

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA OPTIMIZAR LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN EMPRESAS DEL SECTOR PETROLERO

STRATEGIC GUIDELINES TO OPTIMIZE THE EXECUTION OF PROJECTS IN COMPANIES IN THE OIL SECTOR

González, Emmanuel*, Rondón, Melissa**, Naveda, María*** & Medina, Lourdes****

*Magister Scientiarum en Gerencia de Proyectos Industriales (URBE). Doctorante en Ciencias Gerenciales (UNEFM).

**Magister Scientiarum en Gerencia de Proyectos Industriales (URBE). Doctorante en Ciencias Gerenciales (UNEFM).

***Magister Scientiarum en Educación Informática y Diseño Instruccional (ULA). Doctorante en Ciencias Gerenciales (UNEFM).

****Magister Scientiarum en Proyectos de Ingeniería (UNEFM). Doctorante en Ciencias Gerenciales (UNEFM).

Autor correspondiente: ejgq16@gmail.com

DOI: [www.doi.org/10.55867/qual25.05](https://doi.org/10.55867/qual25.05)

Como citar (APA): González Quintero, E. J., Rondón Ríos, M. C., Naveda Arocha, M. V., & Medina Vargas, L. B. (2023). LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA OPTIMIZAR LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN EMPRESAS DEL SECTOR PETROLERO. *Revista Qualitas*, 25(25), 067 - 088. <https://doi.org/10.55867/qual25.05>

Manuscrito recibido el 29 de junio de 2022.

Aceptado para publicación, tras proceso de revisión, el 14 de noviembre de 2022.

Publicado, el 02 de enero de 2023.

Resumen

La investigación tuvo como objetivo proponer lineamientos estratégicos para optimizar la ejecución de proyectos en las empresas del sector petrolero del estado Falcón, considerando la importancia de las estrategias gerenciales en el contexto de la gestión de proyectos, las cuales implican el análisis de las actividades previas, así como las realizadas durante la ejecución de proyectos, donde los gerentes son los principales responsables de hacer cumplir cada uno de los subprocesos en esta fase tan crucial en los proyectos. Se sustenta en los postulados teóricos de PMI (2017), Gido et al (2022), Miranda (2016), entre otros. Por su parte, la metodología empleada la cuantitativa, es decir, empírico-analítico-racionalista, de tipo descriptiva, con diseño no experimental transeccional de campo. La población estuvo conformada por 15 sujetos en el cargo de Gerente Proyectos. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario cerrado con escala Likert, sometido a un proceso de validez por el juicio de expertos, obteniendo la confiabilidad por del Coeficiente Alfa-Cronbach, la cual fue de $r=0,94$, es decir, muy alta confiabilidad. El procesamiento de los datos fue mediante distribución de frecuencias relativas, y uso del baremo establecido para ello. Con base a los resultados obtenidos se evidenció que los gerentes deben fortalecer las estrategias para identificar a los interesados del proyecto, así como los costos asociados al proyecto, para ello se generaron los lineamientos estratégicos que permita garantizar a los gerentes de proyectos el desarrollo óptimo de la ejecución de proyectos.

Palabras Clave: ejecución de proyectos, sector petrolero, lineamientos estratégicos.

Abstract

The objective of the research was to propose strategic guidelines to optimize the execution of projects in companies in the oil sector of the state of Falcón, considering the importance of managerial strategies in the context of project management, which involve the analysis of previous activities, as well as those carried out during the execution of projects, where the managers are the main responsible for enforcing each of the sub-processes in this crucial phase in the projects. It is based on the theoretical postulates of PMI (2017), Gido et al (2022), Miranda (2016), among others. For its part, the methodology used was quantitative, that is, empirical-analytical-rationalist, descriptive, with a non-experimental transeccional field design. The population consisted of 15 subjects in the position of Project Manager. The data collection technique was the survey, using the Likert scale closed questionnaire as an instrument, subjected to a validity process by expert judgment, obtaining reliability by the Alpha-Cronbach Coefficient, which was $r=0,94$, that

is, very high reliability. The processing of the data was through distribution of relative frequencies, and use of the scale established for it. Based on the results obtained, it was evidenced that managers must strengthen strategies to identify project stakeholders, as well as the costs associated with the project, for which strategic guidelines were generated to guarantee project managers the optimal development of the execution of projects.

Keywords: project execution, oil sector, strategic guidelines.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la ejecución de proyectos es un factor que va ocupando grandes lugares en el mundo, siendo esta fase ofrecida por las organizaciones para mejorar el nivel productivo, ambiental, social, económico y cultural del país. Sobre las consideraciones anteriores, la ejecución de proyectos se encarga de la coordinación de personas, recursos necesarios para llevar a cabo el plan de gestión previsto, ejecutando las actividades del proyecto de acuerdo a la planificación, materializando lo establecido en el alcance del proyecto, soportado por una estructura organizacional para facilitar su finalización y puesta en marcha, es decir, para dar inicio a las operaciones.

Particularmente, el sector petrolero es vulnerable e inestable dado los cambios en el mercado, viéndose afectado principalmente por la variación de las economías en los países consumidores de petróleo, con efecto sobre el precio del barril de crudo; además en las políticas públicas vigentes en el país, donde es evidente, el Estado es quien dirige, planifica, ejecuta y controla la actividad petrolera, por tanto las empresas enfrentan esta situación en los diversos proyectos para la industria petrolera.

La situación descrita trae complicaciones al momento de ejecutar los proyectos, debido al surgimiento de problemas por el alcance de trabajo no definido, especificaciones técnicas inadecuadas, falta de inclusión de actividades en el plan de trabajo, estructuras organizativas no acordes a las necesidades del proyecto, identificación a destiempo de los interesados por la ejecución del proyecto, escasos recursos tanto humano como financiero, poco control y seguimiento a las actividades ejecutadas, incremento de no conformidades por incumplimientos de requisitos de calidad a los productos o servicios entregables al cliente, realizando sobreestimaciones en función de lo que se cree y no de la realidad, trayendo como consecuencias al momento de participar en un proceso licitatorio se pierda, o en su defecto se gane la licitación y luego decidir proceder a la ejecución de la obra o no.

Lo descrito anteriormente ha ocasionado que los proyectos se retrasen de acuerdo a su fecha de finalización, incumpliendo así con la planificación establecida al inicio del proyecto por no cumplir con la realización de las

actividades preliminares como revisión del alcance, definición de la estructura organizacional, cronograma de trabajo, elaboración de adquisiciones e identificación de los interesados del proyecto; a su vez, los elementos presentes en la ejecución de la obra no se le dan seguimiento, donde los costos son inciertos, no cumplen con los estándares de calidad, obviando las comunicaciones a los interesados del proyecto.

