

Arelys Marian López-Medina

Lineamientos estratégicos para la mejora sostenible de la gestión de proyectos

Strategic guidelines for sustainable improvement of project management

Arelys Marian López-Medina

arelys052@gmail.com

Servicio Desconcentrado para el Mantenimiento Proactivo de la Infraestructura Física y
Equipamiento del estado Falcón, Falcón
Venezuela

Recibido: 20 de abril de 2019

Revisado: 25 de mayo de 2019

Aprobado: 20 de junio de 2019

Publicado: 01 de julio de 2020

RESUMEN

La investigación estuvo dirigido a proponer lineamientos para la gestión de proyectos de infraestructura en la División de Planta Física de la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda". El diseño de la investigación se consideró no experimental, tipo proyectivo, modalidad de proyectos especiales. En cuanto al análisis de los datos obtenidos estuvo conformada por matrices de resultados y desarrollada en un Diagrama de Pareto. Los resultados obtenidos indicaron que el proceso de gestión de proyectos llevada a cabo en la División de Planta Física, corresponde a una gestión tradicional con base a la variable, dimensiones e indicadores que fundamentaron la investigación, en el que se requiere enfocar los esfuerzos en una metodología que permitirá numerosos beneficios, desde el punto de vista organizacional.

Descriptores: Lineamientos estratégicos, mejora sostenible, gestión de proyectos, proyectos de infraestructura, satisfacción.

Arelys Marian López-Medina

ABSTRACT

The research was aimed at proposing guidelines for the management of infrastructure projects in the Physical Plant Division of the “Francisco de Miranda” National Experimental University. The research design was considered non-experimental, projective type, special project modality. Regarding the analysis of the data obtained, it was made up of results matrices and developed in a Pareto Diagram. The results obtained indicated that the project management process carried out in the Physical Plant Division corresponds to a traditional management based on the variable, dimensions and indicators that supported the research, in which it is required to focus efforts on a methodology that will allow numerous benefits, from the organizational point of view.

Descriptors: strategic guidelines, sustainable improvement, project management, infrastructure projects, satisfaction.

INTRODUCCIÓN

La evolución en el mundo organizacional, gracias en gran parte a las nuevas tecnologías, ha aportado una división y planificación del trabajo a realizar mediante proyectos, independientemente del ámbito de la organización en el que éstos se encuentren. Es importante tener la capacidad de prever si un proyecto tendrá éxito o fracaso, lo cual se determina mediante las medidas que se aplican para evaluarlo cuando está completo, siendo necesario desarrollar normas para el proyecto y compararlas con los resultados obtenidos.

La gestión de proyectos ha desarrollado técnicas y procesos especializados para enfrentar los retos de planear, organizar y motivar a los integrantes de un equipo, conducir los equipos de proyectos, vigilar, evaluar, y controlar el uso de los recursos. Los proyectos tienen un ciclo de vida definido, que comienza con la aparición de una idea en la fase conceptual y termina con la obtención de los resultados para un usuario o “cliente”.

La gestión de proyectos se efectúa mediante un proceso formado por las principales funciones administrativas para utilizar los recursos con el propósito de alcanzar el fin de los proyectos. Lewis (2004) afirma que “la gestión de proyectos consiste en facilitar la planificación, el calendario y el control de todas las actividades que deben realizarse para

Arellys Marian López-Medina

conseguir los objetivos del proyecto”(p.13). Los proyectos son los bloques de construcción en el diseño y la ejecución de las estrategias organizacionales y son la punta de lanza de los productos, los servicios y el cambio organizacional. Por una parte, genera mayor productividad al determinar la ruta más directa para la solución del problema, genera más ganancias al reducir el tiempo y la energía desperdiciados en las soluciones erróneas, mejor estado anímico en los miembros del equipo de trabajo mediante una mayor satisfacción laboral, mejor posición competitiva al aportar resultados más rápidos, mejor procesamiento del proyecto y definición del flujo de trabajo, mayor capacidad, y madurez en las soluciones organizaciones; y por otra, la satisfacción al cliente, genera confianza en la obtención del proyecto así como, confianza en la producción del tiempo y a un precio conveniente.

