LINEAMIENTOS PARA UN ANÁLISIS DOCTRINAL Y FILÓSOFICO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS

TOWAHRD ENRIQUE HERNANDEZ MARIÑO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Especialista en Alta Gerencia

Director:

HERNANDO ANTONIO COLORADO ORDOÑEZ

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA
2017

Resumen

En el presente ensayo se expone de manera clara y concisa un estudio doctrinal y filosófico de la gerencia de proyectos desde el punto de vista de la gestión en aras de optimizar las actividades empresariales y las estructuras organizacionales.

Por ende, se exhibe con profundidad y sensibilidad una interpretación sobre qué es y cómo se aplica la filosofía a un proyecto bajo los criterios de la administración y la gestión de las organizaciones con el fin de darle una base sólida y fundamentada en las ciencias administrativas que respalden las opiniones aquí expuestas.

Finalmente, se presenta el funcionamiento interno de una organización en función de su estructura y se abre el camino para el desarrollo del control desde el punto de vista de la gestión de proyectos; se analiza la epistemología de la importancia de la inversión interna en una organización y los recursos que se convierten en objeto de control, para obtener un marco lógico para el análisis conceptual reflexivo del control como herramienta de la ejecución de proyectos.

Palabras clave: Ejecución, gestión de proyectos, planeamiento, control, elementos, análisis doctrinal y filosófico

Abstract

In this essay, a philosophical and philosophical study of project management from the point of view of management is presented concisely in order to optimize business activities and organizational structures.

Therefore, an interpretation is presented with depth and sensitivity on what is and how philosophy is applied to a project under the criteria of administration and management of organizations to give a solid foundation and grounded in the administrative sciences that support the views expressed here.

Finally, the internal functioning of an organization is presented according to its structure and opens the way for the development of control from the point of view of project management; then, there is an analysis of epistemology of the importance of internal investment in an organization and the resources that become the object of control, to obtain a logical framework for the conceptual analysis of control as a tool for the execution of projects.

Key words: Execution, projects, planning, management, control, elements, doctrinal and philosophical analysis

Introducción

El objetivo primordial de este ensayo es una exposición clara de los aspectos doctrinales en gestión de proyectos enfocados al estudio estructural del proceso de ejecución en actividades empresariales.

En la actualidad, la formulación, evaluación y puesta en marcha de proyectos de diferente índole, han llevado a los profesionales o gerentes de proyectos a mejorar continuamente la gestión administrativa de actividades, por tal motivo estudiar la esencia de una de las fases más importantes dentro de la realización de un proyecto como lo es la ejecución por medio de análisis e interpretaciones filosóficas pueden aportar conceptos de gran importancia para el ejercicio del control de proyectos.

Así las cosas, la filosofía de la gestión de proyectos como ente analítico de la estructura de la ejecución propende descubrir la esencia y elementos que conforman la relación entre planeación estratégica y ejecución, como mecanismo de detección de desviaciones y errores que perjudiquen la realización de un proyecto (Fernández, 2002).

Considerando que un gerente de proyectos es la pieza fundamental, porque pone en funcionamiento toda la estructura organizacional de la compañía con base en sus conocimientos y su entorno personal, para así mismo poder incorporar clientes potenciales, todo esto bajo una visión integradora, hace que su equipo de proyecto sea el más organizado porque se evalúan contingencias, analizan riesgos, elaboran procesos, bajo acciones de supervisión, monitoria y control.

Del mismo modo, los aspectos destacados se basan en el ejercicio reflexivo de descubrir qué es y para que se utiliza el control, en función de un proceso de construcción ideológico que permite deducir los elementos que conforman el sistema de gestión aplicado a la organización.

Acto seguido, el objetivo básico de este ejercicio es el de organizar la información disponible y clasificarla de forma argumentativa, conceptualizar las ideas principales sustentadas en ejemplos y estudios que puedan brindar un soporte lógico para la aplicación de los conocimientos adquiridos en la especialización.

Para lograr este propósito los capítulos se trataron en un orden lógico pragmático comparativo con fuentes bibliográficas debidamente formalizadas, comenzando por una introducción a la gestión de las organizaciones, seguidos de la conceptualización de la gestión de proyectos como antesala de la importancia de los recursos en la organización y la aplicación del control en los proyectos.

