



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,  
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

**PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA OFICINA PARA GESTIÓN DE  
PROYECTOS EN EL DEPARTAMENTO CORPORATIVO DE UN  
ESCRITORIO JURÍDICO**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación,  
Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**  
Valderrama Navarro, Julibet Julie, C.I. V- 17-754.922

**Asesorado por:**

**Leal Huise, Sandra Virginia**  
Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado

**Serpa Campo, Martin**  
Asesor Académico

**Caracas, marzo 2018**

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

**PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA OFICINA PARA GESTIÓN DE  
PROYECTOS EN EL DEPARTAMENTO CORPORATIVO DE UN  
ESCRITORIO JURÍDICO**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación,  
Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:  
Valderrama Navarro, Julibet Julie, C.I. V- 17-754.922**

**Asesorado por:**

**Leal Huise, Sandra Virginia**  
Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado

**Serpa Campo, Martin**  
Asesor Académico

**Caracas, marzo 2018**

Señores:

**Universidad Monteávila**

**Comité de Estudios de Postgrado**

**Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Atención: Profesora Geraldine Cardozo

Referencia: **Aceptación de Asesoría**

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del Trabajo Especial de Grado de la ciudadana: **Valderrama Navarro, Julibet Julie**, titular de la Cédula de Identidad No. **V- 17.754.922**, cuyo título es: **“Propuesta de Diseño de una Oficina para Gestión de Proyectos en el Departamento Corporativo de un Escritorio Jurídico”**, la cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los 09 días del mes marzo del año 2018

**Asesorado por:**

**Leal Huise, Sandra Virginia**

Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado

**Serpa Campo, Martin**

Asesor Académico

ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,  
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA OFICINA PARA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL  
DEPARTAMENTO CORPORATIVO DE UN ESCRITORIO JURÍDICO

**Autor:** Valderrama Navarro, Julibet Julie, C.I. V- 17.754.922

**Asesores:** Serpa Campo, Martín; Leal Huise, Sandra Virginia.

**Año:** Marzo, 2018

RESUMEN

Los escritorios jurídicos venezolanos han sido desde sus inicios altamente competitivos y proponen sus estrategias jurídicas basados en lograr metas dentro de ese campo de acción; sin embargo, en muchas oportunidades se requiere mayor precisión para lograr los objetivos planteados, por lo que se hace necesario, una adecuada utilización de los recursos; alcanzado la precisión a través de una correcta planificación, desarrollo y gestión de los proyectos. El objetivo general será el de proponer un modelo de PMO, partiendo del principio de que estas sociedades no tienen experiencia en el uso de las prácticas recopiladas a nivel mundial y documentadas por el Project Management Institute (PMI); en ese sentido, este modelo contendrá lo siguiente: (i) definición del alcance, la visión, la misión y los objetivos; (ii) diagrama organizacional del proyecto; (iii) adopción de un marco referencial; (iv) procesos para adoptar estrategias en la gestión; (v) un plan de preparación; y, (vi) selección de un sistema de información que resulte práctica para la gestión de proyectos y que permita la realimentación continua del personal. El diagnóstico de la situación, se realizará mediante encuestas aplicadas a dos grupos, alumnos de la carrera de Derecho y, profesionales del Derecho, que han prestado servicios en los Departamentos Corporativos de los Escritorios Jurídicos, lo que permitirá detectar cuáles son las áreas de interés que debe cubrir el profesional que labore para esta área, y a partir de allí, tomar como modelo las buenas prácticas recopiladas por el PMI.

**Línea de Trabajo:** Gestión de Proyectos

**Palabras clave:** Escritorios Jurídicos, Oficina de Gestión de Proyectos, Departamento Corporativo.

**Nomenclatura UNESCO:** (53) Ciencias Económicas, (5311) Organización y Dirección de Empresas, (531106) Gestión Financiera, (56) Ciencias Jurídicas y Derecho, (5604) Organización Jurídica, (5604.99) Derecho Corporativo.

# ÍNDICE GENERAL

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	xi
<b>CAPITULO I: EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
1.1. Planteamiento de la Investigación	1
1.2. Objetivos de la Investigación	2
1.2.1. Objetivo General	3
1.2.2. Objetivos Específicos	3
1.3. Justificación e Importancia	3
1.4. Alcance y Delimitación de la Investigación	3
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>5</b>
2.1. Antecedentes	5
2.2. Bases Teóricas	8
2.2.1. Historia de la Administración de los Proyectos	9
2.2.2. Proyecto	13
2.3. Oficina de Administración de Proyectos	16
2.3.1. Funciones de la Oficina de Gestión de Proyectos	16
2.3.2. Tipos de Oficinas de Gestión de Proyectos	17
2.3.3. Rol del Director de Proyecto	17
2.3.3.1. Responsabilidades y Competencias del Director de Proyecto	18
2.3.3.2. Habilidades Interpersonales del Director de Proyecto	18
2.4. Procesos de la Dirección de Proyectos	19
2.4.1. Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos	20
2.4.1.1. Grupo de Procesos de Inicio	21
2.4.1.2. Grupo de Procesos de Planificación	22
2.4.1.3. Grupo de Procesos de Ejecución	23
2.4.1.4. Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	24
2.4.1.5. Grupo de Procesos de Cierre	25
2.4.2. Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyecto	26
2.5. Modelo de Madurez	27
2.5.1. Estructuras de la Organización	27
2.5.1.1. Estructuras Funcionales	28

2.5.1.2. Estructuras en Base a Proyectos	28
2.5.1.3. Estructuras Matriciales	29
2.5.2. Tipos de Modelos de Madurez	29
2.5.3. Organizaciones Maduras vs Organizaciones Inmaduras	30
<b>CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>31</b>
3.1. Tipo de Investigación	31
3.2. Diseño de la Investigación	32
3.3. Unidad de Análisis	32
3.4. Técnicas y Herramientas de Recolección e Interpretación	33
3.5. Fases de la Investigación	33
3.6. Procedimientos por objetivos	36
3.7. Operacionalización de las Variables	37
3.8. Aspectos Éticos de la Investigación	37
3.8.1. Ley de Abogados (1985)	38
3.8.2. Reglamento de la Ley de Abogados (1967)	39
3.8.3. Código de Ética y Conducta Profesional del PMI (2006)	39
3.9. Cronogramas Ejecución de Actividades del Proyecto de Investigación	40
<b>CAPITULO IV: MARCO SECTORIAL</b>	<b>41</b>
4.1. Mercado Potencial	41
4.2. Postulados Fundamentales	42
4.2.1. Permanentes	42
4.2.1.1. Fines	42
4.2.1.2. Misión	42
4.2.1.3. Valores	42
4.2.2. Semipermanentes	43
4.2.2.1. Visión	43
4.2.2.2. Políticas	43
4.2.3. Temporales	44
4.2.3.1. Objetivos Estratégicos	44
4.2.3.2. Acciones Estratégicas	44
4.3. Organigrama	45
<b>CAPITULO V: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>47</b>

5.1. Perfil de los Encuestados	47
5.2. Diseño y Aplicación de la Encuesta	48
5.2.1. Resultados Globales	49
5.2.2. Resultados por Preguntas Individuales	51
5.2.3. Coincidencias Generales	62
<b>CAPITULO VI: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>64</b>
6.1. Objetivo No. 1	64
6.2. Objetivo No. 2	68
6.3. Objetivo No. 3	71
<b>CAPITULO VII: ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>84</b>
<b>CAPITULO VIII: PROPUESTA DE DISEÑO DE OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	<b>98</b>
<b>CAPITULO IX: LECCIONES APRENDIDAS</b>	<b>101</b>
<b>CAPITULO X: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>103</b>
10.1. Conclusiones	103
10.2. Recomendaciones	105
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>106</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>109</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figuras</b>	<b>Pág.</b>
Figura # 1 – Historia de la Administración de Proyectos	9
Figura # 2 - Diagrama de Gantt	10
Figura # 3 - Diagrama de Gantt– Microsoft Project 2010	13
Figura # 4 – Preceptos Básicos de la Administración de Proyectos	20
Figura # 5 – Grupo de Procesos – Interacción PMI	20
Figura # 6 – Grupo de Procesos	21
Figura # 7 – Procesos Relacionados	24
Figura # 8 – Procesos de Planificación	21
Figura # 9 – Procesos de Ejecución	24
Figura # 10 – Procesos de Monitoreo y Control	25
Figura # 11 - Estructura desagregada de trabajo (EDT / WBS)	35
Figura # 12 – Cronogramas de Actividades	40
Figura # 13 – Organigrama de Cargos del Escritorio Jurídico	45

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tablas</b>	<b>Pág.</b>
Tabla # 1 – Habilidades Interpersonales del Director del Proyecto	19
Tabla # 2 - Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos	26
Tabla # 3 - Ventajas y Retos – Estructuras Funcionales	28
Tabla # 4 - Estructuras en Bases a Proyectos	29
Tabla # 5 - Organización Inmadura vs Madura	30
Tabla # 6 Fases de la Investigación	34
Tabla # 7 Diccionario EDT / WBS	35
Tabla # 8 - Operacionalización de las Variables	37
Tabla # 9 – Políticas Internas / Externas	43
Tabla # 10 – Objetivos Estratégicos	44
Tabla # 11 – Acciones Estratégicas	45
Tabla # 12 – Descripción de Cargos	46
Tabla # 13 – Distribución de Encuestados	50
Tabla # 14 – Distribución de Encuestados	50

Tabla # 15 – Distribución de Encuestados	50
Tabla # 16 – Total Respuestas Globales Encuestas	50
Tabla # 17 – Total Respuestas Globales Encuestas	51
Tabla # 18 - Total Respuestas Globales Encuestas	51
Tabla # 19 – Distribución de Encuestados	60
Tabla # 20 – Distribución de Encuestados	61
Tabla # 21 – Total Respuestas Individuales	61
Tabla # 22 – Total Respuestas Individuales	62
Tabla # 23 – Total Respuestas Individuales	62
Tabla # 24 – Coincidencias Generales	63
Tabla # 25 – Pasos a Seguir: Constitución de las Sociedades Mercantiles	68
Tabla # 26 - Criterios de Valores – Grado de Aplicación	69
Tabla # 27 – Buenas y Malas Prácticas en el Desarrollo de Proyectos Jurídicos	70
Tabla # 28 – Objetivos de la OGP	74
Tabla # 29 – Estrategia (Interno) Lienzo de Modelo de Negocio Business	94
Tabla # 30 – Mercado (Externo) Lienzo de Modelo de Negocio Business	94
Tabla # 31 – Proceso (Interno) Lienzo de Modelo de Negocio Business	95
Tabla # 32 – Producto (Externo) Lienzo de Modelo de Negocio Business	95
Tabla # 33 – Cultura (Interno) Lienzo de Modelo de Negocio Business	95
Tabla # 34 – Red (Externo) Lienzo de Modelo de Negocio Business	95
Tabla # 35 – Tecnología (Interno) Lienzo de Modelo de Negocio Business	96
Tabla # 37 – Gente. Lienzo de Modelo de Negocio Business	96
Tabla # 38 – Lluvias de Ideas. Lienzo de Modelo de Negocio Business	97

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráficos</b>	<b>Pág.</b>
Gráfica # 1 – Resultados Globales	49
Gráfica # 2 – Años de Experiencia en Proyectos y Nivel Académico	52
Gráfica # 3 – Metodología Gestionar Proyectos	53
Gráfica # 4 – Capacitación Gestión de Proyectos Jurídicos	53
Gráfica # 5 – Factores de Importancia	54
Gráfica # 6 – Revisión de Información y Documentación	54

Gráfica # 7 – Herramientas para Controlar o Monitorear	55
Gráfica # 8 – Registro y Control de Cambios de Proyectos	56
Gráfica # 9 – Definición del Alcance	56
Gráfica # 10 – Responsabilidades Proyectos Jurídicos	57
Gráfica # 11 – Proceso Formal de Comunicación	57
Gráfica # 12 – Consolidación de la Información	58
Gráfica # 13 – Éxito en Proyectos Jurídicos	59
Gráfica # 14 – Capacitación Decisiones Importantes	59
Gráfica # 15– Parámetros de los Proyectos	60
Gráfica # 16 – Grado de Aplicación	69
Gráfica # 17 – Ciclo de Vida de los Proyectos Jurídicos	72
Gráfica # 18 - Mapa de Proceso de Constitución de Empresa (Sociedad Mercantil)	76
Gráfica # 19.- Mapa de Implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos	75
Gráfica # 20 - Lienzo de Modelo de Negocio Business – Open Innovation Canvas	84

## ÍNDICE ANEXOS

<b>ÍNDICE</b>	<b>Pág.</b>
Anexo “A” – Encuesta para Determinar Grado de Conocimiento	109
Anexo “B” – Acta de Constitución del Proyecto / Project Charter	111
Anexo “C” – Enunciado del Alcance del Proyecto	112
Anexo “D” – Solicitud de Cambio de Alcance	113
Anexo “E” – Estructura Desagregada del Trabajo (EDT o WBS)	114
Anexo “F” – Diccionario de la Estructura Desagregada del Trabajo (EDT o WBS)	115
Anexo “G” – Cronograma de Actividades	116
Anexo “H” – Estrategias de Riesgos y Factores Críticos del Éxito	117
Anexo “I” – Plan de Gestión de los Interesados	118
Anexo “J” – Plan de las Comunicaciones	119
Anexo “K” – Plan de Calidad	120
Anexo “L” – Lecciones Aprendidas	121

## LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

**C.C.:** Código Civil

**CoCo:** Código de Comercio

**EDT/WBS:** Estructura desagregada de trabajo, traducido del PMI como *Work Breakdown Structure*.

**INPREABOAGADO:** Instituto de Previsión Social del Abogado

**LPM:** Legal Project Management

**LERN:** Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Registros y del Notariado (LERN)

**PMBOK®:** Project Management Body of Knowledge. Guía para el cuerpo de conocimientos de la Gerencia de Proyectos elaborada y actualizada regularmente por el Project Management Institute.

**PMI:** Project Management Institute. Instituto de Gerencia de Proyectos autor del PMBOK® con sede en Newton Square, Pennsylvania, USA.

**PMO:** Project Management Office

**TEG:** Trabajo Especial de Grado.

**OGP:** Oficina de Gestión de Proyecto

**OGPs:** Oficinas de Gestión de Proyectos

**OPM3:** Modelo de Madurez para la Dirección Organizacional de Proyectos.

## INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Especial de Grado (TEG) permitirá establecer las mejores prácticas para la dirección del portafolio de proyectos, adaptados a los objetivos estratégicos del Departamento Corporativo de un Escritorio Jurídico, quienes tienen la necesidad de buscar permanencia y la rentabilidad en el mercado, así como, la satisfacción de sus clientes.

En este contexto, la presente investigación se enfocará en proponer una mejora de los procesos y procedimientos de negocios existente en el ámbito legal específicamente, la actividad profesional que desarrollan los abogados, quienes normalmente se agrupan para la expansión del ejercicio colectivo de la profesión, a través de estructuras societarias, compitiendo según la necesidad de la especialización, la complejidad de los proyectos, la renovación y la formación permanente, el ahorro de los costos operativos, el aumento de la capacidad productiva, así como, garantizar la continuidad del negocio.

La necesidad de éxito de estas organizaciones y el logro de sus objetivos estratégicos ha llevado que desarrollen de una forma experimental o empírica, la administración estratégica y la gerencia de proyectos, todo ello, a pesar de que consideren que ambas áreas no tiene vinculación entre sí, al contrario, una depende de la otra.

La planificación estratégica de la organización debe guiar la gestión de los recursos y el apoyo de los proyectos que compone el portafolio basándose en categorías de riesgo, líneas de negocios específicos o tipo de proyectos en general.

El Project Management Institute (PMI), establece que una OGP, tiene un rol fundamental en una empresa, pues definen y mantienen estándares de procesos, en la planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre de los proyectos, a través de la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo, utilizando las buenas practicas recopiladas y documentadas por el PMI, agrupadas en las diez (10) áreas de conocimientos, mediante la aplicación y la integración adecuada de los cuarenta y nueve (49) procesos de la dirección de

proyectos, categorizándolo en cinco (5) grupos de procesos, que permitan capitalizar las experiencias exitosas o fallidas.

Se considera necesario realizar breve referencia a la interrelación que existe entre portafolios, programas y proyectos, a pesar de que no son necesariamente interdependientes, ni se encuentran esencialmente relacionados de manera directa, pero si se encuentran vinculados al plan estratégico que lleve cualquier organización.

La dirección de portafolios, es definida como un conjunto de proyectos, programas, subconjuntos que se gestionan como un grupo para alcanzar determinados objetivos estratégicos. La dirección de programas, es la agrupación del portafolio y comprenden subprogramas, proyectos o cualesquiera otros trabajos que se gestionan de manera coordinada para contribuir al portafolio. Los proyectos individuales, pueden que sean o no parte de un programa, siempre serán considerados partes de un portafolio.

En este orden de ideas, la presente investigación propone un Diseño de Oficina de Gestión de Proyectos dentro del Departamento Corporativo de un Escritorio Jurídico, con la finalidad de fomentar las mejores prácticas para gerenciar o gestionar los proyectos, a través del estudio del problema, estableciendo las bases teóricas y un análisis del problema de la organización.

El estudio está estructurado en los capítulos que se describen, a continuación:

**Capítulo I – El Planteamiento de la Investigación:** En el contenido de este capítulo se describe el planteamiento del problema, justificación de la investigación, los objetivos y el alcance de la presente investigación.

**Capítulo II – Marco Teórico:** Este capítulo se encuentra integrado por un cuerpo de teorías, incluyen, la historia de la administración de proyectos, antecedentes de la investigación, la descripción del modelo de gestión de las oficinas de proyectos, conceptos gerenciales y los fundamentos teóricos.

**Capítulo III – Marco Metodológico:** Se establece los lineamientos metodológicos como el tipo y diseño de la investigación, la unidad de análisis, las técnicas e instrumentos de recolección de datos que apoyan la investigación, cronograma de ejecución de las actividades y los aspectos éticos que apoyan la investigación.

**Capítulo IV- Marco Sectorial:** Se describe el sector en la cual se desenvuelve la presente investigación, así como, sus postulados fundamentales.

**Capítulo V- Análisis de Investigación de Campo:** Se describen los resultados de la investigaciones por medio de encuestas de formato de pregunta cerrada y principales aportes para el cumplimiento de los objetivos específicos.

**Capítulo VI – Desarrollo de la Investigación:** Se realiza un análisis de los objetivos específicos de las investigaciones con base al estudio de campo y las consultas de las diversas fuentes bibliográficas.

**Capítulo VII – Análisis de los Resultados:** Se muestra la respuesta al objetivo general de la investigación bajo el lienzo de modelos de negocios o llamado Bussiness – Open Innovation Canvas

**Capítulo VIII – Propuesta de Diseño de Oficina de Gestión de Proyectos:** Se muestra modelo de la propuesta orientado al cumplimiento del objetivo general de la investigación.

**Capítulo IX – Lecciones Aprendidas:** Se expresa en una forma práctica los aspectos más importantes durante el desarrollo de la investigación.

**Capítulo X – Conclusiones y Recomendaciones:** Se muestra las conclusiones y las recomendaciones para la aplicación del objetivo general de la presente investigación.

Finalmente, se presentan aquellas referencias bibliográficas consultadas para darle soporte a la investigación y posteriormente presentar los anexos pertinentes

# CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta el planteamiento y delimitación del problema de la investigación, se explica su origen y las razones que justifican el desarrollo de la misma, así también, se establece el objetivo general y los objetivos específicos y por último se señalan las limitaciones que aplican para el caso de estudio.

## 1.1. Planteamiento de la Investigación

En la actualidad, a nivel mundial la profesión del Derecho está experimentando importantes cambios que están propiciando la expansión del ejercicio a través de estructuras societarias que contengan un nuevo modelo de negocio, reuniendo equipos de trabajos conocedores de tópicos técnicos especializados, pero no solo en la particularidad del derecho, sino, en grupos societarios que tenga efectividad y compitan en el mercado, enmarcando la importancia de entender que son prestadores del servicio y, por lo tanto, deben adoptar nuevas metodologías, herramientas y soluciones para atender los requerimientos planteados por los clientes, quienes no buscan solamente un buen asesoramiento jurídico, sino una buena ejecución en la dirección de sus proyectos.

El sector jurídico ha sido *per se* uno de los sectores más clásicos del panorama empresarial y profesional. Los profesionales del derecho se caracterizan por tener un arraigado corporativismo y una indudable resistencia a los cambios, por ello es la cantidad de tecnicismos en su lenguaje, redacción, defensa, forma de hablar y comunicarse.

En España, por ejemplo, los escritorios jurídicos han dado sus primeros pasos en la dirección de proyectos, aplicando una serie de sistemas de gestión que facilitan la comprensión del mercado legal actual, naciendo así la figura Legal Project Management (LPM). Estas organizaciones han creado Oficina de Gestión de Proyectos (OGP) como estructura de apoyo, desempeñando un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Es decir, su función es la de ser un depósito centralizado de información de los proyectos.

En Venezuela, los escritorios jurídicos aún conservan una forma artesanal e individual de trabajar, persistiendo problemas de gestión de alcance, tiempo, costos, riesgos, calidad y comunicación, entre otros, afectando aspectos de la planificación estratégica de la organización.

Los proyectos jurídicos, que desarrollan los profesionales del Derecho son aquellos encargos, casos, expedientes, procesos y/o procedimientos legales y, juicios aginados por los socios de los Escritorios Jurídicos para sustanciarlos hasta concluirlos conforme a las normativas legales vigentes para cada área del Derecho, todo ello, requiere de un esfuerzo temporal llevado a cabo para crear un producto o un resultado único, tales como: un acta de constitución de empresa, un contrato, un acta de asamblea, entre otros.

Este proyecto especial de grado se enfoca en estudiar la brecha que se ha encontrado en la dirección de proyectos de los escritorios jurídicos en Venezuela, para crear una estructura societaria de servicio en la que se aplique la gestión de proyectos, analizando las oportunidades y riesgos que se pueden correr en la planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre de los proyectos.

En este sentido, una de las situaciones problemáticas que se han evidenciado en la dirección de los proyectos, de acuerdo a la experiencia en este campo de acción, es que no cuentan con una OGP, que coadyuve a establecer una metodología para alcanzar los lineamientos estratégicos establecidos por la organización.

En virtud de lo anteriormente expuesto, surgen las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo optimizar la gestión de proyectos en el escritorio jurídico?
2. ¿Cómo alinear los proyectos y su portafolio a los objetivos estratégicos del escritorio jurídico?
3. ¿En qué medida la propuesta para la creación de una OGP en el escritorio jurídico puede contribuir a la ejecución de los lineamientos estratégicos?

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

Como objetivos del Trabajo Especial de Grado, se proponen los siguientes:

### **1.2.1. Objetivo General**

Diseñar un modelo de Oficina de Proyectos que apoye la Gestión de Proyectos, en el Departamento Corporativo de un Escritorio Jurídico, utilizando los estándares de procesos establecidos por el Project Management Institute (PMI).

### **1.1.2. Objetivos Específicos**

1. Analizar la situación actual de la administración de proyectos dentro del Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico.
2. Establecer el nivel actual de madurez de la administración de proyectos dentro del Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico.
3. Levantar la información conceptual, procedimental y técnica para la administración de proyectos dentro del Departamento Corporativo de un Escritorio Jurídico.

## **1.3. Justificación e Importancia**

La presente investigación busca dar respuesta a las interrogantes planteadas y proponer un modelo de OGP, alineadas a cumplir los objetivos estratégicos, asimismo, contribuir a establecer los procesos de la dirección de portafolio, aplicando los principios, las técnicas y las herramientas del PMI.

## **1.4. Alcance y Delimitación de la Investigación**

El presente TEG se enfocará en proponer un modelo de OGP para la organización, que pueda contribuir con la optimización de la dirección del portafolio, siendo para los profesionales del derecho una forma de cómo deben dirigir sus proyectos.

El modelo parte de la idea de que la organización no tiene experiencia en la OGP y, que reconoce claramente la necesidad de crear una, para estandarizar y aplicar las buenas prácticas recopiladas a nivel mundial y documentadas por el PMI.

No obstante a lo anterior, los resultados alcanzados en la presente investigación pueden ser aplicados en otras áreas o entidades, en donde se encuentre deficiencia al momento de gestionar proyectos, tales como: departamentos de asesorías en empresa, registros públicos, registros mercantiles, entre otras.

Por otro lado, la presente investigación se delimita en la investigación del Departamento Corporativo de un Escritorio Jurídico ubicado en la Ciudad de Caracas, Venezuela.

## CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

A continuación se describen los antecedentes, fundamentos teóricos y la definición de los términos relacionados directamente con la presente investigación.

### 2.1. Antecedentes

Se presenta los antecedentes de trabajos de investigación que definen la línea del Diseño de la Oficina de Gestión de Proyectos en diversas organizaciones, en las cuales se han manejado objetivos similares, los siguientes:

- ❖ Viamonte (2008) para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, presentó su Trabajo Especial de Grado, Diseño de la Oficina de Proyectos de Seguros Caroní, C.A., Esta investigación basada en proporcionar un diseño de la Oficina de Proyecto que apoyara la Gestión de los Proyectos en Seguros Caroní, C.A., empresa ubicada en la Ciudad de Puerto Ordaz, Estado Bolívar. Este trabajo se enfocó en desarrollar una propuesta para la conformación de la oficina, abordando análisis de la situación actual y el análisis de la planificación estratégica, para gerenciar con las mejores prácticas sobre proyectos del PMI.

En la investigación se destaca la importancia de la implementación de la OGP que ofrecerá un apoyo en la administración de los proyectos, servicios de consolidación de reportes, entrenamiento, depósito de documentación técnica de proyectos. Esta OGP deberá estar basada en los principios teóricos de la organización, formada por un gerente, un grupo de especialistas en el área, orientada en la consecución de los objetivos colectivos conforme a los recursos disponibles.

- ❖ Otro antecedente pertenece a Lizardo (2006) para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, presentó su Trabajo Especial de Grado, Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos: Caso de una empresa perteneciente a la industria de bebidas alcohólicas y espirituosas, en el cual realizó una investigación para presentar una propuesta de diseño de una oficina, enfocándose en cinco fases fundamentales, a

saber: recopilación de información relevante sobre la temática y la organización del sujeto de estudio; b) determinación del estilo organizacional y la estructura organizacional, donde se establecieron las interrelaciones entre el estilo, la estructura y la cultura presente; c) cálculo del nivel de madurez organizacional en gerencia de proyectos, apoyado en encuestas; d) diseño de una oficina de gestión de proyectos incluyendo los procesos y procedimientos que en ésta se realizaran.

El producto de la investigación arrojó que es necesario hacer sentir la necesidad y la importancia que tiene la gerencia de proyectos en cualquier organización, suministrando los potenciales beneficios en términos de rentabilidad, tanto, por un aumento de la producción, como en la optimización de proceso, incluyendo la integración profunda entre las áreas evitando conflicto.

- ❖ La investigación desarrollada por Pérez (2013) para optar por el Título Magister en Administración de Empresas, fue titulada, Estudio y diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para empresas del sector bancario como alternativa para optimizar la administración del portafolio de proyectos en términos de tiempo, costo y calidad, se enfocó en el sector bancario ecuatoriano que ha experimentado constantes cambios gubernamentales, lo que frecuentemente ocasiona un impacto en los proyectos estratégicos de los Bancos y en los ingresos previsto del sector.

La revisión realizada a esta investigación deja claro que debe analizarse los cambios que provoca nuevas resoluciones en las organizaciones, que en muchos casos se ven obligados a suspender temporal o definitivamente determinados proyectos para dar prioridad de atención a los requerimientos del gobierno.

La investigación realizada fue de carácter documental, entrevistas a instituciones bancarias y observación del proceso de gestión de proyectos en sitio, analizando los beneficios que aporta una OGP en términos de tiempo, costo y calidad; siendo lo más importante un estudio realizado en una metodología estándar de dirección de proyectos, en la que se evidenció fallas y gastos innecesarios, lo que afectaba la proyectividad de la organización.

