

Propuesta de una metodología para la gestión de proyectos de infraestructura y socio productivos en una gerencia de desarrollo social

Proposal of a methodology for the management of productive infrastructure and partner projects in a management of social development

Mercedes ORTIZ [1](#); Beatriz SANCHEZ

Recibido: 11/11/16 • Aprobado: 28/12/2016

Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. El problema](#)
- [3. Presentación y análisis de datos](#)
- [4. Identificación de las variables a considerar para priorizar el desarrollo de proyectos](#)
- [5. Determinar la incidencia de los factores internos y externos en el desarrollo de los proyectos](#)
- [6. Propuesta metodología modelo de gestión](#)
- [7. Caracterización de los riesgos para el cumplimiento de la propuesta](#)
- [8. Conclusiones](#)
- [9. Recomendaciones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

En nuestro país se ha ido incrementando el uso de políticas en la gestión de los proyectos de inversión social, y es así que esta investigación está enfocada en diseñar una metodología para la formulación, planificación, ejecución, control y cierre de proyectos de Infraestructura y socio productivos (proyectos de inversión social) para una Gerencia de Desarrollo Social, con la finalidad de contar con un sistema que permita a través de cinco (5) fases de dirección del PMBOK. La propuesta mezcla dos métodos utilizados en la gestión de proyectos: La metodología del PMI bajo la cual se estructuró toda la propuesta y a la que se le añadió en la fase de Inicio o definición el enfoque de marco lógico, la cual proporciona un procedimiento sencillo pero efectivo para la identificación y evaluación del impacto del proyecto en la comunidad beneficiada. Las debilidades de la organización no atendidas en su momento pueden generar la paralización de los proyectos, sin importar la fase en la cual se encuentren, con pérdida de horas hombres, y disminuir la credibilidad de las comunidades al no ver satisfechas sus necesidades y no ser notificadas oportunamente de lo que está sucediendo, el modelo en cuestión permite anticipar con un análisis cuantitativo las prioridades de los proyectos y desarrollar los proyectos en función del mayor beneficio comunal.

Palabras-chave: gerencia de proyectos, gestión de desarrollo social, proyectos socio productivos

ABSTRACT:

In our country, the use of policies in the management of social investment projects has been increasing, and this research is focused on designing a methodology for the formulation, planning, execution, control and closure of Infrastructure and Partner projects Productive (social investment projects) for a Social Development Management, with the purpose of having a system that allows through five (5) phases of management of the PMBOK. The proposal mixes two methods used in project management: The PMI methodology under which the entire proposal was structured and added to the start or definition phase of the logical framework approach, which provides a simple but Effective for the identification and evaluation of the impact of the project in the beneficiary community. The weaknesses of the organization that were not taken care of at the time may lead to the paralysis of projects, regardless of the phase in which they are found, with loss of men hours, and to diminish the credibility of the communities by not seeing their needs met and not being timely notification of what is happening, the model in question allows the quantitative analysis of project priorities and the development of projects in the light of the greatest communal benefit.

Keywords: project management, social development management, socio-productive projects

1. Introducción

La mayoría de las actividades que se ejecutan para mejorar nuestro entorno, requieren de un enfoque de proyectos para su realización, en la cual deba tratarse: el análisis de las fases de definición, planificación, implementación, dirección, control, y cierre del proyecto; para esto es necesario propiciar la reflexión de accionar una certera identificación de las causas y efectos, comunicación, e identificación de involucrados entre otras, de manera que se

permita proponer soluciones viables a los problemas que se presentan.

En nuestro país se ha ido incrementando el uso de políticas claras y precisas en la gestión de los proyectos de inversión social, y es así como estamos viviendo el desarrollo de un cambio de mentalidad y ver como se pasa de la conceptualización meramente teórica a la necesidad contundente de una metodología en la gestión de proyectos sociales. Es claro que estamos inmersos en un entorno cambiante y diverso, y el sector de inversión social no está ajeno a esto y circunstancias como: El incumplimiento de los objetivos respecto al tiempo, costo e incluso el no alcanzar los beneficios esperados por los involucrados, han llevado a las organizaciones a perfeccionar una metodología de gestión de proyectos.

Es así como la Gerencia de Desarrollo Social de una empresa mixta, para darle respuesta a las necesidades apremiantes que viven las comunidades ubicadas en el área de influencia impulsa el desarrollo de la inversión social (infraestructuras y socio productivos), con la finalidad de generar la mayor cantidad de beneficios para la sociedad al menor costo posible a través de la implementación de proyectos y programas que concreten la planeación del desarrollo.

En tal sentido, esta investigación está enfocada en diseñar una metodología para la formulación, planificación, ejecución, control y cierre de proyectos de Infraestructura y socio productivos (proyectos de inversión social) para una Gerencia de Desarrollo Social, con la finalidad de contar con un sistema que permita a través de cinco (5) fases de dirección transitar por la vida del proyecto desde el inicio hasta el cierre, a través de procesos, acciones, herramientas y entregables.

La propuesta mezcla dos métodos utilizados en la gestión de proyectos: La metodología del PMI bajo la cual se estructuro toda la propuesta y a la que se le añadió en la fase de Inicio o definición el enfoque de marco lógico, la cual proporciona un procedimiento sencillo pero efectivo para la identificación y evaluación del impacto en los objetivos del proyecto en la comunidad beneficiada

2. El problema

La Gerencia de Desarrollo Social, tiene como Misión colocar los recursos provenientes del petróleo al servicio del país y construir un nuevo modelo social, que contribuya a la mejora de la convivencia en todas las comunidades del área de influencia de la organización, de este modo impulsar la integración empresa – comunidad y propiciar el desarrollo sustentable para fortalecer el desarrollo comunal que permita a sus habitantes ser protagonistas del fortalecimiento de sus comunidades. De manera que los esfuerzos sociales e institucionales se concentran en un espacio social específico y se evita la dispersión de esfuerzos.

Para su funcionamiento y operatividad la Gerencia de Desarrollo Social se encuentra conformada por una unidad de apoyo denominada Planificación, Presupuesto y control de la Gestión y tres (3) unidades operativas, las cuales son:

- Infraestructura, responsable por el desarrollo de los proyectos relacionados con educación, salud, sanidad, agua, vialidad entre otros.
- Socio productivos, responsable por impulsar el fortalecimiento de los productores de las áreas de influencia, así como el acompañamiento en las mejores prácticas de producción animal y agrícola.
- Desarrollo Comunitario, son la unidad que se encarga de realizar el diagnostico en las comunidades y conjuntamente con sus consejos comunales establecer las necesidades de la población.

Con la finalidad de cumplir el objetivo de la Gerencia de Desarrollo Social se elaboró un plan estratégico de fortalecimiento de las bases del poder popular de las comunidades del área de influencia en el cual uno de sus objetivos es: Contribuir con el desarrollo territorial a través de la inversión en obras de infraestructura y servicios socio productivos, a fin de generar respuestas acertadas a las necesidades de las comunidades atendidas.

Actualmente como parte de las políticas de dirección de la Gerencia de Desarrollo Social, se tienen planteados proyectos sociales que mejoren la calidad de vida de las comunidades en el área de influencia, sin embargo se carece de un orden o clasificación específica que defina el nivel de urgencia o el grado de importancia, además no existe un criterio estandarizado que valore el impacto económico – social, así como la viabilidad del proyecto, no se cuenta con un método adecuado para realizar la clasificación, priorización y darle seguimiento a los proyectos y tampoco existe una metodología en manejo de carteras, por lo que la manera de realizarla es en definitiva rudimentaria, de forma que se requiere frecuentemente: variar el plan, cambiar las prioridades en proyectos y dirigir los recursos hacia otra(s) tarea(s) específica(s). Además existen vacíos en materia de canales de comunicación e incertidumbre respecto al control de cambios entre otros.

Todo lo anterior ha ocasionado que los proyectos se vean afectados en alcance, tiempo y costo, generando retrasos e imprevistos de ultimo momento que hacen que los proyectos sean mal ejecutados, lo cual repercute de forma importante en la puesta en operación, control y seguimiento del impacto y en la ejecución presupuestaria. Podemos resumirlo como proyectos iniciados sin la claridad debida de objetivos, impactos sobre la población, operatividad, responsabilidades, alcances y especificaciones poco claros, no se han tomado en cuenta las limitaciones del entorno

La Gerencia de Desarrollo Social de la empresa mixta es un ejemplo de una organización en la cual no se aplica una gestión formal de proyectos, ocasionando que la mayor parte de los esfuerzos en el desarrollo de los proyectos que se realizan no logran mantenerse dentro de los parámetros de alcance, tiempo, costo para los que fueron planteados. Es por esto que se busca plantear una propuesta metodológica que incorpore en secuencia lógica los pasos para una gestión de proyectos de inversión social (infraestructura y socio productivos), que permita obtener mejores resultados, priorización de los proyectos y asignación presupuestaria a los mismos.

Y surgen las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles serán las variables claves para identificar, evaluar proyectos de infraestructura y socio productivos?
- ¿Cómo influyen estas variables y los factores internos y externos en el desarrollo de los proyectos?
- ¿Cómo relacionar todas estas variables para producir proyectos?
- ¿Qué riesgos pueden impactar para el desarrollo de los proyectos?
- ¿Cuál debería ser el marco metodológico para la gestión de los proyectos de infraestructura y socio productivos integrados a la actividad de la Gerencia de Desarrollo Social de la Empresa Mixta?

2.1. Objetivo General

Formular un modelo para la gestión de proyectos de infraestructura y socio productivos integrados a la actividad del departamento de Desarrollo Social de la Empresa Mixta Petrolera Sinovensa, S.A. desde su formulación

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar las variables a considerar para priorizar el desarrollo de proyectos de infraestructura y socio productivo, tomando como referencia los objetivos de la Gerencia de Desarrollo Social y los procesos que intervienen.
- Determinar la incidencia de los factores internos y externos en el desarrollo de Los proyectos para alcanzar las metas y objetivos de la Gerencia.
- Proponer marco metodológico de gestión basado en el Marco Lógico, PMBOK, y la Gestión de programas sociales en América Latina de la CEPAL, para las fases de planteamiento, aprobación y ejecución de un proyecto de infraestructura y socio productivo.
- Caracterizar los factores de riesgo que afecten el cumplimiento de la propuesta.

2.3. Alcance y limitaciones de la Investigación

Nuestro objeto de estudio es identificar las variables, procesos y documentos que permitan el éxito en la ejecución de los proyectos, partiendo de una efectiva formulación del proyecto y como van desarrollándose a lo largo del ciclo de planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre de los proyectos de infraestructura y socio productivos que permita la solución a los problemas de las comunidades aledañas al área de influencia de la empresa.

