

AAU7677

TESIS
GP2013
P32



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

Trabajo Especial de Grado

**GUÍA CONCEPTUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS TECNOLÓGICOS PARA
LA GERENCIA DE SERVICIO Y SOPORTE DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA
TELECOMUNICACIONES MOVILNET, S.A.**

Presentado por

Hector Orlando, Pacheco Diaz

Para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

Maria Esther Remedios

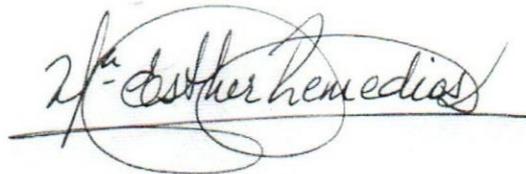
Caracas, Febrero de 2013

BN-195592

ACEPTACION DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano Hector Orlando Pacheco Diaz, C.I. V-15.343.441, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es "GUÍA CONCEPTUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS TECNOLÓGICOS PARA LA GERENCIA DE SERVICIO Y SOPORTE DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA TELECOMUNICACIONES MOVILNET, S.A."; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello: y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 26 días del mes de Febrero de 2013.

A handwritten signature in black ink, reading "M^a Esther Remedios", written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Maria Esther Remedios
C.I. 5.530.488

CARTA DE APROBACION DE LA EMPRESA

Sra.

Universidad católica Andrés bello

Postgrado de Gerencia de Proyectos

Caracas

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado a el Ingeniero de Sistemas, Héctor Orlando Pacheco Díaz, 15.343.441, quien labora en esta organización, a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académico que conllevaran a la realización del Trabajo Especial de Grado "GUÍA CONCEPTUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS TECNOLÓGICOS PARA LA GERENCIA DE SERVICIO Y SOPORTE DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA TELECOMUNICACIONES MOVILNET, S.A..", como requisito para obter el titulo de Especialista en Gerencia de Proyectos, exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más a que hacer referencia, atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Gladys Pereira', is written over a horizontal line.

Gladys Pereira

Gerente De Servicio Y Soporte De Producción.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**GUÍA CONCEPTUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS TECNOLÓGICOS PARA
LA GERENCIA DE SERVICIO Y SOPORTE DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA
TELECOMUNICACIONES MOVILNET, S.A.**

Autor: Hector O. Pacheco D.
Asesor: Maria Esther Remedios
Año: 2013

RESUMEN

Este trabajo surge por la problemática situación que enfrenta la Gerencia de Servicio y Soporte de Producción, donde la necesidad de implementación de proyectos tecnológicos, que se requieren para garantizar su operación, no son atendidos por ninguna unidad especializada en gerencia de proyectos y adicionalmente esta gerencia carece de conocimientos en el área de gerencia de proyectos. En la búsqueda de una solución, se desarrolló este trabajo, el cual está enmarcando en un tipo de investigación proyectiva, con un diseño mixto, documental de campo y no experimental, destacando que se analizó una muestra de 5 proyectos ejecutados entre el período del año 2008 al 2010 por la GSSOP de Movilnet, por lo que también fue longitudinal, manteniéndose en la línea de trabajo de gerencia de proyectos tecnológicos, todo esto con la intención de desarrollar una "Guía Conceptual de Gerencia de Proyectos Tecnológicos para la Gerencia de Servicio y Soporte de Producción de la Empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A." con el objetivo de aplicar las buenas prácticas de la gerencia de proyectos tecnológicos y así mitigar o eliminar la problemática situación existente. Y como recomendaciones importantes, el apoyo de la puesta en práctica de la Guía por todo líder o gerente que emprenda un proyecto tecnológico y el estudio constante de la evolución de las buenas prácticas de la Gerencia de Proyectos para realizar las modificaciones o aportes necesarios a la Guía impactara positivamente en el éxito del proyecto en que se aplique la Guía.

Palabras clave: Proyectos Tecnológicos, Gerencia de Proyectos, Riesgo, Planificación.

Línea de Investigación: Gerencia de proyectos Tecnológicos.

ÍNDICE GENERAL

ACEPTACION DEL ASESOR	II
CARTA DE APROBACION DE LA EMPRESA	III
RESUMEN	IV
ÍNDICE GENERAL	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	IX
LISTA DE ACRÓNIMOS	X
INTRODUCCION	1
CAPITULO I.- PROPUESTA DE INVESTIGACION	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	7
1.2.1 <i>Objetivo General</i>	7
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	7
1.2.3 <i>Justificación de la Investigación</i>	8
CAPITULO II.- MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	10
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
2.2 CONCEPTOS GENERALES DE LA GERENCIA DE PROYECTOS.....	13
2.2.1 <i>Proyecto</i>	13
2.2.2 <i>Gerencia de proyectos</i>	15
2.3 PROCESOS DE GERENCIA DE PROYECTOS	15
2.3.1 <i>Grupo de Procesos de Iniciación</i>	16
2.3.2 <i>Grupos de procesos de planificación</i>	17
2.3.3 <i>Grupo de Procesos de Ejecución</i>	21
2.3.4 <i>Grupo de Procesos de Seguimiento y Control</i>	24
2.3.5 <i>Grupo de Procesos de Cierre</i>	26
2.4 INTERESADOS	27
2.5 ROL DEL DIRECTOR DEL PROYECTO.....	28
2.6 CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS.....	28
2.6.1 <i>Fases de un proyecto</i>	28
2.7 PROYECTOS TECNOLÓGICOS.....	29
2.7.1 <i>Tecnología</i>	29
2.7.2 <i>El Proyecto Tecnológico</i>	30
2.8 EL CONCEPTO DE "SITUACIÓN ACTUAL"	30

2.9	DEFINICIÓN DE REQUERIMIENTO.....	30
2.10	DEFINICIÓN DE COMPONENTE.....	31
2.11	DEFINICIÓN DE ELEMENTO.....	31
2.12	DEFINICIÓN DE PROCESO.....	31
2.13	DEFINICIÓN DE SUBPROCESOS.....	31
CAPITULO III.- MARCO METODOLÓGICO		32
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	32
3.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	33
3.4	CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	35
3.5	ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO.....	36
3.6	MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	37
CAPITULO IV.- MARCO ORGANIZACIONAL		38
4.1	HISTORIA DE MOVILNET	38
4.2	MISIÓN	39
4.3	VISIÓN.....	40
4.4	VALORES.....	40
4.4.1	<i>Eficiencia</i>	40
4.4.2	<i>Honestidad</i>	40
4.4.3	<i>Igualdad</i>	41
4.4.4	<i>Solidaridad</i>	41
4.4.5	<i>Participación Protagónica</i>	41
4.4.6	<i>Diagrama Organizacional</i>	42
CAPITULO V.- DESARROLLO		47
5.1	OBJETIVO 1: CONOCER LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GERENCIA DE LOS PROYECTOS EMPRENDIDOS POR LA GSSOP DE LA EMPRESA TELECOMUNICACIONES MOVILNET, S.A.	47
5.1.1	<i>Instrumento de Medición: PDRI</i>	47
5.1.1	<i>Aplicación del Instrumento de Medición</i>	48
5.1.2	<i>Resultados de la Aplicación del Instrumento de Medición</i>	49
5.1.3	<i>Análisis de los Resultados Obtenidos de la Aplicación del Instrumento de Medición</i>	51
5.2	OBJETIVO 2: IDENTIFICAR LOS REQUERIMIENTOS DE ATENCIÓN EN LAS ÁREAS DE GERENCIA DE LOS PROYECTOS EMPRENDIDOS POR LA GSSOP DE LA EMPRESA TELECOMUNICACIONES MOVILNET, S.A. SEGÚN LA METODOLOGÍA DEL PMI.	52
5.2.1	<i>Análisis de los resultados obtenidos de las encuestas</i>	55
5.2.2	<i>La Definición del Requerimiento</i>	58
5.3	OBJETIVO 3: FORMULAR LOS PROCESOS DE LA GUÍA CONCEPTUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS TECNOLÓGICOS PARA LA GSSOP DE LA EMPRESA TELECOMUNICACIONES MOVILNET, S.A.	60
5.3.1	<i>Proceso de Conceptualización</i>	61
5.3.2	<i>Proceso de Factibilidad</i>	64
5.3.3	<i>Proceso de Planificación</i>	66
5.3.1	<i>Proceso de Ejecución, Seguimiento y Control</i>	70
5.3.2	<i>Proceso de Cierre y Lanzamiento</i>	75