Para el tratamiento de la información se realizó un análisis cualitativo describiendo particularmente la filosofía de la gestión de proyectos con aspectos doctrinantes, que constituyen una guía que puede ser utilizada como material de consulta.

Elementos doctrinantes de la administración

Las organizaciones son un punto de inflexión de las relaciones humanas económicas ya que éstas han permitido la simbiosis profunda entre organización y administración, cómo lo menciona Sepúlveda Roger en su artículo denominado Estructuras teóricas de la administración: Una mirada filosófica desde t. Kuhn; "La administración es un mecanismo de modelación racional en todas las organizaciones humanas porque donde exista un grupo social con fines comunes, ya sean de carácter económico, político, social, o de cualquier otra índole es necesario crear mecanismos de cooperación humana" (Sepúlveda, 2009). Por ende, la administración es el cerebro que coordina las decisiones en las organizaciones en aras de optimizar las estructuras de la misma.

Considerando que, desde tiempos antiguos se han creado varios criterios de cooperación grupal que permita la dirección de las ciudades, imperios, estados; la construcción de obras públicas y civiles; la planeación de la guerra; la provisión alimentaría de grandes poblaciones; la dirección de instituciones religiosas, educativas, hospitalarias, de beneficencia, empresariales. En este sentido, la administración es un fenómeno universal intangible que agrega valor cognoscitivo-pragmático a la dirección eficaz de todo tipo de organizaciones; lo que no implica necesariamente que todas se administren de la misma manera y con los mismos criterios (Eric Alquimist, 2002).

Por ejemplo, el caso de la naviera Hanjin, uno de los emblemas del sector exportador de Corea del Sur, que fue declarada en quiebra oficialmente en febrero de 2017, por su cuestionada gestión administrativa (De Carlos, 2017), en opinión del ensayista, dado que pese a su tamaño y trayectoria no planearon su mejoramiento continuo además de no preveer nuevos mercados para soportar la crisis en el sector de hidrocarburos. En conclusion, una organización planificada de forma estratégica en la direccion y conducción de proyectos puede soportar diferentes tipos de crisis, tomando decisiones acorde a un plan de mejoramiento y adaptación con base en las necesidades de un marco global.

Gestión general en las organizaciones

Una estructura organizacional es un sistema dinámico donde interactúan los elementos que la conforman y éstos a su vez tienen un campo de acción al que se le atribuyen responsabilidades definidas por el alcance de la actividad que ejercen; tales, elementos pueden ser, el conducto regular y jerárquico de la empresa, las áreas y actividades asociadas a ellas, coordinación e integración de las dependencias, entre otros, los cuales, actúan de modo sinérgico, es decir, deben operar bajo los mismos lineamientos misionales y con un objetivo que converge a las necesidades de la empresa (Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos Frank Vanclay, 2015).

A su vez, todo proceso de organización consta de una serie de pasos sistemáticamente bien definidos en función del tiempo y costo de operación con el fin de garantizar que se tengan en cuenta todas las variables dentro del rango de ejecución de actividades (Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos Frank Vanclay, 2015).

Según criterio del ensayista, la gestión en los procesos debe ser integral, participativa y holística, enfatizando en las etapas como planificación, diseño, ejecución y seguimiento de actividades; en tal sentido, procurar la adaptación constante al entorno organizacional, cumpliendo con las metas de la empresa y satisfaciendo las necesidades de la misma a largo plazo y de modo equilibrado puede llevar a ser sostenible a una organización.

En relación con los aspectos de la vida cotidiana *"las interrelaciones están dadas por los criterios de formulación de objetivos, salidas, recursos y premisas (Project Management Institute [PMI], 2008)* y por eso éstas condicionan a las organizaciones a obtener una serie de conductas y habilidades que le permiten conducir y lograr resultados empresariales y son:

- La alta dirección parte de objetivos cuantificables en las salidas globales de la organización (producto o servicio que recibe el cliente final) y es capaz de desglosar estos objetivos totales, en objetivos parciales e interrelacionados dentro de la red de procesos de la organización.

- La salida concreta es una unidad de producto/servicio generado por la totalidad de la organización. El destinatario del flujo de salida son los clientes finales que compran, adquieren, utilizan los productos/servicios finales de la organización, así como otras partes interesadas enmarcadas en el entorno organizacional.

