



## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PANAMÁ

### VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADO Y EXTENSIÓN

#### LA GESTIÓN DE PROYECTOS Y EL MODELO DE GESTIÓN

---

#### Generalidades

El sistema para la gestión de la investigación desarrollado e implementado en la Universidad Tecnológica de Panamá (UTP) involucra la gestión de los proyectos que se realizan bajo el paraguas del Programa UTP-Investiga así como también el seguimiento y monitoreo a otros proyectos de investigación que se estén realizando en la institución. La interrogante que surge es ¿Cómo podría desarrollarse esta gestión? ¿Qué modelo sería el más adecuado? Para responder a estas preguntas, y otras que surjan, veamos algunas particularidades de los gerentes de proyectos y del Programa UTP-Investiga.

En general un gerente de proyecto debe (a) trabajar muy de cerca con los interesados, (b) diseñar y asignar paquetes de trabajos a otras personas, monitorear su desempeño y verificar la interacción entre ellos y otros entornos, (c) asegurarse de que los miembros del equipo entiendan qué deben hacer, los plazos para hacerlo y cuándo es necesario que el gerente del proyecto intervenga, (d) identificar los riesgos del proyecto y establecer correctamente las expectativas del mismo, (e) afrontar los desafíos del proyecto resultantes de cronogramas mal planificados, presupuestos inadecuados o falta de claridad en el alcance del proyecto, (f) resolver los conflictos internos en el equipo del proyecto. A fin de cuentas, el gerente del proyecto es quien debe rendir cuentas si el equipo del proyecto se desmoraliza y no completa su trabajo en el plazo asignado (PMD Pro1, 2010).

Como el Programa UTP-Investiga es en sí un proyecto requiere de una óptima administración y gestión. Por ello, su coordinador se transforma en el Gerente del Proyecto, ya que, es el responsable de garantizar su éxito; esto no significa que deba realizar personalmente el trabajo sino asegurarse de que el trabajo se lleve a cabo.

Para lograr el éxito del Programa UTP-Investiga, de acuerdo a lo expresado en los párrafos anteriores, se requiere identificar y describir los tipos de gestión que involucra.

De acuerdo con (PMD Pro1, 2010) los tipos de gestión para la gerencia de proyectos son (ver Figura 1):

- **La gestión de proyectos** es la capacidad de planificar, organizar y gestionar recursos para lograr la entrega exitosa de los objetivos, productos o resultados, y visualizar los alcances de un proyecto. El mayor desafío en la gestión de proyectos consiste en alcanzar los objetivos, resultados y alcances del proyecto, respetando las restricciones previstas sobre alcance, presupuesto, cronograma y calidad. El gerente del proyecto, para UTP-Investiga es el proponente, es responsable de garantizar el éxito general del proyecto y comprobar que los resultados y productos del proyecto lleguen a tiempo, dentro del alcance y el presupuesto, con niveles de calidad aceptables.
- **La gestión de programas** es el proceso de gestionar un grupo de proyectos conexos en forma coordinada para obtener alcances y un grado de cobertura que no serían posibles con la gestión individual de cada uno. A diferencia de los proyectos, los programas son dirigidos a menudo por una gestión centralizada que coordina un grupo de proyectos para alcanzar los objetivos estratégicos y los alcances esperados del programa. Esta gestión la realizan las Unidades Ejecutoras a través de los coordinadores de investigación de las diferentes

unidades académico-administrativas o los administradores de los Centros de Investigación, Postgrado y Extensión.

- **La gestión del portafolio o cartera** supervisa el desempeño del conjunto de proyectos y programas de la organización. La gestión del portafolio la realiza generalmente un equipo ejecutivo en el nivel más alto de la organización o de una unidad institucional de proyectos específica (oficina regional o principal). La gestión del portafolio no se ocupa de las tareas diarias de un proyecto, sino de seleccionar, iniciar y gestionar todo el conjunto de proyectos para atender los objetivos estratégicos de la organización. La gestión del portafolio incluye a menudo elegir los proyectos que no se realizarán, decidir qué proyecto inicia primero o cuál se debe suspender para optimizar la congruencia estratégica de los proyectos emprendidos y cumplir la misión de la organización. En nuestro caso es la VIPE, el Vicerrector y el equipo de trabajo de la Dirección de Investigación, que realiza esta función en coordinación con las unidades académico-administrativas, de investigación y de administración financiera y contable.