CAPITULO VI.- EVALUACIÓN DEL PROYECTO	78
7.1 <i>Objetivo General</i>	78
7.2 <i>Objetivos Específicos</i>	79
CAPITULO VII.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
ANEXO A.....	88
ADAPTACIÓN DEL PDRI A PROYECTOS TECNOLÓGICOS:	88
ANEXO B.....	96
ENCUESTA DE IDENTIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS:	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura

1. INTERRELACIÓN DE LOS GRUPOS DE PROCESOS DE LA GERENCIA DE PROYECTOS	16
2. GRUPO DE PROCESOS DE INICIACIÓN	17
3. GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	21
4. GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN	22
5. GRUPO DE PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	26
6. GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE	27
7. CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO	29
8. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE UN PROCESO	31
9. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA ESTRUCTURA DE DESAGREGADA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	36
10. DIAGRAMA DE LA CORPORACIÓN CANTV	42
11. DIAGRAMA DE LA PRESIDENCIA DE MOVILNET	43
13. DIAGRAMA DE LAS VICEPRESIDENCIA DE MOVILNET	43
14. DIAGRAMA DE LAS DIRECCIÓN ES BAJO LA VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES Y SISTEMAS DE MOVILNET	44
15. DIAGRAMA DE LAS GERENCIAS BAJO LA DIRECCIÓN DE SOPORTE OPERACIONAL Y SISTEMAS DE MOVILNET	45
16. DIAGRAMA DE LAS COORDINACIONES QUE ESTRUCTURAN LA GERENCIA DE SERVICIOS SOPORTE Y PRODUCCIÓN DE MOVILNET	46
17. DIAGRAMA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE APLICAR EL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	50
18. GRÁFICO DE LA MATRIZ RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS (SIN INCLUIR LA COLUMNA DE DIFERENCIA CALCULADA)	55
FIGURA 19. MATRIZ DE ADAPTACIONES Y CONCORDANCIA ENTRE LOS PROCESOS PROPUESTOS POR EL PMI (2008) Y LOS ADAPTADOS A LOS PROYECTOS DE TECNOLOGÍA EJECUTADOS POR LA GSSOP	59
20. LEYENDA DEL DIAGRAMA DE FLUJO	61
21. DIAGRAMA DEL PROCESO DE CONCEPTUALIZACIÓN	62
22. DIAGRAMA DEL PROCESO DE FACTIBILIDAD	65
23. DIAGRAMA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN	67
24. DIAGRAMA DEL PROCESO DE EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL	71
25. DIAGRAMA DEL PROCESO DE CIERRE Y LANZAMIENTO	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla

1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	34
2. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	37
3. SECCIONES Y PONDERACIONES DE LA ADAPTACIÓN DEL PDRI A PROYECTOS TECNOLÓGICOS:.....	48
4. NIVELES DE DEFINICIÓN DE LA ADAPTACIÓN DEL PDRI A PROYECTOS TECNOLÓGICOS:.....	48
5. MATRIZ RESUMEN DE INFORMACIÓN DE LA MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
6. MATRIZ RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN A LOS PROYECTOS SELECCIONADOS	49
7. VALORES MÁXIMOS QUE SE PODRÍAN OBTENER POR PROCESO Y EL VALOR TOTAL MÁXIMO QUE SE PODRÍA OBTENER DE RESPONDER CORRECTAMENTE TODA LA ENCUESTA.	54
8. MATRIZ RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS.	54

LISTA DE ACRÓNIMOS

AMPS: Sistema Telefónico Móvil Avanzado

CANTV: Compañía Anónima Nacional de Teléfonos de Venezuela

EDT: Estructura de Descomposición del Trabajo

GSM: Sistema Global para las Comunicaciones Móviles

GSSOP: Gerencia de Servicio y Soporte de Producción

PDRI: Índice del Grado de Definición de un Proyecto

PMI: Project Management Institute

PMBOK: Project Management Body of Knowledge

TDMA: Time Division Multiple Access

INTRODUCCION

Este trabajo se presentó con el propósito de optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, realizando un desarrollo enmarcado en un tipo de investigación proyectiva para solucionar el problema del tratamiento inadecuado a proyectos tecnológicos de una empresa con características particulares, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades de dicha empresa, para así poder diseñar una guía que permita alcanzar el funcionamiento adecuado de los procesos asociados a las etapas de Gerencia de Proyectos.

El desarrollo de este trabajo se realizó en la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A. la cual se creó el 19 de mayo de 1992 como una filial de la compañía de telefonía fija CANTV, en su primer año alcanzó 21.000 clientes, ofreciendo servicio AMPS, con cobertura en Caracas, Valencia y otras ciudades del país. El código de área para el acceso era 099 (posteriormente fue 016); y pronto se convertiría en la primera operadora celular del país en digitalizar su red. Bajo la tecnología TDMA se impulsan productos y servicios que marcan un nuevo cambio en el mercado celular, como el servicio de identificación de llamadas. En 1996 la empresa se moderniza migrando a tecnología TDMA, siendo la segunda (después de Digitel) en el país en ofrecer tecnología digital. En la actualidad con tecnología GSM se posiciona como la primera operadora de Venezuela.

Como premisa fundamental uno de los temas más importantes a tratar en este trabajo de investigación será la gerencia de proyectos enfocados en el área de aplicación de la tecnología con el único fin de invertir todo el esfuerzo en organizar y administrar los recursos, de forma tal que los proyectos sean

terminados completamente dentro de lo pautado en el alcance, el tiempo y los costos planteados a su inicio.

Este trabajo de investigación se estructura en: un primer capítulo, "Propuesta de Investigación" en donde se presenta la problemática de la Gerencia de Servicio y Soporte de Producción de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A., dicha gerencia se encuentra desasistida y sin instrucción parcialmente adecuada en la Gerencia de Proyectos Técnicos celebrando contrataciones basadas en intuición y experiencias prácticas semejantes, que se transforman en atrasos en el arranque de proyectos tan importantes que impactan directamente en la operación de la empresa, se mantienen situaciones de alto riesgo por períodos largos de tiempo, degradación de los servicios y gastos innecesarios por parte de la empresa. Adicionalmente en este capítulo encontramos el Objetivo General: "Proponer una guía conceptual de Gerencia de proyectos tecnológicos adaptando los fundamentos del Project Management Institute (PMI) a los lineamientos de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A. para la Gerencia de Servicio y Soporte de Producción.", además de los Objetivos Específicos y la Justificación de la investigación en donde se explica que de no atenderse la problemática que se expone en este trabajo se estará manteniendo una situación de riesgo que se puede manifestar en un colapso fraccionado o parcial de la plataforma a nivel operativo de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A. de forma irreparable, bien sea por la adquisición de bienes y servicios inadecuados o por no dedicar la pronta y pertinente atención a problemas de alto impacto.