- Los recursos son todos aquellos elementos materiales, humanos, financieros o de información que la organización consume o necesita utilizar para poder generar los productos/servicios globales de la organización. *(Project Management Institute [PMI], 2008).*

Por su parte, las premisas fundamentales están asociadas al grupo humano que la compone, el cual deberá invertir tiempo y esfuerzo en las siguientes direcciones: liderazgo de la dirección, participación de los empleados y formación" (Baptista, 2013). Esto permite inferir, que es un arduo trabajo establecer las relaciones laborales eficaces que perduren a través del tiempo, pero que no es una tarea imposible de realizar si se tienen en cuenta todas las variables y se planea conforme a cómo se comportan.

Estructura de organización por proyecto

En la actualidad existen diferentes tipos de estructuras organizativas pues la demanda del mercado cambia según la necesidad de los clientes y es deber de las empresas adaptarse para que puedan perdurar en el tiempo. En una estructura por proyectos, los equipos se agrupan en función de la necesidad del proyecto, ya sea en cantidad de personal, formación, experiencia y actitudes para producir o realizar determinado proyecto. Se debe garantizar que los proyectos cuenten con los recursos necesarios para todas sus fases incluyendo la gestión administrativa de esos recursos.

Aspectos a tener en cuenta en la gestión de proyectos

En forma similar a la gestión operativa de una empresa, un proyecto comparte principios administrativos que buscan tener altos rendimientos, bajos costos y sostenibilidad por medio del aprovechamiento de los recursos que posee.

De acuerdo con el Project Management Institute, un proyecto es "un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos" *(Project Management Institute [PMI], 2008).* En conclusión, la gestión de proyectos en su filosofía, depende de su eficiencia y validez, porque es producto de la dirección y de las habilidades que se empleen, las cuales dependerán del trabajo final que será la obtención de los resultados.

Por consiguiente cada proceso, inicia paso a paso, para que el producto y el proyecto confluyan en uno mismo, con el fin de estar unido de manera adecuada con los demás procesos, en aras de suministrar la coordinación deseada. Por ende "el entorno integrador de la dirección de proyectos requiere que el grupo de procesos de supervisión, monitoreo y control y el resto de grupos de procesos desplieguen todo tipo de actividades uno sobre los otros de manera retributiva o mutua*" (Project Management Institute [PMI], 2008).* Esto quiere decir que, la combinación de la gerencia de proyectos contiene especialidades muy específicas las cuales auxilian una representación holística porque determina características de unificación, consolidación, comunicación y actividades decisivas para que el proyecto se lleve a cabo de manera controlada, de modo que se cumpla con los requisitos o parámetros exigidos.

Habría que decir también que la gestión de proyectos se basa en liderar las fases de manera óptima, influenciando a los colaboradores para que realicen las actividades con altos estándares de calidad y compromiso, además de ser consecuentes con las necesidades de todas las partes involucradas como interesados externos e internos.

En tal sentido, para que una organización garantice que se cumpla esto debe tener una estructura sólida y confiable, lo cual se logra por medio de la inversión interna en la gestión administrativa.

Epistemología de la importancia de la inversión en la gestión interna administrativa

En la actualidad la gestión empresarial y de proyectos ha evolucionado desarrollando una compleja estructura de funcionamiento basada en cómo aprovechan estratégicamente sus recursos, ya sean económicos, humanos, de infraestructura o equipos, lo cual implica que en el concepto estricto de la inversión de un bien se espera que ésta genere un rendimiento o una disminución en el costo de mantenimiento y operación en un proceso, servicio o producto determinado que genera la organización (Vergara, 2014).

Ahora, la necesidad de saber en primera instancia el estado integral de dicho proceso, incentiva la creación de un mecanismo que se diseña en función de la actividad y el tiempo, que le brinde a la organización una oportuna detección y corrección de desviaciones, bajos rendimientos y de calidad, que de manera simple se le denomina sistema de control.