DESARROLLO

El mundo actual de la globalización nos está presionando cada vez más por llegar a la excelencia. Cada vez son más los organismos que involucran el proyecto como unidad básica de análisis de la rutina de gestión y herramienta insustituible en la planeación estratégica. Hoy día la Gerencia de Proyectos está influyendo no sólo en cómo se ejecutan los proyectos, sino también en la organización de las empresas que realizan y ejecutan los mismos, esta situación afecta a los Gerentes de Proyectos, que cada día se ven en la necesidad de analizar y poner en práctica herramientas que le ayuden a llevar sus proyectos a feliz término y de una manera eficaz, teniendo que visualizar y prevenir cualquier impacto que se pueda presentar durante la ejecución del mismo. Es por ello que las organizaciones deben usar sus recursos de manera eficiente, y mantenerse flexible ante los cambios del entorno. La mejor forma de lograrse es a través de una gerencia de proyectos eficaz y disciplinada.

La gerencia de proyectos provee un marco que permite cumplir con los objetivos de la organización usando un proceso estructurado y controlado. Esencialmente, comprende una serie de técnicas, herramientas y metodologías que permiten al gerente y su equipo

Arellys Marian López-Medina

Llevar a cabo un proyecto que satisfaga las necesidades del cliente, se mantenga dentro de los límites presupuestarios, sea culminado a tiempo y con éxito, por lo que necesitan medir sus fortalezas y áreas de mejoramiento con el objeto de construir planes para mejorar su efectividad. Palacios (2007) señala que: “La ejecución de proyectos en una organización será exitosa en la medida en que esos proyectos y la forma como se ejecuten estén alineados con el proceso de planificación estratégica”(p.81).

A su vez el autor expone:

Los proyectos son un conjunto de actividades que hacen las organizaciones con un fin claramente delimitado para dirigirse hacia una situación deseada. Estos proyectos permiten generar la infraestructura operativa de la empresa. Para ser eficientes en la ejecución de proyectos, las organizaciones que se manejan bajo criterios profesionales emplean las mejores prácticas disponibles. Esto conlleva a aplicar sistemáticamente una metodología que integre un conjunto de conocimientos mediante la planificación, ejecución y control del costo, el tiempo y el desempeño final del trabajo. (p. 15).

Muchos proyectos exceden a sus presupuestos, terminan tarde o no pueden resolver sus objetivos plenamente. Lewis (2004) a su vez establece que “Un proyecto es un trabajo compuesto por múltiples tareas que tiene unos requisitos de tiempo, coste, rendimiento y ámbito, y que se realiza solamente una vez” (p.11). Un proyecto debe formar parte de los objetivos generales de la organización ya que generalmente moviliza personal por un largo período de tiempo. Así que la dirección de la organización tiene como objetivo proveer una estrategia posible que permita definir prioridades en términos de la realización eficaz de los objetivos del proyecto.

Por su condición de proyecto, el trabajo a ser realizado presenta condiciones específicas y de mucha incertidumbre, el cual amerita planificación y control siendo ésta una tarea muy compleja y multidisciplinaria en la que intervienen un gran número de recurso humano con distintas destrezas y habilidades. En este escenario es necesario preguntarse ¿por qué es frecuente ver en nuestro entorno que los proyectos no son culminados con éxito?, por qué es poco común concebir proyectos terminados a tiempo, dentro de los recursos disponibles y con la calidad que se espera? Para que un proyecto

Arellys Marian López-Medina

se considere exitoso, debe cumplir con los requisitos de tiempo, costo y calidad, para lo cual es necesario superar las expectativas de nuestros clientes. Es de entender entonces, que el fracaso en la mayoría de los proyectos se debe al incumplimiento de estos tres requisitos principales.

Entonces se adiciona otro requisito a considerar, la planificación, y surgen nuevas interrogantes. ¿Es que acaso los proyectos en nuestro entorno no se planifican adecuadamente?, ¿por qué nos acostumbramos a ver proyectos que frecuentemente son devueltos, al no cumplir con las expectativas del cliente?, ¿por qué se dedica más tiempo en rectificar o corregir el trabajo que ya fue realizado?, ¿qué estamos haciendo mal? Sobre todas estas interrogantes, se centra la práctica común en las actuaciones que se ejercen en el ámbito público.

