

La Pertinencia de Formación de Gerentes de Proyectos.

Bajo Estructura del PMBOK®

Adrián Seas Tencio, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

2012

Planteo del Problema de Investigación

Determinar si:

¿Existe una necesidad en las empresas privadas de capital humano capacitado en gestión de proyectos?

¿El perfil profesional de los egresados de la carrera de Gerencia de Proyectos es suficiente para generar una gestión competitiva de empleabilidad de calidad internacional?

¿Existe una distinción clara de los perfiles profesionales de los egresados de la carrera de Gerencia de Proyectos por parte del mercado de trabajo nacional?

Justificación

El entorno empresarial actual ha planteado como modelo para la maximización de los recursos productivos el trabajo en unidades por proyecto.

Este consiste en la estructuración del trabajo en paquetes de entregables, adecuadamente definidos, bajo responsabilidades de ejecución y seguimiento asignadas a un recurso de

trabajo. La consecución de estos entregables, dentro de los parámetros de tiempo y calidad definidos previamente y acordados con las partes interesadas, conlleva a un logro exitoso del proyecto.

Aún cuando los requisitos de estructurar correctamente el trabajo, asignar responsabilidades a cada involucrado y el cumplimiento de tiempos de ejecución y niveles de calidad esperados son comunes en el trabajo cotidiano de toda empresa dedicada a procesos productivos o líneas de procesos de forma continua en su operación; en el ambiente de proyectos se tiene la característica particular de estar delimitados éstos requisitos por un tiempo y un alcance específico. Podemos entonces afirmar que un proyecto es una empresa con plazo definido.

Es necesario establecer la relación entre este crecimiento de las operaciones empresariales bajo la modalidad de proyectos, con el nivel de empleabilidad de los profesionales con especialidades en proyectos que son contratados por éstas, y poder así determinar la pertinencia de formación de gerentes de proyectos que puedan incorporarse en las empresas del estudio.

Este proyecto se limitará a determinar si en el primer semestre del año dos mil doce, la demanda de profesionales en esta área es abastecida por la oferta profesional vigente.

Objetivo del Proyecto

Valorar la pertinencia de la inclusión de profesionales en Gerencia de Proyectos en el mercado nacional privado.

Marco Teórico

El Project Management Book of Knowledge (PMBOK)

El Instituto para la Gerencia de Proyectos (PMI), es una asociación sin fines de lucro con más de 600,000 miembros y acreditados en más de 185 países. Su dedicación mundial a la gerencia de proyectos está basada en una estructura global de estándares y un programa de investigación para mejoramiento continuo de sus prácticas. El PMI se enfoca en convertir la administración de proyectos en una práctica indispensable para el logro de los resultados esperados en todo tipo de negocio. Los estándares propuestos por el PMI están plasmados en una guía que comprende las mejores prácticas para una gestión eficiente de proyectos, denominada PMBOK (Project Management Book of Knowledge).

(Project Management Institute, 2008).

¿Qué es un proyecto?

El PMI define un proyecto como un intento temporal para crear un bien, servicio o resultado único. La naturaleza de temporalidad de un proyecto indica un inicio y final definidos. El final es alcanzado cuando los objetivos del proyecto se han logrado o cuando el proyecto es terminado porque sus objetivos no pueden o no serán logrados, o cuando la necesidad por el proyecto deje de existir.

El concepto de temporalidad no necesariamente significa corto plazo, y tampoco hace referencia a la duración del bien, servicio o resultado creado por el proyecto. Pues la mayoría

de proyectos son elementales para la concreción de resultados de larga duración. Los proyectos pueden ser también repercusiones sociales, económicas, y ambientales que harán perdurar los efectos más allá que a los proyectos mismos.

El logro del proyecto se obtiene por la conclusión de los entregables, o paquetes de trabajo, cuyo fin exitoso conlleva al éxito mismo del proyecto, pues este se compone de los entregables. Para el logro de estos últimos, debe realizarse una serie de actividades. Un ordenamiento lógico de estas ideas nos brinda un nuevo concepto muy elemental del proceso de un proyecto:

La ejecución de actividades que nos llevan al logro de entregables, que una vez alcanzados, llevan al logro del proyecto.

Funciones del Administrador de Proyectos

Para una gestión adecuada de proyectos, cada administrador deberá poseer las competencias técnicas y personales que garanticen identificar requerimientos, direccionar las necesidades, preocupaciones y expectativas de los involucrados en el proyecto, al mismo tiempo que este se desarrolla. Balancear correctamente las restricciones que puede tener el proyecto para su desarrollo, por ejemplo: su alcance, calidad, cronograma, presupuesto, recursos y riesgos. Estas restricciones se definirán más claramente en cada proyecto, y serán los elementos en los cuales el administrador deberá de enfocar su trabajo.

La relación entre estos factores es tan fuerte que si uno de estos elementos varía, al menos uno de los factores restantes será igualmente afectado. Este potencial de cambio en los factores que representan restricciones para un proyecto, conlleva a la elaboración progresiva del ciclo del proyecto, esta elaboración progresiva implica mejorar y detallar el plan de forma continua y permanente. Esta elaboración progresiva permite al equipo de proyecto administrar a más altos niveles de detalle a manera que el proyecto avanza. (Project Management Institute, 2008.)