Debido a la caracterización de los proyectos podemos deducir que éstos deben ser controlados en todas sus etapas y éstas deben responder a las necesidades reales de la organización o proyecto. Para esto se formula la siguiente pregunta:

¿Desde el punto de vista de la gestión, cómo las acciones de control en la ejecución pueden ser orientadas a las necesidades reales del proyecto u organización? El principal objetivo del control es responder con certeza a las necesidades de corrección y prevención de errores en una actividad o proceso; en el lapso en que se ejecuta el control pueden existir ruidos en los diferentes enlaces de recopilación de medios que buscan transmitir la información precisa del estado de las actividades en cualquier fase de un proyecto, se pueden presentar fallos por diferentes motivos o errores de variada naturaleza *(Project Management Institute [PMI], 2008)*, por ejemplo:

Gestión de la comunicación: En el proceso de crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar y realizar la disposición final de la información, no contar con las herramientas necesarias para gestionar el mensaje producto del ejercicio de la comunicación puede conllevar a errores en la interpretación del mensaje (Rusc, 2015).

Planeación de alcances: No conocer el alcance real de un proyecto impide conocer la magnitud real del mismo, obstaculizando que se hagan los supuestos adecuados para las diferentes fases (Rusc, 2015).

Dirección del proyecto: La dirección es la encargada de liderar y orientar todos los componentes y su actividad, una gestión pobre no organiza adecuadamente los recursos ni su utilización*(Project Management Institute [PMI], 2008)*.

Trabajo en equipo: Una de las partes de más relevancia en la gestión, es el cómo se desarrollan los equipos de trabajo, pues de ahí depende que se ejecute adecuadamente la planeación de todas las fases del proyecto. El trabajo en equipo cumple el papel de subestructura que soporta las actividades del proyecto, le corresponde un alto grado de seguimiento y promoción de la misión dentro de la organización o proyecto *(Project Management Institute [PMI], 2008).*

Al hacer un adecuado estudio de los posibles fallos en el proceso del control se puede empezar a planear como se calibrará el sistema de control de un proyecto mediante diferentes técnicas que pueden facilitar la culminación exitosa de las metas del mismo o de una compañía.

Importancia del recurso humano en las organizaciones

Las personas son el activo más importante en una organización o proyecto debido a que son los encargados de que la empresa sea funcional y hacen parte de los sistemas de control directa e

indirectamente como lo expone Chiavenato (2002) en el documento denominado *Gestión del talento humano*:

> Las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y, sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia, las personas constituyen el capital intelectual de la organización.
>
> Así las cosas, las organizaciones exitosas descubrieron esto y tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados".

También hace parte del objeto del control pues existe una personalidad única para cada individuo que aporta de maneras desiguales a su trabajo, por ejemplo Chiavenato nombra las siguientes características:

> 1. Son seres humanos dotados de personalidad propia profundamente diferente entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales;
>
> 2. Son activadores inteligentes de los recursos organizacionales, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos; y
>
> 3. Son socios de la organización, en donde son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, entre otros, con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, etc." (Chiavenato, 2002).

Por ende, se debe contar con mecanismos que puedan responder al buen uso de los recursos humanos como parte del proceso de control, lo cual implica la inversión en sistemas de seguimiento de actividades y monitoreo de personal.

Objeto del control en la gestión en proyectos

El control consiste en verificar que la ejecución y gestión operativa estén orientadas a los objetivos del proyecto. Como una herramienta que permite evaluar y caracterizar el estado de los proyectos en un lapso determinado, el control integra los elementos de cada fase con la finalidad de hacer un seguimiento a las actividades y facilitar la corrección de los posibles errores. Por consiguiente se expone que el sistema de control de gestión presenta un diagnóstico o análisis que permite entender las causas que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos; además posibilita determinar los vínculos que ligan las variables técnicas, organizativas y sociales con el resultado económico que presenta la empresa (Vergara, 2014).

Control en la ejecución de proyectos

La ejecución del proyecto es el proceso por el cual se construye paso a paso lo idealizado en las especificaciones técnicas concebidas en las fases de diseño y planeación por el personal capacitado como se menciona en un aspecto doctrinal según el cual "la ejecución será el momento para ver si es verdadera y responde a lo real de las necesidades y recursos de la programación que se haya hecho, que servirá de orientación durante toda esta fase" (Vergara, 2014). Para ello hay que destacar dos ejes fuertes de los que depende la eficacia del uso de los recursos en la consecución de los objetivos y finalidad del proyecto, esos dos ejes son:

- Por un lado, el de las medidas y criterios que fueron utilizados en el cálculo de posibilidades-probabilidades y en el estudio de viabilidad-factibilidad.