Seguidamente tenemos el segundo capítulo, "Marco Teórico y Conceptual" el cual proporciona las bases teóricas y conceptuales en las que se apoyó el desarrollo de este trabajo, posteriormente está el capítulo tres, "Marco Metodológico" en donde se explica detalladamente el tipo y diseño de la investigación de este trabajo de Trabajo Especial de Grado además de las Consideraciones Éticas y el Cronograma de la Investigación, para luego encontrar el cuarto capítulo "Marco Organizacional", en este capítulo se expone la Historia, Misión, Visión y Valores de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A. en cuya estructura organizativa se encuentra la GSSOP en donde se planea poner en práctica el producto de este Trabajo Especial de Grado y a continuación se presenta el

capítulo cinco, "Desarrollo" donde se da a conocer la situación actual de la gerencia de los proyectos emprendidos por la GSSOP de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A., como primer objetivo específico del capítulo, también se identifican los requerimientos de atención en las áreas de gerencia de los proyectos emprendidos por la GSSOP de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A. según la metodología del PMI, como segundo objetivo específico y como tercer objetivo específico se formularon los procesos de la guía conceptual de gerencia de proyectos tecnológicos para la GSSOP, para dar paso al capítulo seis "Evaluación del Proyecto" en el cual se analizó y evaluó todo el proyecto para dar a conocer todos sus aportes y esfuerzos invertidos para lograr el producto final del trabajo de investigación y como último capítulo tenemos las "Conclusiones y Recomendaciones" donde se da a conocer las proposiciones y sugerencias como resultado de haber concluido el trabajo de investigación, con la intención de lograr mejoras y dar aportes positivos a la gestión de la Gerencia de Proyectos Tecnológicos y para culminar el trabajo se exponen las referencias bibliográficas que sustentan esta investigación, así como los respectivos anexos.

CAPITULO I.- PROPUESTA DE INVESTIGACION

1.1 Planteamiento del Problema

La empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A. se creó el 19 de mayo de 1992 como una filial de la compañía de telefonía fija CANTV para el sector de telefonía móvil en Venezuela, en su primer año alcanzó 21.000 clientes y para el primer trimestre de 2010 contaba con una participación del 42,5% del mercado nacional, colocándose como la empresa con mayor cantidad de suscriptores.

Este posicionamiento como la primera empresa se debe al constante esmero en mejorar la calidad del servicio y bajos costos de las tarifas ofrecidas, sosteniéndose en una estructura bien definida, la cual se mantiene en constante evolución dada la dinámica del negocio de la telefonía móvil.

Una de las unidades que forma parte de dicha estructura y que se mantiene en constante evolución a nivel tecnológico es la Gerencia de Servicio y Soporte de Producción, la cual maneja dos ambientes: El primer ambiente comprende el soporte y mantenimiento a todas las aplicaciones web de Movilnet y el segundo ambiente involucra todo lo relacionado a la operación, soporte y mantenimiento asociado a la infraestructura de atención al cliente. Como consecuencia de esta constante evolución, la Gerencia de Servicio y Soporte de Producción se ve en la necesidad de la implementación permanente de nuevos requerimientos, que en la mayoría de los casos son definidos como proyectos, entendiendo que según el PMI (2008) un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Pero estos proyectos poseen características específicas que según su complejidad y área de aplicación se pueden definir como Proyectos Tecnológicos los cuales se definen como resultado de una

búsqueda tendiente a solucionar, metódica y racionalmente, un problema del mundo material (problema tecnológico).

Dada esta clasificación estos proyectos quedan excluidos de ser atendidos por la Gerencia de Desarrollo e Integración de Productos o por la Gerencia de Desarrollo e Integración de Sistemas, ya que la primera se encarga de evaluar la factibilidad, planificar y controlar los proyectos de integración de soluciones tecnológicas asociadas al desarrollo de nuevos productos o servicios al cliente final o cliente interno, así como mejoras a los productos y servicios de las plataformas existentes, mientras que la segunda Gerencia, da la Factibilidad, Planifica, Diseña, Ejecuta, Garantiza la Calidad y Pone en Producción los Desarrollos de Sistemas, la Integración de Aplicaciones, la automatización de las reglas de Negocio y el suministro de Información Comercial para Movilnet.

Como consecuencia de lo descrito anteriormente, la Gerencia de Servicio y Soporte de Producción se encuentra desasistida y con personal sin capacitación adecuada para cumplir el Rol de un Director de Proyecto para gerenciar Proyectos Técnicos celebrando contrataciones basadas en intuición y experiencias prácticas, lo cual se aleja de lo expuesto por la guía del PMI como estándar desarrollado por el PMI (Project Management Institute), ya que el Rol del Director de Proyecto es diferente del de un gerente funcional o del gerente de operaciones y esto radica en que debe poseer características muy específicas como: Conocimiento en la dirección de proyectos, Desempeño de los conocimientos de dirección de proyectos y Personalidad de liderazgo, que mitigará los problemas de atrasos en el arranque de proyectos tan importantes que impactan directamente en la operación de la empresa, el mantener situaciones de alto riesgo por períodos largos de tiempo, degradación de los servicios y gastos innecesarios por parte de la empresa que se presentan actualmente en la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A..

También se puede decir que según el PMI (2008) la situación existente en la Gerencia de Servicio y Soporte de Producción de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A. presenta grandes deficiencias en la Gerencia de Proyectos ya que no da el tratamiento adecuado a las nueve áreas de

conocimientos aplicables a los Proyectos Tecnológicos que se implementan actualmente.

Ahondado en lo anterior se hace improbable una redefinición de la estructura de la organización para generar de alguna forma atención a este tipo de requerimientos y esta situación es debido a factores muy diversos que van desde la incapacidad para implementar soluciones desarrolladas por empresas especialistas en la reestructuración organizacional contratadas, falta de personal, negativa por parte de la directiva para contratar personal o crear cualquier agrupación que se dedique a la atención de estos proyectos con recursos humanos internos o cambio en la orientación del negocio de la empresa la cual no ubica entre sus prioridades las mejoras estructurales, entre otros.

Adicionalmente según la revista virtual Gerente del 9 de Septiembre de 2011 para el 2008 se encontró que sólo entre el 15% y 25% de los proyectos finalizan satisfactoriamente (desviaciones inferiores al 10%), que un 50% finaliza con desviaciones significativas (+10%) o muy significativas (+50%), y que entre un 35% y un 25% de los proyectos son cancelados y compartiendo lo expuesto por Jaime Pereña Brand en su libro Dirección y Gestión de Proyectos (1998):

Los proyectos no están sujetos a ninguna maldición, lo que ocurre es que frecuentemente son mal gestionados. Una adecuada gestión de los proyectos no resolverá todas las dificultades existentes pero invertirá la proporción entre éxitos y fracasos: *lo normal será que un proyecto bien gestionado sea un éxito.* (p. 311)

Por lo que se propondrá una solución que integre la metodología propuesta en el PMBOK como estándar del PMI (2008), la cual responda la siguiente interrogante:

¿Qué lineamientos deben seguir la Gerencia de Servicio y Soporte de Producción de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A. para lograr obtener mejores resultados en la implementación de proyectos tecnológicos?

Pero la pregunta anterior no puede ser respondida de forma correcta y certera si antes no se responden las siguientes interrogantes, ya que las mismas serán las que fundamenten y ayuden a estructurar la respuesta de la pregunta inicial:

¿Cuál es la realidad actual de la GESSOP de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S. A.?

