

ARTÍCULOS



**Ing. Msc. Estrella Bascarán
Castanedo**



EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LA GERENCIA
DE PROYECTOS EN VENEZUELA
UNA POSICIÓN PRAGMÁTICA DE UN PARADIGMA

Resumen

En este artículo se quiere dar una visión pragmática de la evaluación de la aplicación de la Gerencia de Proyectos en Venezuela desde el paradigma particular del autor, quien labora en el sector desde su graduación como ingeniero civil, pasando por su trabajo como profesional de la industria petrolera nacional, el libre ejercicio profesional, el aprendizaje formal de la maestría en Gerencia de Proyectos y su experiencia docente.

Palabras Clave: Evaluación, Gerencia, Proyectos, Paradigma, Pragmatismo.

Abstract

In this article we want to provide a pragmatic assessment of the implementation of the Projects in Venezuela since the author's particular paradigm, who works in the industry since his graduation as a civil engineer, to his work as a professional in the industry national petroleum, the legal profession, the formal training of expertise in Project Management and teaching experience.

Keywords: Assessment, Management, Project Manager, Paradigm, Pragmatism.

“Para escribir sólo hay que tener algo que decir”¹. Camilo José Cela (1916-2002). Escritor español.

Confieso que al tener la oportunidad de escribir este artículo no sabía por dónde empezar, ya que el tema es extenso y con variedad de posiciones. Al iniciarlo con la cita anterior, por tanto, es necesario colocar un marco de referencia que permita aclarar los conceptos utilizados en este artículo para evaluar la aplicación de la Gerencia de Proyectos en Venezuela con una visión pragmática y desde un paradigma personal.

“Un paradigma es el conjunto de prácticas que definen una disciplina científica durante un período específico de tiempo”² Thomas Kuhn (1962). Por lo tanto la parte teórica de un paradigma sirve como una visión del mundo estableciendo las categorías y marcos para el análisis de fenómenos, su parte práctica, sirve como una forma de vida, indicando los compromisos que son aceptables y cuáles no.

De acuerdo con el diccionario “Pragmatismo: movimiento filosófico norteamericano de carácter empirista, que considera los efectos prácticos de una teoría como el único criterio válido para juzgar su verdad”³. Por lo que en este escrito se hará referencia sólo a aspectos prácticos, escapando de las demostraciones teóricas. Ya lo decía, el filósofo y escritor francés Jean Paul Sartre (1905-1980): “Todos los medios son buenos cuando son eficaces”⁴.

1 <http://www.proverbia.net> consultado el 27/07/09.

2 Muñoz Gutiérrez, Carlos, Kuhn: *La Estructura de las Revoluciones Científicas*, 1962, Universidad Complutense de Madrid en <http://www.ucm.es/info/pslogica/kuhn.pdf> consultada el 08/09/09.

3 En Diccionario Enciclopédico *El pequeño Larousse Ilustrado 1997*, Ediciones Larousse S.A., México.

4 <http://www.proverbia.net> consultado el 27/07/09.

Mi postura personal sobre Gerencia de Proyectos empieza a modelarse desde finales del año 1985, cuando iniciando mi vida profesional en Corpoven, SA, sentía una gran curiosidad sobre el tema de gestión de proyectos, ya que había estudiado una carrera con énfasis en la definición del alcance del proyecto en sus aspectos técnicos, pero con poca información sobre la administración de proyectos ni de obras, que era el quehacer diario de las funciones de la unidad de mantenimiento y servicios contratados donde me desempeñaba y los proyectos que realizábamos eran pequeños.

¿Sabías que un proyecto pequeño tiene las mismas actividades que uno grande, pero que trabajando en el pequeño tienes la oportunidad de visualizar todas las áreas del conocimiento y así aprenderás más? Este fue el consejo que el Ingeniero Javier Mazzei Gabaldón, mi primer supervisor en la Industria Petrolera Nacional, me dio al iniciar el desempeño laboral, y que se ha convertido en un paradigma personal: "No importa el tamaño del proyecto lo importante es realizar la mejor gestión de proyectos posible".