En este contexto, se describen alguno de los indicios que demuestra la presencia de problemas durante la ejecución del proyecto, pero ante esta situación no escapan las empresas en el estado Falcón, dedicadas a prestar servicios en el sector petrolero, específicamente en el Complejo Refinador Paraguaná (CRP) con sede en Cardón y Amuay, donde se pudo evidenciar por medio de entrevistas no estructuradas que los gerentes de los proyectos ejecutan las obras con desconocimiento real del alcance, omisión de identificación de los interesados, estructuras organizacional incongruentes, además se enfrentan a correcciones o repeticiones de trabajos terminados para satisfacer al ente contratante, cambios no planificados del alcance del proyecto inicial.

En este sentido, la investigación tiene como objetivo general generar lineamientos estratégicos para optimizar la ejecución de proyectos en las empresas del sector petrolero en los municipios Carirubana y Los Taques del Estado Falcón. Por esta razón se plantearon de forma específica los siguientes objetivos:

1. Describir las actividades preliminares a la ejecución de proyectos en las empresas del sector petrolero de los municipios Carirubana y Los Taques del Estado Falcón.
2. Analizar los elementos presentes en la ejecución de proyectos en las empresas del sector petrolero de los municipios Carirubana y Los Taques del Estado Falcón.

BASES TEÓRICAS

Ejecución de Proyectos

Mulcahy (2018) asevera que el propósito de la ejecución del proyecto “es completar el trabajo del proyecto tal como se define en el plan para la dirección del proyecto, a fin de cumplir con los objetivos del proyecto y alcanzar el valor de negocio previsto” (p. 95). De lo citado por la autora, se puede inferir que su meta principal es producir los entregables del proyecto sin rebasar el presupuesto y cronograma planificado, para lograr los beneficios acordados entre el cliente y la empresa.

También el proceso de ejecución de proyectos según el PMI (2017) está compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las

especificaciones del mismo. Esto implica coordinar personas y recursos, así como integrar y realizar las actividades del proyecto de conformidad con el plan establecido. Esta fase actúa como columna vertebral, donde el uso de los recursos materiales y humanos necesarios para completar las actividades del proyecto se convierte en los mayores intereses buscando lograrlo, aquí se revisan los requerimientos de equipos según el plan de gestión y a los acuerdos fijados con los clientes.

Actividades preliminares a la ejecución de proyectos

Lo establecido por el PMI (2017), de acuerdo a las actividades preliminares a la ejecución de proyectos, este proceso consiste en llevar a cabo la revisión del alcance a ser ejecutado, garantizando que el proyecto incluya únicamente el trabajo requerido para el logro de los objetivos. También toma en cuenta los recursos que se van a requerir para el proyecto, se define el cronograma del trabajo a ser ejecutado, dando mayor certeza al momento de realizar las adquisiciones necesarias, llegando a identificar a los involucrados en el proyecto.

A su vez Miranda (2016), menciona que el equipo del proyecto en conjunto con el líder lleva a cabo la planificación de la ejecución del proyecto, asignando recursos y buscando lograr la verificación del alcance del proyecto, plasmándose los objetivos convenidos entre las partes en un plan de trabajo, así como la gestión de los riesgos asociados al proyecto.

Alcance

Por su parte, Lledó (2017) indica que el alcance del proyecto “consiste en definir todos los procesos y el trabajo necesario para que ese producto (servicio o resultado) sea provisto con todas las características y funciones requeridas” (p. 130). Esto hace inferir que el alcance del proyecto está definido dentro del plan para la dirección del proyecto y el mismo es el ejecutado durante el desarrollo de la obra.

En relación a la gestión del alcance el PMI (2017), “incluye todo el trabajo requerido estrictamente para completarlo con éxito” (p. 23). Es por ello que se indican todos los procesos necesarios para cumplir con la ejecución satisfactoriamente. La gestión del alcance se relaciona principalmente con la definición y el control de lo que está y no está incluido en él. Por ello es necesario se realicen una serie de actividades como la planificación del alcance, definición del alcance, creación de la estructura desagregada de trabajo (EDT), verificación del alcance y control del alcance.

Estructura Organizacional

Cartay (2010) plantea que los recursos están asociados a la estructura organizacional del proyecto, es decir al arreglo e interrelación de las partes componentes y de las personas de un proyecto, dicha estructura especifica la división de las actividades, señalar el grado de especialización del trabajo, así como la jerarquía y relación de autoridad. Para Miranda (2016) todo proyecto precisa de un andamiaje organizativo, tanto para la pre inversión, como para el período de ejecución y para la operación, y así garantizar el logro de los objetivos propuestos. Cada etapa del ciclo de vida del proyecto requiere un modelo de organización y a medida que pasa de una fase a otra se torna más compleja.

Cronograma de Trabajo

Para Gido et al (2022), “el cronograma de un proyecto especifica cuándo se llevará a cabo cada actividad y cuando debe finalizar” (p. 7). Esto se interpreta luego de que el objetivo del proyecto ha sido definido de forma clara, el paso a seguir es la determinación de las diferentes actividades del trabajo requeridas para su realización. También se divide y subdivide el proyecto paquetes de trabajo o entregables y se indican las tareas específicas para la realización de dichas actividades con el propósito de alcanzar el objetivo del mismo, tomando en consideración los tipos y cantidad de recursos requeridos para cada actividad, tiempo de duración, determinación de la fecha de inicio y terminación esperada, identificación de la ruta crítica, ejecución de los pasos y su debido control, y otras actividades que sean necesarias.

En tanto, Cartay (2010) establece el plan de trabajo como el proceso administrativo a través del cual se pretende sistematizar por adelantado lo que se quiere hacer en la empresa u organización, para de esta manera cumplir con los objetivos trazados por la misma de manera exitosa; además el cronograma es fruto de los procesos de planificación, programación de tareas, recursos y se utiliza fundamentalmente para el seguimiento y control del proyecto. Igualmente plantean que el plan de trabajo debe ser comprensible para todos sus usuarios, fácil de modificar, un apoyo al momento de a identificar las actividades críticas y además, debe permitir establecer de forma sencilla la relación entre las tareas y los recursos a realizar.

Adquisiciones

Para Mucalhy (2018) la gestión de las adquisiciones “es un proceso formal para obtener bienes y servicios” (p. 499). Por esa razón debe ser un proceso donde se solicitan ofertas, se seleccionan propuestas y se administren los contratos otorgados. Por lo tanto, se puede afirmar que en las empresas debe existir un departamento donde prioritariamente se analiza el costo-beneficio de las adquisiciones, en él se definen la mayor proporción de los recursos internos y externos a utilizar en la

ejecución de un proyecto, luego deberán ser administrados con responsabilidad y ser colocados en espacios habilitados para su seguridad y posterior utilización.

