

**Estrella Bascarán
Castanedo**



**UNA MIRADA AL MANEJO
DEL TIEMPO DEL PROYECTO
EN VENEZUELA**

“Tan a destiempo llega el que va demasiado deprisa como el que se retrasa demasiado”

William Shakespeare (1564-1616)

RESUMEN

Un aspecto fundamental de la Gerencia de Proyectos es la planeación y control de la Gestión del Tiempo a través del cronograma de actividades. La experiencia a nivel mundial establece como axioma una desviación máxima admisible del $\pm 10\%$ de la duración originalmente estimada. Sin embargo, la autora durante la elaboración de su trabajo de grado de Maestría en Gerencia de Proyectos¹ estudió una muestra seleccionada por conveniencia de 122 proyectos ejecutados por profesionales venezolanos en el periodo 1986-2002, analizada a través de una herramienta común para los trabajos especiales de grado a nivel de Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello, donde se obtuvo como resultado una mediana del 24% de desviación de la duración inicialmente planificada. En este artículo se presenta el análisis de la actuación de la gerencia medida por la desviación de los resultados respecto al axioma general y la percepción que los profesionales venezolanos tienen sobre su gestión y la cultura.

Palabras Clave. Gestión del Tiempo, Proyecto, Duración. Porcentaje de Retraso, percepción, actuación y puntualidad.

ABSTRACT:

A key aspect of Project Management is the planning and management control over Time schedule of activities. The global experience as an axiom set maximum permissible deviation $\pm 10\%$ of the time originally estimated. However, the author during the preparation of its work Masters Degree in Project Management studied a convenience sample of 122 selected projects implemented by Venezuelan professionals in the period 1986-2002, analyzed through a common tool for special jobs grade-level Project Management Specialist at the Catholic University Andrés Bello was reached, resulting in a median of 24% deviation of the period initially planned. Inside this article presents the analysis of management performance measured by the deviation of the results for the general axiom and the perception that Venezuelans professional management.

Key Words. Time Management, Project Duration. Percentage of Delay, perception, action and punctuality.

1 Bascarán (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 Universidad Católica Andrés Bello.

¿Cómo vemos los profesionales venezolanos la Gestión del Tiempo en nuestros proyectos?

Para dar respuesta a esta pregunta disertaremos sobre la *percepción* y la *actuación*, para los efectos de la redacción de este artículo se entiende como *percepción* a la sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos por una idea o conocimiento, mientras que la *actuación* a ejercer funciones propias de su cargo u oficio.

Iniciaremos pues con los aspectos teóricos que nos indican la medición de la *actuación* de los Profesionales Venezolanos. Para ello usaremos directrices internacionales.

El *Project Management Institute* (PMI)² es una organización internacional sin fines de lucro, integrada por más de 260.000 miembros alrededor de 171 países, que asocia a profesionales para la gestión de proyectos. Sus principales objetivos son: formular estándares profesionales, generar conocimiento a través de la investigación y Promover la Gestión de Proyectos como profesión a través de sus programas de certificación. Cuenta con la guía de fundamentos para dirección de proyectos³ (PMBOK) fue desarrollada por el PMI por primera vez en 1996 y actualizada cada cuatro años.

El PMI señala que el Manejo del Tiempo del Proyecto comprende los procesos necesarios para asegurar la conclusión del proyecto en los plazos de tiempo establecidos, incluyendo la definición, ordenamiento, estimación de la duración y establecimiento de secuencias y precedencias de las actividades descritas en el cronograma de ejecución.

El Manejo del Tiempo de los Proyectos es una de línea de investigación⁴ desarrollada para el posgrado en Gerencia de Proyectos, generando varios trabajos de especialización y maestría.

2 Información descargada de <http://www.pmi.org> el 15/10/2010.

3 Guía de Fundamentos para Dirección de Proyectos PMI STANDARDS COMMITTEE, publicada por primera vez en 1996. *A guide to the Project Management Body of Knowledge.*

4 Instructivo Integrado para Trabajos Especiales de Grado UCAB, enero 2010.

Particularmente, en el año 2003, aproveché la excelente oportunidad para realizar mi trabajo de investigación de maestría en Gerencia de Proyectos, al validar si los proyectos venezolanos cumplían los fundamentos del PMI sobre la Gestión de Manejo del Tiempo, a través del análisis de una muestra seleccionada por conveniencia de los trabajos de grado de varios especialistas del posgrado egresados durante los años 1999 y 2000, quienes bajo la asesoría de mi tutor, el profesor Luis Enrique Palacios, y utilizando el PMBOK 1996, suministraron información específica sobre diversos proyectos. Es importante aclarar que se determinó estadísticamente que la muestra del estudio era suficientemente representativa de la población en el período 1986-2000 con un 95% de confianza, y que la información recolectada es confiable y válida para la ejecución del estudio sobre los aspectos relacionados con la Gerencia de Manejo del Tiempo.