El ciclo de vida de un proyecto y las organizaciones.

Retomemos el concepto de temporalidad definida en un proyecto. El trabajo bajo el esquema de proyectos es delimitado por procesos de iniciación, planificación, ejecución, control y cierre, los cuales precisamente constituyen las etapas de su ciclo de vida.

Inicio: una etapa de costos de inversión y administración muy bajos, el proyecto está en una fase de análisis y estudio en la cual la influencia de todos los involucrados es muy elevada. Cualquier cambio en el proyecto es poco representativo en cuanto a necesidad de recursos, pues éste aun se encuentra en su etapa de diseño y no se ha ejecutado ningún avance que implique un trabajo representativo. Generalmente comprende la etapa de estudios de diseño, prefactibilidad y factibilidad.

Organización y preparación: una etapa de necesidad de recursos en incremento, el proyecto está en una fase de preparación y alistamiento para su inicio. La influencia de todos los involucrados aun es alta, aunque en disminución pues ya conocen los detalles del proyecto y

los han aceptado. Sin embargo aun se mantienen vigilantes de que el proyecto por iniciarse cumpla con los términos y condiciones definidas en su etapa de inicio. El nivel de recursos necesarios para aplicar cualquier cambio en el proyecto es aun muy bajo, aunque en etapa incremental, pues todos los involucrados están en senda preparación para el inicio del proyecto y prestos a la ejecución del presupuesto y trabajo necesarios.

Desarrollo de trabajo: una etapa altos costos de inversión y volumen trabajo, el proyecto está en marcha y las adquisiciones de bienes y servicios necesarios requieren un dinámico flujo de los recursos de capital asignados, la supervisión y evaluación deben de ser constantes, así como la buena comunicación y determinación del cumplimiento de los criterios de calidad esperados. La influencia de todos los involucrados es ahora muy baja y en decrecimiento, el proyecto ya está en marcha y se avanza hacia el logro de las expectativas de todos los involucrados. El nivel de capital y trabajos asociados a cualquier cambio en el proyecto es sumamente alto, al punto que puede comprometerse el proyecto mismo, pues todos los involucrados están en plena ejecución de los servicios contratados bajo los términos y condiciones previamente definidos. Cualquier cambio en los entregables necesarios podría implicar renegociaciones completas en los contratos, con costos y trabajos asociados superiores a los iniciales del proyecto.

Cierre del proyecto: una etapa de necesidad mínima de recursos, el proyecto está prácticamente concluido ninguna nueva adquisición es requerida, el flujo de los recursos de capital está por detenerse, la comunicación y el trabajo se orientan al planteo de conclusiones y lecciones aprendidas del proyecto desarrollado, así como al compendio de la documentación relacionada, para su entrega. La influencia de los involucrados es mínima, pues el proyecto ha concluido y cada uno ha comprobado el logro de lo esperado. El costo y

trabajo asociado a cualquier cambio en el proyecto durante esta etapa es máximo, y se consideraría prácticamente como un nuevo proyecto. Ya la mayoría de servicios se han desarrollado y los entregables se han completado, el proyecto está concluido y presto a ser entregado. (Project Management Institute, 2008).

Las áreas de conocimiento

Todo proyecto puede ser dividido en nueve áreas de conocimiento interrelacionadas entre sí, las cuales permiten un ordenamiento lógico de las actividades del proyecto, además de un mejor seguimiento y control sobre cada área, con el objetivo de una gestión exitosa. Estas áreas de conocimiento son:

1. Alcance:

La definición del alcance del proyecto implica la clara fijación de los procesos necesarios, y únicamente los necesarios, para completar el proyecto exitosamente. Administrar el alcance del proyecto está primordialmente relacionado con la definición y el control de lo incluido por el proyecto.

2. Tiempo:

El tiempo del proyecto se refiere a los procesos requeridos para su administración, de una forma tal que éste sea concluido en el plazo definido. Estos procesos comprenden la definición de las actividades necesarias, la identificación de la secuencia entre estas

actividades. Estimar los recursos necesarios por cada actividad, estimar la duración necesaria de cada actividad, la elaboración de un cronograma para el proyecto, y finalmente el control del cronograma para ser ejecutado según fue definido.

3. Costo

La administración del costo de un proyecto comprende los procesos involucrados para la estimación, planificación de presupuestos y control de los costos definidos, de manera tal que el proyecto pueda ser completado con el presupuesto inicialmente definido y aprobado.

4. Calidad

La administración de la calidad incluye los procesos y actividades desarrollados por la organización según las políticas de calidad definidas, los objetivos y las responsabilidades necesarias para que el proyecto satisfaga las necesidades para las cuales ha sido emprendido.

A través de los procedimientos de verificación continua, se administran las políticas que mantendrían la calidad en los niveles adecuados.