- ❖ Guevara y Díaz (2011) para optar al título de Magister en Gestión de Informática y Telecomunicaciones, presentaron su Trabajo Especial de Grado, Modelo para Implementar Oficina de Gerencia de Proyectos en Áreas de TI, en la cual enfocaron la investigación en las empresas de servicios públicos, cuyos proyectos son administrados de forma ad hoc, para cada proyecto, se designa un gerente con la experiencia para un determinado asunto, surgiendo la necesidad de implementar su propia Oficina de Gestión de Proyectos, también conocida por sus siglas OGP o PMO, para mejorar la administración de los proyectos.

Unos de los aspectos más resaltantes de esta investigación se enfoca en la evaluación realizada para implementar la OGP, en cinco pasos, los siguientes: 1) establecer claramente el alcance, la visión, la misión y los objetivos de la PMO; 2) establecer la estructura organizacional, con su modelo de gobierno, los roles y responsabilidades de las personas que conformarán su equipo de trabajo; 3) adopción de un marco referencial de gerencia de proyectos, con el fin de adaptarlos y tenerlo disponible para los Gerentes de Proyectos; 4) sugerir y ejecutar un plan de capacitación que busque generar las competencias requeridas en el personal de la PMI; y 5) sugerir la selección del software de apoyo para la gestión de proyectos y el montaje del sistema de información de gerencia de proyectos.

- ❖ El quinto antecedente citado pertenece a González y Johonston (2007), cuyo Trabajo Especial de Grado, se titula: Diseño de una Project Management Office (PMO) para Methanex Chile Limite. Esta investigación se enfoca en mejorar las prácticas de los proyectos, a través de una forma estructurada de gestión de proyectos, que permita definir procedimientos comunes, determinar diferentes metodologías para abordar las distintas áreas de conocimiento, a través de la metodología del Project Management Institute, aprovechando las economías de escala y capitalizar lecciones aprendidas.

El producto de la investigación arrojó un modelo de PMO y un marco de implementación preliminar para Methanex utilizando las buenas prácticas recomendadas por el Project Management Institute (PMI).

- ❖ Marra (2012), en su artículo, Estrategia y Legal Project Management, considera que un enfoque estratégico y organizativo que puede beneficiar substancialmente la actividad de los departamentos de asesoría jurídica. En muchas organizaciones legales los profesionales del derecho son directores de proyectos entornos de múltiples proyectos y no cuentan con una metodología que les permita estructurar un escritorio jurídico de la forma eficaz, eficiente e integrada que permita responder a las nuevas necesidades planteadas por sus clientes.

Es importante destacar que la estrategia para conseguir una ventaja competitiva es la innovación, por lo que la aplicación de los principios de gestión de proyectos en escritorios jurídicos se basa en una relación más productiva, participativa y transparente con sus clientes. El tratar de elaborar con el cliente un plan de actuación, gestionando aspectos relevantes, tales como: alcance, tiempo, costos, recursos humanos, riesgos y comunicación, se garantiza una efectividad operacional hacia los objetivos estratégicos del escritorio jurídico.

La investigación realizada por este autor es basada en estudios realizados en escritorios jurídicos ubicados en España, quienes han sido pioneros en la dirección de proyectos, aplicando una serie de sistemas de gestión que facilitan la comprensión del mercado legal actual, naciendo así la figura Legal Project Management (LPM).

## **2.2. Bases Teóricas**

En el presente capítulo se exponen los diferentes conceptos relacionados con el tema de Oficina de Administración de Proyectos, los cuales se consideran necesarios para el desarrollo del presente TEG, en el contexto de los diferentes temas abordados, como lo son el tema de proyectos, administración de proyectos, oficina de administración de proyectos y modelos de madurez, entre otros.

## 2.2.1. Historia de la Administración de Proyectos

La OGP ha ido evolucionando dentro de las distintas organizaciones; sus inicios se registran para la década de los veinte, las organizaciones observaron la importancia y las ventajas de establecer sus trabajos en formas de proyectos, concebido como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

Posteriormente, las organizaciones requirieron de la necesidad de que sus empleados se comunicarán y colaborarán entre sí, al tiempo que integraban su trabajo en diferentes departamentos y profesiones.

En ese sentido, los seres humanos desde nuestra existencia hemos realizado proyectos, basados en la experiencia, el conocimiento y en la evolución de la inteligencia, aplicando mejoras continuas a los procesos y los procedimientos.

Haughet (2012), desarrolla una figura que se incorpora, a continuación, marcada # 1, en la que plasma alguno de los más grandes eventos de la historia de la administración de proyectos, recopilando toda la información tan lejos como hay registro, lo siguiente:

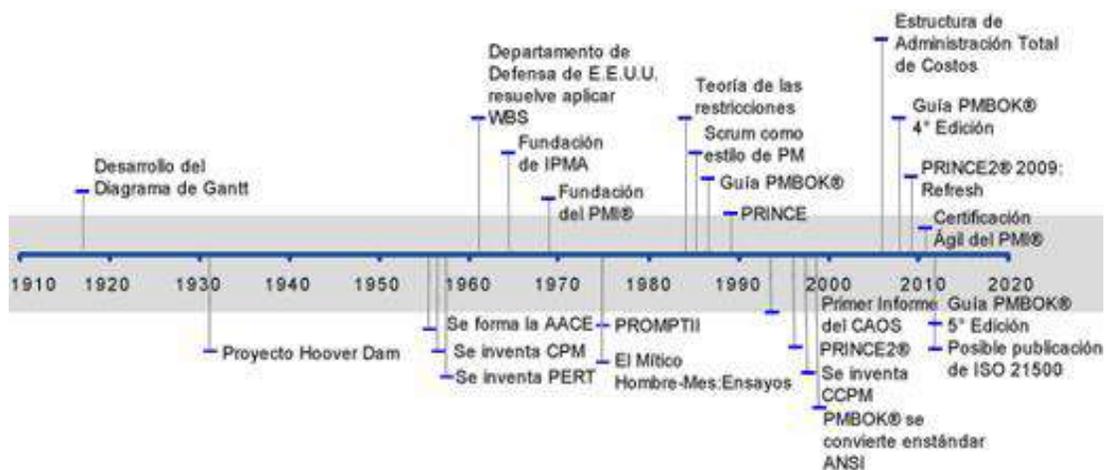


Figura # 1 – Historia de la Administración de Proyectos. Haughet, (2012)

En la gráfica anterior, se observa que la administración de proyectos, inicia a finales del siglo XIX, en donde los Estados Unidos de América (EEUU), comenzó a aplicar bases teóricas

para la construcción del primer proyecto de ferrocarril, integrando a líderes empresariales en su ejecución. Sin embargo, indagando en la historia existen rastros de la implementación de prácticas de gestión de proyectos para el año 2560 A.C., con la construcción de la Gran Pirámide de Giza, los registros demuestran que los faraones distribuyeron los trabajos en varios gerentes para cada una de las cuatros pirámides, responsable posiblemente de supervisar su culminación.

En ese orden de ideas, se guardan registros de otros proyectos, incluso, uno en particular, considerado una de las Siete Maravillas del Mundo, la Gran Muralla, ubicada en China, inicio su construcción el año 208 A.C., siendo uno de los proyectos más grandes de la historia de la humanidad, los registros demuestran una gran fuerza de trabajo probablemente, agrupadas: soldados, gente común y criminales.

En el siglo XX, Frederick Taylor (1856-1915), mejor conocido como “El Padre de la Administración Científica” aplicó razonamiento científico y demostró que los trabajos pueden analizarse y mejorarse si se centra en las partes fundamentales. Es decir, trabajar con más eficacia en lugar de más esfuerzo y tiempo. Por otro lado, Henry Gantt (1861 – 1919), socio de Frederick Taylor, creó una gráfica de calendarización, mejor conocido como “El Diagrama de Gantt”, que contiene barras de tareas y marcados de hitos, siendo una innovación de gran importancia para el mundo.

El Diagrama de Gantt, en la actualidad forma parte de las herramientas que utiliza el gerente de proyecto para su planificación, ejecución y monitoreo, y control de sus proyectos, tal como se puede apreciar en la figura # 2, que se incorpora a continuación:

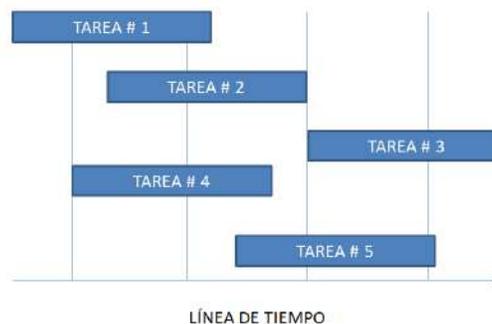


Figura # 2 - Diagrama de Gantt. Gantt (1910 - 1915)

El Diagrama de Gantt, constituye una pieza tan importante de la gerencia de proyecto, que a finales del Siglo XX , la empresa Microsoft Corporation, incorpora en su suite ofimática, mejor conocido Microsoft Office, la aplicación de escrito Office Project, herramienta que agregó por primera vez líneas de vínculos para conectar horas de tareas que representa de manera precisas las dependencia de la barra de tareas y los hitos, incluso, señalan las rutas críticas de las actividad, según el tiempo previsto para su ejecución, todo ello, conforme a la gráfica de calendarización, creada por Henry Gantt (1861 – 1919), se incorpora a modo ejemplo la figura # 3, mediante la cual se puede apreciar los beneficios de la mencionada aplicación, lo siguiente:

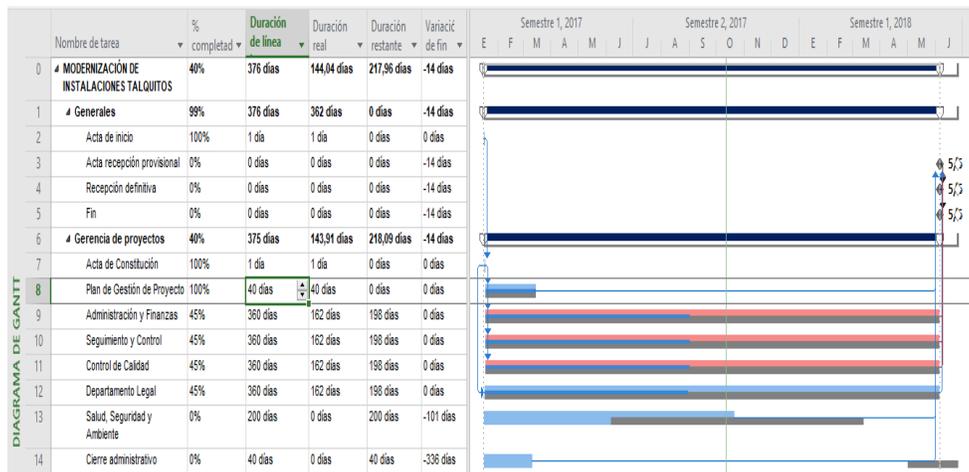


Figura # 3- Diagrama de Gantt – Microsoft Project 2010. Microsoft Office Project, (2010)

La empresa Dupont Corporación, en el año 1957, se creó Método de Ruta Crítica, es una técnica utilizada para predecir la duración de un proyecto al analizar cuales secuencias de actividades tienen la menor cantidad de flexibilidad dentro del calendario. Posteriormente, para el año 1965 se funda la primera asociación de administración de proyectos en el mundo. En esta asociación, agruparon a Project Managers para generar redes de trabajo y compartir información, se encuentra ubicada en Viena, Austria.

A inicio de los años 60, se crea la Estructura Detallada de Trabajo (EDT) o mejor conocida en inglés como WBS (Work Breakdown Structure), la misma fue creada por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos, como parte del lanzamiento de un misil desde un submarino.

Es una estructura representada por una estructura jerárquica de productos entregables que se necesitan llevar a cabo en el proyecto.

Project Management Institute (PMI), nace en el año 1969, es una organización profesional sin fines de lucro dedicada a contribuir con el avance de la práctica, ciencia y profesión de administración de proyectos. Esta organización ha sido la creadora de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, mejor conocido por sus siglas, como PMBOK®, siendo una herramienta de vital importancia para el ejercicio de la profesión de Project Management.

En el año 1986, se nombra a SCRUM como un modelo de desarrollo ágil de software fundamentado en el trabajo de múltiples equipos pequeños de una forma intensiva e independiente. Este modelo es considerado como un nuevo estilo de administración de proyectos normalmente utilizados para ejecutar equipos de mantenimiento software o como un proyecto general y un enfoque de gestión de programa.

La primera Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK®), fue publicada en fecha 1987, fue un intento de documentar y homologar las prácticas e información de administración de proyectos aceptados. Posteriormente, Project Management Institute (PMI) ha publicado otras cinco ediciones, en los años 1996, 2000, 2004, 2008, 2013, y la sexta y última edición publicada en septiembre, 2017.

En el año 1989, se desarrolló Método de Desarrollo PRINCE a partir de PROMPTII, no tuvo mucho éxito, su reputación es la de ser una metodología difícil de manejar, demasiado rígida y solamente aplicables a grandes proyectos, llevándolo a una primera revisión en el año 1996, en un intento de que no fuera únicamente aplicado a los Proyectos de Tecnología (TI), sino aplicable a cualquier tipo de proyecto, naciendo Método de Desarrollo PRINCE2.

Para el año 2009, en una revisión realizada por la Oficina de Comercio del Gobierno de Reino Unido, hizo que el Método de Desarrollo PRINCE2 fuese más simple y fácilmente personalizable, con la finalidad de brindar a los Project Managers un mejor conjunto de herramientas para cumplir los proyectos en tiempo, presupuesto y con la calidad apropiada,

la más reciente mejora de este método fue realizada en el año 2009, apareciendo la certificación PRINCE2 Professional.

En el año 1997, se inventa la Dirección de Proyectos con Cadena Crítica, basada en métodos y algoritmos extraídos de su teoría de las restricciones. Esta red de proyecto de cadena crítica mantendrá los recursos con cargas niveladas, pero necesitarán de ellos para ser flexibles en sus tiempos de inicio y cambiar rápidamente entre tareas y cadenas de tareas para mantener todo el proyecto dentro del calendario previsto.

La evolución de la Administración de los Proyectos, como profesión, se remontan hace más de medio siglo, las organizaciones y las personas adoptan las mejores prácticas para estandarizar y fijar procedimientos y procesos en la dirección de su portafolio y proyectos, alineándolo con los objetivos estratégicos y comportamiento organizacional, influencia ésta que ha repercutido de forma positiva en la persona que actualmente desempeña el rol de gerente de proyectos.

### **2.2.2. Proyecto**

En referencia a su definición, la primera que utilizaremos, se encuentra dada por el PMI (2017), que considera:

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

Producto, servicio o resultado único. Los proyectos se llevan a cabo para cumplir objetivos mediante la producción de entregables. Un objetivo se define que se desea alcanzar, un resultado a obtener, un producto a producir o un servicio a prestar. Un entregable se define como cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se produce para completar un proceso, una fase o un proyecto. Los entregables pueden ser tangibles o intangibles. (p.4)

Para Chamoun (2002) define proyecto, como un conjunto de esfuerzos temporales, a generar un producto o un servicio único. Es temporal, siempre tendrá un comienzo y un fin determinado, un tiempo delimitado, una duración cuantificable. Es único, posee

características y funciones específicas que serán gradualmente desarrolladas y le confieren la cualidad de único.

El mismo autor expone que el éxito de los proyectos depende en gran medida de la integración de muchas organizaciones y persona que van encaminada a un objetivo común: el objetivo proyecto.

En este orden de ideas, Mulchahy y otros (2013) define proyecto conforme lo previsto en el PMBOK®, como un conjunto de esfuerzos temporales, a generar un producto o un servicio único.

Los proyectos según lo que expone el PMI (2017) pueden lograr o generar lo siguiente: (i) un producto único, que puede ser un componente de otro elemento, una mejorar o corrección de un elemento o un elemento final en sí mismo; (ii) un servicio único o una capacidad para realizar un servicio; (iii) un resultado único, como un resultado o un documento y (iv) una combinación única de uno o más productos, servicios o resultados.

Lledó (2013) refiere que Harold Kerzner, popularizó los preceptos básicos de la administración de proyectos, representándolo en triangulo de proyecto, lo cual posteriormente, fue perfeccionando en tablas, diagramas y gráficas que encontramos en el PMI, que permite comprender su significado, a continuación se incorpora figura # 4, que contiene los Preceptos Básicos de la Administración de Proyectos, lo siguiente:

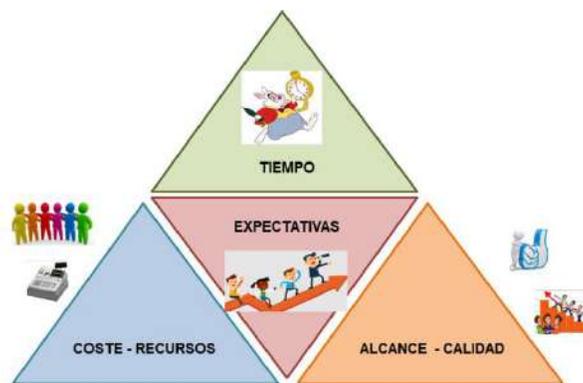


Figura # 4 – Preceptos Básicos de la Administración de Proyectos, Harold Kerzner citado por Lledo (2013)

Otros conceptos de gran relevancia en esta investigación son los referidos a la dirección de proyectos, programas y portafolios, los cuales definiremos a continuación:

La dirección de proyectos, según PMI (2017), es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. La aplicación e integración adecuada realiza a través de las diez (10) áreas de conocimientos, vinculadas con los cuarenta y nueve (49) procesos de la dirección, agrupados de manera lógica, en cinco (5) grupos de procesos.

Chamoun (2002), expone que todo proyecto tiene un inicio y un fin determinados; es un ciclo repetido agrupado los mencionados cinco (05) grupos de procesos.

Por otro lado, la dirección de programas, según PMI (2017), se define como un grupo de proyectos relacionados, subprogramas y actividades de programas. Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a un programa para satisfacer los requisitos del mismo y para lograr unos beneficios y un control que no es posible obtener a través de la dirección de los proyectos de forma individual.

Continúa presentando que la dirección de programas se centra en las interdependencias entre los proyectos y ayuda a determinar el enfoque óptimo para gestionarla, puede ser las siguientes:

- Resolver restricciones y conflictos de recursos que afectan a múltiples proyectos del programa.
- Alinear la dirección de la organización estratégica que afecta las metas y los objetivos de los proyectos y del programa.
- Resolver la gestión de incidentes y cambios dentro de una estructura de gobernabilidad compartida.

La dirección de portafolios; según PMI (2017), un portafolio consiste en proyectos, programas, subconjuntos de portafolios y operaciones gestionados como un grupo de objeto

de alcanzar los objetivos estratégicos. Los proyectos o programas del portafolio no son necesariamente interdependientes ni están necesariamente relacionados de manera directa. Es decir, la dirección de proyecto, es una gestión centralizada de uno o más portafolios se centran en asegurar que los proyectos y programas se revisen a fin de establecer prioridades para la asignación de recursos, y que la dirección del portafolio sea consistente con las estrategias de la organización y esté alineada con ellas.

### **2.3. Oficina de Dirección de Proyectos.**

La Oficina de Dirección de Proyectos, conocida como Oficina de Gestión de Proyectos (OGP), 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 PMI (2017).

#### **2.3.1. Funciones de la Oficina de Gestión de Proyectos.**

La función principal de una OGP, según PMI (2017), es la de brindar apoyo a los directores del proyecto, en diferentes formas, las siguientes:

- Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la OGP.
- Identificar y desarrollar una metodología, mejores práctica 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.
- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización).
- Coordinar la comunicación de los proyectos.

### 2.3.2. Tipos de Oficinas de Gestión de Proyectos.

El PMI (2017) indica que existen tipos de estructuras de OGP's en las organizaciones, cada una tendrá un rol o característica diferentes, según para lo cual fue diseñada, algunas pueden ser:

- **De apoyo:** Las OGP's de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo OGP sirve como un repositorio de proyectos, así como, ejercer un grado de control reducido sobre los proyectos.
- **De control:** Las OGP's de control proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Este cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de las plantillas, formularios y herramientas específicos, o conformidad en términos de gobiernos. Este tipo OGP ejercer un grado de control moderado sobre los proyectos.
- **Directiva:** Las OGP's directivas ejercen control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Este tipo OGP ejercen un grado de control elevado sobre los proyectos.

En este orden de ideas, las OGP's integran los datos y la información de los proyectos estratégicos corporativos y evalúa cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

### 2.3.3. Rol del Director del Proyecto

Según PMI (2017) el director de proyecto, mejor conocido, como gerente de proyectos, es la persona asignada por la organización ejecutora para liderar el equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto. El rol de gerente de proyectos, es diferente al rol que desempeña el gerente de funcional o el de un gerente de operaciones. El gerente funcional, se encarga de supervisión gerencial de una unidad de negocio, en cambio, el gerente de operaciones, se asegura que las operaciones de negocio se lleven de una forma eficiente.

En ese mismo sentido, Diccionario de la Real Academia Española (2017) define rol como la función que alguien o algo desempeña en una actividad o contexto, en otras palabras, es el papel que interpreta el líder un proyecto en el despliegue de sus funciones, previamente definidas en PMBOK®.

### **2.3.3.1. Responsabilidades y Competencias del Director de Proyecto**

La palabra *responsabilidad*, conforme a lo previsto en el Diccionario de la Real Academia Española (2017), se define como la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

En el PMI (2017), establece que la responsabilidad principal de un gerente de proyecto, es la de satisfacer necesidades: las necesidades de las tareas, las necesidades del equipo y las necesidades individuales.

El director de proyecto, es considerado, un nexo de unión entre la estrategia y el equipo de proyecto, razón por la cual se requiere que cuente con las siguientes competencias, en adición, a la comprensión y aplicación de conocimientos, herramientas y técnicas que se reconocen con las mejores prácticas, indispensables para desarrollo del producto y servicios.

- Conocimiento, se refiere a todo aquello que el director de proyecto conoce.
- Desempeño, se refiere a lo que el director de proyecto es capaz de hacer o lograr cuando aplica sus conocimientos.
- Personal, se refiere a la forma cómo se comporta el director de proyecto cuando ejecuta sus actividades.

### **2.3.3.2. Habilidades Interpersonales del Director de Proyecto**

El PMI (2017) enumera las habilidades interpersonales que el director de proyecto desarrolla, a través del equipo de proyecto y los interesados, en ese sentido, debe existir un equilibrio entre sus habilidades éticas, interpersonales y conceptuales que coadyuve a resolver las situaciones que se presente.

Conforme a lo anterior, se incorpora tabla # 1, que enumera las habilidades interpersonales que debe desarrollar el director del proyecto con su equipo de proyecto y los interesados, a saber:

Tabla # 1- Habilidades Interpersonales del Director del Proyecto. PMI, (2017)

Habilidades Interpersonales del Director del Proyecto	
Liderazgo	Trabajo en Equipo
Motivación	Comunicación
Influencia	Toma de Decisiones
Conocimiento de política y cultura	Negociación
Generar Confianza	Gestión de Conflictos
Proporcionar orientación	Personalidad

## 2.4. Procesos de la Dirección de Proyectos

PMI (2017), define la dirección de proyectos, como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo, así como, se hace referencia al concepto de un proceso, un conjunto de acciones y actividades, relacionadas entre sí, que se realizan para crear un producto, resultado o servicio predefinido, en ese sentido, se indique que cada proceso se caracteriza por sus entradas, herramientas y técnicas que se pueden aplicar y las salidas que se obtienen.

En ese sentido, PMI (2017), nos indican que características comunes que deben cumplir el equipo de proyecto para que un proyecto tenga éxito, las cuales se mencionan a continuación:

- a. Seleccionar los procesos adecuados requeridos para alcanzar los objetivos del proyecto.
- b. Utilizar un enfoque definido que pueda adaptarse para cumplir con los requisitos.
- c. Establecer y mantener una comunicación y un compromiso adecuados con los interesados.
- d. Cumplir con los requisitos a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados.
- e. Equilibrar las restricciones contrapuestas relativas al alcance, cronograma, presupuesto, calidad, recursos y riesgo para producir el producto, servicio o resultado especificado.

### 2.4.1. Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos

Se describe e identifica a continuación los cinco (5) grupos de procesos de la dirección de proyectos necesarios en todo proyecto, según lo previsto en PMI (2017). Estos grupos de procesos cuentan con dependencias bien definidas, normalmente se ejecutan en cada proyecto y tiene un grado de interacción entre sí.

La figura # 5 que se incorpora a continuación, proporciona un resumen global del flujo básico y de las interacciones entre los grupos de procesos y los interesados del proyecto. Estos grupos de procesos están vinculados por entradas y salidas específicas, de modo tal que un proceso se convierte en entrada de otros, aunque no necesariamente del mismo grupo de proceso.

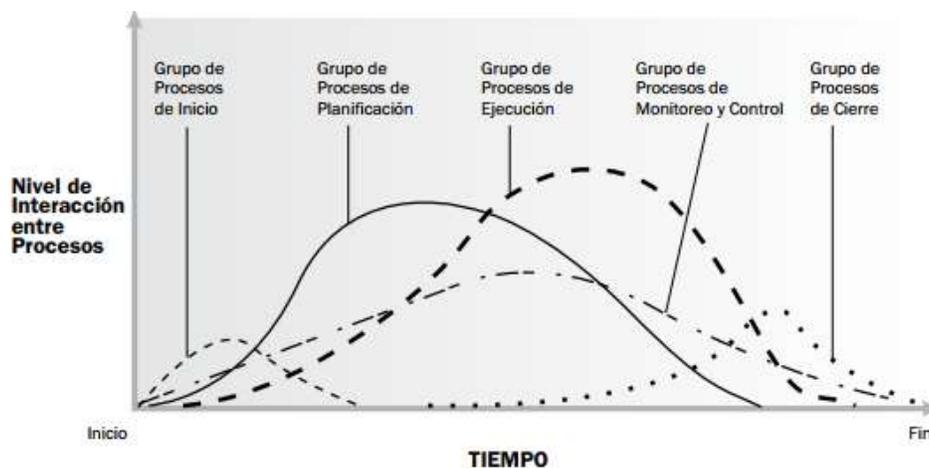


Figura # 5. Grupos de Procesos – Interacción, PMI (2017)

Lledó (2013) hace referencia de igual forma a la interacción de los grupos de procesos que se desarrollan en la dirección de los proyectos, refiriendo que un proceso tiene entradas, herramientas y técnicas, y salidas, así como, se encuentra relacionados las salidas de un proceso con la entrada del próximo proceso.

La figura # 6, muestra un ejemplo de cómo es el grupo de procesos que tienen las diez (10) áreas de conocimientos previstas en el PMI (2017), las cuales son: integración, alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e

interesados. Es decir, cada área de conocimiento en su grupo de procesos, posee una entrada de análisis y recopilación de información, unas herramientas y técnicas para su aplicación y unas salidas referidas a la entrega final, lo siguiente:



Figura # 6 – Grupo de Procesos Lledó (2013)

En la figura # 7, muestra de cómo el grupo de proceso, las entradas, las herramientas y técnicas y las salidas se relacionan entre sí dentro de un proceso y con otros procesos de las áreas de conocimientos, lo siguiente:

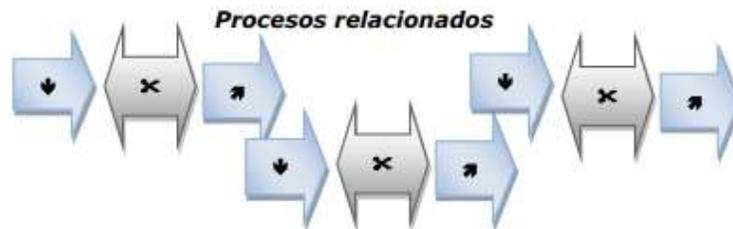


Figura # 7- Procesos Relacionados Lledó (2013)

#### 2.4.1.1. Grupo de Procesos de Inicio

PMI (2017) refiere que el grupo de procesos de inicio, está compuesto por aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase. Chamoun (2002) indica que en este grupo de procesos, se establece la visión del proyecto, la misión por cumplir y sus objetivos, la justificación del mismo, las restricciones y supuestos.