¿Para los proyectos emprendidos por la GESSOP de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S. A. Cuáles son los requerimientos a atender según las áreas de gerencia de proyectos?

¿Cómo se estructurara la guía conceptual de gerencia de proyectos para la GESSOP de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S. A?

1.2 Objetivos del Proyecto de Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer una guía conceptual de Gerencia de proyectos tecnológicos para la Gerencia de Servicio y Soporte de Producción (GSSOP) de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A. adaptada a los fundamentos del Project Management Institute (PMI).

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer la situación actual de la gerencia de los proyectos emprendidos por la GSSOP de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A.
- Identificar los requerimientos de atención en las áreas de gerencia de los proyectos emprendidos por la GSSOP de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A. según la metodología del PMI.
- Formular los procesos de la guía conceptual de gerencia de proyectos tecnológicos para la GSSOP de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A.

1.2.3 Justificación de la Investigación

La GSSOP forma parte de la estructura medular de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A. ya que dicha gerencia maneja dos ambientes: El primer ambiente comprende el soporte y mantenimiento a todas las aplicaciones web de Movilnet y el segundo ambiente involucra todo lo relacionado a la operación, soporte y mantenimiento asociado a la infraestructura de atención al cliente, en ambos ambientes es constante la necesidad de actualizaciones de software y hardware o la implementación de nuevas soluciones dada la dinámica del negocio de las comunicaciones móviles, estas constantes son en algunos casos tan complejas que requieren una gran inversión de recursos de todo tipo y la importancia de las mismas muchas veces también son de tan alto nivel que se puede hablar de pérdidas de ingresos y cortes o degradación de servicios si no son realizadas.

Y aunque la GSSOP juega un papel importante en la sostenibilidad de la empresa, esta gerencia es desatendida en gran parte de sus requerimientos o proyectos tecnológicos por las Gerencias de Proyectos de la empresa y la causa de esta situación es debido a características específicas de dichos proyectos que los hacen excluyentes del margen de acción de la Gerencia de Desarrollo e Integración de Productos o por la Gerencia de Desarrollo e Integración de Sistemas.

De no atenderse esta problemática se estará manteniendo una situación de riesgo que se puede manifestar en un colapso fraccionado o parcial de la plataforma a nivel operativo de forma irreparable, bien sea por la adquisición de bienes y servicios inadecuados o por no dedicar la pronta y pertinente atención a problemas de alto impacto.

Por los riesgos planteados y la naturaleza del ámbito de acción de la Gerencia de Servicio y Soporte de Producción se hace necesario desarrollar una guía de Gerencia de Proyectos Tecnológicos que proponga una metodología de trabajo para el levantamiento de información, diseño, planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre del proyecto, pretendiendo mitigar o eliminar las probabilidades de celebrar contrataciones inapropiadas o deficientes, atrasos en

el arranque de proyectos, permanencia de situaciones de alto riesgo que impactan negativamente en la operación de la empresa, degradaciones de los servicios y gastos innecesarios por parte de la empresa.

Destacando que será determinante la integración de los fundamentos del Project Management Institute (PMI) con los lineamientos de la Gerencia de Desarrollo e Integración de Productos y la Gerencia de Desarrollo e Integración de Sistemas ya que se tiene claro que el valor de los conocimientos en base a la experiencia de estas gerencias constituyen un capital invaluable, el cual será base fundamental para que la guía de Gerencia de Proyectos Tecnológicos este alineada a los requerimientos particulares del negocio de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A.

CAPITULO II.- MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes de la Investigación

Partiendo de que ningún proyecto en la realidad actual es abordado sin tener conceptos previos, este capítulo pretende dar una visión de un conjunto de conceptos y teorías que se utilizarán para formular y desarrollar la investigación planteada, por lo que los conceptos y teorías aquí planteados permitirán analizar el problema expuesto con un sentido mucho más riguroso bajo una revisión exhaustiva de las teorías más recientes que describen todo lo que se sabe o se ha investigado sobre o relacionado a la investigación.

En cuanto a lo que se refiere a los antecedentes de la investigación se consultaron los siguientes Trabajos Especiales de Grado: primeramente a Viatour Cristian (2006), Diseño Conceptual de la Guía Para la Gerencia de Múltiples Proyectos, Adaptada al Departamento de Proyectos de Mejoras de Transmisión de C.V.G. EDELCA. En donde se desarrolló un tipo de investigación proyectiva, con un diseño documental, para lograr entre sus objetivos: Identificar el arte de la gerencia de múltiples proyectos, plantear acciones de mejoras, a fin de reducir las brechas entre el estado del arte en la gerencia de múltiples proyectos. Y entre sus conclusiones se destaca, que se determinó que la gerencia de múltiples proyectos es posible al estudio de todas las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos, ya que así se puede ser más eficiente en la utilización de los recursos disponibles para gerenciar adecuadamente múltiples proyectos, dando como técnica de ejemplo la implementación de una guía para asignación de los recursos, así como el establecimiento de un orden de prioridad de los mismos, y este trabajo fue realizado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

También se consultó a Fernando Ravelo (2007), Elaboración de la “Guía de Gerencia de Proyectos de Construcción (GGPC)” Caso Vinccler C.A., este trabajo se basó en una metodología de investigación y planificación de cinco fases: Fase 1 Planificar el Alcance de la Guía, Fase 2 Evaluar la Eficiencia Actual, Fase 3 Identificar los Componentes, Fase 4 Aportar las soluciones para integrar, mejorar y sistematizar el sistema de control de obras, Fase 5 Elaborar la Guía para la Gerencia de Proyectos de Construcción GGPC. En lo que respecta a los objetivos planteados tenemos el Integrar los criterios de toda la organización VINCLER C.A., en cuanto a la Gerencia de Proyectos, incorporando sus justificaciones, semejanzas, diferencias, ventajas y desventajas, Establecer métodos uniformes de definición, medición y control del desempeño en la ejecución de proyectos y obras, su conclusión principal es que la guía desarrollada como su nombre lo indica, es una guía que contienen unos lineamientos prácticos para la ejecución de un proyecto de una manera normalizada y ordenada, de modo que ningún detalle y/o paso importante se escape y este trabajo fue realizado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

Como también fue de gran ayuda el trabajo de: Toledo Roselyne (2005), “Bases para el Diseño de una Metodología de Gerencia del Conocimiento en Planificación de Proyectos (Caso De Estudio: Proyecto de Construcción de Apartamentos en el Área Metropolitana de Caracas)”, este estudio fue enmarcado dentro de una investigación evaluativa ya que determina de manera sistemática la calidad de planificación de un proyecto, respondiendo las siguientes interrogantes: ¿Cómo se planifica un proyecto en la empresa?, ¿Cómo analizar proyectos con base en la gerencia de conocimiento?, ¿Cuáles son las lecciones aprendidas a identificar en planificación en la empresa?, ¿se puede inferir una metodología de gerencia del conocimiento para los futuros proyectos de la empresa? Y este trabajo fue realizado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

El trabajo de Diez Marcelino (2007), “Desarrollo de una Metodología de Gerencia de la Calidad en los Proyectos CVG EDELCA”, fue consultado dado a que aporta un análisis de la calidad de la gestión de los proyectos emprendidos CVG EDELCA, para así obtener como producto del estudio la definición de una metodología específica para la gerencia de calidad de sus proyectos, programas y

portafolios, acordes a la realidad y dinámica de la empresa, este trabajo concluye la necesidad de un plan de acción para el logro de mejoras continuas en la gerencia de calidad de los proyectos, y este trabajo fue desarrollado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