- Por otro, el del ajuste máximo entre la línea de decisiones, dirección y gestión, con la de medios y recursos aplicados a la acción. (Vergara, 2014)

Al pasar de lo escrito a los hechos surgen un sinfín de aspectos a tener en cuenta, precisamente por que el proyecto va a exigir la unión de factores que, anteriormente estaban dispersos y con dificultad de integrarse. De totas formas, una de las peculiaridades de los estados de marginación, es la parcialización y aislamiento de los factores, de forma que no puedan ni unirse, ni organizarse ni, por tanto, multiplicarse; y la garantía de que los proyectos lleguen a ser unidades de transformación está, fundamentalmente, en que todos los factores se integren y organicen en un sistema superior que supere esa parcialidad y genere sinergias mas allá de la suma aritmética de los factores (Chiavenato, 2002).

Es aquí donde adquiere relevancia "insustituible la dirección clara y gestión firme del proyecto que mantendrá la cohesión en la ejecución de la acción para la transformación" (Tellez, 2013).

Para evaluar la información suministrada por el personal de la organización, ésta debe ser orientada y guiada por expertos que sepan administrar y gestionar los planes propuestos en la formulación de los proyectos, que estudien la estructura y expongan juicios concretos y con un criterio profesional a fin de la consecución adecuada de la actividad.

Elementos del control

Los elementos del control permiten elaborar una estructura que permite conocer de primera mano cómo se está ejecutando un proyecto, si se cumple o no con lo planeado y si se puede reparar para finiquitar con éxito el proceso o proyecto. A continuación se mencionan las partes relevantes después de un análisis de la ejecución de un proyecto siguiendo paso a paso el conducto regular del mismo (Fernández, 2002):

Sistema de Información: Es la plataforma en la cual los elementos programan, gestionan y distribuyen la información relevante, para el posterior uso de los directores de proyectos.

Reuniones: Las reuniones son espacios preparados para abordar las discusiones pertinentes al proyecto y gestión de actividades, a estas pueden asistir directivos, colaboradores y demás interesados donde cada uno posee un papel funcional con respecto al proyecto. Existen diferentes tipos de reuniones.

- De intercambio de información
- Lluvia de ideas, donde se planifiquen acciones para cualquier fase del proyecto.
- Toma de decisiones.

Desempeño laboral: La información del desempeño laboral se toma en base a observaciones y mediciones in situ, durante la ejecución de las actividades del proyecto. Son la base del seguimiento pues se recopilan a través de cada una de las áreas de actividades que se tengan planeadas (Rusc, 2015).

Plan de dirección y liderazgo de proyecto: Debido al constante flujo de datos e información en tiempo real interactuando activamente con el entorno y la dinámica relacional entre elementos y recursos del proyecto, la gerencia del proyecto tiene un reto en la dirección del mismo, ya que este está sujeto a cambios que aunque busquen mejorar el funcionamiento pueden dificultar la operación de las áreas a fines (Net, 2012).

Cronograma: Radica en contabilizar el tiempo y su modo empleo, es parte fundamental de la planeación y ejecución de cualquier proyecto, los pronósticos son derivados del progreso que se ejecuta en campo y del tiempo estimado de finalización. Generalmente las variaciones se representan en el cronograma y afectan la duración y costo del proyecto, estos cambios son representados con modelos como el de la ruta crítica que estima la duración total del proyecto mediante la caracterización de las actividades del mismo. *(Project Management Institute [PMI], 2008)*

Costos: En relación al flujo de caja permite determinar la variación respecto a la línea base de costos y las estimaciones calculadas de cada fase del proyecto, se puede comparar con el presupuesto para verificar si todavía se encuentra en dentro de los rangos de tolerancia. En caso de que no se sigan se inicia un proceso de reingeniería para determinar cuál es la desviación de la ejecución respecto a la planeación.

