

**PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA OFICINA DE GERENCIA DE  
PROYECTOS PARA LA EMPRESA CONSUTEL, C.A.**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en  
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**  
Irazábal Vargas, Ramón Alexis, CI 6.906.995

**Asesorado por:**  
Zambrano de Rodríguez, Lilian Margarita  
Mármol Pérez, José Rafael

**Caracas, marzo de 2018**

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y  
GESTIÓN DE PROYECTOS**

**PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA OFICINA DE GERENCIA DE  
PROYECTOS PARA LA EMPRESA CONSUTEL, C.A.**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en  
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:  
Irazábal Vargas, Ramón Alexis, CI 6.906.995**

**Asesorado por:**  
Zambrano de Rodríguez, Lilian Margarita  
Mármol Pérez, José Rafael

**Caracas, marzo de 2018**



Asunto: Carta de Autorización.

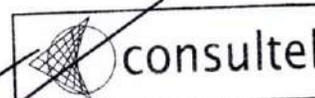
Sres. Universidad Monteávila  
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos  
Presente.

Por medio de la presente comunicación le informamos que como **Presidente** de la empresa **CONSULTEL, C. A.**, autorizamos al estudiante de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, **Ramón Alexis Irazabal Vargas** para realizar un estudio confines estrictamente académico denominado **“Plan de implementación de la oficina de gerencia de proyectos en la empresa CONSULTEL, C.A.”**

Quedando a sus órdenes,

Atentamente,

  
Ing. Antonio Menafra P.  
Presidente  
Telf: 0412 – 953 2772





REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,  
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS



TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PLAN DE IMPLEMENTACION DE LA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS  
PARA LA EMPRESA CONSULTEL, C.A.

**Autor:** Irazábal Vargas, Ramón Alexis

**Asesor:** Mármol Pérez, José Rafael

**Año:** 2018

RESUMEN

La investigación se realizó en la empresa CONSULTEL C.A., ubicada en Chacaíto, Municipio Chacao. Fue elaborada con el objetivo de definir las bases funcionales para la creación de la oficina de gerencia de proyectos para la empresa CONSULTEL, C.A. Para ello, fue necesario gestionar los recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la Oficina de Gerencia de Proyectos. Después, identificar las metodologías, mejores prácticas y estándares requeridos para la dirección de proyectos. Luego, concebir los planes de entrenamiento, la orientación, la capacitación y la supervisión del equipo del proyecto. Inmediatamente, planificar el monitoreo del cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos, mediante auditorías. Seguidamente, desarrollar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos de la empresa. Por último, planificar la coordinación entre proyectos. La investigación fue elaborada bajo la aplicación directa en el trabajo, investigación aplicada no experimental, transeccional de nivel descriptivo y explicativo; la población estuvo conformada por veintinueve (29) empleados. Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta y se diseñó un cuestionario como instrumento de recolección de datos, constituido por dieciocho (18) preguntas de respuesta dicotómicas. La validez se determinó por la técnica juicio de expertos. Los datos obtenidos se presentan en gráficos estadísticos, que se analizaron e interpretaron, lo que permitió concluir que: la empresa requiere el plan de implementación de la oficina de gerencia de proyectos, Por tanto, se exhortó a la alta gerencia a considerar la propuesta para que coadyuve a fomentar un óptimo desempeño en el desarrollo de sus objetivos estratégicos.

**Línea de Trabajo:** Plan de Implementación, Migración y Plan Estratégico.

**Palabras clave:** Proyecto, Oficina de Gerencia de Proyectos, Empresa Consultora, Nivel de Madurez, Project Management Institute, Consultora.

**Nomenclatura UNESCO:** (53) Ciencias Económicas, (5311) Organización y Dirección de Empresas, (531106) Gestión Financiera.

## **DEDICATORIA**

Le agradezco a Dios, a mi familia, y en especial a mi esposa Magally que siempre está a mi lado y particularmente en este camino de conocimientos, brindándome ánimo y apoyo para el logro de esta meta. Te amo mi Uni.

A mi padre en especial por los valores que me infundo, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida; y que me impulsa e ilumina desde el cielo siempre.

A mis compañeros de posgrado excelentes colegas y muy capacitados profesionales.

A todo aquel que, a través del conocimiento, se propone ser mejor.

## **RECONOCIMIENTO**

A CONSULTEL, C.A. por su apoyo para el logro de este objetivo.

Un reconocimiento muy especial al Dr. Jorge Velazco, gracias por su dedicación e instrucción para lograr de nosotros unos mejores profesionales en materia de Gerencia de Proyectos.

Reconocimiento a la Magister Ana Julia Guillén y Especialista Lilian Zambrano, por la orientación, contribución correcciones y el seguimiento en el desarrollo del Trabajo Especial de Grado.

A la dirección de Posgrado en Gerencia de Proyectos, unidad que en pleno nos apoya en este camino de conocimiento.

Reconocimiento especial y fraterno al Magister Carlos Vargas por su apoyo incondicional, todo el conocimiento, durante la investigación y elaboración del Trabajo Especial de Grado.

A todos los que colaboraron con la realización de este Trabajo Especial de Grado entregándome desde una sonrisa, una consulta o algún material de referencia, a todos, dios los bendiga por siempre.

A la Universidad Monte Ávila por permitirme formarme durante estos 18 meses en sus aulas.

## INDICE GENERAL

	pp.
Lista de Cuadros	viii
Lista de Gráficos	ix
Lista de Acrónimos	x
Resumen	xi
<b>INTRODUCCIÓN</b>	12
<b>CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO</b>	15
Planteamiento y delimitación de la Problemática	15
Interrogante de la Investigación	21
Sistemización de la Interrogante de la Investigación	21
Objetivos del proyecto de la Investigación	22
Objetivo General de la Investigación	22
Objetivos Específicos de la Investigación	22
Justificación de la Investigación	23
Alcance y Delimitación de la Investigación	25
Alcance	25
Delimitación	25
<b>CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO</b>	26
Saberes del trabajo	26
Antecedentes de la Investigación	27
Antecedentes Empíricos	27
Antecedentes Académicos	27
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyecto	32
Proyecto	33
Acta de Constitución del Proyecto	28
Ciclo de Vida del Proyecto	33
Grupos de Procesos de la Gerencia de Proyectos	34
Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos	34
Oficina de Gerencia de Proyectos	36
Modelos de Madurez de las Organizacionales de la Gerencia de	37
Proyectos	
Consultoría	38
Empresa	39
Gestión	39
Gestión de Servicios	40

Gestión de Calidad	41
Gestión de Operaciones	41
Gestión de Telecomunicaciones	41
Auditoria	41
Bases Legales	42
<b>CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO</b>	
Línea de Trabajo	44
Ruta de Desarrollo del Trabajo	44
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	46
Instrumento	46
Validación del Instrumento	47
Procesamiento de Análisis de Información	47
Unidad de Análisis	47
Operacionalización de las Variables	47
Aspectos Éticos de la Investigación	51
<b>CAPITULO IV MARCO ORGANIZACIONAL Y SECTORIAL</b>	
Breve Reseña Histórica	52
Cámara Venezolana de Industrias Consultoras	52
Misión de Cavecon	53
Visión de Cavecon	53
Valores de Consultel	53
Servicios de Consultoría	53
Estructura Organizativa	57
<b>CAPITULO V GERENCIA DE LOS RECURSOS COMPARTIDOS</b>	
Introducción	58
Gerencia de los Recursos Humanos Compartidos	58
Gerencia de los Recursos Financieros Compartidos	59
Gerencia de los Sistemas Compartidos	61
Gerencia de los Recursos Equipos y Maquinarias Compartidos	62
<b>CAPITULO VI IDENTIFICACION Y DESARROLLO DE METODOLOGIAS, ESTANDARES Y MEJORES PRACTICAS DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	
Introducción	63
Identificación y Desarrollo de Mejores Prácticas en la Gestión de	63

Proyectos	
Identificación y Desarrollo de Metodologías de Gerencia de Proyectos	64
Identificación y Desarrollo de Estándares de Gerencia de Proyectos	65
<b>CAPITULO VII APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL</b>	
Introducción	66
Aprendizaje Individual y Organizacional	66
Crecimiento Individual y Organizacional	67
<b>CAPITULO VIII DESARROLLO DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
Introducción	69
Sobre las Políticas de la Propuesta de PMO para Consultel	69
Políticas de Recursos Humanos	70
Gestión de los demás Recursos	77
Sobre los Procedimientos de PMO para Consultel	79
<b>CAPITULO IX COORDINACION ENTRE PROYECTOS</b>	
Introducción	80
Sobre la Coordinación de la Propuesta de PMO para Consultel	80
Matriz de Comunicaciones	81
Proceso de Escalamiento de la Comunicación	82
<b>CAPITULO X ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO</b>	
introducción	84
Análisis de los Resultados de la Investigación	84
<b>CAPITULO XI LECCIONES APRENDIDAS</b>	104

## **CAPITULO XII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones	106
Recomendaciones	112

<b>FUENTES BIBLIOGRAFICAS</b>	<b>113</b>
-------------------------------	------------

## **ANEXOS**

Anexo A Instrumento de Recolección de Datos	116
Anexo B Validación del Instrumento de Recolección de Datos	117
Anexo C Código de Ética del PMI	118

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadros</b>		<b>Pp.</b>
1	Operacionalización de las Variables	49
2	Cuantificación del Recurso Humano	58
3	Cuadro de Mando Integral	67
4	Cuadro de Gobernabilidad	69
5	Modelo Propuesto para la Gestión de Recursos	70
6	Matriz de Comunicación	81
7	Matriz de Escalamiento de la Comunicación	83

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráficos</b>	<b>Pp.</b>
1 Diagrama Causa - Efecto	15
2 Constructo del Trabajo	26
3 Ciclo de Vida del Proyecto	33
4 Pirámide de Kelsen de la Investigación	42
5 Ruta de Desarrollo del TEG	44
6 EDT Desglose del TEG	50
7 Organigrama	57
8 Organigrama Propuesto	71

## **LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS**

**PMBOK:** Project Management Book of Knowledge

**PMI:** Project Management Institute

**UMA:** Universidad Monte Ávila

**BSC:** Balance Score Card

**EDT:** Estructura Desagregada de Trabajo

**PMO:** Project Management Office

**PMOs:** Oficinas de Gestión de Proyectos

**MS PROJECT:** Microsoft Project

**PB-VEN:** Project Management Office Venezuela

**OGP:** Oficina de Gestión de Proyectos

**CMM:** Capability Maturity Model.

**OPM3:** Modelo de Madurez de la Organización en Gerencia de Proyectos

**KPI:** Key Performance Indicators

**ISO:** Organización Internacional de Normalización

**ISO 9001-2015:** Norma sobre orientación sobre la gestión de Calidad utilizado por cualquier tipo de organización.

**PRINCE2:** Projects IN Controlled Environment. Método estructurado de gestión de proyectos.

## INTRODUCCION

El hombre, a través de la historia, ha sentido la necesidad de agruparse para lograr sus metas y objetivo. Se pueden mencionar las distintas culturas que han tomado estas iniciativas, entre las cuales se encuentran la fenicia, la romana; en América Latina, la maya, y en Venezuela los caribes.

En este contexto, el hombre, aprovechando lo que le ofrece la naturaleza ha trabajado para perfeccionarlo empleando mejores medios, prácticas y procesos.

Así mismo, el hombre al agruparse, ha ido creando lo que se denominan organizaciones sociales. En efecto, toda situación de trabajo implica una serie de elementos, tanto de los individuos, como de la organización, primordiales para su evolución y desarrollo.

Además, requiere compromiso y un alto desempeño laboral, por parte de todos los que la conforman, para poder producir bienes y/o servicios bajo los estándares de calidad exigidos, disminuir los riesgos de accidentes y satisfacer los requisitos del cliente final, que es cada día más exigente.

En este sentido, la enriquecedora experiencia laboral del investigador, en organizaciones hoteleras como Hilton de Venezuela, en Margarita, Estado Nueva Esparta, en organizaciones de gobierno tales como el Banco Agrícola de Venezuela<sup>1</sup>, y de organización de medios comunicacionales, como en VIVE TV<sup>2</sup>, y en empresas privadas como Construhabitat y CONSULTEL, C.A<sup>3</sup>., le han permitido nutrirse de diferentes prácticas y procesos organizacionales tanto en lo público como en lo privado.

En el caso de CONSULTEL, C.A., y aprovechando los saberes obtenidos en la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, EPDGP de

---

<sup>1</sup> [www.bav.com.ve](http://www.bav.com.ve)

<sup>2</sup> [www.vive.gob.ve](http://www.vive.gob.ve)

<sup>3</sup> [www.grupoconsultel.com](http://www.grupoconsultel.com)

ahora en adelante, de la Universidad Monteávila<sup>4</sup>, UMA de ahora en adelante, ha visto una oportunidad de satisfacer una necesidad organizativa con una propuesta como la de la Oficina de Gerencia de Proyectos, bajo el paradigma del Project Management Institute<sup>5</sup>, PMI de ahora de adelante.

Para hacerlo posible, este Trabajo Especial de Grado, TEG de ahora de adelante, está dividido (11) capítulos, como se describen a continuación:

Capítulo I: “Planteamiento del Trabajo”, donde se define de planteamiento de la oportunidad, los objetivos de la investigación justificación, alcance y limitaciones.

Capítulo II “Marcos Conceptual y Teórico”. Contiene desde los antecedentes del trabajo hasta el marco legal, pasando por la descripción de todos los conceptos y teorías que requiere el desarrollo de la oportunidad.

Capítulo III “Marco Metodológico” se describe la ruta de desarrollo del trabajo, la operacionalización de las variables, la unidad de análisis, técnicas de herramientas de recolección de datos, y los aspectos éticos de la investigación.

Capítulo IV. “Marco Organizacional”. Contiene la descripción de la Matriz Estratégica de CONSULTEL, C.A.

Capítulo V. “Gerencia de los Recursos Compartidos”. Donde se desarrolla la propuesta de gerencia de los recursos compartidos para CONSULTEL, C.A.

Capítulo VI “Identificación y Desarrollo de Metodologías, Estándares y Mejores Prácticas de Gerencia de Proyectos”. Se desarrolla una propuesta para la Identificación de las Metodologías, Estándares y Mejores Prácticas de Planificación, Desarrollo y Gestión Proyectos para CONSULTEL, C.A.

---

<sup>4</sup> [www.uma.edu.ve](http://www.uma.edu.ve)

<sup>5</sup> [www.pmi.org](http://www.pmi.org)

Capítulo VII. “Aprendizaje y Crecimiento Organizacional”. Se hace una propuesta de las estrategias de coaching, mentoría, entrenamiento y desarrollo del talento humano especializado en Gerencia de Proyectos.

Capítulo VIII. “Desarrollo de Políticas y Procedimientos”. Contiene la propuesta de desarrollo de políticas, procedimientos, plantillas, y el uso de las auditorias de proyecto.

Capítulo IX. “Coordinación entre Proyectos”. Contiene elementos básicos de la gobernabilidad de las organizaciones de gerencia de proyectos, y específicamente en lo relativo a la coordinación de la comunicación entre proyectos.

Capítulo X. “Análisis de los Resultados de la Investigación de Campo”. Se analizan los resultados de una consulta con los gerentes de proyectos de la organización.

Capitulo X. “Lecciones Aprendidas”. Se recogen las lecciones aprendidas del TEG.

Capitulo XI. “Conclusiones y Recomendaciones”. Se recogen las conclusiones y se emiten las recomendaciones de la investigación.

Finalmente, se presentan las Fuentes Consultadas que se utilizaron para el desarrollo del trabajo, tendiente a proporcionar información del soporte directo de la investigación y en otro aparte los Anexos.

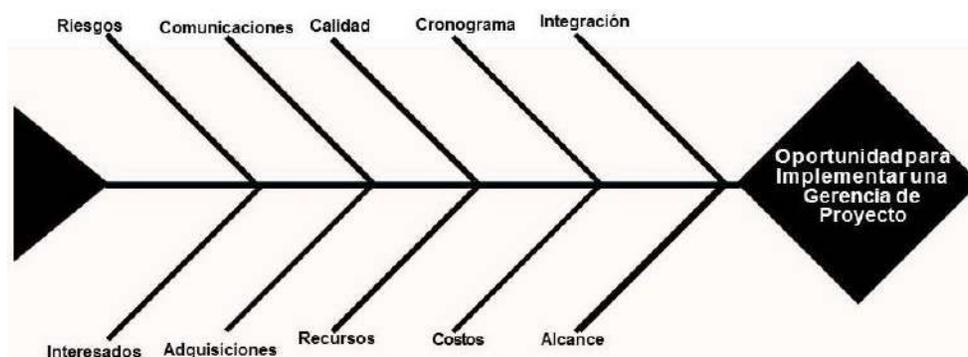
## CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO

### 1.1. Planteamiento y Delimitación de la Problemática/Oportunidad.

Muchas empresas se han venido insertando en un proceso de modernización, como un proceso de cambio acelerado, en las últimas dos décadas. Dicha modernización, día a día, les ha permitido obtener significativos progresos en aras de ser más competitivos y, tal vez lo más importante, poder mantenerse en el mercado, con mucha salud y dinamismo.

En este sentido, la definición de su cartera, o portafolio, de proyectos y principalmente el control y ejecución de las actividades e inversiones de dicho portafolio, pueden presentar algunas falencias, cuyas soluciones pudieran ser canalizadas a través de la Definición de una Oficina de Gerencia de Proyectos, como la propuesta por el PMI (2017), la cual se denomina PMO, de ahora en adelante, por sus siglas en inglés de *Project Management Office*.

El Infograma 1.1., muestra el Diagrama de Ishikawa, Ishikawa (1943), o diagrama de Causa Efecto, de la Oportunidad presentada en este TEG, de formular una PMO para la empresa CONSULTEL, C.A. En este diagrama se definen las causas, o causalidades, como las diez áreas o disciplinas de conocimiento, del PMI (2017).



Infograma 1.1. Diagrama de Causa Efecto de la Oportunidad.

Fuente: Ishikawa (1943)

## **Gerencia de la Integración**

El investigador, e inclusive analizado con los cuadros directivos de la empresa, opinan que la organización es una empresa que actualmente presenta una serie de situaciones que se sale del comportamiento deseado, relacionadas con la administración de los proyectos, lo que se presume, afecta su capacidad de gestión producto de la no existencia de una oficina de Gerencia de proyectos.

Para el investigador, la gestión de proyectos es una ayuda importante para disminuir la probabilidad de fracaso, evitar pérdidas de dinero y tiempo importantes; factores valiosos en las economías actuales, en donde la competencia busca incesantemente un grado de adelanto o innovación mayor que sus competidoras, que le permita lograr una subsistencia en un ambiente cada vez más difícil y especializado.

Ese es el canal que permite a las organizaciones materializar el cumplimiento de sus estrategias, para brindar el soporte requerido que eleve la probabilidad de que estos lleguen a un feliz término en materia de sus compromisos.

## **Gerencia del Alcance**

Producto de lo analizado en el área de conocimiento anterior, en este TEG se hace necesario realizar un análisis de la gestión de proyectos, de Clase Mundial, debido a que es una profesión que se encuentra en crecimiento constante y expansión, en la Empresa, y es actualmente una alternativa para lograr una diferenciación laboral en un mundo tan competitivo como el venezolano.

En la empresa se está consciente que son las habilidades y competencias diferenciadoras las que son de vital importancia y facilitan el conocimiento de las nuevas prácticas demandadas por las organizaciones y así poder enfrentar los problemas relacionados con el cumplimiento en los proyectos que tienen una afectación directa sobre su gestión estratégica de negocios, en un mundo cada día más globalizado tecnológicamente.

## Otros Diagnósticos

- Se carece de una adecuada distribución de proyectos por línea de negocios u objetivo estratégico.
- La definición de proyectos carece de una alineación clara con los objetivos estratégicos de la empresa.
- En general los proyectos se inician con una definición general y cuando concluyen, no son ni la mitad de la definición original.

## Gerencia del Cronograma

El investigador se guiará, en esta disciplina, por los procesos de Gerencia del Cronograma del PMI (2017).

El cronograma previsto para la realización de este TEG abarca los tres semestres, 18 meses, de los Estudios de la EPDGP, de la UMA.

Por otro lado, y considerando el factor tiempo; por ejemplo, dicha situación se visualiza en la cantidad de proyectos que no se finalizan en el tiempo estimado. De 30 proyectos, iniciados en 2017, apenas se culminaron 10.