Se consulto a Zapata Anderson (2006), "Metodología para la Medición de la Seguridad y Riesgos en los Proyectos de la Gerencia de Ingeniería y Medio Ambiente de Sidor", debido a que su objetivo general fue: Proponer una metodología basada en el PDRI y en las normas y procedimientos legales e internos relativos a Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional, para la medición del grado de definición y planificación en los proyectos desarrollados por la gerencia de ingeniería y medio ambiente de SIDOR, y el PDRI es una de las herramientas más eficientes en la medición del índice de desarrollo del alcance de proyectos por lo que será una de las que se emplearan para el desarrollo del trabajo para el cual se utiliza este antecedente, entre las conclusiones más resaltantes de este antecedente tenemos: Que el uso de la metodología propuesta permitirá guiar el desarrollo de los aspectos de seguridad en un proyecto industrial y verificar que se tomen todas las medidas necesarias para tener plantas con las condiciones de higiene y seguridad que exigen las buenas prácticas de ingeniería y normas internacionales, este trabajo fue desarrollado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

El trabajo de Arteaga Leomercis (2012), "Propuesta de Plan de Estratégico para la Gerencia de Proyectos de la Empresa BD2050 Automatismos Industriales, C. A." fue consultado debido a que su estudio fue en torno a una empresa del área de ingeniería la cual está inmersa en el área de automatización y control de procesos industriales, entre las conclusiones más importantes de este trabajo esta: la identificación de las mejores prácticas para ejecutar proyectos de ingeniería, procura y construcción, la identificación de las etapas críticas en la ejecución de estos proyectos y finalmente el plan estratégico orientado a la implementación de una metodología de gerencia de proyectos, este trabajo fue desarrollado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

Se consulto a Contreras Emileyddy (2011), "Desarrollo de un plan de Procesos para al Administración de Proyectos Tecnológicos, Caso de Estudio: Gerencia de Tecnología de la Información del Banco Nacional de la Vivienda Y Hábitat (BANVIH)", este trabajo fue desarrollado con una metodología de investigación aplicada, lo que permitió organizar de forma estructurada los objetivos específicos, entre los cuales resaltan: Evaluar la situación actual sobre la gestión de proyectos tecnológicos del BANVIH, Analizar las mejores practicas aplicables a los proyectos tecnológicos y Diseñar un plan de proceso basado en las mejores prácticas en la administración de proyectos para el caso de estudio, entre sus conclusiones resalta que el plan de proceso propuesto se centra en la definición del trabajo necesario identificando la necesidad de adoptar la posición del cliente o usuario para comprender la necesidad a satisfacer en todos sus aspectos, este trabajo fue desarrollado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

En lo que respecta a la consulta realizada a los trabajos antes nombrados, serán usados como referencias para el andamiaje de la estructura a desarrollar en el Marco Teórico y Conceptual, además haber sido utilizados para el abordaje metodológico a implementar en este trabajo, la cual se presenta como una nueva investigación orientada al área de aplicación de la Tecnología en una empresa de telefonía móvil, por lo que se puede hablar de un trabajo innovador.

2.2 Conceptos Generales de la Gerencia de Proyectos

2.2.1 Proyecto

El término proyecto proviene del latín *proiectus* y cuenta con diversas significaciones. Podría definirse a un proyecto como el conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que buscan cumplir con un cierto objetivo específico. Este generalmente debe ser alcanzado en un período de tiempo previamente definido y respetando un presupuesto. En el lenguaje cotidiano, la palabra proyecto también puede ser utilizada como sinónimo de plan, programa e idea.

Para Palacios (2007), un proyecto es un conjunto de actividades que hacen las organizaciones con un fin claramente delimitado para dirigirse hacia una situación deseada. Estos proyectos permiten generar la infraestructura operativa de la empresa.

Según el PMI un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Las características fundamentales de un proyecto son:

Temporal: Un proyecto tiene un comienzo definido y un final definido. Resaltando que:

la temporalidad se refiere al esfuerzo puntual por el grupo de personas que se une por un tiempo para lograr el objetivo deseado, ya que usualmente el producto o servicio derivado de su trabajo es indefinido en el tiempo y será manejado por una unidad operativa según el interés del mercado y sus usuarios. (Palacios, 2007, p. 115).

Productos o servicios únicos: El resultado de las actividades planificadas es uno o varios productos o servicios que en la mayoría de los casos suelen ser irrepetibles exactamente iguales.

Elaboración gradual: Según el PMI (2008) la elaboración gradual es una característica de los proyectos que acompaña a los conceptos de temporal y único. "Elaboración gradual" significa desarrollar en pasos e ir avanzando mediante incrementos. Por ejemplo, el alcance de un proyecto se define de forma general al comienzo del proyecto y se hace más explícito y detallado a medida que el equipo del proyecto desarrolla un mejor y más completo entendimiento de los objetivos y de los productos entregables. La elaboración gradual no debe confundirse con la corrupción del alcance.

2.2.2 Gerencia de proyectos

Según el PMI (2008) la Gerencia de Proyectos es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para alcanzar los requerimientos del mismo.

2.3 Procesos de Gerencia de Proyectos

Antes de entrar plenamente en la exposición de los Procesos de Gerencia de Proyectos es importante resaltar que por la definición de Proceso podemos entender que son el conjunto de acciones y actividades interrelacionadas que se llevan a cabo para alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos, estos están formados por tres elementos: las entradas, las técnicas o herramientas para procesar las entradas y la(s) salida(s) que sería el resultado del procesamiento de las entradas por medio de herramientas o técnicas específicas según el proceso que se esté implementando.

Según el PMI (2008), para alcanzar el éxito en la gerencia de un proyecto se deben identificar y ejecutar cinco grupos de procesos, los cuales se definen como los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos:

- 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

Pero estos cinco grupos de Procesos de Gerencia de Proyectos no actúan ni conviven independiente uno del otro ya que al contrario poseen una naturaleza integradora como se muestra en la siguiente imagen:

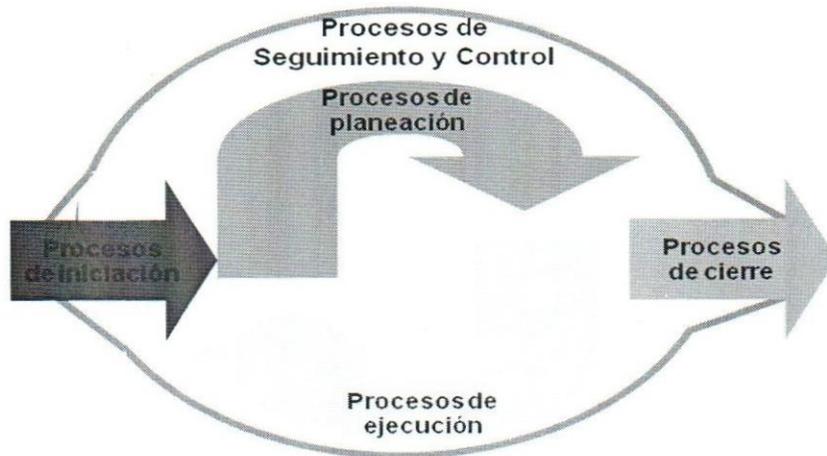


Figura 1. Interrelación de los Grupos de Procesos de la Gerencia de Proyectos

Fuente: PMI, (2008)

2.3.1 Grupo de Procesos de Iniciación

Según el PMI (2008), son aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente. Dependiendo del grado de complejidad del proyecto el grupo del proceso de iniciación puede dividirse en fases, en estas fases se pueden repetir actividades que servirán para determinar si hay que detener el arranque del proyecto por determinadas razones como que ya no es requerido o que el proyecto no satisfaga la necesidad existente.