Es importante aclarar al lector la definición del tamaño del proyecto⁵, ya que es un factor importante para la designación del cargo como Gerente del Proyecto junto con la complejidad de los proyectos; la dimensión se mide por el número de Horas Hombre (HH), a ser ejecutados de la siguiente manera:

- Proyecto Pequeño: Menor o igual 10.000 HH y/o Baja Complejidad.
- Proyecto Mediano: Entre 10.001 HH y 100.000 HH.
- Proyecto Grande: mayor a 100.000 HH y/o Alta Complejidad.

Para efectos cuantitativos, una persona labora alrededor de 1760 HH al mes (resultado de 40 horas hábiles por 4 semanas por mes y durante 11 meses por año, ya que se excluyen vacaciones y festividades). ¡Saque sus cuentas!

Mientras que en este caso la complejidad está determinada por la diversidad de conocimientos técnicos requeridos para la obtención del objetivo del proyecto.

En el desarrollo del ejercicio profesional en los últimos 23 años, he realizado proyectos tan distintos como remodelación de oficinas, hangares, comedores y salas de computación; la Restauración de la Hacienda La Floresta (1990-1993, hermoso monumento histórico y de gran complejidad); construcción de urbanismos y oficinas operacionales, diseño de estructuras y alineamientos para gasoductos, elementos de

⁵ *Manual de contratación de servicios de consultoría de ingeniería, arquitectura y profesiones afines*. Colegio de ingenieros de Venezuela, 3ª Edición, 2001. Editado por la Fundación Juan José Aguerrevere, pp, 44-46.

drenajes, estructuras particulares y otras obras civiles para instalaciones industriales, tanto desde el punto de vista del cliente como desde el punto de vista del contratado. Así obtuve la experiencia que todo Gerente de Proyectos adquiere en forma tradicional.

Fue con el estudio formal de varios cursos de adiestramiento y la culminación de la Maestría en la Universidad Católica Andrés Bello, que pasé a conocer las buenas prácticas del Project Management Institute (PMI).

Finalmente al laborar como docente de Gerencia de Proyectos en los últimos años he observado directamente el desarrollo de la investigación en el campo de esta disciplina en nuestro país al ser guía y jurado de varios estudiantes.

Para situar al lector que no se desempeña en el ámbito de los proyectos, se considera oportuno indicar un breve marco teórico. El Project Management Institute define a la Gerencia de Proyectos como la aplicación de conocimientos, aptitudes, herramientas y técnicas en las diferentes actividades requeridas para la ejecución del proyecto que está encaminado a la satisfacción de una necesidad humana⁶.

La Gerencia de Proyectos se maneja dentro del enfoque de la Escuela del Pensamiento Sistémico⁷ y haciendo énfasis en la adopción del concepto de aprender las lecciones para proyectos similares.

Uno de los conceptos más interesantes planteados por el Project Management Institute (PMI) es la división del conocimiento en Gerencia de Proyectos en nueve áreas denominadas de la siguiente forma:

1. Integración de Actividades: comprende los procesos requeridos para el aseguramiento de alineamiento y coordinación de todos los elementos del proyecto.
2. Alcance del proyecto: incluye la planificación, definición y verificación del alcance así como la institución de la manera de realizar y controlar los posibles cambios que sea necesario realizar para la exitosa culminación del proyecto.
3. Manejo del tiempo: consta de los procesos de definición y ordenamiento de las actividades, estimación de la duración y precedencias de las mismas, desarrollo y control del programa (cronograma) de ejecución.
4. Manejo de los costos y fondos: son los procesos requeridos para asegurar que el proyecto se termine con el presupuesto aprobado. También incluye las tareas necesarias para la

⁶ En *Project management body of knowledge (PMBOK)*, 2008, Project Management Institute, EE.UU. En Chapter 1.

⁷ Kerzner, Harold. *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling* Fifth edition by Van Nostrand Reinhold. EE.UU, 1995 pp. 75-80.

obtención de los recursos financieros adecuados, la estimación de los costos, la planificación y control de costos para permitir el desembolso de egresos de acuerdo con el capital de trabajo disponible.