Otros diagnósticos:

- Cada mes el gerente designado a un proyecto determinado informa sobre el estado de avance del mismo, la periodicidad de esta información no permite tomar acciones correctivas a tiempo.
- Existe poco seguimiento de los proyectos ejecutados.
- En su mayoría los proyectos no terminan e incluso ni siquiera comienzan.

## Gerencia del Costo

El investigador, con respecto a esta área de conocimiento, obedece en este TEG a los procesos de la Gerencia del Costo del PMI (2017), y de las Estimaciones de Costos del Paradigma FEL, por sus siglas en inglés derivadas de Front End Loading, del Construction Industry Institute<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> [www.construction-institute.org](http://www.construction-institute.org)

El presupuesto asignado para el proyecto es de 3,9 MM de Bolívares y 1,3 de MMUS\$<sup>7</sup>, bolívares corrientes del año 2018, promedio anual.

#### Diagnóstico

- Existe un nivel insuficiente de control del presupuesto asignado y ejecutado.
- Se carece de una evaluación inicial de los proyectos, de tal forma que se llegan a realizar grandes inversiones en productos que no son rentables en el tiempo.

#### **Gerencia de la Calidad**

En este TEG se obedece a los procesos de la Gerencia de la Calidad en Proyectos del PMI (2017) y de lo estipulado en el estándar ISO 9001-2015, de la International Organization for Standardization<sup>8</sup>.

También, se elaboran a lo largo del TEG los criterios de aceptación para queda entregable del proyecto, incluyendo los entregables finales del Acta de Constitución del Proyecto, como criterios del contrato de calidad principalmente con el patrocinador y los demás stakeholders a los cuales haya que suministrarle productos, servicios o resultados integrales o parciales del proyecto.

- No existe un proceso formal para definir el portafolio de proyectos.

#### **Gerencia de los Recursos**

En cuanto al factor Recurso, por ejemplo, en cuanto a recursos tecnológicos y materiales que se perdieron o dañaron, se gastó una suma de alrededor de 3 millones (MM) de dólares, producto de decisiones erróneas y a cuellos de botellas que existen en la provisión de recursos y financiamiento.

Y es que la empresa es una organización con experiencia en el área de servicios para el desarrollo de proyectos y negocios con una base muy fuerte en infraestructura de tecnología.

---

<sup>7</sup> Nota: Esta cifra intencionalmente no se corresponde con la real, manejada por la empresa, por razones de confidencial.

<sup>8</sup>[www.iso.org](http://www.iso.org)

Por otro lado, y en cuanto a los Recursos Humanos, después de haber analizado distintas opiniones, una manera de hacer realidad los objetivos de las empresas para mejorar el proceso de la administración de los proyectos, es a través de iniciativas de gestión estratégica. En lo particular, se impone la necesidad de reestructurar o transformar la organización, creando las dependencias ajustada a los requerimientos de un mercado en constante cambio.

En este sentido, se debe decir que todas estas dependencias deben estar inmersas en una estructura organizacional, desde esta perspectiva muy particular del mundo de los proyectos, y en el paradigma del PMI (2017), se denomina Oficina de Gerencia de Proyectos, o PMO por sus siglas en inglés.

La departamentalización, construida a través de las recomendaciones de la PMO, permite distribuir y agrupar actividades diferentes funciones, a través de la especialización de los órganos, con la finalidad de obtener mejores resultados en conjunto, que los que se podría tener si se dispersaran todas las actividades y tareas posibles, de la planificación, desarrollo y gestión de los proyectos.

Habría que agregar que la organización, también desarrolla gerencia de obras; en estrecha relación con muchos de los proyectos que realiza.

### **Gerencia de las Comunicaciones**

Las comunicaciones del proyecto se regirán por los lineamientos internos de la empresa CONSULTEL, C.A., y todo lo relacionado con la confidencialidad de muchas de las cuestiones internas serán parte referencial de este modelo en el TEG.

### **Gerencia de los Riesgos**

En la empresa actualmente no se cuenta con una PMO, solo se cuenta con el apoyo de los Gerentes de las diferentes áreas que además de las actividades propias de su área, realizan gerencia de proyectos sin la aplicación de buenas prácticas y sin tener un proceso estandarizado para esta labor. Ello evidencia una situación de riesgo de planificación y ejecución de proyectos.

Por otra parte, el nivel de aplicación de conocimientos en la dirección de proyectos presenta brechas, entre las que se pueden mencionar necesidad de mejorar las competencias de los involucrados en la dirección de proyectos, no solo teniendo en cuenta variables duras como experiencia, conocimientos y habilidades, sino también variables suaves como negociación, manejo de conflictos, motivación y actitud de servicio. No se gestionan las lecciones aprendidas adecuadamente por lo que se pierde la oportunidad de compartir experiencias y mejorar la metodología.

Se repiten los mismos errores entre diferentes proyectos, requiriendo reforzar el lenguaje común en la Gerencia de Proyectos. No existe una herramienta única y centralizada para el planeamiento, seguimiento y control de los avances de los proyectos que permita obtener información de manera directa, confiable y rápida. Los aspectos relacionados a la estructura organizacional no incluyen aspectos relacionados con el gobierno de los proyectos, políticas, nivel de autoridad, organización, gestión del cambio y la cultura de la organización. Además, teniendo en cuenta que en proyectos de la magnitud como el que desarrolla la empresa en estudio, la desviación en cada punto porcentual en su presupuesto significa una gran pérdida de capital.

La implementación de una PMO en una empresa, implica un cambio importante en la cultura organizacional. Las personas que se ven directamente afectadas pueden llegar a presentar resistencia al cambio, en especial a los responsables directos de los proyectos, ya que ellos se verán obligados a seguir y ejecutar nuevos procesos, a diligenciar plantillas y formatos, lo que puede ser visto como carga extra de trabajo.

Es importante para vencer esta resistencia, que desde el inicio del proyecto de implementación de la PMO se involucren a las personas impactadas, para que sean partícipes del proceso de transformación de sus actividades y responsabilidades y así poco a poco se logra que se amolden a la nueva forma de trabajar y que a su vez se comprometan con el proyecto.

## **Gerencia de las Adquisiciones**

Este es uno de los puntos más delicados en la actual situación del país, pues mucho de los bienes y servicios utilizados en los proyectos y obras ejecutadas por CONSULTEL, C.A., son pagados en divisas extranjeras; las cuales son escasas y sumamente costosas, y sometidas a ajustes frecuentes.

Existen fallas en las especificaciones de procura de materiales, que deben subsanadas como parte de una buena definición de responsabilidades y roles de la Oficina de Gerencia de Proyectos y de su enlace con cada Gerencia Ejecutora de Proyectos.

## **Gerencia de los Interesados**

Los proyectos que se desarrollan en CONSULTEL, C.A., abarcan a toda la organización en forma completa, por lo tanto, la PMO, objeto de estudio, será una función transversal en la organización, ya que todas las áreas son potenciales ejecutores de proyectos.

Diagnóstico.

- Se carece de grupos de trabajo bien definidos como tal, ni tampoco se observa liderazgos bien definidos en ellos.
- No existe un proceso de dirección de proyectos estándar definido.
- El gerente más proactivo es quien consigue más proyectos para su área.

### **1.2. Interrogante de la Investigación**

Frente a la situación expuesta, en el apartado anterior, surge la siguiente interrogante:

¿En qué medida la implementación de una Oficina de Gerencia de Proyectos (PMO) en la Empresa CONSULTEL, C.A. puede contribuir a optimizar la gestión de los Proyectos en términos de tiempo, costo y calidad?

### **1.3. Sistemización de la Interrogante de la Investigación**

¿Cómo gestionar los recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO?

¿Cómo identificar y desarrollar las metodologías, mejores prácticas y estándares requeridos para la dirección de proyectos?

¿Cómo planificar, desarrollar y gestionar el entrenamiento, la orientación, la capacitación y la supervisión del equipo del proyecto?

¿Cómo monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos, mediante auditorías de proyectos?

¿Cómo desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización)?

¿Cómo coordinar la comunicación entre proyectos?

#### **1.4. Objetivos del Proyecto de Investigación**

##### **1.4.1. Objetivo General**

Definir las Bases Funcionales para la Creación de la Oficina de Gerencia de Proyectos para la empresa CONSULTEL, C.A.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Gestionar los recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO
- Identificar las metodologías, mejores prácticas y estándares requeridos para la dirección de proyectos
- Concebir los planes de entrenamiento, la orientación, la capacitación y la supervisión del equipo del proyecto
- Planificar el monitoreo del cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos, mediante auditorías de proyectos
- Desarrollar las políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización).
- Planificar la coordinación entre proyectos.

## **1.5 Justificación e Importancia de la Investigación**

Son varias las razones que llevaron a la realización de este trabajo. Como primera expectativa está el gran auge que existe hoy en materia de Gestión de Proyectos, la misma, se ha convertido en una competencia básica de todas aquellas organizaciones que quieren tener una ventaja competitiva. En la actualidad, cuando los recursos, materiales y financieros son más escasos y tienen mayor valor en los negocios, el saber utilizarlos de manera eficiente en proyectos de la organización, se ha vuelto todo un reto para las empresas.

En segundo lugar, el tema seleccionado es de gran contribución en este contexto, los proyectos se convierten en el aliado principal de la PMO por ser una herramienta eficaz para el logro y cumplimiento de los planes u objetivos estratégicos.

Cuando se habla de proyectos hay que hacer énfasis en la PMO, la misma constituye un órgano coordinador y supervisor del proyecto o portafolios de proyectos de la organización.

En estos tiempos es cada vez mayor el volumen de trabajo en proyectos que ejecuta CONSULTEL, C.A. y la complejidad de su desarrollo concurrente ha justificado la necesidad de implementar herramientas de gerencia moderna y gestión de proyectos que le permitan nivelar sus metodologías.

En este sentido, el personal que labora en la en la empresa CONSULTEL, C.A., como organismo privado, que brinda servicios en el área de la Construcción, Servicios de Energía (Baja y Alta Tensión), Procura de Equipos e Instalaciones de Equipos de Telecomunicaciones, no está exenta de ser afectada laboralmente, debido a su convivir con el resto de la sociedad.

Por ello, la razón fundamental por la cual se realizará la investigación, deriva de la motivación del investigador, producto del estímulo al visualizar y sentir de cerca el día a día de la gestión de los proyectos que lleva a cabo la organización.

En otras palabras, el estudio de esta problemática, permitirá analizar el estado de madurez de la empresa y su impacto en tiempo, costo y calidad en los proyectos que emprende la empresa CONSULTEL, C.A, además, se pretende aportar soluciones que permitan mejorar o erradicar esta problemática en estudio.

Por otro lado, una vez que se realice la propuesta del diseño de una PMO, el mismo aportará un valioso legado desde diferentes ámbitos a saber.

De igual forma, todo ese intercambio de información, permitirá obtener herramientas orientadas a suministrar ideas que fortalezcan la línea de investigación enmarcada en el área de investigación de la EPDGP enfocado a la Gestión de Proyectos. En consecuencia, mediante el manejo preciso de la línea, el estudiante de dicha especialización encontrará un apoyo para orientar o colaborar en el desarrollo de los futuros especialistas.

Para el investigador, representa un valor agregado que permitirá aportar posibles soluciones dentro del campo gerencial, ampliando el radio de investigación, estimulando así el desarrollo de temas similares, donde la gestión de proyectos, pueda verse afectada en una situación semejante a la presentada.

Para la empresa CONSULTEL, C.A. la investigación le permitirá conocer la situación real de la madurez dentro del proceso de gestión de proyectos, con el firme propósito de generar estrategias que coadyuven a solucionar dicha problemática y minimizar o erradicar los factores que la causan.

En consecuencia, la empresa contará con una investigación realizada in situ que dará respuesta a las necesidades de la creación de un departamento de talento humano, para fortalecer los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal entre otros, idóneos para el cumplimiento de las funciones que requiere la dinámica de la organización en la actualidad.

Para la UMA, a través de esta propuesta, se puede fortalecer el proceso de exploración de los participantes, creándoles el compromiso de la excelencia educativa, aportando también una nueva fuente de datos para futuras investigaciones.

Para el investigador, es un valor agregado que le permite aportar y adquirir conocimientos dentro del campo de la administración de proyectos y la departamentalización, que le ayuda a ampliar su radio de investigación y lo estimula al desarrollo de otras investigaciones de dicho campo.

## **1.6 Alcance y Delimitaciones de la Investigación**

**Alcance.** El principal objetivo al realizar dicha investigación, es diseñar una PMO en la empresa CONSULTEL, C.A.

Los parámetros que se tendrán en cuenta para llevar a cabo el estudio para el posterior diseño e implementación de la PMO en la empresa CONSULTEL, C.A. son los siguientes:

- Nivel de madurez de la empresa en la gerencia de proyectos.
- Estructura Organizativa de la Empresa
- Complejidad de los proyectos que ejecuta la empresa.
- Cultura organizacional de la empresa.
- Necesidades y características de los proyectos

**Delimitaciones.** En el desarrollo de esta investigación se detectó que el tiempo requerido por el personal involucrado para recolectar información está sujeto a la autorización de los supervisores funcionales; acción que de alguna u otra manera limita el desenvolvimiento del trabajo. Además, se percibe una falta de colaboración de estos supervisores para brindar información.

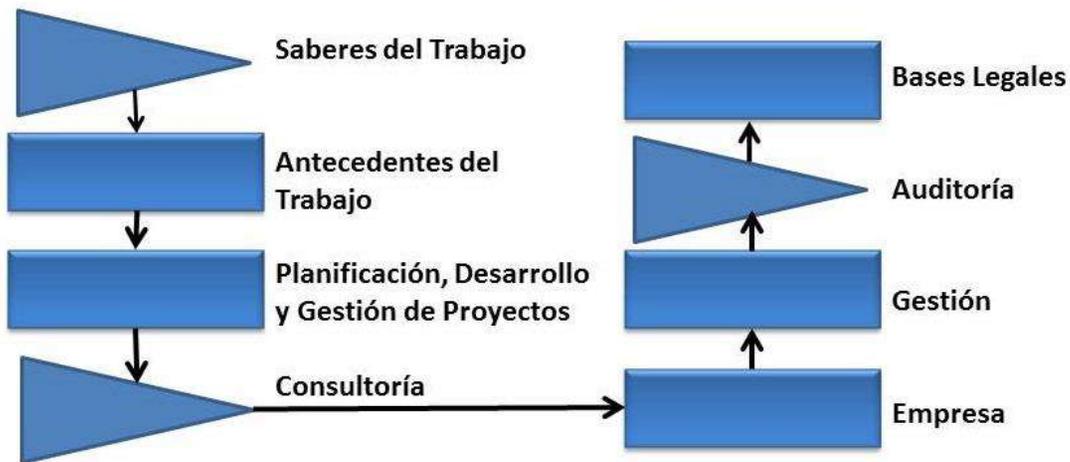
Para este TEG, se respetarán los criterios de confidencialidad de la información que impone la empresa.

## CAPITULO II. MARCOS CONCEPTUAL Y TEORICO

### 2.1. Saberes del Trabajo.

El presente capítulo tiene por finalidad mostrar una serie de aspectos relevantes que servirán de piso conceptual, teórico y legal para el establecimiento de los descriptores mínimos del deber relacionado con las variables de este estudio.

? ¿En qué medida la implementación de una Oficina de Gerencia de Proyectos, en la empresa CONSULTEL, C.A., puede contribuir a optimar la gestión de los proyectos en términos de tiempo, costo y calidad?



Infograma 2.1. Constructo del Trabajo.  
Fuente: Hadar & Soffer (2006)

Por lo descrito en el párrafo anterior, este capítulo se encuentra estructurado en tres secciones: la primera destinada a la presentación de los antecedentes investigativos que apoyan el estudio; la segunda que muestra las concepciones teóricas en las que se sustenta el investigador para abordar objetivamente el tema de la PMO y su influencia en el tiempo, costo y calidad y la tercera sección, donde se presenta el basamento legal en la que se apoyan las tres variables para garantizar el desarrollo deseado.

El Infograma 2.1., muestra los conceptos y bloques teóricos, un detalle mayor de lo descrito en el párrafo anterior.

## **2.2. Antecedentes del Trabajo**

### **2.2.1. Antecedentes Empíricos**

**Chávez (2014).** Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas<sup>9</sup>.” La forma como las organizaciones ejecutan sus estrategias pueden ser la diferencia entre el éxito y el fracaso en el logro de sus objetivos y para eso las estrategias se deben traducir a proyectos relevantes, ejecutables y medibles. Probablemente, nuestras organizaciones ya funcionen bajo un esquema de proyectos y cuenten con profesionales en dirección de proyectos, pero con recursos limitados las organizaciones necesitan hacer más con menos, enfocarse en los proyectos que generen valor, ejecutar los proyectos de forma más eficiente y mejor controlados.

Palabras clave: Oficina de dirección de proyectos, PMO, metodología de dirección de proyectos.

El investigador considera que el presente artículo es relevante para el desarrollo de este TEG; ya que desarrolla una propuesta para el diseño y despliegue de una Oficina de Dirección de Proyecto o PMO (Project Management Office) como apoyo para mejorar la dirección de proyectos de servicios de tecnología, un caso parecido al objeto de estudio.

### **2.2.2. Antecedentes Académicos**

Si bien todos los trabajos, que se referenciarán en estos antecedentes académicos, han desarrollado propuestas y diseños de PMO, en las organizaciones pertinentes, muchas de ellas, de gran tamaño, ninguna de ellas ha realizado esta investigación a una empresa consultora de menor tamaño que se encuentre en proceso de crecimiento organizacional.

Fueron revisados para el presente TEG, investigaciones a nivel Nacional e Internacional que guardan una estrecha relación con la temática en estudio.

---

<sup>9</sup> [www.upc.edu.pe](http://www.upc.edu.pe)

**Vargas de Harting (2005).** TEG. Universidad Católica Andrés Bello<sup>10</sup>. UCAB de ahora en adelante. “Se trata de una aplicación directa en la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela<sup>11</sup>, BCV de ahora en adelante. La problemática está centrada en la situación, para el momento, del manejo de un alto volumen de proyectos que apoyaban los procesos de las diferentes áreas de negocios medulares y de apoyo a la gestión institucional, y de la complejidad de gestionar de forma eficiente los recursos internos y externos que se estaban incrementando. Se presentaban riesgos de proyectos cancelados, costos superiores a los estimados, fechas de entrega incumplidas, y niveles de servicio que no alcanzados. Este identificó la necesidad de creación de una Estructura de Soporte a la Gestión de Proyectos, de acuerdo a la implementación de las mejores prácticas, que logre alinear proyectos y estrategia de negocios en la institución. Mejorar los resultados corporativos en gestión de proyectos aplicando uniformidad de políticas, lineamientos, procedimientos y criterios, así como la creación de una base de datos de conocimiento. En el TEG realizó una propuesta de una Oficina de Gestión de Proyectos para la GTI del BCV, con el propósito de gestionar los proyectos dentro el tiempo y costos previstos con productos de calidad que satisfagan las necesidades del negocio, eficiente, eficaz y oportunamente. La metodología utilizada fue de investigación y desarrollo, con modalidad de proyecto factible, bajo un diseño de campo, no experimental descriptiva, con técnicas de observación directa, cuestionarios y entrevistas. Para el procesamiento y análisis de los datos se emplearon técnicas estadísticas y deductivas. Mediante la implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos se logrará optimizar la Gestión de Proyectos de la Gerencia reduciendo costos y riesgos, y aumentando la calidad y satisfacción de los clientes”.

Palabras clave: Oficina de Proyectos, Gerencia de Proyectos, Plan Estratégico, Portafolio de Proyectos, Modelo de Madurez.

---

<sup>10</sup> [www.ucab.edu.ve](http://www.ucab.edu.ve)

<sup>11</sup> [www.bcv.org.ve](http://www.bcv.org.ve)

El investigador opina que este TEG es relevante para el presente trabajo; ya que, se realizó una propuesta de una Oficina de Gerencia de Proyectos con el propósito de gestionar los proyectos dentro del tiempo, costos y calidad previstos, coincidiendo con y significando un gran aporte de la propuesta que se llevará a cabo.