De igual manera es muy positivo el hecho de que los clientes y la mayor cantidad de interesados del proyecto participen desde el principio de este grupo de procesos ya que se fomenta la titularidad compartida, aceptación de productos entregables y satisfacción del cliente e interesados, destacando que esta aceptación es crítica para el éxito del proyecto.

Según el PMI (2008), el Grupo de Procesos de Iniciación incluye los siguientes procesos:

.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

Es el proceso que consiste en desarrollar un documento que autorice formalmente un proyecto o una fase y documentar la(s) necesidad(es) a satisfacer por el producto que se genera como resultado del proyecto.

.2 Identificar a los Interesados.

Es el proceso que identifica a todas las personas u organizaciones que reciben el impacto del proyecto y documenta información como: intereses, participación e impacto en el éxito del proyecto por parte de los interesados.

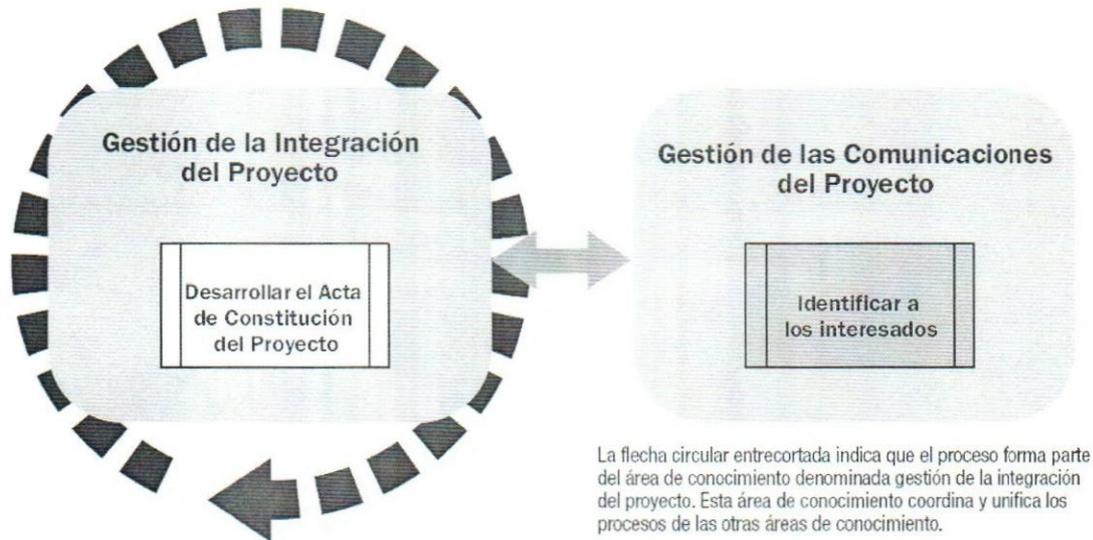


Figura 2. Grupo de Procesos de Iniciación

Fuente: PMI, (2008)

2.3.2 Grupos de procesos de planificación

Según el PMI (2008) Estos son las herramientas de más alto impacto en la gestión al éxito del proyecto, debido a que estos procesos establecen el alcance total del esfuerzo, definen y refinan los objetivos y desarrolla la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos, los procesos de este grupo son:

.1 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto

Este define, prepara, coordina e integra todos los planes subsidiarios en uno solo, convirtiéndose en la principal fuente de información que permitirá planificar, ejecutar, supervisar y controlar el proyecto para lograr llegar al cierre del mismo.

.2 Recopilar Requisitos

Es el proceso que consiste en definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.

.3 Definición del Alcance

Este se encarga de desarrollar al mayor detalle posible el alcance del proyecto.

.4 Crear EDT

Este subdivide los principales productos entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y fáciles de gestionar.

.5 Definir las Actividades

Es el proceso que define las actividades que deben realizarse para producir los entregables del proyecto.

.6 Secuenciar las Actividades

Este proceso identifica y documenta las dependencias entre las actividades a ejecutar durante el proyecto, como resultado de este proceso se pueden obtener diagramas de red del cronograma del proyecto, listas de actividades o documentos más complejos según la necesidad de detalle como el Método del Diagrama de Precedencia, Método de Diagrama de Flecha, PERT y CPM entre otros más.

.7 Estimación los Recursos de las Actividades

Es el proceso necesario para determinar los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.

.8 Estimar la Duración de las Actividades

Es el proceso que toma la información de los recursos y el alcance y a partir de estos determina la duración necesaria para ejecutar completamente cada actividad, puede utilizarse algunas técnicas de estimación como la opinión de

expertos acompañada de información histórica, analogías, reservación de tiempo para contingencias o basar la estimación en cantidad de producto por unidad de tiempo.

.9 Desarrollo del Cronograma

Este proceso se encarga de desarrollar el calendario final del proyecto plasmando la información obtenida en la Estimación de la Duración de las Actividades para establecer las fechas de inicio y fin para cada actividad del proyecto y por ende se determina la fecha de inicio y fin del proyecto completo, entre las herramientas más usadas en este proceso tenemos: las Técnicas de Compresión del Cronograma (Crashing, Fast Tracking), el Análisis de Escenarios “que pasa si(What-if)” (Análisis de Monte Carlo), la Nivelación de Recursos o el Método de Cadena Crítica

.10 Estimar los Costos

Este proceso se encarga de desarrollar un aproximado de los costos de los recursos necesarios de cada actividad del proyecto, para esto se requiere experiencia, acceso a una buena información histórica y coraje para confiar en medidas cuantitativas cuando todo lo que existe son datos cualitativos.

.11 Determinar el Presupuesto

Es el proceso que se encarga de totalizar los costes estimados para cada actividad del proyecto con el objetivo de establecer una línea base de costos autorizados.

.12 Planificación de Calidad

Es un proceso sistemático que incluye las políticas de calidad aplicables según el proyecto en los objetivos del mismo.

.13 Desarrollar el Plan de los Recursos Humanos

Es el proceso que identifica y documenta los roles dentro del proyecto, las responsabilidades y las relaciones de comunicación, así como para crear el plan de recursos humanos.

.14 Planificar las Comunicaciones

Este proceso determina todos los requerimientos de información de los interesados en el proyecto y la forma o procedimientos que se deben ejecutar para la difusión de la información.

.15 Planificar la Gestión de Riesgos

Es el proceso que documenta el desarrollo del trabajo para prever los riesgos, estimar la eficacia y crear planes de respuesta para mitigar los mismos.

.16 Identificar los Riesgos

Este proceso que se encarga de evaluar los agentes con potencial a causar efectos adversos al proyecto.

.17 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos

Es el proceso necesario para priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto.

.18 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos

Este proceso analiza los efectos de la cantidad total cuantificable de los riesgos identificados para priorizarlos, evalúa, combina probabilidades de ocurrencia y el impacto asociado de su presentación.

.19 Planificar la Respuesta a los Riesgos

Este proceso desarrolla opciones y acciones para minimizar las amenazas y maximizar las oportunidades a lograr el éxito del proyecto.

.20 Planificar las Adquisiciones

Es el proceso que determina qué comprar, arrendar, cuándo y bajo qué condiciones.