5. Planificación y Control de Calidad: se engloban los procesos requeridos para el aseguramiento de la calidad del producto o servicio de acuerdo con las necesidades del usuario y sus requerimientos.
6. Dirección de los Recursos Humanos del proyecto: describe los procesos que se necesitan para hacer más efectivo el aprovechamiento de la labor de las comprometidas con el proyecto. Incluye la planificación de la organización, la adopción de métodos para la selección y motivación del personal, la determinación de políticas y pautas a seguir para convertir el grupo de personas en un equipo de trabajo.
7. La dirección y manejo de la comunicación de los participantes en el proyecto: incluye esta área todos los procesos requeridos para asegurar la generación, recolección, distribución, almacenamiento y disposición final de la información que se maneje en el proyecto.
8. Formulación, prevención y monitoreo del Riesgo: comprende los procesos requeridos para la identificación, análisis y preparación de los planes de contingencia requeridos para disminuir el impacto de los eventos indeseados que puedan afectar el normal desenvolvimiento del proyecto.
9. Aprovechamiento de materiales y recursos: incluyen los procesos de contratación necesarios para la adquisición de los bienes y servicios requeridos fuera del entorno de la organización y la administración de los contratos suscritos con los proveedores de dichos bienes y servicios.

Se define la evaluación de proyectos⁸ "como un proceso que procura determinar de la manera más sistemática y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de las actividades a la luz de objetivos específicos".

Aclarando estos términos utilizados por los diversos organismos multilaterales en forma resumida por el autor se tiene lo siguiente:

⁸ Mocate, Karen Marie & otros, *Evaluación financiera de Proyectos*. Ediciones Alfaomega Colombiana. 2ª Edición. Impreso por Gente Nueva Editorial. Bogotá, Colombia, 2004, pp. 17-18.

- Pertinencia se refiere a la cuantificación del aporte de ayuda proporcionada y su relación con los intereses de quien lo recibe. Depende de factores culturales, sociales y políticos. Está asociada al juicio y evaluación de las necesidades.
- Eficacia es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.
- Eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.
- Impacto como la generación de cambios positivos en la condición de manejo de técnicas y herramientas del conocimiento de la Gerencia de Proyectos.
- Otros autores se refieren al término Sostenibilidad como otro indicador que analiza el nivel de continuidad del impacto producido por el proyecto.

En este caso en particular se definen tres criterios cualitativos, bajo, medio y alto, para la calibración de los aspectos planteados anteriormente para la evaluación que se está realizando. Es importante aclarar que se hace especial hincapié sobre estos conceptos y juicios valorativos en el ciclo de intervención social y la evaluación de proyectos⁹.

Recordemos entonces que el objetivo de este ensayo es el siguiente:

1. La Gerencia de Proyectos en Venezuela ¿Se aplica o no se aplica?

Ahora bien, sí se acepta que estamos ante un dilema. Entendiendo como dilema el argumento formado de dos proposiciones contrarias disyuntivamente, con tal artificio que, negada o concedida cualquiera de las dos, queda demostrado lo que se intenta probar.

Basándonos en el Modelo Escala¹⁰ propuesto por el PMP mexicano Yamal Chamoun, la calidad es la variable que describe la relación Alcance-Tiempo-Costo como un triángulo cuyos vértices son las áreas mencionadas, y sus lados la calidad. Dándole así una importancia primordial, a la calidad. El lado Tiempo-Costo está soportado por la Comunicación y los Recursos Humanos. Mientras que los factores de riesgo y contratación pueden afectar el balance de la Integración representada por el centro de gravedad de la forma geométrica.

⁹ Fernández Ballesteros R., *Evaluación de Programas. Una guía práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud* Editorial Síntesis, 1era reimpresión, España. En Capítulo 2, 1996.

¹⁰ Chamoun Yamal. *Administración Profesional de Proyectos. La Guía*. Mc Graw-Hill, Interamericana de México. En Capítulo 1, 2002.