**Guevara y Díaz (2011).** Trabajo de Grado de Maestría. Modelo para Implementar Oficina de Gerencia de Proyectos en áreas de TI. Universidad ICESI<sup>12</sup>. Cali, Colombia. “Por lo general, las empresas de servicios públicos son altamente competitivas y proponen sus estrategias para lograr metas de desarrollo deseables a través de su Planeación Estratégica. Sin embargo, los objetivos son altos y las metas suelen ser amplias y hacen que requiera mayor precisión, para lograr el cumplimiento de los mismos con la utilización adecuada de los recursos, esta precisión se alcanza a través de Proyectos. En las empresas de servicios públicos, los proyectos son gerenciados de forma ad hoc; es decir, por cada proyecto se designa un gerente con la experiencia para un determinado asunto, de allí surge la necesidad de implementar su propia PMO, para mejorar dicha la Gestión. Para eso se fijó como objetivo principal el proponer y evaluar un modelo, de seis pasos, para la implementación de una PMO, el cual parte de la base que la empresa no tiene experiencia en PMO y que reconoce claramente esta necesidad. El primer paso del modelo establece que se deben definir claramente el alcance, la visión, la misión y los objetivos de la PMO. El segundo paso del modelo es establecer la estructura orgánica, con su modelo de gobierno, roles y responsabilidades de las personas que conformarán su equipo de trabajo. El paso siguiente sugiere que se adopte un marco de referencia de gerencia de proyectos, con el fin de adaptarlo y tenerlo disponible para los Gerentes de Proyectos. El cuarto paso propone un proceso de gestión del cambio con estrategias para informar y motivar a las personas impactadas, para que sean facilitadores del proceso. Como quinto paso, se sugiere generar y ejecutar un plan de capacitación que busque generar las

---

<sup>12</sup> [www.icesi.edu.co](http://www.icesi.edu.co)

competencias requeridas en el personal de la PMO. El paso final del modelo sugiere la selección del software de apoyo para la gestión de proyectos y el montaje del sistema de información de gerencia de proyectos”.

Palabras clave: Oficina de Proyecto, PMO, Planeación Estratégica, Gerencia de Proyecto

El investigador incluye este antecedente pues considera que tiene mucha relación con su objeto de estudio, desde el ámbito de la propuesta para la implementación de una Gerencia de proyectos (PMO), y la metodología utilizada; ya que, además, de igual forma, los autores establecieron un diseño de campo, con una investigación descriptiva de tipo proyecto factible, dándole solución a la problemática planteada.

**Gómez, Vidal y Pardo (2013).** TEG. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito<sup>13</sup>. Bogotá, Colombia. “Se estableció que la PMO iniciará en un estado básico, considerando el resultado del diagnóstico. Una vez se realice la implementación de todos los servicios de la PMO establecidos para dicho estado, se podrá pasar a la implementación del siguiente estado (estándar y finalmente, avanzado). Se determinó que la PMO desarrollará los veinte servicios propuestos por Gerard Hill, estableciendo 3 niveles de prioridad (alta, media y baja) para cada una de las funciones al momento de la implementación. La PMO entrará a funcionar como una unidad adicional con reporte directo al Vicepresidente de Ingeniería para dar soporte y tener la visión global de todas las Direcciones de dicha área. Se fusionará con la Dirección de Ingeniería y Soporte. También se definieron los roles y responsabilidades de quienes participan en la PMO. Finalmente, se adelantaron las conclusiones y recomendaciones del estudio, teniendo en cuenta los aspectos de la metodología, del diagnóstico y del diseño.”

Palabras Clave: PMO, Torre Control, Gestión de Proyecto

El investigador ha podido inferir que el aporte a la presente investigación se concentra en el aporte de creación de una PMO, con un apoyo importante en

---

<sup>13</sup> [www.escuelaing.edu.co](http://www.escuelaing.edu.co)

los modelos de madurez, para mejorar el funcionamiento en materia de proyecto lo que fortalece la intención de nuestro estudio.

**Tovar (2012).** UCAB. TEG. Metodología de Gerencia de Proyectos bajo enfoque Front-End-Loading (FEL). Caso de Estudio: Departamento de Ingeniería de Sistemas UNEXPO Caracas. “El propósito del trabajo es plantear una alternativa que mejore los procesos de gestión de proyectos. A tal efecto, se realizó un estudio de causa-efecto en el Departamento de Ingeniería de Sistemas (DIS) de la UNEXPO. Se identificaron aspectos que afectaban el desempeño de los proyectos, cuyo análisis concluyó en la ausencia de una metodología de dirección de proyectos. El diagnóstico determinó un modelo de metodología reconocida, utilizada y ampliamente aceptada; en este sentido se plantea desarrollar una metodología basada en Fron-End-Loading y soportada por la utilización de los factores de competitividad del DIS identificados con el Diamante de PORTER, de la definición de las fases de ingeniería y la tipología de proyectos, de la propuesta para evaluación de las fases de ingeniería y de gestión de proyectos, y de la formulación de una estrategia y el diseño del mapa estratégico que permita realizar los cambios necesarios en el DIS. La investigación abarcó un amplio marco teórico y fuentes documentales especializadas. La investigación es documental y descriptiva; su tipo es de campo no experimental, y se define en los proyectos factibles. La unidad de observación es el DIS. Se seleccionó un conjunto de elementos para elaborar el modelo de metodología. Como propuesta surge el diseño de un manual, que es un entregable del trabajo, el cual será herramienta de apoyo, a profesores y estudiantes, y otros interesados en conocer y aplicar las mejores prácticas en la gestión de proyectos.”

Palabras Clave: Gestión de proyectos, metodología, Front-End-Loading, proyectos, fases, estrategias, PORTER. Línea de trabajo: Definición y Desarrollo de Proyectos.

El investigador considera que esta propuesta es un aporte para la elaboración del presente TEG, ya que invita a la aplicación de las mejores prácticas en

Oficina de Gerencia de Proyectos, considerando adicionalmente el enfoque del ciclo de vida del proyecto por el estándar FEL del CII.

**Boada (2016).** UCAB. TEG. Propuesta para la Implementación del Modelo Operativo de la Oficina de Gestión de proyectos PMO para la Empresa Bancrecer Banco Micro Financiero en el Área de Dirección Ejecutiva de Medios, con el fin principal de mejorar el rendimiento, resultados y cultura de la gerencia de proyectos en el banco, dando así una propuesta para el desarrollo e implantación del Modelo Operativo de la PMO. Cabe destacar, que su objetivo general es, Proponer un Modelo Operativo de la oficina de gestión de proyectos PMO para Bancrecer banco micro financiero en el área de dirección ejecutiva de medios. Por lo anteriormente expuesto el estudio se encuentra enmarcado, en un tipo de investigación aplicada, con un Diseño de Campo, no Experimental, la cual posee una unidad de análisis en la oficina de gestión de proyectos PMO de la empresa Bancrecer Banco Micro Financiero , de donde se tomó una población y una muestra de 15 empleados, a los que se les aplicó una encuesta con un instrumento tipo cuestionario, adicional a la revisión bibliográfica, desarrollada a lo largo de la misma, con la validez de juicio de expertos; dichas técnicas e instrumentos permitieron establecer que es necesaria una propuesta para el desarrollo e implantación del Modelo Operativo de la PMO en Bancrecer.”

Palabras Clave: PMO. Bancrecer. Modelo Operativo. Propuesta.

Línea de Trabajo: Definición y Desarrollo de Proyectos.

En función a la temática anterior, la misma es una valiosa contribución a esta investigación, en virtud a que invita a crear una propuesta de diseño de una Gerencia de gerencia de proyectos.y metodologías a ser aplicadas.

### **2.3. Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Una PMO en CONSULTEL, C.A. apalancaría la consolidación de una cultura de gerencia moderna y gestión de proyectos al interior de la organización; en medio de la cual, sería posible desarrollar sus actividades de forma cada vez más eficiente, obteniendo los beneficios esperados de cada proyecto, suministrando

servicios con calidad generando satisfacción y proporcionando confianza a sus clientes. Todo esto redundando en una mayor ventaja competitiva en el mercado venezolano y en los mercados internacionales en los que actualmente incursiona.

### 2.3.1. Proyecto

PMI (2017, p. 4). “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”.

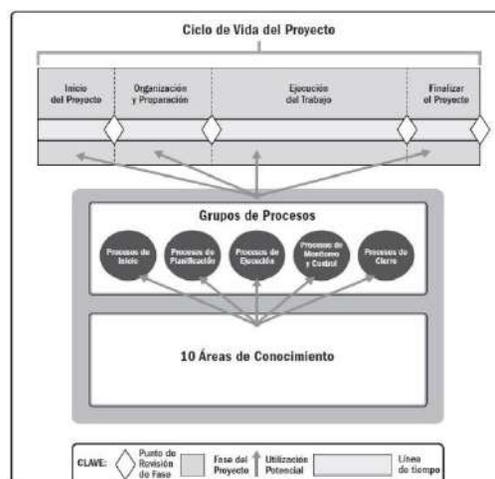
### 2.3.2. Acta de Constitución de Proyecto

PMI (2017, p. 34). “El acta de constitución del proyecto se define como un documento emitido por el patrocinador del proyecto, que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto”.

### 2.3.3. Ciclo de Vida del Proyecto

PMI (2017, p. 19). “El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto. Este marco de referencia básico se aplica independientemente del trabajo específico del proyecto involucrado”.

Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas. Todos los proyectos pueden configurarse dentro del ciclo de vida genérico que muestra el Infograma 2.2.



Infograma 2.2. Ciclo de Vida del Proyecto  
Fuente: PMI (2017, p18)

#### **2.3.4. Grupos de Procesos de la Gerencia de Proyectos**

PMI (2017, p.23). “Un Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos es un agrupamiento lógico de procesos de la dirección de proyectos para alcanzar objetivos específicos del proyecto”.

Los Grupos de Procesos son independientes de las fases del proyecto. Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en los siguientes cinco Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos:

Grupo de Procesos de Inicio. Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.

Grupo de Procesos de Planificación. Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.

Grupo de Procesos de Ejecución. Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.

Grupo de Procesos de Monitoreo y Control. Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciarlos cambios correspondientes.

Grupo de Procesos de Cierre. Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato.

#### **2.3.5. Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos**

PMI (2017, p.23). “Un Área de Conocimiento es un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen”.

Si bien están interrelacionadas, se definen separadamente de la perspectiva de la dirección de proyectos. Ellas son:

Gestión de la Integración del Proyecto. Incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y

actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.

**Gestión del Alcance del Proyecto.** Incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito **Gestión del Cronograma del Proyecto.** Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.

**Gestión de los Costos del Proyecto.** Incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

**Gestión de la Calidad del Proyecto.** Incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.

**Gestión de los Recursos del Proyecto.** Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.

**Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.** Incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.

**Gestión de los Riesgos del Proyecto.** Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.

**Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.** Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto.

**Gestión de los Interesados del Proyecto.** Incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y

su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograrla participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto”.

### **2.3.6. Oficina de Gerencia de Proyectos.**

PMI (2017, p.48), “Una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) es una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas”.

Sus responsabilidades abarcan desde el suministro de funciones de soporte para la Gestión de proyectos hasta la propia Gestión de uno o más proyectos.

Hay varios tipos de ellas en las organizaciones. Cada uno varía en función del grado de control e influencia ejercidos sobre los proyectos en el ámbito de la organización. Por ej.

- De apoyo. Desempeñan un rol consultivo en los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido.
- De control. Proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Ejerce un grado de control moderado. Este cumplimiento puede implicar:
  - La adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos;
  - El uso de plantillas, formularios y herramientas específicos; y
  - La conformidad con los marcos de gobernanza.
- Directiva. Ejercen el control y gestión de los proyectos.

Los directores de proyecto son asignados por la PMO y rinden cuentas a ella. Estas PMOs ejercen un grado de control elevado.

La oficina de dirección de proyectos puede tener responsabilidad a nivel de toda la organización. Puede jugar un papel para apoyar la alineación estratégica y entregar valor organizacional. La PMO integra los datos y la información de los proyectos estratégicos de la organización y evalúa hasta qué punto se cumplen los objetivos estratégicos de alto nivel. La PMO

constituye el vínculo natural entre los portafolios, programas y proyectos de la organización y los sistemas de medición de la organización (p.ej., cuadro de mando integral).

Puede que los proyectos que la PMO apoya o dirige no guarden más relación entre sí que la de ser gestionados conjuntamente. La forma, la función y la estructura específicas de una PMO dependen de las necesidades de la organización a la que ésta da soporte.

Una PMO puede tener la autoridad para actuar como un interesado integral y tomar decisiones clave a lo largo de la vida de cada proyecto a fin de mantenerlo alineado con los objetivos de negocio. La PMO puede hacer recomendar, liderar la transferencia de conocimientos, poner fin a proyectos y tomar otras medidas, según sea necesario.

Una función fundamental de una PMO es brindar apoyo a los directores del proyecto de diferentes formas, que pueden incluir, entre otras:

- Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO;
- Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos;
- Entrenar, orientar, capacitar y supervisar;
- Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías de proyectos;
- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización); y Coordinar la comunicación entre proyectos.

### **2.3.7. Modelo de Madurez de las Organizaciones de Gerencia de Proyectos**

PMI (2013, p3). “El Modelo de Madurez de las Organizaciones de Gerencia de Proyectos, (OPM3) por sus siglas en inglés, es un marco de referencia del PMI; para medir la madurez contra un extenso y amplio conjunto de mejores prácticas en la gestión de proyectos organizacionales. Los principales beneficios de OPM3 son:

- Un medio que alcanzar los fines estratégicos de la organización a través de la aplicación de un conjunto de principios y mejores prácticas de gestión de proyectos. Es un puente entre la estrategia organizacional y los proyectos individuales.
- Un amplio cuerpo de conocimientos apoyado en los tres dominios de proyectos (portafolios, programas y proyectos).
- Identificar el conjunto de mejores prácticas y capacidades de gestión de proyectos organizacionales que posee y, a partir de allí, determinar su madurez en la gestión de proyectos organizacionales.

La evaluación de la madurez en las organizaciones de gerencia de proyecto, permite establecer una base para la toma de decisiones sobre a llevar a cabo mejoras en ciertas áreas críticas, tales como la gestión de portafolios, programas o proyectos. Si después de ésta evaluación la organización decide ejecutar las respectivas mejoras, OPM3 proporciona la guía que le ayuda a priorizarlas y planearlas.

#### **2.4. Consultoría**

Kubr (2012, p3). La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado, profesional independiente, que ayuda a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización, mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.

Los consultores no se contratan para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas a nombre de la Dirección. Carecen de facultad directa para decidir cambios o aplicarlos. De lo único que responden es de la calidad e integridad de su asesoramiento, los clientes asumen toda la responsabilidad que se deriven de la aplicación de sus consejos.

Otra característica esencial de un enfoque profesional es la ética profesional. Al prestar servicios a los clientes, los consultores de empresa respetan varios

principios adoptados por la profesión, para proteger los intereses de los clientes y demostrar en éstos que pueden confiar en la integridad de los consultores.

## **2.5. Empresa**

Keat & Young (2004, p28). “Es un conjunto de recursos que se transforman en productos demandados por los consumidores. Los costos con los que una empresa produce están regidos por la tecnología disponible, y la cantidad que produce y los precios los cuales vende están influidos por las estructuras de los mercados en los que opera”.

Para Flórez (2002, p92), “Es una unidad económica que reúne una serie de factores de producción, recursos naturales y humanos, trabajo y capital; y los usa para producir bienes o servicios, que venden a otras empresas, a las familias, o a las administraciones públicas”.

Casillas y Martí (2006, p10), “El emprendedor desea materializar una idea que satisfaga las necesidades y deseos de los clientes, a través de una actividad económica que llamamos empresa. El emprendedor añade “valor” a productos o trabajos para determinados clientes, a través de su organización. Esto pudiera ser la función básica de la empresa”.

## **2.6. Gestión**

Carrasco (2011, p. 9) “La gestión es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productiva la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia organizacional aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores”

### **2.6.1. Gestión de Servicios**

Lovelock et al (2011, p.4). Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción.

Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes, en tiempos y lugares específicos, como resultado de producir un cambio deseado en o a favor del receptor del servicio.

Berry (1995, p11). “Los líderes en servicio consideran que la fuerza motriz de su empresa en la excelencia en servicio. El servicio excelente distingue a una compañía de sus competidores; en él radica la diferencia esencial. No importa cuáles sean los mercados objetivos, los servicios específicos o la estrategia de precios; los líderes en servicio ven en la calidad del servicio su plataforma para competir”.

### **2.6.2. Gestión de Calidad**

IsoTools excelence: (2015): interpretando el autor (ISO -9001-2015). La Gestión de la Calidad es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad.

En este sentido, la adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad, SGC de ahora en adelante, es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible. Los beneficios potenciales para una organización de implementar un SGC basados en las Normas Internacionales son:

- La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- La capacidad de demostrar la conformidad con los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad especificados.

El cumplimiento permanente de los requisitos y la atención constante a las necesidades y expectativas futuras, es desafío para las organizaciones en un entorno cada vez más cambiante dinámico y complejo. Para lograr estos objetivos, la organización podría considerar necesario adoptar diversas formas

de mejora además de la corrección y la mejora continua, tales como el cambio abrupto, la innovación y la reorganización.

### **2.6.3. Gestión de Operaciones**

La PMO sirve de enlace entre los niveles operativos de gestión y la alta dirección, consolidando la información relativa a la ejecución de los proyectos y las normas y la metodología a utilizar con base en la estrategia de la organización.

Para Krajewski et al (2008), “refiere al diseño, dirección y control sistemáticos de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos. En términos generales, dicha gestión está presente en todos los departamentos; porque, en ellos se llevan a cabo muchos procesos”.

### **2.6.4 Gestión de Telecomunicaciones**

Larousse, (2010, p.25) (SFI) “Las telecomunicaciones son toda transmisión, emisión o recepción de significados, de señales, de texto, de imágenes, de información o de sonidos de toda naturaleza, por hilos, radioelectricidad, óptica, sistemas electromagnéticos y cualquier otro medio.

Además de líneas, redes de transporte, actualmente se ofrecen toda una serie de servicios particulares de valor agregado que van desde los datos hasta los servicios de videoconferencia, internet y distribución de televisión por cable”.

## **2.7. Auditoría**

Los clientes de CONSULTEL, C.A. cada vez exigen un mayor esfuerzo en la labor de seguimiento y control de los proyectos que contratan y establecen requerimientos más estrictos.

En este sentido, la PMO ayudaría a la estandarización de los procesos de seguimiento y control de los proyectos y en general serviría como apoyo en las labores de Gerencia de Proyectos que se requieran en todas las fases de los mismos (iniciación, planeación, ejecución, monitoreo, control y cierre).

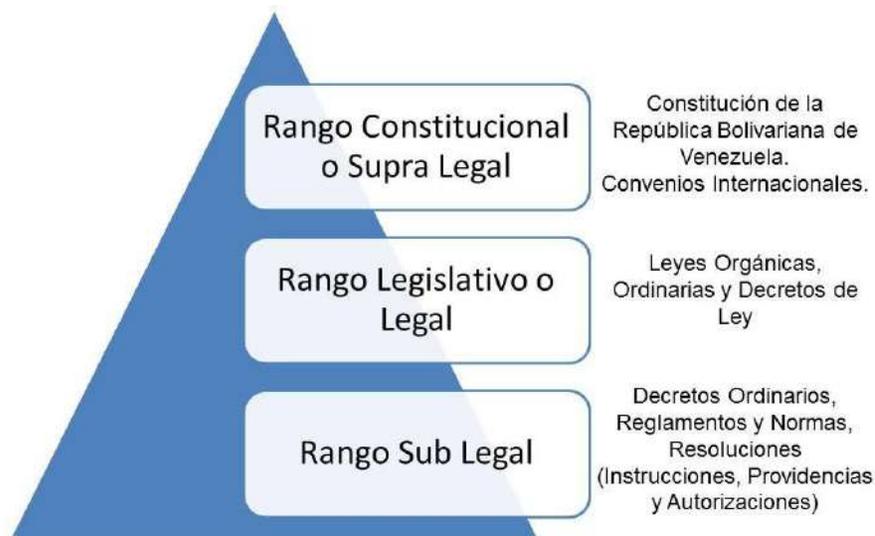
Arens, Elder y Beasley (2007, p.4). “La auditoría es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente.

Para realizar una auditoría debe existir información verificable y algunas normas (criterios), mediante los cuales el auditor pueda evaluarla. A su vez, la información puede asumir diferentes formas. Los auditores realizan de manera rutinaria auditorías de información cuantificable, entre la cual se incluyen los estados financieros de la compañía y las declaraciones individuales de ingresos para impuestos.