Lledó (2013) este grupo de procesos de inicio, se requieren para comenzar con un proyecto, así mismo, refiere que PMI (2017) se encuentra alineado con la Norma ISO 21500, las

entradas de los procesos de inicio, a su vez, hace referencia a las salidas una vez aplicada las herramientas o técnicas, son las siguientes:

**Entrada:**

- Factores ambientales de la Empresa
- Activos de los Procesos de la Organización
- Enunciado del Trabajo
- Acuerdos Contractuales o Requisitos de Negocios

**Herramientas o Técnicas:**

- Juicio de Expertos
- Recopilación de Datos
- Habilidades Interpersonales y Equipo
- Reuniones

**Salida:**

- Acta de Constitución del Proyecto
- Registro de Interesados
- Objetivos Preliminares
- Aprobación Formal para avanzar los procesos de planificación.

**2.4.1.2. Grupo de Procesos de Planificación**

PMI (2017) refiere que el grupo de procesos de planificación, está compuesto por aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos.

La planificación determina si es factible o no llevar a cabo lo enunciado en el alcance, se detalla cómo se desarrollará el proyecto para cumplir con los objetivos, así mismo, refiere que la mayor cantidad de procesos abarca la planificación, incorpora un gráfico que resume los veinticuatro (24) procesos de planificación y la interrelación con los demás grupos de procesos, según el PMI (2013), sin embargo, actualmente en el PMI (2017), se refiere que son cuarenta y nueve (49) procesos de la dirección de proyectos, categorizados en cinco (5)

grupos de procesos, agrupados en diez (10) áreas de conocimientos, tal como, se puede apreciar en la figura # 8 que se incorpora, a continuación:



Figura # 8 - Procesos de Planificación (Lledó 2013)

Chamoun (2002) refiere que se desarrolla un plan que ayude a cumplir con los objetivos, tomando en cuenta una serie de factores que afectan todo proyecto, así como, se establecen las estrategias.

### 2.4.1.3. Grupo de Procesos de Ejecución

PMI (2017), refiere que el grupo de procesos de ejecución, está compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las expectativas del mismo.

La ejecución se refiere a la implementación del plan, contratar, administrar los contratos, integrar el equipo, distribuir la información y ejecutar las acciones requeridas de acuerdo con lo establecido. Chamoun (2002).

Lledó (2014), indica en una figura que se incorporara marcada como # 9, resumen los ocho (8) procesos de ejecución, hace referencia que en este proceso se invierte la mayor parte del presupuesto, así como, la dirección de proyectos debe adoptar un rol activo de ejecución para llevar a cabo las siguientes actividades:

- Imprimir el plan para la dirección del proyecto.
- Coordinar todos los procesos.
- Asegurar que se cumplan con la calidad pre-establecida.
- Adquirir el equipo de proyectos, desarrollarlo y gestionarlo.
- Distribuir la información con los avances del proyecto.
- Gestionar las expectativas de los interesados
- Efectuar las adquisiciones de los bienes y servicios necesarios para el proyecto.



Figura # 9- Procesos de Ejecución (Lledó 2013)

#### 2.4.1.4. Grupo de Procesos de Monitoreo y Control

PMI (2017), refiere que el grupo de procesos de monitoreo y control, está compuesto por aquellos procesos requeridos para rastrear, analizar y dirigir el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambio y para iniciar los cambios correspondientes.

Los procesos de Monitoreo y Control, se deben asegurar que sólo se implementen los cambios aprobados; es una etapa de retroalimentación continua que permite detectar acciones preventivas y recomendar acciones correctivas.

Lledó (2013), indica que la única área de conocimiento que no se controla es la de recursos humanos, se presenta a continuación la figura # 10, que contiene resumen de once (11) procesos del grupo de monitoreo y control, lo siguiente:



Figura # 10- Procesos de Monitoreo y Control (Lledó 2013)

Según Chamoun (2002), el grupo de procesos de monitoreo y control, se compara lo ejecutado o real contra lo planeado, a fin de identificar desviaciones, se acuerdan las acciones correctivas y luego se continua con la ejecución del proyecto.

#### 2.4.1.5. Grupo de Procesos de Cierre

PMI (2017) refiere el grupo de procesos de cierre, está compuesto por aquellos procesos realizados para finalizar las actividades a través de todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos, a fin de completar formalmente el proyecto, una fase del mismo u otras obligaciones contractuales.

#### 2.4.2. Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyecto

PMI (2017) refiere que los cuarenta y nueve (49) procesos de la dirección de proyectos, se agrupan a su vez en diez (10) áreas de conocimiento que representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización, se anexa la tabla # 2, mediante la cual se puede observar a detalle la información antes referida, lo siguiente:

Tabla # 2 Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos / Grupo de Proceso de la Dirección de Proyectos PMI (2017)

Áreas de Conocimientos	Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	GRUPO DE PROCESOS DE INICIO	GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN	GRUPO DE PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL	GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE
4.- Gestión de la Integración del Proyecto	4.1.- Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2.- Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3.- Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4.- Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.-5- Monitoreo y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6.- Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.7.- Cerrar el Proyecto o Fase
5- Gestión del Alcance del Proyecto		5.1.- Planificar la Gestión del Alcance. 5.2.- Recopilar Requisitos. 5.3.- Definir El Alcance. 5.4.- Crear la EDT / WBS		5.5.- Validar el Alcance 5.6.- Controlar el Alcance.	
6.- Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1.- Planificar la Gestión del Alcance. 6.2.- Definir las Actividades. 6.3.- Secuenciar las Actividades. 6.4.- Estimar la Duración de las Actividades. 6.5.- Desarrollar el Cronograma		6.6.- Controlar el Cronograma	
7.- Gestión de los Costos del Proyecto		7.1.- Planificar la Gestión de los Costos. 7.2.- Estimar los Costos. 7.3.- Determinar el Presupuesto		7.4.- Controlar los Costos.	
8. Gestión de la Calidad de Proyecto		8.1.- Planificar la Gestión de la Calidad	8.2.- Gestionar la Calidad	8.3.- Controlar los Recursos	
9.- Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1.- Planificar la Gestión de Recursos. 9.2.- Estimar los Recursos de las Actividades.	9.3.- Adquirir Recursos. 9.4.- Desarrollar el Equipo. 9.5.- Dirigir el Equipo	9.6.- Controlar los Recursos	
10.- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2.- Gestionar las Comunicaciones	10.3. Monitorear las Comunicaciones	
11.- Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1.- Planificar la Gestión de los Riesgos. 11.2.- Identificar los Riesgos. 11.3.- Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos. 11.4.- Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos. 11.5.- Planificar la Respuestas a los Riesgos	11.6.- Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7.- Monitorear los Riesgos.	
12.- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1.- Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2. Efectuar las Adquisiciones	12.3. Controlar las Adquisiciones	
13.- Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1.- Identificar a los Interesados	13.2.- Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3.- Gestionar la Participación de los Interesados	13.4.- Monitorear el Involucramiento de los Interesados.	

## **2.5. Modelos de Madurez**

### **2.5.1. Conceptos.**

PMI (2017), refiere:

La cultura, estilo y estructura de una organización influyen en la forma en la que los proyectos son ejecutados. También pueden influir en el proyecto el nivel de madurez de la dirección de proyectos de la organización y sistemas de dirección de proyectos. (p.360).

En ese sentido, las organizaciones son estructuras sistemáticas de entidades de personas o departamentos destinados a lograr un objetivo el cual puede implicar desarrollo de los proyectos. La cultura y el estilo de una organización afectan a su forma de llevar a cabo los proyectos. Estas son las razones para evaluar el nivel de madurez con base en un modelo para que se adecue la organización a las mejores prácticas no cumplidas. PMI (2017).

Lizardo (2006), citando a Schilichter (2001), refiere que los principios de un modelo de madurez parten de que la organización logrará ser consistente en el manejo de procesos de control de proyectos sincronizados con la gente y su cultura, para garantizar proyectos exitosos.

Conforme a lo anterior, se puede afirmar que los modelos de madurez proveen las herramientas a las organizaciones para realizar cambios en el desarrollo y perfeccionamiento de las capacidades que provocan una mayor eficiencia en la gestión de proyectos.

### **2.5.2. Estructuras de la Organización.**

PMI (2017), refiere que la estructura de una organización se basa en un factor ambiental de la empresa que puede afectar a la disponibilidad de recursos e influir en el modo de dirigir los proyectos. Estas estructuras se dividen en tres (3) tipos de organizaciones básicas, las cuales se mencionan a continuación:

### 2.5.2.1. Estructuras Funcionales

La estructura funcional, consiste en una jerarquía donde cada empleado tiene un superior claramente definido, en ese sentido, el nivel superior se agrupan en especialidades, a su vez, las especialidades se subdividen en unidades funcionales específicas.

Chamoun (2002) refiere en una tabla que incorporamos marcado como # 3, las ventajas y los retos que se enfrentan en las estructuras funcionales, las cuales son organizadas con las funciones de los diferentes departamentos, tales como: dirección, ventas, ingeniería, mantenimiento, operación, proyectos.

Tabla # 3 - Ventajas y Retos – Estructuras Funcionales, Chamoun (2002)

Estructuras Funcionales	
Ventajas	Retos
<ul style="list-style-type: none"><li>- Permite la especialización.</li><li>- Aprovechamiento de la Curva de aprendizaje técnico</li><li>- Canales de comunicación verticales bien establecidos.</li><li>- Proveer continuidad en las disciplinas funcionales (políticas, procedimientos)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conflictos entre Gerentes de Proyectos y Gerentes de Departamentos.</li><li>- Gerentes de Proyectos sin atribuciones.</li><li>- Gerentes y miembros del equipo con exceso de carga de trabajo.</li><li>- El equipo no hace suyo el proyecto.</li><li>- Se da prioridad a quién paga primero.</li></ul>

### 2.5.2.2. Estructuras en Base a Proyectos

Las estructuras en base a proyectos, es una organización orientadas a proyectos, los miembros del equipo a menudo están ubicados en un mismo lugar. La mayor parte de los recursos de la organización están involucrados en el trabajo de los proyectos y los directores de proyecto tienen independencia y autoridad. PMI (2017).

Chamoun (2002) refiere en una tabla que se identifica como # 4, las ventajas y los retos que se enfrentan en las estructuras en base a proyectos, las cuales son organizadas: dirección, gerente de gerentes, gerente 1 y gerente 2, entre otros.

Tabla # 4 - Estructuras en Bases a Proyectos. Chamoun (2002)

Estructuras en Bases a Proyectos	
Ventajas	Retos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo 100 % asignado al proyecto.</li> <li>- Mayor compromiso con el proyecto.</li> <li>- Rapidez en el tiempo de respuesta.</li> <li>- Rendición de cuentas.</li> <li>- Participantes del Proyecto trabajan directamente con el Gerente del Proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradores sin sentido perteneciente a la empresa.</li> <li>- Colaboradores con inseguridad laboral.</li> <li>- Es costoso mantener un equipo especializado.</li> <li>- Oportunidades de crecimiento limitadas.</li> <li>- Tendencia a conservar y mantener a las personas más tiempo del necesario.</li> </ul>

### 2.5.2.3. Estructuras Matriciales

Chamoun (2002), considera la combinación de ambas estructuras, la funcional y en base a proyectos, son las que usualmente adoptan las organizaciones, se clasifican en débiles, equilibradas y fuertes.

Las estructuras matriciales débiles, conservan características de una organización funcional, y el rol del director del proyecto es más bien el de un coordinador o facilitador.

Las estructuras matriciales equilibradas, se reconoce la necesidad de contar con un director de proyecto, no le confiere autoridad plena sobre el proyecto ni sobre su financiamiento, es decir, una mezcla entre la funcional y la orientadas a proyectos, se anexa gráfica de la mencionada estructura.

Las estructuras matriciales fuertes, son aquellas que tienen muchas características de la organización orientadas a proyectos, tienen directores de proyecto con dedicación plena y con una autoridad considerable, así como personal administrativo dedicado a tiempo completo.

### 2.5.3. Tipos de Modelos de Madurez

Se mencionan a continuación algunos de los modelos de madurez que aplican las organizaciones con la finalidad de determinar el grado de madurez presentan, a saber:

- Modelo de Madurez Desarrollo de Proyectos de Software, se identifican los cinco (5) niveles de madurez de CMM, Capability Maturity Model del SEI:Software Engineering Institute, los siguientes: inicial, repetible, definido, administrativo y optimizado.
- Modelo PMMM, de Fincher y Levin (1997). OPM3. Organizacional Project Management Maturity Model, incorpora diez (10) áreas de conocimientos del PMBOK® y los cinco (5) niveles de madurez de CMM, Capability Maturity Model del SEI:Software Engineering Institute
- Modelo PM#, basado en CMM, Capability Maturity Model del SEI:Software Engineering Institute, sin embargo, no se basa en las diez (10) áreas de conocimientos del PMBOK®.

#### 2.5.4. Organizaciones Maduras vs Organizaciones Inmaduras

Elizondo (2014) citando Parviz (2002), incorpora una tabla marcada como # 5, en la que menciona las principales características de una organización inmadura versus una organización madura, así mismo, hace referencia que una organización con poca madurez se caracteriza por sus repetidos errores en proyectos, aplicación de procedimientos redundantes y una historia de proyectos ejecutados sin resultados, se anexa a continuación.

Tabla # 5 Organización Inmadura vs Madura (Elizondo 2014, citando Parviz 2002)

Organización Inmadura	Organización Madura
Procesos Improvisados	Organización con amplia habilidad para el manejo de procesos
Reaccionarios	Roles y Responsabilidades claramente definidas
Las personas son apaga fuegos	Satisfacción de los clientes.
Los horarios y presupuestos se exceden	Proyectos de alta calidad
La calidad es difícil de predecir	

## **CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO**

El Diccionario de la Lengua Española (2017), describe la metodología como un conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal. En términos más específicos, Sabino (1996), es fijar un comienzo definido para establecer, a partir de allí, el nacimiento de un pensar científico.

Con respecto a los propósitos de la investigación, Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan que existe una investigación básica para producir conocimiento y teorías y, otra investigación aplicada para resolver problemas. En ese sentido, definen la investigación científica, en los siguientes términos:

La investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante y evolutiva. Se puede manifestar de tres formas cuantitativa, cualitativa y mixta. Esta última implica combinar las dos primeras (p.29)

En cuanto al marco metodológico, Guerrero (2006) citado a Ballestrini (2002), lo describe como la definición del lenguaje de la investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de la investigación, su universo o población, su muestra, los instrumentos y las técnicas de recolección de los datos, proporcionando una información detallada de cómo se realizó la investigación.

El presente capítulo describe la metodología que permitirá alcanzar con precisión los objetivos generales y específicos propuestos en la investigación. Es importante agregar, que la investigación no se limitará a la recolección y análisis de los datos, sino que también, en realizar una propuesta.

### **3.1. Tipo de Investigación**

La línea del trabajo de la Especialización de Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, a la cual pertenece el presente Trabajo Especial de Grado, es la planificación y desarrollo, ya

que su finalidad es indagar sobre las necesidades o deficiencias del ambiente interno del Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico, para luego desarrollar una propuesta de un producto que pueda aplicarse.

En cuanto a la línea de investigación de las disciplinas asociadas a la Gestión de Proyectos y las Organizaciones Jurídicas, según la UNESCO, las mismas pertenecen al siguiente orden: (53) Ciencias Económicas, (5311) Organización y Dirección de Empresas, (531106) Gestión Financiera, (56) Ciencias Jurídicas y Derecho, (5604) Organización Jurídica, (5604.99) Derecho Corporativo.

### **3.2. Diseño de la Investigación**

Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen el diseño de la investigación, como un plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. En otras palabras, el plan incluirá procedimientos y actividades tendientes a encontrar las respuestas a las preguntas de la investigación. El investigador utilizará su diseño para analizar la certeza de las hipótesis formuladas.

La presente investigación, es un diseño de campo, no experimental y transversal, se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos, es decir, no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación, asimismo, recopilan datos en un momento único, siendo su propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un caso.

### **3.3. Unidad de Análisis**

Cuando se habla de la unidad de análisis de la investigación, se refiere a los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudios, para Hernández, Fernández y Baptista (2010), dependerá del planteamiento del problema y del alcance de la investigación.

Para la realización del Proyecto de Trabajo Especial de Grado, la unidad de análisis de la información corresponde a la comunidad de estudio del Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico.

Los participantes corresponden a los alumnos de cuarto (4 to) y quinto (5to) año de la carrera de Derecho de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) y profesionales del Derecho. La muestra de la investigación se concentrara en diez (10) personas encuestadas, así como, la investigación documental realizada al Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico.

### **3.4. Técnicas y Herramientas de Recolección e Interpretación.**

El presente Trabajo Especial de Grado, será una investigación de tipo documental y campo, ya que se utilizarán datos provenientes de contenidos bibliográficos ubicados para tal fin, es decir, el problema planteado, los objetivos a cumplir, y el tiempo para la recolección y análisis de los datos, fueron tomados de información impresos, tales como: libros, revistas, páginas web, entre otras modalidades.

Por otro lado, se utilizó la técnica interactiva de encuesta con estructura de preguntas cerradas basada en cumplimiento de los indicadores de los objetivos específicos de la TEG, a fin de comprender el detalle de la situación actual en el ámbito de gestión de proyectos en el departamento jurídico en escritorio jurídico.

Las preguntas de la encuesta, tendrán como objetivos principales, los siguientes: (i) conocer en qué medida una Oficina de Gestión de Proyectos puede aportar resultados positivos y (ii) identificar oportunidades de mejores prácticas de proyectos, que pudieran ser replicadas en otras áreas del Escritorio Jurídico.

### **3.5. Fases de la Investigación**

La presente investigación se realizará en cuatro (4) fases, las cuales generan y se desarrollan por etapas, generando sus respectivos entregables, que se mencionan en el contenido de la tabla # 6, a continuación:

Tabla # 6 Fases de la Investigación

<b>FASE # 1.- DIAGNÓSTICO, DOCUMENTACIÓN E INVESTIGACIÓN</b>	
<b>ETAPAS</b>	<b>ENTREGABLES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planteamiento del Problema</li> <li>2. Objetivos de la Investigación</li> <li>3. Justificación e Importancia</li> <li>4. Alcance y Delimitación de la Investigación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proyecto de Trabajo Especial de Grado (Capítulo I)</li> <li>2. Entrega Proyecto Seminario de Trabajo I</li> </ol>

<b>FASE # 2.- ORGANIZACIÓN Y PREPARACIÓN</b>	
<b>ETAPAS</b>	<b>ENTREGABLES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marco Teórico</li> <li>2. Marco Metodológico</li> <li>3. Marco Sectorial</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proyecto de Trabajo Especial de Grado (Capítulo II, Capítulo III y Capítulo IV)</li> <li>2. Entrega de Trabajo Seminario de Trabajo II</li> </ol>

<b>FASE # 3.- ANÁLISIS DE RESULTADO Y DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS</b>	
<b>ETAPAS</b>	<b>ENTREGABLES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar la situación actual de la administración de proyectos dentro del Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico.</li> <li>2. Establecer el nivel actual de madurez de la administración de proyectos dentro del Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico.</li> <li>3. Levantar la información conceptual, procedimental y técnica para la administración de proyectos dentro del Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proyecto de Trabajo Especial de Grado</li> <li>2. Entrega de Trabajo Seminario de Trabajo III</li> </ol>

<b>FASE # 4.- CIERRE</b>	
<b>ETAPAS</b>	<b>ENTREGABLES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración de Propuesta</li> <li>2. Lecciones Aprendidas</li> <li>3. Conclusiones y Recomendaciones</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo Especial de Grado Terminado</li> </ol>

Con referencia a lo anterior, se presenta la estructura desagregada de trabajo (EDT), que corresponde a una descomposición jerárquica orientada al producto de la investigación que será ejecutada por la autora para lograr los objetivos y crear los productos entregables requeridos por la Universidad Monteávila.

Es decir, es una representación de la investigación realizada, en forma descriptiva, que subdivide los entregables en varios niveles llegado al grado de detalle necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos y control adecuado de ellos, según detalle de la figura # 11, lo siguiente:

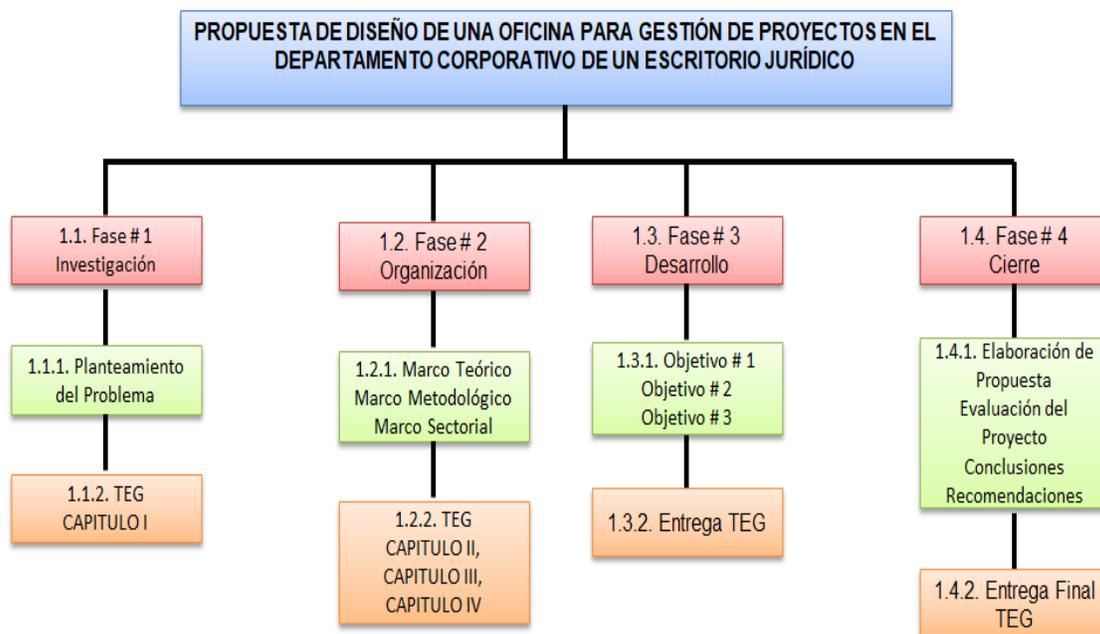


Figura No. 11 - Estructura desagregada de trabajo (EDT / WBS)

Por otro lado, se muestra en la tabla # 7, diccionario de la estructura desagregada de trabajo (EDT), documento de apoyo, elaborado por la autora, mediante la cual se proporciona información detallada sobre los entregables, actividades y programación de cada una de los componentes del presente trabajo de investigación, lo siguiente:

Tabla # 7 Diccionario EDT / WBS

ID	Nombre	Descripción	Entregables	Duración	Actividades Predecesoras
1.1.	Fase # 1.- Investigación	Planteamiento del Problema	TEG (Capítulo I)	3 meses // 96 horas hombres.	Revisión bibliográfica, reuniones con la organización y mesas de trabajo con asesor metodológico.
1.2.	Fase # 2.- Organización	Marco Teórico, Metodológico y Sectorial	TEG (Capítulo II, Capítulo III, Capítulo IV)	6 meses // 192 horas	Fase I Investigación, revisión bibliográfica, mesas de trabajo con asesor metodológico y académico.
1.3.	Fase # 3.- Desarrollo	Desarrollo	TEG (Capítulo V, Capítulo VI,)	3 meses // 96 horas hombres.	Fase 1 Investigación, Fase 2 Organización, revisión bibliográfica, mesas de trabajo con asesor metodológico y académico.
1.4.	Fase # 4.- Cierre	Cierre	TEG (Capítulo VII) Entrega Final	3 meses // 96 horas hombres	Fase 1 Investigación; Fase 2 Organización; Fase 3 Desarrollo, revisión bibliográfica, mesas de trabajo con asesor metodológico y académico.

### **3.6. Procedimientos por objetivos**

#### **Objetivo No. 1: Analizar la situación actual de la administración de proyectos dentro de la Departamento Corporativo de un Escritorio Jurídico.**

1. Recopilar la información a través de la revisión bibliográfica de proyectos culminados, así como, a través de encuestas y recabando información sobre proyectos realizados.
2. Representar el ciclo de vida de los proyectos jurídicos del Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico mediante gráficos y tablas.

#### **Objetivo No. 2: Determinar el nivel actual de madurez de la administración de proyectos dentro del Departamento Corporativo de un Escritorio Jurídico.**

1. Recopilar la información a través de la revisión bibliográfica de proyectos culminados, así como, a través de encuestas y recabando información sobre proyectos realizados.
2. Representar el ciclo de vida de los proyectos jurídicos del Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico mediante gráficos y tablas.
3. Evaluación de información relevante.
4. Establecer las características, ventajas y desventajas de las herramientas evaluadas.
5. Caracterización del estilo y estructural organización.
6. Estudio del nivel actual de madurez en gestión de proyecto.

#### **Objetivo No. 3: Levantar la información conceptual, procedimental y técnica para la administración de proyectos dentro del Departamento Corporativo de un Escritorio Jurídico.**

1. Organizar y analizar la información investigada por medio de encuestas de formato cerrado.
2. Recabar información técnica basada en las buenas prácticas y las malas prácticas en la gestión de proyectos.
3. Identificar los procesos y herramientas.
4. Establecimiento de plan de acción.

### 3.7. Operacionalización de las Variables.

#### Objetivo General

Diseñar un modelo de Oficina de Proyectos que apoye la Gestión de Proyectos, en el Departamento Corporativo de un Escritorio Jurídico, utilizando los estándares de procesos establecidos por el Project Management Institute (PMI), según contenido de la tabla # 8, lo siguiente:

Tabla # 8 - Operacionalización de las Variables

Evento	Sinergia	Variables	Indicador	Instrumentos	Fuentes
<b>PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA OFICINA PARA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL DEPARTAMENTO CORPORATIVO DE UN ESCRITORIO JURÍDICO</b>	Analizar la situación actual de la administración de proyectos dentro del Departamento Corporativo de un Escritorio Jurídico	Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Recursos y Comunicación	Proyectos de la empresa	Observación documental. Encuestas	Primarias: Proyectos con ciclo de vida culminado
	Establecer el nivel actual de madurez de la administración de proyectos dentro del Departamento Corporativo de un Escritorio Jurídico.	Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Recursos y Comunicación	Procesos Elaboración de Proyectos	Observación documental. Diagrama de procesos Recopilación de Información	Secundarias: Bibliografía especializada
	Levantamiento de la información conceptual, procedimental y técnica para la administración de proyectos dentro del Departamento Corporativo de un Escritorio Jurídico.	Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Recursos y Comunicación	Plan Dirección de Proyectos	Ciclo de Vida del proyecto	Bibliografía especializada

### 3.8. Aspectos Éticos de la Investigación.

El presente trabajo de investigación se encuentra enmarcado principalmente en los siguientes códigos de ética que están relacionados con la profesión del autor y el área de desarrollo de la investigación:

### 3.8.1. Ley de Abogados (1985)

El Código de Ética Profesional de Abogado Venezolano es de uso obligatorio cumplimiento para todos los profesionales del derecho en su vida pública y privada, sus disposiciones no podrán ser relajadas por convenios de ningún tipo, en consecuencia, todos los actos que pretendan contrariarlo, serán nulos de nulidad absoluta, entre los deberes esenciales que se mencionan a continuación, a saber:

- Actuar con probidad, honradez, discreción, edificación, desinterés, veracidad y lealtad.
- Conservar absoluta independencia en sus actuaciones profesionales.
- El profesional combatirá por todos los medios lícitos la conducta moralmente censurable de sus colegas, investidos o no de autoridad y deberá hacer las denuncias pertinentes.
- El profesional como servidor de la justicia y colaborador en su administración, no deberá olvidar que la esencia de su poder profesional consiste en defender los derechos de su representado o asistido con diligencia y estricta sujeción a las normas jurídicas y la ley moral.
- El profesional deberá caracterizarse siempre por la honradez y la franqueza. No deberá aconsejar ni ejecutar actos que puedan calificarse de dolorosos, hacer aseveraciones o negaciones falsas, citas inexactas, incompletas o maliciosas, ni realizar acto alguno que pueda entorpecer una eficaz y rápida administración de la justicia.
- Constituye la falta de ética el cobro excesivo e injustificado de honorarios, signo visible de falta de honradez profesional o percibir honorarios inferiores al mínimo establecido en las tarifas adoptadas por el Colegio de Abogados.
- El profesional de derecho observará la cortesía y la consideración que imponen los deberes de respeto mutuo entre los profesionales del derecho.
- El profesional de derecho estará siempre dispuesto a prestar su apoyo a la justicia y a mantener frente a esta una actitud respetuosa, sin que ello menoscabe su amplia independencia y autonomía en el libre ejercicio de la profesión.