La idea del modelo es relacionar el concepto de equilibrio requerido para lograr los objetivos con el modelo matemático que indica que existe un centro de gravedad sobre el que aplicando una fuerza vertical se puede equilibrar todas las fuerzas que actúen sobre el cuerpo.

Dado que las nueve áreas del conocimiento son las variables de estudio y que las mismas no son independientes, entonces la solución a la gestión del proyecto no será única sino el resultado de la inecuación correspondiente a la composición de las variables mismas y del manejo que el Gerente de Proyectos realice para el logro del equilibrio planteado. Los indicadores que se cuentan para considerar que el proyecto ha sido exitoso son la aceptación del producto objeto del proyecto por el cliente y la culminación de las actividades dentro de un margen de tiempo y costo aceptables (el modelo teórico acepta como desviación un 10% del estimado inicial).

En lo que sigue, la idea es destacar algunos de los argumentos que sobre las áreas del conocimiento descritas en el modelo de Chamoun se les presentan a los profesionales en Venezuela al ejercer para evaluar así en forma pragmática la aplicación de la Gerencia de Proyectos en Venezuela.

Por tanto, al demandar proyectos para satisfacer las diversas necesidades de una población ávida de bienes y servicios se considera que existe pertinencia en la aplicación de Gerencia de Proyectos en nuestro país.

2. La Gerencia de Proyectos en Venezuela ¿Sector Público o Sector Privado?

De acuerdo con Francés¹¹, en Venezuela, el principal cliente de la Gerencia de Proyectos es el Estado venezolano y bajo la observación directa del autor de este artículo esta situación no ha cambiado en los últimos años:

Sin embargo las dificultades producidas por las situaciones cíclicas de la economía, su condición de mono-productores de minerales, así como la falta de mano de obra calificada para la ejecución de los trabajos de construcción y la ausencia de diversidad de entes contratantes limitan el trabajo efectivo de las empresas dedicadas a la gestión de proyectos en Venezuela, donde sus empresas básicas

¹¹ Francés, Antonio, *Consultoría de Ingeniería*. Documento de Base Número 12 , Proyecto Venezuela Competitiva. Ediciones IESA. 1993. p. 7.

y la petrolera constituyen el principal demandante de servicios de consultoría.

Por ser el principal cliente de la Gerencia de Proyectos, el Estado se ha enfocado en la promulgación de leyes que garanticen el manejo de las áreas de contratación y manejo de fondos:

- Ley de Contrataciones Públicas en Venezuela¹² y su Reglamento¹³.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público¹⁴, junto con la aplicación de la técnica de presupuesto por proyecto en la administración pública.
- Ley Anticorrupción¹⁵ para el evitar el mal manejo de los fondos públicos y que se ha revisado en varias oportunidades.

Es importante resaltar que en los últimos 20 años la ley de licitaciones ha sufrido diversas modificaciones desde su promulgación inicial¹⁶ el 10 de agosto de 1990. Algunas relacionadas con los montos de contratación, otras con sanciones por incumplimiento, delimitación de actividades, protección a la industria, pero siempre con la finalidad de regular los procedimientos de selección y contratación de los organismos del Estado para la ejecución de obras, prestación de servicios técnicos y otros, en una forma que mejore la transparencia y eficiencia de los funcionarios, y garantizando las condiciones de competencia a los proveedores.

También mejora la comunicación entre los diferentes *Stakeholders*, ya que define los entes gubernamentales sujetos a esta ley, aclara los conceptos sobre los participantes y asigna plazos de ley para la ejecución de las actividades correspondientes al proceso de procura de bienes y servicios.

En el caso de la Ley Anticorrupción en varios Estados del mundo se utiliza para regular el comportamiento de los funcionarios encargados de las contrataciones del Estado.

En consecuencia, nuestro país cuenta con un sistema jurídico similar al de otros países de la región donde el Estado es el principal cliente de la Gerencia de Proyectos.