En este sentido, y de acuerdo a las experiencias observadas en el ejercicio de funciones técnicas, recurrentemente se observan hábitos inadecuados de trabajo, ya que no se planifica el trabajo a realizar, éste se efectúa en forma aislada, no existe comunicación efectiva dentro del equipo, el trabajo se torna individualista, los procesos no se encuentran documentados, no se generan directrices en cuanto a mejores prácticas sobre un trabajo adecuado que sea suficiente, exitoso y en el tiempo justo, así como, no se emplean herramientas que permitan desarrollar habilidades que ayuden a realizar un trabajo efectivo y coordinado que permita medir el impacto, el alcance, los riesgos, costos asociados y desviaciones que puedan presentarse. Tales aspectos, constituyen debilidades en lo que se denomina la “gestión de proyectos”, que consiste en facilitar la planificación, tiempo y control de todas las tareas que se deben realizar para lograr los objetivos propuestos en el proyecto.

Todos estos aspectos planteados constituyen debilidades a nivel de la División de Planta Física de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”, adscrita a la Dirección de Planificación, Desarrollo y Evaluación Universitaria (DIPLADE). Esta Dirección fue creada mediante Consejo Universitario N° CU.002.986.098 de fecha 18 de Febrero de 1998, y publicado en Gaceta Universitaria N° 79, I trimestre de 1998. Es un

Arellys Marian López-Medina

órgano consultivo interdisciplinario, la cual tiene a su cargo la planificación, el desarrollo, la evaluación general y permanente de la universidad en lo referente al área académica, administrativa, económica, de planta física y otras que le sean asignadas por el Consejo Universitario de acuerdo a las políticas establecidas.

La División de Planta Física es una dependencia encargada de la planificación, supervisión, diseño, remodelación y elaboración de los proyectos de arquitectura e ingeniería, concerniente a Planta Física de la institución, manteniendo un control y seguimiento en las ejecuciones de obras financiadas por la Universidad y por organismos externos (Gobernación, PDVSA, Alcaldía, Ministerio de Obras Públicas, entre otras).

A nivel de la gestión de proyectos, la División de Planta Física no cuenta con manuales de normas y procedimientos que permita tener documentados sus procesos, por cuanto, la elaboración de proyectos debe cumplir con unos requisitos de presentación ante la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) que es el organismo que se encarga del financiamiento de los proyectos a nivel de las universidades en Venezuela. La presentación comprende: Ficha Técnica en donde se presentan los requerimientos de: alcance del proyecto, prioridad y descripción de la obra, justificación (fundamentos que motivan la solicitud de financiamiento ante la OPSU), cronograma de actividades, plano de implantación (vista del plano que mostrará la ubicación de la obra con respecto al contexto), y plano de planta de distribución.

Con la finalidad de decidir sobre las estrategias a seguir y que sean convenientes a la División de Planta Física, así como también de la necesidad ineludible de proponer lineamientos que contribuyan a mejorar las debilidades existentes en cuanto a la gestión de proyectos, se pretende no sólo crear hábitos adecuados de trabajo, sino un trabajo coordinado y en equipo que permita desarrollar habilidades mediante la aplicación de técnicas que den respuesta a los requerimientos del cliente.

Propósitos que fundamentaron la investigación

Arellys Marian López-Medina

Se estableció como objetivo principal proponer lineamientos de acción para la mejora sostenible de la gestión de proyectos de infraestructuras en la División de Planta Física de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda. Sobre este aspecto, se consideró en primer lugar caracterizar la gestión de proyectos, seguidamente realizar un diagnóstico situacional, y por último formular las acciones estratégicas.

Referente Teórico

La fundamentación teórica corresponde al criterio establecido por Chamoun (2005) como base para proponer soluciones en el ámbito de la gestión de proyectos, lo cual implica la adopción de lineamientos que permitan iniciar y concluir el mismo en el tiempo establecido, dentro del presupuesto, y de acuerdo con los requisitos de calidad. Con esto se pretende hacer accesible una metodología que promueva el manejo adecuado de los proyectos, así como la adopción de mejores prácticas que sean exitosas, adecuadas y suficientes cumpliendo con los objetivos propuestos.

Diseño y tipo de Investigación

El diseño de la investigación es del tipo no experimental en la modalidad de proyecto especial, ya que se generó una propuesta para la solución de deficiencias detectadas en la gestión de proyectos a partir de lo evidenciado en el escenario de estudio.