A continuación se muestran el Grupo de Procesos de Planificación:

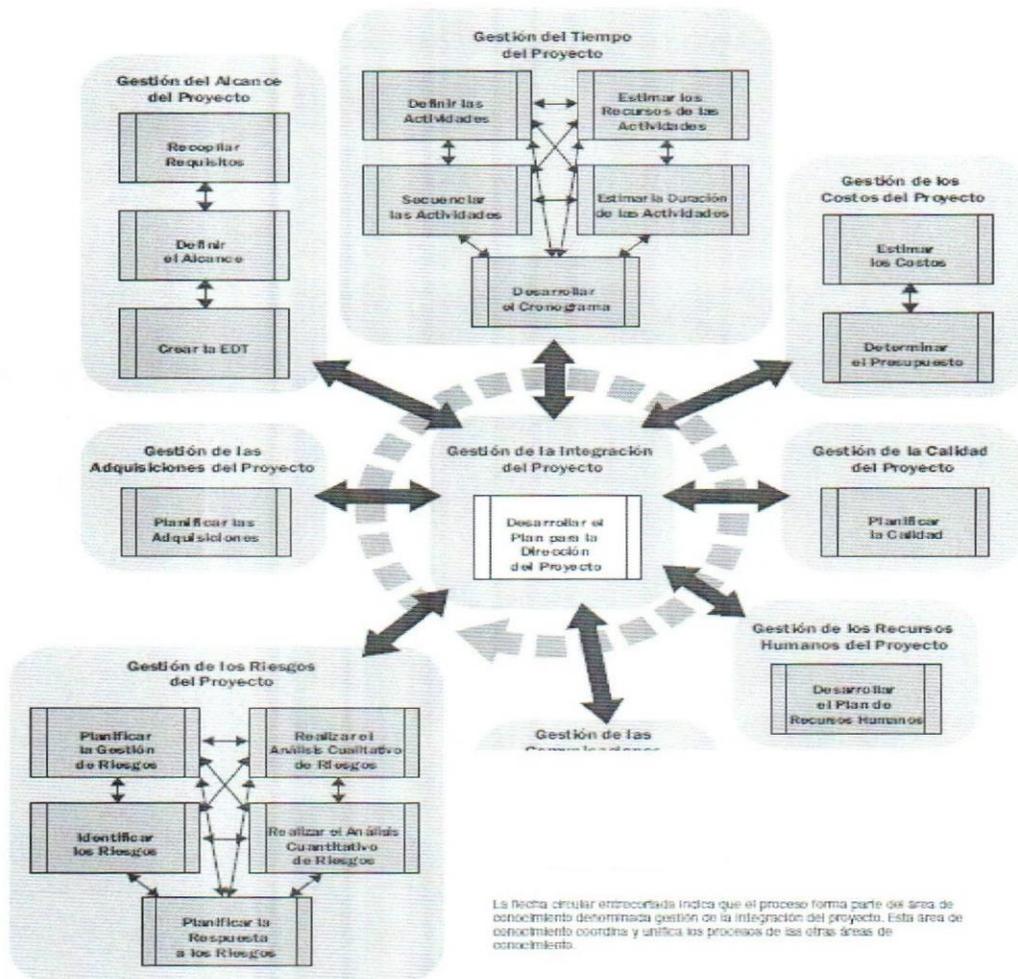


Figura 3. Grupo de Procesos de Planificación

Fuente: PMI, (2008)

2.3.3 Grupo de Procesos de Ejecución

Según el PMI (2008), este grupo está compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.

Es importante tener en cuenta que la mayor parte de los recursos del proyecto se invertirá en los procesos del Grupo de Procesos de Ejecución por lo que cualquier variación que se presente en la ejecución pueden afectar al plan de gestión del proyecto, pero es posible que requiera un análisis y los resultados del análisis pueden provocar una solicitud de cambio que podría modificar el plan de gestión del proyecto y posiblemente obligar a establecer una nueva línea base.

A continuación se muestran el Grupo de Procesos de Ejecución:

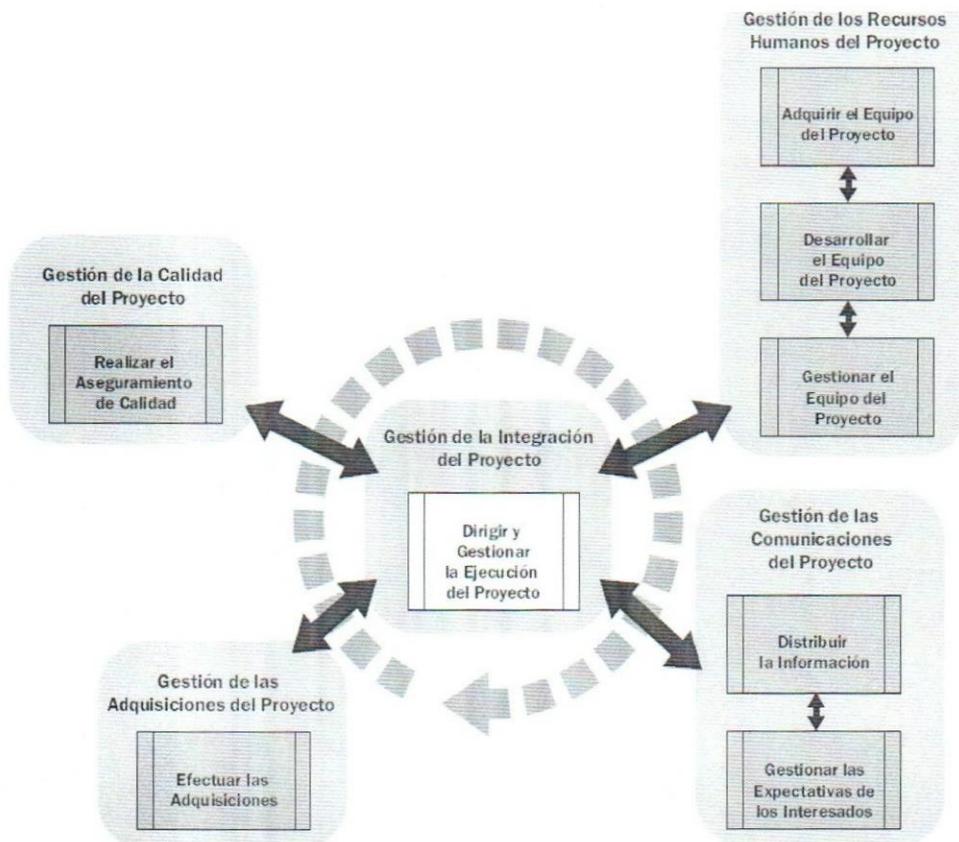


Figura 4. Grupo de Procesos de Ejecución

Fuente: PMI, (2008)

Los Grupos de Procesos de Ejecución se explican a continuación:

.1 Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto

Es el proceso primario de desarrollo del Plan de Gestión del Proyecto, donde se emplea la mayoría de los recursos, en este proceso se requiere poner en práctica habilidades y técnicas orientadas al éxito del proyecto, destacando el

conocimiento del producto, realizar reuniones periódicas de revisión y uso de sistemas de información, como resultado de este proceso están los productos entregables como se establecieron en el plan de gestión del proyecto.

.2 Realizar Aseguramiento de Calidad

Este proceso consiste en desarrollar todas las actividades planificadas a fin de que el proyecto satisfaga los estándares de calidad establecidos

.3 Adquirir el Equipo del Proyecto

Es el proceso que se encarga de la contratación o reclutamiento del recurso humano requeridos por el proyecto.

.4 Desarrollar el Equipo del Proyecto

Este proceso comprende todas las actividades orientadas al desarrollo del rendimiento de los participantes en el proyecto bien sea a nivel individual o como equipo de trabajo.

