTORADO ACADÉMICO  
DECANATO DE POSTGRADO

GERENCIA POR PROYECTOS

Anexo 2

GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Eficiencia:** Garantiza el cumplimiento de los objetivos en el uso racional de los recursos.

**POAN:** Plan Operativo Anual Nacional. Es una selección de proyectos dirigidos a:

- ✓ Concretar los Objetivos Estratégicos de la Acción de Gobierno.
- ✓ Mejorar la cobertura o calidad de los bienes o servicios demandados por la sociedad.

**POAI:** Plan Operativo Anual Institucional. Es una selección de proyectos dirigidos a:

- ✓ Concretar los Objetivos Estratégicos de la Acción Gobierno.
- ✓ Concretar los proyectos que obedecen al funcionamiento institucional.

**Objetivo Estratégico:** Logros que el Ejecutivo Nacional se propone alcanzar en relación con el desarrollo del país y los problemas y demandas de la sociedad.

**Proyecto:** Es la expresión sistematizada de un conjunto delimitado de acciones y recursos que permiten, en un tiempo determinado, el logro del resultado específico para el cual fue concebido el proyecto.

**Presupuesto por Proyectos:** Es un instrumento para asignar y distribuir recursos públicos a través de proyectos, a los organismos nacionales, estatales y municipales en función de las políticas y objetivos estratégicos de la Nación, que facilitará la coordinación, control y evaluación de su ejecución. Se presentará bajo dos categorías presupuestarias: Acciones Centralizadas y Proyectos.

**Elementos centrales del proyecto:**

- **Objetivo Específico del Proyecto:** Transformación esperada como consecuencia directa de la ejecución del proyecto.

- **Resultado Esperado:** Productos, bienes o servicios que se materializan ú obtienen con la ejecución del proyecto.
- **Acciones Específicas:** Principales actividades necesarias y suficientes para lograr el resultado del proyecto.
- **Metas del Proyecto:** Cuantificación del objetivo, resultado y acciones específicas del proyecto.

**Acciones centralizadas:** Son aquellas que no son posibles definir en términos de proyectos, pero que son necesarias para garantizar el funcionamiento de las instituciones públicas y el cumplimiento de los compromisos del Estado. Los recursos asignados a estas acciones no se pueden asociar directamente a un proyecto.

**Formulación:** Es el tiempo de expresar por escrito -en soporte papel o electrónico- y conforme los cuestionarios o normativas de las organizaciones hacia donde hay que dirigir el proyecto, todo lo acordado en la etapa anterior y su lógica o coherencia interna, su racionalidad, su viabilidad y su factibilidad.

**Proyecto:** Respuesta a un problema o necesidad en un lapso de tiempo determinado a través de una metodología o estrategia.

**Gerencia por proyectos:** Metodología o estrategia gerencial para lograr el éxito de un proyecto.

**Planificación Estratégica:** Sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias). Se concentra solo en aquellos objetivos factibles de lograr. (www.monografias.com)



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMON RODRÍGUEZ  
VICE-RECTORADO ACADÉMICO  
DECANATO DE POSTGRADO**

**GERENCIA POR PROYECTOS**

<b>Anexo 3</b>
----------------

**MODELO DE UN PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL  
( POAI )**



[01] UNIDAD EJECUTORA:	Gerencia de Recursos Humanos. Bienestar Social.
[02] OBJETIVO ESTRATEGICO:	Activar una estrategia integral y eficaz contra la corrupción.
[03] ACTIVIDAD:	Diseñar e Implementar una política de Bienestar Social Adecuada para los Trabajadores.
[04] OBJETIVO:.	Alcanzar la optimización de los requerimientos y beneficios laborales necesarios para los empleados con el fin de mejorar su calidad de vida.

[5] ASIGNACION PRESUPUESTARIA (MM Bs.)	[6] INFORMACIÓN PRESUPUESTARIA			[7] PRODUCTO (Cuantificado)
	PROG.	PART.	MONTO (Bs.)	
9.381.450.000 H.C.M (Año 2006) 8.200.000.000 Ajuste Salarial 20% 6.560.000.000 Inflación 16% 4.920.000.000 Prima rofesión12%	no	no	no	2201 Planillas 1402 6500 Pólizas H.C.M 6500 Primas. 360 Casos Laborales. 6500 Incrementos Salariales.