Aclaremos que para estimar la duración del proyecto en forma global, se debe establecer en primer lugar, la cantidad de tiempo a utilizar en la ejecución de cada una de las actividades en forma independiente, indicar las condiciones conocidas de la disponibilidad del recurso y determinar la distribución de probabilidad de ocurrencia de la duración para cada actividad.

Mediante la aplicación de la Teoría del Límite Central la duración total estimada inicialmente del proyecto se constituye en una variable aleatoria con distribución de probabilidad normal.⁵

Ahora bien, durante el proceso de ejecución del proyecto los participantes se dedican a sus actividades y a tratar de lograr el cumplimiento de la meta establecida como duración global del proyecto.

Durante el proceso de control del proyecto, las variaciones de esta meta se miden a través del porcentaje de retraso del proyecto que se expresa en la siguiente ecuación:

$$\%RETRASO = \frac{(\text{Duración Real} - \text{Duración Original})}{\text{Duración Original}} \cdot 100\%$$

Este coeficiente adimensional mide la variabilidad respecto a la planificación inicial de la duración del proyecto y permite la normalización de la influencia del sesgo de los proyectos por la duración diferente de los mismos. Este indicador de la gestión del tiempo se puede aproximar al concepto estadístico de desviación estándar.

5 Lewis, James P. (1995) *Project Planning, Scheduling & Control*. A-R Editions. USA.

Por lo tanto, dado que matemáticamente la duración originalmente planificada tiene una distribución teórica de probabilidad normal simétrica. La variable porcentaje de retraso de los proyectos tendrá los valores descriptivos de tendencia central denominados media (promedio), moda y mediana, coincidentes con en el valor 0% como porcentaje de retraso esperado, (es decir, terminamos en la fecha programada) y la práctica internacional asigna el valor de 10% a la desviación estándar.

Sin embargo, en la muestra de los proyectos venezolanos el cuadro estadístico del análisis descriptivo sobre la variable denominada porcentaje de retraso de la muestra refleja los resultados siguientes:

Tabla N° 1
Estadística Descriptiva de la variable Porcentaje de Retraso de la muestra de proyectos analizada

Tamaño de la muestra	122 proyectos
Moda	0% (28 proyectos representan 23% de la muestra)
Mediana	24%
Media	56%
Desviación estándar	91%

Fuente: Bascarán (2003)

Obviamente el resultado de la distribución mostrada en la tabla 1 no es simétrico respecto al 0% y está sesgada hacia la derecha ya que la mediana (24%) se encuentra comprendida entre los valores de la moda (0%) y de la media (56%). La literatura indica que este tipo de sesgo en la obtención de información en la naturaleza es de uso común.⁶

Este resultado nos indica que los proyectos tienden a terminar con un porcentaje de retraso superior al 0%; lo cual es comprensible por la tendencia natural de terminarlo para la fecha prometida y nunca antes, especialmente si no existe un incentivo monetario, lo cual en Venezuela no es probable, ya que las contrataciones son principalmente con el Estado, y los aspectos jurídicos de la figura de salvaguarda del patrimonio público impiden pagar más dinero por el objeto contratado.

Si analizamos la composición de la muestra a través de la variable duración inicial esperada, los resultados estadísticos descriptivos son moda (6 meses) con 14 proyectos como frecuencia de la moda; mediana (9,50 meses); media (11,94 meses) y desviación estándar de 10.54 meses. Se determinó que 95

6 Triola Mario F. (2000). *Estadística Elemental*. Pearson Educación México.

proyectos tenían una duración máxima de 12 meses, lo cual representa un 78% de la muestra. Los proyectos con duración mayor a 36 meses (3 años) fueron apenas 11 proyectos.