Los auditores también realizan auditorías de información más subjetiva como la que se refiere a la eficacia de los sistemas de cómputo y la eficiencia de las operaciones de manufactura”.

## 2.8. Bases Legales

En atención a los aspectos específicos a los que se describen en el presente TEG, se hace énfasis en los documentos legales que tienen inherencia con el tema. La base legal está fundamentada en la pirámide de Kelsen, del Infograma 2.3, y específicamente en las siguientes Leyes:



Infograma 2.3. Pirámide de Kelsen de la investigación

**Fuente:** Adaptado de Kelsen (1945, 1952)

**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial del  
jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860**

**Artículo 112.**

Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su Preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

- Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y las Trabajadoras. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.076, Extraordinaria, reformada el 07 de mayo de 2012
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcyamat), publicada en Gaceta Oficial N° 38.236, de fecha 26 de julio de 2006
- Ley Orgánica del Ambiente gaceta oficial. de la República bolivariana de Venezuela. año cxxxivmes III Caracas, viernes 22 de diciembre de 2006 No. 5.833 Extraordinario
- Código de Comercio
- Ley de Contrataciones Públicas.
- Ley Orgánica de Telecomunicaciones
- Ley del Ejercicio de la Ingeniería, Arquitectura, Contaduría y Administración
- Ordenanzas Municipales (Industria y Comercio)
- Contratos Colectivos (Cámara de la Construcción)

- Ley de Universidades
- Reglamento de los Estudios de Postgrado del CNU

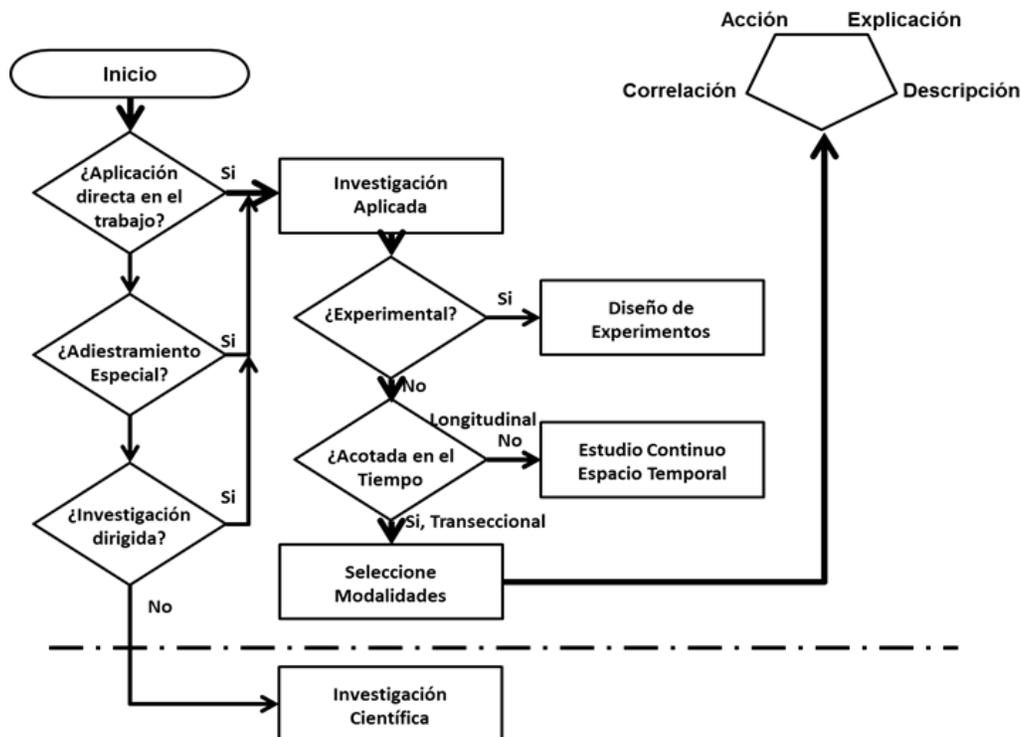
## CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO.

### 3.1. Línea de trabajo

Todo TEG debe contener una línea de trabajo donde se inscribe el objeto de estudio. En este caso particular, la línea de trabajo a la que obedece este TEG es la de la asignatura de Plan de Implementación, Migración y Plan Estratégico.

### 3.2. Ruta de desarrollo del trabajo

La ruta de desarrollo del trabajo se puede observar en el Infograma 3.1.



Infograma 3.1. Ruta de desarrollo del TEG.  
Fuente: Adaptado de Yáber, Valarino y Cemborain (2010)

En primer lugar, de las tres causales de ley, Ley de Universidades de 1970 y la Normativa de los Estudios de Postgrado de 2001, (Aplicación directa en el trabajo, Adiestramiento especial o investigación dirigida), mostrados en el diagrama de flujo del Infograma 3.1, el objeto de estudio al ser la Oficina de Gestión de Proyectos para CONSULTEL, C.A., evidentemente se trata de una aplicación directa en el trabajo.

En segundo lugar, y nuevamente con respecto a la ruta del trabajo del Infograma 3.1., dicho causal se corresponde con una Investigación Aplicada; que según Cemborain, Yáber y Valarino (2010, pag.66) es “El manejo instrumental de los conocimientos obtenidos por el aspirante en el área respectiva, ya sea en lo tecnológico, en la adaptación o aplicación de procedimientos sistemáticos o intervenciones para solucionar problemas.”

En tercer lugar, para los efectos de este TEG, el diseño es no experimental, que según Stracuzzi y Martins (2010: p 95), es donde el investigador no manipula en forma deliberada ninguna variable, sino que se visualizan los acontecimientos tal como ocurren en un tiempo estimado. En este caso de acuerdo a lo reseñado por el autor la observación de los hechos se analiza de manera precisa tal como se presentan.

En cuarto lugar, con respecto a la acotación en el tiempo de los fenómenos observados, el diseño es de tipo Transeccional, que según Fernández, Hernández y Baptista (2014, pág. 151) “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.”

En quinto lugar, se trata de una modalidad descriptiva, que según Arias (2012: p. 24) define “la caracterización de un hecho, fenómenos sociales o educativos en una circunstancia temporal y geográfica determinada”.

Y finalmente, en sexto lugar, la modalidad de investigación es explicativa, que según Méndez (2001),” Orienta a comprobar hipótesis de tercer grado; esto es, identificación y análisis de las causales (variables independientes). Y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (variables dependientes).

Por ello, se hace importante el establecimiento de variables en las cuales exista un grado de complejidad cuya ocurrencia y resultados determinen explicaciones que contribuyan al conocimiento científico.”

### **3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos e Información**

Stracuzzi y Martins (2010: p. 82) definen la técnica “como una forma particular para aplicar un método y está referida a los procedimientos empleados para la recolección y tratamiento de datos. Representa los medios auxiliares con que cuenta un investigador para aprender el estudio con un fin específico”.

Es decir, la técnica se define de acuerdo al autor como el método o la manera en que los investigadores aplican para la recolección y transmisión de los datos al momento del estudio.

Dentro de este mismo marco de ideas el investigador toma en consideración las definiciones arriba señaladas, y sin duda, es importante mencionar que la técnica utilizada fue una encuesta cerrada con preguntas de selección combinada.

**Instrumentos.** Para los efectos de la investigación y para medir el comportamiento de las variables en estudio, se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento de recolección de datos el cuestionario, definido por Sabino (2000:p. 146) como:” un instrumento concreto de recolección consta de un listado de preguntas, el cual fue cuidadosamente redactado, evitando preguntas demasiados generales, confusas o de doble sentido, y tratando de conformar un orden lo más natural posible”. Éste se aplicó al supervisor y los vendedores adscritos a la dependencia en estudio.

Por otra parte, Veliz (2007: p. 80), expresa que el cuestionario:

Es considerado un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse con relación al problema estudiado. Este importante instrumento de recolección de la información se aplicará con el propósito de permitirle al individuo entrevistado expresar sus pensamientos con respecto al tema objeto de estudio.

Para la recolección de los datos se construyó un cuestionario, con base en el PMI (2017), con preguntas mixtas o combinadas, el cual se muestra en el Anexo A de este TEG.

Dichas preguntas versan sobre el seguimiento de los procesos estandarizados de Inicio, Ejecución, Cierre, desempeño de los proyectos, objetivos de tiempo, calidad y costos, áreas de conocimiento, niveles de desempeño, lecciones aprendidas.

**Validación del Instrumento.** La validación del instrumento fue realizada mediante el criterio de juicio de expertos, para lo cual el investigador solicitó la colaboración de profesores que laboran en la universidad con amplia experiencia en el área de la enseñanza y la investigación, conocedores del área administrativa, con el fin de realizar la evaluación correspondiente al instrumento seleccionado, para verificar que cumple con los requisitos necesarios para su aplicación.

### **3.4. Procesamiento y Análisis de la Información**

Para el procesamiento y análisis se utilizaron las siguientes técnicas:

Análisis e interpretación de los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario, de acuerdo a las respuestas arrojadas por los encuestados, tabulación de la misma y su graficación.

No se consideraron ponderaciones, sino que todas las votaciones son proporcionales y de igual peso.

### **3.5. Unidad de Análisis**

La Unidad de Análisis abarca toda la empresa CONSULTEL, C.A., por tratarse de una empresa totalmente proyectizada, según PMI (2017), y el objeto de estudio es el desarrollar una Oficina de Gerencia de Proyectos.

### **3.6. Operacionalización de las variables**

Arias (2012: pág.57) "Variable es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación.

La Operacionalización se emplea en la investigación científica para designar el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos.

Dimensión es un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de un análisis o descomposición” (pág. 62)

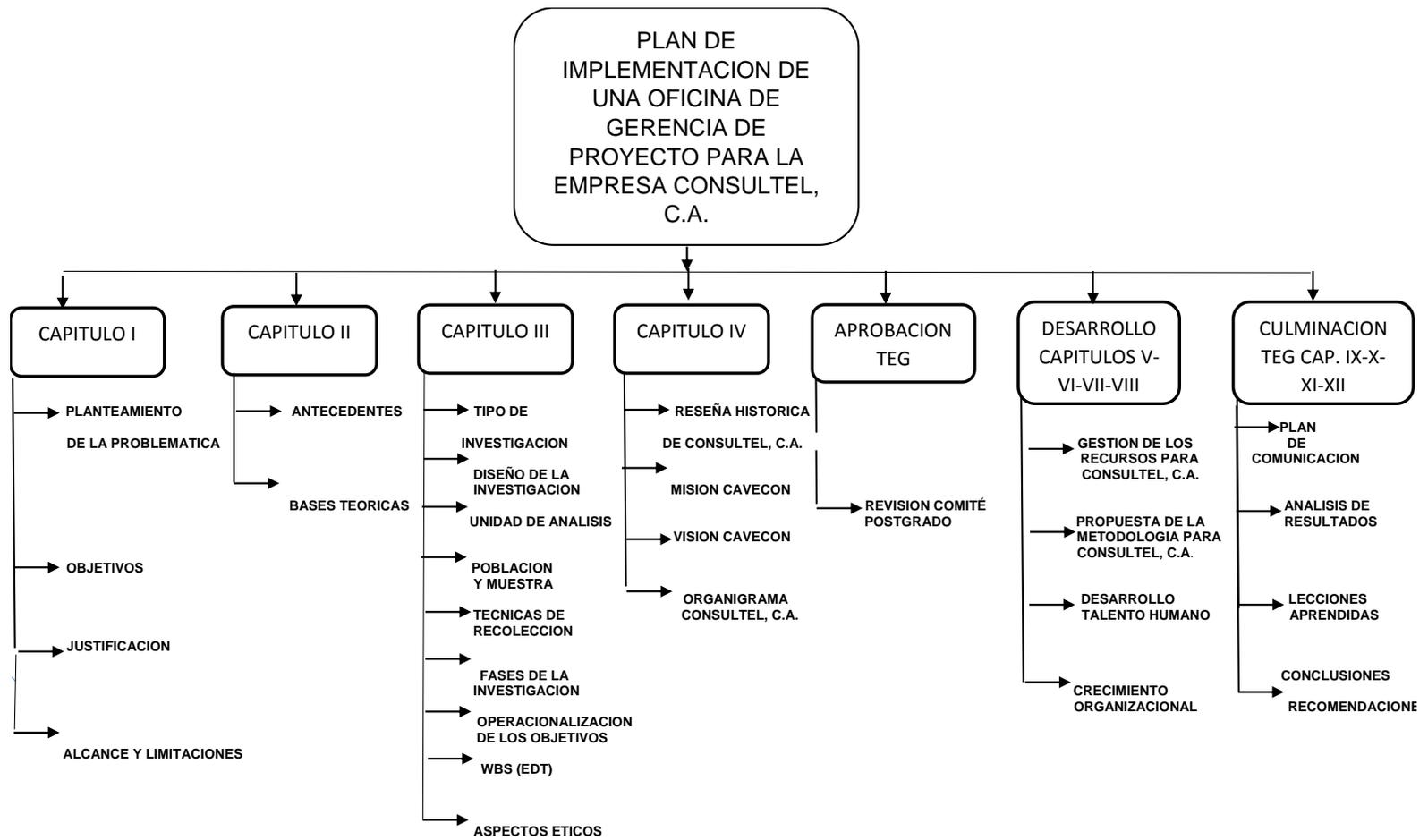
Un indicador es un indicio, señal u unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable y sus dimensiones. (pág. 62)

Por ello, para sustentar teóricamente el TEG, se operacionalizaron las variables contenidas en los objetivos específicos. Por ello se realizó una revisión del capítulo I, se verificó cada objetivo específico y se determinaron los posibles indicadores una vez realizada la Operacionalización.

### Cuadro N° 1 Operacionalización de las Variables

**Objetivo General:** Definir las Bases Funcionales para la Creación de la Oficina de Gerencia de Proyectos de la empresa CONSULTEL, C.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO	ITEMS
Gestionar los recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO	Recursos compartidos a través de todos los proyectos	Administrativo	Capital Humano Tecnología Recursos Financieros Recursos Materiales	Cuestionario	1 2 3 4
Identificar las metodologías, mejores prácticas y estándares requeridos para la dirección de proyectos	metodologías, mejores prácticas y estándares requeridos	Administrativo	Necesidad de la gestión de proyectos Principios de la gestión de proyectos Conocimiento adecuado Metodología única de gerencia de proyectos Autonomía en la conducción de sus proyectos,	Cuestionario	5 6 7 8 9
Concebir los planes de entrenamiento, la orientación, la capacitación y la supervisión del equipo del proyecto	los planes de entrenamiento, la orientación, la capacitación y la supervisión del equipo del proyecto	Planificación	N° de Empresas con estructura de Gerencia de Proyectos Especialización de los empleados. Delimitación de funciones	Cuestionario	10 11 12
Monitorear cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos, mediante auditorías de proyectos	monitoreo del cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos	Control	Evaluar condiciones Evaluar Aportes Medir optimización del recurso	Cuestionario	13 14 15
Desarrollar las políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización).	políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos	Planificación	Descripción de Desempeño Asignación de las Actividades y recursos	Cuestionario	16 17
Planificar la coordinación entre proyectos	la coordinación	Planificación	Comunicación Formal	Cuestionario	18



### **3.7. ASPECTOS ETICOS DE LA INVESTIGACION**

Por una parte, por ser el investigador licenciado en Administración, en este TEG se acatan los principios éticos de los profesionales de Administración, contenidos en el Código de Ética de la Federación de los Colegios de Licenciados en Administración de Venezuela.

Por la otra parte, al aspirar el investigador a un título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, por la UMA, se incluye adicionalmente el Código de Ética del PMI.

Ambos códigos están contenidos en el Anexo B de este TEG.

## **CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL Y SECTORIAL.**

### **4.1. Breve Reseña Histórica.**

CONSULTEL, C.A., fue fundada en 1988. Inicialmente estuvo ubicada en la Urb. Bello Campo, y actualmente sus oficinas están localizadas en la Torre Credicard, en Chacaíto.

Es una empresa con 22 años de experiencia en el área de servicios para el desarrollo de proyectos de ingeniería basados en infraestructura de tecnología; y cuenta con una amplia y reconocida trayectoria en el dimensionamiento, evaluación, planificación, control y manejo de negocios y servicios.

CONSULTEL está inserta en el nicho de negocios del sector de Proyectos de Ingeniería. Procura y Construcción, IPC de ahora en adelante.

La empresa está ubicada entre los proveedores de equipos y tecnología, el músculo financiero y los gestores de la operación, asumiendo las funciones de integración y ejecución.

### **4.2. Cámara Venezolana de Industrias Consultoras, CAVECON<sup>14</sup>**

La Cámara Venezolana de Industrias Consultoras, CAVECON de ahora en adelante, busca “promover el desarrollo de las empresas Venezolanas de Consultoría y servicios profesionales, participando activamente en la definición de políticas que afectan al sector, divulgando la capacidad y experiencia de sus miembros, fomentando la competitividad, ética empresarial y excelencia en la atención de nuestros clientes, soportada en una organización eficiente y efectiva, que permita la estimulación de sus

---

<sup>14</sup> [www.cavecon.org.ve](http://www.cavecon.org.ve)

mercados tradicionales y la apertura y de nuevos mercados y contribuya con la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país”.

#### **4.3. Misión de CAVECON**

“Agrupar a las Empresas Consultoras, de diversas especialidades, constituidas y domiciliadas en Venezuela, que acrediten permanencia y actividad profesional desarrolladas en el país, para el intercambio activo de experiencias, conocimientos e inquietudes, y para mantener una conducta ética y contribuir al desarrollo del país en general y al sector en particular.”

#### **4.4. Visión de CAVECON**

“Ser reconocida nacional e internacionalmente como la organización que representa a las empresas venezolanas del sector de consultoría y servicios profesionales, constituyéndose en el foro dentro del cual se debaten y resuelven asuntos del interés común de sus agremiados, en un entorno ético, abierto, que contribuya al desarrollo de sus mercados y del país.”

#### **4.5. Valores de CONSULTEL, C.A.**

“Los valores equilibran las ventajas claves para que la organización perdure y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, son la convicción de los miembros de la organización.

En CONSULTEL, C.A. se busca ser una empresa altamente productiva y plenamente humana, trabajando con pasión, entregándonos en todo lo que hacemos

- **Confianza.**
- **Disciplina.**
- **Honestidad.**
- **Profesionalismo.**

#### **4.6. Servicios de Consultoría.**

CONSULTEL, C.A., ofrece los siguientes servicios de Consultoría y Gerencia de Proyectos.

##### **En el Área de Telecomunicaciones**

- Diseño y adquisición de sitios:
  - ❖ Identificación y levantamiento de opciones óptimas.
  - ❖ SAR: SiteAcquisitionReport.
  - ❖ TRR: TechnicalReviewReport.
  - ❖ Negociación para contratos en arrendamiento o comodato.
  - ❖ Permisología.
- Diseño y construcción de estándares de instalaciones y equipos: shelter, losas torres, poles, monopoles, cerramientos, conexión de sistemas de energía, suministro de agua y sistemas de drenaje.
- Instalación de Radio Base Station (RBS): comisionamiento, fijación, conectarización, y puesta en marcha.
- Suministro e instalación de antenas radio – enlaces de microondas, pruebas de interfaces y cobertura.
- Diseño e instalación de equipos y sistemas de respaldo de energía, seguridad y control de acceso, video-vigilancia, sistemas de aire acondicionado, control de humedad y temperatura, control y gestión remota de las instalaciones vía IBMS.

Diseño, construcción, implementación, procura y mantenimiento de redes: racks, cableado estructurado, fibra óptica (FTTN, FTTC, FTTH), configuración de routers y switches, e interconexión de redes, soluciones de servidores, VOIP video conferencia.

## **En el Área de Electricidad**

- Instalaciones eléctricas residenciales e industriales en media y baja tensión
- Sistemas de distribución de líneas aéreas y subterráneas en media y alta tensión.
- Subestaciones tipo exterior de: 115Kv ; 220Kv y 400Kv
- Subestaciones de transición encapsuladas tipo SF6 y Switchgears.
- Suministro e instalación de equipos: transformadores de potencia, postes, torres de transmisión, herrajes, cables, tableros, gabinetes y celdas para centros de monitoreo y control.