Población y Muestra

La investigación estuvo representada por nueve (09) profesionales encargados de la elaboración de proyectos de infraestructura de la División de Planta Física de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”; tales como, Jefe de División, Jefe de Obras, Arquitecto, Ingenieros de proyectos, Supervisor de Costos de Obra, y Dibujantes respectivamente.

Procedimiento

Arelys Marian López-Medina

Caracterización de las áreas que conforman la Gestión de Proyectos de la División de Planta Física de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”.

Se observó el proceso de elaboración de proyectos en atención al cumplimiento de los objetivos planteados en la presente investigación. En la fase de observación directa del proceso estructurado de elaboración de proyectos, se evaluaron las metodologías de trabajo de cada miembro del equipo de proyectos, las técnicas aplicadas, normas internas, recursos con que cuenta la División e identificación del proceso de gestión de proyectos en base a las áreas que la conforman: inicio, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgo, abastecimientos e integración. En este sentido esta fase abordó además aspectos relacionados con el desarrollo de proyectos en el tiempo, así como también los métodos de trabajo adoptados para la realización de los mismos. De acuerdo a la caracterización del proceso de gestión de proyectos llevado a cabo en la División, se observó que la metodología para elaborar los proyectos considera sólo los aspectos tradicionalmente básicos utilizados en la práctica común; por ejemplo, el Jefe instruye las acciones que deben ser emprendidas para la elaboración del proyecto, y cada responsable en su área interviene en el momento de ejecutar su área disciplinar.

Diagnóstico situacional de la gestión de proyectos de infraestructura en la División de Planta Física de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”.

Con el propósito de encontrar la mejor relación entre las tendencias que se perciben del entorno y el potencial propio de la organización, se efectuó un diagnóstico situacional que se inicio a partir del análisis del ambiente interno y externo de la organización, los aspectos positivos y negativos, así como también los factores críticos de éxito; seguidamente se aplicó el diagrama causa-efecto para la identificación de los problemas con el propósito de visualizar gráficamente los factores que tienen una importancia significativa sobre una gestión de proyectos inadecuada. Para ilustrar a nivel organizacional este proceso, se efectuaron además reuniones de trabajo fundamentadas en entrevistas informales basadas en las mejores prácticas de la gestión de proyectos a

Arelys Marian López-Medina

través de la Técnica de Grupo Nominal (TGN), utilizando como método de escalamiento para medir actitudes, la escala Likert. Esta dinámica grupal consistió en listar un conjunto de factores que conforman la Gestión de proyectos en forma de afirmaciones o juicios, el cual se basó en valorar el nivel de aplicación de estos factores en el ámbito de trabajo como criterio para mejorar los procesos organizacionales.

Formulación de acciones estratégicas para la mejora de la gestión de proyectos de infraestructura en la División de Planta Física de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”. Esta propuesta aborda los lineamientos del proceso de gestión de proyectos para la División de Planta Física de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”, adscrita a la Dirección de Planificación, Desarrollo y Evaluación Universitaria (DIPLADE).

Se proponen lineamientos estratégicos que fomenten una cultura organizacional, adoptando herramientas y métodos de trabajo que faciliten el desempeño de los proyectos, mejoras en la integración de los miembros del equipo mediante una comunicación efectiva, mayor productividad al ofrecer oportunidades de realizar un trabajo adecuado, evitando el desperdicio, así como también, facilitando la toma de decisiones en forma oportuna y eficaz mediante un desempeño coordinado de parte de los integrantes de la División.

Resultados

De acuerdo al diagnóstico situacional estratégico del problema de investigación fundamentado en las áreas que actualmente conforman la gestión de proyectos de infraestructura de la División de Planta Física, y de acuerdo a la variable, dimensiones e indicadores que conformaron el estudio de investigación, a continuación se desarrollan las siguientes conclusiones:

En relación al “*inicio*” no se elabora el charter que formaliza el comienzo del proyecto, en principio sólo se asigna las actividades a realizar al arquitecto quien realiza un anteproyecto que consiste en la inspección al sitio de la obra y levantamiento de las

Arelys Marian López-Medina

instalaciones, generalmente en las gestiones tradicionales, sólo se visualiza el proyecto terminado, esto trae como consecuencia, la carencia en facultar el encargado del proyecto, además que el equipo no adquiere la visión completa del mismo, y no se identifica a los involucrados y la conciliación de las expectativas, generando el incumplimiento de éstas, insatisfacción de los clientes y proveedores e improvisaciones constantes. Elaborar el charter promueve las soluciones propositivas al compartir la visión en equipo.