En este mismo orden de ideas, el PMI (2017) menciona que en la gestión de las adquisiciones se incluyen los procesos de compra o adquisición de productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. Además “incluye los procesos de gestión y de control requeridos para desarrollar y administrar acuerdos tales como contratos, órdenes de compra, memorandos de acuerdo... o acuerdos de nivel de servicio... internos” (p. 459). El personal autorizado para adquirir los bienes y/o servicios requeridos para el proyecto puede incluir miembros del equipo del proyecto, la gerencia o parte del departamento de compras de la organización, si corresponde.

Interesados

Para Lledó (2017) los interesados del proyecto, denominados en inglés stakeholders, son todas aquellas personas u organizaciones cuyos intereses puedan ser afectados de manera positiva o negativa por el proyecto. También se incluye en el grupo de interesados a todas aquellas personas que crean que podrán verse afectadas por el proyecto, aunque en realidad el proyecto no vaya a afectarlos.

De acuerdo a lo establecido por el PMI (2017), los actores interesados son personas y organizaciones como clientes, patrocinadores, la organización ejecutante y el público que está activamente involucrado en el proyecto, o aquellos cuyos intereses pueden ser afectados, positiva o negativamente por la ejecución o la terminación del mismo, además para “analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto” (p. 503). También pueden ejercer influencias sobre él y sus entregables.

Los interesados podrían estar a niveles diferentes dentro de la organización y pueden poseer niveles de autoridad diferentes, o ser externo a la obra e incluso fuera de la organización ejecutante. También los procesos apoyan el trabajo del equipo del proyecto para analizar las expectativas de los interesados, evaluar el grado en que afectan o son afectados por el proyecto, y desarrollar estrategias para involucrar de manera eficaz a los interesados en apoyo de las decisiones del proyecto y la planificación y ejecución del trabajo del proyecto.

Elementos presentes en la ejecución de proyectos

Según Miranda (2016), se establece que los elementos presentes en la ejecución de proyectos, son importantes en esta fase en la cual el equipo del proyecto lleva a cabo todas las actividades o tareas del mismo, con los recursos asignados y buscando lograr sus objetivos en el plazo estipulado. Durante esta etapa, se debe hacer un

seguimiento y evaluación continua de todo el proceso para realizar ajustes en el camino exigidos por las circunstancias internas y externas las cuales impulsen cambios o correcciones de deficiencias en el diseño.

Para el PMI (2017), esta es la etapa donde el director del proyecto, es el encargado de dirigir el equipo del proyecto, donde implica hacer un seguimiento del rendimiento de los mismos, recoger de ellos información de retroalimentación, resolver incidencias, polémicas y coordinar los cambios necesarios para mejorar el rendimiento del proyecto. De igual forma se realiza el seguimiento y control del cronograma de trabajo, donde a su vez se el director se asegura que se utilicen todos los procesos necesarios para cumplir con los requisitos de calidad.

Seguimiento y Control

Cartay (2010), plantea el seguimiento y control está relacionado a la medición de la realización de los acontecimientos que no cumplan con las normas o especificaciones establecidas en la planificación y la corrección de desviaciones con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Al transformarse en operacional la programación del mismo, se necesita el control para lograr la medición del avance, para detectar desviaciones y así tomar acciones correctivas.

Para el PMI (2017), esta es la etapa donde el director del proyecto, es el encargado de dirigir el equipo del proyecto, donde implica hacer un seguimiento del rendimiento de los mismos, recoger de ellos información de retroalimentación, resolver incidencias, polémicas y coordinar los cambios necesarios para mejorar el rendimiento del proyecto.

Comunicaciones

Según la guía del PMI (2017), la gestión de las comunicaciones del proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar la adecuada y oportuna recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del Proyecto. Una comunicación eficaz, crea un puente entre los diferentes interesados involucrados en un proyecto, conectando diferentes entornos culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y perspectivas e intereses diversos en la ejecución o resultado del Proyecto.

En tanto, para Gido et al (2022), la comunicación en proyectos se realiza entre el equipo del proyecto y el cliente, entre los miembros del equipo y entre éste y su alta dirección. Donde también indica que las comunicaciones pueden ser oral o escrita, y realizarse de manera formal o informal a los interesados del proyecto. A su vez exige

la determinación de las necesidades de información y comunicación de los actores interesados (stakeholders) en el proyecto, requiere mucha dedicación y habilidad tanto al director como al equipo de dirección del proyecto, deben de ser conscientes de que las comunicaciones afectan crucial y globalmente al éxito del proyecto.

Calidad

La calidad para el PMI (2017) incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer los objetivos de los interesados. La Gestión de la Calidad del Proyecto también es compatible con actividades de mejora de procesos continuos tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora. En este sentido se aborda no solamente la gestión de la calidad del mismo, sino también sus entregables, siendo aplicados en todos los proyectos indistintamente sean su naturaleza, aplicando técnicas y medidas específicas de acuerdo al tipo de entregables requeridas por el cliente.

Para Lledó (2017) la gestión de la calidad implica que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se requirió su ejecución. Para ello será necesario convertir las necesidades y expectativas de calidad de los interesados en requisitos del proyecto; lograr la satisfacción del cliente cuando el proyecto produzca lo planificado y el producto cubra las necesidades reales; priorizar acciones de prevención en lugar de la inspección; buscar en forma permanente la perfección: mejora continua.

Costos

De acuerdo al PMI (2017), la gestión de costos incluye los procesos involucrados en la planificación, estimación, preparación del presupuesto y control de costos de forma que el proyecto se pueda completar dentro del presupuesto aprobado. Para ello, se consideran la estimación de costos de la actividad, la información de respaldo, los cambios solicitados, así como también el plan de gestión de las actualizaciones en los mismos y los requisitos de financiación del proyecto. Además, consiste en monitorear la situación del proyecto para actualizar el presupuesto del mismo y gestionar cambios a la línea base de costo.

Alineado a esta idea, Lledó (2017) indica que todos los proyectos están limitados por una restricción presupuestaria, siendo la gestión de los costos un área técnica donde el director de proyecto debe conocer para lograr proyectos exitosos y rentables. En este mismo sentido Mucalhy (2018) plantea que la gestión de los costos tiene estrecha relación con la gestión del cronograma, porque en este último mencionado se desglosa el proyecto en tareas más pequeñas y por ende los costos calculados para el proyecto de forma global se disgregan en esas

tareas, sin embargo, en algunos proyectos más grandes podría resultar más práctico estimar y controlar los costos en un nivel más alto, en la denominada cuenta de control.