## **En el Área de Automatización**

- Diseño, procura, ejecución e implantación de sistemas de automatización de instalaciones IBMS.
- Diseño, procura e instalación de sistemas integrados de inteligencia en edificaciones.
- Diseño e implantación de sistemas de ahorro energético.
- Diseño, procura e instalación de sistemas desarrollados en SCADA.
- Diseño, procura e instalación de sistemas de seguridad:
  - Video-vigilancia con acceso remoto y registro de eventos.
  - Control de acceso y alerta de intrusos
  - Detección y extinción de incendios manuales y automáticos.
  - Monitoreo de alarmas, reportes de registro de fallas y eventos programados de mantenimiento.
- Diseño, procura e instalación de sistemas de climatización de espacios: equipos de aire acondicionado (tipo compactos, de precisión, splits, chillers), extractores, inyectores, controles de temperatura, humedad, respaldo y alternabilidad de equipos.

## **En el Área de Obras Civiles**

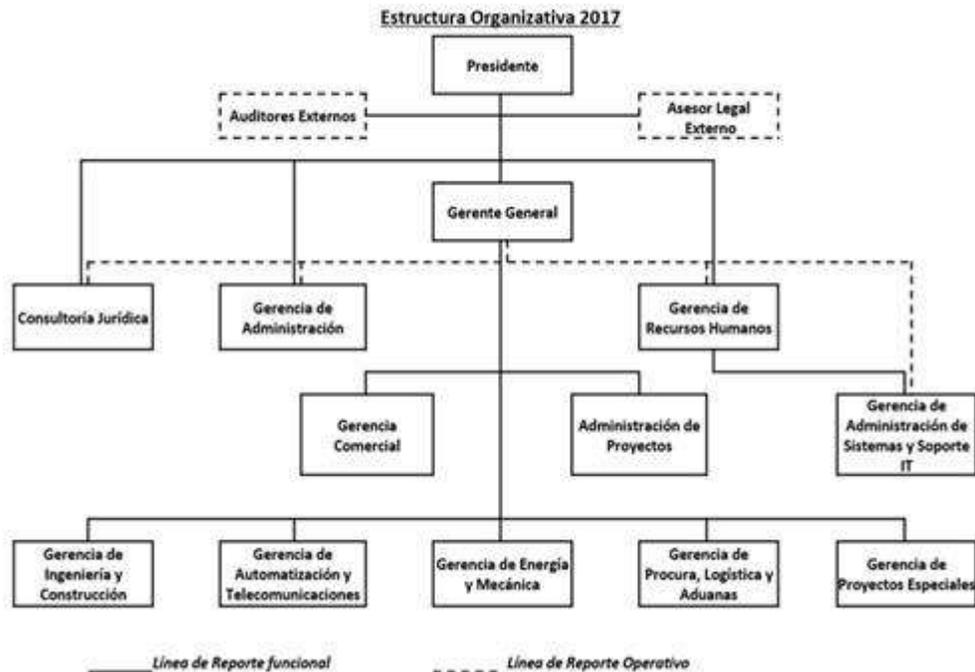
- Estudios preliminares de factibilidad para edificaciones residenciales e industriales, urbanismo y vialidad.
- Levantamiento topográfico para planos altimétricos, catastral, perimetral, plano ondulado y montañoso, y estudio de suelos.
- Diseño y construcción de proyectos de arquitectura, estructurales y paisajismo.
- Obras civiles preliminares, movimientos de tierra, nivelaciones, cerramientos perimetrales y fundaciones directas e indirectas.
- Adecuaciones de infraestructura existente: industrial, comercial, residencial y vial.
- Diseño de ambientes interiores, optimización de espacios, cerramientos prefabricados, tabiquería, mampostería y carpintería.
- Diseño, construcción y armado de casetas prefabricadas, estructuras especiales, cavas refrigeradas, y/o contenedores.
- Evaluación económica de proyectos de obras civiles.

### **4.7. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

La empresa está estructurada organizacionalmente bajo la dirección de un presidente, cargo que ejerce su accionista único. A esta posición reportan una unidad *staff* de Asesoría Legal externa, la Gerencia General, Consultoría Jurídica y dos gerencias funcionales: Administración y Recursos Humanos.

En el siguiente nivel de la estructura cuenta con siete gerencias operativas: Procura y Logística, Ingeniería y Construcción, Energía, Automatización y Proyectos Especiales, más dos unidades de soporte: Comercial y Administración de Contratos, todas ellas reportan funcionalmente a la Gerencia General. Cada una de estas gerencias operativas tiene una microestructura flexible que se adecúa en función de la cantidad de proyectos que se estén ejecutando y a las características particulares de cada uno de ellos. Todas las posiciones de gerente son ocupadas por

profesionales de la Ingeniería con una dilatada experiencia en sus áreas de especialización y en la ejecución de proyectos de infraestructura en telecomunicaciones y servicios en general.



Infograma 4.1. Estructura Organizativa de CONSULTTEL, C.A.  
Fuente: CONSULTTEL, C.A.

En el Infograma 4.1., se presenta el Organigrama Estructural de la empresa, donde se muestran las diferentes unidades que la conforman, así como las líneas de reporte funcional establecidas entre ellas. Esta estructura puede ser expandida en función de la cantidad y naturaleza de los proyectos que deben ser ejecutados en determinado momento, adecuándose a los requerimientos específicos necesarios para atender las estrategias operativas.

## **CAPITULO V. GERENCIA DE LOS RECURSOS COMPARTIDOS.**

### **5.1. Introducción**

Este es el primer capítulo de desarrollo de la propuesta de creación de la Oficina de Gerencia de Proyectos de CONSULTEL, C.A. El desarrollo específico gira alrededor de la primera funcionalidad de la PMO objeto de estudio como lo es la distribución de los recursos para llevar a cabo exitosamente cada proyecto u obra comprometidas.

### **5.2. Gerencia de los recursos humanos compartidos**

En CONSULTEL, C.A., como en la mayoría de las empresas, el recurso humano es su activo más importante. Cuando de recursos humanos compartidos se trata y de Gestión de Proyectos y Obras, desde los niveles jerárquicos más altos hasta los más modestos se consideran como tales.

Tabla 5.1. Cuantificación del recurso humano en CONSULTEL, C.A.

<b>Responsabilidad o Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Presidente	1
Gerencia General	2
Gerencia de Administración	3
Gerencia de Recursos Humanos	4
Gerencia de Legal	1
Gerencia de Procura y Logística	4
Gerencia de Construcción	3
Gerencia de IBMS	4
Gerencia de Energía	3
Gerencia de Sistemas	2
Gerencia de Proyectos Especiales	2
<b>Total, de Empleados</b>	<b>29</b>

Fuente: Datos Internos de CONSULTEL, C.A.

La Tabla 5.1., permite cuantificar el principal recurso humano compartido, para el primer trimestre de 2017, constituido por un contingente de 29 personas, que la convierten en una organización proyectizada.

Cuando se obtiene la buena pro por un contrato de servicio de consultoría o de gestión y/o construcción de obras, se procede, tal como lo recomienda el PMI (2017), a armar la organización matricial correspondiente. Actualmente esto se hace reforzándose con fuerza laboral efectiva contratada si fuese necesario.

La nueva PMO será la encargada de velar por la excelencia del recurso humano y esa custodia es parte de otra funcionalidad descrita en el capítulo VII de este TEG.

### **5.3. Gerencia de los recursos financieros compartidos.**

Esta funcionalidad de la PMO, contempla la visión organizacional de CONSULTEL, C.A., de ser una empresa líder en su sector de servicios. Es un punto clave para su salud financiera; ya que, de las decisiones que se tomen en cada momento, dependerá el hecho de que la salud financiera se vuelva un hecho.

Esto le posibilitará disminuir la incertidumbre y los riesgos financieros, aumentar los beneficios y asegurar su sobrevivencia en el tiempo. La sobrevivencia en el tiempo, en el ejercicio financiero clásico, está dada por tres elementos primarios, en una Oficina de Proyectos ideal:

- Inyección de Capital al momento de su nacimiento
- Mantenimiento de un Flujo de Caja Saludable y con importantes beneficios para el accionista, producto de acertadas decisiones de la gerencia estratégica de proyectos y de un buen balance de los portafolios de proyectos.
- Reinyecciones de capital, solo con propósitos de crecimiento o de gastos extraordinarios por riesgos financieros calculados.

Un buen modelo de implementación de una PMO, en lo que tiene que ver con el aspecto financiero, es la premisa básica de diseño de que los

presupuestos manejados año a año, mes a mes, semana a semana, deben provenir principalmente de los proyectos y obras ejecutados por la empresa.

Es claro que es el crecimiento económico, las políticas estatales incentivadoras y la proscripción de toda crisis económica, en el país, favorecen el incremento de las potenciales disponibilidades financieras de la empresa. El sector Construcción puede seguir brindando oportunidades, pese a la crisis, y puede seguir brindando oportunidades para las inversiones.

En este renglón, no se debe obviar el mercado y la competencia, sumada a los problemas típicos en los proyectos, dentro de la ecuación del equilibrio o salud financiera que le toca manejar a la PMO, y específicamente, a aquellos miembros de la misma a los que les tocará tomar decisiones financieras importantes, o recomendar su aprobación a los niveles de autoridad financiera correspondientes.

La productividad, la calidad, los riesgos involucrados en el suministro de los entregables, implican también condiciones de diseño de la distribución de recursos financieros en los proyectos, para evitar disminución en los márgenes de utilidad.

Muchas de las empresas del país, especializadas en proyectos y obras en el rubro de la construcción, han visto disminuir sus márgenes de utilidad en los últimos cinco años y ven, al igual que CONSULTEL, C.A., como necesidad y prioridad estratégica desarrollar una metodología de trabajo que permita alcanzar nuevamente su competitividad en el mercado y recuperar y/o aumentar sus márgenes anuales.

En conclusión, la optimización de la ecuación de distribución de recursos financieros, en cuanto a los saberes impartidos en la EPDGP, implica la consideración de mantener una vigilancia y control permanente por los ingresos producidos por la ejecución de los proyectos y las obras, y un flujo

de caja siempre positivo si se consideran los gastos del proyecto y los gastos de la organización.

Las demás consideraciones de suma importancia, como Gerencia de Portafolios de Proyectos de Inversión y Gerencia de Programas de Proyectos de Inversión no forman parte de los Estudios de Especialización en Gerencia de Proyectos, sino de Maestría y Doctorado en la misma Especialidad.

#### **5.4. Gerencia de los Recursos de Sistemas Compartidos.**

Es obligación de esta funcionalidad mantener actualizados tecnológica y funcionalmente todos los sistemas que requiera la PMO, como apoyo primordial.

En CONSULTEL, C.A. actualmente, en primer lugar, se comparten los sistemas de planificación de los recursos empresariales, Enterprise Resources Planning, ERP por sus siglas en inglés, donde se manejan las gestiones de: recursos humanos, de finanzas, nómina, compras e inventario; donde se registran y ejecutan, de manera conjunta, los movimientos relacionados con proyectos y obras, así como los del resto de la organización.

En segundo lugar, se comparten los aplicativos estándares de oficina, denominados herramientas de productividad, licencias pertenecientes a la serie Windows Professional, de la empresa MICROSOFT CORPORATION<sup>15</sup>, que comprenden los paquetes EXCEL, para sus hojas de cálculo, WORD, como procesador de palabras, POWER POINT, comogrficador, PROJECT for Windows, como software de gerencia de proyectos, y una serie de accesorios adicionales.

En cuanto a los sistemas de usos específicos, en tercer lugar, se tiene el caso de los sistemas especiales como LULOWiN, de la empresa venezolana

---

<sup>15</sup> [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)

LULO SOFTWARE<sup>16</sup>, para el cálculo de presupuesto, el paquete Autocad, de la Empresa AUTODESK<sup>17</sup>, para la elaboración de planos, y LONIX, un simulador de conectividad, utilizado en la gerencia de telecomunicaciones, de la empresa finlandesa LONIX AUTOMATION<sup>18</sup>.

### **5.5. Gerencia de los Recursos de Equipos y Maquinarias Compartidos**

Esta funcionalidad es la encargada de mantener una dotación propia o contratada de maquinarias y equipos, para el cumplimiento de las obligaciones contractuales, principalmente en la ejecución de obras.

En CONSULTEL, C.A. actualmente, en primer lugar, se contratan los servicios de maquinarias y equipos mayores, para la elaboración de los proyectos de obras civiles tales como mezcladora, grúas, compactadoras de terreno, equipos para medir la calidad del terreno, camiones para el bote de escombros, camiones y winches para el tendido de cables eléctricos y fibra óptica, etc.

En segundo lugar, equipos de medición, instrumentos especiales, sensores, radios, comunicaciones, estaciones móviles celulares portátiles, en el caso de gerencia de telecomunicaciones.

En tercer lugar, equipos de winches, grúas de elevación para las áreas de energía, que pueden incluir celdas fotovoltaicas.

---

<sup>16</sup> [www.lulo.com.ve](http://www.lulo.com.ve)

<sup>17</sup> [www.autodesk.com](http://www.autodesk.com)

<sup>18</sup> [www.lonix.com](http://www.lonix.com)

## **CAPITULO VI. IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE METODOLOGÍAS, ESTÁNDARES Y MEJORES PRÁCTICAS DE GERENCIA DE PROYECTOS**

### **6.1. Introducción**

Este es el segundo capítulo de desarrollo de la propuesta de creación de la Oficina de Gerencia de Proyectos de CONSULTEL, C.A. Esta vez se trata de los aspectos normativos internos y externos de la gestión de los proyectos en la organización.

### **6.2. Identificación y Desarrollo de Mejores Prácticas en la Gestión de Proyectos**

En primer lugar, en lo que se refiere a la identificación de las mejores prácticas, en el último cuarto de siglo, ha habido una proliferación de ellas, ordenadas principalmente por procesos, grupos de procesos o fases del ciclo de vida de los proyectos, de las cuales las más conocidas, dentro de la organización objeto de estudio, son los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, Guía del PMBOK., del Project Management Institute, y el Front End Loading (FEL), del Construction Industry Institute.

Mejores prácticas relativamente recientes que han sido identificadas en CONSULTEL, C. A. son propuestas Agiles o semi agiles como PRINCE2, y SCRUM.

Otras mejores prácticas, como en el caso de Marco Lógico, para los proyectos de sociales.

El ciclo de vida de IPMA (International Project Management Association) también es objeto de consideración en la PMO propuesta.

La Propuesta de PMO considera incluir lo contenido en los estándares de Gerencia Estratégica de Proyectos, del PMI: Gerencia de Portafolio de proyectos, Gerencia de Programas de Proyectos, OPM3 y Modelo de Gobernabilidad.

En segundo lugar, en cuanto al desarrollo de Mejores, CONSULTEL, C.A. posee una modesta serie de ellas, las cuales por razones de confidencialidad no pueden ser divulgadas por este medio. La idea es que esta serie crezca en la misma medida en que la empresa vaya ejecutando nuevos Proyectos, e inclusive a un paso un poco más acelerado, hasta ponerse al día en los aspectos más prioritarios.

### **6.3. Identificación y desarrollo de metodologías de Gerencia de Proyectos**

La ejecución de contratos de proyectos para las industrias eléctricas, de telecomunicaciones y otras, ha permitido a CONSULTEL, C.A., tener que cumplir con varios aspectos metodológicos en el área de Gerencia de Proyectos de las mismas.

CONSULTEL, C.A. para la ejecución de los proyectos de Ingeniería, Procura y Construcción de sus áreas de competencia, ha generado metodologías, la mayoría de ellas, con mucho sentido práctico.

La idea de la propuesta de PMO es desarrollar la serie de metodologías inspiradas en las mejores prácticas mencionadas en el apartado anterior. Ellas son:

Metodología de Gerencia de Proyectos por Procesos, inspiradas en los procesos de la Guía PMBOK del PMI.

Metodología del Ciclo de Vida del Proceso, de Gerencia de Proyectos por Fases, inspirada en el estándar FEL del CII.

Metodología de Gestión de Proyectos Sociales, inspiradas en el estándar de Marco Lógico, de la Unión Europea.

Metodología de Gestión de Proyectos Agiles, inspiradas en SCRUM y PRINCE2.

Metodología de Gestión de Portafolio de Proyectos, inspirada en el estándar de Gerencia de Portafolio de Proyectos del PMI.

Metodología de Gestión de Programa de Proyectos, inspirada en el estándar de Gerencia de Programas del PMI.

Metodología de Gestión de la Madurez en la Ejecución de Proyectos, inspirada en el estándar OPM3 del PMI.

Metodología de Mantenimiento de la Gobernabilidad en la Gerencia de Proyectos, inspirada en el estándar de gobernabilidad en proyectos del PMI.

#### **6.4. Identificación y Desarrollo de Estándares de Gerencia de Proyectos.**

La PMO no generara estándares propios, sino que utilizara lo mejor de la estandarización en Gerencia de Proyectos y de Ingeniería de su área de influencia.

Así pues, los estándares a tomar en cuenta, principalmente, son de Ingeniería, como en el caso de la Ingeniería eléctrica, principalmente los de IEEE, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Civil, Ingeniería de Telecomunicaciones, Ingeniería de Software, etc.

También se utilizan estándares para las Gerencia de Apoyo Administrativo, como las normas NIIF para su gestión financiera.

## **CAPÍTULO VII. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL**

### **7.1. Introducción**

Este es el tercer capítulo de desarrollo de la propuesta de creación de la Oficina de Gerencia de Proyectos de CONSULTEL, C.A. Contiene la propuesta de aprendizaje y crecimiento de la organización y su talento humano.

### **7.2. Aprendizaje Individual y Organizacional**

Definido lo que CONSULTEL, C.A. debe hacer y cómo hacerlo en materia de capacitación, se debe iniciar los planes correspondientes, con el fin de fortalecer los conocimientos, prácticas y habilidades de los integrantes de la Oficina de Gestión de proyectos, de sus colaboradores.

De igual manera, se deben divulgar las funciones individuales, para el logro de los objetivos de la organización lo que a su vez mejorará la motivación.

Los planes de capacitación deben apuntar a mejorar aspectos tales como desarrollar el lenguaje común de la organización en dirección de proyectos, certificaciones PMP del PMI, cursos de especialización, desarrollar habilidades blandas tales como negociación, manejo de conflictos, trabajo en equipo, finalmente entrenar al personal en el uso de las herramientas propuestas para la dirección de proyectos y en la metodología de dirección de proyectos.

La PMO desarrollará el subprograma de mentoría, en el cual se buscará mezclar en la dirección del proyecto a líderes y/o directores que tengan experiencia suficiente para guiar a los nuevos talentos que se elijan en CONSULTEL, C.A., esto para transmitir el conocimiento, generar dinamismo

en el la dirección del proyecto y hacer backups de recursos humanos en caso de situaciones especiales tales como vacaciones, cambios de turno, etc.

### 7.3. Crecimiento Individual y Organizacional

El funcionamiento de la empresa está ligado tanto a factores externos como internos y está encaminado a la consecución de sus metas y objetivos estratégicos.

Para alcanzar estos fines CONSULTEL, C.A., y, en particular, cada una de las unidades, así como el recurso humano que lo conforma, es importante establecer determinadas políticas que se orienten finalmente a la venta del producto o servicio.

La gestión de estos recursos está agrupada en la asignación y la manera de utilizar los materiales, equipos y suministros necesarios para la exitosa finalización de los proyectos de una forma efectiva.

La Tabla 7.1., contiene la propuesta de gerencia operacional exitosa, basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, para armonizar el crecimiento de los individuos y de la organización.

Tabla 7.1. Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Temas Estratégicos	Indicadores Estratégicos
Financiera	Mejorar la Eficiencia de los Proyectos en Tiempo, Costo y Alcance	# proyectos terminados con todas sus fases documentadas # proyectos terminados
Cliente	Mejorar la satisfacción de los clientes mediante la entrega de productos que satisfagan sus expectativas. Brindar transparencia a los interesados sobre los proyectos, de manera oportuna.	% de clientes satisfechos, por proyecto.
Procesos Internos	Desarrollar Proyectos bajo una metodología única de Gerencia.	% Proyectos Gestionados con Windows Project de MS. # Proyectos con lecciones aprendidas documentadas # proyectos terminados
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar Profesionales, en Gerencia de Proyectos,	% de profesionales capacitados.

	calificados y motivados	% de Negocios desarrollados por el equipo de Proyecto.
--	-------------------------	--

Fuente: Kaplan y Norton ( )

Se busca convertir a la PMO de CONSULTEL, C.A., un centro de Excelencia, un área de la empresa que implemente mejoras que garanticen un aumento en la productividad y de la satisfacción del cliente y una disminución de costos.