Por tanto, se considera cierto grado de eficacia, ya que las medidas adoptadas en los años noventa tuvieron un fuerte impacto, pero

12 En Gaceta Oficial N° 39.165 de fecha 24 de abril de 2009.

13 En Gaceta Oficial N° 39.181 de fecha 19 de mayo de 2009.

14 En Gaceta Oficial N° 38.198 de fecha 31 de mayo de 2005.

15 En Gaceta No. Extraordinaria 5,637 de fecha 7 de abril de 2003.

16 En Gaceta Oficial N° 34.528. 10 de agosto de 1990.

desafortunadamente poco sostenible en el tiempo por los cambios sucesivos.

3. La Gerencia de Proyectos en Venezuela ¿Calidad o Productividad?

Calidad y Productividad son dos conceptos que han de ir de la mano en cualquier organización para lograr el éxito de los objetivos propuestos.

Comúnmente se entiende como Productividad a la relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.; mientras que la Calidad es la propiedad o el conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

De acuerdo con Francés¹⁷ la productividad en los proyectos de ingeniería podía medirse de la siguiente manera

La relación horas facturables a horas totales trabajadas. A plena capacidad. Las empresas de servicios de ingeniería pugnan por incrementar esta relación. En las empresas venezolanas este factor ha bajado de 85% en 1980 a 61% en 1992, mientras que en las empresas americanas se ha mantenido alrededor del 80%. La erosión del desempeño de las empresas se debe principalmente al comportamiento errático del mercado que no les ha permitido operar a máxima eficiencia.

¡Cuán ciertas siguen siendo estas palabras actualmente!

En el trascurso de los últimos años, varios estudiantes de la especialización en Gerencia de Proyectos han abordado el problema para identificar posibles soluciones, sin embargo aún queda mucho camino por recorrer. La motivación del personal profesional está por los suelos y el poder adquisitivo de los salarios cada día se hace más pequeño cuando la inflación aprieta.

La calidad del profesional nacional no está en duda; ya que cada día más, las empresas de ingeniería venezolanas trabajan para otros países buscando expandir horizontes y otros individuos son contratados por trasnacionales en otras latitudes debido al incremento de la emigración del venezolano en las últimas décadas.

¹⁷ Francés, Antonio. *Consultoría de Ingeniería*. Documento de Base Número 12 Proyecto Venezuela Competitiva. Ediciones IESA. 1993, p. 13.

4. La Gerencia de Proyectos en Venezuela ¿estudio formal o formación práctica?

En forma general, se define como “experto”, a una persona reconocida como una fuente confiable de información, cuya capacidad para juzgar o decidir le confiere autoridad y estatus en el dominio específico de un área particular del conocimiento, ya que excede el nivel de conocimiento de una persona común de manera tal que otros puedan confiar en su opinión en forma oficial y legal.

Ahora bien, el gran dilema es cómo adquiere el conocimiento el experto, a través de la experiencia y la adquisición de conocimiento autodidacta o mediante la capacitación en talleres, cursos y enseñanza universitaria.

En nuestro país, si solamente se toma en cuenta el área de la Ingeniería, teniendo en consideración que existen alrededor del 50% de profesionales activos afiliados al Colegio de Ingenieros de Venezuela, de un total aproximado de 180.000 inscritos, estaríamos hablando de un mercado potencial de 90.000 personas, interesadas en capacitarse en el área de Gerencia de Proyectos.

Desde el año de 1994 existe el Capítulo de Venezuela¹⁸ del PMI, donde alrededor de 200 PMP, (Profesional en Manejo de Proyectos), quienes han aprobado la credencial del Project Management Institute, más ampliamente reconocida a nivel mundial en materia de manejo de proyectos. Este programa involucra una rigurosa revisión de requisitos, y culmina en un examen de conocimientos con doscientas preguntas, cuenta con la certificación ISO 17024.

Asimismo diversas instituciones como la Fundación Instituto de Mejoramiento Profesional del Colegio de Ingenieros de Venezuela, El Centro Internacional de Actualización Profesional de la Universidad Católica Andrés Bello y el Instituto Iberoamericano de Gerencia de Proyectos ofrecen cursos de capacitación en Gerencia de Proyectos de excelente calidad a nivel de estudios prácticos y talleres.