### **3.8.2. Reglamento de la Ley de Abogados (1967)**

El Reglamento de la Ley de Abogados, es complemento al Código de Ética Profesional del Abogado Venezolano, en la que amplían los aspectos relativos al ejercicio de la profesión de abogado, en los siguientes términos, a saber:

- El profesional tanto nacional como extranjeros, graduados en Universidades del exterior, que no hayan obtenido en Venezuela el título de Abogado de la República o la reválida del suyo les está prohibido el ejercicio de la profesión de abogado.
- El profesional del derecho fijará sus retribuciones económicas bajo el concepto de honorarios.
- Se establece los órganos disciplinarios, a los cuales se regirán los profesionales del derecho, en caso de incumplimiento.

### **3.8.3. Código de Ética y Conducta Profesional del PMI (2006)**

El Project Management Institute (PMI), se rige por un Código de Ética y Conducta Profesional mediante la cual describe la expectativa que busca que sus profesionales tengan en la dirección de proyectos para infundir credibilidad y reputación en base de la conducta, en los siguientes términos:

- Establecer patrones de conductas destinados a reforzar la honestidad como elemento esencial y como profesionales de la dirección de proyectos.
- Búsqueda de la excelencia como profesionales, guiados por principios y conductas que permiten tomar decisiones acertadas.
- Los profesionales que ejerzan la dirección de proyectos están obligados a cumplir y hacer cumplir no solamente este Código de Ética y Conducta Profesional del Project Management Institute (PMI), sino también, debe cumplir con el ordenamiento jurídico del país donde ejerza, sea que trate de norma de carácter constitucional, legal o reglamentario (resoluciones, circulares, instrucciones y providencias).
- La importancia que la comunidad de profesionales de la dirección de proyectos adquiera obligatoriamente la responsabilidad de hacer cumplir y cumplir con las

políticas, reglas, normativas y leyes que rigen nuestra actividad laboral en el ejercicio, asimismo, asume la responsabilidad de denunciar las conductas ilegales o contrarias a la dirección de proyectos, so pena de sanciones disciplinarias.

- Los profesionales se deben formar con normas obligatorias que permiten generar confianza entre sus colegas, tales como: negociar de buena fe, no influir en las decisiones de las otras personas, debido a la experiencia que podamos tener, no actuar de manera abusiva y, respetar los derechos de propiedad de los demás.
- La organización del Project Management Institute (PMI), esperan de sus miembros o no miembros, que actúen con transparencia en la toma de sus decisiones, revise constante criterios que permita la imparcialidad y objetiva de las acciones que se realizan, procurar igualdad de acceso a oportunidades y brindar acceso equitativo a la información, todo ello, como normas ideales que debe poseer todo profesional.
- El profesional de la dirección de proyectos debe poseer ideales en los que se procuran que ejerzan la verdad y la sinceridad, así como, proporcionen información precisa y oportuna y se esfuercen por crear un ambiente óptimo.

### 3.9. Cronogramas de Ejecución de Actividades del Proyecto de Investigación

Se describe a continuación en la figura # 12, la secuencia de la ejecución de las actividades del proyecto, a saber:

Actividad	Nov. 2016	Dic. 2016	Enero 2017	Febrero 2017	Marzo 2017	Abril 2017	Mayo 2017	Junio 2017	Julio 2017	Agosto 2017	Sep. 2017	Octubre 2017	Nov. 2017	Dic. 2017	Enero 2018	Febrero 2018
Fase I																
Fase II																
Fase III																
Fase IV																

Figura # 12 - Cronogramas de Actividades

## **CAPITULO IV. MARCO SECTORIAL**

### **1.1. Mercado Potencial**

La profesión del derecho, fundamentalmente, es una profesión liberal y muy antigua que se caracteriza por el ejercicio de una actividad intelectual, requiriendo de un título de educación universitaria que acredite los conocimientos específicos en dicha área, además de su inscripción obligatoria en el Colegio Profesional de Abogado, así como, en el Instituto de Previsión Social del Abogado (Inpreaboagado).

Los profesionales del derecho normalmente se agrupan en firmas de abogados, bufete de abogados o escritorios jurídicos, según sus conocimientos académicos, para brindar servicios jurídicos. En estas asociaciones se categoriza al abogado según su grado de experiencia, los socios, son propietarios; los asociados, son abogados especialistas con participación en las ganancias pero sin derecho a votación y los junior, son abogados con menor experiencia y que se encuentran subordinados a los socios y/o los asociados.

El departamento corporativo de un escritorio jurídico, normalmente, asesora a las personas naturales y las empresas nacionales y extranjeras en la implantación y desarrollo de sus estrategias, en temas legales, como: constitución y transformación de sociedades; incorporación de sucursales de sociedades extranjeras; fusiones, adquisiciones y liquidación de sociedades; reorganizaciones corporativas; aumento de capital y emisión de acciones sociales; cambios de denominación social; inscripción de empresas mercantiles; preparación e inscripción de nombramientos y mandatos; redacción y revisión de contratos en general; registro de marcas y patentes; aportaciones de bienes muebles e inmuebles; contratos modernos (factoring, leasing, joint venture, otros) y todo tipo de transformación societaria.

Conforme a lo anterior, la actuación del abogado debe basarse en la asistencia, asesoría y orientación de su cliente, prevaleciendo la justicia y la paz social, mediante la defensa de los derechos de los individuos, en ese sentido, se debe entender que la profesión del abogado, es de medio y no de resultado.

## **1.2. Postulados Fundamentales**

A continuación, los postulados fundamentales que describen los principales aspectos del Escritorio Jurídico.

### **1.2.1. Permanentes**

#### **1.2.1.1. Fines**

Proporcionar servicios de consultoría y asesoría adaptándolo a las necesidades de los requerimientos de los clientes, contando con excelente grupo de abogados y expertos en las diferentes áreas del derecho y la investigación, dispuestos a prestar servicios a nivel nacional e internacional.

#### **1.2.1.2. Misión**

Innovar para ser un escritorio líder y capacitado para analizar, diagnosticar y buscar la mejor solución a los requerimientos legales de los clientes en las áreas civil, corporativa y negocios a partir del uso de herramientas y técnicas que permitan garantizar una revisión permanente de las legislaciones del mundo, así como, de los procesos que siguen para la resolución.

#### **1.2.1.3. Valores**

La búsqueda de la excelencia en la relación con los clientes, los proveedores, el mercado, los competidores, la sociedad y el personal interno, se basan en el cumplimiento de los siguientes valores:

- **Respeto:** Exigir un trato amable, acatar la autoridad y considerar la dignidad humana. Es el deber de la persona para demostrar compromiso con los demás, consigo mismo y por los recursos confiados para su ejercicio.
- **Honestidad:** Exigir una conducta decente, recatada, razonable y justo. Es el deber de la persona de decir la verdad y actuar con sinceridad.

- **Responsabilidad:** Exigir, cumplir y hacer cumplir las obligaciones. Es el deber de la persona de cumplir con sus obligaciones, poner cuidado y atención a lo que hace o decide.
- **Equidad:** Promover la igualdad. Es del deber de la persona de promover la justicia, de actuar de manera imparcial y objetiva.

## 1.2.2. Semipermanentes

### 1.2.2.1. Visión

Prestar servicios legales integrales de alta calidad y eficiencia, con un excelente equipo humano, en un ambiente de trabajo armónico y respetuoso. Mantener un alto nivel de ética profesional y ciudadana.

### 1.2.2.2. Políticas

Se muestra a continuación una tabla # 9, con algunas de las políticas internas y externas que lleva acabo el Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico, lo siguiente:

Tabla # 9 – Políticas Internas / Externas (Escritorio Jurídico, 2017)

Políticas Internas	Políticas Externas
Horario de Trabajo	Relación Cliente - Proveedores
Políticas de Pagos	Relación Competidores
Prohibición de Divulgación de Información	Productos – Servicios Sustitutos
Conocimiento del Negocio	Poder de Negociación
Contrato de Exclusividad	Relación Públicas
Gestión de Talento Humano	Organizaciones Comunes
Uso Exclusivo Herramientas	Cámara de Comercio

### 1.2.3. Temporales

#### 1.2.3.1. Objetivos Estratégicos

Se presenta a continuación una tabla # 10, muestra un resumen que contiene los objetivos estratégicos, que se aplicaran durante los próximos seis (06) meses en el Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico, lo siguiente:

Tabla # 10 – Objetivos Estratégicos (Escritorio Jurídico, 2017)

Perspectivas	Objetivos Estratégicos
Financiera	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estrategia de Productividad</li><li>- Estrategia de Crecimiento de Ingresos</li></ul>
Cliente	<ul style="list-style-type: none"><li>- Propuesta Valor Cliente</li><li>- Atributos del Servicio</li><li>- Relación Socios</li><li>- Relación Clientes</li><li>- Imagen</li></ul>
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Innovación</li><li>- Regulación Social</li><li>- Gestión Cliente</li><li>- Gestión de Operaciones</li></ul>
Aprendizaje y Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>- Capital Humano</li><li>- Capital de Información</li></ul>

#### 4.2.3.2. Acciones Estratégicas

En referencia a la tabla # 10, resumen presentado en el literal anterior, se muestra a continuación las acciones estratégicas y los indicadores, que se aplicaran durante los próximos seis (06) meses, en la tabla # 11, lo siguiente:

Tabla # 11 – Acciones Estratégicas (Escritorio Jurídico, 2017)

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia de Productividad</li> <li>- Estrategia de Crecimiento de Ingresos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora Estructura de Costes</li> <li>- Aumentar Utilización de Activos</li> <li>- Mejorar Valor para el Cliente</li> <li>- Expandir Oportunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje Semestral de Incrementos de Servicios</li> <li>- Porcentaje Semestral Reducción de Gastos y Costos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propuesta Valor Cliente</li> <li>- Atributos del Servicio</li> <li>- Relación Socios</li> <li>- Relación Clientes</li> <li>- Imagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precios</li> <li>- Calidad</li> <li>- Disponibilidad</li> <li>- Selección</li> <li>- Funcionalidad</li> <li>- Servicios</li> <li>- Socios</li> <li>- Marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horarios flexibles para los clientes.</li> <li>- Disponibilidad de las Herramientas para prestar servicios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación</li> <li>- Regulación Social</li> <li>- Gestión Cliente</li> <li>- Gestión de Operaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de Operaciones: Productos y Servicios</li> <li>- Gestión de Clientes: Mejorar el valor para el cliente</li> <li>- Innovación: Crear nuevos servicios.</li> <li>- Regulación Social: Mejorar comunidades y medio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo porcentaje de suspensión de operaciones</li> <li>- Información clara y completa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital Humano</li> <li>- Capital de Información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital Humano: Competencias, habilidades, entrenamiento, cultura, liderazgo, trabajo en equipo y alineación.</li> <li>- Capital de Información: Sistema, base de datos y redes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad de Recursos Humanos</li> <li>- Estudio del personal optimo del departamento</li> <li>- Formación de Liderazgo Efectivo al Personal.</li> </ul>

### 4.3. Organigrama

Se presenta en la figura # 13, a continuación un diagrama organizacional del Escritorio Jurídico, mediante la cual se puede visualizar los cargos de las personas involucradas.

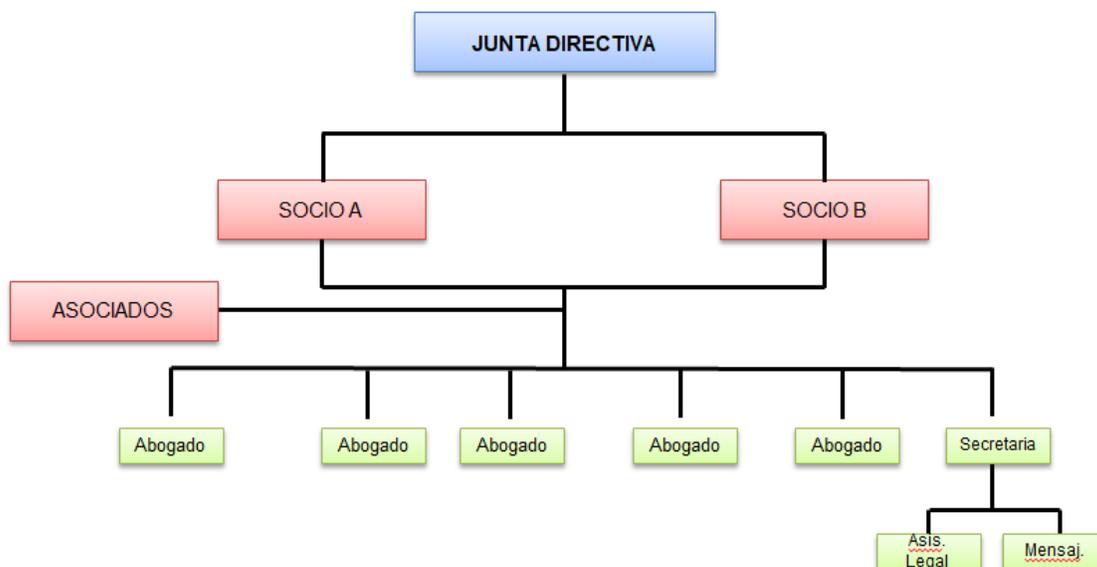


Figura #. 13 - Organigrama de Cargos del Escritorio Jurídico. (Escritorio Jurídico, 2017)

Conforme al diagrama anterior, se presenta una visión clara y práctica de los diferentes roles y perfiles de los cargos que asumen los miembros del Escritorio Jurídico, lo siguiente:

Tabla # 12 – Descripción de Cargos (Escritorio Jurídico, 2017)

Roles	Perfil Cargo
Socio	Abogado, Especialidad en Civil, Corporativo y/o Negocios, con reconocida capacidades de liderazgo (dirección, coordinación, convocatoria, influencia), que tiene a su cargo los proyectos jurídicos de los diversos departamento del Escritorio Jurídico, en las que se emplea conocimientos, habilidades y destrezas requeridos a fines a los proyectos. Esta persona, normalmente aporta capital de inversión para la constitución del Escritorio Jurídico.
Asociados	Abogado, Especialidad en Civil, Corporativo y/o Negocios, con reconocida capacidades de liderazgo (dirección, coordinación, convocatoria, influencia), que tiene a su cargo los proyectos jurídicos de los diversos departamento del Escritorio Jurídico, en las que se emplea conocimientos, habilidades y destrezas requeridos a fines a los proyectos. Esta persona, tiene participación económica de los dividendos que genere el Escritorio Jurídico, sin embargo, no tiene poder de toma decisiones ante la Junta Directiva. Reporta directivamente a los socios.
Abogados	Abogado, Especialidad en Civil, Corporativo y/o Negocios, con reconocida capacidades de liderazgo (dirección, coordinación, convocatoria, influencia), que tiene a su cargo los proyectos jurídicos de los diversos departamento del Escritorio Jurídico, en las que se emplea conocimientos, habilidades y destrezas requeridos a fines a los proyectos. Reporta en primer lugar a los socios, en según lugar a los asociados.
Asistente Legal	Estudiante de la carrera de derecho, conocimientos generales de Derecho Mercantil y Civil, manejos del paquete Windows Office. Reporta directamente a los abogados.
Secretaria / Administradora	Administradora que maneja y controla las actividades de administración de una unidad, elaborando e interpretando las herramientas contables, tales como: registros, estados de cuentas, cuadros demostrativos, estados financieros, presupuesto y otras necesarias para garantizar la efectiva distribución y administración de los recursos materiales y financiero. Forma parte del equipo de abogado, reporta directivamente al socio.
Mensajero	Bachiller o estudiante universitario, deberá poseer moto propia con documentos en regla. Conocimientos generales en actividades administrativas. Habilidades y destrezas en el manejo de documentos y velocidad en los despachos. Trabajo en equipo y cooperación, relaciones interpersonales, capacidad organizativa, atención y calidad de servicio. Reporta directamente a la secretaria / administradora.

## CAPITULO V

### ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Este capítulo se expone el análisis de los resultados de la investigación de campo que responda al desarrollo de los objetivos específicos, recopilado a través de la aplicación de encuesta e instrumentos de recopilación de datos. En este mismo sentido, se presenta el perfil de los grupos de encuestados, diseño y revisión de la encuesta por parte del asesor académico y aplicación de las mismas, tabulación y consolidado.

#### 5.1. Perfil de los Encuestados

En la presente investigación se aplicó una encuesta con estructura de preguntas cerradas basada en cumplimiento de los indicadores de los objetivos específicos de la TEG; se seleccionaron a dos (02) grupos de encuestados, un total de diez (10) personas, a saber:

- (i) *Alumnos de Cuarto (4to) y Quinto (5to) año de la carrera de Derecho de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).* Estos alumnos son bachilleres en formación, los cuales realizan pasantías en el área de derecho para diversos Escritorios Jurídicos de nuestro país, poseen aproximadamente dos (02) años de experiencias prestando asistencias a profesionales del derecho en la planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos jurídicos.
- (ii) *Profesionales del Derecho,* son profesionales con diversas especializaciones alguno laborando para Escritorios Jurídicos y otros en el libre ejercicio de la profesión, interesados en la planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos jurídicos

Los encuestados en el ejercicio de su profesión, así como, la asistencia que brindan a los profesionales del derecho, según la experiencia profesional de la autora de diez (10) años, planifican, ejecutan, controlan y cierran proyectos jurídicos, sin embargo, no conocen la terminología vinculada a la gestión de proyectos.

Los encuestados entienden como proyecto jurídico todos aquellos encargos, casos, expedientes, asuntos legales, procesos y procedimientos legales, y juicios asignados para

sustanciarlos hasta concluirlos, a través del esfuerzo temporal de la planificación de objetivos específicos dentro del presupuesto aprobado por el cliente y en el lapso previamente definido entre lo que establece la legislación venezolana, así como, con el cliente que requiere de los servicios jurídicos.

## 5.2. Diseño y Aplicación de la Encuesta

La encuesta aplicada fue realizada con una estructura de preguntas cerradas, el diseño y posterior revisión y validación de la misma por parte del asesor académico y metodológico.

Conforme a lo anterior, se estableció un solo formato para aplicar a los alumnos de cuarto (4to) y quinto (5to) año de la carrera de Derecho de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) y profesionales del derecho, todo ellos, vinculados con la atención de proyectos jurídicos dentro del Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico, mediante la cual se trató aspectos básicos del ciclo de vida de los proyectos jurídicos, tales como: alcance, tiempo, costos, calidad, recursos y comunicación.

La encuesta constó de quince (15) preguntas que permiten conocer las habilidades generales que de los encuestados, así como, conocer las destrezas técnicas que poseen en la planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos jurídicos que se desarrollan dentro Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico.

La tabla # 13 que se anexa *infra* se muestra la distribución de encuestados por grupo, fueron seleccionadas un primer grupo de cinco (05) estudiantes de derecho y un segundo grupo de cinco (05) profesionales del derecho, a saber:

Tabla # 13 – Distribución de Encuestados

#	Grupo	# de Encuestados	# de Propuestos
1	Alumnos de 4to y 5to año de la carrera de Derecho UCAB	5	5
2	Profesionales del Derecho.	5	5
<b>TOTAL DE ENCUESTADOS</b>		<b>10</b>	<b>10</b>

Las preguntas de la encuesta son de estructura de preguntas cerradas, fueron realizadas en base a la experiencia laboral de la autora, de diez (10) años en la planificación, ejecución,

control y cierre de los proyectos jurídicos en los Escritorios Jurídicos, así mismo, ha sido soportada en la investigación documental, fuentes primarias y secundarias, realizadas previamente.

### 5.2.1. Resultados Globales

La encuesta aplicada con una estructura de preguntas cerradas, se realizó a un universo de diez (10) encuestados propuestos, en el gráfico # 1, que se muestra a continuación, se observa que un setenta por ciento (70 %) de los encuestados respondieron no a la preguntas realizadas, mientras que un treinta por ciento (30 %) de los encuestados respondieron si a las preguntas realizadas, todo ello, como parte del análisis de campo realizado para la investigación:

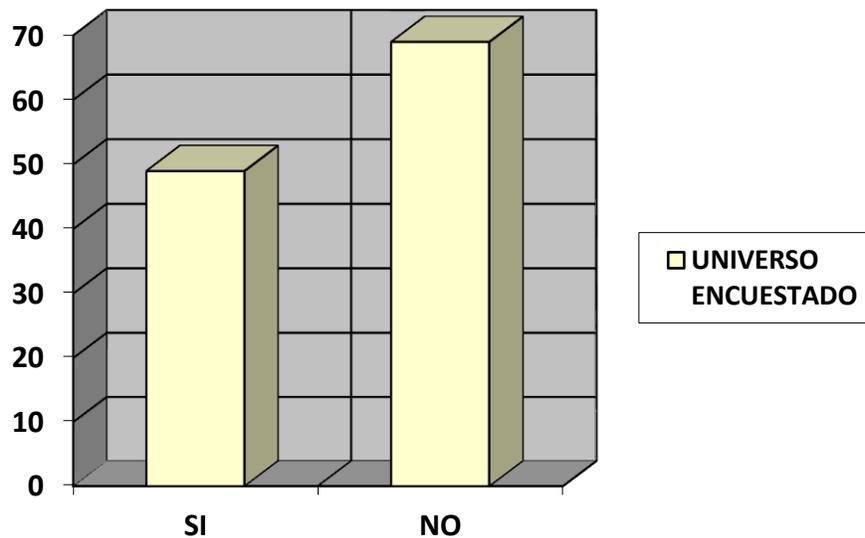


Gráfico # 1 – Resultados Globales

Se presenta las tablas # 14, 15, 16, 17 y 18, en la que se puede observar de una forma sintetizada las respuestas globales obtenidas en los encuestados, donde se puede medir los conocimientos de los profesionales del derecho en la evaluación de los procesos llevados a cabo para la planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos jurídicos en el Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico.

Tabla # 14 – Distribución de Encuestados

#	Pregunta	Resultados	
		0 – 5 años	5 – 10 año
1	Años Experiencia en Proyectos Jurídicos	7	3
	<b>Total de Encuestados</b>	<b>10</b>	

Tabla # 15 – Distribución de Encuestados

#	Pregunta	Resultados	
		Est. de Dcho	Profesionales
2	Nivel Académico	5	5
	<b>Total de Encuestados</b>	<b>10</b>	

Tabla # 16 – Total Respuestas Globales Encuestas

#	Preguntas	Resultados	
		SI	NO
	<b>Gestión de Proyectos Jurídicos Departamento Corporativo</b>		
3	¿El Escritorio Jurídico cuenta con un proceso establecido para gestionar los proyectos en el Departamento Jurídico?	5	5
	<b>Capacitación Procesos de la Gestión de Proyectos</b>		
4	¿Recibió capacitación sobre los procesos preestablecidos para gestionar proyectos jurídicos?	5	5
	<b>Control y Monitoreo del Proyecto Jurídicos</b>		
7	¿Sabe Ud., si el Escritorio Jurídico utiliza alguna herramienta para controlar o monitorear los proyectos jurídicos?	5	5
	<b>Registro y Control de Cambios de Proyectos Jurídicos</b>		
8	¿Sabe Ud., si el Escritorio Jurídico utiliza algún procedimiento para registrar y controlar los cambios que se presentan en los proyectos jurídicos?	0	10
	<b>Definición de Alcance</b>		
9	¿Hay alguna persona encargada de definir el alcance del proyecto jurídico basado en los requerimientos dados por los clientes?	0	10
	<b>Responsabilidades de las Personas</b>		
10	¿Existe una matriz de asignación de responsabilidades para los proyectos jurídicos?	8	2
	<b>Plan de las Comunicaciones</b>		
11	¿Ud., considera que el Escritorio Jurídico tiene definido un proceso formal de comunicación entre los proyectos y la alta administración?	7	3
	<b>Consolidación de Información</b>		
12	¿Todos los documentos de los proyectos se encuentran consolidados en un solo lugar en el Escritorio Jurídico?		10
	<b>Éxito en los Proyectos Jurídicos</b>		
13	¿Considera Ud., que el éxito de un proyecto depende de la persona que administra los proyectos jurídicos?	8	3
	<b>Capacitaciones Personal</b>		
14	¿Considera Ud., que el personal de proyectos está capacitado para tomar decisiones importantes respecto a temas de alcance, riesgos o calidad?	1	9
	<b>Lecciones Aprendidas</b>		
15	¿Considera Ud., que se repite los mismos parámetros en los proyectos?	10	0
	<b>Total Respuestas Globales</b>	<b>49</b>	<b>62</b>

Tabla # 17 – Total Respuestas Globales Encuestas

#	Pregunta	Resultados		
		Resultados	Metodología	Procesos
5	<b>Factores de Importancia</b>	10	0	0
	¿En el Escritorio Jurídico, a cuales de los siguientes factores se le da mayor importancia en los proyectos jurídicos?			
	<b>Total Respuestas Globales</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Tabla # 18 – Total Respuestas Globales Encuestas

#	Pregunta	Resultados		
		Siempre	Algunas Veces	Nunca
6	<b>Revisión de Información y Documentación</b>	3	2	5
	¿Durante el desarrollo de los proyectos, se gestiona la información y la documentación de los proyectos jurídicos?			
	<b>Total Respuestas Globales</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>

### 5.2.2. Resultados por Preguntas Individuales

La encuesta consta de quince (15) preguntas realizada en forma cerrada, las cuales fueron elaboradas en base a la planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos jurídicos, así como, enfocada en las diez (10) áreas de conocimiento, agrupadas de la siguiente forma:

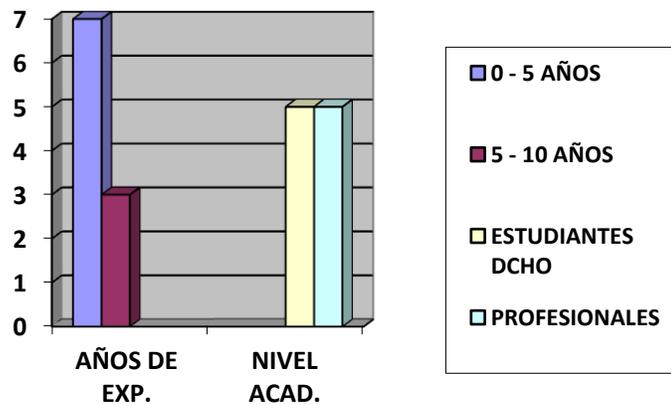
- La primera y la segunda preguntas, miden años de experiencias en proyectos jurídicos y nivel académico de los involucrados.
- Las preguntas tercera y cuarta, mide conocimiento del manejo de los proyectos.
- Las preguntas quinta, sexta, séptima y octava, mide las gestiones de integración y del alcance de los proyectos.
- La pregunta novena, mide la gestión de riesgo.
- La pregunta décima, mide la gestión de las comunicaciones.
- Las preguntas undécima y duodécima, miden la gestión de la calidad.
- Las preguntas trece y catorce, mide la gestión de alcance, riesgos o calidad.
- La pregunta quince, mide el registro de las lecciones aprendidas.