MÉTODO

El paradigma del estudio es positivista (cuantitativo), apegado a Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el cual es objetivo y se orienta a la obtención de resultados, siendo su principal finalidad la verificación de teorías, donde el investigador asume los criterios de validez, confiabilidad, estadística, el instrumento a ser utilizado es el cuestionario, donde el análisis de los datos se efectúa a través de estadísticas descriptivas e inferencial. Asimismo, esta investigación se basa en un modelo cuantitativo, es decir, empírico–analítico–racionalista.

Esta investigación se catalogó como descriptiva, donde Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), estos estudios pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables referidas. El diseño de investigación fue catalogado como no experimental, transeccional, de campo, la cual se realizó sin manipular las variables, observando los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, indagando entre grupos las variables objeto de estudio en un momento establecido, donde ocurren los hechos.

En cuanto a la población, Hurtado (2012) lo precisa como el conjunto de seres en los cuales se va a estudiar el evento, y comparten como características comunes, los criterios de inclusión en la investigación, por ello se tomó como población a quince (15) individuos titulares de los cargos gerenciales, es decir, gerentes de proyectos de cualquier sexo y edad, que laboran en cinco empresas del sector petrolero y de fácil acceso a las unidades informantes de la zona, que prefirieron mantener el anonimato su identificación Esto asevera lo descrito por Hurtado (2012). Para el caso de la muestra, se utilizó el censo poblacional donde se toma la totalidad de la población por ser finita y accesible, apegado a lo indicado en sus postulados por Tamayo (2017), en la cual entran todos los miembros de la población a estudiar, fue posible desarrollar el estudio sobre la totalidad del universo y unidades de informantes.

Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos, de acuerdo a Muñoz (2011) se obtiene a través de cuestionarios, el conocimiento de los comportamientos y las tendencias de las personas sobre los hechos y fenómenos en particular. Para la recolección de los datos, se hizo uso del cuestionario tomando en consideración lo indicado por Bavaresco (2013), es el instrumento que más contiene los detalles acerca de la población investigada tales como: variables, dimensiones e indicadores, elaborándose un cuestionario cerrado con escala

Likert, donde cada ítem presenta un número o alternativa de respuesta a seleccionar, esto de acuerdo a Pelekais et al (2007).

Las cinco alternativas: siempre (S), casi siempre (CS), algunas veces (AV), casi nunca (CN) y nunca (N); desarrollándose 27 aseveraciones (Ver Anexo 1). En consecuencia se elaboró un baremo de contrastación; es importante resaltar que el baremo fue elaborado desde el interés del investigador en cuanto a los valores de los intervalos como el significado de las categorías, esto tiene su fundamento en lo expresado por Briones (2003), (Ver Cuadro 1).

Cuadro 1. Baremos de Medición para las opciones de respuesta.

Alternativas	Valor	Intervalos	Categoría
Siempre	5	$4,21 \geq X \leq 5,00$	Muy alto
Casi Siempre	4	$3,41 \geq X \leq 4,20$	Alto
Algunas Veces	3	$2,61 \geq X \leq 3,40$	Moderado
Casi Nunca	2	$1,81 \geq X \leq 2,60$	Bajo
Nunca	1	$1,00 \geq X \leq 1,80$	Muy bajo

Nota. Tomado de Briones (2003)

La validez de los instrumentos se obtuvo mediante el juicio de siete expertos, valorando y emitiendo juicio de opinión acerca de la pertinencia de los ítems. En cuanto a la confiabilidad se aplicó la prueba piloto a 8 personas con características similares a la población estudio, obteniéndose por medio del Coeficiente de Alfa-Cronbach, obedeciendo a los postulados de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018). A este respecto, para la interpretación de los resultados generados por el coeficiente de confiabilidad utilizado, se utilizó el baremo presentado por Ruiz (2002) tal como se muestra en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Baremo de Interpretación del Coeficiente Alfa de Cronbach

Rango	Magnitud
$0,81 \geq X \leq 1,00$	Muy Alta
$0,61 \geq X \leq 0,80$	Alta
$0,41 \geq X \leq 0,60$	Moderada
$0,21 \geq X \leq 0,40$	Baja
$0,01 \geq X \leq 0,20$	Muy Baja

Nota. Datos tomados de Ruiz (2002).

Los datos obtenidos se procesaron a través de un programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) (Camacho, 2006), para determinar el coeficiente de confiabilidad de los instrumentos,

arrojando como resultado un índice de 0,94 para el instrumento diseñado, ubicados en la magnitud de confianza Muy Alta, siendo confiable para la investigación.

En cuanto a la técnica para el análisis de los datos de la investigación, se diseñó matriz de doble entrada donde se asentaron los datos suministrados por los sujetos, en atención a la sistematización de las variables, dimensiones e indicadores, calculándose la distribución frecuencial y porcentual de cada uno de los indicadores mediante los puntajes obtenidos en los instrumentos de recolección de datos, facilitando la visualización e inferencia en torno a los resultados previamente tabulados (promedios, cifras absolutas y porcentuales) con relación a cada indicador, dimensión y variable.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para el análisis y discusión de los resultados para la variable Ejecución de Proyectos, se dividió en dos dimensiones, donde la primera de ellas es la encargada de analizar las actividades preliminares a la ejecución de proyectos que los gerentes de proyectos de las empresas del sector petrolero en el estado Falcón. En el Cuadro 3, se muestran los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los responsables de proyectos, seleccionados previamente en las empresas del sector petrolero en el estado Falcón, para dar respuesta al segundo objetivo específico de la investigación planteado:

Cuadro 3. Dimensión 1: Actividades Preliminares a la Ejecución de Proyectos.

Indicador	Alcance		Estructura Organizacional		Cronograma de Trabajo		Adquisiciones		Interesados	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
Alternativas										
(5) Siempre	19	42,22	14	31,11	21	46,67	8	17,78	3	6,67
(4) Casi Siempre	8	17,78	15	33,33	15	33,33	12	26,67	1	2,22
(3) Algunas Veces	16	35,56	9	20,00	9	20,00	11	24,44	5	11,11
(2) Casi Nunca	2	4,44	7	15,56	0	0,00	9	20,00	18	40,00
(1) Nunca	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	11,11	18	40,00
Total	45	100,00	45	100,00	45	100,00	45	100,00	45	100,00
Y indicador	3,98		3,80		4,27		3,20		1,96	
Categoría Indicador	Alto		Alto		Muy Alto		Moderado		Bajo	
Y dimensión	3,44									

Nota. Elaboración Propia (2022).