A nivel de estudios formales de posgrado en Gerencia de Proyectos, el Consejo Consultivo Nacional de Postgrado (CCNPG)¹⁹, organización técnica que asesora al Consejo Nacional de Universidades (CNU) presenta a la fecha la siguiente oferta de cursos autorizados y acreditados en las universidades públicas y privadas.

¹⁸ <http://www.pmi-v.org.ve> consultada el 15/08/09.

¹⁹ <http://www.ccnpg.gob.ve> consultada el 02/09/09.

Tabla No 1: Estudios Formales a nivel de posgrado en Venezuela		
Institución	Programa	Situación ante el CCNPG
Universidad del Zulia (LUZ)	Maestría en Gerencia de Proyectos de Construcción.	Autorizado. Gaceta Oficial 38.651 de fecha 23/03/2007.
Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada (UNEFA)	Especialización en Gerencia de Proyectos Ferroviarios.	Autorizado. Gaceta Oficial N°38.508 del fecha 25/08/2006.
Universidad Rafael Bellosó Chacín (URBE)	Maestría en Gerencia de Proyectos Industriales.	Acreditado. Gaceta Oficial 38.508 de fecha 25/08/2006 por 3 años.
Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)	Especialización en Gerencia de Proyectos.	Gaceta Oficial: 38.939 de 27/05/2008 acreditado por 5 años.
Universidad Central de Venezuela (UCV)	Especialización en Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo.	Acreditado. Gaceta Oficial 38.916 de fecha 23/04/2008.
Universidad Monte Ávila (UMA)	Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos.	Autorizado Gaceta Oficial 38.651 de fecha 23/03/2007.
Universidad Monte Ávila (UMA)	Especialización en Proyectos Educativos Comunitarios.	Autorizado Gaceta Oficial 38.651 de fecha 23/03/2007.

Fuente: <http://www.ccnpg.gob.ve> consultada el 02/09/09.

Sin importar cómo se hace la formación, al capacitarse en mayor grado cada día más en la Gestión de Proyectos los profesionales venezolanos, se tiene un incremento de la eficiencia de este grupo de personas, para el logro de los proyectos en una forma cada día mejor y comparable con estándares que no tienen que envidiar a los extranjeros.

6. El manejo del tiempo en los proyectos en Venezuela, ¿a tiempo o retardado?

Uno de los paradigmas más interesantes de la cultura venezolana es la gerencia del tiempo. Cualquier amigo nos invita a una parrilla a las tres de la tarde de un sábado y suele llegar el primer invitado como a las cuatro, salvo algunos casos especiales. Este aspecto sorprende a las personas que visitan nuestro país. Por ello la Cámara Venezolano -

Americana de Comercio e Industria (Venamcham)²⁰ en su página web indica la siguiente información sobre nuestras costumbres:

La adaptación de nuestra rutina a un nuevo ambiente es algo que todos hemos hecho en un momento u otro, pero mudarse a un país extraño, con otra cultura e idioma implica un cambio aún mayor. Caracas en particular puede causar un "shock" cultural, principalmente por los grandes contrastes que imperan en la ciudad. Su ambiente moderno y cosmopolita es como el de cualquier ciudad norteamericana o europea. Sin embargo, aunque se nota la influencia de estos países, su corazón y alma se mueven al ritmo latino. La palabra "mañana" expresa la actitud general y la gente puede llegar tarde a las citas y reuniones. Aparte de la posible barrera lingüística, los recién llegados pronto se dan cuenta que las cosas no funcionan como en sus países de origen. Los que vienen de lugares donde los servicios públicos son confiables podrán darse cuenta que en Venezuela no se puede contar con estas cosas de una manera constante.

Una vez que la fase inicial de luna de miel ha concluido, los recién llegados pueden comenzar a pensar que no todo es tan emocionante ni interesante. Su actitud se puede tornar en frustración, lo cual es normal cuando uno tiene dificultad para comunicarse. Afortunadamente, la mayoría pasa a una segunda etapa de adaptación y logra organizar su vida satisfactoriamente. A pesar de esto, muchos tendrán que experimentar altibajos antes de sentirse verdaderamente cómodos en Venezuela.

