

RIF: J 30647247-9



**UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS**

**Evaluación comparativa de los Procesos de Gestión de Proyectos
Existentes en la Gerencia de Gestión de Proyectos de Movilnet Basada en
la Guía PMBOK® 5ta Edición**

**Trabajo Especial de Grado presentado, para optar al Título de Especialista
en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, por:**

Arzola Arocha Matilde Elena, C.I. 6.848.617,
Benítez Mata Sorangel Josefina, C.I. 6.903.889,
Quispe Zambrana Richard, C.I. 20.613.364

Asesorado por:

Sarache Oliveros, Xarifa Margarita
Serpa Campo, Martin

Caracas, marzo de 2016

**UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS**

**Evaluación comparativa de los Procesos de Gestión de Proyectos
Existentes en la Gerencia de Gestión de Proyectos de Movilnet Basada en
la Guía PMBOK® 5ta Edición**

**Trabajo Especial de Grado presentado, para optar al Título de Especialista
en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, por:**

Arzola Arocha, Matilde Elena; C.I 6.848.617
Benítez Mata, Sorangel Josefina; C.I. 6.903.889
Quispe Zambrana, Richard; C.I. 20.613.364

Asesorado por:

Sarache Oliveros, Xarifa Margarita
Serpa Campo, Martin

Caracas, marzo de 2016

Dedicatoria de Matilde Arzola

A mis Amores, Tito y Valentina, sin ellos simplemente no existo.

Agradecimientos de Matilde Arzola

A Dios por guiar mis pasos siempre

A mi Esposo Tito y mi Hija Valentina por alentarme, apoyarme y comprenderme siempre y estar allí cada vez que los necesito, los amo.

A mis padres quienes me dieron vida, educación, apoyo y consejos.

A todo mi grupo del trabajo en Movilnet por saberme orientar en la consecución de este trabajo, especialmente a Daniel Pérez y Aura Dávila, que sin su aprobación y guía no se hubiese podido realizar este trabajo.

A Movilnet por todo el apoyo y la flexibilidad para poder cumplir.

. A mis compañeros de estudio Sorangel y Richard, quienes sin su participación nunca hubiera podido hacer esta tesis.

A la Universidad MonteÁvila y al excelente grupo de Profesores y compañeros que han sido para mí un motor inspirador para seguir en la búsqueda de cocimientos, especialmente a mis Asesores Xarifa y Martín.

A Todos Gracias...

Dedicatoria de Sorangel Benítez

A Giseltharys y Bárbara, quienes decidieron que yo debería estar donde estoy

Agradecimientos de Sorangel Benítez

Ante todo Gracias a DIOS, por haberme dotado de las herramientas necesarias para lograr este objetivo.

A mis hermanos mayores porque me dotan de la energía que se requiere para solucionar los problemas que se me han presentado.

A mis hijas porque me tienen paciencia y comprenden el hecho de dejarlas sola para ir a estudiar.

A mis familiares ausente, que aunque no están presente físicamente, hacen notar su presencia cuando los necesito.

A todo mi grupo LOS CANDELA, no me imagino yo en otra familia los amos.

A mis compañeros de clase por aceptarme en su grupo y por creen en mí, mis compañeros de trabajo, por su apoyo.

A la universidad MonteÁvila y al excelente grupo de Profesores que han sido para mí un motor inspirador para seguir en la búsqueda de cocimientos, especial mente a mis ASESORES.

GRACIAS A TODOS...

Dedicatoria de Richard Quispe

A mi querida y amada familia: Liliana y Andrés Ignacio!

Agradecimientos de Richard Quispe

A Dios por permitirme vivir esta experiencia tan satisfactoria y llenarme de sabiduría.

Por su apoyo y paciencia en los fines de semana familiares a mi esposa e hijo, a mis padres y hermanos, a mis suegros y cuñadas.

A la Universidad Monteávila, a todas las materias que abrieron mi mente, en especial Filosofía y Antropología, Ética y Filosofía política y social... gracias por darme una visión más amplia de la sociedad, su comportamiento y el ser humano conectado con Dios.

A mis amigos, compañeros de trabajo y estudio con quienes pude debatir estos nuevos conocimientos y visiones de la vida.

**UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
Evaluación comparativa de los Procesos de Gestión de Proyectos
Existentes en la Gerencia de Gestión de Proyectos de Movilnet Basada en
la Guía PMBOK® 5ta Edición**

Autores: Arzola Arocha, Matilde
Benítez Mata, Sorangel Josefina
Quispe Zambrana, Richard
Asesores: Sarache Oliveros, Xarifa Margarita
Serpa Campo, Martin
Año: 2016

Resumen

El presente Trabajo Especial de Grado tuvo como objeto proponer una evaluación basada en la 5ta edición de la guía *Project Management Body of Knowledge* de los procesos de gestión de proyectos existentes en el procedimiento “PRO-A67F Gestión de Proyectos” en Movilnet. Actualmente existen procesos de gestión de proyectos basados en la cuarta edición de la guía *Project Management Body of Knowledge* y se hizo perentorio un análisis para verificar que se puedan utilizar las mejores prácticas conocidas en beneficio de la mejora de la gestión de proyectos dentro de la empresa. Para lograr el objetivo se identificaron los procesos establecidos dentro del procedimiento existente basado en la 4ta edición del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) en la Gerencia de Gestión de Proyectos, luego se comparó el mismo con las nuevas áreas de conocimiento existentes en la 5ta edición; analizando y justificando el uso de estas nuevas áreas de manera de mejorar los procesos de gestión existentes. Se realizó una encuesta en la Gerencia de Gestión de Proyectos para ampliar la visión de las nuevas necesidades y/o puntos débiles de procesos de gestión de proyectos, con el objeto de comparar entre las distintas ediciones aquí nombradas, se procedió a documentar las conclusiones y recomendaciones. Se pudo concluir que efectivamente se requiere la adición de algunos de los procesos de gestión existentes en la 5ta versión de la guía *Project Management Body of Knowledge* por lo que se recomendó actualizar los procesos, divulgar la nueva versión y promover cursos para impartir el conocimiento que permita agilizar, optimizar recursos y mejorar la calidad en el cumplimiento de los proyectos existentes dentro de la empresa.

Línea de Trabajo: Generación de Proyectos y Factibilidad Preliminar

Palabras clave: Gestión, Proyectos, Procedimientos

Nomenclatura Unesco: (53) Ciencias Económicas; (5311) Organización y dirección de empresas; (5311.02) Gestión financiera.

Lista de Acrónimos y Siglas

- AMPS: Advanced Mobile Phone System
- ANSI: Instituto Nacional de Normalización de los Estados Unidos
- CANTV: Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela
- CDMA: Code Division Multiple Access
- CONATEL: Comisión Nacional de Telecomunicaciones •
- CNU: Comisión Nacional de Universidades
- EDO: Estructura de Desglose de la Organización
- EDT: Estructura Desagregada de Trabajo
- GGP: Gerencia Gestión de Proyectos
- GSM: Global System for Mobile
- IEEE: Instituto de Ingeniería Eléctrica y Electrónica
- ISO: Organización Internacional de Normalización
- PMBOK® : Project Management Body of Knowledge
- PMI® : Project Management Institute
- PMO: Project Management Office
- POAI: Plan Operativo Anual Institucional
- POAI: Plan Operativo Anual Interinstitucional
- RRHH: Recursos Humanos
- TDMA: Time Division Multiple Access
- TEG: Trabajo Especial de Grado
- UMA: Universidad MonteÁvila
- UMTS: Universal Mobile Telecommunications System
- VPOC: Vicepresidencia de Operaciones Comerciales
- VPOS: Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas
- VPOS: Vicepresidencia Operaciones y Sistemas
- WBS: Work Breakdown Structure.

Índice General

Dedicatoria de Matilde Arzola.....	i
Agradecimientos de Matilde Arzola.....	ii
Dedicatoria de Sorangel Benítez.....	iii
Agradecimientos de Sorangel Benítez.....	iv
Dedicatoria de Richard Quispe.....	v
Agradecimientos de Richard Quispe.....	vi
Resumen	
Lista de Acrónimos	
Índice General	
Introducción.....	1
Capítulo 1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Contextualización.....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	4
1.3. Objetivo General.....	4
1.4. Objetivos específicos.....	4
1.5. Motivación y justificación.....	4
1.6. Alcance y limitaciones.....	6
1.6.1. Alcance.....	6
1.6.2. Limitaciones.....	7
Capítulo 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	7
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	7
2.2. Bases Teóricas.....	8
2.3. Bases Legales.....	16
Capítulo 3. MARCO METODOLÓGICO.....	17
3.1. Metodología de la investigación.....	17
3.2. Tipos de enfoque.....	17
3.3. Enfoque Cuantitativo.....	17
3.4. Enfoque Cualitativo.....	17

3.5. Inicio del proceso cualitativo	18
3.6. Muestreo cualitativo	19
3.7. Recolección y análisis de los datos cualitativos	19
3.8. Diseño del proceso de investigación.....	20
3.9. Reporte de resultados del proceso cualitativo.....	21
Capítulo 4. MARCO ORGANIZACIONAL.....	21
Capítulo 5. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....	26
5.1. Inicio	26
5.1.1. Interesados del proyecto	26
5.1.2. Organigrama del equipo de proyecto.....	27
5.2. Planificación	28
5.2.1. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT).....	28
5.2.2. Diccionario de la EDT	28
5.2.3. Cronograma del proyecto Planificado	31
5.2.4. Identificación de Riesgos.....	33
5.3. Ejecución	33
5.3.1. Identificación de las áreas de conocimientos y procesos actuales.....	33
5.3.2. Comparación de los procesos actuales contra la 5ta edición del PMBOK® (<i>Project Management Body of Knowledge</i>).....	42
5.3.3. Aplicación de la Encuesta para la captación de nuevas necesidades.....	53
5.3.4. Generación de las conclusiones y la propuesta de actualización.....	55
5.4. Monitoreo y control	55
5.4.1. Cronograma de Proyecto (Real)	55
Capítulo 6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	57
6.1. Comparación de los procesos actuales contra la 5ta edición del PMBOK®.....	57
6.2. Aplicación de la Encuesta para la captación de nuevas necesidades.....	59
Capítulo 7. CONCLUSIONES Y PROPUESTA	65
Glosario.....	68
Referencias.....	75
Anexo A. Formato de la encuesta.....	76

Introducción

Las grandes organizaciones han tenido la necesidad de crear oficinas de proyectos que ayuden a controlar y gestionar los mismos, para poder lograr que se cumplan los objetivos estratégicos. Movilnet no ha sido la excepción, desde la creación de su Gerencia de Gestión de Proyectos en el 2005, ésta ha venido evolucionando en cuanto a volumen de operaciones como también en el número de personal y proyectos gestionados; sin embargo, desde el 2009, no se ha realizado un diagnóstico del procedimiento de la Gerencia de Gestión de Proyectos y desde el 2011 no se han ejecutado actualizaciones de la metodología, por lo que se hace necesario cometer un estudio de la misma que permita realizar propuestas de actualización basada en la evaluación comparativa del procedimiento tomando como marco de referencia las mejores prácticas expuestas en el PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) en su 5ta Edición. Para lograr este cometido, el presente TEG ha sido dividido en 7 capítulos.¹

El capítulo 1, Planteamiento de la Investigación, describe la situación que enmarca su desarrollo conjuntamente con su planteamiento, el objetivo general y los específicos, la motivación y justificación y por último el alcance y la limitación del presente estudio.

El capítulo 2, Marco Teórico y Conceptual, presenta los antecedentes de la investigación, así como también, los diferentes conceptos que conforman el basamento teórico y legal de la investigación.

El capítulo 3, Marco Metodológico, define la metodología empleada, los tipos de enfoques, la definición del proceso y las muestras cualitativa y cuantitativa, la recolección y análisis de los datos, el diseño del proceso de investigación, y por último el reporte de resultados del proceso cualitativo.

¹ www.pmi.org

El capítulo 4, Marco Organizacional, presenta la descripción organizacional de Movilnet, así como también, de la Gerencia de Gestión de Proyectos donde se desarrolló el presente trabajo.

El capítulo 5, Presentación del Proyecto, describe el desarrollo de los objetivos del presente trabajo.

El capítulo 6, Análisis de los Resultados, presenta los resultados obtenidos de la ejecución del proyecto.

Por último, en el capítulo 7; se presentan las respectivas Conclusiones y Propuesta de Actualización de los Procesos de Gestión de Proyectos Existentes en la Gerencia de Gestión de Proyectos de Movilnet Basada en la Guía PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) en su 5ta Edición; cerrando, este documento, con las Referencias Bibliográficas y Anexos correspondientes al presente trabajo.

Capítulo 1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Contextualización

Movilnet es una empresa que continuamente planifica y ejecuta proyectos para mantener y expandir las redes, plataformas y sistemas de comunicaciones a nivel nacional. Debido a que las tecnologías en comunicaciones avanzan rápidamente, la empresa se ve en la necesidad de adaptarse a las nuevas tendencias que demanda el mercado. Por esta razón, se hace necesario, incluso imprescindible utilizar las mejores prácticas para la gestión de proyectos, con la finalidad de alcanzar sus objetivos como empresa de servicios, manteniendo el equilibrio de costos, tiempo, alcance, calidad, riesgos y satisfacción del cliente, tal como lo indica el PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) en su 5ta. Edición.

De acuerdo a lo indicado, en el párrafo anterior, se presenta la inquietud en el área de la Gerencia de Gestión de Proyectos de la organización, de validar que los procesos que se llevan actualmente, relacionados con la gestión de proyectos, estén basados en las mejores prácticas, con el fin de mitigar desviaciones dentro de sus operaciones diarias en la planificación y ejecución de proyectos. Este motivo es el que nos impulsa a solicitar la revisión de sus procesos plasmados en el procedimiento de gestión de proyectos que será el objetivo general de este estudio.

Para poder identificar puntos de mejora en los procesos de Movilnet, es necesario conocer principalmente la metodología con la que actualmente se lleva a cabo la planificación y ejecución de proyectos; es por ello, que se considera abordar la revisión del procedimiento “PRO-A67F Gestión de Proyectos” de la organización que contiene el detalle de las responsabilidades que posee cada consultor/asesor en la gerencia.

El estudio y revisión se basó en la guía de PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) en su 5ta. Edición; así mismo los involucrados en estos procesos tuvieron la oportunidad de dar su opinión y sugerencias en el área de Proyectos de Movilnet. Es una necesidad mantenerse actualizados en las mejores prácticas y en identificar las brechas que podrían existir entre el conocimiento y actuación esperados para poder mejorarlos.

1.2. Planteamiento del problema

Las grandes organizaciones han tenido la necesidad de crear oficinas de proyectos que ayuden a controlarlos y gestionarlos para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Movilnet no ha sido la excepción. Desde la creación de la Gerencia de Gestión de Proyectos (GGP), en 2005, ésta ha venido evolucionando en cuanto a volumen de operaciones como también en el número de personal y proyectos gestionados; sin embargo, desde el 2009 no se ha ejecutado un diagnóstico de los procesos y procedimientos en el área de Gestión de proyectos y desde el 2011 no se han realizado actualizaciones de la metodología, por lo que se hace necesario efectuar un estudio de la misma basada en la comparación de los procesos y procedimientos, tomando como marco de referencia las mejores prácticas expuestas en el PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) en su 5ta Edición.

1.3. Objetivo General

Evaluar los procesos de gestión de proyectos existentes en la Gerencia de Gestión de Proyectos de Movilnet basada en la guía PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) en su 5ta edición.

1.4. Objetivos específicos

- Identificar cuáles áreas de conocimiento se utilizan actualmente en la Gerencia de Gestión de Proyectos de Movilnet.
- Comparar los procesos actuales definidos en el “PRO-A67F Gestión de Proyectos” contra la 5ta edición del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) y contrastar si los procesos faltantes pueden y deben aplicarse dentro de la Gerencia de Gestión de Proyectos.
- Analizar los resultados de una investigación de campo mediante una encuesta que permita ampliar la visión de las nuevas necesidades de procesos de gestión de proyectos en la GGP.

1.5. Motivación y justificación

En la actualidad Movilnet cuenta con un procedimiento de gestión de proyectos, nacido de la necesidad de centralizar y coordinar la dirección y/o gestión de los proyectos.

Durante los meses de Diciembre 2008 - Enero 2009, se realizó un diagnóstico y propuestas de mejoras de los procesos a través de una asesoría externa; sin embargo, no se han ejecutado evaluaciones sucesivas de los procesos que pudiesen identificar avances adaptados a las mejores prácticas de hoy en día, además, de no tener la certeza de que las recomendaciones ofrecidas en su momento hayan sido tomadas en cuenta para el desarrollo de la gestión actual de los proyectos.

Adicionalmente, la Gerencia de Gestión de Proyectos ha actualizado el procedimiento tres veces y ha cambiado su alcance motivado a los cambios organizacionales. A continuación, se muestra su evolución.

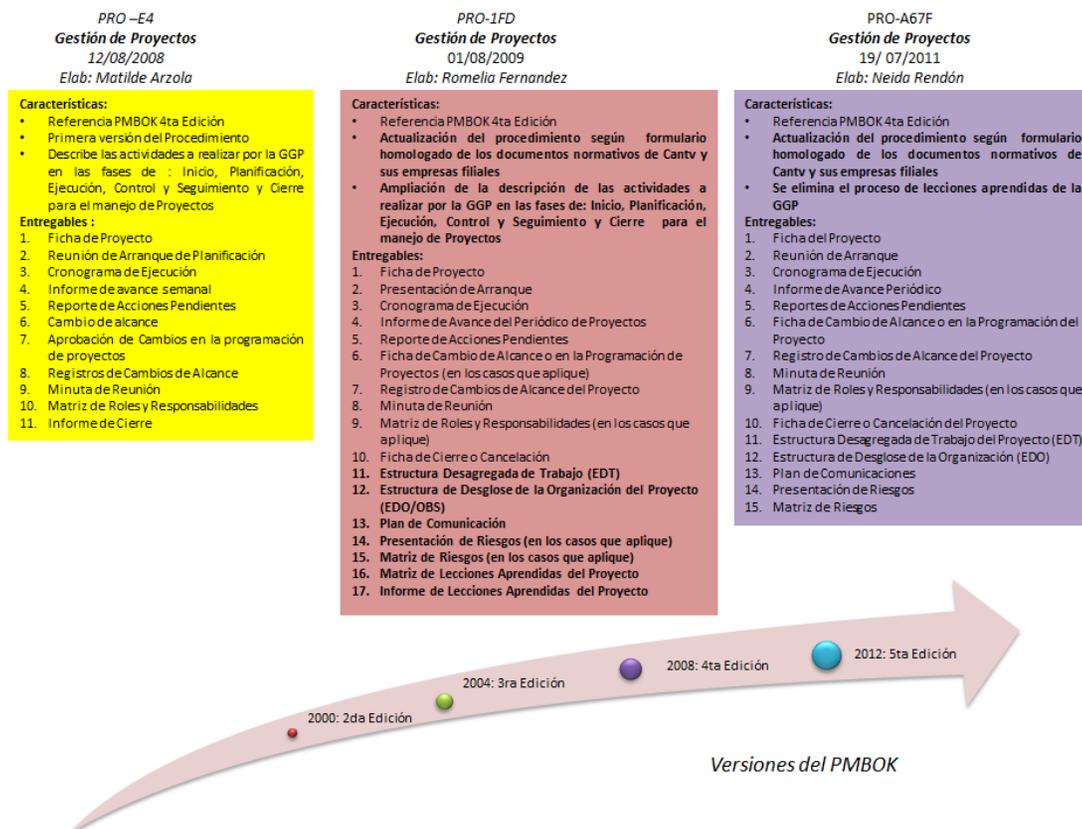


Figura 1. Evolución del procedimiento de gestión de proyectos de la Gerencia Gestión de Proyectos. Fuente: Movilnet

Por lo tanto, se considera necesario realizar un estudio que permita hacer una propuesta de actualización de los procesos, determinando aquellos que apliquen a la Gerencia Gestión de Proyectos (GGP) a fin de que los planes operativos se cumplan eficazmente a través de una gestión de proyectos acorde a las mejores prácticas.

El PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) en su 5ta. edición ha introducido una nueva área de conocimiento la Gestión de los Involucrados; que, al momento de su entrada en vigencia el procedimiento de proyectos de Movilnet no lo poseía.

En este sentido, es necesaria la comparación del procedimiento actual de la GGP con la 5ta edición, con la finalidad de recomendar mejores prácticas para el cumplimiento de los cinco grupos de procesos; abarcando todas las áreas de conocimiento y que los resultados contemplen la 5ta. Edición del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*), respetando la naturaleza, estrategias y funciones de la Gerencia de Gestión de Proyectos dentro de Movilnet.

1.6. Alcance y limitaciones

1.6.1. Alcance

El alcance del presente Trabajo Especial de Grado (TEG) es realizar un estudio comparativo que sirva de base para la actualización de los procedimientos y procesos de la Gerencia de Gestión de Proyectos de Movilnet a través de la comparación de los Grupos de procesos, las áreas de conocimientos y procesos definidas en el PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) en su 5ta edición contra los procesos existentes, los Grupos de Procesos son cinco: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre. Así mismo se estudiaron las diez áreas del conocimiento mencionadas en el PMBOK® 5ta edición, a saber: Gestión de la Integración del Proyecto, Gestión del Alcance del Proyecto, Gestión del Tiempo del Proyecto, Gestión de la Calidad del Proyecto, Gestión de Costos del Proyecto, Gestión del Riesgo del Proyecto, Gestión de Recursos Humanos del Proyecto, Gestión de la Comunicación del Proyecto, Gestión de las Adquisiciones del Proyecto y Gestión de los Interesados del Proyecto y sus 47 procesos.

Es necesario destacar, que este TEG no incluye la puesta en marcha de la propuesta, es decir, no contempla la actualización del documento “PRO-A67F Gestión de Proyectos”, ni el análisis de los procesos y procedimientos de gestión de proyectos de otras áreas de Movilnet.

1.6.2. Limitaciones

La no disponibilidad de tiempo de los encuestados puede ocasionar que uno de los objetivos específicos no se logre dentro de este Trabajo Especial de Grado.

Capítulo 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

El Marco Teórico y Conceptual, está conformado por el conjunto de información, representada a través de sus antecedentes, bases teóricas y legales.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Seguidamente, se presentan las investigaciones vinculadas con la investigación, describiéndose el aporte a este Trabajo Especial de Grado:

1.- Hernández (2008). **Diagnóstico de la Aplicación de las Mejoras Prácticas para la Gestión de Proyectos propuestas por el Project Management Institute (PMI®), en la Gestión de Costos, Tiempo y Alcance. Caso de Estudio: Proyecto de Construcción “Urbanización La Rosa Mística”**, propuso el estudio del grado de cumplimiento de las mejores prácticas en Gerencia de Proyectos, específicamente en las áreas de costo, tiempo y alcance de las obras realizadas por LA EMPRESA (2002 – 2007), de seis (06) proyectos ejecutados por la misma.

Aporte: Se tomó en cuenta cómo el autor desarrollo el marco metodológico, el cual permitió alcanzar los objetivos de la investigación.

2.- Aguilar, Rivero y Zerpa (2015). **Diseño de una PMO para la Gestión de la Cartera de Proyectos de Laboratorios Nolver.**, planteó el diseño de una propuesta aplicando la guía del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) para la implementación de buenas prácticas en gestión de proyectos, para detectar la situación actual de los Laboratorios Nolver, aplicando encuestas al comité directivo y a los líderes gerenciales de la organización, El Trabajo se ejecutó de acuerdo a los grupos de procesos: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre. Y las áreas de conocimiento aplicadas fueron: integración, alcance, tiempo, costos y riesgos, de acuerdo al PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) en su 5ta Edición.

Aporte: Se tomó en cuenta cómo el autor desarrollo el marco metodológico, el desarrollo y ejecución el proyecto el cual permitió alcanzar los objetivos de la investigación.

3.- Cerrada, Durán y Pantoja (2015). Elaboración de una propuesta para la creación de la PMO que permita la gestión de la cartera de proyectos del área de sistemas del Diario El Universal, Caracas, Venezuela, propuso la creación de la Oficina de Proyectos (PMO por sus siglas en inglés, Project Management Office) en el área de sistemas del Diario El Universal que permitiría gestionar y consolidar todos sus proyectos en una sola Cartera bajo los fundamentos de la guía del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) en su 5ta edición.

Aporte: Se tomó en cuenta cómo el autor desarrolló el marco metodológico, el desarrollo y ejecución del proyecto, el cual permitió alcanzar los objetivos de la investigación.

2.2. Bases Teóricas

Las bases teóricas son el conjunto de información específica asociada a este Trabajo Especial de Grado, presentada a continuación:

Estándar

La Organización Internacional de Normalización (ISO) y otras organizaciones definen un estándar como un “Documento aprobado por una entidad reconocida que proporciona, para un uso común y repetido, reglas, pautas o características para productos, procesos o servicios, y cuyo cumplimiento no es obligatorio.” (ISO 9453).

En octubre de 1998, PMI® (*Project Management Institute*) fue acreditado como desarrollador de estándares por el Instituto Nacional de Normalización de los Estados Unidos (ANSI). Los procesos los cuales se describen en la Guía del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) – Quinta Edición, proporcionan el estándar para la dirección o gestión de proyectos.

El estándar para la dirección de proyectos de un proyecto o Fundamentos para la Dirección de Proyectos.

La Guía del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) constituye el estándar para dirigir la generalidad de los proyectos, la mayoría de las veces, en diversos tipos de industrias.

Los estándares de dirección de proyectos no abordan la totalidad de los detalles de todos los temas. Este estándar se limita a los proyectos individuales y a los procesos de la dirección de proyectos reconocidos a nivel general como buenas prácticas.

Este estándar describe la naturaleza de los procesos de la dirección de proyectos en términos de la integración entre los mismos, sus interacciones y los propósitos a los cuales sirven. Según este estándar, se supone que el proyecto, el director del proyecto y el equipo del proyecto se asignan a la organización ejecutante.

El *Project Management Body Of Knowledge* (PMBOK®) es un estándar en la gestión de proyectos, publicado por Project Management Institute (PMI®) y reconocido internacionalmente por la norma IEEE (Instituto de Ingeniería Eléctrica y Electrónica) Std. 1490-2003.

La primera edición del PMBOK® (*Project Management Body Of Knowledge*) se publicó en 1987 como un intento de documentar y estandarizar las mejores prácticas en la gestión de proyectos, y recogerlas en un único cuerpo de conocimiento instrumentado a partir de 1) Grupos de Procesos de la Gestión de proyectos, 2) Áreas de Conocimiento de la Gestión de Proyectos y 3) Procesos de las Áreas de Conocimiento.