En el Cuadro 3 se muestran las respuestas de los sujetos en relación a la Dimensión: Actividades preliminares a la ejecución de proyectos, donde el primer indicador denominado alcance, obtuvo en la alternativa de respuesta siempre el 42,22%, donde los gerentes de proyectos encuestados aseveraron siempre revisar que en el alcance

del mismo se detallan las actividades a desarrollar para el entendimiento común de los interesados; verifican la línea base de la estructura desagregada de trabajo corresponda con el alcance del mismo; y siempre describen las restricciones relacionadas con el alcance del mismo limitando las opciones de su ejecución. Mientras el 35,56% respondió algunas veces, 17,78% casi siempre, 4,44% casi nunca y 0,00% nunca.

En cuanto al promedio del indicador fue de 3,98 y contrastándolo con la media de la dimensión de 3,44; se categoriza como “alto dominio de la competencia” de acuerdo al baremo de interpretación de respuestas. Esto indica que los responsables de los proyectos en las empresas tienen definidas las actividades a ser ejecutadas en el proyecto, determinando los recursos, objetivos y las restricciones que se puedan presentar, a fin de cumplir con los requisitos exigidos por el cliente; adicionalmente toman en cuenta los cambios de alcance solicitados por el cliente cuando es necesario, administrando y controlando las actividades inherentes al proyecto. Estos resultados concuerdan con lo establecido por el PMI (2017).

Referente al indicador estructura organizacional, se obtuvo mayoritariamente como resultado para la alternativa de respuesta casi siempre el 33,33% de responsables de proyectos encuestados, quienes afirmaron elaborar el organigrama del proyecto en función de la cadena jerárquica de la organización y las características del mismo; a su vez, mantienen comunicación directa con los miembros del equipo de acuerdo a la cadena jerárquica de la organización; y mantienen un comportamiento ético con los miembros de su equipo durante la ejecución del proyecto. Por su parte el 31,11% contestó siempre, el 20,00% algunas veces, el 15,56% casi nunca y 0,00% nunca.

Continuando con el análisis, se obtuvo para el promedio del indicador 3,80 y contrastándolo con la media aritmética de la dimensión de 3,44 se ubica por encima de la misma, categorizando como alto dominio de la competencia de acuerdo al baremo de interpretación. Esto hace inferir en las empresas de la zona, los responsables de proyectos intervienen directamente en la elaboración de la estructura organizacional de acuerdo al mismo en el que esté asociado respetando el orden jerárquico establecido por la organización, manteniendo comunicación con todos los miembros del equipo. Contrastando los resultados obtenidos con la teoría propuesta por Miranda (2016) quien converge en la idea que por medio de una estructura organizativa adecuada es posible lograr una correcta asignación de los recursos disponibles, lo cual debe practicarse por todo el período de ejecución del proyecto.

Siguiendo con el análisis de la dimensión, se tiene el indicador cronograma de trabajo, el 46,67% de los responsables de proyectos encuestados respondieron mayoritariamente a la alternativa siempre, aseverando

verificar la duración de las actividades a ser ejecutadas; verifican cuáles recursos se necesitan para cada actividad para su ejecución; establecen los costos asociados a cada actividad a ser ejecutada durante la consecución del proyecto. Mientras el 33,33% respondieron casi siempre, el 20,00% algunas veces, el 0,00% casi nunca y el 0,00% contestaron nunca.

Adicional a esto, el indicador obtuvo un promedio de 4,27 y en comparación con la media aritmética de la dimensión en estudio de 3,44, ésta se ubica por encima de la misma y se encuentra en la categoría de muy alto dominio de la competencia. Los resultados obtenidos hace inferir que los responsables de proyectos se involucran al momento de realizar el cronograma de trabajo del mismo, estableciendo la relación entre las tareas y los recursos destinados a la obra, considerando los factores que lo componen como el tiempo, magnitud del trabajo, actividades a ejecutar, así como los costos asociadas a las mismas, concordando con los postulados teóricos de Cartay (2010).

Para el indicador adquisiciones, los responsables de proyectos respondieron a la alternativa casi siempre 26,67%, opinando que casi siempre analizan la capacidad de respuesta de los proveedores al momento de solicitar los recursos para su selección; participan en la adquisición de los recursos a ser utilizados durante la ejecución del proyecto; llegan a convenios con los proveedores con respecto a la adquisición de los recursos, de acuerdo a términos que el vendedor debe realizar o proporcionar. Por su parte, el resto de los encuestados respondieron con el 24,44% algunas veces, el 20,00% casi nunca, el 17,78% siempre y el 11,11% nunca.

A su vez, el indicador obtuvo un promedio de 3,20 ubicándose por debajo de la media aritmética de la dimensión en estudio de 3,44, y se sitúa en la categoría de moderado dominio de la competencia de acuerdo al baremo de interpretación de resultados. Dicho resultado asevera que responsables de proyectos, consideran el proceso de adquisición indispensable para la consecución del mismo, conociendo como es el proceso adecuado para adquirir productos o servicios de un tercero en virtud del desarrollo del proyecto, seleccionar proveedores competentes, analizar las cotizaciones, ofertas y propuestas, negociando y adjudicando el contrato a la mejor opción. En relación a los datos obtenidos de las encuestas realizadas, concuerdan con lo descrito en el PMI (2017).

Para finalizar con el análisis de los indicadores referente a esta dimensión en estudio, se tienen los resultados para el indicador interesados, donde se obtuvo el 40,00% para la alternativa nunca y 40,00% casi nunca, donde los responsables de proyecto encuestados opinaron negativamente identificar con claridad quiénes son los interesados durante la ejecución del proyecto; mantienen comunicación constante con los interesados del

proyecto durante la ejecución; trabajan en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades y abordar los problemas a medida que se presentan. Mientras el 11,11% algunas veces, el 6,67% siempre y el 2,22% manifestaron casi siempre.

En cuanto a la media aritmética del indicador fue de 1,96 ubicándose por debajo del promedio de la dimensión de 3,44, la cual se categoriza como “bajo dominio de la competencia” de acuerdo al baremo de interpretación de resultados. De acuerdo a estos datos, la mayoría de los encuestados no identifican con facilidad las personas interesadas en el proyecto. Estos resultados hacen inferir que los responsables de los proyectos en las empresas necesitan mejorar la habilidad de identificar los interesados del proyecto, son ellos los responsables de la gestión de los mismos, con la finalidad de satisfacer las necesidades, problemas de dirección y la participación de los interesados. Por lo mencionado, los resultados difieren con lo establecido en el PMI (2017), dado que los actores interesados del proyecto son personas y organizaciones como clientes, patrocinadores, la organización ejecutante y el público está activamente involucrado en el proyecto, o aquellos cuyos intereses pueden ser afectados, positiva o negativamente por la ejecución o la terminación del proyecto.