[8] ENUNCIADO DE LAS ACCIONES O GRUPO DE ACCIONES	[9] UNIDAD DE MEDIDA	[10] META			
		I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre
1. Implementación de un plan de registro y afiliación al S.S.O del personal que tenga pendiente la planilla 1402.	Planilla 1402	601	600	500	500
2. Posible incorporación de planes alternativos: -. HCM -. Servicios Funerarios.	Documento (Ficha de Empleado)	6500			
3. Plan de asignaciones de primas a los empleados, por matrimonio,hijos profesionalización, bono escolar, entre otros.	Documentos (Títulos,Constancias)	1625	1625	1625	1625
5., Atención y Solución de Casos y Necesidades laborales.	Documento (Requerimientos)	90	90	90	90
6.-Ajustes de Sueldos y Salarios.	Deposito Bancario	6500			

[11] OBSERVACIONES:	
[12] RESPONSABLE NATURAL:	Unidad de Bienestar Social
[13] RESPONSABLE ADMINISTRATIVO:	Gerencia de Recursos Humanos



**REPÚBLICA BOLIVARINA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMON RODRÍGUEZ  
VICE-RECTORADO ACADÉMICO  
DECANATO DE POSTGRADO**

**GERENCIA POR PROYECTOS**

<b>Anexo 4</b>
----------------

**CONTENIDO DE LAS FICHAS DE PROYECTOS**

I.- DATOS BASICOS DE IDENTIFICACION DEL PROYECTO				
1.1.- CODIGO DEL PROYECTO	1.2.- NOMBRE DEL PROYECTO			
1.3.- ESTATUS DEL PROYECTO:				
1.4.- ESTE PROYECTO SERA CONSIDERADO PARA EL POAN 2006				
		SI	<input type="checkbox"/>	NO
1.5.- FECHA DE INICIO	1.6.- FECHA DE CULMINACION	1.7.- TIEMPO DE EJECUCION DEL PROYECTO		
1.8.- LOCALIZACION POLITICA - ADMINISTRATIVA				
NACIONAL				
ESTADAL				
MUNICIPAL				
PARROQUIAL				
1.9.- AREA ESTRATEGICA:				
DESCRIPCION				
EQUILIBRIO:				
OBJETIVO:				
SUB OBJETIVO:				
SUB SUB OBJETIVO:				
1.10.- OBJETIVO ESTRATEGICO NUEVA ETAPA:				
1.11.- OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL				
1.12.- OBJETIVO ESPECIFICO DEL PROYECTO:				
1.13.- INDICADORES DEL PROYECTO				
ENUNCIADO DEL PROBLEMA O NECESIDAD QUE ORIGINA EL PROYECTO				
INDICADORES DE LA SITUACION ACTUAL DEL PROBLEMA		FECHA DE LA ULTIMA DATA (MPD)	FORMULA DEL INDICADOR	FUENTE DEL INDICADOR
INDICADOR DE LA SITUACION OBJETIVO DEL PROYECTO		TIEMPO DE IMPACTO		

<b>1.13.- RESULTADO DEL PROYECTO:</b>			
<b>BIEN O SERVICIO</b>		<b>META DEL PROYECTO</b>	
		<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>1.14.- BENEFICIARIO DIRECTO DEL PROYECTO:</b>			
<b>1.15.- LOCALIZACION DEL PROYECTO POLITICA TERRITORIAL</b>			
<b>EJE DE DESARROLLO :</b>			
<b>NUCLEO DE DESARROLLO ENDOGENO (NDE):</b>			
<b>ZONAS ECONOMICAS DE DESARROLLO SUSTENTABLE (ZEDES):</b>			
<b>COMPLEJOS INDUSTRIALES:</b>			
<b>1.16.- CLASIFICACION SECTORIAL:</b>			
<b>SECTOR</b>		<b>SUB-SECTOR</b>	
<b>1.17.- MONTO TOTAL DEL PROYECTO:</b>		Bs 0,00	
<b>1.18.- ORGANO RESPONSABLE Y EJECUTOR:</b>			
<b>CODIGO (ONAPRE)</b>	<b>NOMBRE ORGANO O ENTE RESPONSABLE</b>	<b>CODIGO</b>	<b>NOMBRE ORGANO O ENTE EJECUTOR</b>
<b>1.19.-GERENTE DEL PROYECTO:</b>			
<b>NOMBRE:</b>		<b>CARGO:</b>	
<b>UNIDAD DE ADSCRIPCION:</b>			
<b>TELEFONO(S):</b>			
<b>FAX:</b>		<b>E-MAIL:</b>	