Actualmente la versión vigente publicada es la quinta edición que sustituye a la cuarta edición que fue publicada en 2008, por lo tanto, tuvo una vida útil de 4 años siguiendo la estela de cada una de las versiones anteriores que suelen ser renovadas cada 4 años.

Según el PMI® (*Project Management Institute*), los cambios de versión vienen motivados por tres puntos claves:

- Nuevas realidades:
 - Globalización de mercados
 - Más involucración y sensibilización con y de los *stakeholders* (*Interesados*)
 - Reducción drástica del *Time-to-market*
 - Necesidad de incremento de transparencia, reputación y sostenibilidad.
- Agilidad en los proyectos
 - Mejor gestión del cambio.
 - Métodos ágiles; tanto para la gestión, como para el desarrollo rápido de nuevos productos.
 - Virtualización y multi-ubicuidad
 - Incremento de madurez

- Reconocimiento, por parte de las empresas, universidades e instituciones del VALOR que aporta la gestión por proyectos y la figura del Gerente del Proyecto.
- Madurez de las habilidades del Gerente del Proyecto.
 - Avance y generalización de la profesión de Gerente del Proyecto.
 - Necesidad de avanzar en la estandarización y léxico común.

Los cambios básicos de una edición a otra se pueden clasificar por el grupo, Área o proceso al que afecta:

- Grupos de Procesos. Se mantienen los 5 grupos de procesos que se iniciaron incluso a la versión 3, que son: Iniciación, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre.
- Áreas de Conocimiento. Se añade un área de conocimiento nuevo debido a su posicionamiento estratégico e importancia en los nuevos proyectos adaptados a la nueva realidad del momento: La gestión de los Interesados. Por lo tanto, se pasa de 9 a 10 las áreas de conocimiento.
- Procesos de las Áreas de Conocimiento. Los procesos de las Áreas de conocimiento pasan de 42 (en la edición 4) a 47 (en la edición 5).

Proyecto

De acuerdo a la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) — Quinta edición, publicado por: *Project Management Institute, Inc.* (PMI®), 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. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Cada proyecto genera un producto, servicio o resultado único.

Un proyecto puede generar:

- Un producto, que puede ser un componente de otro elemento, una mejora de un elemento o, un elemento final en sí mismo;

- Un servicio o la capacidad de realizar un servicio (p.ej., una función de negocio que brinda apoyo a la producción o distribución);
- Una mejora de las líneas de productos o servicios existentes (p.ej., Un proyecto Seis Sigma cuyo objetivo es reducir defectos); o
- Un resultado, tal como una conclusión o un documento (p.ej., un proyecto de investigación que desarrolla conocimientos que se pueden emplear para determinar si existe una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad).

Dirección de Proyectos

Conforme al PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) en su quinta versión, la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en cinco Grupos de Procesos. Estos cinco Grupos de Procesos son: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre.

Dirigir un proyecto por lo general incluye, entre otros aspectos:

- Identificar requisitos;
- Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados en la planificación y la ejecución del proyecto;
- Establecer, mantener y realizar comunicaciones activas, eficaces y de naturaleza colaborativa entre los interesados;
- Gestionar a los interesados para cumplir los requisitos del proyecto y generar los entregables del mismo;
- Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que incluyen, entre otras: el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y los riesgos.

Oficina de Dirección de Proyectos

Tal como lo establece el PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) en su quinta edición, una oficina de dirección de proyectos (PMO) es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una

PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de la propia dirección de uno o más proyectos.

Existen diferentes tipos de estructuras de PMO's en las organizaciones, en función del grado de control e influencia que ejercen sobre los proyectos en el ámbito de la organización. Por ejemplo:

- De apoyo. Las PMO's de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido.
- De control. Las PMO's de control proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Este cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y herramientas específicas, o conformidad en términos de gobierno. Esta PMO ejerce un grado de control moderado.
- Directiva. Las PMO's directivas ejecutan el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Estas PMO's ejercen un grado de control elevado. La PMO integra los datos y la información de los proyectos estratégicos corporativos y evalúa hasta qué punto se cumplen los objetivos estratégicos de alto nivel. La oficina de dirección de proyectos constituye el vínculo natural entre los portafolios, programas y proyectos de la organización y los sistemas de medida corporativos (p.ej., Cuadro de Mando Integral).

Puede que los proyectos que la oficina de dirección de proyectos apoya o dirige no guarden más relación entre sí que la de ser gestionados conjuntamente. La forma, la función y la estructura específicas de una oficina de dirección de proyectos dependen de las necesidades de la organización a la que ésta da soporte.

Una oficina de dirección de proyectos puede tener la autoridad para actuar como un interesado integral y tomar decisiones clave a lo largo del ciclo de vida de cada proyecto, hacer recomendaciones, poner fin a proyectos o tomar otras medidas, según sea necesario, a fin de mantenerlos alineados con los objetivos de negocio. Asimismo, la

PMO puede participar en la selección, gestión e utilización de recursos de proyectos compartidos o dedicados.

Una función fundamental de una PMO es brindar apoyo a los directores del proyecto de diferentes formas, que pueden incluir, entre otras:

- Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la oficina de dirección de proyectos;
- Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos;
- Entrenar, orientar, capacitar y supervisar;
- Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías de proyectos;
- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización); y
- Coordinar la comunicación entre proyectos.

Los directores de proyecto y las PMO's persiguen objetivos diferentes y, por lo tanto, responden a necesidades diferentes. Todos estos esfuerzos están alineados con las necesidades estratégicas de la organización. A continuación se relacionan algunas de las diferencias entre los roles de directores de proyecto y PMO:

- El director del proyecto se concentra en los objetivos específicos del proyecto, mientras que la PMO gestiona los cambios significativos relativos al alcance del programa, que es un grupo de proyectos, subprogramas y actividades de programas relacionados cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual, que pueden considerarse como oportunidades potenciales para alcanzar mejor los objetivos de negocio.
- El director del proyecto controla los recursos asignados al proyecto a fin de cumplir mejor con los objetivos del mismo, mientras que la PMO optimiza el uso de los recursos de la organización compartidos entre todos los proyectos.
- El director del proyecto gestiona las restricciones (alcance, cronograma, costo, calidad, etc.) de los proyectos individuales, mientras que la PMO gestiona las

metodologías, estándares, riesgos/ oportunidades globales, métricas e interdependencias entre proyectos a nivel de empresa.

Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos

De acuerdo a la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Quinta edición, los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías conocidas como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (o Grupos de Procesos):

- Grupo de Procesos de Inicio. Consta de aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente y obtiene la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- Grupo de Procesos de Planificación. Consta de aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.
- Grupo de Procesos de Ejecución. Consta de 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.
- Grupo de Procesos de Monitoreo y Control. Consta de aquellos procesos requeridos para monitorear, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- Grupo de Procesos de Cierre. Consta de aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos se vinculan entre sí a través de los resultados que producen. Los Grupos de Procesos rara vez son eventos discretos o únicos; son actividades superpuestas que tienen lugar a lo largo de todo el proyecto. La salida de un proceso normalmente se convierte en la entrada para otro proceso o es un entregable del proyecto, subproyecto, o fase del proyecto. Los Grupos de Procesos no son fases del proyecto. De hecho, es posible que todos los Grupos de

Procesos se lleven a cabo dentro de una fase. La tabla 1 refleja la correspondencia entre los 47 procesos de la dirección de proyectos con los 5 Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos y las 10 Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.6 Cerrar Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Tiempo del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar los Recursos de las Actividades 6.5 Estimar la Duración de las Actividades 6.6 Desarrollar el Cronograma		6.7 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costes del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto		
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos		11.6 Controlar los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	12.4 Cerrar las Adquisiciones
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar la Gestión de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Controlar la Participación de los Interesados	

Tabla 1

2.3. Bases Legales

Las Bases Legales consideradas en este Trabajo Especial de Grado son las siguientes:

1. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela vigente desde el año 1999 tiene competencia en telecomunicaciones en su Capítulo II “De la Competencia del Poder Nacional, Artículo 156, Literal 6”, en el Capítulo VI “De los Derechos Culturales y Educativos, Artículos 102, 108 y 109” y en la “Subsección Cuarta Contribuciones Especiales, Artículo 208, Literal 3”.
2. La Comisión Nacional de Telecomunicaciones conocida también como CONATEL, quien es el ente rector garante del cumplimiento de las ordenanzas en materia de telecomunicaciones, así como también; velar que las empresas del sector el cual abarca proporcionen un servicio de calidad.
3. Ley Orgánica de Telecomunicaciones cuya aprobación fue publicada en Gaceta Oficial N° 36.970 del 12 de Junio de 2000, la cual establece en su Artículo 1 el velar y establecer el marco regulador general de las telecomunicaciones.
4. El MPPCTII o el Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Innovación e Industrias Intermedias, el cual es un órgano del Estado cuya misión es hacer posible el impulso de una independencia tecnológica con el propósito de sustentar el nuevo modelo producto socialista impuesto por el Ejecutivo Nacional.
5. El Programa de la Patria o Segundo Plan Socialista 2013 – 2019 el cual establece los cinco objetivos históricos definidos por el Ejecutivo Nacional, a los cuales deben estar dirigidos los esfuerzos del pueblo, entes públicos y privados con el objeto de cumplir cada uno de éstos lo que contribuye al desarrollo de la nación.
6. Ley de Universidades, fue publicada en 1970, en sus artículos 116 y 117, el cual establece que los alumnos de las Universidades las personas que, después de haber cumplido los requisitos de admisión establecidos en la Ley y los Reglamentos, sigan los cursos para obtener los títulos o certificados que confiere la Universidad y Para seguir los cursos universitarios y obtener los grados, títulos o certificados de competencia que confiere la Universidad, los alumnos necesitan cumplir los requisitos que, sobre las condiciones de asistencia, exámenes, trabajos prácticos y demás materias, fijen la presente Ley y los Reglamentos.

7. Normativa general de los estudios de postgrado para las Universidades e instituciones debidamente autorizadas por el consejo nacional de universidades Gaceta Oficial N° 37.328 del 20 de noviembre de 2001, en sus artículos 20, 21, 22.

Capítulo 3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Metodología de la investigación

La presente investigación se encuentra enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, ya que se propone una mejora a lo existente actualizando los procesos en gestión de proyectos en Movilnet mediante la aplicación de la guía PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) en su 5ta edición.

3.2. Tipos de enfoque

El presente trabajo de investigación aplica una base metodológica de la investigación tomando como referencia a los autores Hernández, Fernández y Baptista 2006 (Metodología de la investigación) y cuyo desarrollo se presenta a continuación.

Los enfoques existentes para la aplicación de una metodología se dividen en dos tipos de enfoques: el cuantitativo y el cualitativo; y una combinación de los anteriores denominado simplemente como el enfoque mixto. Donde dependiendo del tipo de investigación (conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno), se puede decantar por uno de los procesos recomendados.

3.3. Enfoque Cuantitativo

El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y en el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Fue necesario apoyarse en un enfoque cuantitativo dentro de una parte de la encuesta realizada para poder establecer mediciones y niveles de confianza en los resultados que la encuesta permite dilucidar.

3.4. Enfoque Cualitativo

El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Por lo tanto la investigación realizada se decantó de manera más fuerte por el enfoque cualitativo, partiendo de la necesidad de un proyecto de investigación, que inició con la

idea de esclarecer a la realidad subjetiva que conociendo el estado documental actual de los procesos de la Gerencia de Gestión de Proyectos de Movilnet basada en versiones PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) de la 4ta edición, hace surgir la necesidad de conocer qué nuevos procesos o cambios pueden existir en la 5ta edición del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) que sean de utilidad dentro de los procesos inherentes a la Gerencia de Gestión de Proyectos.

El proceso cualitativo consta de las siguientes 5 fases: inicio del proceso cualitativo, muestreo cualitativo, recolección y análisis de los datos cualitativos, diseño del proceso de investigación y reporte de resultados del proceso cualitativo.

3.5. Inicio del proceso cualitativo

Esta fase consiste en establecer objetivos y preguntas de investigación iniciales, justificación y viabilidad; también se debe definir tentativamente el papel que desempeñará la literatura. Es muy importante elegir el ambiente o contexto donde se comenzará a estudiar el problema de investigación por lo que es recomendable previamente entrar en ambiente o contexto para definir el cómo se tomaran las muestras. Se puede apreciar esta fase en detalle en los puntos del presente trabajo referidos a: contextualización, planteamiento del problema, objetivo general y objetivos específicos, motivación y justificación, alcance y limitaciones. Queda claramente definido que el marco de referencia para el presente trabajo está en la Guía PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) 5ta edición y el estudio de la documentación basada en el PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) en su 4ta edición del procedimiento actual existente en la Gerencia de Gestión de Proyectos para la gestión de los proyectos dentro de Movilnet.

Dado las limitaciones existentes y la cantidad de gerencias que ejecutan procesos de gestión de proyectos dentro de Movilnet, se decanta por realizar el estudio dentro de las competencias intrínsecas a la Gerencia de Gestión de Proyectos, de esta manera se cuenta con todo el apoyo para la elaboración de la investigación tanto de la gerencia como del grupo que labora en ella.

3.6. Muestreo cualitativo

El Muestreo Cualitativo consiste en definir las unidades de análisis y casos iniciales, elegir la muestra inicial, para finalmente revisar permanentemente las unidades de análisis y muestra iniciales y, si aplica, su redefinición.

Esta fase consistió en identificar cuáles procesos pertenecientes a las áreas de conocimiento se utilizan actualmente en la Gerencia de Gestión de Proyectos de Movilnet y, sentar las bases del estudio que competen a las responsabilidades de la Gerencia de Gestión de Proyectos, a través de las siguientes tareas:

- Revisión del procedimiento de Gestión de Proyectos.
- Identificar bajo que versión del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) está hecha.
- Identificar procesos que competen a la Gerencia de Gestión de Proyectos.
- Elaborar el Cuadro de identificación de cuáles áreas de conocimiento se utilizan actualmente en la Gerencia de Gestión de Proyectos de Movilnet como entregable de esta fase.

3.7. Recolección y análisis de los datos cualitativos

Esta fase se compone de dos partes, la primera consta en comparar los procesos actuales contra la 5ta edición del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) y contrastar si las faltantes pueden y deben aplicarse dentro de la Gerencia de Gestión de Proyectos, a través de las siguientes tareas:

- Identificar los procesos actuales de la Gerencia de Gestión de Proyectos en el PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) 5ta Edición, cuyo entregable es un cuadro de identificación de estos procesos.
- Identificar los procesos faltantes, cuyo entregable es un cuadro de identificación de estos procesos.
- Analizar cuáles procesos aplican a la Gerencia de Gestión de Proyectos basado en las funciones pertenecientes a la Gerencia, definidas en el contexto organizacional.

La segunda parte consta de realizar en la Gerencia de Gestión de Proyectos, una encuesta que permita ampliar la visión de las nuevas necesidades de procesos de gestión de proyectos, a través de las siguientes tareas:

- Elaborar Formato de Encuesta
- Seleccionar la Población
- Establecer la Muestra
- Aplicar la Encuesta
- Analizar la encuesta

3.8. Diseño del proceso de investigación

El Diseño del proceso de investigación consiste en decidir el abordaje del estudio durante el trabajo de campo al mismo tiempo que se recolectan y analizan los datos. Se debe adaptar el diseño al ambiente y participantes del estudio.

El proceso de investigación aplicado fue documental, dado que existen documentos que permiten realizar el estudio y comparación a un proceso existente basado en referencias escritas, por lo tanto y según los detalles ya mencionados en las fases anteriores; se indica el diseño del proceso de investigación a documentar.

Objetivo General	Fases	Objetivo Específico	Procedimiento	Herramientas y Técnicas	Entregables
Proponer la actualización de los procesos de gestión de proyectos existentes en la Gerencia de Gestión de Proyectos de Movilnet basada en la guía PMBOK 5ta edición	1	Identificar cuales áreas de conocimiento se utilizan actualmente en la GGP de Movilnet	Revisión del procedimiento de Gestión de Proyectos Identificar bajo que versión del PMBOK Identificar procesos que competen a la GGP	Observación directa Análisis documental	Cuadro de identificación de cuales áreas de conocimiento se utilizan actualmente en la GGP de Movilnet
	2	Comparar los procesos actuales contra la 5ta edición del PMBOK y contrastar si las faltantes pueden y deben aplicarse dentro de la GGP	Identificar los procesos actuales de la GGP en el PMBOK. Identificar los faltantes Analizar cuales aplican a la GGP basado en las funciones pertenecientes a la Gerencia	Juicio de expertos Análisis documental	Cuadro de identificación Análisis (Aparte X de la TEG)
	3	Realizar en la GGP una encuesta que nos permita ampliar la visión de las nuevas necesidades de procesos de gestión de proyectos	Elaborar Formato de Encuesta Seleccionar la Población Establecer la Muestra Ejecutar la Encuesta Analizar la encuesta	Juicio de expertos Entrevistas Encuestas Investigación documental	Diseño de la encuesta Determinar la población y muestra Realizar gráficos
	4	Generar las conclusiones y la propuesta de actualización justificando la necesidad de su inclusión	Generar conclusiones basadas en los resultados obtenidos Generar las propuestas que permitan actualizar y mejorar la gestión de proyectos en la GGP de Movilnet	Juicio de expertos Análisis documental	Conclusiones relacionadas con el trabajo especial de grado

Tabla 2: Fases del Trabajo

El desarrollo del trabajo será detallado y presentado según las pautas y directrices que se indican como mejores prácticas según el PMI® en la guía PMBOK® 5ta edición y que constan de la siguiente estructura en grupos de procesos:

Los 5 grupos en los que la Guía PMBOK® clasifica los procesos son:

- **Inicialización:** Aquellos procesos aplicados para la definición de un proyecto nuevo, o una nueva fase de un proyecto existente, para la autorización de su inicio.
- **Planificación:** Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, definiendo objetivos y un curso de acción para alcanzar los objetivos del mismo.
- **Ejecución:** Aquellos procesos aplicados para completar el trabajo definido, satisfaciendo las especificaciones del mismo.
- **Monitoreo y control:** Aquellos procesos que siguen la trayectoria, revisan y regulan el progreso y el rendimiento del proyecto; identifican áreas de cambio requeridas en el plan, e inician dichos cambios.
- **Cierre:** Aquellos procesos aplicados para finalizar todas las actividades a través de los grupos. Cierran formalmente el proyecto o fase.

3.9. Reporte de resultados del proceso cualitativo

Esta fase de reporte de resultados consiste en la definición del usuario, selección del tipo de reporte a presentar de acuerdo con el usuario: contexto académico o no académico, formato y narrativa, elaboración del reporte y del material adicional correspondiente y la presentación del reporte.

Esta fase generó las conclusiones y la propuesta de actualización justificando la necesidad de su inclusión, a través de las siguientes tareas:

- Generar conclusiones
- Generar las propuestas

Como entregable de esta fase tendremos la encuesta aplicada y analizada.

Capítulo 4. MARCO ORGANIZACIONAL

En este apartado, se presenta la descripción organizacional de Movilnet, así como también, su legado estratégico.

MOVILNET forma parte de un conjunto de filiales que se encuentran adscritas a la principal proveedora de servicios de telefonía, internet y televisión satelital del país CANTV (Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela), la cual fue fundada el 20 de junio de 1930; que con el pasar del tiempo ha ido consolidándose en el mercado de las telecomunicaciones aportando un gran valor en el desarrollo socioeconómico de la nación. El 09 de enero de 2007 fue nacionalizada a solicitud del Presidente de la República Bolivariana de Venezuela.

Telecomunicaciones Movilnet nace como filial de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV) mediante concesión otorgada, de duración inicial de 20 años que puede ser prorrogada por 20 años más. Opera como prestataria de un servicio de telefonía móvil celular, con una alta rentabilidad que crece vigorosamente y una demanda que aumenta cada día más.

El 19 de mayo de 1992, MOVILNET, comienza sus operaciones ofreciendo servicios AMPS (*Advanced Mobile Phone System*) en la región central del país y posteriormente bajo tecnología TDMA (*Time Division Multiple Access*) se impulsa el desarrollo de productos y servicios para el año de 1996. Durante los primeros seis años como empresa privatizada, emprende la expansión y modernización de las redes de voz y datos gracias a la mayor inversión de capital que una empresa privada haya realizado en el país, instalando una novedosa plataforma tecnológica, que cubre todo el territorio nacional, permite atender la creciente demanda de telecomunicaciones móviles de los venezolanos. A inicio de 2003, incursiona en la red CDMA (*Code Division Multiple Access*) . Desde el año 2005 al presente la MOVILNET ha tenido la oportunidad de incursionar en nuevas y avanzadas tecnologías como lo son GSM (Global System for Mobile) y UMTS (*Universal Mobile Telecommunications System*) estando así a la vanguardia en servicios de voz y datos se refiere. Para el año 2007, la empresa CANTV pasa por un nuevo proceso de nacionalización, en el cual, como Empresa del Estado venezolano, tiene como objetivo fundamental proveer del acceso a las telecomunicaciones a todos los ciudadanos, para contribuir así a impulsar su buen vivir y consolidarse como una sociedad tecnológicamente incluida.

Movilnet, por ser una empresa filial de CANTV, posee los mismos lineamientos estratégicos que su empresa matriz. A continuación se muestran la misión, visión y valores organizacionales de la empresa que forman parte de la orientación estratégica de Movilnet.

Su Visión es “Ser una empresa del Estado Socialista, operadora y proveedora de soluciones integrales de telecomunicaciones e informática, reconocida por su capacidad innovadora, habilitadora del desarrollo sustentable y de la integración nacional y regional, comprometida con la democratización del conocimiento, el bienestar colectivo, la eficiencia del Estado y la soberanía nacional”.

Su Misión “Somos la empresa estratégica del Estado Venezolano, operadora y proveedora de soluciones integrales de telecomunicaciones e informática, corresponsable de la soberanía y transformación de la nación, que potencia el poder popular y la integración de la región, capaz de servir con calidad, eficiencia y eficacia, y con la participación protagónica del pueblo, contribuyendo a la suprema felicidad social”.

Para la MOVILNET, sus principios y valores son: Ética Socialista, Honestidad, Igualdad., Participación Protagónica, Vocación de Servicio, Esfuerzo Colectivo, Eficiencia y Responsabilidad.

Actualmente, Movilnet está conformada por dos Vicepresidencias a saber: la de Operaciones Comerciales (VPOC) y la de Operaciones y Sistemas (VPOS).

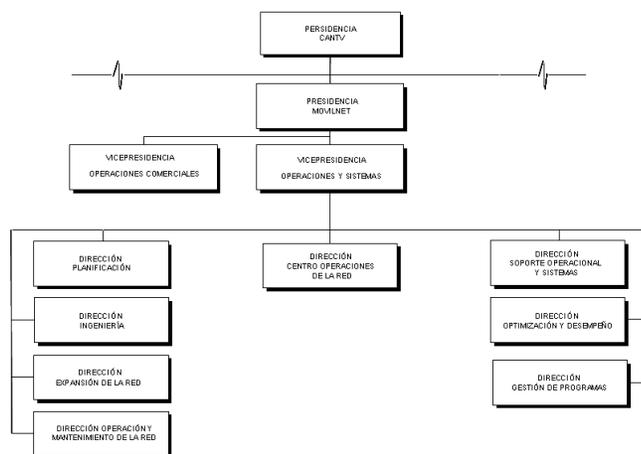


Figura 2. VPOC y VPOS.

En el año 2005 se reestructura la VPOS y nace la Dirección de Gestión de Programas y en ella se encuentra la Gerencia de Gestión de Proyectos (GGP), tal como se visualiza en el siguiente detalle del Organigrama y el área en la cual el presente Trabajo Especial de Grado fue desarrollado por sus autores, se marca por medio del círculo:

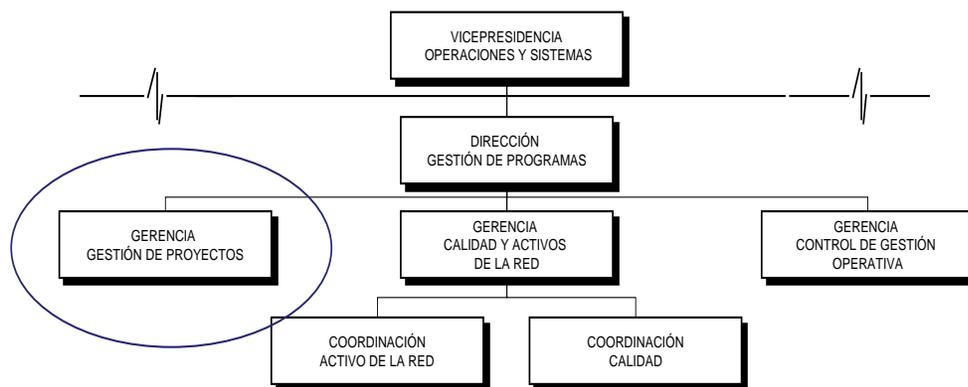


Figura 3. Ubicación de la Gerencia de Gestión de Proyectos.

Sobre la Gerencia de Gestión de Proyectos (GGP) de MOVILNET, se realizó el Trabajo Especial de Grado, ésta gestiona un grupo importante de proyectos de la VPOS, los cuales se encuentran agrupados de acuerdo a la cartera que pertenecen. Cada proyecto tiene asignado un Líder de Proyecto y un representante por parte de la Gerencia Gestión de Proyectos. Es un equipo de profesionales que centra su actividad en Coordinar, Asistir y Controlar a los Gerentes y Equipos de proyecto en la aplicación de Metodologías formales de Gerencia de Proyectos. Para esto, maneja e integra información de múltiples proyectos en cada una de las fases, a fin de generar data, análisis y reportes de estatus y avance que permitan la toma de decisiones a los niveles de Dirección, permitiendo así cumplir con las premisas de tiempo, costo, calidad y satisfacción del cliente para las iniciativas definidas en el Plan Operativo Anual Interinstitucional (POAI).

Toda la información que es generada a través de la gestión de los proyectos, es consolidada por el Gerente de la Gerencia Gestión de Proyectos, mediante reportes que

reflejan las situaciones particulares de cada uno de los proyectos que son gestionadas, siendo ésta utilizada para la toma de decisiones por la alta gerencia.

En la Dirección de Gestión de Programas se encuentran la Gerencia de Gestión Operativa que maneja el área de conocimiento “Gestión de Costos”, es decir la parte financiera de los proyectos, en la Gerencia de Calidad y Activos de la Red se manejan entre otras cosas lo correspondiente al área de conocimiento “Gestión de la Calidad”, o sea de algunos de los temas de calidad de los proyectos y la Gerencia de Gestión de proyectos es la encargada de ejecutar y velar por la correcta aplicación del procedimiento para la Gestión de los proyectos dentro de la VPOS.