La delimitación del tema se orienta a definir en razón al análisis realizado a la Metodología para la gestión de proyectos en América latina, de la CEPAL, Metodología descritas por el Marco Lógico, y las mejores prácticas para la Gerencia de Proyectos PMBOK 5 para la visualización, conceptualización, definición, implantación y operatividad de proyectos de Infraestructura y socio productivos, a fin de diseñar el sistema.

3. Presentación y análisis de datos

Los proyectos de inversión social se consideran la materialización de la política social, y son elaborados para satisfacer necesidades de la población, que no es más que la brecha que existe entre el estado o nivel de bienestar deseado por la sociedad y la realidad existente.

La División de Desarrollo Social de la CEPAL define que un proyecto social debe cumplir las siguientes condiciones:

- Definir el, o los problemas sociales, que se persigue resolver (especificar cuantitativamente el problema antes de iniciar el proyecto).
- Tener objetivos de impacto claramente definidos (proyectos con objetivos imprecisos no pueden ser evaluados).
- Identificar a la población objetivo a la que está destinada el proyecto (la que teniendo las necesidades no puede satisfacerlas autónomamente vía el mercado).
- Especificar la localización espacial de los beneficiarios.
- Establecer una fecha de comienzo y otra de finalización.

En este contexto, la Gerencia de Desarrollo Social, tiene como objetivo estratégico: "Formular y ejecutar proyectos sociales en alineación y articulación con los planes de la nación para el desarrollo de las comunidades en las áreas de influencia de la empresa, de manera que los esfuerzos sociales e institucionales se concentran en un espacio social específico y así evitar la dispersión de esfuerzos.

Para estos efectos existe la interrelación con los siguientes actores que contribuyen a establecer los proyectos a desarrollar: Comunidades área de influencia, dirección de planificación y sala técnica de las alcaldías, gobernaciones y obras públicas, otras empresas mixtas e instituciones con tradición de trabajo en comunidades del área de influencia.

Por tal motivo, con la finalidad de diseñar una propuesta metodológica para la formulación, seguimiento, gestión y control de los proyectos de infraestructura y socio productivos asociados a la Gerencia, se desarrollaron cada uno de los objetivos específicos planteados tal como a continuación se indican:

4. Identificación de las variables a considerar para priorizar el desarrollo de proyectos

Para el desarrollo y cumplimiento de este objetivo se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- Revisión bibliografía de las metodologías existentes para gestionar proyectos de inversión, en la Tabla No 1 se argumentan

las razones de las utilizadas en el presente estudio.

- Evaluación de los cinco (5) proyectos ejecutados por la Gerencia en el periodo 2009 – 2012. En los cuales se observó un incremento desproporcionado entre el monto contratado y lo realmente ejecutado, así como tiempos de ejecución mayores a los inicialmente planificados. De la misma manera se determinó la ausencia de definición clara del impacto del proyecto en la población beneficiaria.
- Revisión y listado de elementos asociados a las comunidades, los cuales fueron agrupados en variables y sus factores que las conforman, con la finalidad de parametrizar los resultados provenientes de los diagnósticos, organizarlos y ser utilizados en la evaluación de los proyectos planteados,

Los estados descritos son dimensiones analíticas que aparecen interconectadas dentro del proceso de los proyectos sociales (infraestructura y socio productivos).

Tabla No 1. **Matriz Justificación de Metodologías**

METODOLOGIA		
GUIA PMBOOK	MARCO LOGICO	CEPAL
ASPECTOS RELEVANTES		
<p>Es un estándar de gestión de proyectos desarrollados por el Project Management Institute PMI. Involucra áreas de conocimiento no consideradas como factores determinantes en el éxito de un proyecto. Esta herramienta asume que la empresa posee los recursos para la ejecución.</p>	<p>El enfoque de marco lógico solo involucra tres áreas del conocimiento: Alcance, tiempo y costo, debido al enfoque para el cual fue creado: Gestionar proyectos sociales. Es una herramienta fundamental en la formulación de proyectos por objetivos, pues dedica gran parte de la planificación a la identificación de los problemas y sus posibles soluciones y beneficiarios. Utilizada por las agencias de cooperación para la formulación de sus proyectos. Incluye un proceso adicional de evaluación de los resultados y cumplimiento del plan.</p>	<p>Aplica un conjunto integrado de principios, prácticas y técnicas de gestión que permiten incrementar el impacto externo y la eficiencia interna de los programas y proyectos sociales. Da especial énfasis a la gestión social, que responde a una doble imagen-objetivo: maximizar el impacto sobre los beneficiarios; y optimizar la eficiencia en la asignación y utilización de los recursos para la generación de productos</p>
APORTE A LA INVESTIGACION		
<p>El aporte que brinda el PMBOK radica en la posibilidad de ampliar las áreas de conocimiento que forman parte del proceso mismo de la formulación, planificación y gestión de los proyectos para mejorar el desempeño del proyecto y asegurar el cumplimiento de los objetivos. Incluir áreas como riesgo, comunicación, involucrados, además de alcance, tiempo y costo es un aporte significativo a una definición más integrada de todos los procesos que forman el ciclo de vida de un proyecto.</p>	<p>Cuatro de los cinco componentes del enfoque de Marco Lógico (análisis de la participación, de los problemas, de los objetivos, y de las alternativas o estrategias), abordan las principales acciones para la definición de los proyectos. Incluye un proceso adicional de evaluación de los resultados y cumplimiento del plan en el impacto del proyecto en las comunidades beneficiarias.</p>	<p>"La evaluación del impacto tiene como propósito determinar si un proyecto produjo los efectos deseados en las personas, hogares e instituciones a los cuales este se aplica; obtener una estimación cuantitativa de estos beneficios y evaluar si ellos son o no atribuibles a la intervención del proyecto" CEPAL (2005).</p>

Fuente: Elaboración Propia adaptado (2016).

Tabla No 2. **Variables**

VARIABLES POR FASE	INICIO			PLANIFICACION	EJECUCION	CONTROL	CIERRE
PMBOOK	Visualizacion	Conceptualiz.	Definicion	Planificacion	Ejecucion	Controll	Cierre
				Alcance del Proyecto (requerimientos, especificaciones, estandares de ingenieria) Duracion del proyecto - ruta critica Costo detallado del proeycto Organización	Comunicación involucrados	% avance de Proyecto Duracion ejecutada, Duracion remanente % desembolso (avance financiero) % Desviacion	% modificacion del alcance % variacion tiempo de ejecucion % variacion costo
MARCO LOGICO	Identificacion de problema Identificación de beneficiarios	Identificación de alternativas	Listado de actividades costos duracion Involucrados	Planificacion	Ejecucion	Controll	Cierre
	Grupo o comunidad con necesidad de ayuda Quien da origen a la necesidad o problema. Valores Demograficos, socio culturales, economicos de la comunidad grado de organización de la comunidad beneficiarios directos e indirectos. problemas existentes que afectan al grupo identificado como beneficiario	costo del proyecto Variables economicas aspectos financieros duracion del proyecto Caracterizacion de oferta y demanda del objeto del proyecto. Produccion promedio	Duracion final del proyecto y de actividades Costo de la inversion Involucrados en el proyecto: beneficiarios, instituciones gubernamentales, comunidaad organizada, otros departamentos de la empresa mixta Fecha de inicio	Alcance del Proyecto (requerimientos, especificaciones, estandares de ingenieria) Duracion del proyecto - ruta critica Costo detallado del proeycto Organización		% avance de Proyecto Duracion ejecutada, Duracion remanente % desembolso (avance financiero) % Desviacion	% modificacion del alcance % variacion tiempo de ejecucion % variacion costo Poblacion beneficiaria Impacto esperado
CEPAL	Idea	Perfil	Prefactibilidad	Factibilidad	Ejecucion	Controll	Cierre
	Problemas a resolver y en que medida se requiere. Beneficiarios del proyecto - población objetivo Localización Características de la oferta y demanda Existencia de bienes y servicios que permiten solucionar el problema Principales causas y consecuencias del problema centra Actores o grupos relevantes, temporalidad, antecedentes geográficos, demográficos, socioeconómicos, socioculturales, legales.	oferta existente, demanda insatisfecha, localización espacial, aspectos técnicos vinculados a las opciones consideradas, productos y sus planes de producción, magnitud de la inversión, aspectos financieros, características de la gestión y organización requeridas para la ejecución y operación.	Mercado, que incluye la demanda prevista para los bienes y/o servicios a entregar y la oferta existente de los mismos. Contexto: institucional, sociocultural, político, económico, ambiental. Condicionantes legales, leyes y reglamentos restrictivos que lo afectan directa o indirectamente. Alternativas tecnológicas para su desarrollo e implementación. Costos e impactos estimados para todo el horizonte del proyecto. El momento óptimo para comenzar el proyecto	Cronograma y ruta critica. Requerimientos y estándares Presupuesto detallado Alcance (requerimientos y especificaciones de arquitectura e ingeniería)		% avance de Proyecto Duracion ejecutada, Duracion remanente % desembolso (avance financiero) % Desviacion	% modificacion del alcance % variacion tiempo de ejecucion % variacion costo Poblacion beneficiaria Impacto esperado

Fuente: Elaboración propia (2016)