Para el cierre de la dimensión actividades preliminares a la ejecución de proyectos, obtuvo un promedio de 3,44 ubicándose en la categoría alto dominio de la competencia de acuerdo al baremo de interpretación, esto hace inferir que los responsables de proyectos, llevan a cabo adecuadamente las tareas en relación a los indicadores alcance, cronograma de trabajo, estructura organizacional y adquisiciones, pero presentando debilidades en los interesados. Esto concuerda con los postulados del PMI (2017). Para continuar con el análisis y discusión de la variable Ejecución de Proyectos, se estudian los resultados obtenidos para la segunda dimensión, denominada elementos presentes en la ejecución de proyectos. Dichos resultados se muestran en el cuadro 4.

Cuadro 4. Dimensión 2: Elementos presentes en la ejecución de proyectos.

Indicador	Seguimiento y Control		Comunicaciones		Calidad		Costos	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
(5) Siempre	25	55,56	26	57,78	31	68,89	0	0,00
(4) Casi Siempre	14	31,11	10	22,22	8	17,78	0	0,00
(3) Algunas Veces	5	11,11	9	20,00	6	13,33	9	20,00
(2) Casi Nunca	1	2,22	0	0,00	0	0,00	19	42,22
(1) Nunca	0	0,00	0	0,00	0	0,00	17	37,78
Total	45	100,00	45	100,00	45	100,00	45	100,00
Y indicador	4,40		4,38		4,56		1,82	
Categoría Indicador	Muy Alto		Muy Alto		Muy Alto		Bajo	
Y dimensión	3,79							

Nota. Elaboración Propia (2022).

Interpretando los resultados obtenidos en el cuadro 4 con respecto a la Dimensión: Elementos presentes en la ejecución de proyectos, se puede evidenciar con respecto al primer indicador estudiado denominado seguimiento y control, el 55,56% de los gerentes de proyectos encuestados en la zona manifestaron siempre reportan como seguimiento el progreso de ejecución de las actividades del proyecto; evalúan el rendimiento de las actividades durante su ejecución; y aseguran que los miembros del equipo del proyecto reciban la información apropiada a tiempo sobre el progreso de las actividades.

Mientras tanto el 31,11% aseveró casi siempre, 11,1% algunas veces, 2,22% casi nunca, y el 0,00% nunca. El promedio del indicador fue de 4,40, comparándolo con la media de la dimensión de 3,79, se encuentra por encima de la misma y se ubica en la categoría de alto dominio de la ejecución de proyectos. Dichos resultados indican que en las empresas los responsables de proyectos comparan el progreso de las actividades planificadas con las actividades realmente ejecutadas, evaluando el rendimiento de las actividades que están siendo ejecutadas. Estos resultados contrastan con lo referido por Cartay (2010).

Seguidamente se tiene el indicador comunicaciones, donde se obtuvo como resultado el 57,78% de los gerentes de proyectos encuestados contestaron siempre mantener actualizado los informes de desempeño del proyecto antes de las reuniones de seguimiento con los mismos; explican mediante comunicaciones a los interesados las dificultades que se tienen para la consecución de los objetivos durante la ejecución del proyecto; monitorean las comunicaciones a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto, para velar que las necesidades de los interesados se cumplan. Mientras el 22,22% respondieron casi siempre, el 20,00% algunas veces, 0,00% casi nunca y 0,00% nunca.

En cuanto al análisis general del indicador, éste obtuvo un promedio de 4,38 ubicándose por encima de la media de la dimensión de 3,79, y su ubicación en el baremo de interpretación en la categoría muy alto dominio de la competencia. Estos resultados indican que responsables de proyectos en las empresas, garantizan la información generada se reciba adecuadamente en tiempo y forma, adicionalmente permite la elaboración de los informes de desempeño, el estado de los entregables, el avance del cronograma y los costos incurridos. Lo mencionado asevera la teoría del PMI (2017).

Continuando con el análisis de los indicadores, se tiene el indicador calidad, donde los responsables de proyectos respondieron mayoritariamente con 68,89% siempre emplean los estándares de calidad para el desarrollo del proyecto; miden los productos resultantes para determinar si cumplen los estándares de calidad; y verifican que

las necesidades del cliente sean satisfechas durante la ejecución del proyecto. Mientras el 17,78% contestaron casi siempre, 13,33% algunas veces, casi nunca 0,00% y nunca 0,00%.

Con respecto al análisis del indicador de forma general, se obtuvo para la media 4,56 y en comparación con el promedio de la dimensión de 3,79 se ubica por encima de la misma, categorizándose como muy alto dominio de la competencia de acuerdo al baremo estadístico; esto evidencia, a la mayoría de los encuestados finalizan los trabajos cumpliendo con los estándares de calidad y con lo requerido por el cliente; además las empresas de la zona consideran los procesos de gestión de calidad del proyecto deben incluir todas las actividades de la organización, la cual va a determinar las políticas, objetivos y responsabilidades relativas a la calidad, para satisfacer las necesidades que la originaron. En estos resultados muestran una clara convergencia con lo planteado por Cartay (2010).

Para finalizar, se tiene el indicador costos, donde los resultados obtenidos evidencian mayoritariamente los gerentes de proyectos encuestados manifestaron con el 42,22% casi nunca verifican el costo del proyecto se ha calculado considerando las duraciones de las tareas a realizar; verifican constantemente el valor ganado del proyecto durante su ejecución; y casi nunca llevan al día los costos incurridos durante la ejecución del proyecto, teniendo en cuenta la rentabilidad del mismo. Mientras que el 37,78% opinaron nunca, el 20,00% algunas veces, 0,00% casi siempre y el 0,00% siempre. Por otra parte, el promedio del indicador fue de 1,82 y en comparación con la media de la dimensión de 3,79, se ubica por debajo de la misma en la categoría de bajo dominio de la competencia de acuerdo al baremo de interpretación de respuestas.

Estos resultados indican que los responsables de los proyectos presentan debilidades en el proceso de análisis de costos, actividad necesaria para la evaluación de la ejecución de proyectos, debido a esto se monitorea la situación del proyecto para actualizar el presupuesto del mismo y gestionar cambios a la línea base de costo del proyecto; todo esto difiere con lo indicado por Cartay (2010).

Para el cierre de la dimensión elementos presentes en la ejecución de proyectos, obtuvo una media de 3,79 ubicándose en la categoría alto dominio de la competencia, de acuerdo al baremo de interpretación. Esto indica que los responsables de proyectos son capaces llevar a cabo las actividades durante la ejecución del proyecto, donde los procesos de calidad, control y seguimiento y comunicaciones son manejados adecuadamente por los responsables del mismo, presentando debilidad en el indicador costos el cual debe ser fortalecido para garantizar el desarrollo óptimo de las actividades realizadas. De acuerdo a los resultados obtenidos, esto asevera lo establecido por el PMI (2017).