5. Recursos Humanos

La administración de los recursos humanos dentro de un proyecto incluye los procesos para organizar, administrar y dirigir el equipo de proyecto. El equipo de proyecto es un grupo de personas comprometidas con el proyecto, con roles y responsabilidades

asignadas para concluir el proyecto de forma exitosa. El tipo y número de personas asignadas al equipo de proyecto puede variar dependiendo del tipo y tamaño del proyecto, pero lo que debe de mantenerse constante en todo proyecto es el compromiso de cada miembro de equipo en el beneficio del proyecto. El temprano involucramiento de los miembros del equipo de proyecto permite incorporar los conocimientos y experiencia de sus integrantes desde la etapa de planificación, lo cual permite fortalecer su compromiso para con el proyecto.

6. Comunicación

La administración de las comunicaciones de un proyecto incluye los procesos para asegurar la generación, recolección, distribución, almacenaje, y disposición final de la información necesaria, dentro de los parámetros de tiempo adecuados. Los administradores de proyectos dedican la mayoría de su tiempo a la comunicación con su equipo de proyectos y el grupo de interesados internos y externos del proyecto.

7. Riesgo

La administración del riesgo en los proyectos incluye los procesos de identificación, análisis, planificación de las respuestas, monitoreo y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la administración del riesgo son incrementar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, además de minimizar la probabilidad y el impacto de los eventos negativos.

8. Abastecimiento

La administración del abastecimiento de un proyecto incluye los procesos necesarios para la adquisición de los bienes, servicios o resultados necesarios, externos al equipo de proyecto. Incluye la administración de contratos y los procesos de cambio en compras y adquisiciones, según el procedimiento definido por los miembros del equipo. Los cuales representan obligaciones para el proyecto, o los miembros de su equipo.

9. Integración

El área de conocimiento de integración consiste en coordinar la sincronización de todos los demás planes de proyecto. La integración es la característica de planificar, ejecutar, monitorear, controlar y cerrar el proyecto de forma unificada entre las áreas de conocimiento involucradas. (Project Management Institute, 2008)

Objetivos del estudio

- Revisar la pertinencia de la carrera de Gerencia de Proyectos en nuestro medio.
- Comprobar, la existencia o no, de una distinción clara de los perfiles profesionales en Gerencia de Proyectos por parte del mercado de trabajo nacional.
- Decidir si el perfil profesional de los egresados de la carrera de Gerencia de Proyectos es suficiente para generar una gestión competitiva de empleabilidad de calidad internacional.

Selección de la muestra

La herramienta para recolección de información será una entrevista estructurada a partir de los indicadores establecidos para el presente estudio, y la muestra ha sido determinada por la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. Para el caso particular de entrevistas, se ha definido un número mínimo de cinco personas y una observación. Esta definición es aplicable para el segundo trimestre del año dos mil doce.

Hipótesis generadora del estudio

Es probable que en Costa Rica la metodología de trabajo mediante proyectos esté siendo desarrollada en un nivel tal, que los egresados de las distintas carreras profesionales carezcan de los elementos curriculares pertinentes, a la luz de los nuevos tiempos y exigencias de la administración de proyectos.

Cronograma de Actividades

registrará la información será basada en las tendencias que sean identificadas como de mayor repetición o moda entre la totalidad de respuestas obtenidas.

No se aplicarán presunciones estadísticas ni paramétricas, sino que la información recopilada será ordenada según su tema y resumida en un texto descriptivo cualitativo de la información obtenida.

Planteo para el Desarrollo del Proyecto:

**Proyecto: La Pertinencia de Formación de Gerentes de Proyectos.
Bajo Estructura del PMBOK®**

Acta de Constitución del Proyecto

Nombre del proyecto

**La Pertinencia de Formación de Gerentes de Proyectos.
Bajo Estructura del PMBOK®**

Objetivo del proyecto

Valorar la pertinencia de la inclusión de profesionales en Gerencia de Proyectos en el mercado nacional privado.

Objetivos específicos del proyecto

- Revisar la pertinencia de la carrera de Gerencia de Proyectos en nuestro medio.
- Comprobar, la existencia o no, de una distinción clara de los perfiles profesionales en Gerencia de Proyectos por parte del mercado de trabajo nacional.
- Decidir si el perfil profesional de los egresados de la carrera de Gerencia de Proyectos es suficiente para generar una gestión competitiva de empleabilidad de calidad internacional.

Justificación del proyecto

El entorno empresarial actual, ha planteado como modelo para la maximización de los recursos productivos el trabajo en unidades por proyecto.

Este consiste en la estructuración del trabajo en paquetes de entregables, perfectamente definidos, bajo responsabilidades de ejecución y seguimiento muy bien asignadas a un recurso de trabajo. La consecución de estos entregables, dentro de los parámetros de tiempo y calidad definidos previamente acordados con las partes interesadas, conlleva a una consecución exitosa del proyecto.

Aun cuando los requisitos de estructurar correctamente el trabajo, asignar responsabilidades a cada involucrado, y el cumplimiento de tiempos de ejecución y niveles de calidad esperados, son comunes en el trabajo cotidiano de toda empresa dedicada a procesos productivos o líneas de procesos de forma continua en su operación. En el ambiente de los proyectos se tiene la característica particular de estar delimitados éstos por un tiempo y un alcance específico. Podemos decir entonces que un proyecto es una empresa con plazo definido.