Gestión de recursos humanos: Este elemento es esencial al momento de controlar un proyecto, como se mencionó anteriormente la importancia de los colaboradores es invariable pero no obstante es de especial cuidado ya que la pluriculturalidad hace que se presente faltas en la realización de actividades, según el tipo de persona, experiencia y escenario se debe utilizar un modelo de control diferente que responda a las necesidades de la empresa por ejemplo, personal sin experiencia debe tener más control de horarios y de ejecución ya que pueden presentarse dificultades, en cambio, con personal más experimentado se les puede brindar empoderamiento de su trabajo permitiendo mayor eficiencia (Chiavenato, 2002).

Gestión ambiental y legal: Estos aspectos deben ser de estricto seguimiento, pues no seguir la normatividad legal y ambiental puede recurrir a la cancelación del proyecto, en la actualidad existen diferentes leyes que protegen los recursos naturales, además que dentro del proyecto deben existir mecanismos de protección a los colaboradores como Riesgos profesionales y de seguridad y salud laboral (Baptista, 2013).

Actas y procesos de la Organización: Comprende todos los documentos que influyen en el proceso de monitoreo y control, pueden ser:

- Actas de reunión, materiales y de comunicados.
- Gestión contable, contractual y financiera.
- Conceptos técnicos.
- Procedimientos de operación y de probabilidad de impacto.
- Medición de producción y tiempos de operación.
- Lecciones aprendidas.

Control de actividades

En la recolección de información se tienen datos de diferente índole que sin su adecuado procesamiento no tienen un sentido práctico, razón por la cual los mismos deben ser analizados por medio de modelos que permitan interpretar dicha información y prever resultados potenciales en el desarrollo de las actividades que puedan afectar los resultados del proyecto. Estos pueden ser:

- Software de análisis estadístico.
- Modelos de prevención de riesgos.
- Modelos contables
- Modelos de inversión y rentabilidad.
- Sistemas de información.
- Análisis cualitativos de elementos internos.
- Gestión de inventarios.
- Modelos de gestión de personal.
- Otros

Gestión integrada de cambios

Este proceso consiste en estudiar todas las inconsistencias entre el planeamiento y la ejecución del proyecto con el fin de modificar los focos de desviaciones. En tal sentido se seguirán planes de corrección para estas incongruencias con el fin de que se haga un control efectivo e integrado en las dependencias con el propósito de resaltar la novedad como se muestra en la Figura 1 (Martinez, 2013).

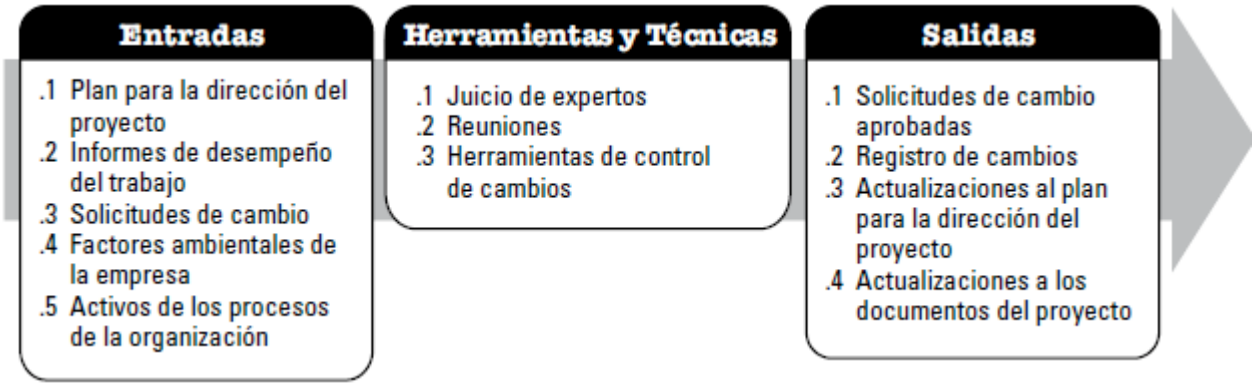

Figura 1. Planificación de entradas y salidas para la hacer control efectivo e integrado de las dependencias. Recuperado de Project Management Institute [PMI], 2008.