La Gerencia de Gestión de Proyecto posee su Visión y Misión estas son²:

Visión. *Ser la Unidad modelo de aprendizaje organizacional y Centro de Excelencia para soportar el mejoramiento continuo en ejecución de Proyectos de la organización.*

Misión. *La Gerencia Gestión de Proyectos es el guardián de la propiedad intelectual de la Organización en cuanto a la Formulación, Planificación y Ejecución de Proyectos y, como tal, es responsable por su Mantenimiento, Control, Fomento y uso activo para soportar la Planificación y el Mejoramiento Continuo de esta.*

Los integrantes de la Gerencia de Gestión de Proyectos colaborarán con el Líder y los participantes del Proyecto en las siguientes funciones:

- Suministro de Metodología de Gerencia de Proyectos enmarcada en el PMBOK®
 - Identificar necesidades de información / entrenamiento en Gerencia de proyectos.
 - Establecer los puntos de enlace de las metodologías existentes y seleccionar estándares comunes para su uso en el Proyecto y velar por su utilización.
 - Divulgar la metodología de Gerencia de Proyectos a ser utilizada:
 - Suministro de procedimientos, formatos, plantillas y herramientas de control de proyectos.
 - Impartir talleres de divulgación y alineación.
 - Entrenar al Personal involucrado en la herramienta utilizada para la

² <http://www.movilnet.com.ve/sitio/>

planificación y control.

- Coordinación Elaboración del Plan de Ejecución del Proyecto
 - Coordinar preparación de la Ficha de Proyecto (Project Charter).
 - Coordinar la elaboración del Plan Detallado, Plan de Fechas Clave y Plan de Recursos.
 - Coordinar la preparación de los Planes de Comunicación, Manejo de Riesgos y Manejo Cambio de Alcance.
 - Apoyar al Gerente del Proyecto en la conformación de la Organización, Roles y Responsabilidades.
- Control de la Ejecución
 - Medición de Avance Físico:
 - Estrategia de seguimiento basada en reuniones semanales con los responsables de los paquetes de trabajo o áreas de negocio.
 - Consolidar los reportes semanales, quincenales y/o mensuales de avance físico.
 - Control de los Cambios de Alcances.
 - Identificar las Alertas.
 - Elaborar Análisis de Desviaciones y Pronósticos de Terminación.
 - Manejo de Asuntos Pendientes (*Issues*).
- Coordinación General de las Funciones de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS
 - Coordinar la elaboración del Mapa de proyectos de Movilnet.
 - Prelación ínter proyectos.
 - Preparar Reportes Ejecutivos de Estatus de los Proyectos.

Capítulo 5. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

5.1. Inicio

5.1.1. Interesados del proyecto

Los Interesados (*Stakeholders*) son las personas o entes cuyos intereses se verán impactados positiva o negativamente por el proyecto. También aquellos que puedan ejercer influencia sobre el proyecto (gerente, cliente, dueños, gobierno, patrocinantes,

equipo de proyecto, sociedad, ciudadanos, suplidores, etc.) Pueden ser internos o externos y deben ser involucrados en la planificación y gerencia del proyecto.

Para este proyecto los interesados identificados son:

- Involucrados directamente
 - Gerente de la Gerencia de Gestión de Proyectos (GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS).
 - Asesores de Proyectos.
 - Consultores de proyectos.
- Involucrados indirectamente
 - Director de Gestión de Programas.
 - Gerentes de las otras gerencias de la Dirección
 - Líderes de los proyectos
 - Y Todo el personal que realiza algún rol dentro de la gestión de proyectos

5.1.2. Organigrama del equipo de proyecto

Estructura Organizativa u Organigrama es la estructura jerárquica diseñada para indicar los responsables de la organización para cada división del proyecto. A continuación el organigrama de este proyecto:

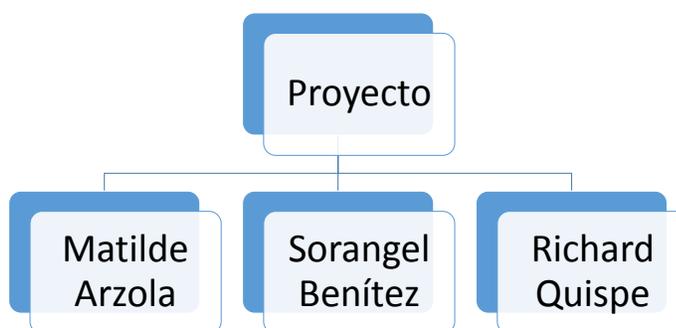


Figura 4. 5.1.2. Organigrama del equipo de proyecto

5.2. Planificación

5.2.1. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

La Estructura Desagregada de Trabajo (EDT) también llamada WBS por sus siglas en inglés (*Work Breakdown Structure*). Define el alcance del proyecto y lo organiza en paquetes de trabajo, con el fin de facilitar la asignación de responsabilidades y la medición del avance físico del proyecto.

Es este proyecto definimos el alcance a través de la siguiente EDT:

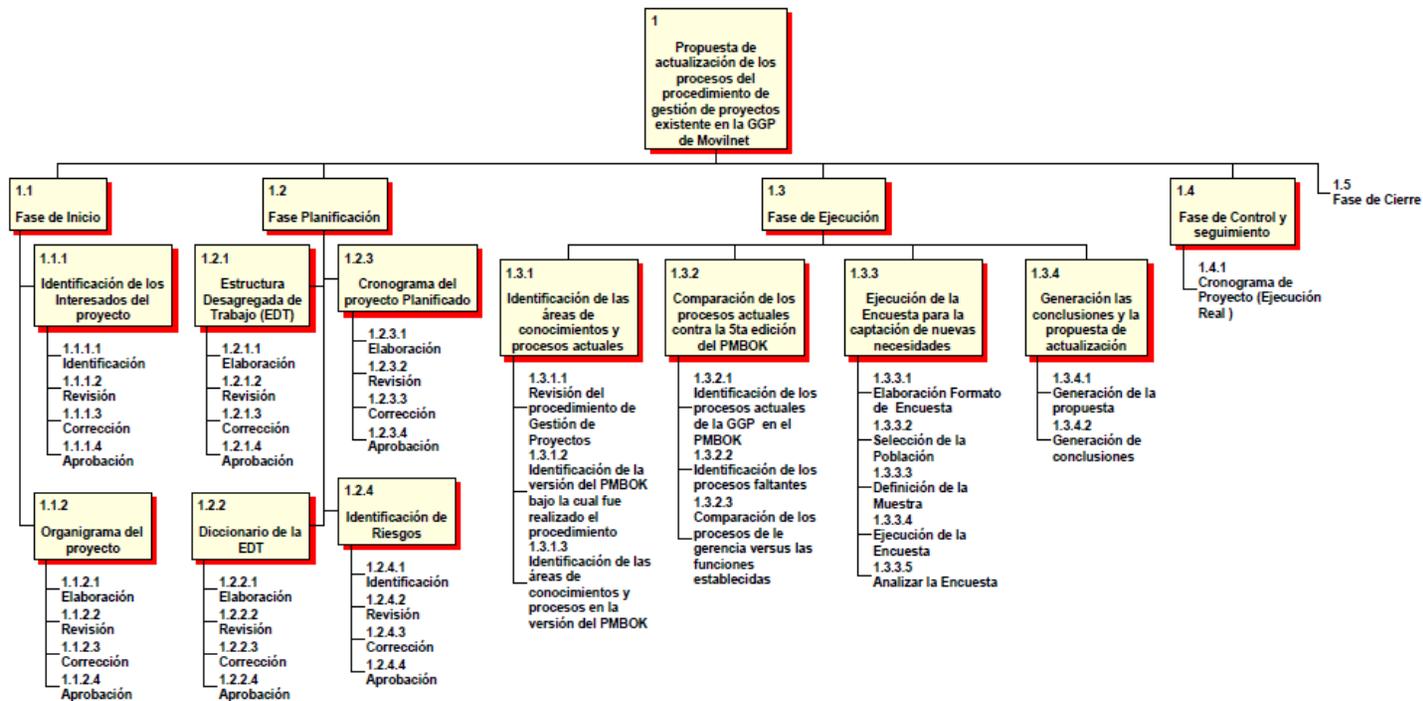


Figura 5. 5.2.1. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

5.2.2. Diccionario de la EDT

El diccionario de la EDT es un documento que describe cada componente en la estructura de desglose del trabajo (EDT). Para cada componente de la EDT, el diccionario de la EDT incluye una breve definición del alcance o enunciado del trabajo, entregables definidos, una lista de actividades asociadas y una lista de hitos.

A continuación la tabla que contiene el diccionario de la EDT:

# ID	Nombre del Paquete	Descripción	Criterio de Aceptación
1.1.1	Identificación de los Interesados del proyecto	Identificación de los Interesados del proyecto	Aprobación de la identificación de los involucrados por todos los miembros del proyecto
1.1.1.1	Identificación	Lista de los involucrados	Visualización de la lista por todos los miembros del proyecto
1.1.1.2	Revisión	Revisión de la lista de los involucrados	Visualización de la lista revisada por todos los miembros del proyecto
1.1.1.3	Corrección	Corrección de la lista de los involucrados	Visualización de la lista corregida por todos los miembros del proyecto
1.1.1.4	Aprobación	Aprobación de la lista de identificación de los involucrados	Aprobación de la identificación de los involucrados por todos los miembros del proyecto
1.1.2	Organigrama del proyecto	Establecer el Organigrama del Proyecto	Aprobación del organigrama del proyecto por los integrantes del mismo
1.1.2.1	Elaboración	Elaboración del organigrama	Visualización del organigrama por todos los miembros del proyecto
1.1.2.2	Revisión	Revisión del organigrama	Visualización del organigrama revisado por todos los miembros del proyecto
1.1.2.3	Corrección	Corrección del organigrama	Visualización del organigrama corregido por todos los miembros del proyecto
1.1.2.4	Aprobación	Aprobación	Aprobación del organigrama del proyecto por los integrantes del mismo
1.2.1	Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)	Elaboración de la EDT	Aprobación de la EDT por los integrantes del mismo
1.2.2	Diccionario de la EDT	Elaboración del diccionario de la EDT	Aprobación del diccionario de la EDT por los integrantes del mismo
1.2.3	Cronograma del proyecto Planificado	Elaboración del Cronograma del proyecto	Aprobación Cronograma del proyecto por los integrantes del mismo y la fijación de la línea base
1.2.4	Identificación de Riesgos	Identificación de los riesgos del proyecto	Aprobación de los riesgos del proyecto por todos los

			miembros del proyecto
1.2.4.1	Identificación	Lista de los riesgos	Visualización de la lista por todos los miembros del proyecto
1.2.4.2	Revisión	Revisión de la lista de los riesgos	Visualización de la lista revisada por todos los miembros del proyecto
1.2.4.3	Corrección	Corrección de la lista de los riesgos	Visualización de la lista corregida por todos los miembros del proyecto
1.2.4.4	Aprobación	Aprobación de la lista de los riesgos	Aprobación de la lista de los riesgos por todos los miembros del proyecto
1.3.1	Identificación de las áreas de conocimientos y procesos actuales	Identificación de las áreas de conocimientos y procesos actuales del procedimiento de gestión de proyectos de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS	Aprobación del Cuadro mediante el cual se identifiquen los procesos actuales por todos los miembros del proyecto
1.3.1.1	Revisión del procedimiento de Gestión de Proyectos	Revisión del procedimiento de Gestión de Proyectos	Visualización de los procesos actuales dentro del procedimiento por todos los miembros del proyecto
1.3.1.2	Identificación de la versión del PMBOK® bajo la cual fue realizado el procedimiento	Identificación de la versión del PMBOK® bajo la cual fue realizado el procedimiento	Identificación de la versión del PMBOK® bajo la cual fue elaborado el procedimiento de gestión de proyectos por todos los miembros del proyecto
1.3.1.3	Identificación de las áreas de conocimientos y procesos en la versión del PMBOK®	Identificación de las áreas de conocimientos y procesos en la versión del PMBOK®	Aprobación del Cuadro mediante el cual se identifiquen los procesos actuales por todos los miembros del proyecto
1.3.2	Comparación de los procesos actuales contra la 5ta edición del PMBOK®	Comparación de los procesos actuales inmersos en el procedimiento de gestión de proyectos de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS contra la 5ta edición del PMBOK®	Aprobación del Cuadro mediante el cual se identifiquen los procesos actuales contra la 5ta edición del PMBOK® por todos los miembros del proyecto
1.3.2.1	Identificación de los procesos actuales de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS en el PMBOK®	Identificación de los procesos actuales de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS en el PMBOK®	Visualización de los procesos actuales por todos los miembros del proyecto
1.3.2.2	Identificación de los procesos faltantes	Identificación de los procesos faltantes	Visualización de los procesos faltantes por todos los miembros del proyecto

1.3.2.3	Comparación de los procesos de le gerencia versus las funciones establecidas	Comparación de los procesos de le gerencia versus las funciones establecidas	Aprobación del Cuadro mediante el cual se identifiquen los procesos actuales contra la 5ta edición del PMBOK® por todos los miembros del proyecto
1.3.3	Ejecución de la Encuesta para la captación de nuevas necesidades	Encuesta para la captación de nuevas necesidades	Aprobación del análisis de la encuesta por todos los miembros del proyecto
1.3.3.1	Elaboración Formato de Encuesta	Elaboración Formato de Encuesta	Aprobación Formato de Encuesta por todos los miembros del proyecto
1.3.3.2	Selección de la Población	Selección de la Población	Aprobación de la Selección de la Población por todos los miembros del proyecto
1.3.3.3	Definición de la Muestra	Definición de la Muestra	Aprobación de la Definición de la Muestra por todos los miembros del proyecto
1.3.3.4	Ejecución de la Encuesta	Ejecución de la Encuesta	Ejecución de la Encuesta por todos los miembros del proyecto
1.3.3.5	Analizar la Encuesta	Analizar la Encuesta	Aprobación del análisis de la encuesta por todos los miembros del proyecto
1.3.4	Generación las conclusiones y la propuesta de actualización	Generación las conclusiones y la propuesta de actualización	Aprobación de la propuesta de actualización y las conclusiones generadas de los análisis anteriores
1.3.4.1	Generación de la propuesta	Generación de la propuesta	Aprobación de la propuesta de actualización por todos los miembros del proyecto
1.3.4.2	Generación de conclusiones	Generación de conclusiones	Aprobación de la propuesta de actualización por todos los miembros del proyecto
1.4.1	Cronograma de Proyecto (Ejecución Real)	Seguimiento a las actividades , ejecución real	Aprobación del cronograma real por todos los miembros del proyecto por todos los miembros del proyecto
1.5.1	Fin Fase de Cierre	Cierre del proyecto	Culminación de las actividades

Tabla 3. Diccionario de la EDT

5.2.3. Cronograma del proyecto Planificado

El Programa Base o Cronograma del proyecto planificado es el que identifica el plan que se aprueba originalmente, y es el que se utiliza como base fija para comparar el progreso y medir la variación del programa a lo largo del desarrollo del proyecto.

A continuación el plan base:

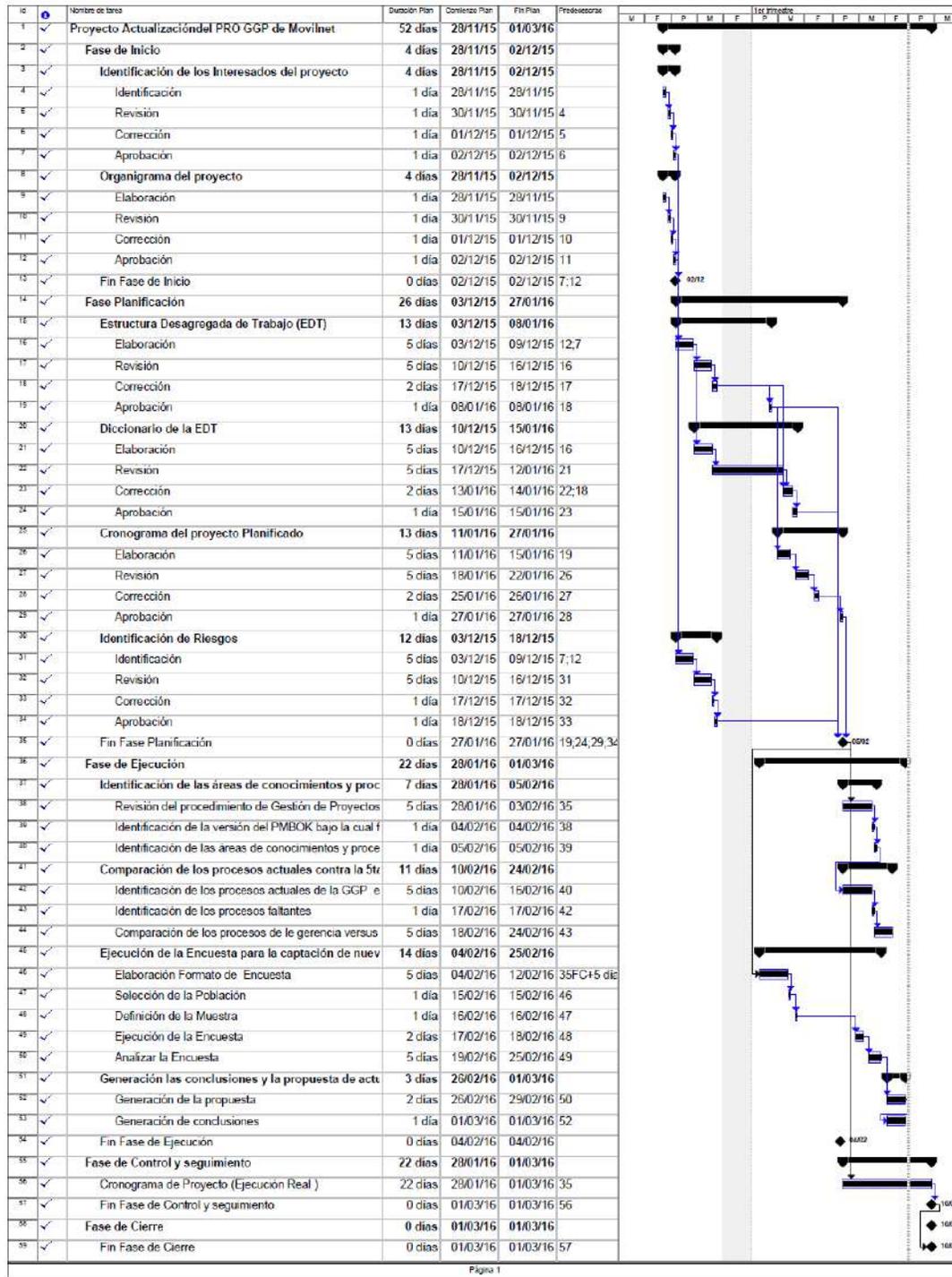


Tabla 4. 5.2.3. Cronograma del proyecto Planificado

5.2.4. Identificación de Riesgos

- Debido a que actualmente se desarrollan en paralelo muchos proyectos del plan Táctico 2016, puede verse disminuida la población objeto de la muestra, generarse insuficiencia de recursos humanos de la Gerencia de Gestión de Proyectos para que estén disponibles al momento de realizar la encuesta, lo cual resultaría en un posible atraso en la fecha de culminación de la ejecución de la misma.
- Debido a la situación económica del país, pudiese existir una fuga de talentos de la gerencia lo que redundaría que al momento de realizar la encuesta la disminución de la muestra seleccionada para el análisis pudiese no ser la inicialmente pautada.
- Que el nivel de conocimiento en Gestión de Proyectos del grupo encuestado no sea el mínimo requerido para poder contribuir a este trabajo

5.3. Ejecución

5.3.1. Identificación de las áreas de conocimientos y procesos actuales

Para esta tarea se realizaron las siguientes actividades:

- a) Revisión del procedimiento de Gestión de Proyectos.

Se efectuó la revisión del procedimiento “PRO-A67F Gestión de Proyectos” de la Gerencia de Gestión de Proyectos de Movilnet, a través de la realización de esta actividad examinamos y analizamos con detenimiento lo descrito en el documento.

- b) Identificación de la versión del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) bajo la cual fue realizado el procedimiento.

Luego de revisar el procedimiento “PRO-A67F Gestión de Proyectos” identificamos que el mismo, en la página 2 se encuentra la “Hoja de Trámites”, allí se evidencia que el documento fue elaborado y aprobado en el 2011.

Hoja de Trámite		
1. Organización responsable del documento normativo		
Dirección Gestión de Programas/Gerencia Gestión de Proyectos		
2. Elaboración del 1er documento (Borrador/Esquema)		
Fecha: 01 08 2009		
Nombre y Apellido	Cargo	Dependencia
Romella Fernández	Asesor de Proyectos	Gerencia Gestión de Proyectos.
3. Revisión y modificaciones para obtener documentos destinado a su aprobación		
Fecha: 19 07 2011		
Nombre y Apellido	Cargo	Dependencia
Nelda Rendón	Asesor de Proyectos	Gerencia Gestión de Proyectos
Verónica pardo	Gerente Gestión de Proyectos	Gerencia Gestión de Proyectos
Carolina Salas	Consultor de Calidad	Gerencia Calidad y Activos de Coordinación de Calidad
4. Verificación de Calidad Documental		
Fecha:		
Nombre y Apellido	Cargo	Dependencia
Myriam Maurette	Coordinador de Calidad	Gerencia Calidad y Activos de Coordinación de Calidad
George Alfonso	Asesor Optimización de Procesos	Gerencia General de Planificación Gerencia de Optimización de Procesos
5. Comentarios Especiales		Hoja de Aprobación Adjunta
		NO: <input type="checkbox"/> SI: <input checked="" type="checkbox"/>

Tabla 6. Información del documento *PRO-A67F*

Adicionalmente en el aparte 5.3, página 9 del “*PRO-A67F Gestión de Proyectos*”, se expone que:

“5.3 *Generalidades:*

- *Los pasos descritos en este procedimiento fueron diseñados y adaptados a la organización tomando como marco de referencia las mejores prácticas en proyectos propuesto por el Project Management Institute (PMI®) a través del PMBOK® (guía estándar para la administración de proyectos), avalado por el PMI®.*”

Por lo que podemos inferir que la versión vigente del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) para el 2011 en la cuarta edición

- c) Identificación de las áreas de conocimientos y procesos en la versión identificada del PMBOK® en el punto anterior.

De acuerdo a las funciones de la Gerencia de Gestión de proyectos expuestas en el Capítulo 4 Marco Organizacional, páginas 37 y 38 de este trabajo y de la revisión del procedimiento “PRO-A67F Gestión de Proyectos” bajo el cual se ejecutan las procesos de gestión de proyectos, se realizó la Identificación de las áreas de conocimientos y procesos de acuerdo a la cuarta edición del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*).

Esta identificación permitió obtener la correlación de los grupos de procesos y áreas de conocimientos del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) con el Procedimiento “PRO-A67F Gestión de Proyectos”:

- Para el Grupo de Procesos de Iniciación, tenemos que:
 - El área de conocimiento de Gestión de la Integración y el proceso de Desarrollar el acta de Constitución del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) 4ta edición, se encuentra inmerso dentro del procedimiento en el aparte “5.4.1.1 Proceso: Definir Alcance y Elaborar Ficha de Proyecto”, de la Página 13 y se plasma en el “FOR – 87, E-2 Ficha de Proyecto”.
 - El área de conocimiento de Gestión de las Comunicaciones y el proceso de Identificar a los interesados del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) 4ta edición, visualizamos que los mismos se identifican a través de los establecido en el aparte “5.4.1.1 Proceso: Definir Alcance y Elaborar Ficha de Proyecto”, de la página 13 y se plasma en el “FOR – 87, E-2 Ficha de Proyecto”.
- Para el Grupo de Procesos de Planificación, tenemos que:
 - El área de conocimiento de Gestión de la Integración y el proceso de desarrollar el plan para la dirección del proyecto, el procedimiento solo posee lo relativo a las áreas de Gestión del Alcance, del Tiempo, de los Recursos, de Comunicaciones y de Riesgos. Para las áreas de Gestión de Costos,

Calidad y las Adquisición no se especifica ningún proceso ya que la Gerencia de Gestión de Proyectos no posee estas funciones pertenecen a otras unidades de Movilnet.

- El área de conocimiento de Gestión del Alcance y los procesos de recopilar requisitos, definir el alcance y crear la EDT (Estructura Desagregada de Trabajo) , se elaboran y se ejecutan a través de lo definido en el aparte "5.4.1.1 Proceso: Definir Alcance y Elaborar Ficha de Proyecto", página 13, plasmándose en el "FOR – 87, E-2 Ficha de Proyecto".
- El área de conocimiento de Gestión del Tiempo y los procesos de definir las actividades, secuenciar las actividades, estimar los recursos en las actividades, estimar la duración de las actividades y desarrollar el cronograma se crean y ejecutan según siguientes apartes del documento evaluado: "5.4.2.2 Proceso: Desarrollar Cronograma de Trabajo del Proyecto", página 18 y "5.4.2.8 Proceso: Guardar Línea Base del Proyecto", página 26.
- El área de conocimiento de Gestión de los RRHH y el proceso de Planificar el plan de RRHH, encontramos en el documento solo lo relativo a lo descrito en los apartes "5.4.2.3 Proceso: Crear la Estructura de Desglose de la Organización (EDO)", plasmado en el formato "FOR – 1A8, E-3 Estructura de Desglose de la Organización", página 19 y opcionalmente se ejecuta el "5.4.2.5 Proceso: Desarrollar Documento de Roles y Responsabilidades del Proyecto", plasmada en el formato "FOR – 1AB, E-2 Roles y Responsabilidades", página 21.
- El área de conocimiento de Gestión de las Comunicaciones y el proceso de planificar las comunicaciones, se encuentra especificado en el documento en el aparte "5.4.2.7 Proceso: Desarrollar el Plan de Comunicación", plasmando en el formato "FOR – 1AD, E-2 Plan de Comunicaciones", página 25, este proceso es opcional según el documento.
- El área de conocimiento Gestión de los Riesgos y los procesos de planificar la gestión de los riegos, identificar los riesgos, realizar análisis cualitativo de

los riesgos, realizar análisis cuantitativo de los riesgos y planificar la respuesta a los riesgos, se hacen en el aparte "5.4.2.6 Proceso: Desarrollar el Plan de Riesgos", se plasman en el formato "FOR-1AA, E-2 Matriz de Riesgos", página 22, este proceso es opcional.