De acuerdo con estos datos estadísticos si un proyecto tuviera una duración inicial estimada de 10 meses (300 días calendario aproximadamente) terminaría en aproximadamente 12 meses y medio (375 días calendario aproximadamente). El resultado de la actuación en el manejo del tiempo del proyecto medido a través del indicador porcentaje de retraso es del 24%, lo que representa una diferencia de 75 días. Tomemos en cuenta que el año expresado en días calendario tiene 365 días mientras que el año laboral 252 días hábiles, lo que hace una diferencia de 113 días calendario, la percepción del evaluador sobre este proyecto pudiera ser favorable porque se gestionó en el mismo año calendario.

Ahora bien, en el trabajo de maestría antes citado, se analizó conjuntamente con el indicador del porcentaje de retraso, la opinión del evaluador en los diversos procesos del PMI a través de un conjunto de evaluaciones metodológicas que utilizan una escala de Lickert, donde el 5 es el valor excelente, y 4 muy bueno, siendo 1 el valor de percepción más bajo. Para la prueba de hipótesis se decide usar la mediana como valor de tendencia central por tratarse de valores discretos y no continuos.

De acuerdo con la percepción de los evaluadores, la mayor parte de los procesos internos de la Gerencia de Manejo del Tiempo de los diferentes proyectos fue calificada como 4, es decir, que en su opinión el proceso se cumplió de acuerdo con lo esperado, los resultados del proyecto en este proceso fueron relativamente productivos y se documentó adecuadamente.

Sin embargo, al planteamiento de la hipótesis nula (H_0) *"la mediana de la población de la percepción de los procesos internos del área manejo del Tiempo es 4 en los proyectos en Venezuela de acuerdo con los procesos descritos en el PMBOK 1996"*

Para la comprobación de las hipótesis se utilizó la prueba estadística no paramétrica de signo, que consiste en la comparación respecto del valor crítico con el número correspondiente al signo menos frecuente. Para un nivel de confianza $\alpha = 0,05$ y siendo la prueba de dos colas porque el valor de la mediana puede ser mayor ó menor de 4. Se asignará signo positivo ($n +$) a los valores mayores de 4 y signo negativo ($n -$) a los valores menores de 4. En consecuencia los ceros se eliminan y el tamaño de las muestras (n) se reduce.

Cuando el tamaño de la muestra es $N > 25$ se calcula el valor crítico con la expresión siguiente:

$$z = \frac{(x+0,5)-n/2}{\sqrt{n/2}}$$

Donde n es total de valores con signo, x es el total de valores con signo menos frecuente y z es el valor normalizado para poder utilizar la distribución normal.

En general en la tabla siguiente se puede observar que en todos los procesos internos los números menos frecuentes son los valores mayores que la mediana, es decir los signos positivos. Por lo que utilizando la ecuación antes indicada se calculará en cada caso el valor de la estadística de prueba (z).

TABLA N° 2:
Prueba de los signos para prueba de hipótesis de los procesos internos de la Gerencia de Manejo del Tiempo

Valor de la mediana \ Cantidad por proceso	Define	Secuencia	Estima	Programa	Controla
Mayor de 4 N(+)	24	21	12	25	30
Igual a 4	61	57	56	52	39
Menor 4 N(-)	37	44	54	45	53
Total datos	122	122	122	122	122
Valor critico z para 0,05	±1,96	±1,96	±1,96	±1,96	±1,96
N (sin contar =4)	61	65	66	70	83
x	24	21	12	25	30
Valor de z	-1,54	-2,73	-5,05	-2,27	-2,42
Valor (k) z=-1,96	21	24	25	27	33
¿x<k?	No	si	si	si	si
K-x	-3	3	13	2	3
Rechazar Ho	No	si	si	si	si

Fuente: Bascarán (2003)

El criterio de decisión para aceptar la hipótesis indica que si el valor resultante de la ecuación se encuentra dentro los valores límites al nivel de significancia de = 0,05, en nuestro caso $z = \pm 1,96$ se acepta la hipótesis.

Se observa que el proceso de Estimación de Duración de Actividades tiene un marcado rechazo por presentar un valor de $z = -5,05$, solo el proceso

de Definición de Actividades es aceptado, mientras que los otros procesos están cerca del límite propuesto (ver diferencia k-x).

Ahora bien, como resultado del planteamiento de la hipótesis nula (H_0) "la mediana de la población de la percepción del área del conocimiento manejo del Tiempo de acuerdo estándares PMI es 4 en los proyectos en Venezuela".