Tabla 3. Indicadores para la evaluación de los proyectos

INDICADORES REFERENCIALES POR TIPO DE PROYECTO	INICIO			PLANIFICACION	EJECUCION	CONTROL	CIERRE
TIPOS DE PROYECTOS	Identificación de problema Identificación de beneficiarios	Identificación de alternativas	Listado de actividades costos duración involucrados				
GENERAL	Densidad poblaciona Tasa de desempleo % ocupacion informal Nivel de ingreso promedio						
SALUD	Natalidad Morbilidad Nivel nutricional de la poblacion % Adolescentes embarazadas Cantidad de madres bajo control Cantidad de hijos bajo control Cantidad de niños vacunados Cantidad de madres capacitadas	costo total del proyecto Impacto con respecto a la solucion esperada del problema	Magnitud de la inversion duracion preliminar % de especificaciones tecnicas disponibles identificacion de los involucrados				
DEPORTES	% embarazo precoz % personas que practiquen algun tipo de actividad deporiva.	costo total del proyecto Impacto con respecto a la solucion esperada del problema	Magnitud de la inversion duracion preliminar % de especificaciones tecnicas disponibles identificacion de los involucrados				
EDUCACION	% desercion escolar % estudiantes movilizados a otras areas a completar formacion % de estudiantes en los distintos niveles de educacion % de personas con educacion tecnica	costo total del proyecto Impacto con respecto a la solucion esperada del problema	Magnitud de la inversion duracion preliminar % de especificaciones tecnicas disponibles identificacion de los involucrados	Desarrollo de la ingenieria. Desarrollo de las especificaciones Desarrollo de EDT Organización Definición de responsabilidades Modalidad de contratacion Duracion del proyecto - ruta critica Costo detallado del proyecto Riesgos asociados	Horas hombres consumidas Horas maquinas utilizadas Inspecciones realizadas Liberaciones aprobadas Recepcion de sistemas, fases u obra	% avance de Proyecto Duracion ejecutada, Duracion remanente % desembolso (avance financiero) % Desviacion	% modificacion del alcance % variacion tiempo de ejecucion % variacion costo Poblacion beneficiaria Impacto esperado
AGUA POTABLE	% de enfermedades producto de no contar con agua potable en condiciones para el consumo humano % de familias que reciban el preciado liquido	costo total del proyecto Impacto con respecto a la solucion esperada del problema	Magnitud de la inversion duracion preliminar % de especificaciones tecnicas disponibles identificacion de los involucrados				
AGUAS SERVIDAS	% enfermedades producto de insalubridad por efectos de disposicion de aguas servidas	costo total del proyecto Impacto con respecto a la solucion esperada del problema	Magnitud de la inversion duracion preliminar % de especificaciones tecnicas disponibles identificacion de los involucrados				
VIALIDAD	% de vias de acceso, urbanas, imter urbanas y extra urbanas con que se cuenta	costo total del proyecto Impacto con respecto a la solucion esperada del problema	Magnitud de la inversion duracion preliminar % de especificaciones tecnicas disponibles identificacion de los involucrados				
PRODUCTIVOS	% de pobladores dedicados a alguna actividad agricola % de pobladores dedicados a la cria de aves de engorde o ponedoras. % de pobladores actividad produccion animal. Especificar por cada rubro. Nivel de produccion oferta/demanda % de requerimientos en cuanto a vialidad, agua consumo animal e infraestructura	oferta existente, demanda insatisfecha, Plan de produccion costo del proyecto valor presente neto flujo de caja anualizado tasa interna de retorno	Magnitud de la inversion duracion preliminar % de especificaciones tecnicas disponibles identificacion de los involucrados				

Fuente: Elaboración propia (2016)

Con este tipo de valuaciones se pretende medir la tasa de retorno en cuanto a beneficios de los proyectos sociales, su impacto sobre el desarrollo económico y social de la comunidad beneficiaria, la evaluación de la eficacia y eficiencia de los proyectos que dado el carácter vulnerable de los grupos a los que van dirigidos son el mejoramiento en su calidad de vida que nos acerca hacia una sociedad más justa y equitativa.

5. Determinar la incidencia de los factores internos y externos en el desarrollo de los proyectos.

El siguiente paso consistió en la identificación, tratamiento y análisis de los factores internos y externos que impactan la propuesta metodológica en el ciclo de vida de los proyectos de inversión social (infraestructura y socio productivos), y de acuerdo a lo expuesto por Fred David (2008), se procedió a estructurar este objetivo en tres etapas:

Etapa de Entrada (aportaciones):

Tabla N° 4 Matriz de Evaluacion de los Factores Internos (MEFI)

Fortalezas:	Peso	Calificación	Ponderación	
F1. Aceptación del equipo de trabajo en las comunidades.	0,10	3	0,3	1,83
F2. Recursos físicos disponibles.	0,12	4	0,48	
F3. Equipo de trabajo de alto desempeño	0,10	3	0,3	
F4. Aprobación y acceso a los recursos financieros	0,15	3	0,45	
F5. Estandarización de proyectos de ingeniería a través de instituciones y de la sala técnica de la Gerencia de Proyectos no petroleros de la FPO	0,10	3	0,3	
Debilidades:				
D1. Procesos burocráticos internos.	0,10	2	0,2	0,81
D2. Improvisación en las acciones de planeación.	0,12	2	0,24	
D3. No existe un sistema de registro, seguimiento y evaluación de gestión proyectos	0,05	1	0,05	
D4. Presupuesto limitado a los fondos sociales de proyectos de inversión y el 1% de la producción.	0,08	2	0,16	
D5. Transferencias internas de personal/retrasos en sustituirlos por parte de RRHH	0,08	2	0,16	
TOTAL	1,00			2,64

Fuente: Elaboración Propia adaptado (2016).

En este caso, las fuerzas internas son favorables a la organización, en especial contar con un equipo de alto desempeño con amplia aceptación en las comunidades, aunado a contar con recursos físicos y financieros representan fortalezas importantes para el éxito de los proyectos de inversión social (infraestructura y socio productivos) en la Gerencia de Desarrollo Social. Sin embargo no se pueden perder de vistas las debilidades, ya que sus consecuencias pueden conllevar a la paralización de los proyectos, que acarrea importante pérdida de horas hombres invertidas, descontentos y perdidos de credibilidad en las comunidades al no ver satisfechas sus necesidades y no contar con una explicación por parte de la Gerencia.

Tabla N° 5 **Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)**

Oportunidades:	Peso	Calificación	Ponderación	
O1.Un marco legal que promueve la participación y organización de las comunidades mediante la conformación de los Consejos Comunales.	0,15	4	0,6	1,6
O2.Participación e integración de las comunidades.	0,10	3	0,3	
O3.Integración y colaboración de instituciones públicas	0,10	3	0,3	
O4.Disponibilidad de proyectos desarrollados por otras instituciones gubernamentales	0,10	4	0,4	
Amenazas:				
A1.Comunidades con muchas necesidades para solucionar	0,05	1	0,05	1,35
A2.Procesos burocráticos instituciones Publicas	0,10	2	0,2	
A3.Percepción en las comunidades de insatisfacción por incumplimiento en servicios ofrecidos.	0,05	2	0,1	
A4. Mayores exigencias por las comunidades en menores tiempos de espera de respuestas.	0,08	2	0,16	
A5. Comunidades con baja formación técnica para incorporarse a los proyectos sociales.	0,10	3	0,3	
A6. Espectro de acción poco claro en cuanto a conflictividad con responsabilidades de alcaldías y otros entes gubernamentales	0,07	2	0,14	
A7. Conflictividad laboral y política.	0,10	4	0,4	
TOTAL	1,00			2,95

Fuente: Elaboración Propia adaptado (2016).

Al evaluar los factores externos, y obtener un valor en oportunidades 1,60, versus 1,35 de las amenazas, nos indica que la Gerencia de Desarrollo Social de Petrolera Sinovensa, S.A., aprovecha sus oportunidades para el desarrollo de los proyectos sociales en las áreas de influencia de Petrolera Sinovensa, S.A., ya que existe un marco legal que promueve la participación y organización de las comunidades mediante la conformación de los Consejos Comunales.

Etapas de Conciliación En esta etapa producto de los resultados del análisis de los factores se formularon las estrategias enmarcadas en las áreas de conocimientos del PMBOK que serán incorporadas en la propuesta metodológica, con la finalidad de desarrollar un procedimiento que establece las acciones para alcanzar los objetivos de los proyectos planteados.

Tabla N° 6. **Matriz DOFA**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1. Aceptación del equipo de trabajo en las comunidades.</p> <p>F2. Recursos físicos disponibles.</p> <p>F3. Equipo de trabajo de alto desempeño</p> <p>F4. Aprobación y acceso a los recursos financieros</p> <p>F5. Estandarización de proyectos de ingeniería a través de instituciones y de la sala técnica de la Gerencia de Proyectos no petroleros de la FPO</p>	<p>D1. Procesos burocráticos internos.</p> <p>D2. Improvisación en las acciones de planeación.</p> <p>D3. No existe un sistema de registro, seguimiento y evaluación de gestión proyectos</p> <p>D4. Presupuesto limitado a los fondos sociales de proyectos de inversión y el 1% de la producción.</p> <p>D5. Transferencias internas de personal/retrasos en sustituirlos por parte de RRHH</p>
OPORTUNIDADES:	ESTRATEGIAS FO OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DO ADAPTATIVA
<p>O1. Un marco legal que promociona la participación y organización de las comunidades mediante la conformación de los Consejos Comunales.</p> <p>O2. Participación e integración de las comunidades.</p> <p>O3. Integración y colaboración de instituciones públicas</p> <p>O4. Disponibilidad de proyectos desarrollados por otras instituciones gubernamentales</p>	<p>EO1. Utilizar enfoque de marco lógico para desarrollar el proceso de gestión del alcance en conjunto con los consejos comunales (F1, F3, F4, O1, O2)</p> <p>EO2. Plantear proyectos que permitan cerrar la brecha de necesidades en las comunidades con el apoyo de otras instituciones (F1, F2, F3, F4 O2)</p>	<p>EA1. Desarrollar los procesos de PMBOK a través de las áreas de conocimiento del PMI: Gestión del Alcance, Gestión del tiempo, Gestión del Costo, Gestión de las comunicaciones y Gestión de los involucrados (D2, D3, D4, O1, O2)</p>
AMENAZAS:	ESTRATEGIAS FA REACTIVAS	ESTRATEGIAS DA DEFENSIVAS
<p>A1 Comunidades con muchas necesidades para solucionar</p> <p>A2. Procesos burocráticos instituciones Publicas</p> <p>A3. Percepción en las comunidades de insatisfacción por incumplimiento en servicios ofrecidos.</p> <p>A4. Mayores exigencias por las comunidades en menores tiempos de espera de respuestas.</p> <p>A5. Comunidades con baja formación técnica para incorporarse a los proyectos sociales.</p> <p>A6. Espectro de acción poco claro en cuanto a conflictividad con responsabilidades de alcaldías y otros entes gubernamentales</p> <p>A7. Conflictividad laboral y política.</p>	<p>ER1 Control efectivo en la ejecución de los proyectos. A través del proceso de Control utilizado por el PMBOK, (F2, F3, F4, A3, A4)</p> <p>ER2. Priorizar y ejecutar los proyectos de mayor impacto y beneficio social, utilizando Marco Lógico en el proceso de inicio del proyecto. (F1, F2, F3, F4, A1, A5,)</p> <p>ER3. PMBOK posee un área de conocimiento llamada gestión de las comunicaciones Implementar un programa de información hacia las comunidades. (F1,A3)</p>	<p>ED1. Gestión del alcance, Gestión del tiempo y Gestión del costo y gestión de los involucrados utilizando la metodología del marco lógico. (D2, D3, A4)</p> <p>ED2. Desarrollar un procedimiento para la gestión del tiempo para mejorar los tiempos de los proyectos. (D2, D3, A4)</p> <p>ED3. Supervisar que se cumplan la aplicación de los beneficios para disminuir la conflictividad laboral (D1, D2, A6, A7)</p> <p>ED4. Incrementar los programas de información participativa, cooperativista y de corresponsabilidad en las comunidades. (D2, D3, A5)</p>

Fuente: Elaboración Propia adaptado (2016).