- Para el Grupo de Procesos de Ejecución, tenemos que:
 - El área de conocimiento de Gestión de la Integración y el proceso de dirigir y gestionar la ejecución del proyecto, el documento solo en lo que se refiere a hacer seguimiento al trabajo definido en los planes del proyecto, para cumplir los objetivos, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto, es una función compartida entre el líder del proyecto y Asesor o Consultor de Proyectos, y se explica en el aparte "5.4.3.5 Proceso: Dirigir y Gestionar la Ejecución del Equipo del Proyecto", página 35.
 - Las áreas de conocimiento de Gestión de la Calidad y de las Adquisiciones, no forma parte de las funciones de la Gerencia Gestión de Proyectos.
 - El área de conocimiento de Gestión de los RRHH y los procesos de adquirir el equipo del proyecto, y desarrollar el equipo del proyecto no forma parte de las funciones de la Gerencia Gestión de Proyectos, solo el proceso de Dirigir el equipo del proyecto y específicamente lo que se refiere a hacer seguimiento al trabajo definido en los planes del proyecto, para cumplir los objetivos, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto, es una función compartida entre el líder del proyecto y Asesor o Consultor de Proyectos, y lo pudimos visualizar en el aparte: "5.4.3.5 Proceso: Dirigir y Gestionar la Ejecución del Equipo del Proyecto", página 35.
 - El área de conocimiento Gestión de las Comunicaciones y los procesos de distribuir la información, en el documento solo se especifica lo relativo a la información que se genera en la gestión de proyectos por la Gerencia Gestión de Proyectos, el proceso de Gestionar las expectativas de los interesados no forma parte de las funciones de la Gerencia Gestión de Proyectos.

- Para el Grupo de Procesos de Seguimiento y Control, tenemos que
 - El área de conocimiento de Gestión de la Integración y los procesos de dar seguimiento y controlar el trabajo del proyecto y realizar el control integrado de cambios se visualiza en el procedimiento para todas las áreas de conocimiento que aplique y especificadas a continuación.
 - El área de conocimiento de Gestión del Alcance y el proceso de Verificar el alcance, la Gerencia Gestión de Proyectos no realiza este proceso ya que según el PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*), " Verificar el Alcance es el proceso que consiste en formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado. Verificar el alcance incluye revisar los entregables con el cliente o el patrocinador para asegurarse de que se han completado satisfactoriamente y para obtener de ellos su aceptación formal, este proceso lo realiza la persona o unidad responsable de la actividad y el proceso de Controlar el alcance se encuentra plasmado en el aparte "5.4.3.3 Proceso: Controlar los Cambios de Alcance o Reprogramación del Proyecto", en la página 32, a través del formato "FOR – A2, E-2 Ficha de Cambio de Alcance o en la Programación del Proyecto".
 - El área de conocimiento de Gestión del Tiempo y el proceso Controlar el cronograma se especifica en el aparte: "5.4.3.1 Proceso: Monitorear y Controlar el Cronograma de Trabajo del Proyecto, página 29, y en caso de existir detalle de las acciones, que no se pueden reflejar en el cronograma de trabajo, se detallan en Reporte de Acciones Pendientes y/o Minuta, a través del formato "FOR-A1, E-2 Reporte de Acciones Pendientes", y página 29.
 - Las áreas de conocimiento de Gestión de Costos, Gestión de la Calidad y Gestión de las Adquisiciones son forman parte de la Gerencia de Gestión de Proyectos.
 - El área de conocimiento de Gestión de las Comunicaciones y el proceso de Informar el desempeño, lo vemos en el aparte: "5.4.3.4 Proceso: Elaborar y Distribuir Informe de Avance Periódico de Proyecto", formato "FOR-A0, E-5 Informe de Avance Periódico", página 34.

- El área de conocimiento de Gestión de los Riesgos y el proceso de Dar seguimiento y controlar los riesgos, está en el aparte del documento: "5.4.3.2 Proceso: Monitorear y Controlar los Riesgos del Proyecto", formato "FOR-1AA, E-2 Matriz de Riesgos", página 34, y es un proceso opcional en la Gerencia de Gestión de Proyectos.
- Para el Grupo de Procesos de Cierre, tenemos que:
 - El área de conocimiento de Gestión de la Integración y el proceso de Cerrar proyecto o fase, lo visualizamos en el aparte: "5.4.4.1 Realizar Sesión de Lecciones Aprendidas", página 37, según procedimiento PRO-A671 Lecciones Aprendidas y en "5.4.4.2 Proceso: Cerrar el Proyecto o Fase", página 38, cuyo entregable es el formato "FOR – B5, E-2 Ficha de Cierre o Cancelación del Proyecto",
 - El área de conocimiento Gestión de las Adquisiciones y el proceso de Cerrar las adquisiciones, no forma parte de las funciones de la Gerencia de Gestión de Proyectos.

En las siguientes tablas se muestran el resumen de las comparaciones arriba indicados de los procesos plasmados en el procedimiento versus los procesos del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) 4ta edición.

Tabla 7 .- Comparativa de los procesos del PMBOK® 4ta edición versus los procesos del “PRO-A67F Gestión de Proyectos”

Áreas del conocimiento	Grupo de Procesos de Iniciación	Procedimiento PRO-A67F	Grupo de Procesos de Planificación	Procedimiento PRO-A67F
Gestión de la Integración del Proyecto	.- Desarrollar el acta de constitución del proyecto	5.4.1.1 Proceso: Definir Alcance y Elaborar Ficha de Proyecto Página 13 FOR – 87, E-2 Ficha de Proyecto	.- Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	Solo lo relativo a lo especificado en toda esta columna para todas las áreas de conocimiento que aplique
Gestión del Alcance del Proyecto			.- Recopilar requisitos	5.4.1.1 Proceso: Definir Alcance y Elaborar Ficha de Proyecto Página 13 FOR – 87, E-2 Ficha de Proyecto
			.- Definir el alcance	5.4.1.1 Proceso: Definir Alcance y Elaborar Ficha de Proyecto Página 13 FOR – 87, E-2 Ficha de Proyecto
			.- Crear EDT	5.4.1.1 Proceso: Definir Alcance y Elaborar Ficha de Proyecto Página 13 FOR – 87, E-2 Ficha de Proyecto
Gestión del Tiempo del Proyecto			.- Definir las actividades	5.4.2.2 Proceso: Desarrollar Cronograma de Trabajo del Proyecto Página 18
			.- Secuenciar las actividades	5.4.2.2 Proceso: Desarrollar Cronograma de Trabajo del Proyecto Página 18
			.- Estimar los recursos en las actividades	5.4.2.2 Proceso: Desarrollar Cronograma de Trabajo del Proyecto Página 18
			.- Estimar la duración de las actividades	5.4.2.2 Proceso: Desarrollar Cronograma de Trabajo del Proyecto Página 18
Gestión de Costos del Proyecto			.- Desarrollar el cronograma	5.4.2.2 Proceso: Desarrollar Cronograma de Trabajo del Proyecto Página 18 5.4.2.8 Proceso: Guardar Línea Base del Proyecto Página 26
			.- Estimar los costos	No forma parte de las funciones de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS
Gestión de la Calidad del Proyecto			.- Determinar el presupuesto	No forma parte de las funciones de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS
Gestión de la Calidad del Proyecto			.- Planificar la calidad	No forma parte de las funciones de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS
Gestión de los RRHH del Proyecto			.- Planificar el plan de RRHH	Solo lo relativo a : 5.4.2.3 Proceso: Crear la Estructura de Desglose de la Organización (EDO) FOR – 1A8, E-3 Estructura de Desglose de la Organización Página 19 5.4.2.5 Proceso: Desarrollar Documento de Roles y Responsabilidades del Proyecto (opcional) FOR – 1AB, E-2 Roles y Responsabilidades Página 21
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	.- Identificar interesados	Dentro de este proceso se identifican los interesados 5.4.1.1 Proceso: Definir Alcance y Elaborar Ficha de Proyecto Página 13 FOR – 87, E-2 Ficha de Proyecto	.- Planificar las comunicaciones	5.4.2.7 Proceso: Desarrollar el Plan de Comunicación (opcional) FOR – 1AD, E-2 Plan de Comunicaciones Página 25
Gestión de los Riesgos del Proyecto			.- Planificar la gestión de los riesgos	5.4.2.6 Proceso: Desarrollar el Plan de Riesgos (opcional) FOR-1AA, E-2 Matriz de Riesgos Página 22
			.- Identificar los riesgos	5.4.2.6 Proceso: Desarrollar el Plan de Riesgos (opcional) FOR-1AA, E-2 Matriz de Riesgos Página 22
			.- Realizar análisis cualitativo de los riesgos	5.4.2.6 Proceso: Desarrollar el Plan de Riesgos (opcional) FOR-1AA, E-2 Matriz de Riesgos Página 22
			.- Realizar análisis cuantitativo de los riesgos	5.4.2.6 Proceso: Desarrollar el Plan de Riesgos (opcional) FOR-1AA, E-2 Matriz de Riesgos Página 22
			.- Planificar la respuesta a los riesgos	5.4.2.6 Proceso: Desarrollar el Plan de Riesgos (opcional) FOR-1AA, E-2 Matriz de Riesgos Página 22
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto			.- Planificar las adquisiciones	No forma parte de las funciones de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Continuación de la tabla

Áreas del conocimiento	Grupo de Procesos de Ejecución	Procedimiento PRO-A67F	Grupo de Procesos de Seguimiento y Control	Procedimiento PRO-A67F	Grupo de Procesos de Cierre	Procedimiento PRO-A67F
Gestión de la Integración del Proyecto	.- Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto	Solo en lo que se refiere a hacer seguimiento al trabajo definido en los planes del proyecto, para cumplir los objetivos, proporcionar realimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto, es una función compartida con el líder del proyecto. 5.4.3.5 Proceso: Dirigir y Gestionar la Ejecución del Equipo del Proyecto. Pag 35	.- Dar seguimiento y controlar el trabajo del proyecto	Solo lo definido en el aparte 5.4.3 Grupo de Procesos: Ejecución, Seguimiento y Control y se encuentra especificado en toda esta columna para todas las áreas de conocimiento que aplique	.- Cerrar proyecto o fase	5.4.4.1 Realizar Sesión de Lecciones Aprendidas Página 37 Según procedimiento PRO-A671 Lecciones Aprendidas 5.4.4.2 Proceso: Cerrar el Proyecto o Fase Página 38 FOR – B5, E-2 Ficha de Cierre o Cancelación del Proyecto
			.- Realizar el control integrado de cambios	Solo lo definido en el aparte 5.4.3 Grupo de Procesos: Ejecución, Seguimiento y Control y se encuentra especificado en toda esta columna para todas las áreas de conocimiento que aplique		
Gestión del Alcance del Proyecto			.- Verificar el alcance	De acuerdo al PMBOK® Verificar el Alcance es el proceso que consiste en formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado. Verificar alcance incluye revisar los entregables con el cliente para asegurarse de que se han completado satisfactoriamente y para obtener de ellos su aceptación formal. La GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS no realiza este proceso		
			.- Controlar el alcance	5.4.3.3 Proceso: Controlar los Cambios de Alcance o Reprogramación del Proyecto (en caso de existir). Página 32 FOR – A2, E-2 Ficha de Cambio de Alcance o en la Programación del Proyecto		
Gestión del Tiempo del Proyecto			.- Controlar el cronograma	5.4.3.1 Proceso: Monitorear y Controlar el Cronograma de Trabajo. Pg 29 En caso de existir detalle de las acciones, que no se pueden reflejar en el cronograma de trabajo, se detallan en Reporte de Acciones Pendientes y/o Minuta FOR-A1, E-2 Reportar Acciones Pendientes. Pg 29		
Gestión de Costos del Proyecto			.- Controlar los Costos	No forma parte de las funciones de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS		
Gestión de la Calidad del Proyecto	.- Realizar el aseguramiento de la calidad	No forma parte de las funciones de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS	.- Realizar control de calidad	No forma parte de las funciones de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS		
Gestión de los RRHH del Proyecto	.- Adquirir el equipo del proyecto	No forma parte de las funciones de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS				
	.- Desarrollar el equipo del proyecto	No forma parte de las funciones de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS				
	.- Dirigir el equipo del proyecto	Solo en lo que se refiere a hacer seguimiento al trabajo definido en los planes del proyecto, para cumplir los objetivos, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto, es una función compartida entre el líder del proyecto y Asesor o Consultor de Proyectos.5.4.3.5 Proceso: Dirigir y Gestionar la Ejecución del Equipo del Proyecto. Página 35				
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	.- Distribuir la información	Solo lo relativo a la información que se genera en la gestión de proyectos por la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS	.- Informar el desempeño	5.4.3.4 Proceso: Elaborar y Distribuir Informe de Avance Periódico de Proyecto FOR-A0, E-5 Informe de Avance Periodico Página 34		
	.- Gestionar las expectativas de los interesados	No forma parte de las funciones de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS				
Gestión de los Riesgos del Project			.- Dar seguimiento y controlar riesgos	5.4.3.2 Proceso: Monitorear y Controlar los Riesgos del Proyecto (opcional) FOR-1AA, E-2 Matriz de Riesgos Página 34		
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto	.- Efectuar las adquisiciones	No forma parte de las funciones de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS	.- Administrar compras y adquisiciones	No forma parte de las funciones de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS	.- Cerrar las adquisiciones	No forma parte de las funciones de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

5.3.2. Comparación de los procesos actuales contra la 5ta edición del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*)

Para esta tarea se realizaron las siguientes actividades:

- a) Identificación de los procesos actuales de la Gerencia de Gestión de Proyectos en el PMBOK® (Project Management Body of Knowledge).

Los procesos actuales de la Gerencia de Gestión de Proyectos por área de conocimiento que se identificaron en el PMBOK® 5ta edición son:

- Gestión de la Integración:
 - Desarrollar el acta de constitución del proyecto.
 - Desarrollar el plan para la dirección del proyecto, lo que se especificó en el aparte de la TEG 5.3.1.
 - Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto, solo lo que se especificó en el aparte de la TEG 5.3.1.
 - Dar seguimiento y controlar el trabajo del proyecto
 - Cerrar proyecto o fase
 - Realizar el control integrado de cambios
- Gestión del Alcance:
 - Planificar la Gestión del Alcance
 - Recopilar requisitos
 - Definir el alcance
 - Controlar el alcance
 - Crear EDT
- Gestión del Tiempo:
 - Planificar la Gestión del Cronograma
 - Controlar el cronograma

- Definir las actividades
- Secuenciar las actividades
- Estimar los recursos en las actividades
- Estimar la duración de las actividades
- Desarrollar el cronograma
- Gestión de los RRHH:
 - Planificar la Gestión de los RRHH
 - Dirigir el equipo del proyecto, Solo en lo que se refiere a hacer seguimiento al trabajo definido en los planes del proyecto, para cumplir los objetivos, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto, en una función compartida entre el líder del proyecto y Asesor o Consultor de Proyectos.
- Gestión de los Interesados:
 - Identificar interesados

Existen dos áreas de conocimiento que están en el procedimiento pero están como opcionales, se ejecutan dependiendo del proyecto, estos son:

- Gestión de las Comunicaciones
 - Planificar la Gestión de las comunicaciones
 - Gestionar las comunicaciones del proyecto, Solo lo relativo a la información que se genera en la gestión de proyectos por la Gerencia de Gestión de Proyectos
 - Controlar las comunicaciones,
- Gestión de los Riesgos
 - Planificar la gestión de los riesgos
 - Controlar los riesgos
 - Identificar los riesgos
 - Realizar análisis cualitativo de los riesgos
 - Realizar análisis cuantitativo de los riesgos
 - Planificar la respuesta a los riesgos

a) Identificación de los procesos faltantes.

Los procesos faltantes de acuerdo al PMBOK® 5ta edición son:

- Gestión del Alcance:
 - Validar el alcance
- Gestión de Costos:
 - Planificar la Gestión de los Costos
 - Controlar los Costos
 - Estimar los costos
 - Determinar el presupuesto
- Gestión de la Calidad:
 - Planificar la Gestión de calidad
 - Realizar el aseguramiento de la calidad
 - Controlar la calidad
- Gestión de los RRHH:
 - Adquirir el equipo del proyecto
 - Desarrollar el equipo del proyecto
- Gestión de las Adquisiciones:
 - Planificar la Gestión de las adquisiciones
 - Efectuar las adquisiciones
 - Controlar las adquisiciones
 - Cerrar las adquisiciones
- Gestión de los Interesados:
 - Planificar la Gestión de los interesados
 - Gestionar las relaciones con los interesados
 - Controlar la relación con los interesados

b) Comparación de los procesos de la gerencia versus las funciones establecidas

De acuerdo a las funciones de la Gerencia de Gestión de proyectos expuestas en el Capítulo 4 MARCO ORGANIZACIONAL, páginas 37 y 38 de este trabajo y de la revisión del procedimiento “PRO-A67F Gestión de Proyectos” bajo el cual se ejecutan los procesos de gestión de proyectos, se realizó la Identificación de las áreas de conocimientos y procesos de acuerdo a la cuarta edición del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*).

Esta identificación nos permitió lograr la correlación de los grupos de procesos y áreas de conocimientos del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) 5ta edición con el Procedimiento “PRO-A67F Gestión de Proyectos”:

- Para el Grupo de Procesos de Iniciación, tenemos que:
 - El área de conocimiento de Gestión de la Integración y el proceso de Desarrollar el acta de Constitución del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) 5ta edición, se encuentra inmerso dentro del procedimiento en el aparte “5.4.1.1 Proceso: Definir Alcance y Elaborar Ficha de Proyecto”, de la Página 13 y se plasma en el “FOR – 87, E-2 Ficha de Proyecto”.
 - El área de conocimiento de Gestión de los Interesados y el proceso de Identificar a los interesados del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) 5ta edición, visualizamos que los mismos se identifican a través de los establecido en el aparte “5.4.1.1 Proceso: Definir Alcance y Elaborar Ficha de Proyecto”, de la página 13 y se plasma en el “FOR – 87, E-2 Ficha de Proyecto”.
- Para el Grupo de Procesos de Planificación, tenemos que:
 - El área de conocimiento de Gestión de la Integración y el proceso de desarrollar el plan para la dirección del proyecto, el procedimiento solo posee lo relativo a las áreas de Gestión del Alcance, del Tiempo, de los Recursos, de Comunicaciones y de Riesgos. Para las áreas de Gestión de Costos, Calidad y las Adquisición no se especifica ningún proceso ya que la

Gerencia de Gestión de Proyectos no posee estas funciones pertenecen a otras unidades de Movilnet.

- El área de conocimiento de Gestión del Alcance y el proceso Planificar la Gestión del Alcance, solo lo relativo a la definición del alcance y al Control del alcance, la Gerencia de Gestión de Proyectos no valida el alcance, en el aparte del documento evaluado 5.4.1.1 y 5.4.3.3 se especifica cómo definir el alcance y como se controla el mismo, no existe un documento aparte, los procesos de recopilar requisitos, definir el alcance y crear la EDT, se elaboran y se ejecutan a través de lo definido en el aparte "5.4.1.1 Proceso: Definir Alcance y Elaborar Ficha de Proyecto", página 13, plasmándose en el "FOR – 87, E-2 Ficha de Proyecto".
- El área de conocimiento de Gestión del Tiempo y el proceso de Planificar la Gestión del Cronograma, en el aparte 5.4.2.2 se encuentra definidos todo lo relativo al desarrollo del cronograma y 5.4.3.1 Monitorear y Controlar el Cronograma de Trabajo del Proyecto y los procesos de definir las actividades, secuenciar las actividades, estimar los recursos en las actividades, estimar la duración de las actividades y desarrollar el cronograma se crean y ejecutan según siguientes apartes del documento evaluado: "5.4.2.2 Proceso: Desarrollar Cronograma de Trabajo del Proyecto", página 18 y "5.4.2.8 Proceso: Guardar Línea Base del Proyecto", página 26.
- El área de conocimiento de Gestión de los RRHH y el proceso de Planificar la Gestión de los RRHH, encontramos en el documento solo lo relativo a lo descrito en los apartes "5.4.2.3 Proceso: Crear la Estructura de Desglose de la Organización (EDO)", plasmado en el formato "FOR – 1A8, E-3 Estructura de Desglose de la Organización", página 19 y opcionalmente se ejecuta el "5.4.2.5 Proceso: Desarrollar Documento de Roles y Responsabilidades del Proyecto", plasmada en el formato "FOR – 1AB, E-2 Roles y Responsabilidades", página 21.

- El área de conocimiento de **Gestión de las Comunicaciones** y el proceso de planificar la Gestión de las comunicaciones, se encuentra especificado en el documento en el aparte "5.4.2.7 Proceso: Desarrollar el Plan de Comunicación", plasmando en el formato "FOR – 1AD, E-2 Plan de Comunicaciones", página 25, este proceso es **opcional** según el documento.
- El área de conocimiento **Gestión de los Riesgos** y los procesos de planificar la gestión de los riesgos, identificar los riesgos, realizar análisis cualitativo de los riesgos, realizar análisis cuantitativo de los riesgos y planificar la respuesta a los riesgos, se hacen en el aparte "5.4.2.6 Proceso: Desarrollar el Plan de Riesgos", se plasman en el formato "FOR-1AA, E-2 Matriz de Riesgos", página 22, este proceso es **opcional**.
- El área de conocimiento **Gestión de los Interesados** y el proceso Planificar la Gestión de los interesados, forma parte de las funciones junto al líder del proyecto, pero no existe dentro del PRO-A67F.
- Para el Grupo de Procesos de Ejecución, tenemos que:
 - El área de conocimiento de Gestión de la Integración y el proceso de dirigir y gestionar la ejecución del proyecto, el documento solo en lo que se refiere a hacer seguimiento al trabajo definido en los planes del proyecto, para cumplir los objetivos, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto, es una función compartida entre el líder del proyecto y Asesor o Consultor de Proyectos, y se explica en el aparte "5.4.3.5 Proceso: Dirigir y Gestionar la Ejecución del Equipo del Proyecto", página 35.
 - Las áreas de conocimiento de Gestión de la Calidad y de las Adquisiciones, no forma parte de las funciones de la Gerencia de Gestión de Proyectos.
 - El área de conocimiento de Gestión de los RRHH y los procesos de adquirir el equipo del proyecto, y desarrollar el equipo del proyecto no forma parte de las funciones de la Gerencia de Gestión de Proyectos, solo el proceso de Dirigir el equipo del proyecto y específicamente lo que se refiere a hacer seguimiento al trabajo definido en los planes del proyecto, para cumplir los

objetivos, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto, es una función compartida entre el líder del proyecto y Asesor o Consultor de Proyectos, y lo pudimos visualizar en el aparte: “5.4.3.5 Proceso: Dirigir y Gestionar la Ejecución del Equipo del Proyecto”, página 35.

- El área de conocimiento Gestión de las Comunicaciones y el proceso de gestionar las comunicaciones, en el documento solo se especifica lo relativo a la información que se genera en la gestión de proyectos por la Gerencia de Gestión de Proyectos.
- El área de conocimiento Gestión de los Interesados y el proceso de Gestionar las relaciones con los interesados, forma parte de las funciones junto al líder del proyecto, pero no existe dentro del PRO-A67F.
- Para el Grupo de Procesos de Seguimiento y Control, tenemos que
 - El área de conocimiento de Gestión de la Integración y los procesos de dar seguimiento y controlar el trabajo del proyecto y realizar el control integrado de cambios se visualiza en el procedimiento para todas las áreas de conocimiento que aplique y especificadas a continuación.
 - El área conocimiento de Gestión del Alcance y el proceso de Validar el alcance, tenemos que de acuerdo al PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) “Validar el Alcance es el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan Completado”, la Gerencia de Gestión de Proyectos no realiza este proceso y el proceso de Controlar el alcance se encuentra plasmado en el aparte "5.4.3.3 Proceso: Controlar los Cambios de Alcance o Reprogramación del Proyecto”, en la página 32, a través del formato “FOR – A2, E-2 Ficha de Cambio de Alcance o en la Programación del Proyecto”.
 - El área de conocimiento de Gestión del Tiempo y el proceso Controlar el cronograma se especifica en el aparte: "5.4.3.1 Proceso: Monitorear y Controlar el Cronograma de Trabajo del Proyecto, página 29, y en caso de

existir detalle de las acciones, que no se pueden reflejar en el cronograma de trabajo, se detallan en Reporte de Acciones Pendientes y/o Minuta, a través del formato “FOR-A1, E-2 Reporte de Acciones Pendientes”, y página 29.

- Las áreas de conocimiento de Gestión de Costos, Gestión de la Calidad y Gestión de las Adquisiciones son forman parte de la Gerencia de Gestión de Proyectos.
 - El área de conocimiento de Gestión de las Comunicaciones y el proceso de controlar las comunicaciones, lo vemos en el aparte del documento: "5.4.3.4 Proceso: Elaborar y Distribuir Informe de Avance Periódico de Proyecto", formato “FOR-A0, E-5 Informe de Avance Periódico”, página 34.
 - El área de conocimiento de Gestión de los Riesgos y el proceso de Controlar los riesgos, está en el aparte del documento:"5.4.3.2 Proceso: Monitorear y Controlar los Riesgos del Proyecto", formato “FOR-1AA, E-2 Matriz de Riesgos”, página 34, y es un proceso opcional en la Gerencia de Gestión de Proyectos.
 - El área de conocimiento Gestión de los Interesados y el proceso de Controlar la relación con los interesados, forma parte de las funciones junto al líder del proyecto, pero no existe dentro del PRO-A67F.
- Para el Grupo de Procesos de Cierre, tenemos que:
 - El área de conocimiento de Gestión de la Integración y el proceso de Cerrar proyecto o fase, lo visualizamos en el aparte: "5.4.4.1 Realizar Sesión de Lecciones Aprendidas", página 37, según procedimiento PRO-A671 Lecciones Aprendidas y en “5.4.4.2 Proceso: Cerrar el Proyecto o Fase”, página 38, cuyo entregable es el formato “FOR – B5, E-2 Ficha de Cierre o Cancelación del Proyecto",
 - El área de conocimiento Gestión de las Adquisiciones y el proceso de Cerrar las adquisiciones, no forma parte de las funciones de la Gerencia de Gestión de Proyectos.

En las siguientes tablas se muestran el resumen de las comparaciones arriba indicados de los procesos plasmados en el procedimiento versus los procesos del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) 5ta edición.