Aplicando los mismos razonamientos el valor obtenido en la data fue de $z = -0,89$, valor comprendido entre $z = \pm 1,96$, razón por la cual se acepta la hipótesis y por lo tanto los profesionales venezolanos perciben que su manejo del tiempo es cónsono a las buenas prácticas del PMI.

Este hecho es ratificado por el trabajo de Ugas⁷ en 275 proyectos elaborados en el sector eléctrico que calificaron a la gestión del tiempo como área de manejo del tiempo en los proyectos con 72,09% de efectividad promedio.

El análisis de las áreas del conocimiento del PMI se refleja en la tabla siguiente:

TABLA N° 3:
Prueba de los signos para las áreas del Conocimiento de la Gerencia de Proyectos en Venezuela

Valor	Alcance	Tiempo	Costo	Calidad	RRHH	Comunica	Riesgo	Compra	Integral
Mediana	4	4	4	4	4	4	3	4	4
N(+)	32	25	24	37	27	40	46	32	20
N(-)	15	37	36	35	36	23	37	18	45
N	47	62	60	72	63	63	83	50	65
Z critico	$\pm 1,96$	$\pm 1,96$	$\pm 1,96$	$\pm 1,96$	$\pm 1,96$	$\pm 1,96$	$\pm 1,96$	$\pm 1,96$	$\pm 1,96$
x	15	27	24	35	27	23	37	18	20
Valor (k) $z = -1,96$	16	22	21	27	23	23	32	17	24
z	-2,33	-0,89	-1,42	-0,12	-1,01	-2,02	-0,88	-1,84	-2,98
k-x	1	-5	-3	-8	-4	0	-5	-1	4
Decisión H_0	Rechazo	Acepto	Acepto	Acepto	Acepto	Rechazo	Acepto	Acepto	Rechazo

Fuente (autora 2003)

7 Ugas, Luis (2008) "La gestión de los proyectos en las empresas del sector energético. Caso: Enelven – Carbozulia". *Revista Electrónica de Estudios Telemáticos*. Universidad Rafael Bellosó Chacín - Venezuela.

El rechazo de las hipótesis más fuertes se presenta en las áreas de Gestión del Alcance y Manejo Integral del proyecto.

Asimismo la recolección y sistematización de los comentarios de los evaluadores sobre los problemas detectados en la evaluación de la actuación de los proyectos, arroja como resultado la siguiente tabla:

TABLA N° 4:
Resumen de los problemas Identificados por área del conocimiento

Area de conocimiento	Cantidad	% relativo	% acumulado
Alcance	26	28%	28%
Riesgos	23	24%	52%
RRHH	19	20%	72%
Procura	13	14%	86%
Integración	7	7%	94%
Costos	5	5%	99%
Tiempo	1	1%	100%
Total	94	100%	

Fuente (autora 2003)

La concentración de la identificación de los problemas en el área del conocimiento de Gestión del Alcance ratifica la percepción de la hipótesis anterior. Es importante resaltar que la Definición y Desarrollo del Proyecto es un área de especial preocupación a nivel mundial.

Recordemos que el proyecto tiene un conjunto de entregables en cada etapa de la metodología del *Front End Loading* (FEL)⁸. Esta metodología basada en el concepto de portones, donde se aprueba o no, el pasaje a la siguiente etapa, ayuda ahorrar costos y mantener al proyecto en fecha, ya que cada fase, antes de ser iniciada, debe estar correctamente planificada y aprobada. Consta de 5 Fases: Visualización, Conceptualización, Definición, Implantación y Operación. Fue implantada en Venezuela entre 1994 y 1997 a través de las Guías de Gerencia para Proyectos de Inversión de Capital (GGPIC).

El *Construction Industry Institute*⁹ (CII), un consorcio de propietarios, ingenieros, contratistas de la construcción y los proveedores que a través de su investigación, educación y otras iniciativas, conforma una organización de aprendizaje con una riqueza de conocimiento e información. Los resultados de la investigación llevan a las mejores prácticas para toda la industria de la

8 SCIP-MP-G-01-P Ingeniería y proyectos. *Manual de Procedimientos Evaluación del grado de Definición de Proyectos de PDVSA* Consultada el 29/10/ 2010.