Etapas de Decisión: Luego de obtener las estrategias Ofensivas, Adaptativas, Reactivas y defensivas, en el siguiente paso se construyó una tabla de acciones por fases de procesos, la cual se debe implementar para garantizar el éxito de los proyectos de inversión social (infraestructura y socio productivos) en la Gerencia de Desarrollo Social del Petrolera Sinovensa, S.A. Lo cual se plantea en el punto 4.3 como una propuesta metodológica para la gestión de proyectos de infraestructura y socio productivos desde su formulación. (Véase tabla Nro. 07).

Tabla N° 7. **Fase de Proyectos / Estrategias**

FASES	OBJETIVO	ESTRATEGIAS
INICIO	Obtener autorización presupuestaria para la ejecución de los proyectos priorizando los de mayor impacto y beneficio social, utilizando Marco Lógico en el proceso de inicio del proyecto.	Establecer en la fase de inicio los procesos Gestión del alcance: Identificación de beneficiarios, Identificación de los problemas Identificación de los objetivos Identificación de las alternativas. Gestión del tiempo: Lista de actividades, duración del proyecto. Gestión de Costo Estimación de costos Gestión de los involucrados
PLANIFICACION	Desarrollar un procedimiento para la gestión efectiva de proyectos, de manera de: Alcance, tiempo y costo con variaciones no mayor al 10 %.	Establecer en la fase de inicio los procesos Gestión del alcance: Planificación del alcance Definición del alcance Preparar EDT Planificar la evaluación de impacto. Gestión del tiempo: Definición de actividades Establecer secuencia Actividades Estimar Recursos Actividades Estimar Duración Actividades Desarrollar cronograma. Gestión de Costo Preparación del presupuesto Gestión de las comunicaciones Planificación de las comunicaciones
EJECUCION	Implementar un programa de información hacia las comunidades	PMBOK posee un área de conocimiento llamada gestión de las comunicaciones
CONTROL	Control efectivo en la ejecución de los proyectos, con la finalidad de cumplir con el objetivo desarrollado en la fase de planificación	Gestión del alcance: Verificación del alcance. Control del alcance. Gestión del Tiempo Control de cronograma. Gestión de Costos Control de costos Gestión de las comunicaciones Informar el rendimiento Gestionar los involucrados
CIERRE	Evaluar la gestión del proyecto.	Preparar documento de cierre que permita compilar las experiencias y lecciones aprendidas.

Fuente: Elaboración Propia adaptado (2016).

6. Propuesta metodología modelo de gestión

Se identificaron estrategias y se formularon los planes de acción como resultado del análisis de los factores externos e internos identificados en el desenvolvimiento de los proyectos sociales (infraestructura y socio productivos).

Con la finalidad de establecer una metodología para la formulación, planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos sociales en una Gerencia de Desarrollo Social de Petrolera Sinovensa, S.A. Para tal fin se utilizó la metodología del PMBOK (2013) y las áreas de conocimiento del PMI, así como la propuesta de George Morrissey (1996). En su libro de plantación táctica, véase Figura 2.

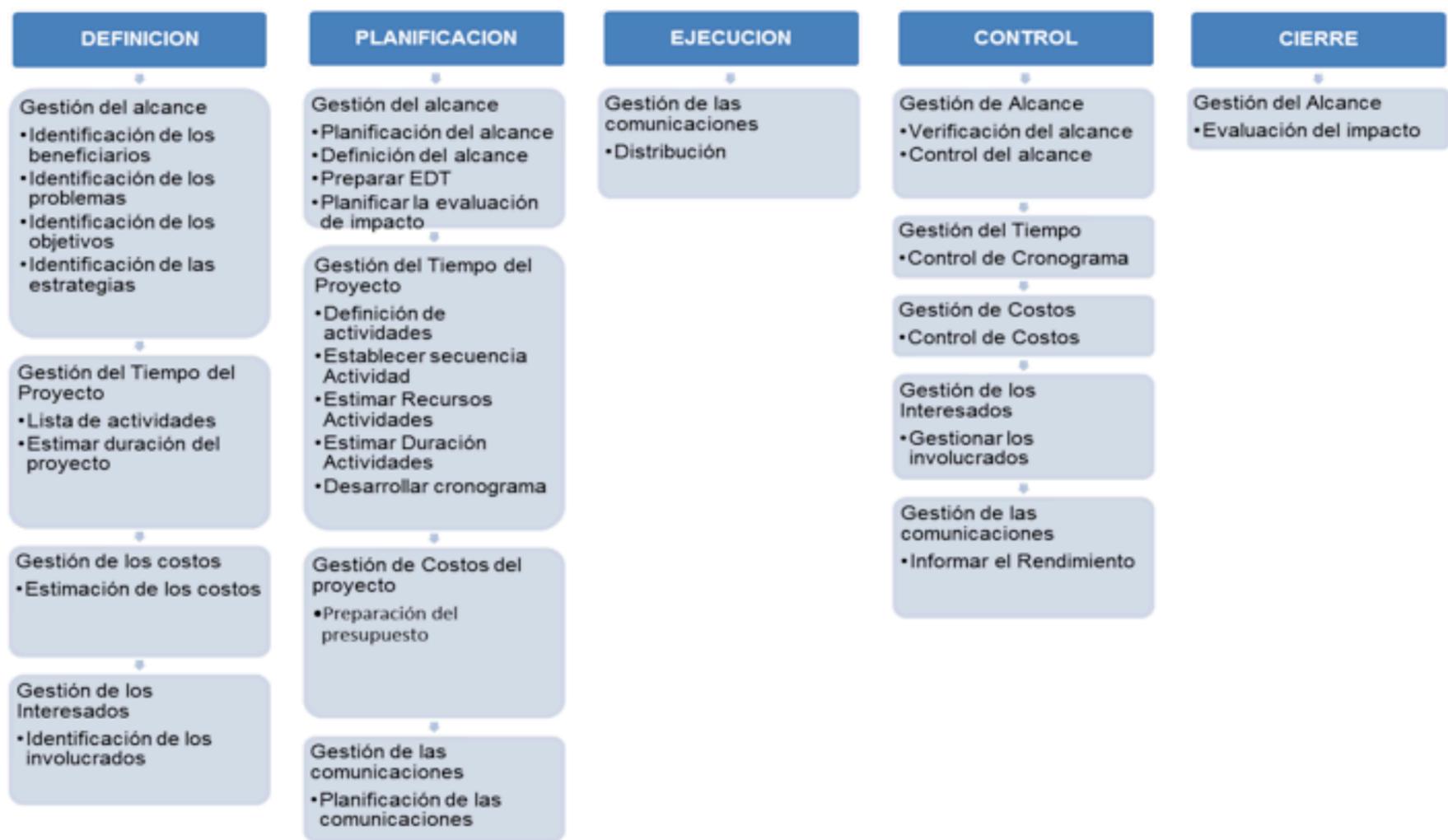


Figura No2. **Estrategias por área y proceso de dirección de proyectos**
 Fuente: PMBOK 5 (2013) y elaboración propia adaptado (2016).

Esta propuesta tiene como objetivo implementar un proceso de Gestión en la cual la identificación del problema, los involucrados, objetivos, beneficiarios, medios de comunicación, impacto de los trabajos, que permita una retroalimentación constante a los beneficiarios objetivos del desarrollo de los proyectos de inversión social y que estos se sientan parte no solo del problema si no también de la solución, y de esta manera evitar conflictos durante la ejecución de los trabajos.

Proceso Inicio o Definición Tiene como objetivo facilitar la autorización formal para ejecutar el nuevo proyecto, priorizando los de mayor impacto y beneficio social, para lo cual se utilizará el enfoque de Marco Lógico adaptado en las áreas de conocimiento del PMI para la gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión de costos, gestión de los interesados, y aunque en el PMBOK no están incluidas, la propuesta lo considera.

Tabla N° 8. **Gestión del Alcance fase de Inicio**

Estrategia	Acciones	Responsable	Duración	Herramienta	Documento
Identificación de los beneficiarios: Los beneficiarios son el grupo de personas cuyos problemas se buscan resolver por medio del proyecto que se desarrolla. Deben ser identificados con claridad quienes son, comunidades, grupos y conocer sus características para involucrarlos en el proceso de la formulación, ejecución y evaluación del proyecto.	Evaluar grupo o comunidad con mayor necesidad de ayuda externa	Unidad de Desarrollo Comunitario	1 semana	Estadística poblacional	Listado de comunidades
	Definir quien da origen a la necesidad o problema que genera el proyecto a desarrollar	Unidad de Desarrollo Comunitario	1 semana	Documentos sobre estudios de distribución socioeconómica de poblaciones (INE)	listado de comunidades con sus necesidades, problemas y lista de proyectos
	Evaluar valores poblacionales, demográficos, socio culturales, económicos, o cualquier otra información que permitan identificar el comportamiento del grupo	Unidad de Desarrollo Comunitario	2 semanas	Documentos sobre estudios de distribución socioeconómica de poblaciones (INE)	Matriz diagnóstico
	Establecer grado de organización de la comunidad o grupo en estudio y su involucramiento en el proceso de formulación del proyecto	Unidad de Desarrollo Comunitario	1 semana	Documentos sobre estudios de distribución socioeconómica de poblaciones (INE)	Matriz diagnóstico
	Definir beneficiarios directos e indirectos del proyecto, reconocer sus expectativas y posibles efectos positivos y negativos	Unidad de Desarrollo Comunitario - Gerencia	1 semana	Documentos sobre estudios de distribución socioeconómica de poblaciones (INE)	Matriz diagnóstico
	Definir excluidos o perjudicados por el proyecto	Gerencia de Desarrollo Social - Asamblea de ciudadanos	1 semana	Documentos sobre estudios de distribución socioeconómica de poblaciones (INE)	Listado de Excluidos
	Evaluar la repercusión (si así fuese) del proyecto a los excluidos y sus posibles respuestas o reacciones	Unidad de Desarrollo Comunitario	1 semana	Documentos sobre estudios de distribución socioeconómica de poblaciones (INE)	Listado de Excluidos con justificativo ese sea el caso.
Identificación de los problemas El efectivo análisis de los problemas que aquejan a las comunidades o sus habitantes durante la definición de los proyectos ayudara en la claridad del impacto y sus efectos	Identificar problemas existentes que afectan al grupo identificado como beneficiario	Asamblea de ciudadanos desarrollo comunitario	1 semana	Asamblea participativa	Listado de problemas, beneficiarios
	Analizar problemas identificados	Unidad de Desarrollo Comunitario	1 semana	Asamblea participativa	Listado de problemas, beneficiarios
	Definir el problema que sera objeto del proyecto	Gerencia Desarrollo Social - Unidad de desarrollo Comunitario	1 semana	Juicio de experto	Perfil del Proyecto
Identificación de los Objetivos asegurar un alcance mas preciso y acertado acorde a las necesidades de la población para direccionar los esfuerzos del proyecto hacia metas que tengan un real	Formular los objetivos como condiciones deseables positivas, partiendo de los problemas identificados	Unidad de Desarrollo Comunitario	1 semana	Juicio de experto	Perfil del Proyecto
	Analizar los objetivos formulados	Unidad de Desarrollo Comunitario	1 semana	Juicio de experto	Perfil del Proyecto
Identificación de las alternativas es la opción más adecuada para alcanzar los objetivos propuestos.	Identificar las alternativas partiendo de los objetivos establecidos.	Unidad de Desarrollo Comunitario - Unidad de Infraestructura	1 semana	Juicio de experto	Informe de alternativas
	Eliminar objetivos no deseados o imposibles de conseguir	Unidad de Desarrollo Comunitario - Unidad de Infraestructura	1 semana	Juicio de experto	Lista de objetivos no deseados e imposibles de cumplir
	Analizar las alternativas	Unidad de Desarrollo Comunitario - Unidad de Infraestructura	1 semana	Juicio de experto	Informe de alternativas
	Seleccionar la alternativa mas viable como estrategia de proyectos	Unidad de Desarrollo Comunitario - Unidad de	1 semana	Juicio de experto	Informe de alternativas