A diferencia de las empresas que se espera perduren en el tiempo, realizando un aporte constante y sostenido al desarrollo y dinamismo de la economía de un país, y del mundo entero para el caso de las empresas internacionales, el trabajo bajo el esquema de proyectos es delimitado por procesos de iniciación, planeamiento, ejecución, control y cierre del proyecto.

Aún cuando la modalidad de trabajo por proyectos, la cual no podemos considerar enteramente novedosa, sí presenta una tendencia al crecimiento de su aplicación en las empresas del mundo globalizado. Este proyecto se limitará a determinar si en el primer semestre del año dos mil doce, la demanda de profesionales en esta área es abastecida por la oferta profesional vigente.

Factores críticos de éxito

Para una adecuada ejecución de este proyecto debe de contarse con una muestra de empresas, lo suficientemente heterogénea como para validar la pertinencia de la información recopilada, y la representatividad de esta misma información como dato de generalización a las tendencias del mercado de empresas privadas nacionales.

Exclusiones del proyecto

La medición de la demanda de profesionales en el área de gerencia de proyectos se limitará a la muestra estadística fijada por Ulacit para los proyectos de integración (teórico – práctico) para el primer cuatrimestre del año dos mil doce. Esta medición podrá ser utilizada para la extrapolación y proyección de variables y estimaciones que deben de considerar la participación de otros agentes académicos en la formación nacional de profesionales. Así como los constantes cambios en las estrategias y planes de acción de las empresas actualmente empleadoras de los profesionales en gerencia de proyectos.

Supuestos del proyecto

- Las personas entrevistadas responden de forma ética y real a su entrevista.
- La muestra definida para el estudio permite generalizar las conclusiones al mercado nacional de empresas privadas.

Organización del proyecto



Entregables del proyecto



Administrador del proyecto

Adrián Seas Tencio

Tiempo estimado del proyecto

Seis semanas

Costo del proyecto

¢100.000 (cien mil colones)

Patrocinador del proyecto

Adrián Seas Tencio

**Proyecto: La Pertinencia de Formación de Gerentes de Proyectos.
Bajo Estructura del PMBOK®**

Adquisiciones del Proyecto

Nombre del Proyecto

**La Pertinencia de Formación de Gerentes de Proyectos.
Bajo Estructura del PMBOK®**

Detalle de Adquisiciones del Proyecto			
Producto o Servicio a Adquirir	Fecha en la que se requiere el bien	Responsable de la Adquisición	Presupuesto asignado
Selección de muestra	21 de mayo	Adrián Seas	25.000
Ejecución de entrevistas	01 de junio	Adrián Seas	25.000
Análisis de datos	07 de junio	Adrián Seas	25.000
Informe	22 de junio	Adrián Seas	25.000

**Proyecto: La Pertinencia de Formación de Gerentes de Proyectos.
Bajo Estructura del PMBOK®**

Alcance del Proyecto

Nombre del proyecto

La Pertinencia de Formación de Gerentes de Proyectos, Bajo Estructura del PMBOK®

Descripción del Alcance del Proyecto

El proyecto consistirá en la aplicación de una entrevista previamente aportada. A cinco gerentes generales de cinco empresas privadas, dos costarricenses y tres transnacionales, con el fin de conocer sus opiniones y utilizarlas para generar conclusiones sobre la pertinencia de la carrera de Maestría en Gerencia de Proyectos en la formación de profesionales que cumplan con el perfil profesional suficiente para generar una gestión competitiva ante potenciales empleadores del sector privado costarricense. Ubicado en la primera mitad del año dos mil doce. Además se realizará un reporte escrito sobre la investigación y un cartel de resumen.

Entregables del Proyecto

Marco teórico: consiste en un estudio conceptual de los principales elementos del modelo de administración de proyectos. Compuesto por desarrollo de los siguientes conceptos de forma simple:

- El Project Management Book of Knowledge (PMBOK)
- ¿Qué es un proyecto?
- La Administración de Proyectos
- Funciones del Administrador de Proyectos
- El ciclo de vida de un proyecto y las organizaciones
- Procesos de un proyecto
- Las áreas de conocimiento

Sus contenidos deben de estar basados en los enunciados del PMBOK.

Entrevistas: Serán utilizadas para estimar el nivel de demanda de profesionales en el área de gerencia de proyectos. Se realizarán a por lo menos cinco gerentes generales o gerentes de recursos humanos de compañías privadas nacionales o internacionales, que ejecuten proyectos. La entrevista deberá ser estructurada para permitir que los participantes expongan sobre sus experiencias personales y profesionales en el puesto que desempeñan actualmente, así como los desempeñados con anterioridad. Pudiendo inclusive ampliar comentarios sobre empresas con las cuales guardan alguna relación comercial.

Análisis de datos: Deberá basarse en la información obtenida en las entrevistas aplicadas. Debe orientarse al problema del estudio. Y representa un reporte escrito de resumen descriptivo cualitativo de toda la información obtenida.