El investigador considera que, el tipo de PMO que mejor se adapta a este tipo de organizaciones es el de “torre de control”, donde la PMO ayude a asegurar el crecimiento permanente de la organización.

Igualmente, la organización presenta problemáticas comunes en organizaciones con bajo nivel de madurez, con estructuras funcionales y cultura de proyectos inmadura, sobre la cual basa la propuesta de “torre de control”.

## CAPITULO VIII. DESARROLLO DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

### 8.1. Introducción

Este es el cuarto capítulo de desarrollo de la propuesta de creación de la Oficina de Gerencia de Proyectos de CONSULTEL, C.A. Esboza las políticas y procedimientos de esta propuesta de PMO.

### 8.2. Sobre las Políticas de la propuesta de PMO para CONSULTEL, C.A.

Para la realización de estas actividades la empresa obtiene y utiliza una serie de recursos que provienen de su entorno.

Con el objeto de reducir costos CONSULTEL C.A. trata de asegurarse de que las actividades que se realicen sean de la manera más adecuada. Para ello, es fundamental que la organización establezca mecanismos de control que faciliten que las actividades internas sean coherentes con los fines de la empresa y las exigencias del entorno.



### 8.2.1. Políticas de Recursos Humanos

Para el investigador, las políticas de los Recursos Humanos son de suma importancia; ya que, permiten definir como estimar, gestionar, adquirir y utilizar los recursos físicos comprometidos para la ejecución de los proyectos.

<b>DESCRIPCION DEL CARGO</b>
<b>TÍTULO DE TRABAJO:</b> Gerente de la Oficina de Gestión de Proyectos
<b>UBICACIÓN:</b> Gerencia de Proyecto
<b>INFORMES A:</b> Gerente General
<b>FIRMA DE LOS GERENTES:</b>
<b>FECHA EFECTIVA:</b>
<b>FIRMA DE LOS TITULARES DE TRABAJO:</b>
<b>FIRMA DE INFORMES DIRECTOS:</b>

### RESUMEN DE TRABAJO

Responsable de establecer y ejecutar la PMO con el objetivo de garantizar que todos los proyectos sean entregados utilizando un enfoque de entrega de proyectos de "mejores prácticas" y se entregan dentro del alcance, tiempo, costo y calidad.

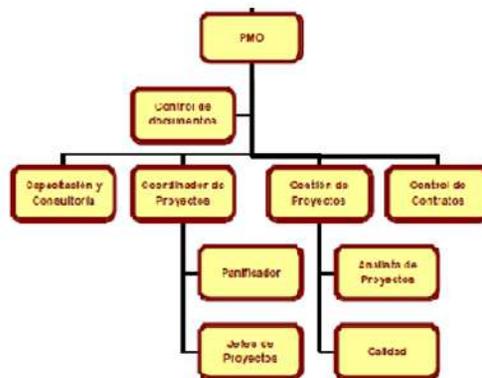
Esta función será triple, supervisando en primer lugar la cartera de proyectos organizacionales, brindando conocimiento experto y apoyar y monitorear el progreso e informar sobre el estado de la cartera. En segundo lugar, la gestión de proyectos / programas directamente. Finalmente, el desarrollo, la introducción y la iteración incesante del enfoque de entrega de proyectos de la organización.

Se espera que la función proporcione un liderazgo sólido en un entorno matricial para promover las mejores prácticas en la gestión proyectos y programas interrelacionados para garantizar una entrega exitosa. Esta función también asegurará que los recursos del proyecto tengan los conjuntos de herramientas y procesos correctos en el lugar y que todo el personal relevante esté entrenado y equipado para entregar con éxito.

La gestión sólida de proyectos o programas y las excelentes habilidades organizativas son fundamentales, como lo es la capacidad de enlace con personas en todos los niveles de la organización.

## ORGANIGRAMA

La PMO formará parte del equipo Gerencial, el organigrama a continuación muestra el equipo trabajo y cómo se integra en el equipo general de ONSULTEL, C.A.



## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA EL TRABAJO

- Experiencia significativa en un nivel superior en funciones de una PMO
- Gestión formal de proyectos reconocida calificación (PMP o equivalente) deseable

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universitario/especialista calificado deseable</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en el Desarrollo de gestión de proyecto / programa y habilidades de planificación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de gestionar una gama de tipos de proyectos e iniciativas comerciales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad de la entrega del proyecto de la organización Enfoque, su implementación, establecimiento e iteración</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad y experiencia de proporcionar información a negocios organizacionales y planificación presupuestaria</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena comprensión de la gestión del rendimiento marcos y herramientas en la entrega de negocios</li> </ul>
<p><b>OBJETIVOS</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en administración de equipos con la capacidad de gestionar y motivar equipos de proyectos virtuales o matriciales así como el PMO</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de matrices de priorización y trabajo con el negocio para determinar el proyecto apropiado priorización</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para trabajar con diferentes proyectos / prioridades y entregar resultados de alta calidad bajo presión</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de proporcionar información oportuna, precisa y relevante informes de proyecto y cartera según lo acordado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de planificación de recursos contra la cartera priorizada de proyectos y capacidad de trabajo con la PMO y las empresas para administrar el proyecto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud de mente abierta que aliente a la innovación, abarca el cambio y muestra la capacidad de recuperación contra la adversidad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participe plenamente como miembro del equipo en la construcción de una atmósfera de apertura, honestidad, respeto, cooperación operación y diversión</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visible, accesible, responsable y disponible</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspirar y capacitar a otras personas demostrando confianza, valorando</li> </ul>

abiertamente su experiencia y claramente indicando tus expectativas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscando continuamente oportunidades para mejorar las entregas de los proyectos a través de la PMO</li> </ul>

<b>HABILIDADES FUNDAMENTALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de ser flexible adaptándose rápidamente a los cambios prioridades</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de rastrear la realización de beneficios del proyecto y lecciones aprendidas actividades para alimentar en curso las mejoras</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capaz de enfocarse en un objetivo claro en todas las acciones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de monitorear e informar a los interesados sobre los presupuestos del proyecto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades avanzadas en Word, PowerPoint, Excel y MS Project u otras herramientas de proyecto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la tutoría y el entrenamiento de la PMO y los equipos de proyectos de negocios para efectivamente implementar el enfoque de entrega del proyecto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder de pensamiento con miras a crear un Servicio de PMO y apoyo a la entrega pragmática de proyectos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del tiempo y habilidades para resolver problemas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente atención al detalle, tanto escrito como numérico y compromiso con la calidad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómodo para coordinar y colaborar con equipos de negocios para impulsar las decisiones requeridas y resultados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La construcción de relaciones funcionales cruzadas es primordial. Este rol debe ser capaz de trabajar con éxito e influir en las personas que no están directamente bajo su control</li> </ul>
<b>ÁREAS DE RESULTADOS CLAVE / RENDICIONES DE CUENTAS</b>

Objetivos Claves	% De tiempo / importancia
------------------	---------------------------

<b>GESTION DE LA PMO</b>	<b>10%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar la presentación de proyectos y aprobaciones a través del proceso de priorización y aprobación, manteniendo una cartera de proyectos aprobados</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificar información cualitativa y cuantitativa sobre el rendimiento del proyecto para la preparación y producción de informes de proyectos para fines de gestión interna</li> <li>• Trabajar estrechamente con los equipos de proyectos (así como con el proyecto interno y externo socios, cuando corresponda) para diseñar, desarrollar y entregar</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurarse de que la información registrada tanto en copia electrónica como en copia impresa reúna los estándares de auditoría externa</li> </ul>	
<b>ENTREGA DEL PROYECTO</b>	<b>50%</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que se creen planes detallados de proyecto, implementación o acciones para la duración del proyecto según corresponda</li> <li>• Asegurar que los proyectos tengan requisitos documentados y acordados asegurar que la actividad de ese proyecto cumple con los objetivos del</li> </ul>	
--	--

proyecto acordado	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que el monitoreo del progreso contra todos los proyectos sea oportuno y preciso, y habilitar a los patrocinadores y las partes interesadas tengan visibilidad e información suficiente para la toma de decisiones requeridas</li> <li>• Ejecutar o asistir (según corresponda) a Juntas de proyectos o grupos directivos</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que los riesgos, problemas y dependencias sean registrados, monitoreados a fin de minimizar la interrupción de la entrega exitosa</li> <li>• Participar en revisiones de proyectos, aprobaciones y procesos de compuertas</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producir niveles acordados de informes de la cartera sobre todos los proyectos entregados o dentro de la supervisión de la PMO</li> <li>• Brindar un cronograma de comunicaciones del proyecto eficaz y oportuno que sirva de enlace con el Patrocinador e interesados relevantes, incluido el Equipo de Comunicaciones</li> </ul>	

<b>ENFOQUE DE ENTREGA DEL PROYECTO</b>	<b>20%</b>
--	------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser un defensor de la organización.</li> <li>• Alcance y configuración de los</li> </ul>	
---	--

requisitos del enfoque de entrega del proyecto en toda la organización, trabajar en estrecha colaboración con el Gerente General	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar, producir e implementar nuevos sistemas y procesos para optimizar una mayor efectividad en gestión de proyectos según sea necesario y dentro del marco de las organizaciones Proyecto</li> <li>• Poseer el repositorio central de documentación y procesos de PMO</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que las plantillas de documentos estandarizados y relevantes estén disponibles desde un repositorio tanto para el PMO como para los miembros del equipo de proyecto de la empresa</li> <li>• Facilitar el intercambio de mejores prácticas a través de comunidades informales de acción, PMOy / o sesiones formales de capacitación para permitir un enfoque uniforme en todos los proyectos</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alentar las actividades de transferencia de conocimiento y lecciones aprendidas dentro de la PMO y equipos de proyectos para impulsar las mejores prácticas</li> </ul>	

<b>REALIZACIÓN DE FINANZAS Y BENEFICIOS</b>	<b>20%</b>
---	------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicarse estrechamente con las gerencias involucradas para garantizar un presupuesto preciso, robusto y monitoreo de los planes del proyecto</li> <li>• Asegurar que exista un proceso sólido de notificación o escalamiento para informar sobre cualquier sobre gasto con las aprobaciones apropiadas buscadas para cualquier situación</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar, o apoyar al equipo, para presentar las especificaciones para la puesta en marcha externa de paquetes de trabajo como componentes de entrega de proyectos cuando corresponda</li> <li>• Seguir y monitorear la realización de beneficios contra los objetivos planificados</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que las revisiones posteriores al proyecto estén en su lugar e incluir ejercicios de lecciones aprendidas que identifiquen los resultados positivos y negativos para actuar</li> </ul>	
<b>MEDIDAS CLAVE</b>	

**Infograma 8.1** Modelo Propuesto para la Gestión de Recursos

### **8.2.2. Gestión de los demás recursos**

En base a este proceso se establece el enfoque y el nivel del trabajo necesario para gestionar los recursos del proyecto en base al tipo y nivel de complejidad.

Las acciones concretas que contemplan la gerencia de los recursos en CONSULTEL, C.A. Es importante garantizar que los recursos adecuados estén disponibles para los proyectos en el momento y lugar adecuado.

Esos recursos se pueden obtener de los activos internos de la organización o desde fuera de la organización, por medio de un proceso de adquisición.

De igual manera se deben manejar los factores ambientales de la empresa tales como ubicación, disponibilidad y habilidades de los recursos, así como la cultura organizacional de CONSULTEL, C.A. y las condiciones del mercado que pudieran influir en la estimación de los recursos.

- Capacidad de cumplir con los objetivos de costo, tiempo y calidad al realizar proyectos
- Hitos de la solución completa entregados en contra del plan
- Adopción de procesos PMO y gobierno en las áreas clave de negocios
- Producción de instrumentos consistentes del proyecto tales como planes de proyecto, informes de estado e informes finanzas
- Comentarios sobre los servicios proporcionados por el PMO y una mejor percepción de las partes interesadas con respecto a los servicios de PMO y valor para el negocio
- Adopción del repositorio central de PMO y propiedad de todos los datos de PMO

### **8.3. Sobre los Procedimientos de la propuesta de PMO para CONSULTEL, C.A.**

A la nueva PMO de CONSULTEL, C.A, le toca una colosal tarea de documentación de los procedimientos existentes y generación de los nuevos procedimientos de gerencia de proyectos y de gerencia estratégica de Proyectos de la empresa.

En el cumplimiento de este cometido, la PMO se convierte en la columna vertebral al combinar estrategia y acción empresarial. Todo esto con el objetivo de convertir la PMO de CONSULTEL, C.A., en un ente colegiado de toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas y del aseguramiento de su propia coordinación y de la coordinación de los proyectos que se ejecutan en la misma.

## **CAPITULO IX. COORDINACION ENTRE PROYECTOS**

### **9.1. Introducción**

Este quinto capítulo de desarrollo de la propuesta de creación de la Oficina de Gerencia de Proyectos de CONSULTEL, C.A., delinea la coordinación de proyectos de esta propuesta.

### **9.2. Sobre la Coordinación de la propuesta de PMO para CONSULTE, C.A.**

El propósito del Plan de gestión de comunicaciones es definir los requisitos de comunicación para el proyecto y cómo se distribuirá la información. El plan de gestión de comunicaciones define lo siguiente:

- Qué información se comunicará, para incluir el nivel de detalle y formato
- Cómo se comunicará la información: en reuniones, correo electrónico, teléfono, portal web, etc.
- Cuando se distribuirá la información: la frecuencia de las comunicaciones del proyecto tanto formales como informales
- Quién es responsable de comunicar la información del proyecto
- Requisitos de comunicación para todas las partes interesadas del proyecto
- Qué recursos asigna el proyecto para la comunicación
- Cómo se comunica cualquier información sensible o confidencial y quién debe autorizar esto
- Cómo se gestionan los cambios en la comunicación o el proceso de comunicación

- El flujo de las comunicaciones del proyecto
- Cualquier restricción, interna o externa, que afecte las comunicaciones del proyecto
- Cualquier plantilla, formato o documento estándar que el proyecto deba usar para comunicarse
- Un proceso de escalamiento para resolver cualquier conflicto o problema relacionado con la comunicación

Este plan de gestión de comunicaciones establece el marco de comunicaciones para CONSULTEL, C.A. Servirá de guía para las comunicaciones a lo largo de la vida de la organización y se actualizará a medida que cambien las necesidades de comunicación. Este plan identifica y define las funciones de las personas involucradas en la organización. Se propone una matriz de comunicaciones que mapea los requisitos de comunicación de CONSULTEL, C.A. Una guía en profundidad para la realización de reuniones detalla tanto las reglas de comunicación y cómo se llevarán a cabo las reuniones, asegurando reuniones exitosas. Se incluye un directorio del equipo del proyecto para proporcionar información de contacto para todas las partes interesadas directamente involucradas en el proyecto.

### 9.3. Matriz de comunicaciones

La siguiente tabla es la propuesta que identifica los requisitos de comunicaciones para CONSULTEL, C.A.

Tipo de comunicación	Objetivo de la comunicación	Medio	Frecuencia	Audiencia	Propietario	Entregable	Formato
Reunión inicial	Presente el equipo del proyecto y el proyecto. Revisar los objetivos del proyecto y el enfoque de gestión.	- Cara a cara	Una vez	- Patrocinador de proyecto - Equipo de proyecto - Grupos de interés	Gerente de proyecto	- Agenda - Minutos de la reunión	- Copia software archivada en el sitio web del proyecto.
Reuniones del	Revise el	- Cara a cara	Semanal	- Equipo de	Gerente de	- Agenda	- Copia

equipo del proyecto	estado del proyecto con el equipo.	- Conferencia telefónica		proyecto	proyecto	- Minutos de la reunión - Cronogram a del proyecto	software archivada en el sitio web del proyecto.
Reuniones de diseño técnico	Discutir y desarrollar soluciones de diseño técnico para el proyecto.	- Cara a cara	Según sea necesario	- Personal técnico del proyecto	Líder técnico	- Agenda - Minutos de la reunión	- Copia software archivada en el sitio web del proyecto.
Reuniones mensuales sobre el estado del proyecto	Informe sobre el estado del proyecto a la gerencia.	- Cara a cara - Conferencia telefónica	Mensual	- PMO	Gerente de proyecto	- Actualizaciones de diapositivas - Calendario de proyectos	- Copia software archivada en el sitio web del proyecto.
Informes de estado del proyecto	Informe el estado del proyecto, incluidas las actividades, el progreso, los costos y los problemas.	- Email	Mensual	- Patrocinador de proyecto - Equipo de proyecto - Grupos de interés - PMO	Gerente de proyecto	- Informe de estado del proyecto - Cronogram a del proyecto	- Copia software archivada en el sitio web del proyecto.

**Fuente: UT-Dallas Communications Plan**

#### **9.4. Proceso de escalamiento de la comunicación**

La comunicación eficiente y oportuna es la clave para la finalización exitosa del proyecto. Como tal, es imperativo que cualquier disputa, conflicto o discrepancia con respecto a las comunicaciones del proyecto se resuelva de manera que sea conducente para mantener el cronograma del proyecto, asegurar que se distribuyan las comunicaciones correctas y prevenir cualquier dificultad en curso. A fin de garantizar que los proyectos se mantengan dentro del cronograma y se resuelvan los problemas, es la propuesta para CONSULTEL, C.A. utilizar el siguiente modelo de escalamiento estándar para proporcionar un marco de trabajo para los problemas de comunicación en aumento. La siguiente tabla define los niveles de prioridad, las autoridades de decisión y los plazos para la resolución.

<b>Prioridad</b>	<b>Definición</b>	<b>Autoridad de decisión</b>	<b>Marco de tiempo para la resolución</b>
Prioridad 1	Impacto importante en las operaciones de proyectos o negocios. Si no se resuelve rápidamente, habrá un impacto adverso significativo sobre los ingresos y / o el cronograma.	Presidente	Dentro de 4 horas
Prioridad 2	Impacto mediano en las operaciones del proyecto o del negocio que pueden tener un impacto adverso en los ingresos y / o el cronograma.	Patrocinador de proyecto	Dentro de un día hábil
Prioridad 3	Impacto leve que puede ocasionar algunas dificultades de programación menores con el proyecto pero sin impacto para las operaciones comerciales o los ingresos.	Gerente de proyecto	Dentro de dos días hábiles
Prioridad 4	Impacto insignificante en el proyecto pero puede haber una mejor solución.	Gerente de proyecto	El trabajo continúa y las recomendaciones se envían a través del proceso de control de cambios del proyecto

**Fuente: UT-Dallas Communications Plan**

## **CAPITULO X. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO**

### **10.1 Introducción**

El presente capítulo muestra el análisis de los resultados; la misma se elaboró de acuerdo a las opiniones arrojadas por la encuesta realizada mediante el cuestionario; este se aplicó a fin de contrastar las opiniones emitidas por los sujetos involucrados. Los encuestados involucrados son de diversos perfiles que van desde gerentes, coordinadores y empleados administrativos, con nivel universitario.

### **10.2 Análisis de los Resultados de la Investigación**

Durante el desarrollo de este estudio se realizó un cuestionario en la que se formularon preguntas clave, dándole así un enfoque muy positivo, además de eso permitiéndole al entrevistado expresarse con libertad y confianza. El personal participante se mostró interesado en el aporte que un nuevo modelo de gestión puede agregar, incluso se siente agrado de poder mejorar sus procesos de gestión y control, acotando que este tipo de proyectos son de gran contribución a la organización y al personal, además de fomentar la cultura de proyectos con dedicación, precisión y calidad.

El personal se encuentra a favor del cambio de cultura organizacional, para favorecer los resultados de la gestión, el ahorro de costos, evitar re trabajos y aportar en un solo esfuerzo la aptitud necesaria para el logro de las metas planteadas en cada iniciativa que desarrolle en la organización.