Fuente: Elaboración Propia adaptado (2016).

Tabla N° 9. **Gestión del Tiempo - fase de Inicio**

Estrategia	Acciones	Responsable	Duracion	Herramienta	Documento
Lista de actividades principales conocer en términos generales que se pretende hacer, es requerido para preparar perfil del proyecto, este documento será la base para presentar a la Directiva de la empresa mixta para la aprobación	Definir las fases del proyecto	Unidad de Infraestructura	1 semana	Juicio de experto	Lista de actividad nivel II
	Identificar las principales actividades del proyecto	Unidad de Infraestructura	2 semana	Juicio de experto	Lista preliminar de actividades
	Realizar una revision de las principales actividades con todos los involucrados del proyecto	Unidad de Infraestructura	2 semanas	Juicio de experto	Lista de actividades Rev 1
	Definir las actividades generales del proyecto	Unidad de Infraestructura	2 semanas	Juicio de experto	Lista de actividades Rev 1
Estimar Duracion de actividades principales determinar la duración total del proyecto y prepara cronograma preliminar	Estimar duracion final del proyecto y de actividades	Unidad de planificacion e infraestructura	2 a 3 semanas	Juicio Experto	Listado de actividades y su duracion
	Identificar la ruta critica de las actividades generales	Unidad de planificacion e infraestructura	2 a 3 semanas	Juicio Experto, programa de programacion de proyectos se recomienda microsoft project	Red de camino critico - cpm
	Incluir holguras para amortizar retrasos en el proyecto	Unidad de planificacion e infraestructura	2 a 3 semanas	Juicio Experto, programa de programacion de proyectos se recomienda microsoft project	Red de camino critico - cpm
	estimar la duracion aproximada del proyecto	Unidad de planificacion e infraestructura	2 a 3 semanas	Juicio Experto, programa de programacion de proyectos se recomienda microsoft project	Diagrama Gantt Nivel 3 por de detalle

Fuente: Elaboración Propia adaptado (2016).

Tabla N° 10. **Gestión de los Costos - fase de Inicio**

Estrategia	Acciones	Responsable	Duracion	Herramienta	Documento
Estimacion de costos del proyecto Con la finalidad de solicitar la aprobación del presupuesto es necesario efectuar una estimación clase VI, el detalle será realizado durante el proceso de planificación una vez se haya aprobado la ejecución del proyecto.	Analizar las fases del proyecto, las actividades y las duraciones	Unidad de Infraestructura	1 semana	Juicio de experto registro de proyectos anteriores	lista de actividades, duracion
	Estimar la cantidad de cada recurso que se requiera con base al cronograma de proyectos anteriores o hacerlo en base a la experiencia	Unidad de Infraestructura y planificacion	2 a 3 semanas	Juicio de experto registro de proyectos anteriores	lista de actividades, recursos, Horas hombres
	Estimar el costo del recurso necesario para el proyecto	ingenieria de costos	3 a 4 semanas	Juicio de experto registro de proyectos anteriores	lista de actividades y presupuesto
	Estimar el costo del proyecto	ingenieria de costos	3 a 4 semanas	Juicio de experto registro de proyectos anteriores	Costo del proyecto, orden de magnitud grado 4 (% de error aprox del 35%)

Fuente: Elaboración Propia adaptado (2016).

Tabla N° 11. **Gestión de los Interesados - fase de Inicio**

Estrategia	Acciones	Responsable	Duracion	Herramienta	Documento
Identificación de los involucrados Con la finalidad de asegurar una comunicación eficiente de todos los involucrados en el proceso, el primer paso es el reconocimiento de los involucrados	Identificar los involucrados en el proyecto: beneficiarios, instituciones gubernamentales, comunidad organizada, otros departamentos de la empresa mixta	Unidad de Desarrollo Comunitario	1 semana	Juicio de experto	listado de involucrados
	Verificar la base de datos con los contactos de responsables de la comunidad	Unidad de Desarrollo Comunitario	1 semana	Registro de participantes	Matriz de contactos responsables de la comunidad
	Tabular la información de los contactos de los involucrados identificados en el punto No 1 del presente proceso	Unidad de Desarrollo Comunitario	1 semana	Registro de participantes	Matriz de comunicación por responsables del proyecto

Fuente: Elaboración Propia adaptado (2016).

En la etapa de inicio del proyecto el resultado será la formulación de dos (2) documentos principales: El Perfil del proyecto (memoria descriptiva) y el plan de financiamiento, los cuales formaran parte de un punto de cuenta a la Junta directiva de la Empresa Mixta para la aprobación del uso de los recursos.

Proceso Planificación. El proceso de planificación inicia una vez que se tiene la aprobación de los recursos financieros. Es en esta fase donde se generan las especificaciones, alcance técnico del proyecto, ingeniería e implantación del proyecto, se prepara el documento solicitud de oferta, se genera el estimado de costos clase II y se da inicio al proceso de contratación de los trabajos que garantizaran el cumplimiento de los objetivos y el éxito del proyecto.

Tabla N° 12. **Gestión del Alcance fase de planificación.**

Estrategia	Acciones	Responsable	Duracion	Herramienta	Documento
Planificación de Alcance Realizar plan maestro del proyecto, el equipo debe tener claro internas y externas que deben manejarse, minimizando las ambigüedades en las actividades todos los procesos y debe tener las respuestas de cómo lo voy hacer, quien lo	Identificar y coordinar a los involucrados en el proceso de planificación del alcance del proyecto.	Unidad de Desarrollo Comunitario - Unidad de Infraestructura	1 semana	Mesas de trabajo Gerencia Desarrollo Social emoresa mixta	Listado de involucrados, notificación de involucrado
	Establecer el procedimiento para definir el alcance: procesos, encargados, tiempo	Unidad de Infraestructura	1 semana	Taller de trabajo equipo	Matriz de responsabilidades, organización
	Definir los requisitos legales, ambientales, y permisos requerida para la aprobación del alcance del proyecto	Unidad de Infraestructura	1 semana	Taller de trabajo equipo	Listado de requisitos y permisos requerida
Definición del alcance Es el momento de detallar la estrategia del proyecto, es importante para asegurar que el proyecto tenga la calidad esperada.	Analizar y actualizar los beneficiarios, problemas, objetivos y estrategias inicialmente definidos	Unidad de Desarrollo Comunitario - Unidad de Infraestructura	2 semanas	Mesas de trabajo Gerencia Desarrollo Social emoresa mixta y asamblea de ciudadanos	Ficha de perfil del proyecto actualizada
	Reunir a los involucrados del proyecto	Unidad de Infraestructura	1 semana	Mesas de trabajo Gerencia Desarrollo Social emoresa mixta	Lista de involucrados y responsabilidades con el proyecto
	Definir el alcance detallado del proyecto, desarrollo de ingeniería	Unidad de Infraestructura	8 semanas	juicio de experto	Ficha de perfil del proyecto actualizada
	Describir con detalle los requerimientos establecidos en el enunciado del alcance del proyecto	Unidad de Infraestructura	3 a 4 semanas	Mesas de trabajo Gerencia Desarrollo Social emoresa mixta	Documento con especificaciones
	El Responsable del proyecto lo revisa	Gerente de Desarrollo Social	1 semana	juicio de experto	Documento con especificaciones con revisiones
	Se realizan los cambios necesarios	Unidad de Infraestructura	1 semana	Mesas de trabajo Gerencia Desarrollo Social emoresa mixta	Documento con especificaciones técnicas listo
	El equipo de proyecto aprueba el alcance	Gerente de Desarrollo Social	1 semana	Mesas de trabajo Gerencia Desarrollo Social emoresa mixta	Especificaciones técnicas para solicitar estimado y ofertar
Crear EDT					