II.- INFORMACION GENERAL DEL PROYECTO			
2.1.- CONEXIONES INTER-INSTITUCIONALES:			
ESTE PROYECTO REQUIERE ACCIONES DE OTRA INSTITUCION:		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Especifique:			
ESTE PROYECTO CONTRIBUYE O COMPLEMENTA PROYECTOS DE OTRA INSTITUCIÓN:		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Especifique:			
ESTE PROYECTO ENTRA EN CONFLICTO CON PROYECTOS DE OTRA INSTITUCIÓN:		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Especifique:			
2.2.- AGENDA AL DECISOR: (TIPO DE ACCION EN LA AGENDA AL DECISOR):			
ACCION INMEDIATA: <input type="checkbox"/>	EXPLORACIONES: <input type="checkbox"/>	ACCION DIFERIDA: <input type="checkbox"/>	
ESTE PROYECTO CUENTA CON UN PLAN DE CONTINGENCIA		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Especifique:			
2.3.- EMPLEOS GENERADOS:			
N° ESTIMADO DE EMPLEOS DIRECTOS:			
N° ESTIMADO DE EMPLEOS INDIRECTOS:			
2.4.- DESCRIPCION BREVE DEL PROYECTO:			
2.5.- AVANCE DEL PROYECTO:			
PORCENTAJE DE AVANCE FISICO DEL PROYECTO:		<input type="checkbox"/>	
PORCENTAJE DE AVANCE FINANCIERO DEL PROYECTO:		<input type="checkbox"/>	





V.- PROGRAMACIÓN FINANCIERA DE LAS ACCIONES ESPECIFICAS															
5.1.- PROGRAMACIÓN FINANCIERA DE LAS ACCIONES POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO															
ACCIONES		MONTO DE RECURSOS ORDINARIOS (EN Bs.)		RECURSOS OTROS (EN Bs.)		FUENTE DE RECURSOS EXTRAORDINARIO		MONTO (EN BS.)							
1.-															
2.-															
3.-															
4.-															
5.-															
TOTAL															
5.2.- IMPUTACIÓN PRESUPUESTARIA TOTAL DE LOS EGRESOS DE LA ACCIONES POR CONCEPTO DEL GASTO (EN. Bs.)															
ACCIONES		401-Gastos de Personal (Personal Fijo)		401-Gastos de Personal (Personal Contratado)		402-Materiales y Suministros		403-Servicios No personales		404-Activos Reales		405-Activos Financieros		406-Servicios de y Disminución d	
1.-															
2.-															
3.-															
4.-															
5.-															
TOTAL															
VI. DATOS DE CONFIRMACION															
6.1 REALIZADO POR:															
NOMBRE:				C.I. :											
CARGO:															
UNIDAD DE ADSCRIPCION:															
TELEFONO(S):				FAX:											
E-MAIL:															



Fichas de acuerdo a la solicitud y Sistema de ONAPRE

FICHA de acuerdo al Sistema ONAPRE

Anteproyecto de Presupuesto 2006

Identificación del Usuario										
Organismo:										
Ente Descentralizado:										
		Módulos				Proyectos				
Acciones Centralizadas										
1. Organismo o Ente Responsable:										
2. Organismo o Ente Ejecutor:										
3. Proyecto:										
3. Costo Total del Proyecto (Bs.):										
Identificación del Proyecto										
4. Área Estratégica:										
5. Tipo de Proyecto:										
6. Ubicación Geográfica:										
7. Objetivo Estratégico:										
8. Objetivos Específicos Proyecto:										
10. Resultado del Proyecto:										
11. Clasificación Sectorial:										
12. Unidad de Medida:		13. Meta del Proyecto:								
14. Fecha de Inicio:		15. Fecha de Finalización:								
16. Situación del Proyecto:		Por Reactivar		En Ejecución						
		Si	No	Especifique:						
17. Este Proyecto involucra a otros órganos:										
Asignación por Fuente de Financiamiento en Bolívares										
18. Conceptos		al 31/12/05		2006		2007		Posterior		Total
Recursos Ordinarios										0
Programas y Proyectos										0
Deuda Pública										0
Otras Fuentes										0
Ingresos Propios										0
Total		0		0		0		0		0
Monto por Imputar Presupuesto 2006						0				0