Se presenta a continuación el análisis de resultados por preguntas individuales.

Preguntas # 1 y # 2: Años de Experiencia en Proyectos Jurídicos y Nivel Académico

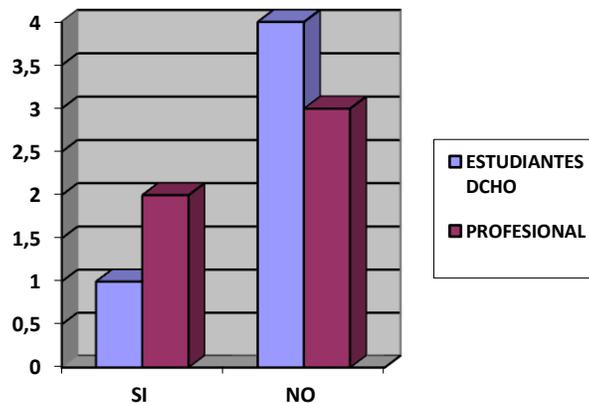
En el gráfica # 2 muestra que un setenta por ciento (70 %) de los encuestados posee entre cero (0) a cinco (5) años de experiencia, asimismo, un treinta por ciento (30 %) tiene entre cinco (5) a diez (10) años de experiencia en la planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos jurídicos, en este orden de ideas, un cincuenta por ciento (50 %) de las personas encuestadas su nivel académico es bachiller y el otro cincuenta por ciento (50 %) de las personas su nivel académico es profesional.

Los resultados evidencian que un setenta por ciento (70 %) de los encuestados no tiene experiencia en la planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos jurídicos.



Gráfica # 2 – Años de Experiencia en Proyectos y Nivel Académico

Pregunta # 3: ¿El escritorio jurídico cuenta con una metodología preestablecida para gestionar los proyectos?

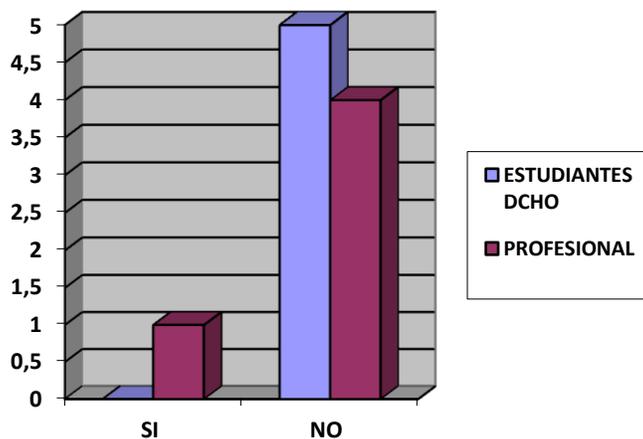


Gráfica # 3 – Metodología Gestionar Proyectos.

El gráfica # 3, se muestra que un treinta por ciento (30 %) de los encuestados reconoce que en su lugar de trabajo cuenta con una metodología establecida para gestionar o administrar los proyectos jurídicos, asimismo, un setenta por ciento (70 %) no reconoce si en los escritorios jurídicos donde laboran tenga una metodología preestablecida.

Los resultados evidencian que un setenta por ciento (70 %) de los encuestados no tiene experiencia en la planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos jurídicos.

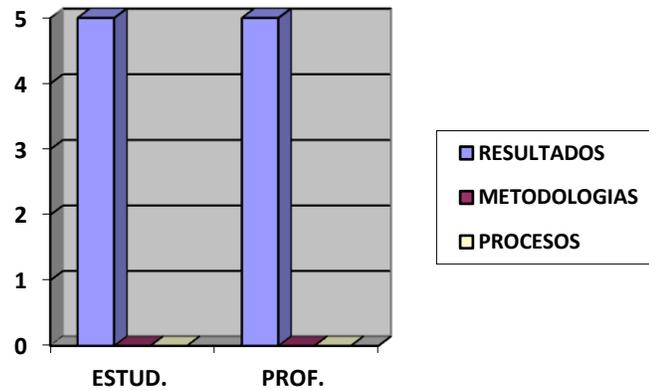
Pregunta # 4: ¿El Escritorio Jurídico cuenta con un proceso establecido para gestionar los proyectos en el Departamento Jurídico?



Gráfica # 4 – Capacitación Gestión de Proyectos Jurídicos.

En el gráfica # 4, se evidencia que un noventa por ciento (90 %) de los encuestados reconoce que no ha recibido capacitación en los procesos preestablecidos en sus sitios de trabajos para desarrollar la planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos jurídicos.

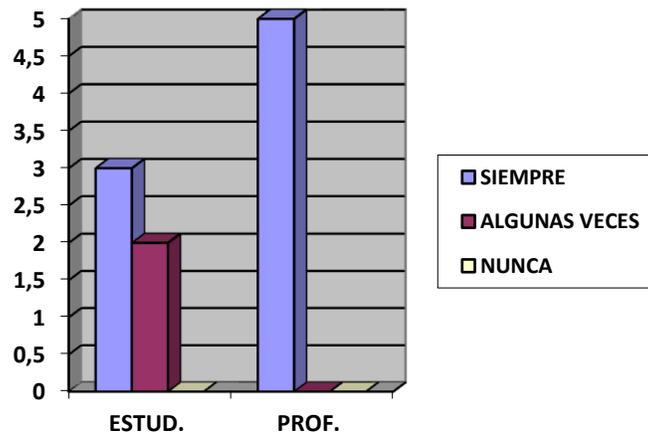
Pregunta # 5: ¿En el Escritorio Jurídico, a cuales de los siguientes factores se le da mayor importancia en los proyectos?



Gráfica # 5 – Factores de Importancia.

La gráfica # 5, se evidencia que un cien por ciento (100 %) de los entrevistados reconocen que los escritorios jurídicos muestran intereses en los resultados obtenidos en sus proyectos, sin embargo, no muestran relevancia por los procesos llevados a cabo, así como, por la metodología utilizadas.

Pregunta # 6: ¿Durante el desarrollo de los proyectos, se gestiona la información y la documentación de los proyectos jurídicos?

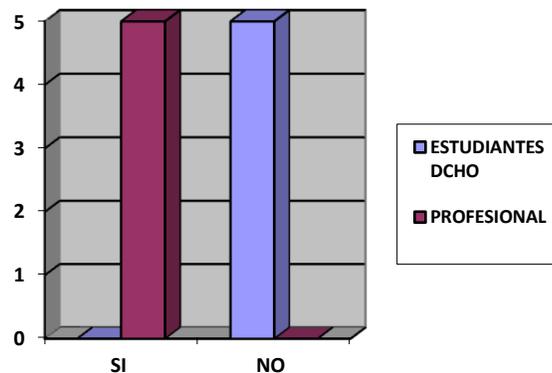


Gráfica # 6 – Revisión de Información y Documentación.

En la gráfica # 6, se evidencia que el setenta por ciento (70 %) de los encuestados entre estudiantes de derechos y profesionales reconoce que los escritorios jurídicos gestionan la información y la documentación recibida para la elaboración de sus proyectos jurídicos, sin

embargo, un veinte por ciento (20 %) de los encuestados estudiantes de derecho no reconocen que los escritorios jurídicos realicen algún proceso de gestión de información y documentación.

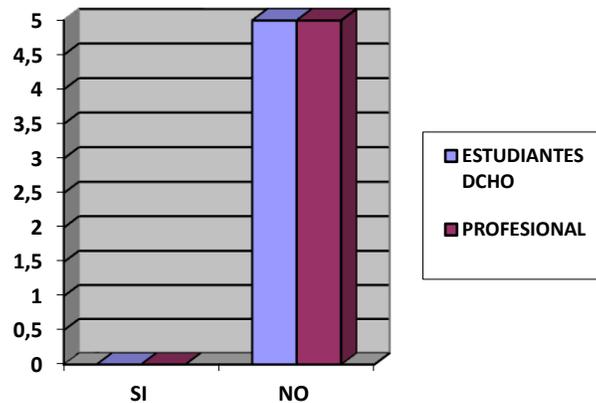
Pregunta # 7: ¿Sabe Ud., si el Escritorio Jurídico utiliza alguna herramienta para controlar o monitorear los proyectos jurídicos?



Gráfica # 7 – Herramientas para Controlar o Monitorear.

El gráfico # 7, se evidencia que un cien por ciento (100 %) de los encuestados profesionales reconocen que los escritorios jurídicos reconoce que poseen herramientas para controlar y monitorear sus proyectos, no obstante, un cien por ciento (100 %) de los encuestados estudiantes del derechos no reconoce ninguna herramienta para controlar y monitorear los proyectos jurídicos.

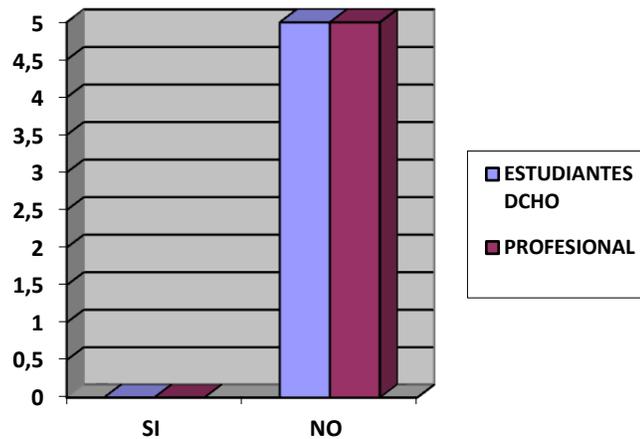
Pregunta # 8: ¿Sabe Ud., si el Escritorio Jurídico utiliza algún procedimiento para registrar y controlar los cambios que se presentan en los proyectos jurídicos?



Gráfica # 8 – Registro y Control de Cambios de Proyectos.

En la gráfica # 8, se demuestra que un cien por ciento (100 %) de los encuestados estudiantes de derechos y profesionales en el área, reconocen que su labor no posee ningún procedimiento para registrar y controlar los cambios que se presentan en los proyectos jurídicos a lo largo de su planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos jurídicos.

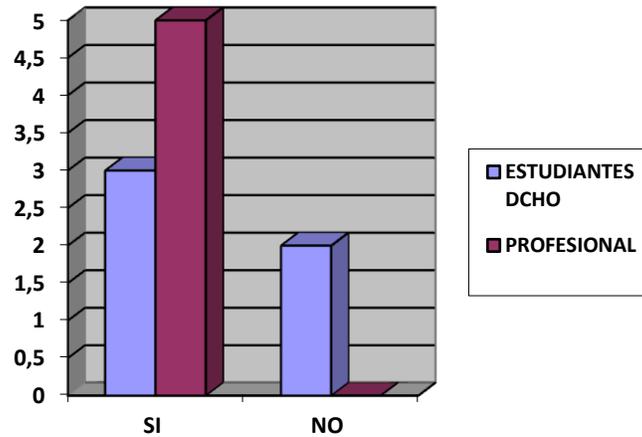
Pregunta # 9: ¿Hay alguna persona encargada en definir el alcance del proyecto jurídico basado en los requerimientos datos por sus clientes?



Gráfica # 9 – Definición del Alcance.

En la gráfica # 9, se demuestra que un cien por ciento (100 %) de los encuestados estudiantes de derechos y profesionales en el área, reconocen que su labor no posee ninguna persona designada para definir el alcance de los proyectos jurídicos.

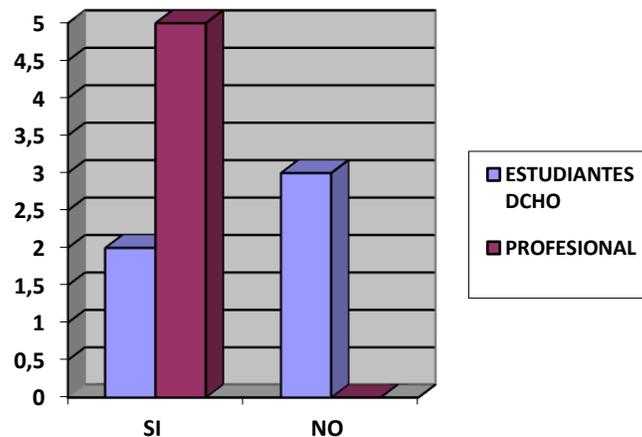
Pregunta # 10: ¿Existe una matriz de asignación de responsabilidades para los proyectos jurídicos?



Gráfica # 10 – Responsabilidades Proyectos Jurídicos.

Se evidencia en la gráfica # 10, que un setenta por ciento (70 %) de los encuestados profesionales y estudiantes derechos reconocen que los escritorios jurídicos refieren que existe una asignación de responsabilidades, sin embargo, un veinte por ciento (20 %) de los encuestados estudiantes de derecho, no reconocen si existe asignación de responsabilidades en su sitio de trabajo.

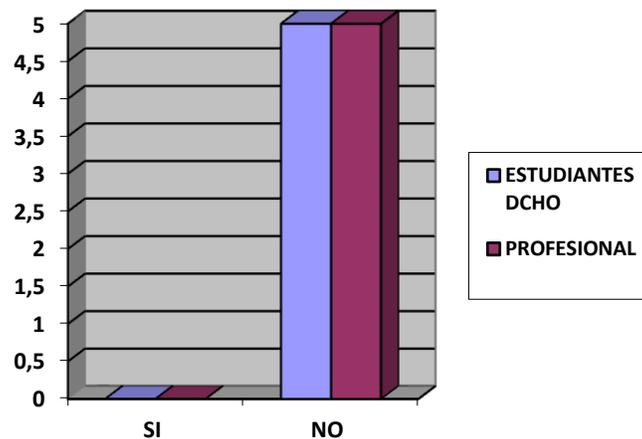
Pregunta # 11: ¿Ud., considera que el Escritorio Jurídico tiene definido un proceso formal de comunicación entre los proyectos y la alta administración?



Gráfica # 11 – Proceso Formal de Comunicación.

En la muestra de la gráfica # 11, se evidencia que un setenta por ciento (70 %) de totalidad de los encuestados reconoce que existe un proceso definido para comunicarse entre los proyectos y la alta definición, sin embargo, un treinta por ciento (30 %) no identifica ningún proceso de comunicación en sus sitios de trabajos.

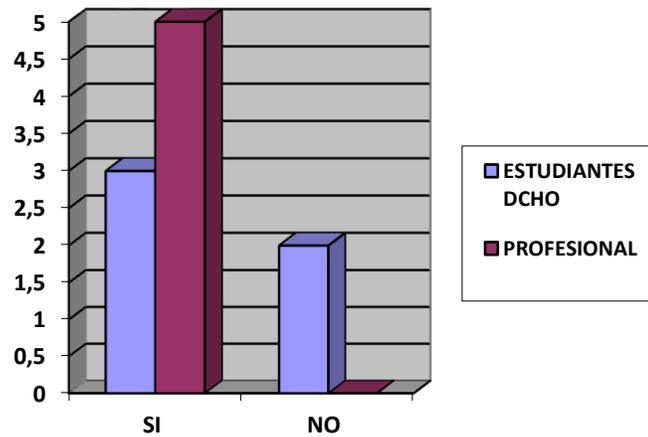
Pregunta # 12: ¿Todos los documentos de los proyectos se encuentran consolidados en un solo lugar en el Escritorio Jurídico?



Gráfica # 12 – Consolidación de la Información.

Se evidencia en el contenido de la gráfica # 12, que un cien por ciento (100 %) de los encuestados profesionales y estudiantes de derechos reconocen que los documentos relacionados con los proyectos jurídicos no se encuentran archivados en un solo sitio al alcance de todo el personal.

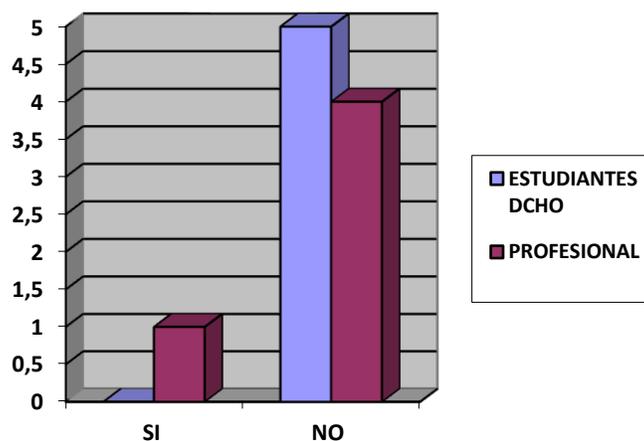
Pregunta # 13: ¿Considera Ud., que el éxito de un proyecto depende de la persona que administra los proyectos jurídicos?



Gráfica # 13 – Éxito en Proyectos Jurídicos.

En la gráfica # 13, se demuestra que un cien por ciento (100 %) de los profesionales del derecho, reconocen que el éxito de los proyectos jurídicos depende de la persona quién los administra, sin embargo, un treinta por ciento (30 %) de los estudiantes de derechos, reconoce que el éxito de los proyectos jurídicos no depende de la persona quién los administra.

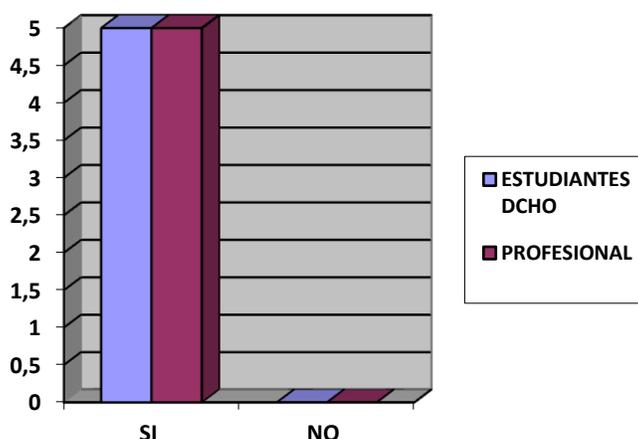
Pregunta # 15: ¿Considera Ud., que el personal de proyectos está capacitado para tomar decisiones importantes respecto a temas de alcance, riesgos o calidad?



Gráfica # 14 – Capacitación Decisiones Importantes.

Se muestra en la gráfica # 14, que un noventa por ciento (90 %) del total de los encuestados reconoce que el personal que labora en los escritorios jurídicos no se encuentra capacitado para tomar decisiones importantes respecto a temas de alcance, riesgos o calidad de los proyectos jurídicos.

Pregunta # 14: ¿Considera Ud., que se repiten los mismos parámetros en los proyectos?



Gráfica # 15– Parámetros de los Proyectos.

Se muestra en la gráfica # 15, que un cien por ciento (100 %) del total de los encuestados reconoce que se repiten los mismos parametros en los proyectos jurídicos durante su planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos jurídicos.

Se presenta las tablas # 19, 20, 21, 22 y 23, en la que se puede observar de una forma sintetizada las respuestas globales obtenidas en los encuestados, donde se puede medir los conocimientos de los estudiantes de derecho, así como, de los profesionales en el área en la evaluación de los procesos llevados a cabo para la planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos jurídicos en el Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico.

Tabla # 19 – Distribución de Encuestados

#	Pregunta	Resultados			
		Estudiantes Dcho		Profesionales	
		0 – 5 años	5 – 10 años	0 – 5 años	5 – 10 años
1	Años Experiencia en Proyectos Jurídicos	3	0	0	7
	<b>Total de Respuestas Individuales</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>

Tabla # 20 – Distribución de Encuestados

#	Pregunta	Resultados	
		Est. de Derecho	Profesionales
2	Nivel Académico	5	5
	<b>Total de Encuestados</b>	<b>10</b>	

Tabla # 21 – Total Respuestas Individuales

#	Preguntas	Resultados			
		Estudiantes Dcho		Profesionales	
		SI	NO	SI	NO
	<b>Gestión de Proyectos Jurídicos Departamento Corporativo</b>				
3	¿El Escritorio Jurídico cuenta con un proceso establecido para gestionar los proyectos en el Departamento Jurídico?	1	4	2	3
	<b>Capacitación Procesos de la Gestión de Proyectos</b>				
4	¿Recibió capacitación sobre los procesos preestablecidos para gestionar proyectos jurídicos?	0	5	1	4
	<b>Revisión de Información y Documentación</b>				
6	¿Sabe Ud., si el Escritorio Jurídico utiliza alguna herramienta para controlar o monitorear los proyectos jurídicos?	0	5	5	0
	<b>Registro y Control de Cambios de Proyectos Jurídicos</b>				
7	¿Sabe Ud., si el Escritorio Jurídico utiliza algún procedimiento para registrar y controlar los cambios que se presentan en los proyectos jurídicos?	0	5	0	5
	<b>Definición de Alcance</b>				
8	¿Hay alguna persona encargada de definir el alcance del proyecto jurídico basado en los requerimientos dados por los clientes?	0	5	0	5
	<b>Responsabilidades de las Personas</b>				
9	¿Existe una matriz de asignación de responsabilidades para los proyectos jurídicos?	3	2	5	0
	<b>Plan de las Comunicaciones</b>				
10	¿Ud., considera que el Escritorio Jurídico tiene definido un proceso formal de comunicación entre los proyectos y la alta administración?	2	3	5	0
	<b>Consolidación de Información</b>				
11	¿Todos los documentos de los proyectos se encuentran consolidados en un solo lugar en el Escritorio Jurídico?	0	5	0	5
	<b>Éxito en los Proyectos Jurídicos</b>				
12	¿Considera Ud., que el éxito de un proyecto depende de la persona que administra los proyectos jurídicos?	3	2	5	0
	<b>Capacitaciones Personal</b>				
13	¿Considera Ud., que el personal de proyectos está capacitado para tomar decisiones importantes respecto a temas de alcance, riesgos o calidad?	0	5	1	4
	<b>Lecciones Aprendidas</b>				
14	¿Considera Ud., que se repite los mismos parámetros en los proyectos?	5	0	5	0
	<b>Total Respuestas Particulares</b>	<b>14</b>	<b>41</b>	<b>29</b>	<b>26</b>
	<b>Total General de Respuestas Individuales</b>	<b>55</b>		<b>55</b>	

Tabla # 22 – Total Respuestas Individuales

#	Pregunta	Resultados					
		Estudiantes Dcho			Profesionales		
		Result.	Metod.	Proces	Result.	Metod.	Proces
5	<b>Factores de Importancia</b>						
	¿En el Escritorio Jurídico, a cuales de los siguientes factores se le da mayor importancia en los proyectos jurídicos?	5	0	0	5	0	0
	<b>Total General de Respuestas Particulares</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Tabla # 23 – Total Respuestas Individuales

#	Pregunta	Resultados					
		Estudiantes Dcho.			Profesionales		
		Siemp	Algu Vc	Nunca	Siemp	Algu Vc	Nunca
6	<b>Revisión de Información y Documentación</b>						
	¿Durante el desarrollo de los proyectos, se gestiona la información y la documentación de los proyectos jurídicos?	3	2	0	5		0
	<b>Total Respuestas Globales</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>5</b>		<b>0</b>

### 5.2.3. Coincidencias Generales

En el análisis de campo realizado se observa que cinco (05) de las preguntas aplicadas a las diez (10) personas, se presenta coincidencias generales en su respuesta, toda vez, que los encuestados reconocieron de forma unánime grado innumerable que presentan los escritorios jurídicos en los proyectos, siendo la inclinación de su respuesta negativa, se incorpora la transcripción de las preguntas:

¿Recibió capacitación sobre la metodología preestablecida para gestionar los proyectos jurídicos?

a.- SI \_\_\_\_ b.- NO \_\_\_\_

¿Sabe Ud., si el Escritorio Jurídico utiliza alguna herramienta para controlar o monitorear los proyectos jurídicos?

a.- SI \_\_\_\_ b.- NO \_\_\_\_

¿Hay alguna persona encargada en definir el alcance del proyecto jurídico basado en los requerimientos datos por sus clientes?

a.- SI \_\_\_\_ b.- NO \_\_\_\_

¿Todos los documentos de los proyectos se encuentran consolidados en un solo lugar en el Escritorio Jurídico?

a.- SI \_\_\_\_

b.- NO \_\_\_\_

¿Considera Ud., que el personal de proyectos está capacitado para tomar decisiones importantes respecto a temas de alcance, riesgos o calidad?

a.- SI \_\_\_\_

b.- NO \_\_\_\_

Por otro lado, se evidencia que en las preguntas quince (15) aplicada a las diez (10) personas, presenta coincidencia general en su respuesta, los encuestados reconocieron debilidad en la elaboración de lecciones aprendidas en los proyectos jurídicos, se incorpora la transcripción de las preguntas:

¿Considera Ud., que se repiten los mismos parámetros en los proyectos?

a.- SI \_\_\_\_

b.- NO \_\_\_\_

Se presenta a continuación tabla # 24, de resumen de coincidencias generales de las preguntas realizadas en la encuesta a la diez (10) personas, lo siguiente:

Tabla # 24 – Coincidencias Generales

# Pregunta	# Encuestados Coincidencias
3	9
6	10
7	10
10	10
12	9
15	10

## **CAPITULO VI**

### **DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se presenta los avances de la investigación, dando respuesta los objetivos específicos de la misma.

#### **Objetivo No. 1. Analizar la situación actual de la administración de proyectos dentro del Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico.**

El Escritorio Jurídico analizado no cuenta con una dirección y gestión de los proyectos exitosa, por lo general los profesionales del derecho sacrifican en el ciclo de vida de sus proyectos el alcance, tiempo, costos, calidad, recursos y comunicación, pues acostumbran a realizarlo de una forma experimental y no cuentan con procesos para abordarlos, siendo incierto el alcance los objetivos propuestos en los proyectos jurídicos.

A la par, se observa que utilizan técnicas o herramientas precarias para las fases de planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos jurídicos, así como, carecen de información con respecto a las áreas de conocimientos de la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®), surgiendo debilidades en la gestiones a realizar durante el ciclo de vida de los proyectos jurídicos.

En la actualidad la planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos jurídicos, son realizados bajo la experticia del profesional del derecho asignado por los socios de los Escritorios Jurídicos, siendo el encargado de definir y cambiar las veces que sean necesarias el alcance, el tiempo, los costos, la calidad, los recursos y la comunicación, todo ello, sin realizar ningún proceso para establecer una adecuada metodología, ocasionando que la gestión de los proyectos se realicen con debilidad, razón por la cual debe invertir en la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos (OGP), para así crear la cultura de establecer una metodología con bases sólidas en la planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos jurídicos.

En ese sentido, los proyectos jurídicos son los que surgen de la necesidad de los clientes con el objetivo de brindar servicios jurídicos. Es decir, buscan resolver situaciones legales, asimismo, brindar asesoría legal a las personas naturales y jurídicas interesadas reclamar o disponer de sus derechos que están estrechamente ligados a las leyes y las normas.

El Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico, asesora a las personas naturales y las empresas nacionales y extranjeras en la implantación y desarrollo de sus estrategias, en temas legales, como: constitución y transformación de sociedades; incorporación de sucursales de sociedades extranjeras; fusiones, adquisiciones y liquidación de sociedades; reorganizaciones corporativas; aumento de capital y emisión de acciones sociales; cambios de denominación social; inscripción de empresas mercantiles; preparación e inscripción de nombramientos y mandatos; redacción y revisión de contratos en general; registro de marcas y patentes; aportaciones de bienes muebles e inmuebles; contratos modernos (factoring, leasing, joint venture, otros) y todo tipo de transformación societaria.