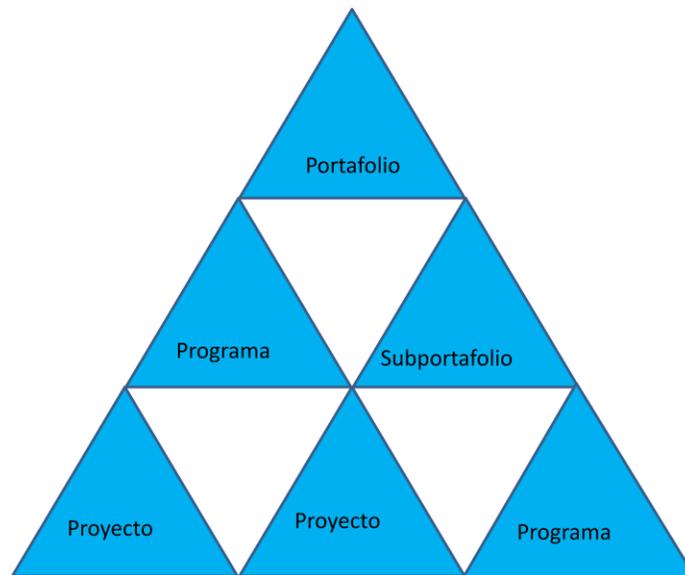


Figura 1

### Consideraciones operativas

#### A nivel de gestión de portafolios:

La Dirección de Investigación tiene la responsabilidad de realizar la gestión de portafolios con todo su equipo de trabajo. Por ello, la Unidad de Apoyo al SNI le corresponde gestionar el Plan de Riesgo y el de Monitoreo, Evaluación y Control. Pero también, monitorea y da seguimiento a todos los Programas que se desarrollen en la UTP, contengan o no proyectos beneficiarios del Programa UTP-Investiga. Además, coordina y evalúa con la DGTC la transferencia del conocimiento emanado como resultado de las investigaciones. Igualmente revisa y evalúa los documentos de rendición de cuentas por parte de cada beneficiario del Programa UTP-Investiga. Con esta información elabora los documentos de discusión para la gestión de portafolio y se evalúa si un programa o proyecto ha concluido.



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PANAMÁ**  
**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADO Y EXTENSIÓN**  
**LA GESTIÓN DE PROYECTOS Y EL MODELO DE GESTIÓN**

---

**A nivel de gestión de programas:**

Entiéndase por programa un conjunto de proyectos en ejecución bajo una Unidad Ejecutora agrupados por fuentes de financiamiento, área geográfica u objetivos. De esta forma todos los proyectos avalados por UTP-Investiga pueden gestionarse como un programa por la Unidad Ejecutora donde ésta, además, puede tener a su cargo otros programas en ejecución de acuerdo a sus intereses.

Los coordinadores de investigación de las diferentes unidades académico-administrativas y los administradores de los Centros de Investigación, Postgrado y Extensión gestionan los programas, aprovechan al máximo los recursos de varios de ellos, refuerzan el impacto del (los) programa(s) y dan seguimiento y control a los cronogramas de los proyectos. Además, monitorean los planes de adquisiciones y contrataciones de cada proponente e igualmente gestionan los incidentes que se puedan dar y los cambios que se propongan en un proyecto.

Por último, los gestores de programa deben verificar los documentos de cierre contractual, financiero y administrativo que implican que un proyecto ha terminado pero no concluido.

**Referencia:**

PMD Pro1 (2010) Guía para el PMD Pro1: Gestión de Proyectos para profesionales del desarrollo – Nivel 1. 22 de abril 2010. APMG-International, en colaboración con la Gestión de Proyectos para las ONG (PM4NGOs). Cursos de formación y seminarios organizados por Grupo PESSO, S.A. (Panamá, 2012).

Documento desarrollado para dar cumplimiento a la sección V de los lineamientos Generales para la Investigación, Desarrollo e Innovación aprobado por el Consejo de Investigación, Postgrado y Extensión en sesión ordinaria No.01-2012 realizada el 8 de febrero de 2012.