En el cuadro 5 se puede apreciar el resumen de las medias aritméticas que arrojaron las encuestas en cada una de las dimensiones y a su vez el promedio de la variable estudiada, esto con la finalidad de poder realizar las comparaciones pertinentes.

Cuadro 5. Resumen Estadístico Variable Ejecución de Proyectos

Dimensión	Promedio Dimensión	Promedio Variable
Actividades Preliminares a la ejecución de proyectos	3,44	3,62
Elementos presentes en la ejecución de proyectos	3,79	

Nota. Elaboración Propia (2022).

Al comparar los resultados obtenidos de cada dimensión de la variable ejecución de proyectos se puede apreciar que se obtuvo un resultado con un valor de 3,62 para la media aritmética, el cual está comprendido en el baremo establecido ubicándose dentro de un nivel de alto dominio de la ejecución de proyectos. En este sentido se infiere los responsables de proyectos consideran de gran importancia coordinar, planificar y ejecutar cada una de las actividades que se realizan en la ejecución del proyecto, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, satisfaciendo así los requerimientos del cliente.

Analizando los datos obtenidos, se evidencia que los gerentes y líderes deben mejorar algunas fallas detectadas en cuanto a la ejecución de proyecto, en términos generales dominan esta competencia, en concordancia con lo planteado por PMI (2017), donde se señala son todos aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección a fin de cumplir con las especificaciones del mismo. Este grupo de procesos implica coordinar personas y recursos, así como integrar y realizar las actividades del proyecto de conformidad con el plan para la dirección del mismo.

Además se considera que esta etapa es responsabilidad del contratista involucrando los materiales, maquinarias y mano de obra necesarias para completar las actividades y darle consecución al proyecto, con la supervisión constante del cliente a fin de satisfacer sus necesidades logrando el cumplimiento de los objetivos preestablecidos.

Dado a lo anterior, los gerentes de proyectos de las empresas del sector petrolero en el estado Falcón, tienen la capacidad de ejecutar los proyectos presentados, sin tener inconvenientes agudos que impidan llevar a cabo la

consecución del mismo, debido a la capacidad de poseer las técnicas y herramientas necesarias para finalizar con éxito el proyecto.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Una vez obtenidos los resultados, se continúa con la elaboración de la siguiente proposición, cuyo objetivo principal se centra en presentar nuevos métodos y mejorar los existentes, las acciones a tomar por parte de los gerentes y líderes responsables de los proyectos que se ejecutan en el sector petrolero. En este sentido, se formulan estrategias basadas en lo planteado por los autores Cartay (2010) y PMI (2017) que permitirán fortalecer los aspectos donde tienen debilidades los responsables de proyectos, de acuerdo a los indicadores donde su resultado fue bajo dominio de la competencia, con la finalidad de lograr el éxito en el desempeño de las acciones implementadas obteniendo los resultados deseados en las empresas del sector petrolero en el estado Falcón. A continuación, se detalla la operacionalización de cada uno de los lineamientos:

Lineamiento 1

Nombre:

Gestión de los interesados o stakeholders del proyecto

Objetivo Específico:

Realizar el levantamiento de las actividades realizadas en la ejecución del proyecto para evitar conflictos en la organización.

Acciones

- a. Identificar y registrar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, siguiendo la metodología establecida en el PMBOK.
- b. Realizar una matriz de identificación de los interesados del proyecto donde se jerarquice la prioridad que tiene cada uno, siguiendo la metodología establecida en el PMBOK.
- c. Involucrar a los interesados en las etapas adecuadas del proyecto para obtener o confirmar su compromiso continuo con el éxito del mismo.
- d. Aclarar y resolver los incidentes que han sido identificados con los interesados en el proyecto.
- e. Realizar reuniones semanales para informar de las acciones tomadas en el desarrollo del proyecto asegurando que este llegue a todos los interesados.

Requerimientos

- a. **Técnicos:** Herramientas como las estructuradas en Microsoft Office.
- b. **Materiales:** equipos audiovisuales, material didáctico, carteleras, entre otros.
- c. **Humanos:** integrantes del equipo de proyecto.

Tiempo para ejecutarse

A corto plazo, 15 días, ya que es necesario se lleve a cabo las actividades previas a la ejecución de proyectos.

Responsable de la ejecución;

La responsabilidad de la implementación de esta propuesta es de los gerentes y líderes de proyectos, quien se dará a la tarea de mantener las buenas relaciones con todo el grupo de interesados; así como del gerente de procura quien es el encargado de designar a la personal capacitada para llevar el registro de las adquisiciones realizadas a los proveedores y su desempeño en la ejecución.

Lineamiento 2

Nombre:

Seguimiento del cumplimiento de las acciones gerenciales para evitar fallas o errores existentes durante la ejecución de los proyectos.

Objetivo Específico:

Efectuar el seguimiento continuo de las acciones gerenciales durante la ejecución de proyectos en la organización.

Acciones

- a. Verificar que la asignación de recursos se lleve a cabo de manera eficiente en la ejecución de los proyectos.
- b. Evaluar el mercado competitivo a la hora de gestionar tendencias que conlleven a la satisfacción total de sus clientes.
- c. Analizar los factores externos que representan la base de sus estrategias actuales.
- d. Tomar medidas para mejorar la posición estratégica de la organización externamente.

- e. Emplear medidas correctivas que mejoren las fallas presentadas en los distintos procedimientos empleados en la ejecución de los proyectos.
- f. Coordinar las actividades a realizar dentro del contexto de proyectos, en beneficio de las partes interesadas dentro de la organización.
- g. Alcanzar los resultados deseados en la toma de decisiones, dentro del contexto de ejecución de proyectos operacionales.
- h. Presentar a través de informes gerenciales el progreso de las actividades ejecutadas y los costos incurridos en la ejecución del proyecto semanalmente, siguiendo la metodología establecida en el PMBOK.
- i. Realizar reuniones semanales con la junta directiva de la organización para exponer aspectos de relevancia de los proyectos, para llegar a acuerdos operacionales.

Requerimientos

- a. **Técnicos:** Herramientas técnicas como las estructuradas en Microsoft Office, logrando de esta manera cumplir con los mínimos requisitos establecidos para la fijación de objetivos.
- b. **Materiales:** equipos audiovisuales, salón de reuniones y manuales de procesos, procedimientos y organizacionales donde estén estructuradas todas las actividades relacionadas con la ejecución de los proyectos estructurados en la organización para lograr la satisfacción total de las necesidades de los clientes.
- c. **Humanos:** integrantes de los equipos de trabajo, gerentes, líderes, ingenieros de proyectos, junta directiva.