Para el análisis de la información se seleccionó como muestra un proyecto jurídico desarrollado por el Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico, asociado, a la constitución de una empresa por ante la Oficina de Registro Mercantil Segundo del Distrito Capital, mediante la cual describe los procesos llevados a cabo por el Departamento Corporativo, todo ello, conforme a lo previsto en el Código de Comercio (CoCo), publicado en la Gaceta Oficial Extraordinaria No. 475 de fecha 21 de diciembre de 1955, Código Civil (CC), publicado en la Gaceta Oficial Extraordinaria No. 2.990 de fecha 26 de julio de 1982, y el Decreto No. 1422 de fecha 17 de noviembre de 2014, con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Registros y del Notariado (LERN), publicada en la Gaceta Oficial Extraordinaria No. 6.156 de fecha 19 de noviembre de 2014, siendo esto una validación de los pasos a seguir en los procesos administrativos para la constitución de empresas con carácter mercantil, mejores conocidas, como compañías anónimas (CA) o sociedades anónimas (SA), sociedades en comanditas (SC) y sociedades de responsabilidad limitada (SRL), por ante los Registros Mercantiles de la República Bolivariana de Venezuela.

La constitución de una empresa es un trámite continuo y requiere de una ardua labor por parte de los profesionales del derecho, no por su contenido, sino por las distintas actividades

que deben realizar ante los Registros Mercantiles, de conformidad con lo previsto en el artículo 200 del CC, se define que las sociedades de comercio, son:

Artículo 200: Las compañías o sociedades de comercio son aquellas que tienen por objeto uno o más actos de comercio.

Sin perjuicio de lo dispuesto por leyes especiales, las sociedades anónimas y las de responsabilidad limitada tendrán siempre carácter mercantil, cualquiera que sea su objeto, salvo cuando se dediquen exclusivamente a la explotación agrícola o pecuaria.

Las sociedades mercantiles se rigen por los convenios de las partes, por disposiciones de este Código y por las del Código Civil.

Parágrafo Único: El Estado, por medio de los organismos administrativos competentes, vigilará el cumplimiento de los requisitos legales establecidos para la constitución y funcionamiento de las compañías anónimas y sociedades de responsabilidad limitada.

En los numerales 1, 2, 3 y 4 del artículo 201 del CC, se enumera los tipos de sociedades mercantiles que pueden solicitar las personas naturales y jurídicas al Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico para su constitución por ante los Registros Mercantiles de la República Bolivariana de Venezuela, para los cuales se aplica mismo mapa de proceso, las mismas pueden ser: (i) sociedades en nombre colectivo; (ii) sociedad en comandita, (iii) sociedad anónima o compañía anónima; y (iv) sociedad de responsabilidad limitada, los cuales se transcribe parcialmente, para una mayor comprensión y entendimiento de las figuras legales aquí descritas, lo siguiente:

Artículo 201: Las compañías de comercio son de las especies siguientes:

1º La compañía en nombre colectivo, en la cual las obligaciones sociales están garantizadas por la responsabilidad limitada y solidaria de todos los socios.

2º La compañía en comandita, en la cual las obligaciones sociales están garantizadas por la responsabilidad limitada y solidaria de uno o más socios, llamados socios solidarios o comanditantes y por la responsabilidad limitada a una suma determinada de uno o más socios, llamados comanditarios. El capital de los comanditarios puede estar dividido en acciones.

3º La compañía anónima, en la cual las obligaciones sociales están garantizadas por un capital determinado y en la que los socios no están obligados sino por el monto de su acción.

4º La compañía de responsabilidad limitada, en la cual las obligaciones sociales están garantizadas por un capital determinado, dividido en cuotas de participación, las cuales no podrán estar representadas en ningún caso por acciones o títulos negociables.

Las compañías constituyen personas jurídicas distintas de las de los socios.

Hay además la sociedad accidental o de cuentas en participación, que no tiene personalidad jurídica.

La compañía en nombre colectivo y la compañía en comandita simple o por acciones existen bajo una razón social

Es importante destacar, que las sociedades requieren para su creación el concurso de dos o más personas de conformidad con lo establecido en el artículo 1649 del Código Civil vigente; con la constitución de la sociedad cada participante aspira a obtener ventajas personales y particulares con el fin económico perseguido por el grupo societario, siendo su principal efecto jurídico el reconocimiento de la personalidad jurídica lo cual comporta dos consecuencias básicas, como lo son: la formación de ente organizado para un fin económico común que claramente se diferencia de las personas que han intervenido para su formación, siendo este nuevo ente considerado como persona distinta de aquellos que concurrieron a su creación, y finalmente los bienes aportados por cada uno de los participantes con destino a la formación del fondo común, constituyendo un patrimonio autónomo, cuyo titular es la nueva persona jurídica conocida como sociedad.

En virtud de lo anterior, se establece en sus artículos 52 y siguientes del Decreto con Rango Valor y Fuerza de Ley de Registro y del Notario, los pasos administrativos a seguir para la constitución de las sociedades mercantiles por ante los Registros Mercantiles de la República Bolivariana de Venezuela, se transcribe parcialmente su contenido, a saber:

Artículo 52: El Registro Mercantil tiene por objeto:

1. La inscripción de los comerciantes individuales y sociales y demás sujetos señalados por la Ley, así como la inscripción de los actos y contratos relativos a los mismos, de conformidad con la ley.
2. La inscripción de los representantes o agentes comerciales de establecimientos públicos extranjeros o sociedades mercantiles constituidas fuera del país, cuando hagan negocios en la República,
3. La legalización de los libros de los comerciantes.
4. El depósito y publicidad de los estados contables y de los informes periódicos de las firmas mercantiles.
5. La centralización y publicación de la información registral.
6. La inscripción de cualquier otro acto señalado en la ley.

Artículo 53: La sola inscripción de un acto en el Registro Mercantil y su posterior publicación, cuando esta es requerida, crea una presunción, que no puede ser desvirtuada, sobre el conocimiento universal del acto inscrito.

Artículo 54: La sola inscripción del comerciante individual, en el Registro Mercantil, permite presumir la cualidad de comerciante. Esta presunción

únicamente poder ser desvirtuada por los terceros que tengan intereses, con efecto para el caso concreto.

En la tabla # 25, que se presenta a continuación una visión general o macro de los procesos o pagos a seguir para la constitución de empresas con carácter mercantil, tales como: compañías anónimas (CA) o sociedades anónimas (SA), sociedades en comanditas (SC) y sociedades de responsabilidad limitada (SRL), por ante los Registros Mercantiles de la República Bolivariana de Venezuela, lo siguiente:

Tabla # 25 – Pasos a Seguir: Constitución de las Sociedades Mercantiles

Procesos para Constitución de Empresas (Sociedades Mercantiles)		
Pasos a Seguir		Breve Descripción
1	Selección de Registro Mercantil	Conforme a la dirección fiscal de la empresa se selecciona Registro de la Jurisdicción.
2	Búsqueda de nombre o razón social	Se realiza búsqueda en los sistemas de los Registros del nombre elegido para la empresa para asegurar que no esté reservado por otra persona.
3	Reserva del nombre o razón social	Se realiza la reserva del nombre seleccionado para la empresa para asegurar que otra persona no lo seleccione.
4	Constitución de la Empresa	Se presenta Documento Constitutivo redactado y visada por un Profesional del Derecho, en adición, a los soportes documentales exigidos por el Registro
5	Revisión Legal	El registro realiza las revisiones conforme a las leyes y las normativas legales vigentes, otorgando la buena pro para proceder con los siguientes pasos.
6	Planillas de Pagos de Impuestos	Se procede a solicitar y pagar las planillas de pagos de impuestos o mejor conocido, los pagos del derecho de registro, todo ello, conforme al capital social de la compañía.
7	Otorgamiento del Documento	Se procede con la firma del documento por ante el Registrador Mercantil, en ese sentido, se proceden asentar en los libros respectivos la Constitución de la Compañía.
8	Publicación (Periódico Mercantil)	Se procede con la publicación del Documento Constitutivo en el Periódico Mercantil a los fines de dar efectos legales frente a terceros.

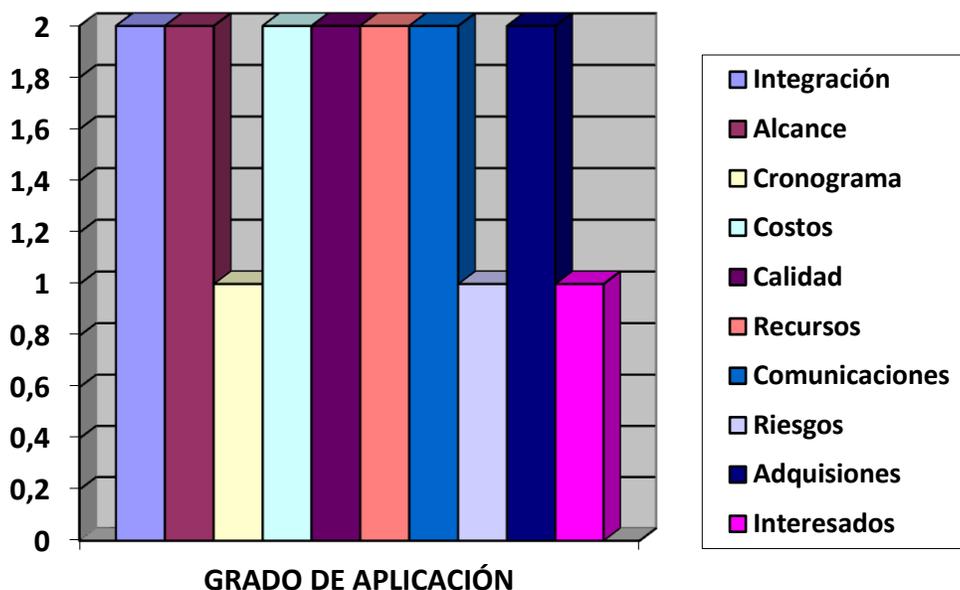
## **Objetivo No. 2. Establecer el nivel actual de madurez de la administración de proyectos dentro del Departamento Corporativo de un Escritorio Jurídico.**

En el capítulo anterior se presentó resumen de los resultados de la encuesta con estructura de preguntas cerradas realizada para diagnosticar el nivel de conocimiento y aplicación del proceso recomendado por el PMI, asimismo, se determinó nivel de madurez que posee el

Escritorio Jurídico en la gestión de proyecto, los resultados obtenidos se presentan en una escala del uno al cinco, según tabla # 26, en conjunto, con la gráfica 16, a continuación:

Tabla # 26 - Criterios de Valores – Grado de Aplicación

EXCELENTE	BUENO	NORMAL	DEFICIENTE	MALO
4,5 – 5	3 – 3,5	2 – 2,5	1 – 1,5	0,5 – 1



Gráfica # 16– Grado de Aplicación

El histograma # 16, se midió grado de aplicación de las diez (10) áreas de conocimientos basados en una escala del uno (mínimo) al cinco (máximo), por lo que se puede interpretar que el Escritorio Jurídico debe mejorar el desempeño en cada una de las áreas de conocimientos identificadas, desarrollando un plan de mejora continua, que implique la optimización del sistema de gestión de proyectos jurídicos, toda vez, que los resultados de la encuesta arroja que muestra un valor promedio deficiente de dos (2) puntos para el nivel de madurez.

Las acciones deben dirigirse a mejorar el desempeño de cada área de conocimiento en particular asociado a la gestión de proyectos jurídicos, lo que cual permitirá obtener un mejor desempeño en la planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos jurídicos.

Se genera la tabla # 27, de buenas y malas prácticas en la planificación, ejecución, control y cierre del Proyecto Jurídico Constitución de Empresa, por ante la Oficina de Registro Mercantil Segundo del Distrito Capital, realizando levantamiento de la información conceptual, procedimiento y técnica en la administración del citado proyecto, conforme al nivel de madurez, lo siguiente:

Tabla # 27 – Buenas y Malas Prácticas en el Desarrollo de Proyectos Jurídicos.  
PMI (2017)

Áreas de Conocimientos	Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	GRUPO DE PROCESOS DE INICIO	GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN	GRUPO DE PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL	GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE
Gestión de la Integración del Proyecto	-No se desarrolló el Acta de Constitución del Proyecto	-No desarrolló el Plan para la Dirección del Proyecto	- Se gestionó el Trabajo del Proyecto - Se gestionó el Conocimiento del Proyecto	-Se monitoreó y controló el Trabajo del Proyecto -No se gestionó el Conocimiento del Proyecto	-No se cerró el Proyecto o Fase
Gestión del Alcance del Proyecto		- No se planificó la Gestión del Alcance. - Se recopiló Requisitos. - No se definió el Alcance. - No creó la EDT / WBS		- No se validó el Alcance - No se controló el Alcance.	
Gestión del Cronograma del Proyecto		- No se planificó la Gestión del Alcance. - No se definió las Actividades. - Se realizó secuencia de las Actividades. -Se estimó la Duración de las Actividades. - No se desarrolló el Cronograma		- No se controló el Cronograma	
Gestión de los Costos del Proyecto		- Se planificó la Gestión de los Costos. - Se estimó los Costos. -Se determinó el Presupuesto		- No se controló los Costos.	
Gestión de la Calidad de Proyecto		- No se planificó la Gestión de la Calidad	-No se gestionó la Calidad	- No se controló los Recursos	
Gestión de los Recursos del Proyecto		- No se planificó la Gestión de Recursos. - No se estimó los Recursos de las Actividades.	-No se adquirió Recursos. - Se desarrolló el Equipo. - Se dirigió el Equipo	- No se controló los Recursos	
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		-No se planificó la Gestión de las Comunicaciones	- No se gestionó las Comunicaciones	- No se monitoreó las Comunicaciones	
Gestión de los Riesgos del Proyecto		- No se planificó la Gestión de los Riesgos. - Se identificó los Riesgos. - No se realizó el Análisis Cualitativo de Riesgos. - No se realizó el Análisis Cuantitativo de Riesgos. - No se planificó la Respuestas a los Riesgos	- No se implementó la Respuesta a los Riesgos	- No se monitoreó los Riesgos.	
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		- No se planificó la Gestión de las Adquisiciones	- No se efectuó las Adquisiciones	- No se controló las Adquisiciones	
Gestión de los Interesados del Proyecto	-No se identificó a los Interesados	-No se planificó el Involucramiento de los Interesados	-No se gestionó la Participación de los Interesados	-No se monitoreó el Involucramiento de los Interesados.	

### **Objetivo No. 3. Levantar la información conceptual, procedimental y técnica para la administración de proyectos dentro del Departamento Corporativo de un Escritorio Jurídico.**

Carmona (2010), refiere que un escritorio jurídico es una empresa y su objetivo principal es la rentabilidad a través de una práctica profesional excelente. En otras palabras, es una empresa que se garantizará satisfacer con pequeños o medianos proyectos jurídicos las necesidades de los clientes, cumpliendo con los más altos estándares de ética y excelencia profesional, a través de una amplia experiencia en las diversas áreas del derecho.

Para Pérez (2012), un proyecto jurídico, es una gestión temporal llevado a cabo para crear un producto o prestar un servicio único. Es temporal, significa que cada proyecto tiene un inicio y fin definitivo. Es un servicio o producto, significa que va tener como objetivo generar un producto, servicio o resultado. Es único, significa que el producto o servicio es diferente, de alguna forma, a todos los productos o servicios restantes.

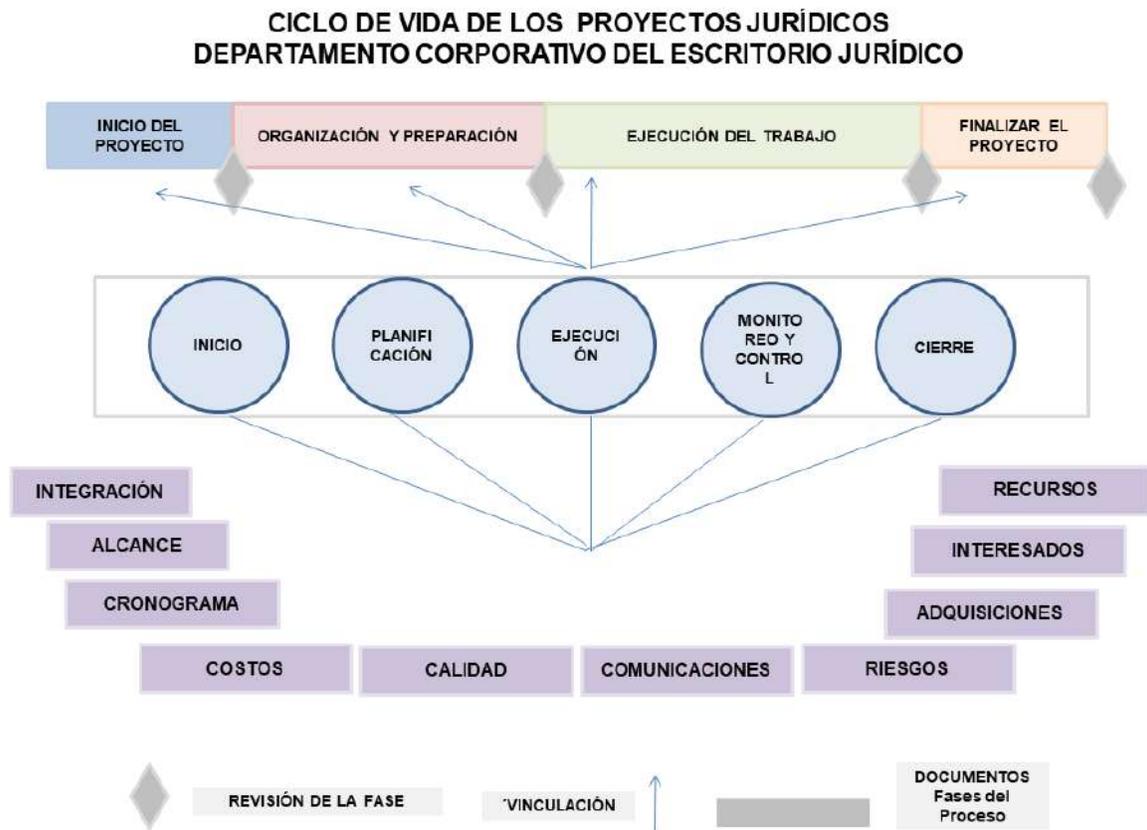
La OGP, en un escritorio jurídico, es una estructura de dirección que se encarga de estandarizar los procesos de gobierno de los proyectos, maximizando recursos, herramientas y técnica en la dirección de los proyectos. PMI (2017).

Los proyectos jurídicos, pueden abarcar a todo el escritorio jurídico o solo un departamento, necesitar requisitos externos o colaboradores o no, así como, puede ser proyectos externos o internos Pérez (2012).

Los resultados arrojados en la presente investigación, se logró determinar que el Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico, deberá implementar un proceso y/o procedimiento de gestión de proyectos adecuado a su tamaño, a su cultura, a sus experiencias, a su propio ciclo de vida de los proyectos y, según sus clientes externos e internos.

En ese sentido, se refiere en gráfica # 17 que se anexa a continuación detalle del ciclo de vida de los proyectos que debe implementar el Departamento Corporativo del Escritorio

Jurídico, estructura realizada conforme a las buenas practicas recogidas por el PMI (2017), según los grupos de procesos, así como, las áreas de conocimientos aplicables a los proyectos jurídicos, lo siguiente:



Grafica # 17 – Ciclo de Vida de los Proyectos Jurídicos. PMI (2017)

Conforme a lo anterior, se detalla a continuación la vinculación de las áreas de conocimientos contenidas en la Guía del PMBOK® del PMI (2017), con los proyectos jurídicos del Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico, lo siguiente:

- a) **Gestión de la Integración del Proyecto:** Son los procesos y las 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. PMI (2017).

- b) Gestión del Alcance del Proyecto:** Son los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito. PMI (2017).
- c) Gestión del Cronograma del Proyecto:** Son los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo. PMI (2017).
- d) Gestión de la Calidad del Proyecto:** Son 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. PMI (2017).
- e) Gestión de los Recursos del Proyecto:** Son los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto. PMI (2017).
- f) Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:** Son 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 adecuado. PMI (2017).
- g) Gestión de los Riesgos del Proyecto:** Son 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. PMI (2017).
- h) Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:** Son los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto. PMI (2017).
- i) Gestión de los Interesados del Proyecto:** Son los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que puedan afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto. PMI (2017).

Los proyectos jurídicos que desarrollen en el Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico, pueden requerir la aplicación de una o más áreas de conocimientos adicionales, así como, uso del grupo de procesos de la dirección de proyectos para alcanzar objetivos específicos del mismo.

El tipo de OGP que adopte el Escritorio Jurídica, según la naturaleza de los proyectos jurídicos, los cuales son encargos encomendados por los clientes internos o externos, debe ser básica, es decir, proveer estándares y metodologías repetibles en todos los proyectos, lo cual requiere un personal parcial con conocimiento en la planificación, desarrollo y gestión de proyectos que se aseguren de identificar los problemas para tomar acciones correctivas.

Los objetivos de la OGP, deben ser simples, medibles (corto, mediano y largo plazo) y realizables, los cuales estarán alineados con las estrategias del Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico que se muestran en la tabla 28, algunos de los objetivos que pueden ser aplicados, los siguientes:

Tabla # 28 – Objetivos de la OGP

Objetivos	Plazo	Escritorio Jurídico
Desarrollar un proceso de para gestionar los Proyectos Jurídicos dentro del Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico	CORTO	Contar con un proceso de para gestionar los Proyectos Jurídicos dentro del Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico
Desarrollar planes de capacitación en dirección de proyectos al personal involucrado en los proyectos.	CORTO	Mejorar la cultura de proyectos del Escritorio Jurídico
Garantizar que el gerente del Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico posea la Certificación del PMP.	CORTO	Contar con profesionales calificados y comprometido.
Desarrollar un proceso en la dirección de los proyectos jurídicos para mejorar la satisfacción de los clientes	MEDIANO	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes a través de servicios de calidad.
Mejorar la eficiencia de los proyectos en tiempo, costos y alcance a través de una metodología de dirección de proyecto	MEDIANO	Genera ahorro en los clientes. Genera ahorro en el Escritorio Jurídico. Aumenta el nivel de satisfacción de los interesados.

La función de la OGP, debe ser definida conforme al nivel de madurez del Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico en la dirección de proyecto, así como, con las expectativas, los beneficios esperados y las restricciones del área del Derecho, todo ello, tomando en cuenta que la estructura organizacional es en base a estructura de proyectos, con una función de apoyo, en ese sentido, las funciones principales propuestas para la dirección de proyectos, pueden ser, entre otras las siguientes:

1. Hacer recomendaciones
2. Liderar la transferencia de conocimientos.
3. Brindar apoyo a los directores del proyecto.
4. Definir, difundir y gestionar las estrategias y políticas de la OGP.
5. Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos.
6. Promover el desarrollo de una cultura organización orientada a una dirección de proyectos.
7. División del trabajo usando habilidades especializadas y la disponibilidad para realizar trabajo.
8. Responsabilidad de realizar trabajo debidamente asignado en base a atributos como habilidad y experiencia.
9. Unidad de mando.
10. Unidad de dirección.
11. Uso de optimo
12. Desarrollar, implementar, gestionar y mejorar la metodología de dirección de proyectos de la organización.
13. Gestionar métricas para seguimiento y control de los proyectos.
14. Coordinar la comunicación entre proyectos.
15. Gestionar el conocimiento a través de una base de datos de documentos y lecciones aprendidas.

En este mismo orden de ideas, se presenta seguidamente una gráfica # 18, mediante la cual se detalla los pasos a seguir para la constitución de empresas con carácter mercantil, tales como: compañías anónimas (CA) o sociedades anónimas (SA), sociedades en comanditas (SC) y sociedades de responsabilidad limitada (SRL), por ante los Registros Mercantiles de la República Bolivariana de Venezuela, así como, los servicios adicionales que puede contratar el cliente para realizar en otros organismos del Estado, en el Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico, lo siguiente:



Gráfica # 18 - Mapa de Proceso de Constitución de Empresa (Sociedad Mercantil)

Conforme a lo anterior, se propone la implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos en el Escritorio Jurídico, en ese sentido, se sugiere la creación del Departamento de Proyecto, a fin de que preste apoyo al Departamento Corporativo para la planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos jurídicos, siendo así su posible extensión a posterior en los demás departamentos del Escritorio Jurídico, tales como: Departamento Derecho Laboral, Departamento de Derecho Civil, Departamento Penal y, Departamento de Propiedad Intelectual.

En dicho proceso de implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos, deberán planificar la adquisición de los recursos humanos, así como, establecer las áreas de trabajo, donde se conformara el Departamento de Proyecto del Escritorio Jurídico, seguidamente, los socios deberán asegurar que su personal reciba la capacitación en relación a la gestión de proyectos.

Posteriormente, deberán analizarse según los servicios, los productos y los entregables solicitados por los clientes, las áreas de conocimientos, en conjunto, con los grupos de procesos aplicar, según las mejores prácticas recogidas el Project Management Institute (PMI), agrupada en su Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK®).

En este sentido, se deberán a posteriori realizar auditorías internas para mejorar los procesos y los procedimientos establecidos en los servicios, los productos y los entregables solicitados por los clientes, dando paso a la creación física de la Oficina de Proyectos.

Se presente a continuación mapa de proceso, grafica # 19, que contiene los pasos a seguir para la implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos, lo siguiente:



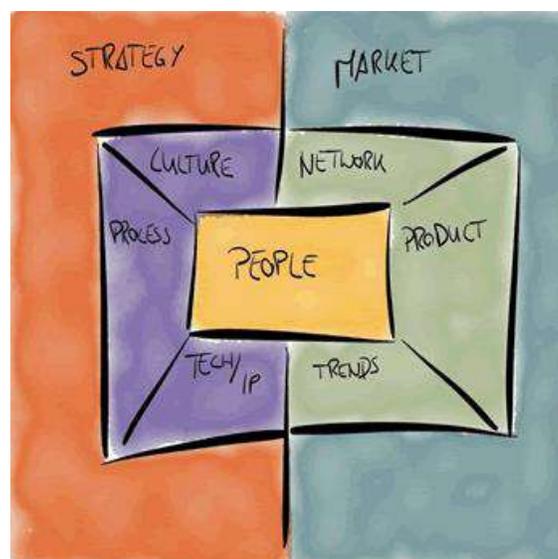
Gráfica # 19 - Mapa de Implentación de la Oficina de Gestión de Proyectos

## CAPITULO VII

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se expone el análisis de los resultados de la investigación realizada, dando respuesta al objetivo general planteado en el contenido del primer capítulo de la presente TEG, para lo que fue aplicada una encuesta con estructura de preguntas cerradas basada en cumplimiento de los indicadores de los objetivos específicos, realizada a diez (10) personas involucradas con la gestión de proyecto del Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico, así como, la misma ha sido fundamentada en la revisión exhaustiva de fuentes primarias y secundarias vinculadas con el objetivo general de la investigación.