9 Información descargada el 26/11/2010 de <https://www.construction-institute.org>.

construcción para compartir y poner en práctica para mejorar el éxito del proyecto. Una de las más poderosas herramientas desarrolladas a partir de 1996, es el *Project Definition Rating Index* (PDRI), que ofrece una comprensible y sencilla lista de elementos de definición y desarrollo del proyecto y cuya aplicación y detalles de puntuación permite a través de la teoría del Front End Loading la definición y desarrollo del alcance del proyecto en sus diferentes etapas.

Obviamente, las técnicas de gestión de alcance antes citadas, estaban en desarrollo e incorporación de información en nuestro país en el período de estudio y no fueron aplicadas a la totalidad de los proyectos de la muestra lo cual constituye una causa asignable al retraso en la entrega de los proyectos.

El segundo lugar de las áreas del conocimiento del PMI en Venezuela con mayores problemas identificados fue asignado a la Gestión de Riesgos, los comentarios generalmente estaban relacionados a riesgos financieros. Uno de los aspectos financieros fundamentales durante el período de estudio 1983-2002 fue el proceso de devaluación cambiaria. Particularmente el impacto producido en la economía venezolana por la adopción de seis regímenes cambiarios en 20 años, debilitó la credibilidad del inversionista privado afectando la capacidad de endeudamiento del estado venezolano por iliquidez en el sistema. Como resultado del análisis del trabajo de investigación se concluyó que el sistema de bandas brindaba mejor soporte para la estimación y planificación de proyectos al descender los indicadores del porcentaje de retraso.

También es en este periodo 1997-2002 cuando la calificación cualitativa de proyecto exitoso fue obtenida por 42 del total de 47 designados así por los evaluadores.

Tabla N° 5

Estadística Descriptiva de la variable Porcentaje de Retraso analizando en forma separada los periodos de devaluación cambiaria

Aspecto	Periodo 1986-1996	Periodo 1997-2002	Total Muestra
Tamaño de la muestra	29	93	122 proyectos
Moda	0%	0%	0%
Mediana	44%	20%	24%
Media	92%	45%	56%
Desviación estándar	115%	80%	91%
Proyectos entre +-10%	8	28	36
Proyecto por encima del 100% de retraso	10	15	25
Duración mayor a 12 meses	20	16	36

Fuente: Bascarán (2003)

Observando la diferencia de la mediana de 44% a 20% podemos intuir que el riesgo cambiario es una causa directamente asignable al retraso de los proyectos, la incertidumbre por devaluación cambiaría y el retardo en las gestiones ante organismos de control de divisas.

Durante 1997 a 2002 se observa que la duración inicialmente estimada de estos proyectos tiene las siguientes características estadísticas descriptivas: moda (6 meses) con una frecuencia de 12 proyectos; mediana (7,50 meses); promedio (8,79 meses) y desviación estándar de 8,10 meses. Proyectos significativamente más pequeños que en el lapso 1986-1996 donde 20 de los 29 proyectos analizados tienen una duración originalmente programada mayor a 12 meses.

Si analizamos la permanencia dentro del rango de variabilidad teórica máxima del porcentaje de retraso admisible de $\pm 30\%$, encontramos que los proyectos con duración superior a 12 meses cuentan con un 61% (22 de un total de 36) dentro de dicho rango, con una mediana de 18% menor que el 24% del total nos permite afirmar que los proyectos complejos (es decir con duración superior a un año) cuentan con mejores técnicas de planificación y control que los proyectos más sencillos y de menor duración.

Mientras que los comentarios relacionados con la tercera área del conocimiento (Recurso Humano) se referían en su mayoría a la no disponibilidad del personal capacitado en suficiente cantidad para la gestión de los proyectos. Un aspecto que fue incluido en la 3ª Edición del PMBOK 2004¹⁰, donde se incluye la estimación de recursos requeridos para la ejecución de las actividades del cronograma, razón por la que se considera valiosa la apreciación cualitativa de los evaluadores utilizando el PMBOK 1996.

La apreciación de las dificultades sobre el área de conocimiento de procura trajo como consecuencia la promulgación de la Ley de Licitaciones el 10 de Agosto de 1990 en la Gaceta Oficial N° 34528, siendo publicado su reglamento el 04 de Enero de 1991 en la Gaceta Oficial N° 34628 y sus sucesivas modificaciones han orientado a los profesionales venezolanos sobre la importancia del cumplimiento de plazos de ley para la contratación de recursos y bienes, la penalización de contratar proyectos con un alcance poco definido que comprometa al estado a pagos fuera del presupuesto aprobado y la necesidad de la licitación de los trabajos.