Crear EDT El EDT /WBS organiza y define el alcance total del proyecto, da un esquema claro de las fases, productos, paquetes de trabajo que deben ser realizados para completar los objetivos del proyecto. La información que de aquí surge constituye la línea	Identificar las fases del proyecto y los productos entregables	Unidad de Infraestructura	de	1 semana	Juicio experto	Estructura detallada de trabajo - EDT
	Descomponer estos niveles en componentes menores nivel inferior como productos entregables mas especificos y paquetes de trabajo	Unidad de Infraestructura y planificacion	de y	1 semana	Juicio experto	Estructura detallada de trabajo - EDT
	Definir y asignar codigos a cada componente del EDT	Unidad de Infraestructura y planificacion	de y	1 semana	Juicio experto	EDT codificada
	Verificar grado de descomposicion	Unidad de Infraestructura y planificacion	de y	1 semana	Juicio experto	Listado de verificacion
	Realizar descripcion de cada componente de la EDT	Unidad de Infraestructura y planificacion	de y	1 semana	Juicio experto	Estrategia de contratacion
	Definir los responsables de cada producto de la EDT	Unidad de Infraestructura y planificacion	de y	1 semana	Juicio experto	Matriz de responsabilidades
Planificacion de la evaluacion del impacto La evaluación es un proceso que se estará realizando a lo largo del proyecto, especialmente para controlar los cambios y asegurar el cumplimiento del avance del proyecto según el plan. Debido a que estos proyect	Reconocer los objetivos del proyecto	Unidad de Desarrollo Comunitario - Unidad de Infraestructura	de - de	1 semana	Mesas de trabajo Gerencia Desarrollo Social emoresa mixta	Ficha del proyecto
	Identificar los efectos directos e indirectos que se espera obtener luego de la ejecucion de los proyectos	Unidad de Desarrollo Comunitario - Unidad de Infraestructura	de - de	1 semana	Mesas de trabajo Gerencia Desarrollo Social emoresa mixta	Ficha del proyecto
	de acuerdo a los objetivos y resultados planificados, establecer que se va a evaluar: por que, para que, cuanto, donde, como, con quien y con que recursos	Unidad de Desarrollo Comunitario - Unidad de Infraestructura	de - de	1 semana	Mesas de trabajo Gerencia Desarrollo Social emoresa mixta	Ficha del proyecto
	Definir los metodos y procedimientos que se utilizaran para realizar esta evaluacion	Unidad de Desarrollo Comunitario - Unidad de Infraestructura	de - de	1 semana	Mesas de trabajo Gerencia Desarrollo Social emoresa mixta	Listado de verificacion
	Establecer los encargados de realizar la evaluacion en la etapa de cierre del proyecto	Unidad de Desarrollo Comunitario - Unidad de Infraestructura	de - de	1 semana	Mesas de trabajo Gerencia Desarrollo Social emoresa mixta	Matriz de responsabilidades
	crear los documentos e evaluacion	Unidad de Desarrollo Comunitario - Unidad de Infraestructura	de - de	1 semana	Mesas de trabajo Gerencia Desarrollo Social emoresa mixta	Documentos de cierre

Fuente: Elaboración propia (2016).

Tabla N° 13. **Gestión del Tiempo fase de planificación.**

Estrategia	Acciones	Responsable	Duración	Herramienta	Documento
Definición de las actividades La planificación detallada es vital para asegurar una clara definición de los pasos para cumplir con cada fase del proyecto, cada entregable y finalmente con los objetivos de esta.s	De acuerdo a la EDT, enumerar las actividades que se deben llevar a cabo para completar los objetivos del proyecto	Unidad de infraestructura - planificación	2 a 3 semanas	juicio de experto	Listado de actividades
	Reunion con los involucrados	Unidades de proceso de la Gerencia	1 semana	mesas de trabajo	Lista de actividades Rev 1.
	Incluir nuevas actividades identificadas y actualizar la lista	Unidad de infraestructura - planificación	1 semana	juicio de experto	computos metricos
	identificar los hitos del proyecto	Unidad de infraestructura - planificación	1 semana	juicio de experto	Hitos de entregas
Establecimiento de la secuencia de las actividades La secuencia debe ser establecida en función de un orden lógico de ejecución de las actividades y de las etapas del proyecto, la preparación de este diagrama es imprescindible para asegurar el éxito de re	Establecer la secuencia o el orden en el cual las actividades deben irse desarrollando	Unidad de infraestructura - planificación	1 semana	juicio de experto programa de control de proyectos	Diagrama Gantt
	Identificar las variables que puedan realizarse en simultaneo	Unidad de infraestructura - planificación	1 semana	juicio de experto programa de control de proyectos	Diagrama Gantt
	Asignar recursos y verificar que se puedan realizar en paralelo (nivelacion de recursos)	Unidad de infraestructura - planificación	1 semana	juicio de experto programa de control de proyectos	listado de recursos
	Establecer ruta critica	Unidad de infraestructura - planificación	1 semana	juicio de experto programa de control de proyectos	red CPM
Estimacion de los recursos de las actividades Se realiza este proceso con la finalidad de asegurar que se está realizando la valoración más completa de los recursos necesarios tanto en calidad como en cantidad de bienes y servicios	Para cada actividad, estimar la cantidad de recursos humanos requeridos para la ejecución	Unidad de infraestructura - planificación	1 semana	juicio de experto programa de control de proyectos	listado de recursos Horas Hombre
	Asignar los recursos de trabajo disponibles por parte de la organización	Unidad de infraestructura - planificación	1 semana	juicio de experto programa de control de proyectos	listado de recursos
	Estimar la cantidad de recursos materiales para cada actividad	Unidad de infraestructura - planificación	1 semana	juicio de experto programa de control de proyectos	listado de recursos
	Establecer los requisitos de calidad de los recursos materiales necesarios para el trabajo de proyecto	Unidad de infraestructura - planificación	1 semana	juicio de experto programa de control de proyectos	Lista de aceptacion del proyecto
	Desarrollar un calendario de recursos para indicar días laborales y no laborales	Unidad de infraestructura - planificación	1 semana	juicio de experto programa de control de proyectos	Calendario del proyecto
Estimacion de Duracion de actividades principales	Para cada actividad, estimar la cantidad de esfuerzo necesario para completarla, la cantidad prevista de recursos a ser aplicados y la cantidad de periodos laborales necesarios para completar la actividad	Unidad de infraestructura - planificación	2 semanas	juicio de experto programa de control de proyectos	Lista de actividades y recursos
	Añadir una reservan de tiempo como contngencia a cada una de las actividades de la ruta critica.	Unidad de infraestructura - planificación	2 semanas	juicio de experto programa de control de proyectos	Diagrama Gantt

Tabla Nº 14. **Gestión del Costo - fase de planificación.**

Estrategia	Acciones	Responsable	Duracion	Herramienta	Documento
Preparacion del presupuesto Es una herramienta muy importante en evaluación del rendimiento del proyecto.	Estimar los costos de cada actividad tomando como base la informacion de los recursos	Gerencia de Estimacion de costos	4 a 6 semanas	juicio de experto programa de estimacion de costos	Analisis de Precios Unitarios
	Desarrollar una base de datos con la descripción de la documentacion utilizada para realizar a estimacion de los costos de cada actividad	Unidad de planificacion, presupuesto Control y Gestión de la Gerencia de Desarrollo Social	1 semana	Base de datos excel	Listado de proyectos y presupuesto de los mismos
	Establecer la linea base del costo del proyecto	Unidad de planificacion, presupuesto Control y Gestión de la Gerencia de Desarrollo Social	1 semana	Base de datos excel	Lista de precios
	Elaborar flujo de caja esperado brasado en el cronograma	Unidad de planificacion, presupuesto Control y Gestión de la Gerencia de Desarrollo Social	1 semana	Hoja excel	curva de desembolso del proyecto

Fuente: Elaboración propia (2016).

Tabla N° 15. **Gestión de las Comunicaciones - fase de planificación.**

Estrategia	Acciones	Responsable	Duracion	Herramienta	Documento
Planificacion de las comunicaciones La toma de decisiones es clave en todo proyecto, por lo tanto un equipo informado tendrá ls herramientas necesarias para tomar el camino correcto en el avance del proyecto. Al planificar un acertado intercambio de infor	Identificar las necesidades de informacion de todos los involucrados	Unidad de planificacion, presupuesto Control y Gestión de la Gerencia de Desarrollo Social	1 semana	programa procesador de palabras	Matriz de necesidades vs involucrados
	Designar a la persona encargada de gestionar las comunicaciones	Gerente de Desarrollo Social	1 semana	programa procesador de palabras	Plan de comunicaciones
	Establecer los medios por los cuales sera transmitida la informacion	Gerente de Desarrollo Social	1 semana	programa procesador de palabras	Plan de comunicaciones
	Definir la frecuencia o regularidad con que se debe comunicar la informacin	Gerente de Desarrollo Social	1 semana	programa procesador de palabras	Plan de comunicaciones
	Diseñar el formato por medio del cual se transmitira la informacion	Unidad de planificacion, presupuesto Control y Gestión de la Gerencia de Desarrollo Social	1 semana	programa procesador de palabras	Plan de comunicaciones

Fuente: Elaboración propia (2016).

Proceso Ejecución. Ya preparado el informe de Gestión del proyecto el equipo de proyectos está ya preparado para acometer la ejecución de los trabajos del proyecto y las actividades relacionadas al alcance, tiempo y costo se revisan en la siguiente fase del proceso.

Tabla N° 16. **Gestión de las Comunicaciones - Fase de Ejecución**

Estrategia	Acciones	Responsable	Duración	Herramienta	Documento
Distribución de las comunicaciones Implementar el plan de gestión de las comunicaciones. También se requiere para cubrir las solicitudes y necesidades inesperadas de comunicación que aparecen en la gestión del proyecto.	El encargado de la gestión de las comunicaciones divulgará toda la información necesaria y pertinente, de acuerdo a las vías y tiempos establecidos	Unidad de planificación, presupuesto Control y Gestión de la Gerencia de Desarrollo Social	1 semana	programa procesador de palabras	Plan de comunicaciones
	Asegurar que la información sea clara, completa y que sea correctamente comprendida por todos los involucrados.	Unidad de planificación, presupuesto Control y Gestión de la Gerencia de Desarrollo Social	1 semana	programa procesador de palabras	Reportes
	Hacer la debida convocatoria a las reuniones que se hayan programado	Unidad de planificación, presupuesto Control y Gestión de la Gerencia de Desarrollo Social	1 semana	programa procesador de palabras	Minutas de reunion

Fuente: Elaboración propia (2016).

Proceso Control. El objetivo fundamental de esta fase es el seguimiento y medición regular del avance del proyecto y de los entregables, para detectar a tiempo diferencias con respecto al plan del proyecto, facilitar la toma de decisiones oportunas, mitigar impacto en el cumplimiento de los compromisos del proyecto y mantener al equipo informados sobre el avance del proyecto. El control contempla el monitoreo de todas las actividades del proyecto con énfasis en el tiempo, costo y calidad, velando porque el proyecto cuente con los recursos necesarios para su exitosa ejecución. De igual manera controlar los cambios que suceden en el ciclo de vida del proyecto.