El análisis de resultado de la investigación se presenta en un lienzo para modelos de negocios denominado Modelo de Negocio Business – Open Innovation Canvas, según imagen anexa *infra*, herramienta que permite formar una nueva línea de negocio dentro del Escritorio Jurídico permitiendo que mejore o evolucione el modelo de negocio existente actualmente, se muestra nueve (09) elementos o pilares necesarios para que los equipos de innovación se aseguren que la planificación del modelo será efectiva y sostenible en el tiempo, lo siguiente:

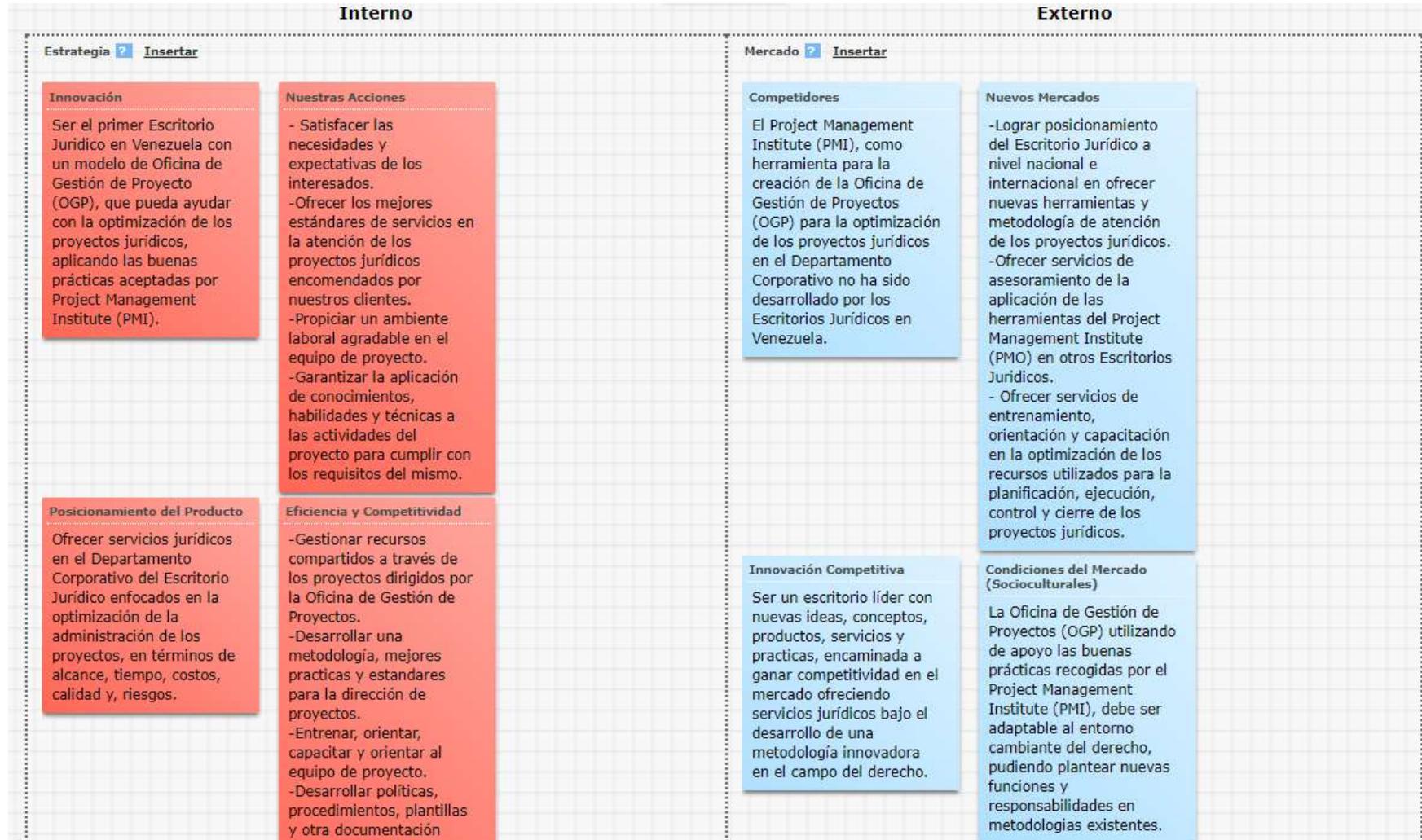


Gráfica # 19 - Lienzo de Modelo de Negocio Business – Open Innovation Canvas

Fuente: <https://canvanizer.com/choose/business-model-can>

El lienzo de la presente investigación se encuentra disponible en la página web: [www.canvanizaer.com](http://www.canvanizaer.com), asociado al siguiente link: <https://canvanizer.com/canvas/r3qUs1DiHlbQg>.

## 7.1. Lienzo una Oficina para Gestión de Proyectos en el Departamento Corporativo de un Escritorio Jurídico.



procedimientos, planillas y otra documentación compartida de los proyectos.  
-Coordinar las comunicaciones de los proyectos.

**Ciente Potenciales**

- Personas naturales, que requieran de los servicios del Departamento Corporativo.
- Personas jurídicas, que requieran de los servicios del Departamento Corporativo.
- Organizaciones, asociaciones, entre otras, que requieran los servicios del Departamento Corporativo.

**metodologías existentes.**

**Condiciones del Mercado (Marco Legales)**

El Escritorio Jurídico deberá cumplir con las disposiciones vigentes en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Código de Comercio y Otros Derechos de la República Bolivariana de Venezuela, cumplir con los pormenores previstos por los organismos del Estado para la atención y el procesamiento de los proyectos jurídicos encomendados por nuestros clientes.

**Organismos del Estado**

Generar relaciones interpersonales con los organismos del Estado, los cuales son un medio indispensable para garantizar una atención óptima y eficaz a nuestros clientes.

**Proceso ? Insertar**

**Modelo de Negocio**

Ofrecer servicios jurídicos enfocados en la optimización de

**Cultura ? Insertar**

**Posibilidades (Empleados)**

- Crecer dentro del Escritorio Jurídico.
- Ofrecer

**? Red ? Insertar**

**Otros Escritorios Jurídicos**

Generar alianzas con otros Escritorios

**Producto ? Insertar**

**Valores de los Servicios Jurídicos**

Los servicios jurídicos van orientados al

jurídicos enfocados en la optimización de la administración de los proyectos, en términos de alcance, tiempo, costos, calidad y, riesgos.

#### Conexión Clientes

Se realiza a través de medios tradicionales y redes, como lo son: correo electrónico y redes sociales

#### Control de la Innovación

Realizando estudios y monitoreos constantes de la Tasa de Retorno considerando la inversión inicial, retorno de la inversión, valor presente y tasa de interés anual.

#### Socios Externos

Generar alianzas con nuevos Escritorios Jurídicos para prestar servicios enfocados en la

-Crecer dentro del Escritorio Jurídico.  
-Ofrecer capacitación para garantizar crecimiento personal y profesional.  
-Incentivos por cumplimiento de metas.

#### Cultura vs Proceso

Cumplir con los procedimientos legales establecidos en nuestra legislación vigentes, así como, garantizar un control de la calidad en la atención de los servicios jurídicos, realizar auditorías semanales para controlar los puntos críticos o eliminar el peligro de un aumento de los presupuestos o los tiempos acordados.

#### Orientación

-Cumplimiento de valores, objetivos y políticas que permitan mantener una alta competencia tanto empresarial como en lo personal.  
-Incorporar nuevos servicios jurídicos al Departamento

Generar alianzas con otros Escritorios Jurídicos para diversificar la oportunidad de brindar nuestros servicios a nivel nacional e internacional.

Los servicios jurídicos van orientados al éxito y al crecimiento de la empresa. Es decir, ofrecer servicios accesible, confiable, con espíritu emprendedor, creativo e innovador.

#### Curva Tecnología S

Los servicios ofrecidos por el Escritorio Jurídico se encuentran ubicados en la segunda etapa de la Curva S de la Tecnología, toda vez, que se encuentra en un crecimiento constante para determinar las necesidades del mercado y buscar nuevas herramientas para optimizar los proyectos jurídicos.

#### Fidelización de Clientes

Ser un escritorio líder dispuesto a crear fidelización

prestar servicios enfocados en la metodología establecida por Project Management Institute (PMI). La apertura de nuevas oficinas del Escritorio Jurídico a nivel nacional e internacional.

Servicios jurídicos al Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico.  
-Incorporar otros Departamentos del Escritorio Jurídicos.  
-Poder adquirir nuevas herramientas tecnológicas para brindar un servicio de alta calidad.

crear fidelización por parte de los clientes y mejorar la relación con ellos al presentarles las posibles soluciones a sus requerimientos respaldadas en herramientas y metodologías reconocidas a nivel nacional e internacional.

Gente [Insertar](#)

**Posicionamiento del Escritorio Jurídico**  
Ser un escritorio líder y capacitado para analizar, diagnosticar y buscar la mejor solución a los requisitos legales de los clientes en las áreas civil, corporativa y de negocios a partir del uso de herramientas y técnicas que aseguran una revisión permanente de las leyes del mundo, así como, de los procesos que siguen para la resolución.

**Socio**  
Abogado, Especialidad en Civil, Corporativo y/o Negocios, con reconocida capacidades de liderazgo (dirección, coordinación, convocatoria, influencia), que tiene a su cargo los proyectos jurídicos de los

**Roles de la Tecnología (Servicios Jurídicos)**  
Se cuenta con herramientas tecnológicas para ofrecer los servicios jurídicos, tales como: computadoras, laptop, impresoras, teléfonos fijos y celulares, tablet, entre otros.

**Tecnología IP**  
El escritorio jurídico cuenta con una central telefónica IP, vinculados a servicios de correos electrónicos y

que tiene a su cargo los proyectos jurídicos de los diversos departamento del Escritorio Jurídico, en las que se emplea conocimientos, habilidades y destrezas requeridos a fines a los proyectos. Esta persona, normalmente aporta capital de inversión para la constitución del Escritorio Jurídico.

**Asociados**

Abogado, Especialidad en Civil, Corporativo y/o Negocios, con reconocida capacidades de liderazgo (dirección, coordinación, convocatoria, influencia), que tiene a su cargo los proyectos jurídicos de los diversos departamento del Escritorio Jurídico, en las que se emplea conocimientos, habilidades y destrezas requeridos a fines a los proyectos. Esta persona, tiene participación económica de los dividendos que genere el Escritorio Jurídico, sin embargo, no tiene poder de toma decisiones ante la Junta Directiva. Reporta directamente a los socios.

**Abogados**

Abogado, Especialidad en Civil, Corporativo y/o Negocios, con reconocida

servicios de correos electrónicos y redes sociales, utilizados para ofrecer a nuestros clientes servicios basados en una nueva metodología de atención y procesamiento de los proyectos.

capacidades de liderazgo (dirección, coordinación, convocatoria, influencia), que tiene a su cargo los proyectos jurídicos de los diversos departamento del Escritorio Jurídico, en las que se emplea conocimientos, habilidades y destrezas requeridos a fines a los proyectos. Esta persona, tiene participación económica de los dividendos que genere el Escritorio Jurídico, sin embargo, no tiene poder de toma decisiones ante la Junta Directiva. Reporta directamente a los socios.

#### **Abogados**

Abogado, Especialidad en Civil, Corporativo y/o Negocios, con reconocida capacidades de liderazgo (dirección, coordinación, convocatoria, influencia), que tiene a su cargo los proyectos jurídicos de los diversos departamento del Escritorio Jurídico, en las que se emplea conocimientos, habilidades y destrezas requeridos a fines a los proyectos. Reporta en primer lugar a los socios, en según lugar a los asociados.

**Asistente Legal**

Estudiante de la carrera de derecho, conocimientos generales de Derecho Mercantil y Civil, manejos del paquete Windows Office. Reporta directamente a los abogados.

**Secretaria / Administradora**

Administradora que maneja y controla las actividades de administración de una unidad, elaborando e interpretando las herramientas contables, tales como: registros, estados de cuentas, cuadros demostrativos, estados financieros, presupuesto y otras necesarias para garantizar la efectiva distribución y administración de los recursos materiales y financiero. Forma parte del equipo de abogado, reporta directamente al socio.

**Mensajero**

Bachiller o estudiante universitario, deberá poseer moto propia con documentos en regla. Conocimientos generales en actividades administrativas. Habilidades y destrezas en

Habilidades y destrezas en el manejo de documentos y velocidad en los despachos. Trabajo en equipo y cooperación, relaciones interpersonales, capacidad organizativa, atención y calidad de servicio. Reporta directamente a la secretaria / administradora.

**Tecnología** ? **Insertar**

**Central Telefonica /  
Correo Electronico /  
Redes Sociales**

Central telefonica IP, cuenta de correo electrónico y redes sociales para la gestión de la venta de los servicios jurídicos a los clientes.

**Empresas de  
Telecomunicaciones**

Generar contactos con las empresas de telecomunicaciones privadas o publicadas a los fines de obtener alianzas comerciales para generar servicios de adquisición de la tecnología ip requerida por el

**Tendencias** ? **Insertar**

**Proyectos, PMI**

Se busca mostrar la importancia de prestar servicios jurídicos basados en metodología del Project Management Institute (PMI) para garantizar su optimización, en los siguientes aspectos: alcance, tiempo, costo, comunicaciones y riesgos.

**Optimización de  
Servicios Jurídicos**

Nueva cultura en los clientes para saber sus nuevos requerimientos y cómo desean que

Finanzas de obtener alianzas comerciales para generar servicios de adquisición de la tecnología ip requerida por el Escritorio Jurídico.

**Software de Sistema**  
Software de sistema para garantizar mantenimiento de los equipos tecnológicos del Escritorio Jurídico para presentar los servicios y los requerimientos solicitados por los clientes.

#### Servicios Jurídicos

Nueva cultura en los clientes para saber sus nuevos requerimientos y cómo desean que sean procesados por los Escritorios Jurídicos.

Lluvia de ideas del espacio [?](#) [Insertar modo lluvia de ideas](#)

#### Debilidades Mercado

- Falta de integración de los sistemas.
- Falta de integración entre los involucrados.
- Alta rotación del personal.

#### Riesgos del Mercado

Realizar una matriz de riesgos, a los fines de determinar los factores que pudieran afectar el proyecto de implementar una Oficina de Gestión de Proyecto en el Escritorio Jurídico.

#### Amenazas del Mercado

- Competidores iguales o más grandes. - El personal pueden ser no fieles.

En este sentido, se presentan diez (10) tablas, identificadas como # 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37 y 38, que contiene de forma individual cada una de las pegatinas dispuestas en el lienzo de la presente investigación, debidamente distribuidas en los nueve (09) elementos o pilares del modelo de negocio, dividido en parte interna y externa, lo siguiente:

❖ **Estrategia (Interno)**

Tabla # 29 – Estrategia (Interno) Lienzo de Modelo de Negocio Business

<p><b>Innovación:</b> Ser el primer Escritorio Jurídico en Venezuela con un modelo de Oficina de Gestión de Proyecto (OGP), que pueda ayudar con la optimización de los proyectos jurídicos, aplicando las buenas prácticas aceptadas por Project Management Institute (PMI).</p>	<p><b>Posicionamiento del Producto:</b> Ofrecer servicios jurídicos en el Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico enfocados en la optimización de la administración de los proyectos, en términos de alcance, tiempo, costos, calidad y riesgos.</p>
<p><b>Nuestras Acciones:</b> (i) Satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados; (ii) Ofrecer los mejores estándares de servicios en la atención de los proyectos jurídicos encomendados por nuestros clientes; y, (iii) Propiciar un ambiente laboral agradable en el equipo de proyecto (iv) Garantizar la aplicación de conocimientos, habilidades y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.</p>	<p><b>Eficiencia y Competitividad:</b> (i) Gestionar recursos compartidos a través de los proyectos dirigidos por la Oficina de Gestión de Proyectos; (ii) Desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos; (iii) Entrenar, orientar, capacitar y orientar al equipo de proyecto; (iv) Desarrollar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos; y (v) Coordinar las comunicaciones de los proyectos.</p>

❖ **Mercado (Externo)**

Tabla # 30 – Mercado (Externo) Lienzo de Modelo de Negocio Business

<p><b>Cliente Potenciales:</b> (i) Personas naturales, que requieran de los servicios del Departamento Corporativo; (ii) Personas jurídicas, que requieran de los servicios del Departamento Corporativo; y (iii) Organizaciones, asociaciones, entre otras, que requieran los servicios del Departamento Corporativo.</p>	<p><b>Innovación Competitiva:</b> (i) Ser un escritorio líder con nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, encaminada a ganar competitividad en el mercado ofreciendo servicios jurídicos bajo el desarrollo de una metodología innovadora en el campo del derecho.</p>
<p><b>Condiciones del Mercado (Marco Legales):</b> El Escritorio Jurídico deberá cumplir con las disposiciones vigentes en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Código de Comercio y Otros Derechos de la República Bolivariana de Venezuela, cumplir con los pormenores previstos por los organismos del Estado para la atención y el procesamiento de los proyectos jurídicos encomendados por nuestros clientes</p>	<p><b>Condiciones del Mercado (Socioculturales):</b> La Oficina de Gestión de Proyectos (OGP) creada bajo la metodología del Project Management Institute (PMI), debe ser adaptable al entorno cambiante del derecho, pudiendo plantear nuevas funciones y responsabilidades en metodologías existentes</p>
<p><b>Competidores:</b> (i) Las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI), para la creación de la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP) para la optimización de los proyectos jurídicos en el Departamento Corporativo no ha sido desarrollado por los Escritorios Jurídicos en Venezuela. (ii) Lograr posicionamiento del Escritorio Jurídico a nivel nacional e internacional en ofrecer nuevas herramientas y metodología de atención de los proyectos jurídicos. -Ofrecer servicios de asesoramiento de la aplicación de las herramientas del Project Management Institute (PMI) en otros Escritorios Jurídicos; y (iii) Ofrecer servicios de entrenamiento, orientación y capacitación en la optimización de los recursos utilizados para la planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos jurídicos.</p>	

## ❖ Proceso (Interno)

Tabla # 31 – Proceso (Interno) Lienzo de Modelo de Negocio Business

<b>Modelo de Negocio:</b> Ofrecer servicios jurídicos enfocados en la optimización de la administración de los proyectos, en términos de alcance, tiempo, costos, calidad y riesgos.	<b>Conexión Clientes:</b> Se realiza a través de medios tradicionales y redes, como lo son: correo electrónico y redes sociales
<b>Control de la Innovación:</b> Realizando estudios y monitoreo constantes de la Tasa de Retorno considerando la inversión inicial, retorno de la inversión, valor presente y tasa de interés anual.	<b>Socios Externos:</b> Generar alianzas con nuevos Escritorios Jurídicos para prestar servicios enfocados en la metodología establecida por Project Management Institute (PMI). La apertura de nuevas oficinas del Escritorio Jurídico a nivel nacional e internacional.

## ❖ Producto (Externo)

Tabla # 32 – Producto (Externo) Lienzo de Modelo de Negocio Business

<b>Valores de los Servicios Jurídicos:</b> Los servicios jurídicos van orientados al éxito y al crecimiento de la empresa. Es decir, ofrecer servicios accesible, confiable, con espíritu emprendedor, creativo e innovador.	<b>Tecnología IP:</b> El escritorio jurídico cuenta con una central telefónica IP, vinculados a servicios de correos electrónicos y redes sociales, utilizados para ofrecer a nuestros clientes servicios basados en una nueva metodología de atención y procesamiento de los proyectos.
<b>Roles de la Tecnología (Servicios Jurídicos):</b> Se cuenta con herramientas tecnológicas para ofrecer los servicios jurídicos, tales como: computadoras, laptop, impresoras, teléfonos fijos y celulares, tablet, entre otros.	<b>Fidelización de Clientes:</b> Ser un escritorio líder dispuesto a crear fidelización por parte de los clientes y mejorar la relación con ellos al presentarles las posibles soluciones a sus requerimientos respaldadas en herramientas y metodologías reconocidas a nivel nacional e internacional.
<b>Curva Tecnología S:</b> Los servicios ofrecidos por el Escritorio Jurídico se encuentran ubicados en la segunda etapa de la Curva S de la Tecnología, toda vez, que se encuentra en un crecimiento constante para determinar las necesidades del mercado y buscar nuevas herramientas para optimizar los proyectos jurídicos.	

## ❖ Cultura (Interno)

Tabla # 33 – Cultura (Interno) Lienzo de Modelo de Negocio Business

<b>Cultura vs Proceso:</b> Cumplir con los procedimientos legales establecidos en nuestra legislación vigentes, así como, garantizar un control de la calidad en la atención de los servicios jurídicos, realizar auditorías semanales para controlar los puntos críticos o eliminar el peligro de un aumento de los presupuestos o los tiempos acordados.	<b>Orientación:</b> Cumplimiento de valores, objetivos y políticas que permitan mantener una alta competencia tanto empresarial como en lo personal. -Incorporar nuevos servicios jurídicos al Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico. -Incorporar otros Departamentos del Escritorio Jurídicos. -Poder adquirir nuevas herramientas tecnológicas para brindar un servicio de alta calidad.
<b>Posibilidades (Empleados):</b> (i) Crecer dentro del Escritorio Jurídico; (ii) Ofrecer capacitación para garantizar crecimiento personal y profesional, y (iii) Incentivos por cumplimiento de metas	

## ❖ Red (Externo)

Tabla # 34 – Red (Externo) Lienzo de Modelo de Negocio Business

<b>Organismos del Estado:</b> Generar relaciones interpersonales con los organismos del Estado, los cuales son un medio indispensable para garantizar una atención optima y eficaz a nuestros clientes	<b>Otros Escritorios Jurídicos:</b> Generar alianzas con otros Escritorios Jurídicos para diversificar la oportunidad de brindar nuestros servicios a nivel nacional e internacional.
--	---

## ❖ Tecnología (Interno)

Tabla # 35 – Tecnología (Interno) Lienzo de Modelo de Negocio Business

<p><b>Central Telefónica / Correo Electrónico / Redes Sociales:</b> Central telefónica IP, cuenta de correo electrónico y redes sociales para la gestión de la venta de los servicios jurídicos a los clientes.</p>	<p><b>Empresas de Telecomunicaciones:</b> Generar contactos con las empresas de telecomunicaciones privadas o publicadas a los fines de obtener alianzas comerciales para generar servicios de adquisición de la tecnología ip requerida por el Escritorio Jurídico.</p>
<p><b>Software de Sistema:</b> Software de sistema para garantizar mantenimiento de los equipos tecnológicos del Escritorio Jurídico para presentar los servicios y los requerimientos solicitados por los clientes.</p>	

## ❖ Tendencias (Externo)

Tabla # 36 – Tendencia (Externo) Lienzo de Modelo de Negocio Business

<p><b>Proyectos, PMI:</b> Se busca mostrar la importancia de prestar servicios jurídicos basados en metodología del Project Management Institute (PMI) para garantizar su optimización, en los siguientes aspectos: alcance, tiempo, costo, comunicaciones y riesgos.</p>	<p><b>Optimización de Servicios Jurídicos:</b> Nueva cultura en los clientes para saber sus nuevos requerimientos y cómo desean que sean procesados por los Escritorios Jurídicos.</p>
---	--

## ❖ Gente

Tabla # 37 – Gente. Lienzo de Modelo de Negocio Business

<p><b>Posicionamiento del Escritorio Jurídico:</b> Ser un escritorio líder y capacitado para analizar, diagnosticar y buscar la mejor solución a los requisitos legales de los clientes en las áreas civil, corporativa y de negocios a partir del uso de herramientas y técnicas que aseguran una revisión permanente de las leyes del mundo, así como, de los procesos que siguen para la resolución.</p>	<p><b>Socio:</b> Abogado, Especialidad en Civil, Corporativo y/o Negocios, con reconocida capacidades de liderazgo (dirección, coordinación, convocatoria, influencia), que tiene a su cargo los proyectos jurídicos de los diversos departamento del Escritorio Jurídico, en las que se emplea conocimientos, habilidades y destrezas requeridos a fines a los proyectos. Esta persona, normalmente aporta capital de inversión para la constitución del Escritorio Jurídico.</p>
<p><b>Asociados:</b> Abogado, Especialidad en Civil, Corporativo y/o Negocios, con reconocida capacidades de liderazgo (dirección, coordinación, convocatoria, influencia), que tiene a su cargo los proyectos jurídicos de los diversos departamento del Escritorio Jurídico, en las que se emplea conocimientos, habilidades y destrezas requeridos a fines a los proyectos. Esta persona, tiene participación económica de los dividendos que genere el Escritorio Jurídico, sin embargo, no tiene poder de toma decisiones ante la Junta Directiva. Reporta directamente a los socios.</p>	<p><b>Abogados:</b> Abogado, Especialidad en Civil, Corporativo y/o Negocios, con reconocida capacidades de liderazgo (dirección, coordinación, convocatoria, influencia), que tiene a su cargo los proyectos jurídicos de los diversos departamento del Escritorio Jurídico, en las que se emplea conocimientos, habilidades y destrezas requeridos a fines a los proyectos. Reporta en primer lugar a los socios, en según lugar a los asociados.</p>
<p><b>Asistente Legal:</b> Estudiante de la carrera de derecho, conocimientos generales de Derecho Mercantil y Civil, manejos del paquete Windows Office. Reporta directamente a los abogados.</p>	<p><b>Secretaria / Administradora:</b> Administradora que maneja y controla las actividades de administración de una unidad, elaborando e interpretando las herramientas contables, tales como: registros, estados de cuentas, cuadros demostrativos, estados financieros, presupuesto y otras necesarias para garantizar la efectiva distribución y administración de los recursos materiales y financiero. Forma parte del equipo de abogado, reporta directamente al socio.</p>
<p><b>Mensajero:</b> Bachiller o estudiante universitario, deberá poseer moto propia con documentos en regla. Conocimientos generales en actividades administrativas. Habilidades y destrezas en el manejo de documentos y velocidad en los despachos. Trabajo en equipo y cooperación, relaciones interpersonales, capacidad organizativa, atención y calidad de servicio. Reporta directamente a la secretaria / administradora.</p>	

## ❖ Lluvias Ideas

Tabla # 38 – Lluvias de Ideas. Lienzo de Modelo de Negocio Business

<b>Debilidades Mercado:</b> (i) Falta de integración de los sistemas; (ii) Falta de integración entre los involucrados y (iii) Alta rotación del personal.	<b>Riesgos del Mercado:</b> Realizar una matriz de riesgos, a los fines de determinar los factores que pudieran afectar el proyecto de implementar una Oficina de Gestión de Proyecto en el Escritorio Jurídico
<b>Amenazas del Mercado:</b> (i) Competidores iguales o más grandes y (ii) El personal pueden ser no fieles.	

## **CAPITULO VIII**

### **PROPUESTA DE DISEÑO DE OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS**

En el presente capítulo se formula una propuesta de Diseño de Oficina de Gestión de Proyectos para el Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico, en ese sentido, se propone plantillas acordes a la metodología establecida por el Project Management Institute (PMI), en su Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK®), para optimizar en la planificación, ejecución, control y ejecución de los proyectos jurídicos, lo siguiente:

- **Acta de Constitución o Project Charter**

Es un acta elaborada por el gerente de proyectos y aprobada por el patrocinador en la etapa inicial. En dicha acta se deja constancia de las expectativas del proyecto por parte del patrocinador (ver anexo “A”).

- **Enunciado del Alcance del Proyecto:**

Es un documento donde consta el detalle de la planificación con toda la información que involucra: objetivo, alcance, justificación, equipo de trabajos, entregables, riesgos, restricciones, supuestos, presupuestos del proyecto. Este formulario es debidamente rellenado por el gerente de proyectos (ver anexo “B”)

- **Formulario de Cambio de Alcance**

Es un acta que debe ser desarrollado por el gerente de proyectos, en caso que surjan cambio en la definición del alcance del proyecto, la misma debe ser aprobada por los patrocinadores en el primer grupo de procesos de planificación, asociado al área de conocimiento de gestión de alcance (ver anexo “C”).

- **Estructura Detallada de Trabajo (EDT / WBS)**

Es una descomposición jerárquica, orientada al producto del trabajo que será ejecutado por el gerente de proyectos, para lograr los objetivos del proyectos y crear los productos entregables requeridos. Es decir, la EDT es una representación gráfica descriptiva, que

subdivide las actividades en varios niveles llegando al grado de detalle necesario para un planteamiento y control adecuado (ver anexo “D”).

- **Diccionario de la EDT o WBS**

Es un documento de apoyo, elaborado por el gerente de proyectos, que proporciona información detallada sobre los entregables, actividades y programación de cada una de los componentes del proyecto. La EDT, describe una serie de atributos que identifica y describe a ese paquete de trabajo. Este formulario es debidamente rellenado por el gerente de proyectos (ver anexo “E”).

- **Cronograma del Proyecto**

Es un documento de apoyo que se centra en definir las actividades, se estiman los recursos y la duración de cada una e incluso el éxito de la gestión de los costos depende directamente de esta área del conocimiento, una mala definición de las actividades puede acarrear un mayor costo (ver anexo “F”).