Tabla 8.- Comparativa de los procesos del PMBOK® quinta edición versus los procesos del “*PRO-A67F Gestión de Proyectos*”

Áreas del conocimiento	Grupo de Procesos de Iniciación	Procedimiento PRO-A67F	Grupo de Procesos de Planificación	Procedimiento PRO-A67F
Gestión de la Integración del Proyecto	.- Desarrollar el acta de constitución del proyecto	5.4.1.1 Proceso: Definir Alcance y Elaborar Ficha de Proyecto Página 13 FOR – 87, E-2 Ficha de Proyecto	.- Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	Solo lo relativo a lo especificado en toda esta columna para todas las áreas de conocimiento que aplique
Gestión del Alcance del Proyecto			.- Planificar la Gestión del Alcance	Solo lo relativo a la definición del alcance y al Control del alcance, la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS no valida el alcance, en el aparte 5.4.1.1 y 5.4.3.3 se especifica cómo definir el alcance y como se controla el mismo, no existe un documento aparte
			.- Recopilar requisitos	5.4.1.1 Proceso: Definir Alcance y Elaborar Ficha de Proyecto Página 13. FOR – 87, E-2 Ficha de Proyecto
			.- Definir el alcance	5.4.1.1 Proceso: Definir Alcance y Elaborar Ficha de Proyecto Página 13. FOR – 87, E-2 Ficha de Proyecto
			.- Crear EDT	5.4.1.1 Proceso: Definir Alcance y Elaborar Ficha de Proyecto Página 13. FOR – 87, E-2 Ficha de Proyecto
Gestión del Tiempo del Proyecto			.- Planificar la Gestión del Cronograma	En el aparte 5.4.2.2 se encuentra definidos todo lo relativo al desarrollo del cronograma y 5.4.3.1 Monitorear y Controlar el Cronograma de Trabajo del Proyecto
			.- Definir las actividades	5.4.2.2 Proceso: Desarrollar Cronograma de Trabajo del Proyecto. Página 18
			.- Secuenciar las actividades	5.4.2.2 Proceso: Desarrollar Cronograma de Trabajo del Proyecto. Página 18
			.- Estimar los recursos en las actividades	5.4.2.2 Proceso: Desarrollar Cronograma de Trabajo del Proyecto. Página 18
			.- Estimar la duración de las actividades	5.4.2.2 Proceso: Desarrollar Cronograma de Trabajo del Proyecto. Página 18
			.- Desarrollar el cronograma	5.4.2.2 Proceso: Desarrollar Cronograma de Trabajo del Proyecto. Página 18 5.4.2.8 Proceso: Guardar Línea Base del Proyecto Página 26
Gestión de Costos del Proyecto			.- Planificar la Gestión de los Costos	No forma parte de las funciones de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS
			.- Estimar los costos	No forma parte de las funciones de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS
			.- Determinar el presupuesto	No forma parte de las funciones de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS
Gestión de la Calidad del Proyecto			.- Planificar la Gestión de calidad	No forma parte de las funciones de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS
Gestión de los RRHH del Proyecto			.- Planificar la Gestión de los RRHH	Solo lo relativo a : 5.4.2.3 Proceso: Crear la Estructura de Desglose de la Organización (EDO) FOR – 1A8, E-3 Estructura de Desglose de la Organización Página 19
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto			.- Planificar la Gestión de las comunicaciones	5.4.2.7 Proceso: Desarrollar el Plan de Comunicación (opcional) FOR – 1AD, E-2 Plan de Comunicaciones Página 25
Gestión de los Riesgos del Proyecto			.- Planificar la gestión de los riesgos	5.4.2.6 Proceso: Desarrollar el Plan de Riesgos (opcional) FOR-1AA, E-2 Matriz de Riesgos. Página 22
			.- Identificar los riesgos	5.4.2.6 Proceso: Desarrollar el Plan de Riesgos (opcional) FOR-1AA, E-2 Matriz de Riesgos. Página 23
			.- Realizar análisis cualitativo de los riesgos	5.4.2.6 Proceso: Desarrollar el Plan de Riesgos (opcional) FOR-1AA, E-2 Matriz de Riesgos. Página 24
			.- Realizar análisis cuantitativo de los riesgos	5.4.2.6 Proceso: Desarrollar el Plan de Riesgos (opcional) FOR-1AA, E-2 Matriz de Riesgos. Página 25
			.- Planificar la respuesta a los riesgos	5.4.2.6 Proceso: Desarrollar el Plan de Riesgos (opcional) FOR-1AA, E-2 Matriz de Riesgos. Página 26
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto			.- Planificar la Gestión de las adquisiciones	No forma parte de las funciones de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS
Gestión de los Interesados del Proyecto	.- Identificar interesados	Dentro de este proceso se identifican los interesados 5.4.1.1 Proceso: Definir Alcance y Elaborar Ficha de Proyecto Página 13 FOR – 87, E-2 Ficha de Proyecto	.- Planificar la Gestión de los interesados	Forma parte de nuestras funciones junto al líder del proyecto, pero no existe dentro del PRO-A67F

Continuación de la tabla

Áreas del conocimiento	Grupo de Procesos de Ejecución	Procedimiento PRO-A67F	Grupo de Procesos de Seguimiento y Control	Procedimiento PRO-A67F	Grupo de Procesos de Cierre	Procedimiento PRO-A67F
Gestión de la Integración del Proyecto	.- Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto	Solo en lo que se refiere a hacer seguimiento al trabajo definido en los planes del proyecto, para cumplir los objetivos, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto, es una función compartida entre el líder del proyecto y Asesor o Consultor de Proyectos 5.4.3.5 Proceso: Dirigir y Gestionar la Ejecución del Equipo del Proyecto. Pag 35	.- Dar seguimiento y controlar el trabajo del proyecto	Solo lo definido en el aparte 5.4.3 Grupo de Procesos: Ejecución, Seguimiento y Control y se encuentra especificado en toda esta columna para todas las áreas de conocimiento que aplique	.- Cerrar proyecto o fase	5.4.4.1 Realizar Sesión de Lecciones Aprendidas Página 37 Según procedimiento PRO-A671 Lecciones Aprendidas 5.4.4.2 Proceso: Cerrar el Proyecto o Fase Página 38 FOR – B5, E-2 Ficha de Cierre o Cancelación del Proyecto
			.- Realizar el control integrado de cambios	Solo lo definido en el aparte 5.4.3 Grupo de Procesos: Ejecución, Seguimiento y Control y se encuentra especificado en toda esta columna para todas las áreas de conocimiento que aplique		
Gestión del Alcance del Proyecto			.- Validar el alcance	De acuerdo al PMBOK® Validar el Alcance es el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado. La GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS no realiza este proceso		
			.- Controlar el alcance	5.4.3.3 Proceso: Controlar los Cambios de Alcance o Reprogramación del Proyecto (en caso de existir) Página 32 FOR – A2, E-2 Ficha de Cambio de Alcance o en la Programación del Proyecto		
Gestión del Tiempo del Proyecto			.- Controlar el cronograma	5.4.3.1 Proceso: Monitorear y Controlar el Cronograma de Trabajo del Proyecto Página 29 En caso de existir detalle de las acciones, que no se pueden reflejar en el cronograma de trabajo, se detallan en Reporte de Acciones Pendientes y/o Minuta FOR-A1, E-2 Reporte de Acciones Pendientes Página 29		
Gestión de Costos del Proyecto			.- Controlar los Costos	No forma parte de las funciones de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS		
Gestión de la Calidad del Proyecto	.- Realizar el aseguramiento de la calidad	No forma parte de las funciones de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS	.- Controlar la calidad	No forma parte de las funciones de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS		
Gestión de los RRHH del Proyecto	.- Adquirir el equipo del proyecto	No forma parte de las funciones de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS				
	.- Desarrollar el equipo del proyecto	No forma parte de las funciones de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS				
	.- Dirigir el equipo del proyecto	Solo en lo que se refiere a hacer seguimiento al trabajo definido en los planes del proyecto, para cumplir los objetivos, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto, en una función compartida entre el líder del proyecto y Asesor o Consultor de Proyectos 5.4.3.5 Proceso: Dirigir y Gestionar la Ejecución del Equipo del Proyecto Página 35				
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	.- Gestionar las comunicaciones del proyecto	Solo lo relativo a la información que se genera en la gestión de proyectos por la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS	.- Controlar las comunicaciones	Solo lo relativo a la información que se genera en la gestión de proyectos por la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS y 5.4.3.4 Proceso: Elaborar y Distribuir Informe de Avance Periódico de Proyecto FOR-A0, E-5 Informe de Avance Periódico Página 34		
Gestión de los Riesgos del Proyecto			.- Controlar los riesgos	5.4.3.2 Proceso: Monitorear y Controlar los Riesgos del Proyecto (opcional) FOR-1AA, E-2 Matriz de Riesgos. Pg 34		
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto	.- Efectuar las adquisiciones	No forma parte de las funciones de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS	.- Controlar las adquisiciones	No forma parte de las funciones de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS	.- Cerrar las adquisiciones	No forma parte de las funciones de la GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS
Gestión de los Interesados del Proyecto	.- Gestionar las relaciones con los int.	Forma parte de nuestras funciones junto al líder del proyecto, pero no existe dentro del PRO-A67F	.- Controlar la relación con los int.	Forma parte de nuestras funciones junto al líder del proyecto, pero no existe dentro del PRO-A67F		

5.3.3. Aplicación de la Encuesta para la captación de nuevas necesidades

Para esta tarea se realizaron las siguientes actividades:

- a) Elaboración Formato de Encuesta.

El formato utilizado para la encuesta se encuentra en el Anexo A

- b) Selección de la Población

Según el autor Balestrini Acuña, M. (2002) el término población establece “un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes”. (p.137).

Para el presente proyecto, la población está conformada por la Gerente, los Asesores y Consultores de la Gerencia de Gestión de Proyectos. Partiendo de la definición anterior se tomarán a todos para el presente trabajo especial de grado once (10) personas.

- c) Definición de la Muestra

Para este investigación, la selección de la muestra se realizó por el método de conveniencia, como su nombre lo indica, está basada en la conveniencia de tiempo, dinero, localización y disposición de lugares; tal como lo expresa Galeano (2004), la decisión se basó en los criterios de “conveniencia, oportunidad y disponibilidad” (p.34); este método a veces se denomina muestra de voluntarios, lo que facilitó la labor de registro sin inconvenientes y permitió la comprensión de la realidad objeto de estudio, primordialmente por razones de tiempo y de disponibilidad de los participantes; para la elección de los participantes, se envió el cuestionario a la Gerente, asesores y consultores pertenecientes a la Gerencia de Gestión de Proyectos, de manera voluntaria respondieron 9 de ellos.

d) Aplicación de la Encuesta

Se aplicó la encuesta en las oficinas de la Gerencia de Gestión de Proyectos, del 8 al 12 de Febrero del 2016, el resultado de la participación lo tenemos del análisis de la pregunta 1 y 2, del siguiente ítem.

e) Analizar general de la participación en la encuesta

• **Pregunta Nro. 1:** Especifique su Cargo dentro de la Gerencia

	Cantidad	Respondieron	% Participación por cargo	% Participación por población
Gerente	1	1	100%	10%
Asesor de Proyectos	6	5	83%	50%
Consultor de Proyetos	3	3	100%	30%
Total	10	9		90%

tabla 9. Especifique su Cargo dentro de la Gerencia

• **Pregunta Nro. 2:** Especifique su el tiempo dentro de la Gerencia

	Cantidad	% Participación por categoría
Menos de 1 año	2	22%
Entre 1 y 5 años	2	22%
Más de 5 años	5	56%
Total	9	100%

tabla 10. Especifique su Cargo dentro de la Gerencia

Análisis: se evidencia experiencia en más del 50% de la población total, lo que brinda alto grado de confianza o confiabilidad en los resultados a analizar.

El análisis detallado por pregunta se realiza a continuación en el capítulo 6, donde se evidencian varios hallazgos interesantes que permiten la confiar y considerar muy válidas las conclusiones que se desprenden de del análisis de cada pregunta y su conjunto.

5.3.4. Generación de las conclusiones y la propuesta de actualización

Para esta parte tarea se realizaron las siguientes actividades:

- a) Generación de conclusiones.

Se generó la propuesta y se encuentra plasmada en el Capítulo 7

- b) Generación de la propuesta.

Se generó la propuesta y se encuentra plasmada en el Capítulo 7

5.4. Monitoreo y control

5.4.1. Cronograma de Proyecto (Real)

A continuación se observa la Curva y el Cronograma de Ejecución Real del proyecto, este se planifico para 52 días y se ejecutó en 50 días, debido a que durante la ejecución del mismo se nos impuso una fecha de terminación antes de lo planificado, por ello aplicamos la técnica de *Fast tracking*, la cual se uso para reducir la duración del proyecto al hacer actividades en paralelo que se habian planificado en secuencia.y hubo que dedicar más horas hombres de los miembros de este proyectos.

La siguiente Gráfico se muestra la curva de Ejecución del Proyecto,

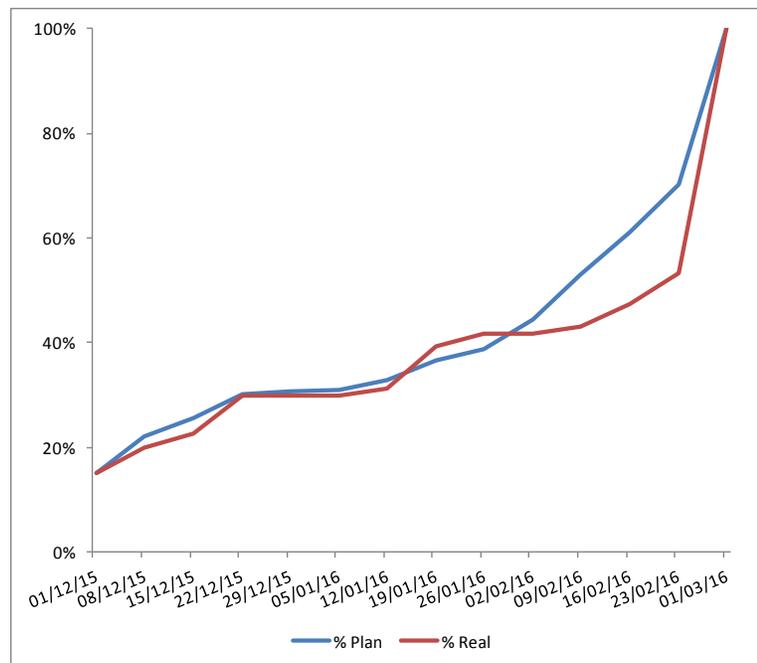
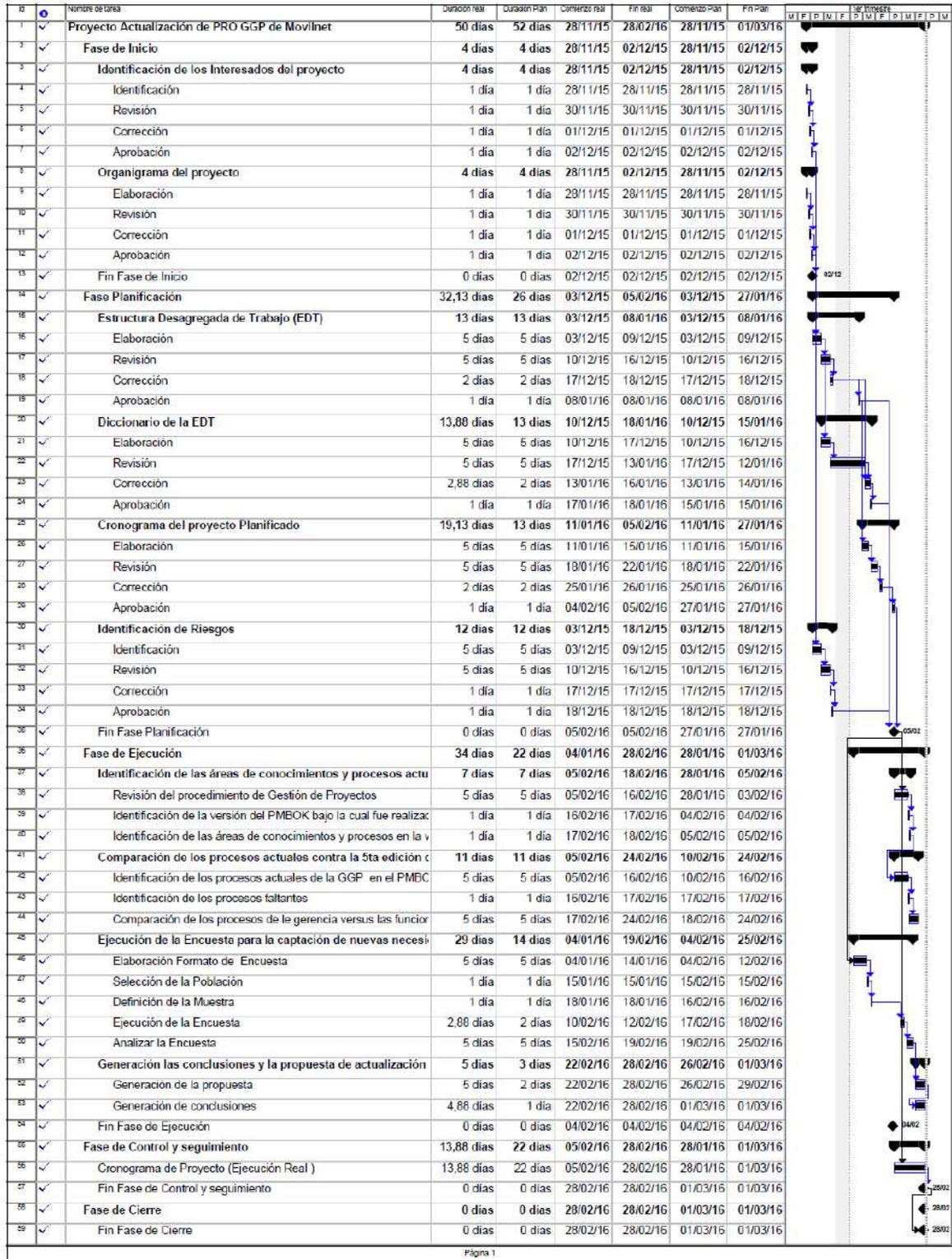


Gráfico 1. Ejecución del Proyecto

Gráfico 2. Cronograma de Ejecución Real



Capítulo 6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se realizan análisis de los siguientes puntos correspondientes al capítulo 5, apartes 5.3.1. Identificación de las áreas de conocimientos y procesos actuales, 5.3.2. Comparación de los procesos actuales contra la 5ta edición del PMBOK® y 5.3.3. Aplicación de la Encuesta para la captación de nuevas necesidades.

En este capítulo se centró en el análisis de los apartes 5.3.2 y 5.3.3, ya que el análisis detallado de la identificación de las áreas de conocimientos y procesos actuales se encuentra descrita en el aparte 5.3.1 de este Trabajo, de donde se deriva que el “PRO-A67F Gestión de Proyectos” está basado en la 4ta edición del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*).

6.1. Comparación de los procesos actuales contra la 5ta edición del PMBOK®

Tal como se indica en el punto 5.3.2; en el documento de procedimiento “PRO-A67F Gestión de Proyectos” vigente no posee todos los procesos del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) 5ta edición, el detalle se puede ver en el punto 5.3.2.b “Identificación de los procesos faltantes”.

Sin embargo no todos estos procesos son considerados como necesarios para el caso particular de la Gerencia de Gestión de Proyectos de Movilnet. Cabe destacar una vez más que la Gerencia de Gestión de Proyectos no es responsable de todas las áreas de conocimiento que forman las recomendaciones del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) y que la PMO se encuentra integrada por varias gerencias, por lo que nos remitiremos a lo que compete exclusivamente a la Gerencia de Gestión de Proyectos que es punto neurálgico de la gestión del proyecto.

Tal como se indica en el punto 5.3.2.b; las siguientes áreas de conocimiento poseen procesos que no se identifican dentro del documento “PRO-A67F Gestión de Proyectos”: Gestión del Alcance, de Costos, de la Calidad, de los RRHH, de las Adquisiciones y de los Interesados

Sin embargo, por la naturaleza y responsabilidades de la Gerencia de Gestión de Proyectos; solo se analizarán las correspondientes del Alcance y Gestión de los Interesados, ya que las restantes no relacionadas no son responsabilidad de esta gerencia.

Por lo tanto al analizar cada uno de los objetivos que persigue cada uno de los siguientes procesos:

- Gestión del Alcance:
 - Validar el alcance: de acuerdo al PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) Validar el Alcance es el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado. La Gerencia de Gestión de Proyectos no realiza este proceso y solo lo verifica dentro de gestión del proyecto, esta responsabilidad pertenece a otra área operativa que indica la aceptación de los entregables tal como fueron establecidos durante su planificación.
- Gestión de los Interesados:
 - Planificar la Gestión de los interesados: busca desarrollar estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, con base en el análisis de sus necesidades, intereses y el posible impacto en el éxito del proyecto
 - Gestionar las relaciones con los interesados: comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades/expectativas, abordar los incidentes en el momento en que ocurren y fomentar la participación adecuada de los interesados en las actividades del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo
 - Controlar la relación con los interesados: monitorear globalmente las relaciones de los interesados del proyecto y ajustar las estrategias y los planes para involucrar a los interesados

Respecto a la Gestión de los Interesados, la Gerencia de Gestión de Proyectos solo realiza la Identificación de los interesados y busca involucrarlos a lo largo de la vida del proyecto; sin embargo el PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) 5ta Edición es claro en el objetivo e importancia que posee estos tres procesos por lo que es pertinente recomendar su inclusión dentro de una actualización.

6.2. Aplicación de la Encuesta para la captación de nuevas necesidades

El análisis detallado de las encuestas se presenta a continuación pregunta por pregunta y en su conjunto, nótese que es una continuación del análisis general del capítulo 5 donde se concluyó la validez de la encuesta y la del grado de confiabilidad de sus respuestas.

Análisis por pregunta:

- **Pregunta Nro. 3:** Tiene conocimiento que la Gerencia de Gestión de Proyectos posee un procedimiento estandarizado para la gestión de proyectos.

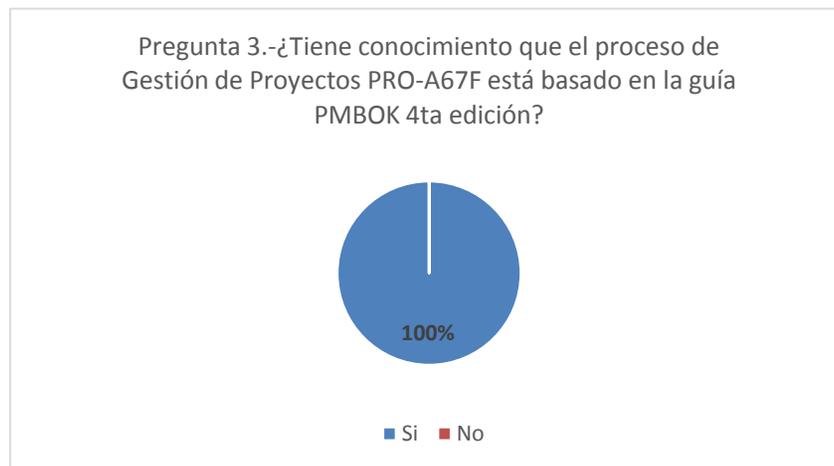


Gráfico 3. Pregunta Nro. 3

Análisis: Se evidencio el conocimiento de la existencia de un procedimiento estandarizado para la gestión de proyectos de la gerencia. Esto concuerda con el análisis general indicado en el capítulo 5 donde se pronostica alto grado de confianza en la calidad de las respuestas y puntos de vista del grupo.

- **Pregunta Nro. 4:** ¿Tiene conocimiento que el proceso de Gestión de Proyectos PRO-A67F está basado en la guía PMBOK® 4ta edición?

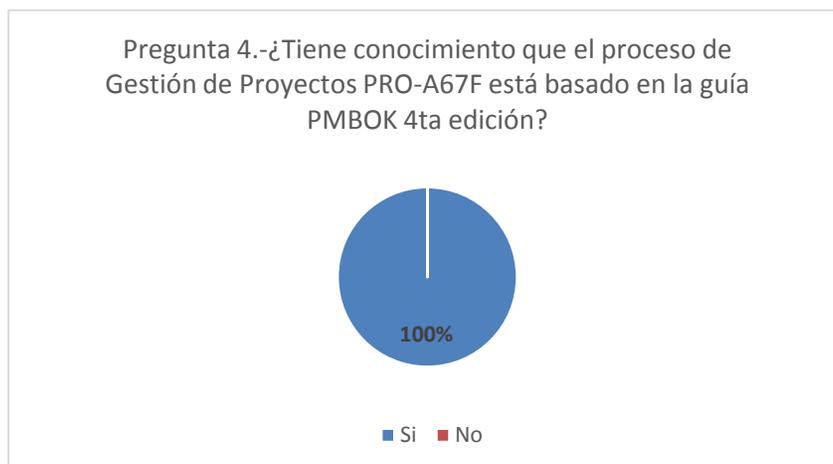


Gráfico 4. Pregunta Nro. 4

Análisis: Todos los encuestados argumentan que en la guía PRO A67F no se indica claramente que el documento está basado en la 4ta edición del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) pero que se infiere sin problema alguno, cabe destacar que dicho documento se actualizó durante la vigencia de la 4ta edición a la fecha de la publicación indicada.

- **Pregunta Nro 5:** ¿Qué grupo de procesos de la 4ta edición tienen relación con sus responsabilidades?

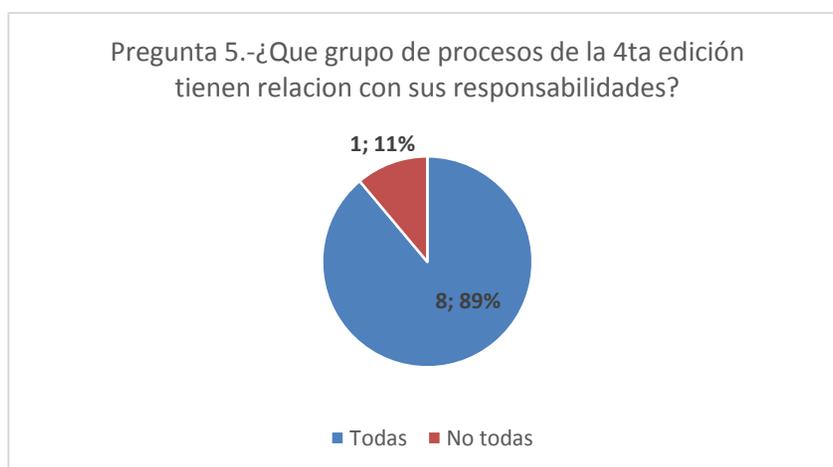


Gráfico 5. Pregunta Nro. 5

Análisis: El 90% reconoce que todos los procesos están relacionados con sus responsabilidades. Por ser reducido el número de encuestados no se aplicaron ningún tipo de corrección estadística de encuestas por lo que no se eliminó ningún dato recolectado ni se consideraron errores estadísticos.

- **Pregunta Nro 6:** Usted considera que son suficientes los procedimientos existentes para realizar sus funciones.