Reporte escrito: Consiste en un documento que comprende la presentación escrita de los tres entregables anteriores. En el cual, una vez presentado el análisis de los datos y el planteo para el desarrollo del proyecto, se generen las conclusiones y recomendaciones resultantes del estudio.

Interesados en el Proyecto

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología
Adrián Seas Tencio

Aprobación del Alcance del Proyecto

Nombre	Firma	Rol del proyecto	Fecha

**Proyecto: La Pertinencia de Formación de Gerentes de Proyectos.
Bajo Estructura del PMBOK®**

Calidad del Proyecto

Nombre del Proyecto

**La Pertinencia de Formación de Gerentes de Proyectos.
Bajo Estructura del PMBOK®**

Objetivos de Calidad

Que la muestra utilizada esté compuesta por los gerentes generales de cinco empresas privadas, dos costarricenses y tres transnacionales.

Que la entrevista aplicada sea la aportada por el investigador y gerente del proyecto.

Que la presentación de los resultados sea realizada en concordancia con los parámetros definidos por la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT)

Criterios de Calidad por cada Entregable

Nombre del entregable:	Marco teórico
Criterios de aceptación:	<i>Debe incluir los conceptos y definiciones de proyectos y sus características, definidas según en PMBOK y según las normas APA. Debe ser entregado dentro del plazo definido por la ULACIT</i>
Aseguramiento de la Calidad	<i>Debe de plantearse con base en el PMBOK como bibliografía principal. Debe de entregarse el trabajo final con una semana de anticipación a la fecha máxima de entrega fijada por ULACIT.</i>
Control de Calidad	<i>El entregable será cotejado contra los contenidos definidos en el PMBOK. Se realizarán cuatro verificaciones de avance semanales, las cuales deben de presentar un nivel de avance de al menos un 25% entre una y la siguiente.</i>
Responsable	<i>Adrián Seas Tencio</i>

Nombre del entregable:	Entrevistas
Criterios de aceptación:	<i>Debe estar compuesta por cinco preguntas que en total aporten</i>

	<i>información suficiente para cubrir los objetivos de la investigación.</i>
Aseguramiento de la Calidad	<i>Debe entregarse con una semana de anticipación a su fecha de aplicación.</i>
Control de Calidad	<i>Las preguntas serán cotejadas contra los objetivos de la investigación para corroborar su concordancia y pertinencia.</i>
Responsable	<i>Adrián Seas Tencio</i>

Nombre del entregable:	Análisis de datos
Criterios de aceptación:	<i>Debe asociar los resultados de las cinco preguntas de la entrevista con los objetivos de la investigación.</i>
Aseguramiento de la Calidad	<i>Se recibirán informes de seguimiento posteriores a cada entrevista realizada.</i>
Control de Calidad	<i>Los datos analizados serán revisados posteriormente a cada entrevista, para verificar su concordancia y pertinencia con los objetivos planteados.</i>
Responsable	<i>Adrián Seas Tencio</i>

Nombre del entregable:	Reporte Escrito
Criterios de aceptación:	<i>Debe de confeccionarse de acuerdo con los parámetros definidos por ULACIT. Las conclusiones y recomendaciones deben de estar directamente asociadas con los resultados del análisis de datos obtenidos de las entrevistas.</i>
Aseguramiento de la Calidad	<i>Se realizarán revisiones de los avances del reporte escrito.</i>
Control de Calidad	<i>Las revisiones de avances del reporte escrito serán realizadas por una lectora asignada por ULACIT.</i>
Responsable	<i>Adrián Seas Tencio</i>

**Proyecto: La Pertinencia de Formación de Gerentes de Proyectos.
Bajo Estructura del PMBOK®**

Matriz de Recursos Humanos del Proyecto

Nombre del Proyecto

**La Pertinencia de Formación de Gerentes de Proyectos.
Bajo Estructura del PMBOK®**

Recursos internos						
Nombre del Recurso	Rol en el proyecto	Competencias	Autoridad	Responsabilidades	Fecha de Inicio Asignación	Fecha Final Asignación
Adrián Seas Tencio	Entrevistador , analista de datos, redactor de informe.	Facilidad de palabra, capacidad analítica y pensamiento abstracto, habilidades de redacción.	T: tomador de decisión R: Responsable	Responsable por la correcta aplicación de las entrevistas, realización de un acertado análisis de los datos y planteo de un informe comprensivo y completo.	01 de mayo de 2012	22 de junio de 2012
Recursos Externos						
Entrevistados	Realizan el aporte de experiencias y criterios profesionales relacionados con el tema de estudio	Amplios conocimientos en el tema de gestión de proyectos en empresas privadas.		Participación activa en la generación de datos para el análisis.	01 de mayo de 2012	01 de junio de 2012
Control de Calidad	Realiza la revisión de los avances del trabajo escrito del proyecto	Amplios conocimientos en el tema de gestión y administración de proyectos.		Verificación del cumplimiento de los parámetros definidos para el proyecto.	01 de mayo de 2012	22 de junio de 2012