En esta investigación se aplicó un (1) cuestionario diseñado por el investigador el cual contiene dieciocho (18) ítems, dividido en tres partes, cada una hace referencia a cada indicador, a cuál estado hace sus medidas de gestión, es decir, Proceso de planificación, Modelo Operativo, Procesos y

actividades y Plan estratégico. La codificación utilizada en cada una de las partes para su posterior análisis fue la siguiente:

Nunca	En Pocos Casos	En la Mayoría de los Casos	Siempre
-------	----------------	----------------------------	---------

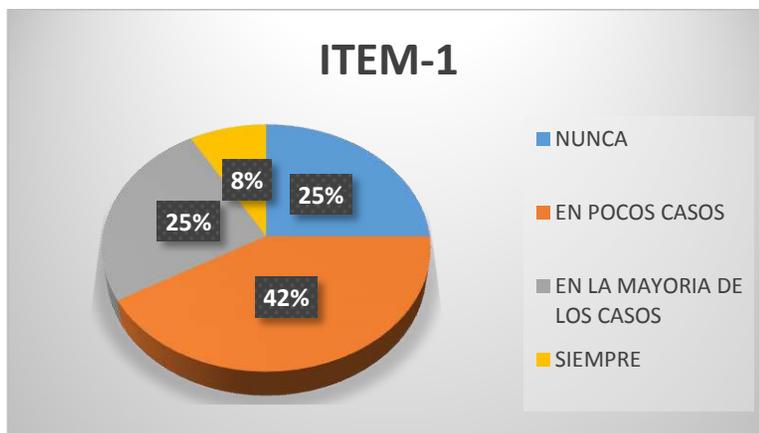
Este análisis se elaboró dándole respuesta a las interrogantes y los objetivos de la investigación, a continuación, los resultados obtenidos.

:

**Item.1.-** ¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados para los procesos de inicio o de manejo de iniciativas de proyectos?

Nunca		En pocos Casos		En la Mayoría de los Casos		Siempre	
3	25%	5	42%	3	25%	1	8%

**Gráfico N° 1.** Distribución porcentual de procesos estandarizados y documentados en el proceso de Inicio.

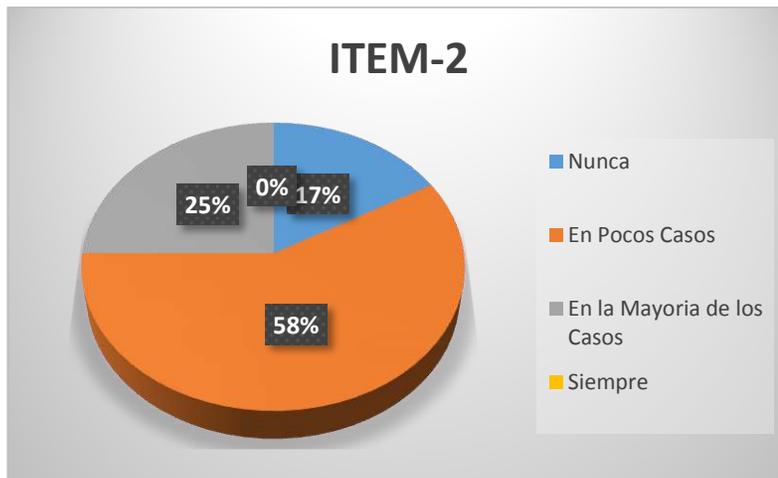


Al tabular el ítem N° 1, se evidencia a través de un 42 % que los encuestados consideran que actualmente se carece de procesos estandarizados para hacer el trabajo, evidencian la mayoría de las veces genera dificultad ya que el 25% considera que nunca se realiza este proceso. Así mismo el 8% manifestó que si se están realizando la estandarización de los procesos. Se denota que se carece de planificación en los procesos de inicio de los proyectos que realiza CONSULTEL, C.A.

**Item.2.-** ¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de proyecto para los procesos principales de ejecución del plan de proyecto?

Nunca		En pocos Casos		En la Mayoría de los Casos		Siempre	
2	17%	7	58%	3	25%	0	0%

**Gráfico N°2.** Distribución porcentual de procesos estandarizados y documentados en el proceso de ejecución.



Al tabular el ítem N° 2, se evidencia a través de un 58 % que los encuestados consideran que actualmente se carece de procesos estandarizados para planificar el trabajo en el proceso de ejecución, aunque un 25% evidencian la mayoría de las veces genera dificultad ya que el 17% considera que nunca se realiza este proceso. Se denota que se carece de monitoreo y control en los proyectos de CONSULTEL, C.A.

**ítem.3.-** ¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de proyecto para los procesos principales de (Cierre del Contrato, Cierre Administrativo)?

Nunca		En pocos Casos		En la Mayoría de los Casos		Siempre	
2	17%	6	50%	4	33%	0	0%

**Gráfico N° 3.** Distribución porcentual de procesos estandarizados y documentados en el proceso de Cierre



Al tabular el ítem N° 3, se evidencia a través de un 50 % que los encuestados consideran que actualmente se carece de procesos estandarizados para realizar el proceso de cierre de los proyectos. Así mismo un 33% de los encuestados expreso que la mayoría de los proyectos se cumple con este paso. De igual manera un 17% manifestó que nunca se realizan estos procesos en los proyectos de CONSULTEL, C.A.

**Item.4.-** ¿Su organización usa estándares tanto interno como externo para medir y mejorar el desempeño de los procesos?

Nunca		En pocos Casos		En la Mayoría de los Casos		Siempre	
4	34%	7	58%	0	0%	1	8%

**Gráfico N° 4.** Distribución porcentual de procesos estandarizados en el proceso de desempeño



Al tabular el ítem N° 4, se evidencia a través de un 58 % que los encuestados consideran que actualmente se carece de procesos estandarizados para realizar el proceso de desempeño de los proyectos. También un 34% expreso que nunca se realizan estos procedimientos en los proyectos de CONSULTEL, C.A; un 8% aclaro que si se realizan los procesos para medir y mejorar el desempeño de los proyectos de la organización.

**Item.5.-** ¿Los proyectos de su organización tienen objetivos claros y medibles con respecto al tiempo, costo y calidad?

Nunca		En pocos Casos		En la Mayoría de los Casos		Siempre	
0	0%	7	58%	3	25%	2	17%

**Gráfico N°5.** Distribución porcentual del logro de objetivos en tiempo, costo, calidad.



Al tabular el ítem N° 5, se evidencia a través de un 58 % que los encuestados consideran que actualmente se carece de la medición de los proyectos en tiempo, costo, calidad. Un 25% de los encuestados expreso que en su mayoría se realiza esta medición y un 17% manifestó que siempre se realizan estas mediciones en los proyectos que realiza CONSULTTEL, C.A.

**item.6.-** ¿Su organización ha integrado completamente las áreas del conocimiento del PMBOK a su metodología de Gestión de Proyectos?

Nunca		En pocos Casos		En la Mayoría de los Casos		Siempre	
3	25%	8	67%	1	8%	0	0%

**Gráfico N° 6.** Distribución porcentual del conocimiento del PMBOK

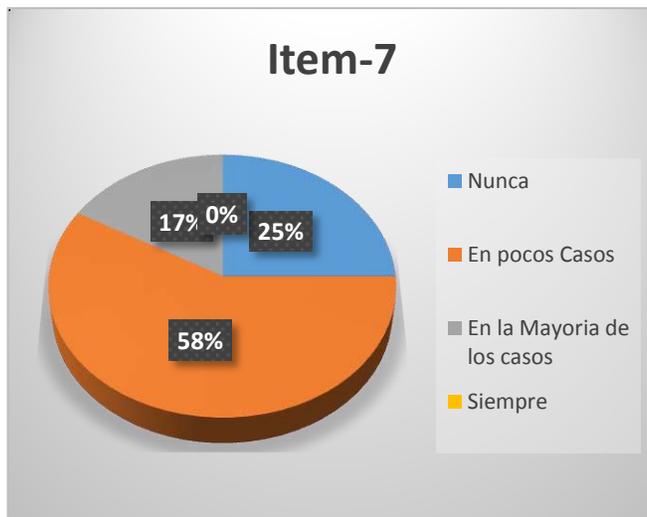


Al tabular el ítem N° 6, se evidencia a través de un 67 % los encuestados consideran que actualmente se carece de conocimiento del PMBOK. En el mismo orden de ideas un 25% manifestó no tener conocimiento de esta guía; un 8% no conoce esta guía.

**Item.7.-** ¿Su organización tiene los procesos, herramientas y guías necesarias u otros medios formales para evaluar los niveles de desempeño, de conocimiento y de experiencia de los recursos del proyecto y los asigna de forma adecuada a los roles de proyectos?

Nunca		En pocos Casos		En la Mayoría de los Casos		Siempre	
3	17%	7	58%	2	25%	0	0%

**Gráfico N° 7.** Distribución porcentual de los procesos de evaluación de los procesos y asignación de roles

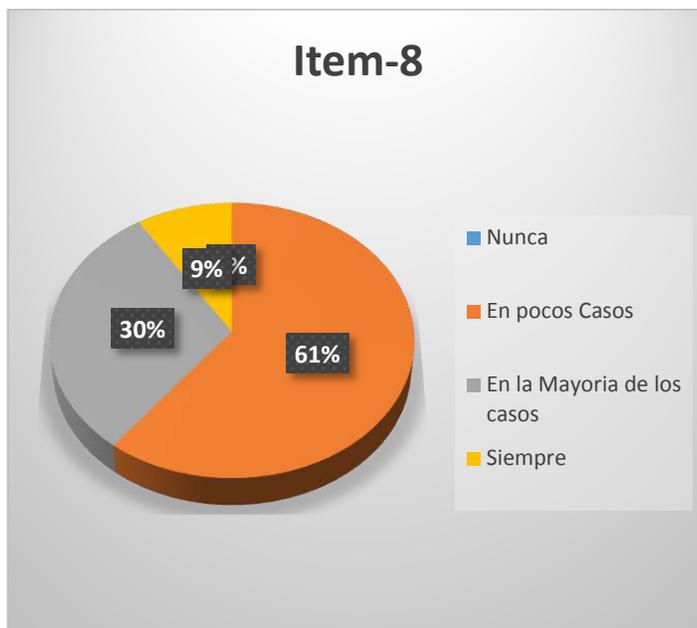


Al tabular el ítem N° 7, se evidencia a través de un 58 % los encuestados consideran que actualmente se carece de conocimiento de los procesos de evaluación para medir los niveles de desempeño de los recursos de los proyectos y la asignación de roles, Un 25% aclaro que nunca se realizan estas tareas y un 17% expreso que en su mayoría si se realiza.

**Item.8.-** ¿Su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de Actividades, Secuenciamiento de Actividades, Estimación de la Duración de Actividades, Desarrollo del Cronograma, Planeación de los Recursos, Estimación del Costo, Presupuestación del Costo, Planificación de la Gestión de Riesgos)?

Nunca		En pocos Casos		En la Mayoría de los Casos		Siempre	
0	17%	8	58%	4	25%	0	0%

**Gráfico N° 8.** Distribución porcentual del uso de métricas a nivel de proyecto para los procesos de planificación

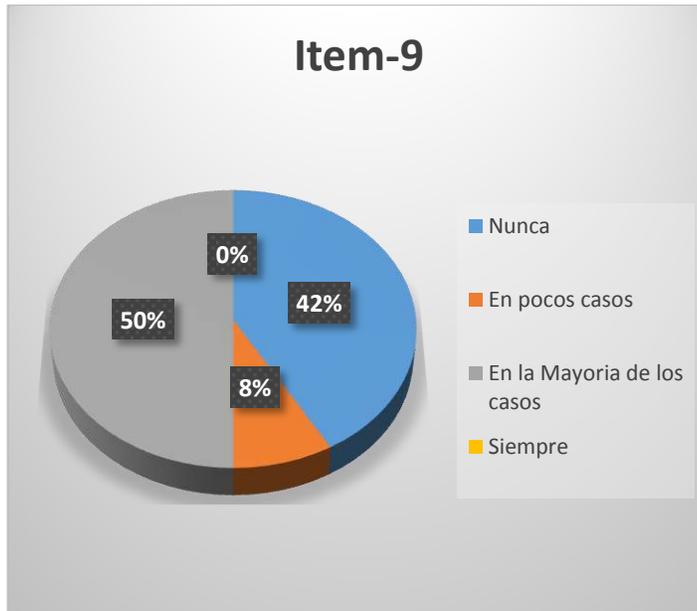


Al tabular el ítem N° 8, se evidencia a través de un 61 % los encuestados consideran que actualmente en muy pocos casos proyectos se aplica la planificación en sus procesos principales el uso de métricas. Aunque 30% aclaro que si se realizan en algunos proyectos. Así mismo un 9% expresa que siempre se utilizan las métricas en los procesos de planificación,

**Item.9.-** ¿El proceso de Cierre Administrativo está establecido la forma de medirlo y analizarlo?

Nunca		En pocos Casos		En la Mayoría de los Casos		Siempre	
5	17%	1	58%	6	25%	0	0%

**Gráfico N° 9.** Distribución porcentual de proceso de Cierre

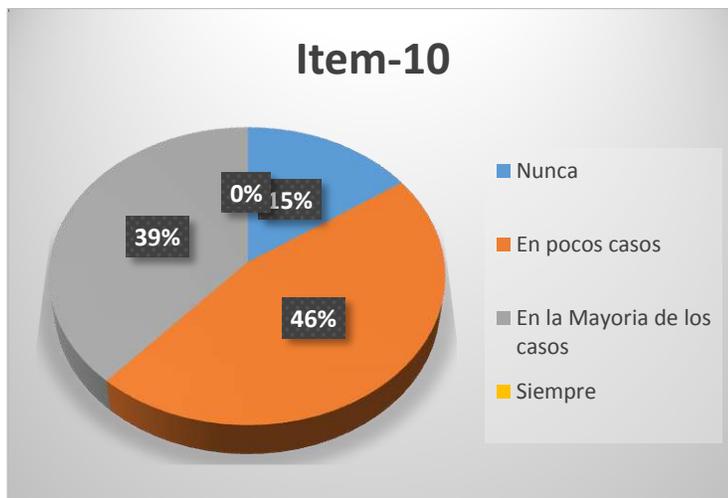


Al tabular el ítem N° 9, se evidencia a través de un 50 % los encuestados consideran que actualmente en la mayoría de los casos se aplica el proceso de cierre administrativo, esto viene dado por la entrega de las valuaciones de los proyectos para poder facturar. Un 42% manifestó que nunca se realiza este proceso y un 8% aclaró que en pocos casos se ejecuta este paso en los proyectos de CONSULTEL, C.A.

**Item.10.-** ¿Su organización considera el riesgo durante la selección de proyectos?

Nunca		En pocos Casos		En la Mayoría de los Casos		Siempre	
1	15%	6	46%	5	39%	0	0%

**Gráfico N° 10.** Distribución porcentual de la consideración del proceso de Riesgo de selección de proyectos



Al tabular el ítem N° 10, se evidencia a través de un 46 % los encuestados consideran que actualmente en la mayoría de los casos no se aplica el proceso de riesgos, más sin embargo un 39% afirma que este proceso si se cumple, de igual manera un 15% aclaro que nunca se realiza esta actividad, el investigador infiere que esto viene motivado por la descentralización de los proyectos al no existir una PMO en CONSULTEL, C.A.

**Item.11.-** ¿Su organización crea un ambiente de trabajo que apoya los logros personales y profesionales?

Nunca		En pocos Casos		En la Mayoría de los Casos		Siempre	
1	17%	2	58%	7	25%	2	0%

**Gráfico N° 11.** Distribución porcentual del ambiente laboral



Al tabular el ítem N° 11, se evidencia a través de un 64 % los encuestados consideran que actualmente en la mayoría de los casos se considera el desarrollo personal y profesional esto indica que existe un apoyo a la formación y desarrollo del personal es por ello que se debe proponer y fortalecer los planes de capacitación en CONSULTEL, C.A. De igual manera un 18% expreso que son pocos los casos tomados en cuenta, así mismo un 9% considera que siempre se aplica este proceso otro 9% aclara que nunca se aplica este paso.

**Item.12.-** ¿Se establece un control de presupuesto para controlar la estabilidad del proyecto?

Nunca		En pocos Casos		En la Mayoría de los Casos		Siempre	
1	8%	6	50%	5	42%	0	0%

**Gráfico N° 12.** Distribución porcentual del proceso de Control del presupuesto



Al tabular el ítem N° 12, se evidencia a través de un 50 % de los encuestados confirman y consideran que actualmente son pocos los proyectos en donde se lleva un control estricto del presupuesto de los proyectos en CONSULTEL, C.A. De igual manera un 42% considera que el presupuesto es llevado en la mayoría de los proyectos; un 8% manifestó que nunca se lleva presupuesto en los proyectos de CONSULTEL, C.A.

**Item.13.-** ¿Su organización captura, analiza y aplica las lecciones aprendidas en los proyectos pasados?

<b>Nunca</b>		<b>En pocos Casos</b>		<b>En la Mayoría de los Casos</b>		<b>Siempre</b>	
<b>6</b>	<b>45%</b>	<b>5</b>	<b>38%</b>	<b>1</b>	<b>8%</b>	<b>0</b>	<b>9%</b>

**Gráfico N° 13.** Distribución porcentual de las lecciones aprendidas en proyectos



Al tabular el ítem N° 13, se evidencia a través de un 45 % de los encuestados confirman y consideran que se carece del proceso de lecciones aprendidas en los proyectos de CONSULTEL, C.A. De igual manera un 38% ratifica que en pocos proyectos se realiza esta actividad; un 8% supone que en la mayoría de los proyectos se aplica un 9% manifiesta que siempre se cumple con este paso.

**Item.14.-** ¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos de Inicio?

Nunca		En pocos Casos		En la Mayoría de los Casos		Siempre	
3	17%	8	58%	1	25%	0	0%

**Gráfico N. ° 14.** Distribución porcentual de del proceso de Inicio en cuanto a identificación, evaluación e implementación

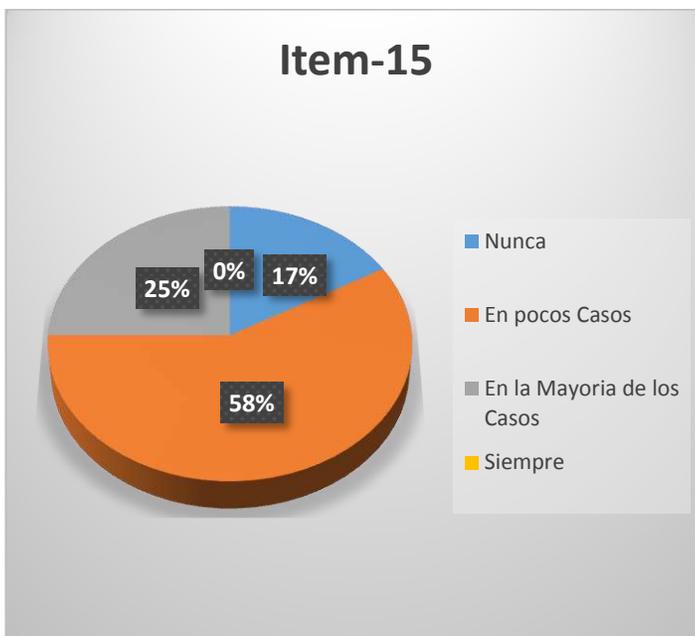


Al tabular el ítem N. ° 14, se evidencia a través de un 58 % de los encuestados confirman que no se considera evaluar las mejoras en los procesos de Inicio en los proyectos de CONSULTEL, C.A. En el mismo orden de ideas un 25% expresa que nunca se considera tal actividad un 17% reflexiona que en la mayoría de los proyectos si se aplica.

**Item.15.-** ¿Su organización identifica, evalúa e implemente mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos Principales de Ejecución?

Nunca		En pocos Casos		En la Mayoría de los Casos		Siempre	
2	17%	7	58%	3	25%	0	0%

**Gráfico N°15.** Distribución porcentual de mejoras en el proceso de Ejecución y sus principales procesos



Al tabular el ítem N. ° 15, se evidencia a través de un 58 % de los encuestados confirman que no se considera evaluar las mejoras en los procesos de ejecución del plan de los proyectos en CONSULTEL, C.A. Aunque el 26% indico que este paso si se considera en la mayoría de los proyectos un 17% aclara que nunca se considera tal actividad en los proyectos de CONSULTEL, C.A.

**Item.16.-** ¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos Principales de Control (Informe de Desempeño, Control Integrado de Cambios)?