Este proceso tiene una connotación especial en la moralidad y conciencia del trabajo que realizan los integrantes de la organización o proyecto, ya que del buen uso del control depende el éxito o fracaso de la gestión; son los miembros del equipo los que, mediante un sentido de pertenencia, realizan actividades de dirección del proyecto tales como elaboración del cronograma, preparación del presupuesto, presentación de informes y control, comunicaciones, gestión de riesgos y apoyo administrativo. Es así como, estos individuos procedentes de diferentes grupos, deben tener disciplina y conocimientos en una materia específica o con un conjunto de habilidades específicas para llevar a cabo el trabajo del proyecto (Lefcovich, 2014).

Conclusiones

Como resultado de este análisis es posible concluir que utilizar la filosofía como herramienta de compresión de un proceso es de gran utilidad, pues presenta de manera argumentativa la esencia de cada elemento estudiado y su papel en el concepto general dentro del trabajo.

Se determinó que la gestión de proyectos puede tener diferentes mecanismos de acción que pueden ser relacionados entre sí para realizar el proceso de seguimiento de cada actividad propuesta en la planeación del proyecto.

El proceso de control tiene un papel relevante no solo en la acción de transformación, sino como mecanismo preventivo de errores pues en cada fase se debe aplicar parte del sistema de control, evitando pérdidas y sobrecostos de operación antes de que puedan ocurrir.

Organizar la información disponible utilizando un orden lógico comparativo ayuda a formalizar los conceptos claves dentro de la investigación, clasificando las ideas principales y secundarias a partir de las cuales se elaboraron los conceptos claves de argumentación para el debido planteamiento de la solución a la pregunta: ¿**Desde el punto de vista de la gestión cómo las acciones de control en la ejecución pueden ser orientadas a las necesidades reales del proyecto u organización?**

Se estableció un proceso en el cual las acciones de control respondieran efectivamente a las necesidades reales, ya que se caracterizaron los elementos y su modo de aplicación, definiendo su alcance y responsables.

Un limitante en el desarrollo de este documento fue establecer bibliografía concreta en el tema de control en proyectos, además de que no existEn trabajos donde se tuviera como parte del proceso de análisis un enfoque filosófico y práctico.

Referencias

Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos Frank Vanclay. (12 de agosto de 2015). Lineamientos para la evaluacion y gestion de impactos sociales de proyectos. lineamientos para la evaluacion y gestion de impactos sociales de proyectos. Universidad de Groningen. Obtenido de http://www.iaia.org/pdf/Evaluacion-Impacto-Social-Lineamientos.pdf.

Baptista, F. (06 de enero de 2013). gestion etica del talento humano. Obtenido de observatorio venezolano de gestion del talento: http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/1542/2931.

Chiavenato, A. (2002). Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill .

De Carlos, L. (2017) Situación del transporte de contenedores. Recuperado de http://iies.es/wp-content/uploads/2017/01/2017-02-20-Luis-de-Carlos-Situaci%C3%B3n-del-transporte-de-contenedores-.pdf.

Eric Alquimist, A. P. (2 de Octubre de 2002). "Alianza con el Cliente – Era del cliente Activo". Alianza con el Cliente – Era del cliente Activo". Bogota: Gestion Empresarial.

Fernández, N. (2002). Manual de Proyectos. Andalucia.: Coria Gráfica, S.L.

Lefcovich, M. (13 de agosto de 2014). Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos. Gerencie, pág. 1. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/las_pequenas_empresas_y_las_causas_de_sus_fracasos.

Martinez, d. (2013). motivacion empresarial. emprendimiento personal, 12-15.

Net, M. .. (2012). Manual de liderazgo empresarial. Bogota: Desarrollo potencial.

Project Management Institute [PMI], (2008). PMBOOK. Bogota : direccion de proyectos.

Rusc. (2015). Modelo de Gestión empresarial y Estratégica. varsovia: universidadvirtual de polonia.

Sepúlveda, R. (2009) Estructuras teóricas de la administración: una mirada filosofica desde t. Kuhn. Recuperado de: http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/2265/1299
Tellez, M. a. (2013). El liderazgo organizacional. Lima peru: publicaciones Ceide.

Vergara, M. P. (2014). Análisis organizacional basado en los lineamientos de la RSE. En L. Vicaría, Universidad Javeriana (págs. 10-25). Bogota: Universidad Javeriana. Obtenido de http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis250.pdf