En base al progreso de las actividades que conforma la gestión de proyectos referente a la “*planeación*”, no se realiza la declaración del alcance, sólo se asignan las tareas a realizar en forma individual en base al equipo de trabajo del proyecto, esto trae como consecuencia, la integración a destiempo de la información sobre alcances y se generan cambios continuos por falta de confirmación, así como también, costos innecesarios, retrabajos, mayor desgaste personal y pérdida de tiempo. Declarar el alcance no es más que el desglose de entregables finales en subentragables con criterios de aceptación, facilita la confirmación de los entregables del proyecto y sus criterios.

En referencia al plan del proyecto, éste no se efectúa en la División, trayendo como consecuencia, que el proyecto se desarrolle en base a urgencias innecesarias e improvisaciones, carencia de una base de medición para establecer comparaciones en cuanto al desempeño del proyecto.

En base a la WBS (WorkBreakdownStructure), o desglose estructurado del trabajo, éste no se realiza en la División, esto genera que el trabajo a realizar como por ejemplo: el presupuesto, esté incompleto. La WBS permite definir el alcance total del proyecto a nivel de entregables, para fines de planeación, ejecución y control. Éste define lo incluido y lo no incluido.

En referencia a la elaboración de estimado de costos y presupuestos, en la División sólo se realiza el presupuesto del proyecto con base a los programas Lulo, y base de datos: MINFRA, Maprex y C.I.V. Esta gestión de proyectos sólo se enfoca hacia el establecimiento del presupuesto sin actualizar con la última información, esto genera que

Arellys Marian López-Medina

usualmente el encargado no es responsable de elaborar y actualizar el presupuesto, así como también se generan proyectos fuera del presupuesto por no considerar el WBS como base. El estimado de costos y presupuesto permite confirmar las restricciones de costo y monitorearlas continuamente para asegurar el apego al plan.

En cuanto al establecimiento de estándares de calidad, la División sólo se enfoca hacia la supervisión técnica del proyecto en base a los requisitos que establece el proveedor para la presentación de los mismos, así como las especificaciones técnicas para los cálculos correspondientes. Esto genera que a nivel de la gestión de proyectos se observe más desgaste, retrabajos, desmotivación, mayores costos, más tiempo invertido. El establecer los estándares relevantes y cómo alcanzarlos, se enfoca hacia la previsión, asegurando la calidad desde la planeación, el diseño, la selección de proveedores, hasta la entrega.

En cuanto a la integración del equipo, en la División se trabaja en forma aislada, cada miembro del equipo de trabajo sólo realiza las actividades que le corresponden. Éste es un enfoque más técnico que integrador en el cual todos dependen de la persona a cargo, originando que al no contar con el charter, ni el WBS, y con un perfil técnico del gerente; los trabajos de integración son más complejos con un alto nivel de desgaste; no se considera el proyecto como el protagonista, así como un bajo compromiso de los involucrados. La integración del equipo ayuda a alinear los esfuerzos del equipo en la misma dirección, así como permite la distribución efectiva del trabajo y las funciones en base al WBS.

En lo que se refiere al plan de comunicación en la División, que consiste en llevar reportes sobre los avances o contratiempos de los proyectos, así como un calendario de eventos; no se considera un deber dentro del proceso que se lleva a cabo en la División, se mantiene un enfoque informal, y no existe la disciplina de documentar los acuerdos. Este tipo de gestiones genera continuas improvisaciones, en algunos casos mayores burocracias, información incompleta, programas y presupuesto sin tomar en cuenta la WBS, falta de visión total de proyecto. El contar con un plan de comunicación, involucra

Arellys Marian López-Medina

a todos los miembros del equipo sobre la forma en generar la información y la frecuencia para generar los reportes, permite mayor fluidez en la información en forma oportuna, completa y relevante.

En cuanto al plan de riesgos, en la División no se utiliza esta herramienta, en este tipo de gestiones generalmente no se identifican ni se evalúan formalmente los riesgos, esto origina más improvisación que prevención, sorpresas, reacciones con urgencia, aparecen costos que no fueron considerados, el proyecto queda fuera de control. El contar con un plan de riesgos permite al gerente del proyecto, y al equipo prever y actuar oportunamente para evitar o prevenir los problemas potenciales.