Acción Específica						
19. Código			20. Denominación:			
21. Plazo de Ejecución:			Inicio:		Fin:	
22. Ejecución Física						
META ANUAL						
Unidad de Medida	Meta Total	Montos Anuales en Bs.				Periodicidad de la Medición
		al 31/12/05	2006	2007	Posteriores	
23. Ejecución Financiera						
Monto Total Bs.	Monto Total Ajustado	Montos Anuales en Bolívares				
		al 31/12/05	2006	2007	Posteriores	
24. Imputación Presupuestaria en Bolívares						
Denominación		al 31/12/05	2006	2007	Posteriores	Total
401 Total gastos de personal						0
Gastos de Personal Fijo						0
Gastos de Personal Contratado						0
402 Materiales y suministros						0
403 Servicios no personales						0
404 Activos reales						0
405 Activos financieros						0
407 Transferencias						0
408 Otros gastos de instituciones descentralizadas						0
409 Disminución del Patrimonio						0
451 Gastos de Seguridad y Defensa del Estado						0
452 Asignaciones no distribuidas						0
<b>Total</b>		0	0	0	0	0
<b>Monto por financiar presupuesto 2006</b>		0				

\*\*\* Se incorporan tantas acciones como se hayan determinado.



## Se recomienda la “Ficha Resumen” para la Presentación al Ministro

Nombre del Proyecto	Objetivo Estratégico	Objetivo del Proyecto	Resultado o Producto	Costo Total del Proyecto	Localizació n	Beneficiario s	Empleos D I	Periodo de Ejecución	Responsable / Ejecutor
1									
2									
3									
4 ...									
n									
				Total Bs.					

Prioridad

Organismo:		
Categoría	Monto Total en Bs.	%
Acciones Centralizadas		
Proyectos		
<b>Total</b>		



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMON RODRÍGUEZ  
VICE-RECTORADO ACADÉMICO  
DECANATO DE POSTGRADO

GERENCIA POR PROYECTOS

Anexo 5



Plan de Acción del Ministerio xxxxxx.  
INSTITUCIÓN  
Año 2005.



OBJETIVO ESTRATÉGICO	Decisiones Inmediatas		Espacio de Decisiones Futuras	
	Acciones Proyectos - Medidas	Exploraciones	Acciones Diferidas Proyectos - Medidas	Plan de Contingencia
1. Avanzar en la conformación de la nueva estructura social	Proyecto 1:			
2. Articular y optimizar la nueva estrategia comunicacional				
3. Avanzar en la construcción del nuevo modelo democrático de participación popular	Proyecto 1:			



Plan de Acción del Ministerio xxxxxxx.  
INSTITUCIÓN  
Año 2005.  
Ficha de Proyecto



OBJETIVO	Avanzar en la conformación de la nueva estructura social						
ESTRATÉGICO							
NOMBRE DEL PROYECTO	XXXXXXXX						
ESTADO DEL PROYECTO	IDEA		ESTUDIOS PRELIMINARES		EN EJECUCIÓN	X	EN OPERACIÓN
RESPONSABLE	Presidente de la Institución						
ORGANISMO	Nombre de la Institución						
CARGO	Presidente						
SITUACION DE FINANCIAMIENTO							
FUENTE	Ingresos Propios (gastos de funcionamiento)						
MONTO	XXXXXXXX						
OTROS RECURSOS INVOLUCRADOS	MATERIALES						
	HUMANOS	INTER.	Coordinaciones Estadales.				
		EXTER.	Ministerio XXXXXX				
INICIO Y DURACIÓN	01/01/2.005 al 31/12/2.005						



# **BIBLIOGRAFÍA**



Heerkens, G.R. (2002), **Gestión de Proyectos**, Ed. McGraw-Hill-Hay Group, Serie Directivos Hoy, Madrid.

Miranda M., J.J. (2000), **Gestión de Proyectos**, Cuarta Edición. (material facilitado por vía electrónica a través del grupo de discusión del Doctorado en Gerencia de Proyectos en yahoogroups.com).

(Anónimo), Planificación Estratégica,  
[www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml](http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml), Consulta: 31/10/06.

Ministerio de Planificación y Desarrollo, **POAN 2007**,  
[www.2007/lineamientos%20%20POAN%20Y%20POAI/B4s%202007.pdf](http://www.2007/lineamientos%20%20POAN%20Y%20POAI/B4s%202007.pdf)  
(Consulta 31/10/06).

Oficina Nacional de Presupuesto, Instructivo No. 17: **Entes Descentralizados con Fines Empresariales No Petroleros “Empresas Públicas e Institutos Autónomos”** (Consulta 31/10/06).

Isbeth Rodríguez, Roberto Sbracia y Fabio González, **Revista Espacios.com**, Oficina de Gerencia de Proyecto: Teoría y Práctica,

UPEL, (2003), **Manual de Trabajos de Grado y Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**, Ed. Fedupel, Caracas.