**Proyecto: La Pertinencia de Formación de Gerentes de Proyectos.
Bajo Estructura del PMBOK®**

Esquema de Comunicación del Proyecto

Nombre del Proyecto

**La Pertinencia de Formación de Gerentes de Proyectos.
Bajo Estructura del PMBOK®**

Documento o Información	Interesados	Método de Comunicación	Frecuencia	Mecanismo de control de la comunicación realizada
Marco teórico	<i>ULACIT</i>	<i>Reunión presencial</i>	<i>Semanal</i>	<i>Interno, realización de la reunión.</i>
Entrevistas	<i>ULACIT</i>	<i>correo electrónico</i>	<i>Semanal</i>	<i>Interno, notificación de recibido de información.</i>
Análisis de datos	<i>ULACIT</i>	<i>correo electrónico</i>	<i>Semanal</i>	<i>Interno, notificación de recibido de información.</i>
Reporte escrito	<i>ULACIT</i>	<i>correo electrónico</i>	<i>Semanal</i>	<i>Interno, notificación de recibido de información.</i>

**Proyecto: La Pertinencia de Formación de Gerentes de Proyectos.
Bajo Estructura del PMBOK®**

Comunicaciones del Proyecto

Nombre del Proyecto

**La Pertinencia de Formación de Gerentes de Proyectos.
Bajo Estructura del PMBOK®**

Nombre del Interesado	Puesto del Interesado	Método de Comunicación	Información de Evaluación	Clasificación del Interesado
Adrián Seas Tencio	<i>Administrador del proyecto – Patrocinador</i>	<i>Correo electrónico, reuniones físicas.</i>	<i>Presentación de avances de cada entregable del proyecto, participación activa en la definición de potenciales cambios al proyecto.</i>	<i>Interno</i>
Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología	<i>Evaluador del Proyecto</i>	<i>Correo electrónico, reuniones físicas.</i>	<i>Presentación de avances de cada entregable del proyecto, visto bueno para cambios en la metodología aplicable, aprobación de todo tipo de cambio en el proyecto, aprobación de proyecto final.</i>	<i>Interno, externo.</i>

**Proyecto: La Pertinencia de Formación de Gerentes de Proyectos.
Bajo Estructura del PMBOK®**

Identificación de los Riesgos

ID Riesgo	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Actividades ligadas al riesgo
1.1	Muestra: no contar con una muestra significativa, lo suficientemente heterogénea como para validar la pertinencia de la información recopilada, y la representatividad de esta misma información como dato significativo de generalización a las tendencias del mercado	Probable	Se presenta un bajo grado de generalidad en las conclusiones planteadas.	Selección de la muestra.
1.2	Muestra: la muestra incorporada en la investigación posee una basta experiencia en el campo gerencial de proyectos, lo cual les permite exponer no solamente experiencias de su caso personal, sino de una considerable amplitud del mercado privado nacional, las empresas con las cuales interactúan y puestos anteriores.	Altamente probable	Se ratifique la validez de las conclusiones planteadas.	Procesamiento y Análisis de datos.

**Proyecto: La Pertinencia de Formación de Gerentes de Proyectos.
Bajo Estructura del PMBOK®**

Plan de Acción de los Riesgos

ID Riesgo	Manejo del Riesgo	Descripción del Manejo	Responsable del Riesgo	Plan de contingencia	Costo del Riesgo
1.1	Aceptarlo	<i>En la selección de la muestra se tratará de minimizar la posibilidad de ocurrencia de este riesgo.</i>	Adrián Seas	<i>Contar con una base de datos de personas con el perfil para ser entrevistadas, que permita realizar entrevistas adicionales y descartar las no apropiadas.</i>	<i>25.000 en una nueva gestión de entrevistas</i>
1.2	Incrementar	<i>En la selección de la muestra se tratará de tener accesos a profesionales de empresas privadas internacionales con comprobada experiencia en la gestión de proyectos. Para incrementarla posibilidad de ocurrencia.</i>	Adrián Seas	<i>Utilizar un fin de semana para el Studio de la información adicional relevante obtenida.</i>	<i>12.500 en incremento del tiempo para análisis de datos.</i>

**Proyecto: La Pertinencia de Formación de Gerentes de Proyectos.
Bajo Estructura del PMBOK®**

Informe de Cierre del Proyecto

Nombre del Proyecto

**La Pertinencia de Formación de Gerentes de Proyectos.
Bajo Estructura del PMBOK®**

Productos Entregados		
Entregables	Áreas beneficiadas	Fecha de Entrega
Marco teórico	Alcance, tiempo, costo, calidad	18 de mayo
Entrevistas	Calidad, integralidad	01 de junio
Análisis de datos	Calidad, integralidad	07 de junio
Reporte escrito	Calidad, integralidad	22 de junio

Evaluación del Cronograma Estimado contra el Cronograma Real			
Total Tiempo Estimado 06 (semanas)		Total Tiempo Real 06 (semanas)	
<i>El tiempo de ejecución fue cumplido satisfactoriamente, guardó una holgura igual a cero entre el cronograma propuesto y el tiempo de realización de las actividades propuestas.</i>			