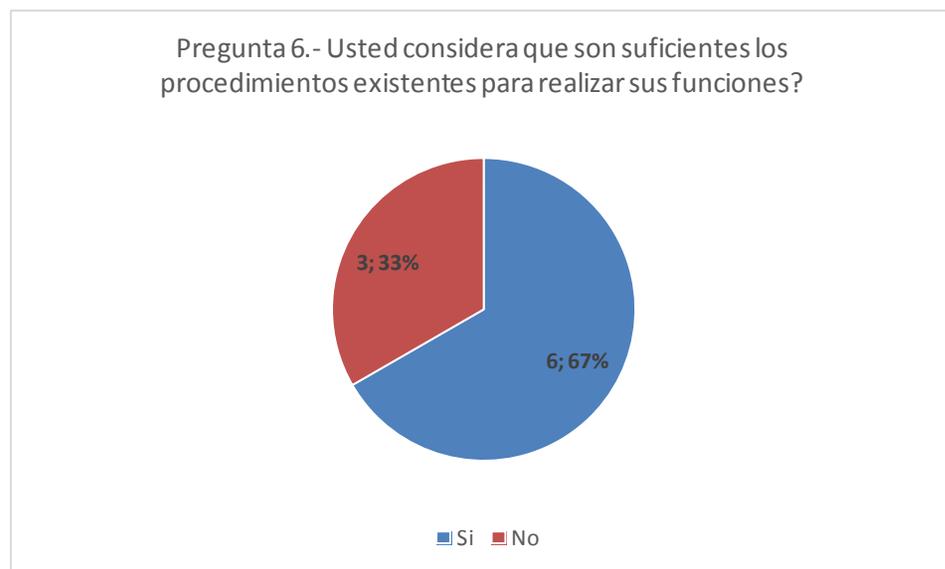


Gráfico 6. Pregunta Nro. 6

Análisis: Los encuestados indicaron detalladamente el "por que" no son suficientes indicando inclusive cuales procesos hacen falta, estos son:

- a.- Gestión de los interesados
- b.- Gestión de las comunicaciones

- **Pregunta Nro 7:** ¿Conoce las diferencias existentes en la 5ta edición con respecto a la 4ta edición de PMBOK® ?

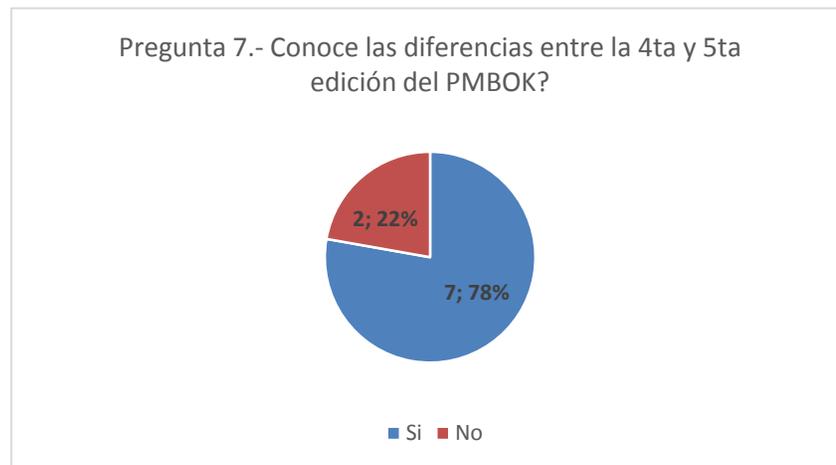


Gráfico 7. Pregunta Nro. 7

Análisis: El 78% del grupo pudo identificar efectivamente la principal diferencia en la última edición del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*): Gestión de los Interesados del Proyecto con relación a la 4ta edición.

- **Pregunta Nro 8:** Si la respuesta anterior es Si, responda, qué grupo de procesos de la 5ta edición del PMBOK® tienen relación con sus funciones

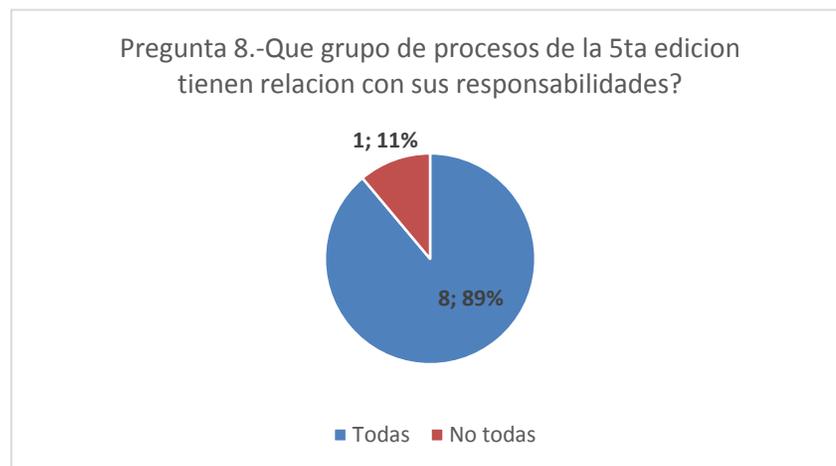


Gráfico 8. Pregunta Nro. 8

Análisis: El grupo en casi 90% reconoce que todos los procesos están relacionados con sus responsabilidades.

- **Pregunta Nro 9:** ¿Cuáles procesos de la 5Ta edición considera deben incluirse y por qué?

Análisis: El grupo nombra dos procesos que deben incluirse, en particular:

- 1.- Gestión de los Interesados del Proyecto, porque nos permite monitorear las relaciones de los interesados del proyecto y ajustar las estrategias y los planes para obtener su involucramiento
- 2.- Gestionar las comunicaciones del proyecto, porque a lo largo del ciclo de vida del proyecto se debe asegurar satisfacer las necesidades de información de los interesados.

En general hoy se toma en cuenta la Gestión de los interesados y de las comunicaciones pero no con el alcance necesario por lo que claramente este punto se convierte en un punto de mejora.

- **Pregunta Nro 10:** ¿Considera necesario actualizar el documento PRO-A67F incluyendo los procesos que acaba de mencionar para mejorar o ampliar la gestión de sus proyectos?

Análisis: En general el grupo considera de mucha importancia formalizar estas brechas encontradas con el fin de mejorar la gestión de los proyectos ya que hoy se reconocen como un punto a mejorar dentro de las responsabilidades actuales y así verificar que los entregables cumplan con los requisitos establecidos.

- **Pregunta Nro 11:** ¿Usted actualmente se siente limitado respecto a cómo vienen desarrollando el trabajo?

Análisis: En general el grupo atribuye a causas externas (situación país, alta rotación de personal en todos los grupos de proyectos) cualquier limitación actual y no tienen

correspondencia a los procesos definidos existentes dentro de la Gerencia de Gestión de Proyectos.

- **Pregunta Nro 12:** ¿Usted considera que se obtendrían beneficios con la actualización de los procesos para su labor en la gestión de los proyecto?

Análisis: En general el grupo asume como positivo una actualización que traería formalmente una mejora en los procesos internos permitiendo que la gestión de los proyectos se vea beneficiada.

Adicionalmente se realizó un análisis a las preguntas cerradas ya que luego de analizarlas en conjunto pudimos confirmar aún más el alto grado de conocimiento de la gestión de proyectos en la Gerencia, estas son:

- Preg 3 ¿Tiene conocimiento que la Gerencia de Gestión de Proyectos posee un procedimiento estandarizado para la gestión de proyectos?
- Preg 4 ¿Tiene conocimiento que el proceso de Gestión de Proyectos PRO-A67F está basado en la guía PMBOK® 4ta edición?
- Preg 6 ¿Usted considera que son suficientes los procedimientos existentes para realizar sus funciones?
- Preg 7 ¿Conoce las diferencias existentes en la 5ta edición con respecto a la 4ta edición de PMBOK® ?

El resultado se puede observar en la siguiente Grafica 9

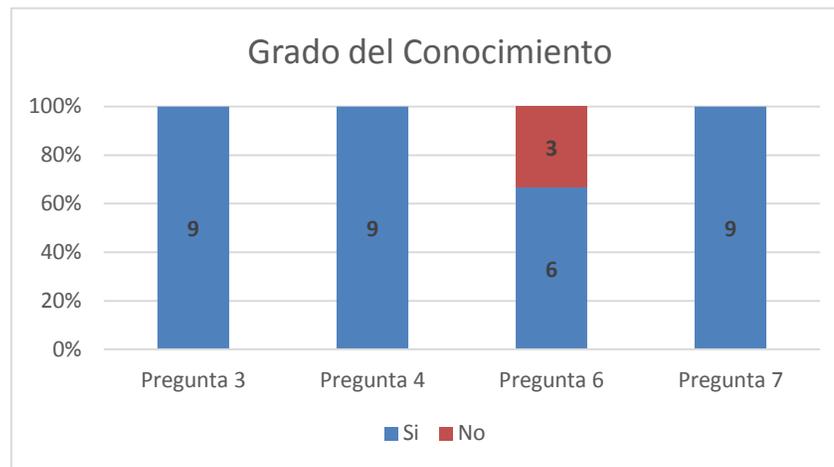


Gráfico 9. Grado de conocimiento

Análisis: Se evidencia el alto grado de conocimiento que posee la población encuestada acerca de los procesos plasmados en el PRO-A67 y la relación con sus funciones y el PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*), que junto con el alto grado de confiabilidad indicado en el capítulo 5 permiten apoyarse en el punto de vista de los encuestados y considerarlos como válidos.

Capítulo 7. CONCLUSIONES Y PROPUESTA

Podemos concluir con respecto al Objetivo general y los específicos planteados en el presente TEG fueron alcanzados, ya que efectivamente se realizó el estudio comparativo que sirvió de base para realizar la propuesta de actualización de los procesos de gestión de proyectos existentes en la gerencia de Gestión de Proyectos de Movilnet, estudio este que fue basado en la 5ta edición del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*).

Más en detalle podemos especificar:

- Se logró identificar las áreas de conocimiento del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) que se utilizan actualmente en la Gerencia de Gestión de Proyectos, lo cual nos permitió verificar que se encontraba en la 4ta edición ya desactualizada.

- Se estudió la 5ta edición del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) para reconocer aquellos nuevos procesos y áreas de conocimiento que pueden y deben aplicarse dentro de la Gerencia de Gestión de Proyectos para mejorar sus procesos.
- Se realizó la encuesta a la Gerencia de Gestión de Proyectos a la Gerente, Asesores y Consultores, la cual nos permitió validar la visión de las necesidades iniciales y permitió ubicar y justificar los procesos que deben incluirse y actualizarse.
- Todo lo anterior permitió realizar una propuesta específica y detallada que se expone a continuación.

La propuesta que se realizará a la Gerencia de Gestión de Proyectos de Movilnet, gracias a la realización del presente TEG es: **Actualizar el procedimiento establecido hacia la 5ta edición PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) teniendo en cuenta los siguientes puntos:**

1. La incorporación del área de conocimientos de **Gestión de los Involucrados** con todos sus procesos, debido a que solo se identifica a los involucrados, no se gestiona ni controla a los mismos; que son los que ejercen influencia en la ejecución de un proyecto y están involucrados desde su planificación.
2. El grupo de trabajo de la Gerencia de Gestión de Proyectos demanda mejorar los procesos del área de conocimientos de la **Gestión de las Comunicaciones** que actualmente se maneja, sin embargo al estudiar y analizar, concluimos que como esta está definida como opcional, debe ser de obligatoriedad. Los procesos de esta área de Conocimiento no debería ser opcional ya que sus objetivos no logrados impactarían directamente a la Gestión de los Involucrados por su estrecha relación e interacción.
3. Los procesos de las áreas de conocimientos de **Riesgos y Comunicaciones** deben formalizarse como procesos obligatorios y no opcionales como se tienen actualmente; esto permite monitorear los riesgos, identificarlos y evaluar la efectividad los procesos de gestión de riesgos del proyecto y por otra parte una

buena gestión de las comunicaciones contribuiría a la eficiencia y efectividad de los proyectos.

También se recomienda que posterior a la actualización del procedimiento “PRO-A67F Gestión de Proyectos”, su divulgación a los miembros de la Gerencia de Gestión de Proyectos y a todos aquellos Interesados que se definieron en el presente estudio.

Siguiendo las mejores prácticas para la Gestión de Proyectos, plasmadas en el PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) 5ta edición, en base a equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que incluyen, entre otras: el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y los riesgos, se recomienda establecer procesos que le permitan interactuar y garantizar el cumplimiento en cuanto a presupuesto, calidad y recursos, a pesar de que estas no formen parte de las funciones de la Gerencia de Gestión de Proyectos.

Adicionalmente es recomendable realizar una auditoría de los procesos y ejecutar una encuesta de satisfacción de los clientes de la Gerencia de Gestión de Proyectos, con la finalidad de poder evaluar completamente el proceso y las funciones que ejecuta la Gerencia.

Glosario

A continuación se describen los conceptos básicos y el Glosario relacionados con el presente proyecto para el interés del lector.

Actividad. Es una tarea o acción individual que es el componente básico de un proyecto. Cada actividad tiene una identificación única o código y una duración determinada.

Alcance. Procesos que deben completarse para asegurarse que los objetivos del proyecto se cumplan.

Calidad: Característica utilizada para medir el grado de excelencia de un producto o servicio.

Cierre del Proyecto: El proceso de finalizar todas las actividades en todos los grupos de procesos del proyecto para cerrar formalmente el proyecto o una fase de él.

Cliente: Individuo o grupo quien define las necesidades o requerimientos, quien recibe o paga los entregables del proyecto. Puede ser un departamento interno, una gerencia, una organización externa, etc.

Control: Proceso mediante el cual se compara el rendimiento planificado con el rendimiento real, analizando las diferencias, y tomando las acciones correctivas adecuadas.

Control de Calidad: Proceso de monitoreo de los resultados de un proyecto, para determinar si cumple con las normas correspondientes e identificar la manera de eliminar las causas de una ejecución no satisfactoria.

Control de Cambios: Procedimientos que definen cómo será monitoreada y evaluada la ejecución del proyecto y que incluyen los pasos mediante los cuales los documentos oficiales pueden ser modificados.

CPM (Critical Path Method): Técnica matemática que calcula una sola fecha, determinística, de inicio (temprano y tardío) y de completación (temprana y tardía) en la red lógica y un estimado único de duración. El foco es el cálculo de la holgura.

Curva S: Representación gráfica de los costes acumulativos, las horas de mano de obra, el porcentaje de trabajo y otras cantidades, trazados en relación con el tiempo. El nombre proviene de la forma en S de la curva (más uniforme al principio y al final, más

pronunciada en el medio) producida en un proyecto que comienza despacio, se acelera y disminuye al final. Término que también se utiliza para la distribución acumulada de probabilidad, que consiste en el resultado de una simulación, una herramienta de análisis cuantitativo de riesgos.

Curva de Avance Físico: Representación gráfica donde se muestra el porcentaje de avance físico acumulado contra el tiempo de ejecución del proyecto dividido en periodos. Contiene una curva de valores planificados, que se establece de acuerdo al plan detallado) y una curva de valores reales, que se obtiene de la hoja de medición de avance físico.

Demora: Es el lapso de tiempo entre el comienzo o fin de una actividad, y el comienzo o fin de su sucesora.

Diagrama de Barras: También conocido como diagrama de Gantt, consiste en diagramar las actividades sobre una escala de tiempo, asignando una barra con longitud proporcional a su duración.

Entregable: Cualquier resultado o documento que debe ser completado para satisfacer requerimientos del proyecto y que puede ser medido.

Estructura Desagregada del Trabajo: También llamada WBS por sus siglas en inglés (*Work Breakdown Structure*). Define el alcance del proyecto y lo organiza en paquetes de actividades, con el fin de facilitar la asignación de responsabilidades y la medición del avance físico del proyecto.

Estructura Organizativa u Organigrama: Estructura jerárquica diseñada para indicar los responsables de la organización para cada división del proyecto.

Fase: Cada una de las etapas en las cuales se divide el trabajo para mejorar el control gerencial del proyecto. Cada una está marcada por la completación de uno o más entregables.

Fechas Actuales o Reales: Se le asignan a las actividades a medida que el proyecto tiene avance. Son las fechas en las cuales las actividades realmente comenzaron y finalizaron, y se comparan con las fechas planificadas.

Fechas Tempranas: Indican el inicio y el fin más temprano en el que puede ejecutarse una actividad, según las restricciones impuestas por la lógica secuencial.

Fechas Tardías: Indican el inicio y el fin más tardío en el que puede ejecutarse una actividad, sin afectar la fecha de finalización del proyecto.

Fecha de Corte: La fecha en la que termina un período de reporte.

Fecha Pronóstico: La estimación actual del punto en el tiempo en que se comenzará una actividad del cronograma. Dicha estimación refleja cualquier avance del trabajo que haya sido informado. Véase también fecha de inicio planificada y fecha de inicio de referencia.

Fecha Real: Se le asignan a las actividades a medida que el proyecto tiene avance. Son las fechas en las cuales las actividades realmente comenzaron y finalizaron, y se comparan con las fechas planificadas.

Ficha de Proyecto: Documento donde se recopila la información acerca del proyecto para que todo el equipo que va a estar involucrado, conozca los detalles en cuanto a objetivos, alcance, antecedentes, beneficios, entregables, planificación, estimados de inversión, premisas y restricciones. La aprobación de este documento autoriza el inicio formal del Proyecto. La versión 0 de la ficha contiene la información de todos los campos contenidos en la misma de manera preliminar y la versión 1 de la ficha contiene la información de todos los campos contenidos en la misma de manera definitiva.

Flujograma: Representación gráfica de un proceso, mediante la secuencia de actividades y las dependencias entre ellas.

GGP: Gerencia de Gestión de Proyectos

Hito o Evento: Acontecimiento importante dentro del proyecto, que sucede en un tiempo insignificante en comparación con la duración del proyecto y que sirve para marcar puntos de inicio y/o finalización de actividades, macro-actividades o fases.

Hoja de Tiempo: Mecanismo para registrar las horas utilizadas en la ejecución de actividades de los proyectos o en actividades operativas.

Holgura: Es el tiempo en que una actividad puede ser demorada sin retrasar la fecha de finalización del proyecto. Se calcula restando la fecha de terminación tardía de la fecha de terminación temprana.

Interesados (Stakeholders): Personas o entes cuyos intereses se verán impactados positiva o negativamente por el proyecto. También aquellos que puedan ejercer

influencia sobre el proyecto (gerente, cliente, dueños, gobierno, Sponsor, equipo de proyecto, sociedad, ciudadanos, suplidores, etc.) Pueden ser internos o externos y deben ser involucrados en la planificación y gerencia del proyecto.

Informe de Cierre: Documento que resume la gestión del proyecto en cuanto a productos desarrollados, costos asociados, tiempos de ejecución, recursos consumidos y desempeño.

Manejo de Riesgos: Es el análisis de todos los factores de riesgos del proyecto, mediante la maximización de los eventos positivos y la minimización de los eventos adversos. Incluye identificación de riesgos, cuantificación de riesgos, planificación de respuestas a los riesgos, monitoreo y control.

Matriz de Responsabilidades: La matriz de responsabilidades relaciona la Estructura Organizativa del Proyecto con la Estructura Desagregada del Trabajo, con el fin de asegurar que cada elemento del alcance de trabajo tiene un responsable asignado.

Línea Base: El plan de fases de tiempo aprobado (para un proyecto, un componente de la estructura de desglose del trabajo, un paquete de trabajo o una actividad del cronograma), más o menos el alcance del proyecto, el coste, el cronograma y los cambios técnicos. Por lo general, se refiere a la referencia actual, pero también puede referirse a la referencia original o a alguna otra referencia. Generalmente, se utiliza con un modificador (por ej., costes de referencia, referencia del cronograma, referencia para la medición del rendimiento, referencia técnica). Véase también línea base para la medición del rendimiento.

Objetivos: Resultados predeterminados hacia los cuales están dirigidos los esfuerzos.

PERT (Program Evaluation and Review Technique): Técnica de análisis de redes orientada a eventos usada para estimar la duración del programa cuando hay incertidumbre en los estimados de duración de las actividades.

Plan de Comunicaciones: Esquema que describe la forma en la cual se hará la generación, recolección y distribución de las comunicaciones y/o documentos del proyecto, las necesidades de información de los involucrados y la periodicidad de las mismas.

Planificación de Recursos: Comprende la determinación de los recursos físicos (gente,

materiales, equipos) y las cantidades de cada uno que deben ser usadas para ejecutar las actividades del proyecto.

Asesor o Consultor de Proyectos: Personal que labora en la Gerencia de Gestión de Proyectos, y algunas de sus actividades principales en la gestión de un proyecto son:

- Asesorar a los Gerentes y equipos de Proyecto en la definición, elaboración y seguimiento de los planes de trabajo, roles de las unidades funcionales, estructura analítica de trabajos (WBS) y elaboración de Reportes Periódicos.
- Identificar y escalar los riesgos, desviaciones reales y potenciales que puedan comprometer el avance físico / financiero de los proyectos, su calidad o la satisfacción del Cliente, recomendando acciones correctivas.
- Revisar y validar los Alcances, Premisas, Restricciones, Objetivos y Entregables de las iniciativas clave junto con Clientes y otros Stakeholders.
- Establecer Esquemas de Medición de avance físico y en conjunto con el consultor de Costos, realizar oportunamente el seguimiento de la ejecución de la inversión por parte de gerentes y líderes de proyectos.
- Consolidar información de los proyectos controlados por los Consultores de Proyectos y elabora informes y presentaciones de avance semanal.
- Apoyar al Gerente de Gestión de Proyectos en las presentaciones de avance semanal a la VP de Operaciones y Sistemas.
- Validar el que-hacer Operativo de los Proyectos en cada una de las etapas de la EDT y en cada fase del proyecto.
- Identificar fechas clave y requerimientos cruzados Inter-proyectos.

Precedencia Comienzo-Comienzo: El inicio de la sucesora depende del inicio de la predecesora.

Precedencia Comienzo-Fin: La completación de la sucesora es dependiente del inicio de la predecesora.

Precedencia Fin-Comienzo: El inicio de la sucesora depende de la completación de la predecesora.

Precedencia Fin-Fin: La completación de la sucesora depende de la completación de la

predecesora.

Predecesora: Una actividad que puede ser completada o parcialmente completada antes de que una actividad específica pueda comenzar.

Presupuesto: Costo planificado para una actividad o un proyecto.

Proceso: Un grupo de actividades inter-relacionadas las cuales agregan valor a las entradas para producir salidas específicas.

Programa: Un grupo de proyectos, subprogramas y actividades de programas relacionados cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual.

Programa de Fechas Clave: Diagrama de barras resumen donde se muestran las actividades, hitos y fechas que se consideran relevantes en la ejecución del proyecto.

Programa Base: Identifica el plan que se aprueba originalmente, y es el que se utiliza como base fija para comparar el progreso y medir la variación del programa a lo largo del desarrollo del proyecto.

Programa Actualizado: Es un archivo de trabajo dinámico, que contiene el progreso actual a la fecha y la proyección del tiempo requerido para las actividades aún no terminadas.

Pronóstico de Costos: Proceso de pronóstico de los costos del proyecto.

Proyecto: Esfuerzo temporal para lograr un objetivo específico en un tiempo determinado, el cual consume recursos humanos, físicos y financieros. Aunque puedan existir proyectos similares cada proyecto es único.

POAI: Plan Operativo Anual Interinstitucional.

RAP (Reunión de Arranque de Planificación): Reunión donde se discute el plan definitivo del proyecto o modificaciones al mismo, en la cual se comprometen los involucrados con las actividades, fechas, entregables y prelación requeridas por cada uno de ellos para la completación del proyecto.

Recurso: Elemento requerido para llevar a cabo una actividad. Los recursos pueden ser personas, equipos, infraestructura o fondos financieros o cualquier cosa que se necesite para ejecutar el trabajo en un proyecto.

Red: Combinación de todas las relaciones de precedencia entre las actividades del

proyecto.

Re-planificación: Acción de reformular los programas mediante la verificación y análisis del proceso de programación que permite la selección adecuada y oportuna de las medidas correctivas necesarias al detectarse los desequilibrios entre las metas programadas y las alcanzadas por cada una de las entidades responsables, propiciado con ello un desarrollo adecuado de las actividades conforme a lo programado.

Reunión de Seguimiento Periódico: Reunión de evaluación del progreso del proyecto, efectuada de manera periódica (semanalmente en la mayoría de los casos) y cuyo objetivo es identificar riesgos y acciones asociadas, y planes de contingencia para evitar el retraso al proyecto y/o sobre-costos en los mismos.

Restricciones: Factores que limitan las acciones del equipo del proyecto, respecto al plan de ejecución. Hay fechas impuestas e hitos relevantes.

Riesgos: Factores que pueden influir en los resultados del proyecto. (Ver manejo de riesgos)

Ruta Crítica: (Ver camino crítico)

Secuencia de Actividades: Proceso de identificación y documentación de las prioridades y dependencias entre actividades.

Sucesora: Es una actividad cuyo comienzo o fin depende del comienzo o fin de otra actividad (predecesora).

Patrocinador: Persona que respalda la iniciativa del proyecto. El Sponsor acepta con el cliente, el producto, el alcance y el cierre administrativo, y al igual que el cliente, puede proveer fechas claves e identificar los riesgos que deben ser tomados en consideración.

Tarea: Término genérico para trabajos que no se incluyen en la Estructura Desagregada del Trabajo. Mínimo nivel de esfuerzo de un proyecto con un período determinado de tiempo y recurso asignado.

VPOS: Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas.

Referencias

- [1].Balestrini Acuña, M. (2002). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: Consultores Asociados.
- [2].Martínez, Nuria y Gómez, D. y Montero de Juan, F. (2012). *Impacto de las etiquetas en la interpretación de La escala de Likert. In XVI Congreso Español sobre tecnologías y lógica Fuzzy*. Valladolid: ESTYLF
- [3].Galeano, M. E. (2004). *El diseño de la investigación social cualitativa. Diseño de Proyectos de investigación cualitativa..* Medellín: Fondo Editorial EAFIT.
- [4].PMI. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®)*. Quinta Edición. Newton Square. PA;Autor
- [5].ISO (2015). *Sistema de la Gerencia de la Calidad 9001*. Ginebra.:Autor
- [6].“*PRO-A67F Gestión de Proyectos*” de Movilnet.
- [7].Hernández (2008). *Diagnóstico de la Aplicación de las Mejoras Prácticas para la Gestión de Proyectos propuestas por el Project Management Institute (PMI®), en la Gestión de Costos, Tiempo y Alcance. Caso de Estudio: Proyecto de Construcción “Urbanización La Rosa Mística”*. Caracas, Venezuela.
- [8].Aguilar, Rivero y Zerpa (2015). *Diseño de una PMO para la Gestión de la Cartera de Proyectos de Laboratorios Nolver*. Caracas, Venezuela.
- [9]. Cerrada, Durán y Pantoja (2015). *Elaboración de una propuesta para la creación de la PMO que permita la gestión de la cartera de proyectos del área de sistemas del Diario El Universal, Caracas, Venezuela*.