Para apoyar estas observaciones descartamos de la data del estudio del período 1997-2002 los proyectos con una duración final superior al 100% de la inicialmente estimada y aquellos con una duración mayor a 12 meses obteniéndose una muestra de 63 proyectos con los siguientes datos:

¹⁰ Guía de los Fundamentos de Dirección de Proyectos ISBN: 1-930699-73-5, 2004, *Project Management Institute Pennsylvania, USA.*

Tabla N° 6
 Estadística Descriptiva de proyectos con duración máxima 12 meses y %
 retraso inferior a 1005 periodos 1997- 2002

	Duración inicial (meses)	% Retraso
moda	6,00	0%
promedio	6,00	17%
mediana	6,40	18%
desviación estándar	3.39	26%

Fuente: Bascarán (2010)

De acuerdo con estos datos estadísticos si un proyecto tuviera una duración inicial estimada de 6 meses (180 días calendario aproximadamente) y siendo el resultado de la *actuación* en el manejo del tiempo del proyecto medido a través del indicador porcentaje de retraso, 18% terminaría en aproximadamente 32 días calendario adicionales, es decir, un mes más. Un total de 212 días, si tomamos en cuenta que el año expresado en días calendario tiene 365 días mientras que el año laboral 252 días hábiles, lo que hace una diferencia de 40 días calendario, la *percepción* del evaluador sobre este proyecto pudiera ser favorable porque se *gestionó* en el mismo año calendario.

Ahora bien la explicación de esta diferencia entre la visión de la *actuación* en el manejo del tiempo del proyecto medido a través del indicador % de retraso como evaluación del ejercicio de las funciones propias de su cargo u oficio y la *percepción* de la sensación interior que resulta de una impresión de nuestros sentidos que el proceso se cumplió de acuerdo con lo esperado, los resultados del proyecto en este proceso fueron relativamente productivos y se documentó adecuadamente, pienso sinceramente que tiene que ver mucho con la *puntualidad*.

Si entendemos como *puntualidad*¹¹ al cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo. La pregunta de cierre sería: ¿Somos los venezolanos puntuales?

La respuesta a esta interrogante no puede salir de la propia visión del manejo del tiempo del autor porque forma parte de los patrones socioculturales del país. El reconocimiento, detección e interpretación de la influencia de la cultura¹² sobre la Gestión Exitosa del Proyecto es mundialmente reconocido. Por lo tanto, usaremos la visión que un experto tiene: "*los profesionales latinoamericanos no se destacan por la puntualidad*"¹³, y ciertamente los

11 Diccionario de la lengua española consultado en la <http://buscon.rae.es> el 25/10/2010.

12 Artículo de Johanna Nummelin, *Sampo Tuksainen and Tapio Koivu* descargado el 03/03/2010 de http://crqp.stanford.edu/publications/conference_papers/Influence_of_Cultural_Effects_on_Different_Project_Types.pdf 03/03/2010.

13 Kerzner, Harold. (1995) *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and controlling*, Fifth edition

venezolanos somos latinoamericanos. Así lo percibieron las empresas transnacionales del petróleo fomentando como valores del empleado modelo la puntualidad y la eficacia¹⁴; a pesar que la industria petrolera no emplea a la totalidad de los trabajadores en Venezuela constituye un modelo a seguir para mejorar nuestra *actuación*.

Sin embargo, en nuestra defensa arguyo que estamos conscientes de nuestros errores, ya que la *percepción* de los evaluadores indicó que nuestra principal falla en la Gestión del Tiempo de nuestros Proyectos era *la estimación de la duración de las actividades*. Por tanto, sin lugar a dudas, nuestro espíritu soñador y entusiasta nos hace fijarnos metas cuyo tiempo de ejecución no es el previsto matemáticamente hablando.

Vísteme despacio que tengo prisa¹⁵
Napoleón Bonaparte (1769-1821)

by Van Nostrand Reinhold.

14 MT Salas - *Venezuela: Horizonte democrático en el siglo XXI*, 2003 - books.google.com 20/12/2010.

15 Tomada de <http://www.frasedehoy.com> el 30/12/2010.