En referencia al plan de abastecimiento, la División no cuenta con una matriz de abastecimiento que permita definir cómo será contratado cada paquete de trabajo y asegurar que todo el WBS esté cubierto. Este tipo de gestiones se enfoca sobre esquemas tradicionales y poco adecuados para el proyecto. El plan de abastecimiento permite estructurar el mejor esquema de contratación de acuerdo con las necesidades y expectativas del cliente y del proyecto, así como facilita la visión global del mismo.

En cuanto al sistema de control de cambios, en la División no se utiliza esta herramienta. Esta forma de trabajo genera conflictos y confusiones, proyectos fuera de presupuesto, incertidumbre, programas incumplidos. Generalmente en estas gestiones tradicionales las decisiones se toman de manera informal, se comunican verbalmente, no se actualizan los documentos, así como tampoco se evalúan los impactos que se generan. El sistema de control de cambios permite conocer el estatus del proyecto a la fecha de corte, presentando la situación actual y la proyectada para la toma oportuna de las decisiones, se integra los efectos en todas las áreas y se alinea al equipo y al cliente.

En cuanto a las lecciones aprendidas, esta disciplina no es utilizada en la División, trayendo como consecuencia, que cada involucrado hace suyo los aprendizajes sin permitir que el equipo del proyecto capitalice las lecciones. El capitalizar las lecciones aprendidas sirve de base para la fase siguiente del proyecto, así como también de los proyectos a futuro.

Arellys Marian López-Medina

CONCLUSIONES

Con la finalidad de capitalizar las ventajas, y enfocar los esfuerzos, es de gran importancia documentar todo el proceso de gestión de proyectos, con esto se evitan inconvenientes, improvisaciones y sorpresas. Así mismo, el documentar las restricciones, limita el campo de acción del equipo ejecutor, ya que no existen proyectos sin restricciones de recursos, de tiempos, de entrega, entre otros. La práctica obliga a trabajar con un marco de restricciones y se deben obtener los resultados esperados tomando en cuenta factores como: fechas de entrega final, fechas parciales de entrega, monto máximo del presupuesto, limitaciones de personal, restricciones de horario de trabajo y equipos, así como el apego a estándares de calidad y metodologías. En este sentido formalizar el inicio del proyecto, reduce considerablemente las situaciones incómodas, así como se comparte la visión con todos los involucrados para encauzar los esfuerzos hacia un objetivo en común.

El planear el proyecto, guía la ejecución y control, facilita la comunicación efectiva y establece los criterios para medir el desempeño del mismo. Partiendo de los objetivos, entregables y expectativas documentadas en el charter, indica qué se pretende lograr incluyendo las estrategias y esquemas de cómo lograrlo. Tener una visión clara del por qué del proyecto en función de lo que se quiere lograr, permite confirmar el compromiso de los involucrados y alinear sus esfuerzos hacia el trabajo en equipo experimentando una sensación de logro.

Es fundamental que el gerente del proyecto cuente con la responsabilidad y autoridad requerida, y que los miembros del equipo de trabajo provean al equipo gerencial quien tendrá la responsabilidad de integrar todas las áreas, del inicio al fin. Adaptar y aplicar una metodología común acuerdo con las necesidades de la organización y darla a conocer a todos los involucrados, genera orden y motiva a los miembros del equipo a comprometerse aún más con el proyecto. Desarrollar conocimientos y habilidades del personal técnico, ayuda a fomentar la cultura organizacional, donde una vez conocido el

Arellys Marian López-Medina

proceso, se emplean técnicas que contribuyan a métodos de trabajo adecuados que influyan en la mejora continua, en donde el nivel de desempeño va en aumento, promoviendo el fortalecimiento de sus capacidades.

REFERENCIAS

- Chamoun, Y. (2005). *Administración Profesional de Proyectos La Guía*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Gaceta Universitaria de la U.N.E.F.M., N° 79* (Resolución CU.002.986.098). (1998, I Trimestre).
- Lewis, J. (2004). *Las claves de la Gestión de Proyectos*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Palacios, E. (2007). *Gerencia de Proyectos*. (Cuarta edición). Caracas: Impresos Miniprés, C.A.