- **Formulario de Riesgos**

Es un formulario que se debe utilizar en el grupo de procesos de ejecución y control del proyecto, sirve para formalizar los riesgos que se detectan en el proyecto a fin de establecer un plan de mitigación. (ver anexo “G”).

- **Registro de Interesados**

Es un proceso que tiene como objetivo la identificación de todas las personas u organizaciones que se verán impactadas por el proyecto (ver anexo “H”).

- **Plan de las Comunicaciones**

Es un documento mediante la cual se registra las comunicaciones periódicas a emitir, los objetivos a cumplir, contenido, formato, medio de distribución, frecuencia, responsable, entre otros aspectos relativos a la información que se debe compartir con los integrantes del equipo de proyectos (ver anexo “I”).

- **Plan de Calidad**

Es un documento que especifica que procesos, procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuando deben aplicarse a un proyecto (ver anexo “J”).

- **Lecciones Aprendidas**

Es un documento mediante la cual se documental las situaciones que impactaron en la planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos, así como, determinar las acciones que fueron efectivas para mitigar sus efectos. Es decir, aprender de las buenas practicas ejecutadas durante la dirección del proyecto (ver anexo “K”).

## CAPITULO IX

### LECCIONES APRENDIDAS

Una vez realizada la presente investigación asociada al Trabajo Especial de Grado, así como, Proyectos en el Departamento Corporativo de un Escritorio Jurídico, se presentan una lista de verificación que contiene las lecciones aprendidas y mejores prácticas, que surgieron a lo largo del trabajo, lo siguiente:

<b>Nombre del Proyecto</b>	<b>Propuesta de Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos en el Departamento Corporativo de un Escritorio Jurídico</b>
<b>Preparado por:</b>	Julibet Julie Valderama Navarro
<b>Fecha:</b>	12 de marzo de 2018

<b>DISCUSIÓN DE CIERRE DEL PROYECTO</b>		
<b>La reunión final del presente proyecto se realizó en fecha 12 de marzo de 2018. Los resultados resumidos de lecciones aprendidas se presentan en este documento.</b>		
<b>ASISTENTES</b>	1.- Asesor Académico: Martin Serpa 2.- Asesor de Seminario: Sandra Virginia Leal Huise 3.- Jurado: Ana Julia Guillen 4.- Presidente de Centro de Postgrado: Jorge Velazco 5.- Autora: Julibet Valderrama Navarro	
<b>ÁREAS DE MEJORA POTENCIAL – ESTRATEGIAS DE MEJORA DE ALTO IMPACTO</b>		
<b>CATEGORÍA</b>	<b>TRABAJO ESPECIAL DE GRADO</b>	<b>OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTO</b>
<b>Gestión de Integración del Proyecto</b>	Las herramientas y las técnicas del Project Manager pueden ser aplicadas a los servicios jurídicos que prestan los Escritorios Jurídicos.	Las herramientas del PMI pueden ser aplicadas a los servicios jurídicos.
<b>Gestión de Alcance del Proyecto</b>	El alcance inicial de la investigación debe ser determinado inicial con la Coordinación del Postgrado en adición al asesor académico.	El alcance de los proyectos jurídicos debe ser definido entre los socios del Escritorio Jurídicos, así como, los abogados a cargo del proyecto asignado.
<b>Gestión del Cronograma del Proyecto</b>	El cronograma fue reajustado según los lapsos de tiempos exigidos por la Coordinación del Postgrado, a través del recurso más horas hombres de trabajo para concluir dentro de los tiempos establecidos	El cronograma de los Proyectos Jurídicos se fijan conformen a los lapsos previstos por cada organismo del Estado, así como, la Ley.
<b>Gestión de los Costos del Proyecto</b>	Los costos de la impresión de los borradores de la TEG fueron superados debido a la situación inflacionaria del país, situación, imposible de controlar los involucrados, debiendo reajustar semanalmente los presupuestos.	Los costos de las capacitaciones del personal pueden poner en riesgo la implementación de la propuesta.
<b>Gestión de la Calidad del Proyecto</b>	Generar contacto con el asesor académico desde el primer semestre a los fines de asegurar la mayor calidad posible de la ejecución de la TEG.	Generar contacto con el cliente para generar una mejor experiencia en la atención.

<b>Gestión de los Recursos del Proyecto</b>	Determinar las prioridades de generar un primer contacto con el asesor académico desde el primer semestre de la Especialización, asegurando una comunicación clara para la determinación de alcance de la investigación no se disperse en múltiples direcciones.	La prioridad de generar un primer contacto óptimo con el cliente para asegurar contar con toda la información necesaria para definir el alcance del proyecto jurídico.
<b>Gestión de las Comunicaciones del Proyecto</b>	Generar un Plan de Comunicaciones entre los involucrados. Supervisar que las personas vinculadas al TEG mantengan una misma línea de comunicación para asegurarse de que se incluyan en las notificaciones de cambios de los requisitos.	Generar un Plan de Comunicaciones entre los involucrados.
<b>Gestión de los Riesgos del Proyecto</b>	Los requisitos de alto nivel deben proporcionarse a los interesados desde el inicio de la Especialización para que la investigación se configure entorno a ello.	Los requisitos de alto nivel deben ser definidos desde el inicio de la ejecución de los proyectos jurídicos para asegurar que los mismos se configuren dentro de los límites del alcance.
<b>Gestión de las Adquisiciones del Proyecto</b>	Generar un Plan de Adquisiciones. Supervisar la reposición de los materiales que se agoten en la ejecución del proyecto.	Generar un Plan de Adquisiciones para asegurar contar con materiales para la ejecución de los proyectos, tales como: impresora activa, hojas y, tinta,
<b>Gestión de los Interesados del Proyecto</b>	La información a suministrar a las personas involucradas debe ser de una forma tanto horizontal como vertical, para garantizar que los aspirantes al título obtengan la mayor información de los requisitos de alto nivel a cumplir.	Generar un Plan de Gestión de los Interesados para asegurar mantener una misma línea de comunicación interna e externa con respecto a la atención de los proyectos jurídicos.

# CAPÍTULO X

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 10.1. Conclusiones

Luego de realizado este TEG en el que se realizó un planteamiento de problema, se determinaron objetivos a cumplir, la definición de un marco teórico, un marco metodológico, un análisis de campo para determinar la situación actual, su nivel de madurez y la gestión de administración de proyectos, basado en la revisión documental, así como, en el análisis de campo realizado y los años de experiencia del autor del presente trabajo. En consecuencia, se evidenció la necesidad de implementar mejoras en la gestión de proyectos, tal como, la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos (OGP) para el Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico, lo siguiente:

#### **Objetivo No. 1. Analizar la situación actual de la administración de proyectos dentro del Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico.**

1. Establecer lineamientos para la planificación y control de proyectos y portafolios.
2. La OGP, funcionará como unidad de apoyo al Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico, enfocada en la búsqueda del éxito de los proyectos jurídicos.
3. Se requiere la adecuación del Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico a las mejores prácticas recogidas el Project Management Institute (PMI), agrupada en su Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK®), en la planificación, ejecución, control y ejecución de los proyectos jurídicos.

#### **Objetivo No. 2. Establecer el nivel actual de madurez de la administración de proyectos dentro del Departamento Corporativo de un Escritorio Jurídico.**

1. Se requiere fomentar la cultura del uso de las buenas prácticas recogidas por del Project Management Institute (PMI), a través de la implementación de plantillas y formatos que sirvan de apoyo a la gestión de proyectos jurídicos.

2. Se observó que existe bajo comprensión de las diez (10) áreas de conocimientos en la dirección y la gestión de proyectos jurídicos, siendo la debilidad principal en la planificación, ejecución, control y cierre de los mismos.
3. Se determinó que en las diez (10) áreas de conocimientos el Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico alcanzó un nivel de bajo de valoración cercano a Nivel No. 2 (Metodología Particular), lo que indica que no se reconoce la importancia de tener los procesos y los procedimientos definidos, documentados y establecidos, sin embargo, son susceptibles de mejora y de pasar al siguiente nivel.
4. Se requiere mejora en las variables de alcance, costos, tiempo, calidad y satisfacción de los clientes.
5. Se requiere generar una base de información contentiva de las lecciones aprendidas, a los fines de extender las experiencias de la gestión de los proyectos jurídicos al resto de los integrantes del Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico.
6. Se requiere estandarizar y sistematizar la gestión de proyectos jurídicos.

**Objetivo No. 3. Levantar la información conceptual, procedimental y técnica para la administración de proyectos dentro del Departamento Corporativo de un Escritorio Jurídico.**

1. La OGP es necesaria para generar una vinculación entre las estrategias del Escritorio Jurídico y los objetivos de cada proyecto.
2. La OGP, permite apoyar los proyectos jurídicos que desarrolle el Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico, entre sus funciones: (i) gestionar los objetivos, (ii) gestionar la cartera de proyectos, (iii) proveer información para la toma de decisiones, (iv) optimizar el tiempo y costo dedicado a los proyectos, (v) adecuar la cultura organizacional del Escritorio Jurídico, y (vi) gestionar las expectativas de los clientes internos y externos del Departamento.

## 10.2. Recomendaciones

Se plantea a continuación las siguientes recomendaciones en función de lograr mejoras en la atención del Trabajo Especial de Grado, así como, de los proyectos jurídicos que desarrollen en el Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico, lo siguiente:

#	TRABAJO ESPECIAL DE GRADO	OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTO
1	El alcance inicial del TEG debe ser definido, planificado y proyectado en conjunto con los asesores de contenido y asesor metodológico, así como, aprobado por el Comité de Postgrado antes de culminar el primer semestre de la Especialización	Planificar e iniciar jornadas de capacitación al personal para promover la cultura de la metodología Project Management Institute (PMI), a fines de garantizar el manejo de los mismos por los líderes de los proyectos.
2	El estudiante deberá cumplir con los cronogramas de ejecución de actividades del proyecto de investigación fijada por la Coordinación de Postgrado, a los fines de garantizar cumplimiento de las actividades relacionadas con la TEG.	Implementar en el Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP), tomando en cuenta la propuesta desarrollada en la presente investigación.
3	El estudiante deberá implementar una metodología dinámica, ágil y rápida para realizar la investigación conforme a los lineamientos fijados por el Comité de Postgrado.	Implementar una metodología estándar y adaptada a las necesidades del Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico, conforme a los grupos de procesos y áreas de conocimientos del Project Management Institute (PMI).
4	El estudiante deberá adaptarse a los cambios solicitados por los asesores de contenido, así como, los asesores metodológicos, en conjunto, con los solicitados por el Comité de Postgrado.	La Oficina de Gestión de Proyectos (OGP) deberá adaptarse al entorno cambiante de la profesión del derecho, pudiendo reemplazar nuevas funciones y responsabilidades en las metodologías existentes.
5	El estudiante deberá acudir a la Coordinación de Postgrado para solicitar los lineamientos a seguir para la entrega del TEG, así como, la presentación final de la TEG.	Realizar auditorías internas en el Departamento Corporativo del Escritorio Jurídico para detectar fallas o no conformidades en la planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos jurídicos asociado a las diez (10) áreas de conocimientos del Project Management Institute (PMI).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Fuentes Bibliográficas:

1. PMI (Project Management Institute) (2017). **Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)**. Pensilvania, Estado Unidos: Project Management Institute – Sexta Edición.
2. Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2002). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas, Venezuela. Edición FEDUPEL.
3. Marra, Anna (2012). **Legal Project Management. Técnicas para competir en el nuevo mercado legal**. Madrid, España. Editorial Rasche.
4. Bruch M, Eva (2016). **Marketing de Servicios Jurídicos a Pequeñas y Medianas Empresas**. Tesis Doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona. Barcelona, España.
5. Mulchays, Rita y otros (2013). **Preparación para el Examen PMP. Octava Edición. PMBOK®. Guide Quinta**. Ediccion RMC Publications, EEUU.
6. Sabino, Carlos A. (1996). **Los Caminos de La Ciencia. Una Introducción del Método Científico**. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo.
7. Viamonte Guillen, Maritza Isabel. **Diseño de la Oficina de Proyectos de Seguros Caroní, C.A.** Trabajo Especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Guayana, Venezuela.
8. Pérez Rivera, Silvia. (2013) **Estudio y diseño de una Oficina de gestión de proyectos (PMO) para empresas del sector bancario como alternativa para optimizar la administración del portafolio de proyectos en términos de tiempo, costo y calidad**. Trabajo de Grado. Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil, Ecuador.
9. Lizardo Piña, Christine Elizabeth. (2006) **Diseño de una Oficina de Gestión de Proyecto: Caso de una empresa perteneciente a la industria de bebidas alcohólicas y espirituosas**. Trabajo Especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela
10. Guevara y Díaz, Dagoberto y Ruben. (2011). **Modelo para Implementar Oficina de Gerencia de Proyectos en Áreas de TI**. Trabajo Especial de Grado. Universidad ICESI. Santiago de Cali, Colombia.

11. Guerrero Ruiz, Gerardo José. (2006) **Diseño de un Modelo para Jerarquizar un Portafolio de Proyectos que requieren de Recursos Compartidos**. Trabajo Especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela
12. Elizondo Guerrero, Tatiana. (2014). **Propuesta de una Oficina de Administración de Proyectos en la empresas Soluciones Integrales en Tecnología SA**. Trabajo Especial Grado. Instituto Tecnológico de Costa Rica. San José, Costa Rica.
13. González y Johnston, Mariela y Felicia. (2007). **Diseño de una Project Management Office (PMO) para Methanex Chile Limited Trabajo Especial de Grado**. Universidad de Chile. Santiago de Chile, Chile.
14. Hernández, Fernández y Baptista, Roberto, Carlos y María (2010). **Metodología de la Investigación**. México D.F. Ediciones Mc Graw-Hill Interamericana
15. Chamoun, Juan (2002). **Administración Profesional de Proyecto La Guía**. México, D.F. Ediciones Mc Graw-Hill Interamericana
16. Llendo, Pablo (2013). **Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP, sin morir en el intento**. Victoria, BC, Canadá, 2 da. Edición.
17. Rayon, María (2008). **Dirección Integrada de Proyecto en el ámbito de la construcción: nociones jurídicas básicas**. Anuario Jurídico y Económico. XLI. Universidad Francisco de Vitoria Madrid. Madrid, España.

### **Fuentes Electrónicas**

1. Ávila Baray, Héctor Luis. **Introducción a la Metodología de la Investigación**. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/>. [Consulta: 2017, Octubre 15].
2. Carmona, María Antonia. **Un despacho de abogados es una empresa**. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.abogacia.es/wp-content/uploads/2016/07/eBook-Gestion-y-Coaching.pdf>. [Consulta: 2018, Febrero 12].
3. Chaves Parodi, Sergio (2017). **Propuesta para Diseñar y Desplegar una Oficina de Dirección de Proyectos en Empresas de Servicios de Tecnología de la Información**. [Documento en Línea]. Disponible: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> [Consulta: 2018, Febrero 10].

4. Marra, Anna (2012). **Decálogo del Legal Project Management**. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.legaltoday.com/opinion/articulos-de-opinion/decalogo-del-legal-project-management>. [Consulta: 2017, Febrero 25].
5. Roig, Jennifer (2014). **¿Qué de nuevo trae el Legal Project Management?** [Documento en Línea]. Disponible: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/que-de-nuevo-trae-el-legal-project-management>. [Consulta: 2017, Febrero 25].
6. Marra, Anna (2012). **Estrategia y Legal Project Management**. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.legaltoday.com/gestion-del-despacho/estrategia/articulos/estrategia-y-legal-project-management>. [Consulta: 2017, Febrero 26].
7. Pérez Benítez, José Luis (2012). **Los despachos de abogados, gestionan proyectos: dirección de proyectos y multiproyectos en los despachos de abogados**. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.legaltoday.com/gestion-del-despacho/estrategia/articulos/los-despachos-de-abogados-gestionan-proyectos-direccion-de-proyectos-y-multiproyectos-en-los-despachos-de-abogados>. [Consulta: 2018, Febrero 12].
8. Haughey, Duncan (2012), Breve Historia sobre la administración de proyectos. Manual de Administración de Proyectos, [Documento en Línea]. Disponible: [http://www.liderdeproyecto.com/manual/breve\\_historia\\_sobre\\_la\\_administracion\\_de\\_proyectos.html](http://www.liderdeproyecto.com/manual/breve_historia_sobre_la_administracion_de_proyectos.html). [Consulta: 2017, Octubre 01].
9. Project Management Institute (2006) **Código de Ética y Conducta Profesional**. [Documento en Línea] Disponible: <https://americalatina.pmi.org/latam/AboutUS/EthicsInProjectManagement/PMICodeOfEthicsAndProfessionalConduct.aspx>. [Consulta: 2017, Marzo 13].
10. Ley de Abogados. Gaceta Oficial Extraordinaria No. 1.081 de fecha 23 de enero de 1985. [Documento en Línea] Disponible: <http://actualidadlaboral.com.ve/admini/wp-content/uploads/Ley%20de%20Abogados%20Gaceta%20Oficial%20N1081%20Extraordinario%20de%20fecha%2023%20de%20enero%20de%201967.pdf> [Consulta: 2017, Octubre 03].
11. Reglamento de la Ley de Abogados. Gaceta Oficial No. 28.430 de fecha 13 de septiembre de 1967. [Documento en Línea] Disponible: <http://actualidadlaboral.com.ve/admini/wp-content/uploads/Reglamento%20de%20la%20Ley%20de%20Abogados%20Gaceta%20Oficial%20N28430%20de%20fecha%2013%20de%20septiembre%20de%201967.pdf> [Consulta: 2017, Octubre 03].

## **ANEXO "A"**

### **ENCUESTA PARA DETERMINAR GRADO DE CONOCIMIENTO EN LOS PROFESIONALES DEL DERECHO Y COLABORADORES DEL PROYECTOS EN LA GESTIÓN DE PROYECTO**

La presente encuesta está dividida en dos secciones relacionadas con los elementos básicos de una cultura exitosa en la administración de proyectos, lo siguiente:

1. **Años de Experiencia en Proyectos Jurídicos:** \_\_\_\_\_

2. **Nivel Académico**

a.- Estudiante de Derecho \_\_\_\_\_ b.- Universitario \_\_\_\_\_

3. **¿El Escritorio Jurídico cuenta con una metodología preestablecida para gestionar los proyectos?**

a.- SI \_\_\_\_\_ b.- NO \_\_\_\_\_

4. **¿Recibió capacitación sobre la metodología preestablecida para gestionar los proyectos jurídicos?**

a.- SI \_\_\_\_\_ b.- NO \_\_\_\_\_

5. **¿En el Escritorio Jurídico, a cuales de los siguientes factores se le da mayor importancia en los proyectos?**

a.- Metodologías \_\_\_\_\_ b.- Proceso \_\_\_\_\_ c.- Resultados \_\_\_\_\_

6. **¿Durante el desarrollo de los proyectos, se gestiona la información y la documentación de los proyectos jurídicos?**

a.- Siempre \_\_\_\_\_ b.- Algunas Veces \_\_\_\_\_ c.- Nunca \_\_\_\_\_

7.- **¿Sabe Ud., si el Escritorio Jurídico utiliza alguna herramienta para controlar o monitorear los proyectos jurídicos?**

a.- SI \_\_\_\_\_ b.- NO \_\_\_\_\_

**8.- ¿Sabe Ud., si el Escritorio Jurídico utiliza algún procedimiento para registrar y controlar los cambios que se presentan en los proyectos jurídicos?**

a.- SI \_\_\_\_ b.- NO \_\_\_\_

**9.- ¿Hay alguna persona encargada en definir el alcance del proyecto jurídico basado en los requerimientos datos por sus clientes?**

a.- SI \_\_\_\_ b.- NO \_\_\_\_

**10. ¿Existe una matriz de asignación de responsabilidades para los proyectos jurídicos?**

a.- Siempre \_\_\_\_ b.- Algunas Veces \_\_\_\_ c.- Nunca

**11. ¿Ud., considera que el Escritorio Jurídico tiene definido un proceso formal de comunicación entre los proyectos y la alta administración?**

a.- SI \_\_\_\_ b.- NO \_\_\_\_

**12. ¿Todos los documentos de los proyectos se encuentran consolidados en un solo lugar en el Escritorio Jurídico?**

a.- SI \_\_\_\_ b.- NO \_\_\_\_

**13. ¿Considera Ud., que el éxito de un proyecto depende de la persona que administra los proyectos jurídicos?**

a.- SI \_\_\_\_ b.- NO \_\_\_\_

**14. ¿Considera Ud., que el personal de proyectos está capacitado para tomar decisiones importantes respecto a temas de alcance, riesgos o calidad?**

a.- SI \_\_\_\_ b.- NO \_\_\_\_

**15. ¿Considera Ud., que se repiten los mismos parámetros en los proyectos?**

a.- SI \_\_\_\_ b.- NO \_\_\_\_

## ANEXO "B"

### ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO / PROJECT CHARTER

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO / PROJECT CHARTER
Fecha: Patrocinador: Nombre del Proyecto:

<b>JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO</b>
<b>OBJETIVOS DEL PROYECTO</b>
<b>CRITERIOS DE ÉXITO</b>
<b>REQUISITOS DE ALTO NIVEL</b>
<b>RIESGO DE ALTO NIVEL</b>
<b>RESUMEN DEL CRONOGRAMA DE HITOS</b>
<b>RESUMEN DEL PRESUPUESTO</b>
<b>REQUISITOS DE APROBACIÓN DEL PROYECTO</b>
<b>NIVEL DE AUTORIDAD</b>
<b>MIEMBROS DEL EQUIPO DE PROYECTOS</b>

APROBADO POR:

POR EL PATROCINADOR	GERENCIA DE PROYECTO
---------------------	----------------------

## ANEXO "C"

### ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO

ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO
Nombre del Proyecto: Fecha Última Actualización: Preparado por:

<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>
<b>ALCANCE DEL SERVICIO</b>
<b>ENTREGABLES</b>
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN</b>
<b>EXCLUSIONES</b>
<b>SUPUESTOS</b>
<b>RESTRICCIONES</b>
<b>RIESGOS PRELIMINARES IDENTIFICADOS</b>
<b>REQUISITOS DE APROBACIÓN</b>

APROBADO POR:

POR EL PATROCINADOR	GERENCIA DE PROYECTO
---------------------	----------------------

## ANEXO "D"

### SOLICITUD DE CAMBIO DE ALCANCE

SOLICITUD DE CAMBIO DE ALCANCE			
PROYECTO:		FECHA:	
NOMBRE DEL SOLICITANTE:		N° DE CONTROL:	
MOTIVO DE SOLICITUD:			
ALCANCE SEGÚN PROYECTO INICIAL	NUEVO ALCANCE POR CAMBIOS DE PROYECTO	RESPONSABLE DE EJECUTARLO	

APROBADO POR:

POR EL PATROCINADOR	GERENCIA DE PROYECTO
---------------------	----------------------

## ANEXO "E"

### ESTRUCTURA DESAGREGADA DEL TRABAJO (EDT O WBS)



## ANEXO "F"

### DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DESAGREGADA DEL TRABAJO (EDT O WBS)

ID	Nombre	Descripción	Entregables	Duración	Actividades Predecesoras
1.1.					
1.2.					
1.3.					
1.4.					

## ANEXO "G"

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES					
PROYECTO		FECHA:			
SOCIO ENCARGADO		N° DE SEMANA			
ABOGADO ENCARGADO		N° DE CONTROL			
ACTIVIDADES A REALIZAR	ABOGADO ENCARGADO	DÍAS DE TRABAJO	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	DÍA DE LA SEMANA

## ANEXO "H"

### ESTRATEGIAS DE RIESGOS Y FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO

FORMULARIO DE RIESGO	
NOMBRE DEL RIESGO	
PROYECTO	
FUENTE DEL RIESGO	
CATEGORÍA DEL RIESGO	
ESTADO DEL RIESGO	
FECHA DEL RIESGO	
INFORMADO POR	
DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	
EVALUACIÓN DEL IMPACTO	
NIVEL DE CRITICIDAD	
NIVEL DE PRIORIDAD	
NIVEL DE APROBACIÓN	
PLAN DE ACCIÓN	
FECHA DE CIERRE	
MOTIVO DE CIERRE	

ESTRATEGIAS DE RIESGOS	
RESTRICCIONES	
TIEMPO:	
COSTOS:	
RECURSOS	
SUPUESTOS	
FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	
FACTORES CRÍTICOS	NIVEL DE PRIORIDAD
INTERDEPENDENCIAS	
PROYECTO	IMPACTOS
ESTRATEGIA GLOBAL DE RIESGO	
RIESGO IDENTIFICADO	SENSIBILIDAD DEL RIESGO

## ANEXO "I"

### PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS					
PROYECTO					
GERENTE					
PREPARADO POR		FECHA			
REVISADO POR		FECHA			
APROBADO POR		FECHA			

REVISIÓN (Correlativo)	DESCRIPCIÓN (REALIZADA POR) (Motivo de la revisión y entre paréntesis quién la realizó)	FECHA (De la revisión)		
01				
02				
03				
04				

CONTEXTO DEL PROYECTO
<b>1- REGISTRO DE INTERESADOS</b>
<b>2- NIVEL DE COMPROMISO DE LOS INTERESADOS</b>
<b>3- CÓMO IDENTIFICAR LAS INTERRELACIONES Y LAS SUPERPOSICIONES ENTRE LOS INTERESADOS</b>
<b>4- CÓMO ELABORAR LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN DE LOS INTERESADOS</b>
<b>5- CÓMO LA INFORMACIÓN REQUERIDA POR LOS INTERESADOS SERÁ ENTREGADA Y SU FRECUENCIA</b>
<b>6- CÓMO SE ACTUALIZARÁ ESTE DOCUMENTO A MEDIDA QUE AVANCE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO</b>

## ANEXO "J"

### PLAN DE LAS COMUNICACIONES

PLAN DE LAS COMUNICACIONES						
PROYECTO						
PREPARADO POR:						
REVISADO POR:						
APROBADO POR:						
INFORMACIÓN REQUERIDA	RESPONSABLE	RESPONSABLE	OBJETIVO	MÉTODO DE COMUNICACIÓN	FRECUENCIA	COMENTARIOS

# ANEXO "K"

## PLAN DE CALIDAD

PLAN DE CALIDAD	
<b>PROYECTO</b>	
<b>GERENTE</b>	
<b>PREPARADO POR:</b>	
<b>REVISADO POR:</b>	
<b>FECHA DE ULTIMA ACTUALIZACIÓN</b>	

EDT	ENTREGABLE	ESPECIFICACIONES	MÉTODO VERIFICACIÓN	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	RESPONSABLE

## ANEXO "L"

### LECCIONES APRENDIDAS

LECCIONES APRENDIDAS SOBRE LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO					
PROYECTO					
GERENTE					
PREPARADO POR				FECHA	
REVISADO POR:				FECHA	
NUMERO					
LECCIÓN APRENDIDA					
GRUPO DE PROCESOS	INICIO	PLANIFICACIÓN	EJECUCIÓN	MONITOREO Y CONTROL	CIERRE
PROCESO ESPECIFICO DE LA GERENCIA DE PROYECTO					
TÉCNICA / HERRAMIENTA EVALUADA					
EVENTO OCURRIDO					
RESULTADO O IMPACTO DEL EVENTO OCURRIDO					
ACCIÓN O RESPUESTA EFECTUADA					
RESULTADO ESPERADO DE LA ACCIÓN O RESPUESTA EFECTUADA					
LECCIÓN APRENDIDA					
RECOMENDACIÓN PARA FUTUROS PROYECTOS					
LO APRENDIDO A FUTURO EN ESTE PROYECTO					
LO APRENDIDO A FUTURO EN OTROS PROYECTOS					
¿QUIÉN DEBE SER INFORMADO SOBRE LA LECCIÓN APRENDIDA?					
¿CÓMO ESTA LECCIÓN APRENDIDA DEBERÍA SER DIFUNDIDA?					
RELACIÓN DE ANEXOS					