Evaluación del Presupuesto Estimado contra el Presupuesto Real			
Total Presupuesto Estimado: 100.000 colones		Total Presupuesto Real: 100.000 colones	
<i>El presupuesto fue ejecutado satisfactoriamente, guardó una holgura igual a cero entre el costo propuesto y el costo de realización de las actividades propuestas.</i>			

Evaluación general del desempeño de los miembros del proyecto			
Total Presupuesto Estimado: 100.000 colones		Total Presupuesto Real: 100.000 colones	
Los miembros del equipo cumplieron satisfactoriamente con sus responsabilidades,			

desempeñando sus tareas dentro de los parámetros de calidad solicitados, siempre dentro del plazo fijado y al costo definido inicialmente.
 Importante de resaltar la disposición, para realizar las entrevistas en cualquier hora y lugar asignados, por la persona entrevistada y poder así concluir la actividad.

Lecciones Aprendidas del Proyecto		
Éxitos presentados durante el proyecto		
Descripción del Éxito	Factores que incidieron en el éxito	
Cumplimiento de la cantidad muestral fijada	Las solicitudes de participación en el estudio se enviaron a una cantidad que superaba en un 25% a la cantidad requerida, esto para preveer la No realización de algunas entrevistas por negativa a participar o ausencia de respuesta.	
Cumplimiento total de presupuesto	Negociaciones iniciales con proveedores, para los servicios requeridos.	
Exitosa presentación de los resultados de la investigación	Preparación de material y resúmenes de resultados con tres días de anticipación al momento de entrega. Permitió aplicar los ajustes pertinentes hasta la obtención del entregable final esperado.	
Deficiencias presentadas durante el proyecto		
Descripción de la deficiencia	Factores que incidieron en la deficiencia	Oportunidades de mejora
Falta de aseguramiento de la representatividad de la información recabada en la investigación.	Tamaño de la muestra muy pequeño para poder generalizar las conclusiones obtenidas a la población estudiada.	Aplicar las entrevistas a una cantidad mayor de personas, aprovechando que la misma ya está definida y la metodología de análisis e interpretación de datos recabados ya ha sido probada.

**Proyecto: La Pertinencia de Formación de Gerentes de Proyectos.
Bajo Estructura del PMBOK®**

Entregable Final - Reporte Escrito y Presentación de Resultados de la Investigación

De la implementación de proyectos como una práctica para el desarrollo de los objetivos de las compañías:

Las iniciativas estratégicas de las empresas privadas costarricenses se ejecutan por proyectos. Alguna parte de estas empresas han cambiado su visión de cliente y en la actualidad cada uno es considerado un proyecto. La gestión de proyectos se ha consolidado como metodología para el logro de objetivos estratégicos de las empresas.

La gestión empresarial se divide entonces en gestión operativa, encargada de las labores rutinarias de la empresa, y gestión de proyectos. Dedicada esta segunda a la atención de clientes y al desarrollo de procesos específicos, estratégicos y de especial importancia.

De la contratación de administradores para el desarrollo de proyectos:

Las empresas cuentan con su propio personal para la gestión de sus proyectos, constituyendo Oficinas de Administración de Proyectos (PMO). Se refuerza el desempeño de proyectos en las empresas privadas con la constitución de una oficina o departamento especializado en su gestión.

El volumen de operaciones en proyectos es tan importante en la actualidad, que las empresas han destinado recursos a la constitución de su propias oficinas de proyectos. Generalmente, el

proceso ha consistido en brindar una oportunidad de desarrollo y crecimiento profesional a colaboradores que han trabajado con consultores externos en el desarrollo de algún tipo de proyecto. En otros casos, se contratan profesionales en el área técnica más relevante de la compañía, y se les asigna la gestión de los proyectos. Al crecer la demanda por el servicio de la empresa, este profesional pasa a liderar la oficina de proyectos y a capacitar nuevos profesionales bajo su supervisión.

De las competencias en administración de proyectos del personal que se contrata:

Las competencias necesarias son definidas por la PMO según el tipo de proyecto a ser desarrollado. Sin embargo, el principal criterio de selección y característica indispensable para integrar la oficina de PMO es contar con experiencia profesional en el campo técnico del proyecto por ser desarrollado.

Es muy llamativo el hecho que aun cuando existen especializaciones en gestión de proyectos, la cualidad predominante es la formación profesional en el campo asociado a los proyectos por ser implementados.

Del conocimiento sobre la certificación PMP:

La totalidad de empleadores en las empresas privadas costarricenses conocen la existencia de una certificación profesional en gerencia de proyectos. No obstante, no han profundizado en las características de esta certificación, o en los atributos profesionales de las personas que la han obtenido.

Se considera como una calificación deseable para su personal de la PMO, pero se mantiene como cualidad predominante la formación en el campo profesional asociado a los proyectos por ser implementados.