Tiempo para ejecutarse

Puede llevarse a cabo cada 7 o 15 días una vez iniciado el proyecto, con el objeto de formular, ejecutar y evaluar las acciones que permiten la organización logre sus objetivos de mercado, es decir, tienen como objetivo central investigar porque algunas organizaciones tienen éxito y otras fracasan.

Responsable de la ejecución

La responsabilidad del seguimiento continuo del cumplimiento de las acciones gerenciales para evitar fallas o errores existentes durante la ejecución de los proyectos dentro de la organización es de la junta directiva de la organización.

CONCLUSIONES

Al analizar la ejecución de proyectos en las empresas del sector petrolero en el estado Falcón, se identificaron las fallas que tienen los gerentes y líderes de proyectos al momento de identificar a los interesados del proyecto, actividad previa indispensable para la buena consecución de las actividades; además los responsables de las empresas ejecutoras manifestaron poseer deficiencias al momento de la evaluación de los costos inherentes a la obra, siendo necesario fortalecer estas debilidades para finalizar los proyectos con éxito.

En consecuencia, los resultados obtenidos en la investigación, se procedió a formular los lineamientos estratégicos para optimizar la ejecución de proyectos en las empresas del sector petrolero en el estado Falcón, como propuesta, la cual puede ser utilizada por otras gerencias y organizaciones que necesiten aplicar estos métodos para mejorar sus procesos.

Por lo antes mencionado es necesario realizar reuniones previo al inicio de la ejecución del proyecto con el cliente, organización ejecutante y el público activamente involucrado en el proyecto, con la finalidad de identificar los interesados del proyecto, teniendo claro que su interés puede ser afectados positiva o negativamente por la ejecución o la terminación del proyecto.

También es necesario realizar informes de costos semanales donde se identifique, el valor planificado, costo real y el valor ganado del proyecto, con sus respectivos índices de desempeño y variaciones, con esta información llevar a cabo reuniones con la junta directiva de la organización, para que estén al tanto de la consecución de las actividades y los costos incurridos en el proyecto para decidir si se sigue adelante o no, si es preciso solicitar más fondos o tomar cualquier decisión importante respecto al proyecto.

REFERENCIAS

- Bavaresco, A. (2013). *Proceso metodológico en la investigación*. (6^{ta} Edición) Universidad del Zulia. Venezuela.
- Briones, G. (2003). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. (4^{ta} Edición). Colombia: Editorial Trillas.
- Camacho, J. (2006). *Estadística con SPSS (versión 12) para Windows*. México: Editorial Alfaomega.
- Cartay, I. (2010). *Gestión de Proyectos: Un Enfoque PDVSA*. (2da Edición). Mérida, Venezuela. Editorial Torococo.
- Gido, J., Clements, J. y Baker, R. (2022). *Successful Project Management. (Gestión de Proyectos Exitosa)*. (7th Edición). México: Editorial Cengage Learning.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación*. (5th Edition). México: Editorial McGraw Hill.
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión Holística de la ciencia*. (4^{ta} Edición). Caracas: Quiron Ediciones.
- Lledó, P. (2017). *Director de Proyecto. Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento*. (6ta Edición). Pablolledó. USA.
- Miranda, J. (2016). *El desafío de la gerencia de Proyectos: basado en los principios y orientaciones del PMI*.

González, E., Rondón, M., Naveda, M. & Medina, L.

Lineamientos estratégicos para optimizar la ejecución de proyectos

(4ta Edición). Bogotá, Colombia. MM Editores.

Mulcahy, R. (2018). Preparación para el examen PMP. (9na edición). RCM Publications, Inc. Minnesota, USA.

Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. (2^{da} Edición). México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Pelekais, C., Finol, M., Neuman, N. y Belloso (2007). El Proceso de Investigación Científica. Venezuela: Limusa.

Project Management Institute (PMI) (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del Pmbok*. (6^{ta} Edición). Global Estándar. USA.

Ruiz, C. (2002). *Instrumentos de investigación educativa. Procedimientos para su diseño y validación*. Venezuela: Cideg.

Tamayo, M. (2017). El proceso de la investigación científica. (5^{ta} Edición). México: Editorial Limusa.

ANEXO

ANEXO 1. Cuestionario

Usted como Gerente de Proyectos						
Nº	ÍTEMES	S	CS	AV	CN	N
1	Detalla las actividades a desarrollar para el entendimiento común de los interesados					
2	Verifica la línea base de la estructura desagregada de trabajo corresponda con el alcance del mismo.					
3	Describe las restricciones relacionadas con el alcance del mismo limitando las opciones de su ejecución.					
4	Elabora el organigrama del proyecto en función de la cadena jerárquica de la organización y las características del mismo					
5	Mantiene comunicación directa con los miembros del equipo de acuerdo a la cadena jerárquica de la organización					
6	Mantiene un comportamiento ético con los miembros de su equipo durante la ejecución del proyecto.					
7	Verifica la duración de las actividades a ser ejecutadas;					
8	Verifica cuáles recursos se necesitan para cada actividad para su ejecución					
9	Establece los costos asociados a cada actividad a ser ejecutada durante la consecución del proyecto					
10	Analiza la capacidad de respuesta de los proveedores al momento de solicitar los recursos para su selección					
11	Participa en la adquisición de los recursos a ser utilizados durante la ejecución del proyecto					
12	Llega a convenios con los proveedores con respecto a la adquisición de los recursos, de acuerdo a términos que el vendedor debe realizar o proporcionar					
13	Identifica con claridad quiénes son los interesados durante la ejecución del proyecto					
14	Mantiene comunicación constante con los interesados del proyecto durante la ejecución					
15	Trabajan en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades y abordar los problemas a medida que se presentan					
16	Reporta como seguimiento el progreso de ejecución de las actividades del proyecto.					
17	Evalúa el rendimiento de las actividades durante su ejecución					
18	Asegura que los miembros del equipo del proyecto reciban la información apropiada a tiempo sobre el progreso de las actividades.					
19	Mantiene actualizado los informes de desempeño del proyecto antes de las reuniones de seguimiento con los mismos;					
20	Explica mediante comunicaciones a los interesados las dificultades que se tienen para la consecución de los objetivos durante la ejecución del proyecto					
21	Monitorea las comunicaciones a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto, para velar que las necesidades de los interesados se cumplan					
22	Emplea los estándares de calidad para el desarrollo del proyecto					
23	Mide los productos resultantes para determinar si cumplen los estándares de calidad					
24	Verifica que las necesidades del cliente sean satisfechas durante la ejecución del proyecto					
25	Verifica el costo del proyecto se ha calculado considerando las duraciones de las tareas a realizar					
26	Verifica constantemente el valor ganado del proyecto durante su ejecución					
27	Lleva al día los costos incurridos durante la ejecución del proyecto, teniendo en cuenta la rentabilidad del mismo					