Tabla N° 17. **Gestión del Alcance - Fase de Control**

Estrategia	Acciones	Responsable	Duracion	Herramienta	Documento
verificaion del alcance Es imprescindible la verificación que el resultado final de la ejecución de una actividad sea un producto que cumpla las necesidades del proyecto. La verificación debe aceptar o rechazar los entregables.	Revisarr el alcance planificado	Unidad de planificación	2 semanas	mesa de trabajo	Alcance revisado
	Conforme se van entregando los sistemas del proyecto, el encargado d la verificacion del alcance debe aceptar o rechazar los productos	Unidad de planificación	2 semanas	mesas de trabajo	Listado de verificacion
	Si los entregables son rechazados, solicitar los cambios requeridos en lo relativo al alcane	Unidad de planificación	1 semana	mesas de trabajo	Cambios de alcance
	Documentar todos los entregables que van siendo aceptados	Unidad de planificación	3 semanas	mesas de trabajo	Lista de cambios de alcance
	Verificar la gestion del cambio de las solicitudes presentadas	Unidad de planificación	2 semanas	mesas de trabajo	Informe de gestion del cambio
Control del alcance Se debe efectuar a lo largo de la ejecución del proyecto para asegurar que los productos que se van completando cumplan con los requisitos del alcance, es la herramienta más importante para controlar, gestionar y asegurar los cambios que sean necesarios realizar al alcance.	Realizar informes del alcance	Unidad de infraestructura - planificación	1 semana	juicio de experto programa de control de proyectos	Informe cambios alcance
	Comparar el alcance real del proyecto con el alcance planificado	Unidad de infraestructura - planificación	1 semana	juicio de experto programa de control de proyectos	Informa avance
	Documentar los cambios y las acciones correctivas recomendadas	Unidad de infraestructura - planificación	1 semana	juicio de experto programa de control de proyectos	Informe cambios alcance
	Tomar decisiones sobre los cambios necesarios	Unidad de infraestructura - planificación	1 semana	juicio de experto programa de control de proyectos	Informe cambios alcance
	Realizar los cambios aprobados	Unidad de infraestructura - planificación	1 semana	juicio de experto programa de control de proyectos	Informe cambios alcance
	Actualizar en los documentos del proyecto los cambios realizados en el alcance	Unidad de infraestructura - planificación	1 semana	juicio de experto programa de control de proyectos	Informe cambios alcance

Fuente: Elaboración propia (2016).

Tabla Nº 18. **Gestión del Tiempo - Fase de Control**

Estrategia	Acciones	Responsable	Duracion	Herramienta	Documento
Control del cronograma El EDT /WBS organiza y define el alcance total del proyecto, da un esquema claro de las fases, productos, paquetes de trabajo que deben ser realizados para completar los objetivos del proyecto. La información que de aquí surge constituye la línea	Realizar informe del avance del cronograma	Unidad de planificación	1 semana	juicio de experto programa de control de proyectos	Cronograma actualizado
	Comparar el avance real del proyecto con el cronograma planificado	Unidad de planificación	1 semana	juicio de experto programa de control de proyectos	Cronograma actualizado
	Documentar modificaciones	Unidad de infraestructura - planificación	1 semana	juicio de experto programa de control de proyectos, hoja de calculo, procesador de palabras	Informa avance
	Tomar decisiones sobre los cambios	Gerente de Desarrollo Social	1 semana	juicio de experto, hoja de calculo, procesador de palabras	Informa avance
	Realzar los cambios aprobados	Unidad de infraestructura - planificación	1 semana	juicio de experto, hoja de calculo, procesador de palabras	Informe de cambios para autorizacion del nivel que corresponda
	Actualizar el cronograma del proyecto con los cambios realizados	Unidad de infraestructura - planificación	1 semana	juicio de experto programa de control de proyectos, hoja de calculo, procesador de palabras	Cronograma actualizado

Fuente: Elaboración propia (2016).

Tabla N° 19. **Gestión del Costo - Fase de Control**

Estrategia	Acciones	Responsable	Duracion	Herramienta	Documento
Control de Costos La identificación temprana de cambio en la línea base de costos ayuda a tomar decisiones correctivas en el camino y evitar los sobre costos que estén fuera de las previsiones hechas en la planificación.	Realizar informes del rendimiento del trabajo, específicamente sobre el estado y costo de las actividades completadas en ejecución	Unidad de planificación y presupuesto	1 semana	juicio de experto, hoja de calculo, procesador de palabras	Informe de avance
	Comparar los costos con el presupuesto base	Unidad de planificación y presupuesto	1 semana	juicio de experto, hoja de calculo, procesador de palabras	Informe de avance
	Documentar las modificaciones	Unidad de planificación y presupuesto	1 semana	juicio de experto, hoja de calculo, procesador de palabras	Informe de avance
	Tomar decisiones sobre los cambios necesarios	Unidad de planificación y presupuesto	1 semana	juicio de experto, hoja de calculo, procesador de palabras	Informe de avance
	Realizar los cambios aprobados	Unidad de planificación y presupuesto	1 semana	juicio de experto, hoja de calculo, procesador de palabras	Informe de avance
	Actualizar el presupuesto del proyecto con los cambios realizados	Unidad de planificación y presupuesto	1 semana	juicio de experto, hoja de calculo, procesador de palabras	Informe de avance

Fuente: Elaboración propia (2016).

Tabla N° 20. **Gestión de las comunicaciones - Fase de Control**

Estrategia	Acciones	Responsable	Duracion	Herramienta	Documento
Informar el rendimiento Es una herramienta importante que la población beneficiaria, la gerencia y la directiva de la empresa tengan acceso a la información de los avances del proyecto y su rendimiento para la toma de decisiones.	Recolectar toda la información acerca del rendimiento y avance del proyecto	Unidad de planificación, presupuesto Control y Gestión de la Gerencia de Desarrollo Social	1 semana	juicio de experto, hoja de calculo, procesador de palabras	Informe de avance
	Realizar informe de rendimiento, comparando la línea base de medición con el progreso real del proyecto	Unidad de planificación, presupuesto Control y Gestión de la Gerencia de Desarrollo Social	1 semana	juicio de experto, hoja de calculo, procesador de palabras	Informe de avance
	Identificar los hitos del proyecto. Distribuir la información sobre el rendimiento a los interesados	Unidad de planificación, presupuesto Control y Gestión de la Gerencia de Desarrollo Social	1 semana	juicio de experto, hoja de calculo, procesador de palabras	Informe de avance
Gestionar a los involucrados Tiene como objetivo organizar las comunicaciones a fin de satisfacer las necesidades de información de los involucrados en el proyecto.	Realizar actividad de comunicación planificadas, así como cualquier actividad requerida para informar sobre el avance del proyecto y resolver las polémicas que se presenten	Unidad de planificación, presupuesto Control y Gestión de la Gerencia de Desarrollo Social	1 semana	juicio de experto, hoja de calculo, procesador de palabras	Informe de avance
	Utilizar métodos de resolución de conflictos para gestionar las polémicas que se presenten	Unidad de planificación, presupuesto Control y Gestión de la Gerencia de Desarrollo Social	1 semana	juicio de experto, hoja de calculo, procesador de palabras	Informe de avance
	Llevar un registro de las polémicas que se presentan y van siendo resueltas	Unidad de planificación, presupuesto Control y Gestión de la Gerencia de Desarrollo Social	1 semana	juicio de experto, hoja de calculo, procesador de palabras	Informe de avance

Fuente: Elaboración propia (2016).

Proceso de Cierre. En esta fase se realiza el balance de la gestión realizada por el equipo, marcando la culminación del proyecto. Es un proceso que involucra tanto la culminación de los compromisos administrativos adquiridos, como la evaluación del proyecto en cuanto a aspectos como: Definición de la propuesta, manejo de los tiempos y recursos, costos, fluidez de la comunicación, manejo de conflictos, calidad, entre otros.

Una de las ventajas más importantes de la realización del cierre del proyecto es que permite al Responsable del proyecto y a los demás miembros del equipo analizar y evaluar la gestión del proyecto y la participación de cada uno, de forma tal de recopilar sus experiencias y lecciones aprendidas e ir generando y documentando este conocimiento para ser compartido.

Aprender de las experiencias pasadas, sin duda repetir lo bueno, y en la medida de lo posible evitar repetir los errores. La descripción del proceso se describe a continuación:

Tabla N° 21. **Gestión del alcance - Fase de Cierre**

Estrategia	Acciones	Responsable	Duracion	Herramienta	Documento
Distribucion de la informacion Este es uno de los procesos más relevantes en la gestión de proyectos de desarrollo social, pues al evaluar el impacto real del proyecto se está recopilando información decisiva para la formulación de nuevos proyectos. Con esto se pretende mejorar la gestión y planificar proyectos de mayor alcance e impacto social	Revisar los documentos de la evaluación y realizar los cambios que se consideren necesarios de acuerdo a la experiencia obtenida de la gestión del proyecto	Unidad de infraestructura - planificación	3 a 4 semanas	juicio de experto, hoja de calculo, procesador de palabras	Informe de cierre
	Llevar a cabo la evaluación según lo planificado	Unidad de infraestructura - Unidad desarrokko comunitario	3 a 4 semanas	juicio de experto, hoja de calculo, procesador de palabras	Informe de cierre
	Documentar los resultados de la evaluación y preparar un informe de lecciones aprendidas del proyecto	Unidad de infraestructura - Unidad desarrokko comunitario	3 a 4 semanas	juicio de experto, hoja de calculo, procesador de palabras	Informe de cierre

Fuente: Elaboración propia (2016).

La metodología propuesta para la gestión de proyectos de infraestructura y socio productivos de la Gerencia de Desarrollo Social de Petrolera Sinovensa, ayuda a organizar la información y le da una herramienta para la aprobación de los recursos financieros y un plan de gestión que permita ejecutar, monitorear y controlar los proyectos.

Tal como se planteó una de las características de la metodología propuesta es su carácter híbrido entre los procesos y áreas de conocimiento del PMI y el uso del enfoque de marco lógico para el proceso de formulación de los proyectos, implementado bajo la estructura de los procesos y áreas de acción del PMI. De igual manera se utiliza este enfoque para la evaluación ex.post de los proyectos, ya que permite verificar el impacto en la comunidad beneficiaria del proyecto y establecer las líneas de lecciones aprendidas para futuros proyectos.

7. Caracterización de los riesgos para el cumplimiento de la propuesta.

Existen elementos que pueden impactar el cumplimiento o éxito de esta metodología, para este fin se realizó una caracterización de los riesgos y el análisis cualitativo de los mismos. En tal sentido, como primer paso se procedió a evaluar y definir la probabilidad e impacto de los riesgos, para los objetivos de costo, tiempo y alcance de los proyectos en los niveles de muy bajo, bajo, moderado, alto y muy alto. Igualmente se definió la Matriz de probabilidad / impacto, con la finalidad de priorizar los riesgos de acuerdo con sus implicaciones potenciales de tener un efecto sobre los objetivos del proyecto.