A fin de superar las barreras iniciales, lo más importante es aprender el idioma. Si es posible, es mejor hacerlo antes de llegar al país. La habilidad para comunicarse hará que el proceso de adaptación sea más rápido y fácil. Los venezolanos suelen ser amables con los turistas y extranjeros que vienen a residenciarse en el país, en especial con aquéllos que hacen el intento de hablar su idioma y aceptar sus costumbres.

Una de las mejores maneras de superar el "shock" cultural es aprovechar el periodo inicial en el país para conocer el vecindario, la ciudad y el país en general. Si el lugar de residencia va a ser Caracas, esto debe hacerse durante el fin de semana a fin de evitar el tráfico. También se pueden hacer viajes cortos a los alrededores y al interior para apreciar los bellos paisajes que ofrece el país. Durante este periodo también es conveniente establecer contacto con la comunidad extranjera y participar en las actividades organizadas por grupos de ellos en las ciudades más importantes del país. Sus miembros seguramente serán de gran ayuda para conocer muchas

²⁰ <http://www.venamcham.org> consultada el 31/08/09.

cosas útiles, buscar trabajo temporal, y aceptar las diferencias culturales y las vicisitudes de la adaptación. Para sobrevivir y prosperar, sin embargo, la clave es ser flexible. Los que viven fuera de su país están de acuerdo que estas diferencias son precisamente el mayor aliciente de la vida internacional.

Durante la realización de la tesis²¹ de Maestría en Gerencia de Proyectos, utilizando una muestra de proyectos del periodo 1980-2002 evaluada a través de un cuestionario seleccionado y aplicado por el profesor Luis Enrique Palacios, para la apreciación del cumplimiento de los procesos del PMI descritos para el año 2000, se obtuvo como una duración promedio de los proyectos revisados de 11,94 meses.

Si se considera que en Gerencia de Proyectos es comúnmente aceptado que la duración real del proyecto se desvíe un 10%, de la duración original, es decir 1,19 meses se espera, entonces es natural, que un proyecto de un año termine como máximo en 13 meses después del inicio.

En la investigación se utilizó una escala de Lickert de valores del 1 al 5, donde el valor 4 representaba "Bien: El proceso se cumplió de acuerdo con lo esperado y los resultados en el proyecto fueron relativamente productivos, documentándose adecuadamente".

En el estudio se planteó la siguiente hipótesis nula (H_0) "La mediana de la percepción del éxito de la aplicación de las áreas del área de conocimiento es 4 en los proyectos en Venezuela". En el caso del Manejo del Tiempo ($z=0,89$) los evaluadores de los proyectos coincidieron que esta área se manejaba adecuadamente ya que el margen de aceptación de z era de $\pm 1,96$.

Finalmente el resultado de la mediana del 24% en la muestra de la variable denominada "retraso de ejecución de proyectos", se encuentra dentro del margen de tolerancia $\pm 30\%$ comúnmente aceptado dentro del modelo teórico de culminar el proyecto en el plazo establecido, es decir, con un 0% de retraso. Sin embargo, en términos estadísticos se acepta que los fenómenos naturales tienen un sesgo a la derecha. ¿Qué representa 24% de 12 meses? La respuesta es 2,88 meses, es casi tres meses, que coincide con el tiempo que lleva realizar los procesos de contratación y el de formular presupuestos financieros estatales.

Por otro lado, recordemos que un profesional trabaja un tiempo laboral de 1760 HH/año (10 meses y medio promedio), siendo la productividad del 61%, este resultado de 24% no sorprende al autor de

21 En Bascaran (2003) *Evaluación Del Uso De La Gerencia Del Tiempo En La Gerencia De Proyectos En Venezuela*. Tesis de grado de Maestría en Gerencia de Proyectos UCAB. Caracas. No publicado.

este artículo, considerando la baja motivación y falta de remuneración al profesional universitario.

En proyectos grandes de duración mayor a un año, este porcentaje de retraso puede verse influenciado además por riesgo cambiario, cambios en la política nacional, cambios en la economía mundial, etc.