De la importancia de un grado académico de Maestría en Gerencia de Proyectos o una certificación internacional del Project Management Institute, como calificación para integrar un equipo gestión de proyectos:

Estas características en potenciales colaboradores de un equipo gestión de proyectos de una empresa podría ser determinante ante la presentación de un nivel similar de formación profesional y experiencia de los candidatos. Y podría constituirse en un factor determinante para la toma de decisiones para una contratación, no obstante, los conocimientos profesionales formales en el campo profesional asociado a los proyectos por ser implementados y la experiencia en el desarrollo de proyectos similares, se mantienen como las cualidades más determinantes en el momento de una contratación para formar parte de un equipo gestión de proyectos.

Conclusiones del Proyecto

- La metodología de trabajo mediante proyectos no ha generado la necesidad, para las empresas privadas nacionales, de contratar profesionales con competencias en gestión y administración de proyectos.
- La implementación de proyectos es una práctica generalizada en las empresas privadas nacionales. Es gestionada internamente, donde gran parte cuentan con metodologías propias.
- El trabajo en la modalidad de proyectos ha tomado tanto auge entre las empresas privadas nacionales, que es muy común que éstas cuenten con su propia oficina de Administración de Proyectos (PMO).
- El criterio de selección más utilizado por las empresas privadas nacionales para la formación de sus equipos de proyectos es la experiencia en el área de conocimiento asociada al proyecto por ser desarrollado.
- Un grado académico de Maestría en Administración de Proyectos o una certificación PMP representan un valor agregado poco apreciado en la actualidad, por las empresas privadas nacionales. No obstante, las metodologías para administración de proyectos, propias de algunas de estas empresas, podrían estar basadas en el marco de referencia propuesto por el PMI y ser desconocido por las mismas empresas. Con lo que esta poca apreciación en la actualidad, podría originarse de un desconocimiento interno.

- Al ser la implementación de proyectos una práctica generalizada en las empresas privadas nacionales, la obtención de un grado académico de Maestría en Administración de Proyectos o una certificación PMP representan una importante oportunidad de desarrollo en las empresas interesadas en definir una metodología propia para la gestión de sus proyectos.

Recomendaciones del Proyecto

La ampliación del alcance inicial de este proyecto, mediante el incremento de la muestra utilizada, puede generar mayores y mejores conclusiones. Si se amplía la muestra de empresas consultadas, a otras de distintos procesos o mercados no abarcados por el estudio actual, podría generarse un estudio que divida la gestión de proyectos por sectores productivos, y se reconozcan las características propias de cada uno.

Bibliografía

Project Management Institute. (2008).

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide).

Pennsylvania, EEUU: Project Management Institute, Inc. Fourth Edition

Hernández Sampieri, Roberto y otros (1997).

Metodología de la Investigación.

McGRAW-HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V. Primera Edición.

Sylvia Zavala Trías, MLS

Guía a la redacción en el estilo APA.

Biblioteca de la Universidad Metropolitana, 6ta edición

Anexos

Herramienta: La entrevista

Introducción:

La entrevista será aplicada a los representantes de las compañías seleccionadas. Debe propiciarse un espacio para la realización de comentarios abiertos y generales sobre el tema de la entrevista. Las preguntas deberán de utilizarse como elemento inicial para el tratamiento de un subtema específico, pero no deberá de limitarse al expositor en ningún momento, y se deben de considerar todos sus aportes. Las preguntas representan un ordenamiento lógico de la conversación, pero no se debe limitar la conversación a los temas de proyectos comprendidos en dichas preguntas.

Presentación

La metodología de trabajo mediante proyectos está siendo implementada en un nivel tan frecuente, especializado y en campos tan diversos, que los egresados de las distintas carreras profesionales no cuentan con las competencias necesarias en administración de proyectos para liderar los proyectos de las empresas para las cuales laboran. Lo cual valida y justifica la necesidad de especializarse profesionalmente en la gestión y gerencia de proyectos.

Solicitud.

Por favor, responda a cada una de las preguntas de acuerdo con su criterio y experiencia profesional, sin limitarse a sus vivencias dentro de esta compañía y preferiblemente incluyendo en las respuestas sus experiencias profesionales previas y conocimientos adquiridos. Incluya además, referencias profesionales de sus colegas y colaboradores sobre el tema en conversación, y que usted considere relevantes.

Preguntas:

1. ¿Se implementan proyectos como una práctica para el desarrollo de los objetivos de la compañía en la cual usted se desempeña?
Si su respuesta es NO favor pasar a la pregunta #4
2. ¿Se contratan en su empresa administradores para el desarrollo de proyectos (outsourcing) o la empresa cuenta con personal calificado para esta función?
3. ¿Cómo se miden las competencias en administración de proyectos, del personal que se contrata y el que se subcontrata?
4. ¿Conoce la certificación PMP?
5. ¿En caso de requerir contratar un puesto para administrador de proyectos en su compañía, qué aspectos consideraría importantes en su decisión de contratación?
6. ¿Consideraría un grado académico de Maestría en Gerencia de Proyectos como suficiente formación académica para garantizar el cumplimiento de las competencias esperadas en el personal?

7. ¿Consideraría una certificación internacional del Project Management Institute como suficiente calificación para garantizar el cumplimiento de las competencias esperadas en el personal?
8. Por favor, anote cualquier comentario que desee agregar.