Una vez definidos los parámetros de análisis se procedió a aplicarlos en el resultado de las técnicas de identificación de los riesgos, véase Tabla No 21.

El resultado del análisis arroja que se tiene a lo largo de la vida de un proyecto una situación de riesgo marginal, el cual produce un impacto no apreciable, por lo que no se tomaran medidas específicas. El 43,75% de la lista de riesgos analizados, revela que son de importancia apreciable y la Gerencia puede accionar de manera controlada sobre las acciones a tomar de manera de mitigar su impacto durante el desarrollo del proyecto.

Igualmente se obtuvo un 25% de riesgos que se identificaron de relevante importancia, y las acciones que se plantean están dentro del control de la Gerencia de Desarrollo Social, por lo que pueden ser controlados a pesar del impacto que representan en la vida de los proyectos.

Por último encontramos riesgos identificados de grave impacto en los objetivos del proyecto, en estos casos, las acciones tácticas a tomar es de transferencia, ya que son elementos de los cuales no se tiene poder de acción

Tabla N° 22 **Caracterización y análisis de los riesgos.**

Objetivos del proyecto	CARACTERIZACION DE LOS RIESGOS / ANALISIS CUALITATIVO					Nivel del Riesgo
	Descripción del Riesgo	Estrategias	Aparición (Probabilidad)	Gravedad o Impacto	Valor del Riesgo	
Alcance	Marco legal vigente afecta el desarrollo del alcance		2	1	2	Marginal
Alcance	Comunidad cerrada poco colaboradora al equipo de desarrollo social	Insistir en reforzar la gestión de los involucrados y de comunicación que se indican en el plan de gestión, con la finalidad de mantener informada a la comunidad de lo que la Gerencia esta realizando	2	2	4	Apreciable
Alcance	Ubicación geográfica que dificulta acceso a las comunidades	Solicitar la asignación de movilización con carros adecuados a las condiciones existentes.	3	2	6	Apreciable
Alcance	Ingeniería deficiente, lo que ocasiona que no se establezca con claridad el alcance	Establecer controles más eficaces con los ingenieros para detectar las inconsistencias en los proyectos	2	3	6	Apreciable
Alcance	Equipo de trabajo sin experiencia en este tipo de proyectos por lo que al efectuar las especificaciones pueden obviarse detalles importantes	La Gerencia de Desarrollo Social velará por la preparación académica del equipo de trabajo	2	3	6	Apreciable
Tiempo	Equipo de trabajo sin experiencia en los proyectos sociales	La Gerencia de Desarrollo Social velará por la preparación académica del equipo de trabajo	2	2	4	Apreciable
Tiempo	Retrasos en la permisología requerida	Establecer políticas comunicacionales efectivas con la finalidad de disminuir los tiempos de entrega de los permisos	2	2	4	Apreciable
Tiempo	Monitoreo deficiente, ocasiona retrasos	Mantener una disciplina en la gestión de control y seguimiento de los proyectos, establecer alertas constantes que nos indique donde se está fallando	2	3	6	Apreciable
Alcance	Descocnocimiento del equipo de la Gerencia de Desarrollo Social en el manejo de las herramientas de evaluación (Enfoque de marco lógico)	Incluir el enfoque de marco lógico dentro de la programación de detección de necesidades de información, con la finalidad de preparar a los responsables de este proceso	2	5	10	Importante
Alcance	Proyectos no definidos clara y completamente		3	4	12	Importante
Tiempo	Deficiencia en la cantidad de personas que forman parte de la Gerencia de Desarrollo Social	Solicitar a la Gerencia de Recursos Humanos iniciar a la brevedad el proceso de ingreso del personal que se está requiriendo, adicionalmente someter a la junta directiva de Sinovensa el incremento de la plantilla del equipo	3	3	9	Importante
Tiempo	Contratista ejecutor sin experiencia	Establecer matrices técnicas más estrictas y rigurosas	3	4	12	Importante
Tiempo	Retraso de la empresa Mixta en cancelar oportunamente los compromisos de acuerdo a los avances		4	5	20	Muy grave
Tiempo	Contratista con capacidad financiera comprometida	Establecer matrices técnicas más estrictas y rigurosas	4	4	16	Muy grave
Costos	Políticas económicas y fiscales poco claras		3	5	15	Muy grave
Costos	Hiperinflación, que ocasiona modificaciones considerables de costos aun sin que cambie el alcance		3	5	15	Muy grave

Fuente: Elaboración propia (2016).

8. Conclusiones

Contar con una metodología adecuada para la formulación, planificación, ejecución, control y cierre de proyectos de inversión social, evita: alcances poco claros que generan altas desviaciones en tiempo de ejecución y en el costo total de la inversión.

Utilizar el enfoque de Marco lógico durante la etapa de inicio y definición del proyecto permitirá identificar el problema, objetivos, beneficiarios e involucrados de manera más acertada, lo que dará como resultado una priorización dentro de parámetros medibles una vez se implante y se haga operativo, para tener la verificación de como la solución que se busca con el proyecto produjo el impacto esperado

Los criterios sociales de evaluación van a depender en gran medida de las prioridades económicas, sociales o culturales, sectores prioritarios y todas aquellas políticas y estrategias sociales definidas en las políticas de estado, normativas de la empresa y líneas estratégicas de la nación.

El análisis del impacto centra el análisis de los beneficios a mediano y largo plazo obtenidos por la población beneficiaria del proyecto, que sean directamente atribuibles al proyecto mismo. De esta evaluación surgirán lecciones y experiencias tras la identificación de los factores que originaron problemas y no permitieron alcanzar el impacto esperado, así como aquellos elementos facilitadores que servirán para retroalimentar otros proyectos similares.

Las fuerzas internas son favorables a la organización, en especial contar con un equipo de alto desempeño con amplia aceptación en las comunidades, aunado a contar con recursos físicos y financieros representan fortalezas importantes para el éxito de los proyectos de inversión social (infraestructura y socio productivos) en la Gerencia de Desarrollo Social de Petrolera Sinovensa, S.A.

Las debilidades de la organización no atendidas en su momento pueden generar la paralización de los proyectos, sin importar la fase en la cual se encuentren, con pérdida de horas hombre, y de credibilidad en las comunidades al no ver satisfechas sus necesidades y no ser notificadas oportunamente de lo que está sucediendo.

La Gerencia de Desarrollo Social de Petrolera Sinovensa, S.A., aprovecha sus oportunidades para el desarrollo de los proyectos sociales en las áreas de influencia de Petrolera Sinovensa, S.A., ya que existe un marco legal que promueve la participación y organización de las comunidades mediante la conformación de los Consejos Comunales.

Debe mantenerse una comunicación abierta, efectiva y constante con la comunidad y sus consejos comunales, con la finalidad de mantenerlos informado de los procesos que se están ejecutando, para que estos sean parte viva de la transformación de su entorno.

Conocer el estado del proyecto con suficiente precisión y aportar elementos de juicio para tomar una decisión en relación a la necesidad de corregir el desarrollo del proyecto así como también aprender de los aspectos que se hayan revelado claves (en un sentido positivo o negativo) en la ejecución del proyecto para incorporarlos en el diseño de futuras acciones.

Considerando lo anteriormente expuesto, se determina que la aplicación de la propuesta presentada en esta investigación, sería de gran utilidad y conveniencia, puesto que la formulación, planificación, monitoreo, control y cierre son piezas clave para el éxito en la gestión de los proyectos de la Gerencia, ya que permite incorporar las estrategias y las acciones y cumplir con los objetivos planteados.

La metodología propuesta proporciona elementos para corregir el rumbo de la gestión a medida que la sociedad cambia.

9. Recomendaciones

Es necesario implementar la metodología propuesta, con la finalidad de verificar su utilidad y comportamiento, efectuar mejoras y corregir los errores u omisiones que sean detectadas.

Es realmente importante darle valor apropiado al tiempo que se invierte en la formulación de los documentos, planes de gestión de los proyectos, con esto asegurar un mejor cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Estandarizar los procedimientos para la recolección y diagnóstico de la información en las comunidades que sean estudiadas, con la finalidad de realizar un procedimiento acertado en la evaluación de los proyectos y contar con información en el tiempo y con la credibilidad que se requiere.

Referencias bibliográficas

Arias Odon, Fidias G (1999). *El proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración. 3 era. Ed. Caracas: Episteme.*

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.453, marzo 3, 2000.

Ministerio del Poder Popular Para la Planificación y Desarrollo. (2001). *Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001 – 2007.* Caracas.

Ministerio del Poder Popular Para la Planificación y Desarrollo. (2007). *Proyecto Nacional Simón Bolívar Primer Plan Socialista -PPS- Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007- 2013.* Caracas.

Amaya Jairo. (2008). *Gerencia: Planeación & Estrategia.* Colombia: Universidad Santo Tomas.

Francés Antonio. (2006). *Estrategia y Planes Para La Empresa con el Cuadro de Mando Integral.* México: Pearson Prentice Hall.

García López, Roberto y Mauricio García Moreno (2010). *La gestión para resultados en América Latina y el Caribe. Avances y desafíos.* Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

Zall Kusek, Jody y Ray Rist (2005). *Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados.* Bogotá: Banco Mundial y Mayol Ediciones.

PDVSA, S.A. *Guías de Gerencia para Proyectos de inversión de Capital, 1999.*

Agencia Noruega Para La Cooperación Para El Desarrollo. Grupo De Trabajo De Norad Sobre Metodología. *Enfoque del Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos.* [En línea] [España]: Madrid, Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación, 1993. Disponible en World Wide Web <http://www.ongdclm.org/PUBLICACIONES%20DIGITALES/cooperacion%20desarrollo/Manual%20de%20Marco%20Logico>.

BACA URBINA, GABRIEL. *Evaluación de proyectos, análisis y administración del riesgo.* 2ª ed. México, McGraw-Hill, 1990. 283 p. ISBN 968-422-775-5

Aguilar J, Aguirre I (2001) *Metodología para el Desarrollo de Modelos de Gestión en Instituciones Públicas.* Fundacite-Mérida. Mérida, Venezuela. 122 pp.

División de Desarrollo Social, *Gestión de programas sociales en América Latina*, Vol. I (LC/L.1114), julio de 1998.

División de Desarrollo Social, *Gestión de programas sociales en América Latina*, Vol. II (LC/L.1114/Add.1), julio de 1998.

1. Msc. Investigación de Operaciones. Mercedesortiz04@yahoo.es