Nunca		En pocos Casos		En la Mayoría de los Casos		Siempre	
1	17%	9	58%	2	25%	0	0%

**Gráfico N. ° 16.** Distribución porcentual de las mejores consideradas para el proceso de Control

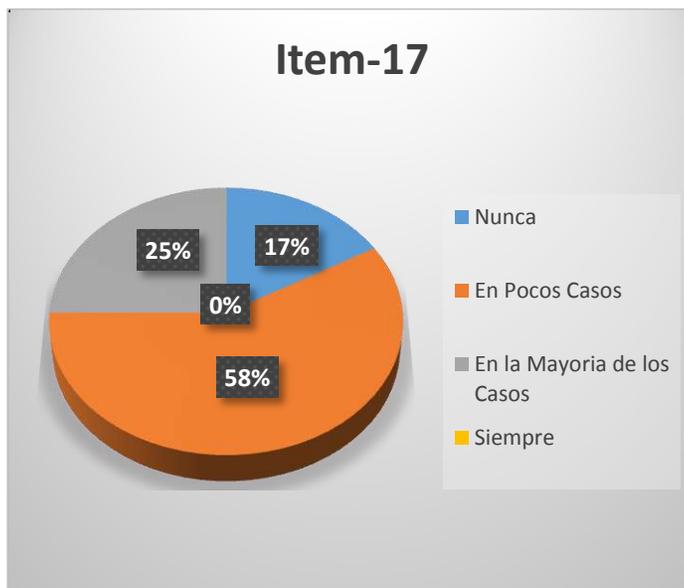


Al tabular el ítem N. ° 16, se evidencia a través de un 75% de los encuestados confirman que no se considera evaluar las mejoras en los procesos principales de Control de los proyectos en CONSULTEL, C.A. Así mismo un 17% expreso que en la mayoría de los proyectos a ser ejecutados por la organización se considera mejorar el proceso de control; un 8% aclara que nunca se considera realizar tal proceso, lo que puede considerarse un desconocimiento de las herramientas ofrecidas por una PMO.

**Item.17.-** ¿Su organización usa los procesos y técnicas de administración de proyectos de una manera que sea relevante y efectiva para cada proyecto?

Nunca		En pocos Casos		En la Mayoría de los Casos		Siempre	
2	17%	7	58%	3	25%	0	0%

**Gráfico N. ° 17.** Distribución porcentual de la aplicación de técnicas y procesos de administración de proyectos

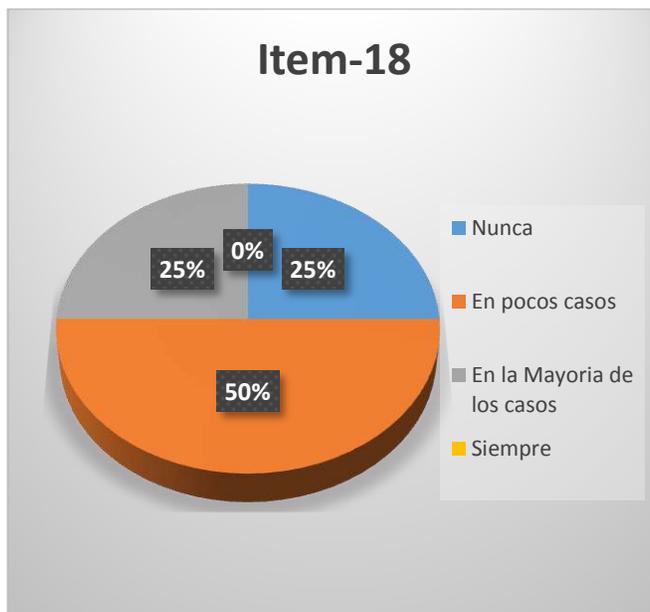


Al tabular el ítem N. ° 17, se evidencia a través de un 58% de los encuestados considera que los procesos y técnicas de evaluación de proyectos es tomada en cuenta en muy pocos proyectos que CONSULTEL, C.A. ejecuta, aunque un 25% piensa que si aplican los procesos y técnicas un 17% aclara que nunca se utilizan estos procedimientos para los proyectos de la organización, lo que conlleva a retrasos y baja rentabilidad en los proyectos de CONSULTEL, C.A.

**Item.18.-** ¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos de Cierre (Cierre de Contrato, Cierre Administrativo)?

Nunca		En pocos Casos		En la Mayoría de los Casos		Siempre	
3	25%	6	50%	3	25%	0	0%

**Gráfico N. ° 18.** Distribución porcentual en mejoras del proceso de cierre



Al tabular el ítem N° 18, se evidencia a través de un 50% de los encuestados considera que los procesos de evaluación, mejoras e implementación para los procesos de cierre son pocos los proyectos en donde se realiza esta herramienta en los planes que realiza CONSULTEL, C.A. De igual manera un 25% piensa que nunca se realizan mejoras en el proceso de cierre de los proyectos un 25% reflexiona que este proceso si ha tenido mejoras. El investigador infiere que se deben realizar reuniones de cierra a fin de concertar las opiniones.

## **CAPITULO XI. LECCIONES APRENDIDAS**

A través del desarrollo del TEG, se tuvo la oportunidad de exponer todo el conocimiento adquirido de parte de todos los profesores involucrados en la formación del especialista EPDGP a lo largo de estos 18 meses, en la, fue una experiencia única para dar a conocer lo robusta que la formación en la especialización, ya que una vez comenzado nuestro desempeño en esta etapa, es notable como cada una de las asignaciones que hemos visto a lo largo de la etapa de formación, dejaron base y son referencia no solo por la generación de los resultados altamente positivos para la empresa, sino por la calidad y dedicación con las que nos llevan de la mano en la UMA de ahora en adelante nuestra casa de estudio.

Es grato contar con una formación de alto nivel que permite un correcto manejo de términos organizacionales y habilidades en materia de recursos humanos, análisis financieros, evaluación de proyectos, calidad, manejo de riesgos, metodología, aplicación en especial de los recursos, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y manejo de acuerdos, lo cual constituye sin duda una gran herramienta de apoyo así como una formación orientada a resultados, considero que la mayor lección aprendida es que todo el conocimiento que se ha recibido por parte del pool de docentes fue fundamental en el éxito de este TEG.

Es importante destacar, la disposición de muchas organizaciones a mejorar y adaptarse a las mejores prácticas, por lo que evidencia que no solamente pueden realizarse propuestas de problemas presentes, sino que se pudieran establecer estudios a un corto plazo que permitan aplicar mejoras para problemas futuros y que esto naturalmente forma parte del ciclo de vida de toda organización

Para finalizar, el trabajo en equipo, la guía del experto, apoyo del profesorado y la colaboración de los compañeros de estudio demostraron través del presente TEG, que el compartir el conocimiento es la mayor recompensa como ser humano

.

## **CAPITULO XII.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A continuación se presentan las principales conclusiones, las cuales constituyen una visión global de los primordiales hallazgos y resultados del estudio realizado relacionado con el plan de implementación de la oficina de gerencia de proyectos para la empresa Consultel, C.A. La misma, responde a la necesidad de crecimiento de la organización, es la primera vez que se realiza esta investigación en la compañía.

### **12.1. CONCLUSIONES**

La decisión de implementar una PMO nos conlleva a un cambio organizacional que debe ser apoyado por la alta gerencia y acompañado de un plan de gestión del cambio que permita aceptar a esta como una necesidad para el logro de los objetivos organizacionales, que ayude a eliminar la resistencia al cambio y que vaya informando a los interesados sobre los beneficios que se van logrando.

Existen diversos tipos de PMO y se puede concluir que todas conducen a un crecimiento armónico, desde una PMO con funciones básica tales como desarrollar el lenguaje común y mantener la metodología de dirección estos, hasta una PMO que maneje el portafolio encargada del alineamiento de los planes con las estrategias de la organización.

En el caso de los resultados arrojados y descritos en el capítulo anterior y de los hallazgos encontrados durante la investigación, se reflejan algunas debilidades susceptibles a mejoras en cuanto al proceso de planificación, el modelo operativo, las actividades y el Plan estratégico y su aplicación por los

gerentes y coordinadores involucrados en la implementación de una PMO, que conlleve a un cambio organizacional.

En todo caso, la investigación tuvo como objetivo general definir las Bases Funcionales para la Creación de la Oficina de Gerencia de Proyectos para la empresa CONSULTEL, C.A.

El mismo se sustentó en seis (6) objetivos específicos relacionados con gestionar los recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO. Identificar las metodologías, mejores prácticas y estándares requeridos para la dirección de proyectos. Luego, concebir los planes de entrenamiento, la orientación, la capacitación y la supervisión del equipo del proyecto, Seguidamente, planificar el monitoreo del cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos, mediante auditorias de proyectos. Inmediatamente desarrollar las políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización y finalmente planificar la coordinación entre proyectos.

En lo que respecta al primer objetivo específico gestionar los recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO, debe señalarse, que se detectó que no existe coordinación o esquema que detalle lo que debe compartirse en materia de recursos, lo que impulsa el caos y la confusión entre los decisores, propiciando un clima negativo, esto se infiere en virtud de las respuestas obtenidas en el cuestionario y lo detectado durante la investigación; ya que aunque el personal conoce sus responsabilidades carecen de estrategias que coadyuven en el proceso de toma de decisiones, lo que genera que no se establezcan los estándares de trabajo, para optimizar, agilizar y cristalizar las ideas que permitan un mejor desempeño.

En cuanto al segundo objetivo específico , lo representa las metodologías, mejores prácticas y estándares requeridos para la dirección de proyectos, aunque los coordinadores y el personal conocen sus responsabilidades carecen de estrategias metodológicas y procedimientos para planificar acciones técnicas que coadyuven en el proceso de toma de decisiones, direccionamiento del grupo, lo que genera que no se establezcan los estándares de trabajo, para optimizar, agilizar y cristalizar las ideas que permitan un mejor desempeño en sus instancias de trabajo.

Seguidamente el tercer objetivo específico en lo que se refiere a concebir los planes de entrenamiento, la orientación, la capacitación y la supervisión del equipo del proyecto, procesos de la organización y finalmente planificar la coordinación entre proyectos, se debe decir que aunque se han realizado esfuerzos por capacita al personal en general, la supervisión es deficiente y los programas de capacitación no son constantes, factor que afecta la gestión de los proyectos generando retrasos en la ejecución y cumplimiento de los proyectos programados.

Por otro lado, en cuanto al cuarto objetivo planificar el monitoreo del cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos, mediante auditorias de proyectos, se debe decir que la fiabilidad actual de aplicación de un modelo auditorias de proyectos para el control de la gestión, es deficiente ante la carencia de planes, la falta de documentos que evalúen el desempeño, la transparencia en la gestión.

Posteriormente el quinto objetivo específico el cual era desarrollar las políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos activos de los procesos de la organización.

El desarrollo de procesos y metodologías eficientes no asegurarán el éxito de los proyectos, sino se cuenta con profesionales que los ejecuten adecuadamente, que cuenten con los conocimientos apropiados y con la

motivación y competencias apropiadas. Es por eso que es necesario incluir dentro de la propuesta un plan de capacitación que mejore el entendimiento de la dirección de proyectos.

Uno de los mayores activos de las compañías es la gestión del conocimiento y el aprendizaje continuo que se logre materializar en el tiempo para el crecimiento de las mismas, y es la PMO la que se encargará de cumplir esta función como la responsable de difundir las mejores prácticas y las lecciones aprendidas que se vayan adquiriendo durante la ejecución de todos los proyectos organizacionales.

Por último, el sexto objetivo específico, se requiere incorporar en los procesos de dirección de proyectos el uso de herramientas que apoyen la planificación, ejecución, seguimiento y control de los proyectos, así como apoyar una eficiente administración de la base de datos de conocimientos y lecciones aprendidas. Es recomendable aprovechar las herramientas que actualmente la organización ya utiliza e integrarlas a los procesos de dirección de proyectos.

## **12.2. RECOMENDACIONES**

Evaluadas y analizadas las percepciones del personal la empresa CONSULTEL, a través de las técnicas e instrumento aplicados, tomando como referencia los planteamientos iniciales y las conclusiones sobre el estudio denominado Plan de implementación de la Oficina de Gerencia de Proyectos para la Empresa Consultel, C.A, en un contexto de trabajo colaborativo, y para efectos de Control, se consideró pertinente, la formulación de acciones estratégicas a llevarse a cabo con el apoyo de la alta gerencia, que contribuya a fortalecer y optimizar los aspectos relacionados con la implementación del PMO no solo genera beneficios financieros, sino que genera una serie de beneficios no financieros que a la

larga tiene un impacto positivo en el negocio para el fortalecimiento del mismo, en pro de minimizar las debilidades en materia de gestión de proyectos. Dichas acciones son:

1. Se propone el Plan de Implementación de un PMO en CONSULTEL, C.A. desde una óptica sistémica, es decir integral, modelo que se adapta a los requerimientos, en vista que la gestión debe orientarse hacia un trabajo por procesos. Y no debe olvidarse, que el funcionamiento de CONSULTEL, C.A. por lo tanto, se debe planificar las acciones, evaluar la gestión de los proyectos y de resultados que estos generen.
2. Sensibilizar a las gerencias y al resto de la comunidad de Consultel sobre la necesidad e importancia de generar cambios en los diversos aspectos diagnosticados, relacionados con la propuesta del Plan de Implementación de una PMO para el mejoramiento de la gestión.
3. Diseñar e implementar plan por parte de la Presidencia y Gerencia General, que contemple los objetivos, las metas, acciones, recursos y responsables, esto en pro de contribuir a la planificación, organización, direccionamiento y control de las actividades. Está comprobado que cuando una persona cree que es bueno en alguna actividad, y esta se administra eficientemente, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, repercutiendo en su productividad.
4. Orientar las actividades hacia el trabajo en torno a equipos y a la innovación, lo que significa que las gerencias y el personal de la organización deben alentarse y apoyarse al liderazgo en su desempeño. Esto mediante la estimulación y motivación, a través de talleres para que asuman una actitud participativa y desarrollen sentido de pertenencia, brindando calidad de servicio y compañerismo.

5. Implementar métodos para la resolución efectiva de los problemas, donde los talleres de crecimiento personal y autoestima sean la base que permita erradicar las diferencias interdepartamentales, siendo estos dirigidos inicialmente por especialistas, a fin de conocer la problemática existente y emitir sus recomendaciones. Siendo este el inicio para que la empresa maneje mejor la situación real y así poder solucionar de manera efectiva.
6. Desarrollar un programa de información y capacitación para que éstos adopten el sistema de control de gestión y evaluación de resultados, así como el sistema de información gerencial de soporte.
7. Se recomienda que los gerentes y el personal en general, hagan esfuerzos orientados a elevar la participación, la organización, incorporando herramientas para el mejor funcionamiento del sistema de control de gestión y evaluación de resultados.
8. El control de gestión se facilita en la medida en que se tengan en cuenta varios principios para la organización del equipo dentro de CONSULTEL, la distribución de responsabilidades y la habilitación de capacidad (“empoderamiento”) para la solución de problemas en el punto donde se generan.

Es vital para el éxito de la Oficina de Gestión De Proyecto PMO ganarse la confianza progresiva de la alta gerencia, demostrándoles valor tangible. Así como también lograr la participación del personal de proyectos en el día a día de la PMO, para que contribuyan con las políticas y con el contenido del centro de conocimiento, pero sobre todo generando resultados que permitan el crecimiento y madurez en gestión de proyectos esperada.

Así mismo el compromiso de la gerencia para la implementación ya que sin este, el ejemplo y liderazgo que debe venir de la alta dirección truncaría de inmediato todos los planes a realizar ya que el equipo no estaría dispuesto

a asumir nuevas responsabilidades si no ven el empuje de la gerencia para lograr dichos objetivos.

Es necesario promover el Modelo Operativo PMO en todos los niveles de la organización: a nivel gerencial, en las unidades de apoyo, en operaciones y por supuesto en la organización de proyectos, es importante dar a conocer cada aspecto de la mejora y beneficios que este modelo plantea.

La alternativa de implementar la PMO no solo genera beneficios financieros versus la situación actual, sino que genera una serie de beneficios no financieros que a la larga tiene un impacto positivo en el negocio.

Finalmente se sabe que diseñar e implementar una PMO no es inmediato, los estudios relacionados con esta investigación indican que el proyecto de la PMO tarda entre 6 meses a 3 años, por ello la planeación de la misma debe realizarse de manera cuidadosa para evitar que cada empleado aplique los estándares generados como una obligación, sino que lo haga como una herramienta que le permitirá garantizar todos los aspectos que debe cumplir en su trabajo. Con la investigación realizada se concluye que realmente hay casos de éxitos en los que la implementación efectiva de la PMO generara un aumento en la satisfacción del cliente, por tanto, el secreto está en la configuración de los mismos adaptados

## FUENTES BIBLIOGRAFICAS

### Fuentes Impresas:

Albert, M. (2007). **La Investigación Educativa**. España. Edit. Mc Graw Hill.

Arias, F. (2010). **El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración**. Caracas: Editorial Episteme.

Balestrini, M. (2001). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. Caracas, Venezuela. Editorial BL Consultores Asociados.

Beltrán, J. (2007). **Indicadores de Gestión**. Bogotá: Edit.3R.

**Código de Comercio**. Gaceta N° 475 Extraordinaria del 21 de diciembre de 1955. Venezuela

**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. (1999). Gaceta Oficial N° 5.908 Gaceta Oficial 5.908 extraordinario de fecha 19 de febrero de 2009.

**Chamoun, Yamal (2002)**. Administración Profesional de Proyectos. Mexico. Edit IMc Graw Hill

**Estay, Christian y Pastor, Joan, (2001)**. Un Modelo de Madurez para la Gestión de Proyectos en Acción. Mexico. Edit IMc Graw Hill

Hernández R, Fernández, C. y Baptista, P. (2010). **Metodología de la Investigación**. Bogotá: Mc Graw-Hill interamericana Editores S.A.

Kerzner, Harold. (2005). **Using the Project Management Maturity Model**. Second Edition. Estados Unidos: Jhon Wiley & Sons, Inc.

Münch, L. (2006). **Evaluación y Control de Gestión**. México: Editorial Trillas.

Münch, L. y García, M. (2012). **Fundamentos de Administración**. México: Editorial Trillas.

- Spulber, D. (2010). **Estrategia de Gestión**. España: Edi. Bresca.
- Pérez, A. (2006). **Guía metodológica para anteproyectos de Investigación. Venezuela**. Edit. FEDEUPEL.
- Pérez, J. (2013). **Gestión por Procesos**. Madrid: Edit. ESIC. Madrid.
- PMI (Project Management Institute), (2003). **Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)**: Knowledge foundation. Pennsylvania, USA: PMI Publications, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA, 2003. 179 p.
- Sabino, C. (2002). **El Proceso de Investigación**. Venezuela. Edit. Panapo
- Prieto, Jorge (2008)** Gestión Estratégica Organizacional. Bogotá. Colombia. ECOE Edit.
- Project Management Institute **Guide to the Project Management Body of Knowledge (the Guide to the PMBOK or the Guide)**. Área de **Conocimiento: Costos, Recursos Humanos, Calidad, Tiempo**. 6ta Edición
- Stracuzzi S, y Martins, F (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas. Venezuela. Edit. FEDEUPEL.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2011)**. Manual de Trabajo de Grado Especializaciones y Maestrias y Tesis **Doctorales**. Caracas. Venezuela. Editorial FEDEUPEL.
- Stoner James, Administración. España. Edit Edit IMc Graw Hill.
- Veliz, A. (2005). **Como Hacer y defender una Tesis**. Caracas, Venezuela. Editorial texto C.A.

# **ANEXOS**

## Juicio de Expertos

Favor responder a las siguientes preguntas en la Matriz anexa, marcando con una X según el rango que considere.

- Considera que los ítems del cuestionario están relacionados con los objetivos de la investigación.
- Existe pertinencia entre las variables, los indicadores y los ítems presentados para la investigación.
- Considera que hay secuencia, coherencia y redacción adecuada en los ítems presentados para realizar la investigación
- ¿Considera usted que existe una redacción correcta en el anuncio de los ítems?

### Validación de contenido y construcción del Instrumento

Nº de Ítems	Pertinencia con los Objetivos y Variables			Pertinencia con las Variables los Indicadores e Ítems.			Coherencia con la secuencia y redacción de Ítems			Redacción del Ítem		
	B	R	D	B	R	D	B	R	D	B	R	D
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												

**B: Bueno**  
**R: Regular**  
**D: Deficiente**

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

## Hoja de Registro de Suficiencia de Ítems

¿Considera usted, que el número y cantidad de los ítems del instrumento cubre los objetivos propuestos?

SI. \_\_\_\_\_

NO. \_\_\_\_\_

De ser negativa su respuesta, por favor responda las siguientes interrogantes:

¿Qué ítems modificaría Usted?

---

---

---

¿Qué ítems eliminaría Usted?

---

---

---

¿Qué ítems incorporaría Usted?

---

---

---

¿Qué otra sugerencia propondría Usted para mejorar el instrumento?

---

---

---

---

**Firma:** \_\_\_\_\_

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