Por tanto el resultado de este dilema que aún tiene mucha polémica, el autor lo considera pertinente dentro de estos parámetros estadísticos y la cultura venezolana.

7. El manejo del costo en los proyectos en Venezuela, ¿en presupuesto o fuera del mismo?

Este dilema, en particular, es de difícil análisis si se toma en cuenta que desde el año 1983 hasta la fecha la moneda se ha depreciado de Bs 4,30 a Bs. 2150,00 (Bs F. 2,15 cambio oficial al momento de escribir este artículo), el equivalente a 500 veces.

Utilizando el año base 2007, el Índice General de Precios del Consumidor²² del área metropolitana de Caracas era para febrero de 1983 de 0,230640, y para febrero del 2009 de 137,0; si el insumo para un proyecto cualquiera tenía un costo de Bs. 100.000, ahora se debe cancelar Bs. 59.400.000 (Bs F 59.400); sólo por el efecto inflacionario, es decir un 594% del precio original.

Solamente en lo que va del año 2009 existe una inflación acumulada aproximada del 23%. Ahora bien ¿quién paga este costo? Algunos piensan que el cliente, ya que el contratista colocará en su oferta una expectativa al incremento de precios que encarece la oferta al cliente. Pero ¿hasta qué punto puede hacerlo sin perder la licitación? O peor aún ¿cuándo pierde el contratista la credibilidad y confianza de su cliente?

Uno de los aspectos positivos del marco jurídico planteado es que condiciona a los organismos y entes autónomos a la contratación de obras y servicios que dentro de la formulación del presupuesto tengan disponibilidad de fondos para su ejecución favorece la ejecución de proyectos. Con esta limitación los proyectos tienden a ser de una duración inferior a 12 meses (Proyectos medianos y pequeños).

Con estas cifras difícilmente un proyecto terminaría en el costo estipulado. Sólo en épocas de bonanza petrolera el Estado venezolano, principal fuente de empleo en Venezuela, tendrá el excedente presupuestario suficiente para invertir en proyectos grandes requeridos

²² <http://www.bcv.org.ve> consultada 02/09/09.

para la infraestructura del país, tales como carreteras, trenes, metro, acueductos, etc.

Finalmente a manera de conclusión luego de este análisis la aplicación de la Gerencia de Proyectos se considera pertinente, ya que las necesidades de la población venezolana en materia de infraestructura son numerosas, dado el rápido crecimiento desde 3.364.347 habitantes en 1936 a casi 28.000.000 habitantes actualmente. Es decir, casi siete veces (700%) en apenas 73 años.

Se considera medianamente eficaz, ya que no se ha logrado el efecto que se desea de dejar de ser un país del llamado *tercer mundo*.

Se considera medianamente eficiente al disponer de personal capacitado y entrenado para conseguir una gerencia de proyectos moderna, pero insuficiente para la gestión óptima de los proyectos requeridos para el desarrollo de la infraestructura del país.

El impacto causado por el manejo de técnicas y herramientas del conocimiento de la Gerencia de Proyectos ha generado cambios positivos en la gestión gubernamental, municipal y estatal. Aunque aún no se ha logrado la internalización en el comportamiento del venezolano.

En cuanto a la sostenibilidad de la aplicación de la Gerencia de Proyectos en Venezuela como otro indicador del nivel de continuidad del impacto producido, es nuestra posición declarar que “para muestra un botón”, el crecimiento sostenido de la matrícula en la especialización en Gerencia de Proyectos en nuestra universidad.

Finalmente quiero cerrar este artículo, tal como lo inicié con frases célebres²³ que complementan mi paradigma personal y por tanto mi posición personal.

“Cuando has comprendido el Camino de la Estrategia, no existe una sola cosa que no seas capaz de comprender” Miyamoto Musashi, Guerrero Japonés (1584-1645).

“El optimista tiene siempre un proyecto; el pesimista, una excusa”.
Anónimo.

²³ <http://www.proverbia.net> consultado el 27/07/09.