Anexo A. Formato de la encuesta

Instrumento de Recolección de Información Encuesta de Opinión para los integrantes de la GGP de Movilnet

Objetivo del Instrumento		
<p>El presente instrumento tiene como objetivo ampliar la visión de las nuevas necesidades de procesos de gestión de proyectos posibles a incorporar en la Gerencia de Gestión de Proyectos (GGP) de Movilnet</p> <p>La información obtenida de la aplicación del instrumento se usará con fines estrictamente académicos y de investigación, en las instalaciones de la Universidad Monteávilla. La información será manejada confidencialmente, guardando la identidad de los informantes. La siguiente encuesta tiene como finalidad el levantamiento de data, que luego de ser analizada servirá de apoyo para la elaboración de un proyecto llamado " Propuesta de actualización de los procesos de gestión de proyectos existentes en la GGP de Movilnet basada en la guía PMBOK 5ta edición". Agradecemos de antemano su colaboración.</p>		
Instrucciones		
<p>En cada sección se presentan una serie de aseveraciones, clasificadas, las cuales están relacionadas al conocimiento de los procesos que se ejecutan dentro de la GGP de Movilnet. Se necesita que indique cuál es su apreciación con base en las funciones asignadas a su cargo, en relación al tema consultado</p> <p>Debe proceder, de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Lea cuidadosamente cada enunciado. 2.- Responda cada aseveración marcando con una "X" en la columna que considere. <p>Adicionalmente, se presentan preguntas donde Ud., podrá expresar alguna idea o sugerencia complementaria relacionada con el tema</p> <p>A continuación se encuentran los enunciados, a los cuales, debe responder. Por favor indique en ellos, la información que usted percibe sobre el desarrollo del proyecto.</p>		
Para efectos del procesamiento de la información, se necesita que suministre los datos siguientes:		
Nro	Pregunta	Respuesta
1	Especifique su Cargo dentro de la Gerencia	<input type="checkbox"/> Gerente <input type="checkbox"/> Asesor de Proyectos <input type="checkbox"/> Consultor de Proyectos
2	Especifique su tiempo en la Gerencia	<input type="checkbox"/> Menos de 1 año <input type="checkbox"/> Entre 1 y 5 años <input type="checkbox"/> Más de 5 años
3	Tiene conocimiento que la GGP posee un procedimiento estandarizado para la gestión de proyectos () Sí () No Argumente su respuesta :	
4	Tiene conocimiento que el proceso de Gestión de Proyectos PRO-A67F está basado en la guía PMBOK 4ta edición? () Sí () No Argumente su respuesta :	
5	Qué grupo de procesos de la 4ta edición tienen relación con sus responsabilidades.	

6	<p>Usted considera que son suficientes los procedimientos existentes para realizar sus funciones</p> <p>() Sí () No</p> <p>Argumente su respuesta :</p>	
7	<p>Conoce las diferencias existentes en la 5ta edición con respecto a la 4ta edición de PMBOK?</p> <p>() Sí () No</p> <p>Argumente su respuesta :</p>	
8	<p>Si la respuesta anterior es Si, responda, qué grupo de procesos de la 5ta edición del PMBOK tienen relación con sus funciones:</p>	
9	<p>Cuáles procesos de la 5Ta edición considera deben incluirse y por qué:</p>	
10	<p>Considera necesario actualizar el documento PRO-A67F incluyendo los procesos que acaba de mencionar para mejorar o ampliar la gestión de sus proyectos?</p>	
11	<p>Usted actualmente se siente limitado respecto a cómo vienen desarrollando el trabajo?. Argumente</p>	
12	<p>Usted considera que se obtendrían beneficios con la actualización de los procesos para su labor en la gestión de los proyecto?. Argumente</p>	

Instrumento de Recolección de Información
Encuesta de Opinión para los integrantes de la GGP de Movilnet

Objetivo del Instrumento

El presente instrumento tiene como objetivo ampliar la visión de las nuevas necesidades de procesos de gestión de proyectos posibles a incorporar en la Gerencia de Gestión de Proyectos (GGP) de Movilnet

La información obtenida de la aplicación del instrumento se usará con fines estrictamente académicos y de investigación, en las instalaciones de la Universidad Monteavía. La información será manejada confidencialmente, guardando la identidad de los Informantes. La siguiente encuesta tiene como finalidad el levantamiento de data, que luego de ser analizada servirá de apoyo para la elaboración de un proyecto llamado " Propuesta de actualización de los procesos de gestión de proyectos existentes en la GGP de Movilnet basada en la guía PMBOK 5ta edición". Agradecemos de antemano su colaboración.

Instrucciones

En cada sección se presentan una serie de aseveraciones, clasificadas, las cuales están relacionadas al conocimiento de los procesos que se ejecutan dentro de la GGP de Movilnet. Se necesita que indique cuál es su apreciación con base en las funciones asignadas a su cargo, en relación al tema consultado

Debe proceder, de la siguiente manera:

- 1.- Lea cuidadosamente cada enunciado.
- 2.- Responda cada aseveración marcando con una "X" en la columna que considere.

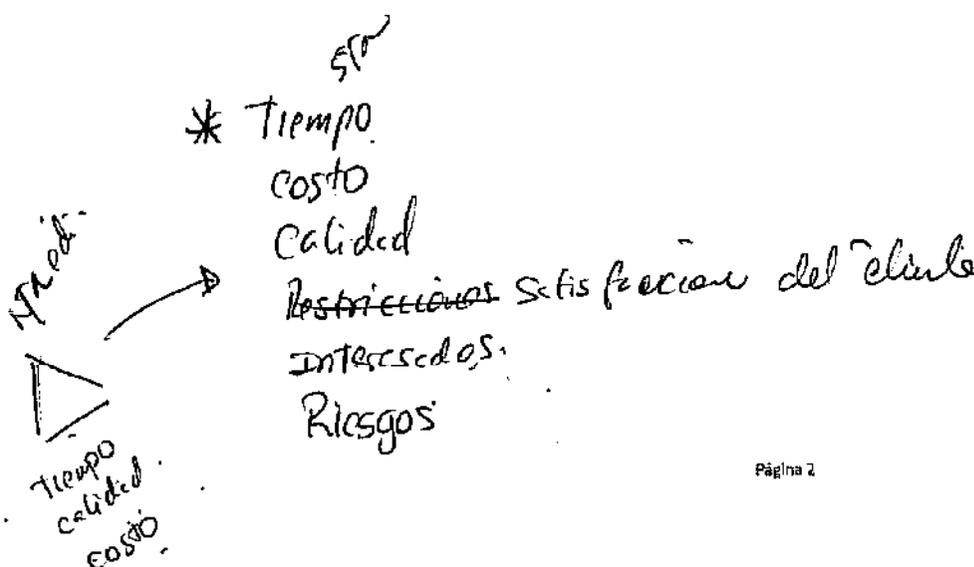
Adicionalmente, se presentan preguntas donde Ud., podrá expresar alguna idea o sugerencia complementaria relacionada con el tema

A continuación se encuentran los enunciados, a los cuales, debe responder. Por favor indique en ellos, la información que usted percibe sobre el desarrollo del proyecto.

Para efectos del procesamiento de la información, se necesita que suministre los datos siguientes:

Nro	Pregunta	Respuesta
1	Especifique su Cargo dentro de la Gerencia	<input checked="" type="checkbox"/> Gerente <input type="checkbox"/> Asesor de Proyectos <input type="checkbox"/> Consultor de Proyectos
2	Especifique su tiempo en la Gerencia	<input type="checkbox"/> Menos de 1 año <input type="checkbox"/> Entre 1 y 5 años <input checked="" type="checkbox"/> Más de 5 años
3	Tiene conocimiento que la GGP posee un procedimiento estandarizado para la gestión de proyectos <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Argumente su respuesta :	
4	Tiene conocimiento que el proceso de Gestión de Proyectos PRO-A67F está basado en la guía PMBOK 4ta edición? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Argumente su respuesta :	
5	Qué grupo de procesos de la 4ta edición tienen relación con sus responsabilidades. <i>Inicio Planificación Ejecución / seguimiento y Control Cierre</i>	
6	Usted considera que son suficientes los procedimientos existentes para realizar sus funciones <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Argumente su respuesta : <i>En MVT tenemos un procedimiento con sus instructivos (se debe actualizar el contenido)</i>	

7	<p>Conoce las diferencias existentes en la 5ta edición con respecto a la 4ta edición de PMBOK?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p> <p>Argumente su respuesta:</p> <p>Se agregó el área de conocimiento Interesados</p>
8	<p>Si la respuesta anterior es Sí, responda, qué grupo de procesos de la 5ta edición del PMBOK tienen relación con sus funciones:</p> <p>- Acta de constitución del proyecto - Plan del Proyecto - Control Alcance - Definir alcance - Recopilar Requisitos - Ordenar EBT/OBS - Definir Cronograma</p> <p>INICIO - PLANIFICACION - EJECUCION - CONTROL Y SEGUIMIENTO</p>
9	<p>Cuáles procesos de la 5ta edición considera deben incluirse y por qué:</p> <p>Todos. Aseguramos la satisfacción del cliente con la entrega del producto en tiempo, costo y calidad.</p> <p>los que aparecen en nuestros procesos</p>
10	<p>Considera necesario actualizar el documento PRO-A67F incluyendo los procesos que acaba de mencionar para mejorar o ampliar la gestión de sus proyectos?</p> <p>Sí</p>
11	<p>Usted actualmente se siente limitado respecto a cómo vienen desarrollando el trabajo?. Argumente</p> <p>Sí. Situación País y Empresa Pública no permite contratar personal con la experiencia deseada. Se debe invertir mucho tiempo en la curva de aprendizaje.</p> <p>(competencia salarial)</p>
12	<p>Usted considera que se obtendrían beneficios con la actualización de los procesos para su labor en la gestión de los proyectos?. Argumente</p> <p>Sí. Aseguramos que los proyectos se ejecuten con la calidad esperada en el tiempo y con el costo esperado.</p>



Áreas de conocimiento	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades
Gestión de la Constitución del Proyecto	- Desarrollar el acta de constitución del proyecto	- Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	- Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto	- Dar seguimiento y controlar el trabajo del proyecto - Realizar el control integrado de cambios	- Cerrar proyecto o fase
Gestión del Alcance del Proyecto		- Recopilar requisitos - Definir el alcance - Crear EDT		- Verificar el alcance - Controlar el alcance	
Gestión del Cronograma del Proyecto		- Definir las actividades - Secuenciar las actividades - Estimar los recursos en las actividades - Estimar la duración de las actividades - Desarrollar el cronograma		- Controlar el cronograma	
Gestión de los Costos del Proyecto		- Estimar los costos - Determinar el presupuesto		- Controlar los Costos	
Gestión de la Calidad del Proyecto		- Planificar la calidad	- Realizar el aseguramiento de la calidad	- Realizar control de calidad	
Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		- Planificar el plan de RRHH	- Adquirir el equipo del proyecto - Desarrollar el equipo del proyecto - Dirigir el equipo del proyecto		
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	- Identificar interesados	- Planificar las comunicaciones	- Distribuir la información - Gestionar las expectativas de los interesados	- Informar el desempeño	
Gestión de los Riesgos del Proyecto		- Planificar la gestión de los riesgos - Identificar los riesgos - Realizar análisis cualitativo de los riesgos - Realizar análisis cuantitativo de los riesgos - Planificar la respuesta a los riesgos		- Dar seguimiento y controlar los riesgos	
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		- Planificar las adquisiciones	- Efectuar las adquisiciones	- Administrar compras y adquisiciones	- Cerrar las adquisiciones

Áreas de conocimiento	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades
Gestión de la Constitución del Proyecto	- Desarrollar el acta de constitución del proyecto ✓	- Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	- Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto	- Dar seguimiento y controlar el trabajo del proyecto ✓ - Realizar el control integrado de cambios ✓	- Cerrar proyecto o fase ✓
Gestión del Alcance del Proyecto		- Planificar la Gestión del Alcance ✓ - Recopilar requisitos ✓ - Definir el alcance ✓ - Crear EDT ✓		- Validar el alcance ✓ - Controlar el alcance ✓	
Gestión del Cronograma del Proyecto		- Planificar la Gestión del Cronograma ✓ - Definir las actividades ✓ - Secuenciar las actividades ✓ - Estimar los recursos en las actividades ✓ - Estimar la duración de las actividades ✓ - Desarrollar el cronograma ✓	depende	- Controlar el cronograma ✓	
Gestión de los Costos del Proyecto		- Planificar la Gestión de los Costos - Estimar los costos - Determinar el presupuesto		- Controlar los Costos	
Gestión de la Calidad del Proyecto		- Planificar la Gestión de calidad	- Realizar el aseguramiento de la calidad	- Controlar la calidad	
Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		- Planificar la Gestión de los RRHH	- Adquirir el equipo del proyecto - Desarrollar el equipo del proyecto - Dirigir el equipo del proyecto		
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		- Planificar la Gestión de las comunicaciones	- Gestionar las comunicaciones del proyecto	- Controlar las comunicaciones	
Gestión de los Riesgos del Proyecto		- Planificar la gestión de los riesgos - Identificar los riesgos ✓ - Realizar análisis cualitativo de los riesgos - Realizar análisis cuantitativo de los riesgos - Planificar la respuesta a los riesgos		- Controlar los riesgos	
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		- Planificar la Gestión de las adquisiciones	- Efectuar las adquisiciones	- Controlar las adquisiciones	- Cerrar las adquisiciones
Gestión de los Interesados del Proyecto	- Identificar interesados ✓	- Planificar la Gestión de los Interesados	- Gestionar las relaciones con los interesados	- Controlar la relación con los interesados	

Instrumento de Recolección de Información
Encuesta de Opinión para los Integrantes de la GGP de Movilnet

Objetivo del Instrumento

El presente instrumento tiene como objetivo ampliar la visión de las nuevas necesidades de procesos de gestión de proyectos posibles a incorporar en la Gerencia de Gestión de Proyectos (GGP) de Movilnet

La información obtenida de la aplicación del instrumento se usará con fines estrictamente académicos y de investigación, en las instalaciones de la Universidad Monteavila. La información será manejada confidencialmente, guardando la identidad de los Informantes. La siguiente encuesta tiene como finalidad el levantamiento de data, que luego de ser analizada servirá de apoyo para la elaboración de un proyecto llamado " Propuesta de actualización de los procesos de gestión de proyectos existentes en la GGP de Movilnet basada en la guía PMBOK 5ta edición". Agradecemos de antemano su colaboración.

Instrucciones

En cada sección se presentan una serie de aseveraciones, clasificadas, las cuales están relacionadas al conocimiento de los procesos que se ejecutan dentro de la GGP de Movilnet. Se necesita que indique cuál es su apreciación con base en las funciones asignadas a su cargo, en relación al tema consultado

Debe proceder, de la siguiente manera:

- 1.- Lea cuidadosamente cada enunciado.
- 2.- Responda cada aseveración marcando con una "X" en la columna que considere.

Adicionalmente, se presentan preguntas donde Ud., podrá expresar alguna idea o sugerencia complementaria relacionada con el tema

A continuación se encuentran los enunciados, a los cuales, debe responder. Por favor indique en ellos, la información que usted percibe sobre el desarrollo del proyecto.

Para efectos del procesamiento de la información, se necesita que suministre los datos siguientes:

Nro	Pregunta	Respuesta
1	Especifique su Cargo dentro de la Gerencia	<input type="checkbox"/> Gerente <input checked="" type="checkbox"/> Asesor de Proyectos <input type="checkbox"/> Consultor de Proyectos
2	Especifique su tiempo en la Gerencia	<input type="checkbox"/> Menos de 1 año <input type="checkbox"/> Entre 1 y 5 años <input checked="" type="checkbox"/> Más de 5 años
3	Tiene conocimiento que la GGP posee un procedimiento estandarizado para la gestión de proyectos <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Argumente su respuesta : <i>La oficina de proyectos aún se sigue por un procedimiento estandarizado.</i>	
4	Tiene conocimiento que el proceso de Gestión de Proyectos PRO-A67F está basado en la guía PMBOK 4ta edición? <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Argumente su respuesta : <i>Sí, porque es la versión vigente por la cual se hizo la última revisión de los procesos</i>	
5	Qué grupo de procesos de la 4ta edición tienen relación con sus responsabilidades. <i>Inicio - Ficha de Proyecto</i> <i>Planificación - cronograma, EOI / Matriz de roles / Plan de comunicación</i> <i>Ejecución / Seguimiento y control / Seguimiento de los proyectos</i> <i>Cierre - Ficha de cierre / Lecciones aprendidas</i>	
6	Usted considera que son suficientes los procedimientos existentes para realizar sus funciones <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Argumente su respuesta : <i>La metodología existente es la correcta, concisa. Lo único que una actualizar los nuevos area de conocimientos</i>	

7	<p>Conoce las diferencias existentes en la 5ta edición con respecto a la 4ta edición de PMBOK?</p> <p>(X) Sí () No</p> <p>Argumente su respuesta: Ximera sobre las areas de conocimiento de 9 a 10 Incorporación gestión de los Interesados:</p>
8	<p>Si la respuesta anterior es Sí, responda, qué grupo de procesos de la 5ta edición del PMBOK tienen relación con sus funciones:</p> <p>Si: Inicio * Planificación * Seguimiento y control cierre</p>
9	<p>Cuáles procesos de la 5ta edición considera deben incluirse y, por qué:</p> <p>la gestión de los Interesados</p>
10	<p>Considera necesario actualizar el documento PRO-A67F incluyendo los procesos que acaba de mencionar para mejorar o ampliar la gestión de sus proyectos?</p> <p>Si: actualizarse un poco mas, aunque la gestión de los interesados estaba incluida en los diferentes procesos de la versión anterior. Se debería añadir un poco mas y que sea un opcion debe haber un compromiso en la toma de decisión y por desconocimiento o falta de experiencia</p>
11	<p>Usted actualmente se siente limitado respecto a cómo vienen desarrollando el trabajo?. Argumente</p> <p>Si la alta rotación del personal y la falta en la gestión de los involucrados, genera un retraso y rechazo en los proyectos</p>
12	<p>Usted considera que se obtendrían beneficios con la actualización de los procesos para su labor en la gestión de los proyectos?. Argumente</p> <p>Si se mejora este proceso, la rotación de personal y/o debería afectar</p>

* los involucrados pierden el norte.

Instrumento de Recolección de Información
Encuesta de Opinión para los Integrantes de la GGP de Movilnet

Objetivo del Instrumento

El presente Instrumento tiene como objetivo ampliar la visión de las nuevas necesidades de procesos de gestión de proyectos posibles a incorporar en la Gerencia de Gestión de Proyectos (GGP) de Movilnet

La información obtenida de la aplicación del Instrumento se usará con fines estrictamente académicos y de investigación, en las instalaciones de la Universidad Monteávila. La información será manejada confidencialmente, guardando la Identidad de los Informantes. La siguiente encuesta tiene como finalidad el levantamiento de datos, que luego de ser analizada servirá de apoyo para la elaboración de un proyecto llamado " Propuesta de actualización de los procesos de gestión de proyectos existentes en la GGP de Movilnet basada en la guía PMBOK 5ta edición". Agradecemos de antemano su colaboración.

Instrucciones

En cada sección se presentan una serie de aseveraciones, clasificadas, las cuales están relacionadas al conocimiento de los procesos que se ejecutan dentro de la GGP de Movilnet. Se necesita que indique cuál es su apreciación con base en las funciones asignadas a su cargo, en relación al tema consultado

Debe proceder, de la siguiente manera:

- 1.- Lea cuidadosamente cada enunciado.
- 2.- Responda cada aseveración marcando con una "X" en la columna que considere.

Adicionalmente, se presentan preguntas donde Ud., podrá expresar alguna idea o sugerencia complementaria relacionada con el tema

A continuación se encuentran los enunciados, a los cuales, debe responder. Por favor indique en ellos, la información que usted percibe sobre el desarrollo del proyecto.

Para efectos del procesamiento de la información, se necesita que suministre los datos siguientes:

Nro	Pregunta	Respuesta
1	Especifique su Cargo dentro de la Gerencia	<input type="checkbox"/> Gerente <input checked="" type="checkbox"/> Asesor de Proyectos <input type="checkbox"/> Consultor de Proyectos
2	Especifique su tiempo en la Gerencia	<input type="checkbox"/> Menos de 1 año <input checked="" type="checkbox"/> Entre 1 y 5 años <input type="checkbox"/> Más de 5 años
3	Tiene conocimiento que la GGP posee un procedimiento estandarizado para la gestión de proyectos <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No Argumente su respuesta :	
	<i>Uso diario de los mismos dentro de los proyectos</i>	
4	Tiene conocimiento que el proceso de Gestión de Proyectos PRO-A67F está basado en la guía PMBOK 4ta edición? <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No Argumente su respuesta :	
	<i>Si,</i>	
5	Qué grupo de procesos de la 4ta edición tienen relación con sus responsabilidades.	
	<i>Todas, desde iniciación al cierre</i>	
6	Usted considera que son suficientes los procedimientos existentes para realizar sus funciones <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No Argumente su respuesta :	
	<i>Los procesos actuales son suficientes para los proyectos asignados</i>	

7	<p>Conoce las diferencias existentes en la 5ta edición con respecto a la 4ta edición de PMBOK? <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Argumente su respuesta :</p>
8	<p>Si la respuesta anterior es SI, responda, qué grupo de procesos de la 5ta edición del PMBOK tienen relación con sus funciones: <i>Gestión del cronograma / Gestión del Alcance</i> <i>Gestión de comunicaciones / Gestión de los interesados</i></p>
9	<p>Cuáles procesos de la 5Ta edición considera deben incluirse y por qué: <i>Gestión de las comunicaciones</i></p>
10	<p>Considera necesario actualizar el documento PRO-A67F incluyendo los procesos que acaba de mencionar para mejorar o ampliar la gestión de sus proyectos? <i>Sí</i></p>
11	<p>Usted actualmente se siente limitado respecto a cómo vienen desarrollando el trabajo?. Argumente <i>No</i></p>
12	<p>Usted considera que se obtendrían beneficios con la actualización de los procesos para su labor en la gestión de los proyecto?. Argumente <i>Sí</i></p>

Instrumento de Recolección de Información
Encuesta de Opinión para los integrantes de la GGP de Movilnet

Objetivo del Instrumento

El presente instrumento tiene como objetivo ampliar la visión de las nuevas necesidades de procesos de gestión de proyectos posibles a incorporar en la Gerencia de Gestión de Proyectos (GGP) de Movilnet

La información obtenida de la aplicación del Instrumento se usará con fines estrictamente académicos y de investigación, en las instalaciones de la Universidad Monteavila . La información será manejada confidencialmente, guardando la identidad de los informantes. La siguiente encuesta tiene como finalidad el levantamiento de data, que luego de ser analizada servirá de apoyo para la elaboración de un proyecto llamado " Propuesta de actualización de los procesos de gestión de proyectos existentes en la GGP de Movilnet basada en la guía PMBOK 5ta edición". Agradecemos de antemano su colaboración.

Instrucciones

En cada sección se presentan una serie de aseveraciones, clasificadas, las cuales están relacionadas al conocimiento de los procesos que se ejecutan dentro de la GGP de Movilnet. Se necesita que indique cuál es su apreciación con base en las funciones asignadas a su cargo, en relación al tema consultado

Debe proceder, de la siguiente manera:

- 1.- Lea cuidadosamente cada enunciado.
- 2.- Responda cada aseveración marcando con una "X" en la columna que considere.

Adicionalmente, se presentan preguntas donde Ud., podrá expresar alguna idea o sugerencia complementaria relacionada con el tema

A continuación se encuentran los enunciados, a los cuales, debe responder. Por favor indique en ellos, la información que usted percibe sobre el desarrollo del proyecto.

Para efectos del procesamiento de la información, se necesita que suministre los datos siguientes:

Nro	Pregunta	Respuesta
1	Especifique su Cargo dentro de la Gerencia	<input type="checkbox"/> Gerente <input checked="" type="checkbox"/> Asesor de Proyectos <input type="checkbox"/> Consultor de Proyectos
2	Especifique su tiempo en la Gerencia	<input type="checkbox"/> Menos de 1 año <input checked="" type="checkbox"/> Entre 1 y 5 años <input type="checkbox"/> Más de 5 años
3	Tiene conocimiento que la GGP posee un procedimiento estandarizado para la gestión de proyectos <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Argumente su respuesta :	
4	Tiene conocimiento que el proceso de Gestión de Proyectos PRO-A67F está basado en la guía PMBOK 4ta edición? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Argumente su respuesta :	
5	Qué grupo de procesos de la 4ta edición tienen relación con sus responsabilidades. <i>Planificación, Seguimiento, Cierre</i>	
6	Usted considera que son suficientes los procedimientos existentes para realizar sus funciones <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Argumente su respuesta :	

7	<p>Conoce las diferencias existentes en la 5ta edición con respecto a la 4ta edición de PMBOK?</p> <p>(X) Sí () No</p> <p>Argumente su respuesta:</p> <p>Se hace énfasis en la gestión de los Stake Holders</p>
8	<p>Si la respuesta anterior es Sí, responda, qué grupo de procesos de la 5ta edición del PMBOK tienen relación con sus funciones:</p> <p>Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control Cierre</p> <p><u>Ejecución</u>: Gestionar las comunicaciones, Gestionar los recursos.</p>
9	<p>Cuáles procesos de la 5ta edición considera deben incluirse y por qué:</p> <p>El manejo de los stake holders en el proyecto es vital para adecuar las expectativas de la organización</p>
10	<p>Considera necesario actualizar el documento PRO-A67F incluyendo los procesos que acaba de mencionar para mejorar o ampliar la gestión de sus proyectos?</p> <p>Sí, es necesario con base en los cambios de Edición en el PMBOK.</p>
11	<p>Usted actualmente se siente limitado respecto a cómo vienen desarrollando el trabajo?. Argumente</p> <p>Las deficiencias en el área operativa y de ejecución generan presiones adicionales y expectativas sobredimensionadas sobre el trabajo de la OCP</p>
12	<p>Usted considera que se obtendrían beneficios con la actualización de los procesos para su labor en la gestión de los proyectos?. Argumente</p> <p>Sí, se obtendrían beneficios. Pero además de actualizar los procesos, se debe hacer cumplir la ejecución de los procesos asignados originalmente a la OCP.</p>

Instrumento de Recolección de Información
Encuesta de Opinión para los Integrantes de la GGP de Movilnet

Objetivo del Instrumento

El presente instrumento tiene como objetivo ampliar la visión de las nuevas necesidades de procesos de gestión de proyectos posibles a incorporar en la Gerencia de Gestión de Proyectos (GGP) de Movilnet

La información obtenida de la aplicación del Instrumento se usará con fines estrictamente académicos y de investigación, en las instalaciones de la Universidad Montevilla. La información será manejada confidencialmente, guardando la identidad de los Informantes. La siguiente encuesta tiene como finalidad el levantamiento de data, que luego de ser analizada servirá de apoyo para la elaboración de un proyecto llamado " Propuesta de actualización de los procesos de gestión de proyectos existentes en la GGP de Movilnet basada en la guía PMBOK 5ta edición". Agradecemos de antemano su colaboración.

Instrucciones

En cada sección se presentan una serie de aseveraciones, clasificadas, las cuales están relacionadas al conocimiento de los procesos que se ejecutan dentro de la GGP de Movilnet. Se necesita que indique cuál es su apreciación con base en las funciones asignadas a su cargo, en relación al tema consultado

Debe proceder, de la siguiente manera:

- 1.- Lea cuidadosamente cada enunciado.
- 2.- Responda cada aseveración marcando con una "X" en la columna que considere.

Adicionalmente, se presentan preguntas donde Ud., podrá expresar alguna idea o sugerencia complementaria relacionada con el tema

A continuación se encuentran los enunciados, a los cuales, debe responder. Por favor indique en ellos, la información que usted percibe sobre el desarrollo del proyecto.

Para efectos del procesamiento de la información, se necesita que suministre los datos siguientes:

Nro	Pregunta	Respuesta
1	Especifique su Cargo dentro de la Gerencia	<input type="checkbox"/> Gerente <input checked="" type="checkbox"/> Asesor de Proyectos <input type="checkbox"/> Consultor de Proyectos
2	Especifique su tiempo en la Gerencia	<input type="checkbox"/> Menos de 1 año <input type="checkbox"/> Entre 1 y 5 años <input checked="" type="checkbox"/> Más de 5 años
3	Tiene conocimiento que la GGP posee un procedimiento estandarizado para la gestión de proyectos <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Argumente su respuesta :	
4	Tiene conocimiento que el proceso de Gestión de Proyectos PRO-A57F está basado en la guía PMBOK 4ta edición? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Argumente su respuesta :	
5	Qué grupo de procesos de la 4ta edición tienen relación con sus responsabilidades. <i>Elaboración de Plan de Proyecto</i> <i>Elaboración de EOI, EDO, Matriz de Roles y Responsabilidades</i> <i>Comunicación</i> <i>Revisión de Plan de Proyecto</i> <i>Identificación de Recursos</i> <i>Selección de Recursos</i>	<i>Elaboración de Plan de Proyecto</i> <i>Variación de Plan de Proyecto</i> <i>Control de Costos</i> <i>Control de Programación</i> <i>Control de Calidad</i>
6	Usted considera que son suficientes los procedimientos existentes para realizar sus funciones <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No Argumente su respuesta :	<i>La metodología actual de la Gerencia debería incluir un apartado que responda a la necesidad de la gestión de los interesados.</i>

7	<p>Conoce las diferencias existentes en la 5ta edición con respecto a la 4ta edición de PMBOK?</p> <p>(X) Si () No</p> <p>Argumente su respuesta:</p> <p>Esta quinta edición, posee una nueva forma de conocimiento lo cual es gestión de los interesados adicionalmente, incluye algunas actividades dentro del grupo de procesos que se han agregado dentro del estándar</p>
8	<p>Si la respuesta anterior es Si, responda, qué grupo de procesos de la 5ta edición del PMBOK tienen relación con sus funciones:</p> <p>La relación que los involucra es debido a que durante el control y seguimiento del proyecto, se debe analizar y atender sus necesidades</p>
9	<p>Cuáles procesos de la 5ta edición considera deben incluirse y por qué:</p> <p>La gestión de interesados, porque hoy en día el éxito del proyecto es atender sus necesidades ya que éstas pueden influir negativa o positivamente al desempeño del proyecto.</p>
10	<p>Considera necesario actualizar el documento PRO-A57F incluyendo los procesos que acaba de mencionar para mejorar o ampliar la gestión de sus proyectos?</p> <p>Si, para contar con una metodología de proyectos adaptada a los cambios y nuevas necesidades de los proyectos</p>
11	<p>Usted actualmente se siente limitado respecto a cómo vienen desarrollando el trabajo?. Argumente</p> <p>No, debido a que la gestión en los proyectos se ha adaptado por la participación de un equipo con expertise. La limitante para esta organización, es el número de talentos que hoy día cuenta la misma</p>
12	<p>Usted considera que se obtendrían beneficios con la actualización de los procesos para su labor en la gestión de los proyectos?. Argumente</p> <p>Si, ya que se tendría una mejor gestión y se obtendría mayor éxito en los proyectos</p>

Instrumento de Recolección de Información
Encuesta de Opinión para los integrantes de la GGP de Movilnet

Objetivo del Instrumento

El presente instrumento tiene como objetivo ampliar la visión de las nuevas necesidades de procesos de gestión de proyectos posibles a incorporar en la Gerencia de Gestión de Proyectos (GGP) de Movilnet

La información obtenida de la aplicación del instrumento se usará con fines estrictamente académicos y de investigación, en las instalaciones de la Universidad Monteavila. La Información será manejada confidencialmente, guardando la identidad de los informantes. La siguiente encuesta tiene como finalidad el levantamiento de data, que luego de ser analizada servirá de apoyo para la elaboración de un proyecto llamado " Propuesta de actualización de los procesos de gestión de proyectos existentes en la GGP de Movilnet basada en la guía PMBOK 5ta edición". Agradecemos de antemano su colaboración.

Instrucciones

En cada sección se presentan una serie de aseveraciones, clasificadas, las cuales están relacionadas al conocimiento de los procesos que se ejecutan dentro de la GGP de Movilnet. Se necesita que indique cuál es su apreciación con base en las funciones asignadas a su cargo, en relación al tema consultado

Debe proceder, de la siguiente manera:

- 1.- Lea cuidadosamente cada enunciado.
- 2.- Responda cada aseveración marcando con una "X" en la columna que considere.

Adicionalmente, se presentan preguntas donde Ud., podrá expresar alguna idea o sugerencia complementaria relacionada con el tema

A continuación se encuentran los enunciados, a los cuales, debe responder. Por favor indique en ellos, la información que usted percibe sobre el desarrollo del proyecto.

Para efectos del procesamiento de la información, se necesita que suministre los datos siguientes:

Nro	Pregunta	Respuesta
1	Especifique su Cargo dentro de la Gerencia	<input type="checkbox"/> Gerente <input type="checkbox"/> Asesor de Proyectos <input checked="" type="checkbox"/> Consultor de Proyectos
2	Especifique su tiempo en la Gerencia	<input checked="" type="checkbox"/> Menos de 1 año <input type="checkbox"/> Entre 1 y 5 años <input type="checkbox"/> Más de 5 años
3	Tiene conocimiento que la GGP posee un procedimiento estandarizado para la gestión de proyectos	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Argumente su respuesta: <i>Es de uso corriente en cada actividad de las fases de los proyectos que se planifican y controlan en la Gerencia.</i>
4	Tiene conocimiento que el proceso de Gestión de Proyectos PRO-A67F está basado en la guía PMBOK 4ta edición?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Argumente su respuesta: <i>Cuando Ingresé en la Gerencia me informaron de la metodología utilizada y la misma contiene las actividades que se deben realizar, basadas en los Procesos de la 4ta Edición del PMBOK.</i>
5	Qué grupo de procesos de la 4ta edición tienen relación con sus responsabilidades.	<i>-Recopilar requisitos, definir Alcanza, Crear EOI, definir actividades, Secuenciar actividades, Estimar duración de actividades, desarrollar cronogramas, Identificar interesados, Planificar las comunicaciones, identificar los riesgos, analizar cualitativa y cuantitativamente los riesgos, gestionar la ejecución del proyecto, distribuir información, controlar el cronograma, Informar desempeño, dar seguimiento y controlar riesgos, cerrar proyecto.</i>
6	Usted considera que son suficientes los procedimientos existentes para realizar sus funciones	<input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No Argumente su respuesta: <i>Creo que es necesario agregar la gestión de interesados del Proyecto a la nueva metodología, ya que, es un área que es importante y estratégica dentro del proyecto.</i>

7	<p>Conoce las diferencias existentes en la 5ta edición con respecto a la 4ta edición de PMBOK?</p> <p>(X) Si () No</p> <p>Argumente su respuesta: Se añadió una nueva área de conocimiento (gestión de interesados) y se añadieron más procesos.</p>
8	<p>Si la respuesta anterior es Si, responda, qué grupo de procesos de la 5ta edición del PMBOK tienen relación con sus funciones:</p> <p>Planificación (Alcance, tiempo, comunicaciones) • Iniciación (Desarrollo acta de inicio, identificar interesados)</p> <p>Ejecución (Gestionar la ejecución y comunicaciones) • Cierre (Cerrar proyecto (Ficha))</p> <p>Seguimiento (gestión integración, alcance, tiempo y control) (comunicación, riesgo)</p>
9	<p>Cuáles procesos de la 5ta edición considera deben incluirse y por qué:</p> <p>- Identificación de interesados, Planificar gestión de interesados, gestionar las relaciones con los interesados, porque forman parte estratégica en todas las fases del proyecto.</p>
10	<p>Considera necesario actualizar el documento PRO-A67F incluyendo los procesos que acaba de mencionar para mejorar o ampliar la gestión de sus proyectos?</p> <p>Si</p>
11	<p>Usted actualmente se siente limitado respecto a cómo vienen desarrollando el trabajo?. Argumente</p> <p>No, pero creo que incorporando otros procesos de la nueva versión del PMBOK se podrían obtener mejores resultados en los proyectos</p>
12	<p>Usted considera que se obtendrían beneficios con la actualización de los procesos para su labor en la gestión de los proyecto?. Argumente</p> <p>Si, aplicándolos de manera efectiva se podrían obtener mejores resultados.</p>

Instrumento de Recolección de Información
Encuesta de Opinión para los integrantes de la GGP de Movilnet

Objetivo del Instrumento

El presente instrumento tiene como objetivo ampliar la visión de las nuevas necesidades de procesos de gestión de proyectos posibles a incorporar en la Gerencia de Gestión de Proyectos (GGP) de Movilnet

La información obtenida de la aplicación del instrumento se usará con fines estrictamente académicos y de investigación, en las instalaciones de la Universidad Monteavila. La información será manejada confidencialmente, guardando la identidad de los Informantes. La siguiente encuesta tiene como finalidad el levantamiento de data, que luego de ser analizada servirá de apoyo para la elaboración de un proyecto llamado " Propuesta de actualización de los procesos de gestión de proyectos existentes en la GGP de Movilnet basada en la guía PMBOK 5ta edición". Agradecemos de antemano su colaboración.

Instrucciones

En cada sección se presentan una serie de aseveraciones, clasificadas, las cuales están relacionadas al conocimiento de los procesos que se ejecutan dentro de la GGP de Movilnet. Se necesita que indique cuál es su apreciación con base en las funciones asignadas a su cargo, en relación al tema consultado

Debe proceder, de la siguiente manera:

- 1.- Lea cuidadosamente cada enunciado.
- 2.- Responda cada aseveración marcando con una "X" en la columna que considere.

Adicionalmente, se presentan preguntas donde Ud., podrá expresar alguna idea o sugerencia complementaria relacionada con el tema

A continuación se encuentran los enunciados, a los cuales, debe responder, Por favor indique en ellos, la información que usted percibe sobre el desarrollo del proyecto.

Para efectos del procesamiento de la información, se necesita que suministre los datos siguientes:

Nro	Pregunta	Respuesta
1	Especifique su Cargo dentro de la Gerencia	<input type="checkbox"/> Gerente <input type="checkbox"/> Asesor de Proyectos <input checked="" type="checkbox"/> Consultor de Proyectos
2	Especifique su tiempo en la Gerencia	<input checked="" type="checkbox"/> Menos de 1 año <input type="checkbox"/> Entre 1 y 5 años <input type="checkbox"/> Más de 5 años
3	Tiene conocimiento que la GGP posee un procedimiento estandarizado para la gestión de proyectos <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No Argumente su respuesta: <i>PRO - A67F</i>	
4	Tiene conocimiento que el proceso de Gestión de Proyectos PRO-A67F está basado en la guía PMBOK 4ta edición? <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No Argumente su respuesta: <i>Se apoya en la edición de proceso. Responde en su la guía PMBOK</i>	
5	Qué grupo de procesos de la 4ta edición tienen relación con sus responsabilidades. <i>Apoyar a Gerente de Proyectos (dentro del Comité de Proyecto) en llevar a cabo cada uno de los procesos que permiten culminar el proyecto; porque permiten ejercer un adecuado control y seguimiento</i>	
6	Usted considera que son suficientes los procedimientos existentes para realizar sus funciones <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No Argumente su respuesta: <i>Partiendo del hecho de que es una guía siempre se puede mejorar y con esto permitir un mejor seguimiento y control</i>	

7	<p>Conoce las diferencias existentes en la 5ta edición con respecto a la 4ta edición de PMBOK?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p> <p>Argumente su respuesta: <i>Lo que hay de principal, principalmente su más fuerte lo que es la 5ta edición. Brindar su experiencia - cuando se a una gestión</i></p>
8	<p>Si la respuesta anterior es Si, responda, qué grupo de procesos de la 5ta edición del PMBOK tienen relación con sus funciones:</p> <p><i>Se debe tener en cuenta todo</i></p>
9	<p>Cuáles procesos de la 5ta edición considera deben incluirse y por qué:</p> <p><i>Todos, porque son necesarios de estudiar para como van obteniendo mejores resultados.</i></p>
10	<p>Considera necesario actualizar el documento PRO-A67F incluyendo los procesos que acaba de mencionar para mejorar o ampliar la gestión de sus proyectos?</p> <p><i>Si, aplicar el concepto de mejora continua, evolución y perfeccionamiento.</i></p>
11	<p>Usted actualmente se siente limitado respecto a cómo vienen desarrollando el trabajo?. Argumente</p> <p><i>Toda metodología establece normas y parámetros. Lo que se hace es ir mejorando poco a poco los procedimientos y la comunicación fluye entre todos los involucrados</i></p>
12	<p>Usted considera que se obtendrían beneficios con la actualización de los procesos para su labor en la gestión de los proyectos?. Argumente</p> <p><i>Para la gestión.</i></p>

Instrumento de Recolección de Información
Encuesta de Opinión para los Integrantes de la GGP de Movilnet

Objetivo del Instrumento

El presente instrumento tiene como objetivo ampliar la visión de las nuevas necesidades de procesos de gestión de proyectos posibles a incorporar en la Gerencia de Gestión de Proyectos (GGP) de Movilnet

La información obtenida de la aplicación del instrumento se usará con fines estrictamente académicos y de Investigación, en las instalaciones de la Universidad Monteavila. La información será manejada confidencialmente, guardando la identidad de los Informantes. La siguiente encuesta tiene como finalidad el levantamiento de data, que luego de ser analizada servirá de apoyo para la elaboración de un proyecto llamado " Propuesta de actualización de los procesos de gestión de proyectos existentes en la GGP de Movilnet basada en la guía PMBOK 5ta edición". Agradecemos de antemano su colaboración.

Instrucciones

En cada sección se presentan una serie de aseveraciones, clasificadas, las cuales están relacionadas al conocimiento de los procesos que se ejecutan dentro de la GGP de Movilnet. Se necesita que indique cuál es su apreciación con base en las funciones asignadas a su cargo, en relación al tema consultado

Debe proceder, de la siguiente manera:

- 1.- Lea cuidadosamente cada enunciado.
- 2.- Responda cada aseveración marcando con una "X" en la columna que considere.

Adicionalmente, se presentan preguntas donde Ud., podrá expresar alguna idea o sugerencia complementaria relacionada con el tema

A continuación se encuentran los enunciados, a los cuales, debe responder. Por favor Indique en ellos, la Información que usted percibe sobre el desarrollo del proyecto.

Para efectos del procesamiento de la información, se necesita que suministre los datos siguientes:

Nro	Pregunta	Respuesta
1	Especifique su Cargo dentro de la Gerencia	<input type="checkbox"/> Gerente <input type="checkbox"/> Asesor de Proyectos <input checked="" type="checkbox"/> Consultor de Proyectos
2	Especifique su tiempo en la Gerencia	<input type="checkbox"/> Menos de 1 año <input checked="" type="checkbox"/> Entre 1 y 5 años <input type="checkbox"/> Más de 5 años
3	Tiene conocimiento que la GGP posee un procedimiento estandarizado para la gestión de proyectos <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Argumente su respuesta :	
4	Tiene conocimiento que el proceso de Gestión de Proyectos PRO-A67F está basado en la guía PMBOK 4ta edición? <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Argumente su respuesta :	
5	Qué grupo de procesos de la 4ta edición tienen relación con sus responsabilidades. - PROCESOS DE PLANIFICACIÓN (MENOS COSTOS) - PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL (MAYORES COSTOS) - PROCESOS DE CIERRE	
6	Usted considera que son suficientes los procedimientos existentes para realizar sus funciones <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Argumente su respuesta :	

ACTUALMENTE.

7	<p>Conoce las diferencias existentes en la 5ta edición con respecto a la 4ta edición de PMBOK?</p> <p>(X) Sí () No</p> <p>Argumente su respuesta :</p> <p>BÁSICAMENTE SE AGREGÓ UN ÁREA DEL CONOCIMIENTO QUE GESTIONA A LOS INTERESADOS DEL PROYECTO, QUE ANTES ESTABA INCLUIDO COMO PROCESO EN LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO</p>
8	<p>Si la respuesta anterior es Sí, responda, qué grupo de procesos de la 5ta edición del PMBOK tienen relación con sus funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - IDENTIFICAR A LOS INTERESADOS - PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS - CONTROLAR LA RELACIÓN CON LOS INTERESADOS
9	<p>Cuáles procesos de la 5Ta edición considera deben incluirse y por qué:</p> <p>LOS MENCIONADOS ANTERIORMENTE PORQUE TENEMOS UNA DEBILIDAD EN ESE ASPECTO Y DEBEMOS CORREGIR PARA EL ÉXITO DE LOS PROYECTOS</p>
10	<p>Considera necesario actualizar el documento PRO-A67F incluyendo los procesos que acaba de mencionar para mejorar o ampliar la gestión de sus proyectos?</p> <p>Si debería actualizarse con los nuevos procesos</p>
11	<p>Usted actualmente se siente limitado respecto a cómo vienen desarrollando el trabajo?. Argumente</p> <p>Actualmente en los proyectos emblemáticos de la organización se viene desarrollando una dinámica que limita nuestras funciones a realizar seguimiento y control de los mismos.</p>
12	<p>Usted considera que se obtendrían beneficios con la actualización de los procesos para su labor en la gestión de los proyectos?. Argumente</p> <p>Si se obtendrían beneficios con la actualización de los procesos ya que se podría involucrar a los interesados en la resolución de los problemas de una manera más formal y efectiva por lo que de esta manera mejorarían el rendimiento de los proyectos</p>

Instrumento de Recolección de Información
Encuesta de Opinión para los integrantes de la GGP de Movilnet

Objetivo del Instrumento

El presente instrumento tiene como objetivo ampliar la visión de las nuevas necesidades de procesos de gestión de proyectos posibles a incorporar en la Gerencia de Gestión de Proyectos (GGP) de Movilnet

La información obtenida de la aplicación del instrumento se usará con fines estrictamente académicos y de investigación, en las instalaciones de la Universidad Monteavila. La información será manejada confidencialmente, guardando la identidad de los informantes. La siguiente encuesta tiene como finalidad el levantamiento de data, que luego de ser analizada servirá de apoyo para la elaboración de un proyecto llamado " Propuesta de actualización de los procesos de gestión de proyectos existentes en la GGP de Movilnet basada en la guía PMBOK 5ta edición". Agradecemos de antemano su colaboración.

Instrucciones

En cada sección se presentan una serie de aseveraciones, clasificadas, las cuales están relacionadas al conocimiento de los procesos que se ejecutan dentro de la GGP de Movilnet. Se necesita que indique cuál es su apreciación con base en las funciones asignadas a su cargo, en relación al tema consultado

Debe proceder, de la siguiente manera:

- 1.- Lea cuidadosamente cada enunciado.
- 2.- Responda cada aseveración marcando con una "X" en la columna que considere.

Adicionalmente, se presentan preguntas donde Ud., podrá expresar alguna idea o sugerencia complementaria relacionada con el tema

A continuación se encuentran los enunciados, a los cuales, debe responder. Por favor indique en ellos, la información que usted percibe sobre el desarrollo del proyecto.

Para efectos del procesamiento de la información, se necesita que suministre los datos siguientes:

Nro	Pregunta	Respuesta
1	Especifique su Cargo dentro de la Gerencia	<input type="checkbox"/> Gerente <input checked="" type="checkbox"/> Asesor de Proyectos <input type="checkbox"/> Consultor de Proyectos
2	Especifique su tiempo en la Gerencia	<input type="checkbox"/> Menos de 1 año <input type="checkbox"/> Entre 1 y 5 años <input checked="" type="checkbox"/> Más de 5 años
3	Tiene conocimiento que la GGP posee un procedimiento estandarizado para la gestión de proyectos <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Argumente su respuesta : <i>Existe un procedimiento publicado</i>	
4	Tiene conocimiento que el proceso de Gestión de Proyectos PRO-A67F está basado en la guía PMBOK 4ta edición? <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Argumente su respuesta : <i>El procedimiento publicado así lo indica</i>	
5	Qué grupo de procesos de la 4ta edición tienen relación con sus responsabilidades.	
6	Usted considera que son suficientes los procedimientos existentes para realizar sus funciones <input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No Argumente su respuesta : <i>Se deberían incluir nuevos procesos</i>	

7	<p>Conoce las diferencias existentes en la 5ta edición con respecto a la 4ta edición de PMBOK?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No</p> <p>Argumente su respuesta: <i>Incorporaron el proceso de identificar interesados como un área de conocimiento, incorporaron nuevos procesos en el grupo de Planificación y renombraron algunos procesos en planificación, ejecución y seguimiento y control</i></p>
8	<p>Si la respuesta anterior es Si, responda, qué grupo de procesos de la 5ta edición del PMBOK tienen relación con sus funciones:</p> <p>-</p>
9	<p>Cuáles procesos de la 5Ta edición considera deben incluirse y por qué:</p> <p>- <i>Planificar la gestión de los interesados para lograr que se involucren en todo el ciclo del proyecto</i></p>
10	<p>Considera necesario actualizar el documento PRO-A67F incluyendo los procesos que acaba de mencionar para mejorar o ampliar la gestión de sus proyectos? <i>Si</i></p>
11	<p>Usted actualmente se siente limitado respecto a cómo vienen desarrollando el trabajo?. Argumente</p> <p><i>NO</i></p>
12	<p>Usted considera que se obtendrían beneficios con la actualización de los procesos para su labor en la gestión de los proyecto?. Argumente</p> <p><i>Si, ya que se puede gestionar con mayor eficacia la participación de los interesados durante todo el ciclo del proyecto.</i></p>

Áreas del conocimiento	Grupos de Procesos				
	Grupo de Procesos de Iniciación	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Seguimiento y Control	Grupo de Procesos de Cierre
Gestión de la Integración del Proyecto	✓ Desarrollar el acta de constitución del proyecto	- Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	- Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto	- Dar seguimiento y controlar el trabajo del proyecto - Realizar el control integrado de cambios	✓ Cerrar proyecto o fase
Gestión del Alcance del Proyecto		✓ Recopilar requisitos ✓ Definir el alcance ✓ Crear EDT		- Verificar el alcance - Controlar el alcance	
Gestión del Tiempo del Proyecto		✓ Definir las actividades ✓ Secuenciar las actividades - Estimar los recursos en las actividades ✓ Estimar la duración de las actividades ✓ Desarrollar el cronograma		✓ Controlar el cronograma	
Gestión de Costos del Proyecto		- Estimar los costos - Determinar el presupuesto		- Controlar los Costos	
Gestión de la Calidad del Proyecto		- Planificar la calidad	- Realizar el aseguramiento de la calidad	- Realizar control de calidad	
Gestión de los RRHH del Proyecto		- Planificar el plan de RRHH	- Adquirir el equipo del proyecto - Desarrollar el equipo del proyecto - Dirigir el equipo del proyecto		
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	✓ Identificar interesados	- Planificar las comunicaciones	- Distribuir la información - Gestionar las expectativas de los interesados	✓ Informar el desempeño	
Gestión de los Riesgos del Proyecto		✓ Planificar la gestión de los riesgos ✓ Identificar los riesgos - Realizar análisis cualitativo de los riesgos - Realizar análisis cuantitativo de los riesgos - Planificar la respuesta a los riesgos		- Dar seguimiento y controlar los riesgos	
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		- Planificar las adquisiciones	- Efectuar las adquisiciones	- Administrar compras y adquisiciones	- Cerrar las adquisiciones

Áreas del conocimiento	Grupos de Procesos				
	Grupo de Procesos de Iniciación	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Seguimiento y Control	Grupo de Procesos de Cierre
Gestión de la Integración del Proyecto	✓ Desarrollar el acta de constitución del proyecto	- Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	- Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto	- Dar seguimiento y controlar el trabajo del proyecto - Realizar el control integrado de cambios	✓ Cerrar proyecto o fase
Gestión del Alcance del Proyecto		- Planificar la Gestión del Alcance ✓ Recopilar requisitos ✓ Definir el alcance ✓ Crear EDT		- Validar el alcance - Controlar el alcance	
Gestión del Tiempo del Proyecto		- Planificar la Gestión del Cronograma ✓ Definir las actividades ✓ Secuenciar las actividades - Estimar los recursos en las actividades ✓ Estimar la duración de las actividades ✓ Desarrollar el cronograma		✓ Controlar el cronograma	
Gestión de Costos del Proyecto		- Planificar la Gestión de los Costos - Estimar los costos - Determinar el presupuesto		- Controlar los Costos	
Gestión de la Calidad del Proyecto		- Planificar la Gestión de calidad	- Realizar el aseguramiento de la calidad	- Controlar la calidad	
Gestión de los RRHH del Proyecto		- Planificar la Gestión de los RRHH	- Adquirir el equipo del proyecto - Desarrollar el equipo del proyecto - Dirigir el equipo del proyecto		
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		- Planificar la Gestión de las comunicaciones	- Gestionar las comunicaciones del proyecto	- Controlar las comunicaciones	
Gestión de los Riesgos del Proyecto		✓ Planificar la gestión de los riesgos ✓ Identificar los riesgos - Realizar análisis cualitativo de los riesgos - Realizar análisis cuantitativo de los riesgos - Planificar la respuesta a los riesgos		- Controlar los riesgos	
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		- Planificar la Gestión de las adquisiciones	- Efectuar las adquisiciones	- Controlar las adquisiciones	- Cerrar las adquisiciones
Gestión de los Interesados del Proyecto	✓ Identificar interesados	- Planificar la Gestión de los Interesados	- Gestionar las relaciones con los interesados	- Controlar la relación con los interesados	