.5 Dirigir el Equipo de Proyecto

Este proceso monitorea el desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resuelve problemas y gestiona cambios a fin optimizar el desempeño del proyecto.

.6 Distribuir la Información

Es el proceso que pone a disposición de todos los interesados la información necesaria a cada interesado del proyecto en el momento que se requiera.

.7 Gestionar las expectativas de los interesados

Es el proceso en el que se trata de comunicar y trabajar en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades y tratar los problemas que se presenten.

.8 Efectuar las adquisiciones

Este es el proceso encargado de obtener respuesta por parte de los vendedores, para seleccionar uno y adjudicar un contrato.

2.3.4 Grupo de Procesos de Seguimiento y Control

Según el PMI (2008), este grupo se compone de aquellos procesos requeridos para monitorear, analizar y regular el progreso y desempeño del proyecto. El beneficio clave de este Grupo de Procesos radica en que se mide regularmente para identificar las variaciones respecto del plan para la dirección del proyecto.

El Grupo de Procesos de Seguimiento y Control se detallan a continuación:

.1 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto

En este proceso se compara el rendimiento actual del proyecto con lo planificado en el Plan de Gestión del Proyecto y se generan acciones correctivas y preventivas si así se requieren, en los informes de rendimiento, se evalúa las variaciones de la ejecución respecto a la línea base, y se generan peticiones de cambio.

.2 Realizar el Control Integrado de Cambios

Dados el Plan de Proyecto y los Informes de Rendimiento se presenta este proceso el cual controla que toda petición de cambio se envíe a un Comité de Control de Cambios el cual debe estar formado por parte de los interesados del proyecto y el Gerente de Proyecto aplicará procedimientos claros de selección para aprobar los cambios necesarios e imprescindibles.

.3 Verificar el Alcance

Este proceso se debe repetir al final de cada una de las fases y no únicamente al acabar todo el proyecto, consiste en formalizar la aceptación de los productos entregables por parte del o de los clientes.

.4 Controlar el Alcance

Es el proceso que realiza un seguimiento al estado del alcance, los productos entregables y se gestiona los cambios a la Línea Base del Alcance si se requiere.

.5 Controlar el Cronograma

Es el proceso que controla todos los cambios en el cronograma del proyecto.

.6 Controlar los Costos

Este proceso realiza un seguimiento a la situación del proyecto con el fin de actualizar el presupuesto del mismo y gestionar los cambios necesarios a la Línea Base de Costo.

.7 Realizar Control de Calidad

Es el proceso encargado de supervisar el logro de los resultados específicos del proyecto cumpliendo con los estándares de calidad propuestos y desarrollar los mecanismos para eliminar las causas de un rendimiento insatisfactorio.

.8 Informar el Desempeño

Es el proceso encargado de documentar y transmitir el desempeño del proyecto, para esto se pueden realizar proyecciones, informes de situación, medición del avance y previsiones.

.9 Monitorear y Controlar los Riesgos

Este proceso realiza el seguimiento de los riesgos identificados, supervisar los riesgos residuales, identifica nuevos riesgos, ejecutar planes de respuesta a los riesgos y evalúa la efectividad del proceso contra riesgos a través del proyecto.

.10 Administrar las Adquisiciones

Este es el proceso encargado de gestionar todo lo relacionado con las adquisiciones, supervisa el desempeño de los contratos, efectúa cambios y correcciones se es necesario.

Seguidamente se muestra el Grupo de Procesos de Seguimiento y Control:

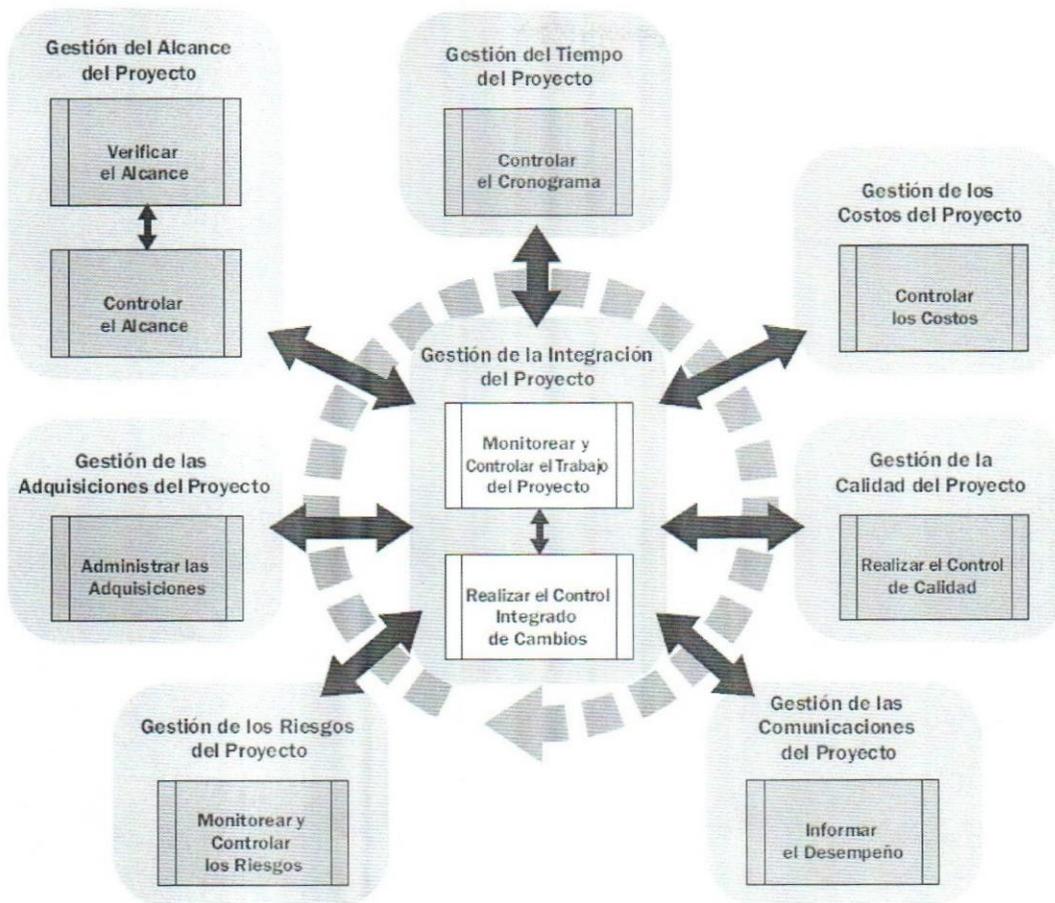


Figura 5. Grupo de Procesos de Seguimiento y Control

Fuente: PMI, (2008)

2.3.5 Grupo de Procesos de Cierre

Según el PMI (2008) el Grupo de Procesos de Cierre está compuesto por los procesos encargados de finalizar formalmente todas las actividades de un proyecto o de una fase de un proyecto, entregar el producto terminado a terceros o cerrar un proyecto cancelado.

Durante este proceso se cataloga todos los documentos pertinentes y se lleva la reunión con el equipo de trabajo para documentar las lecciones aprendidas. Los procesos del Grupo de Procesos de Cierre son:

.1 Cerrar el Proyecto o Fase

Es el proceso que formaliza la conclusión de todas las actividades, se formaliza la entrega del o los productos obtenidos como resultado y formalmente se informa el cierre del proyecto o una fase del proyecto a todos los interesados del mismo.

.2 Cerrar las Adquisiciones

Este proceso es el que se encarga de finalizar cada adquisición del proyecto.

En la siguiente imagen se muestra el Grupo de Procesos de Cierre:

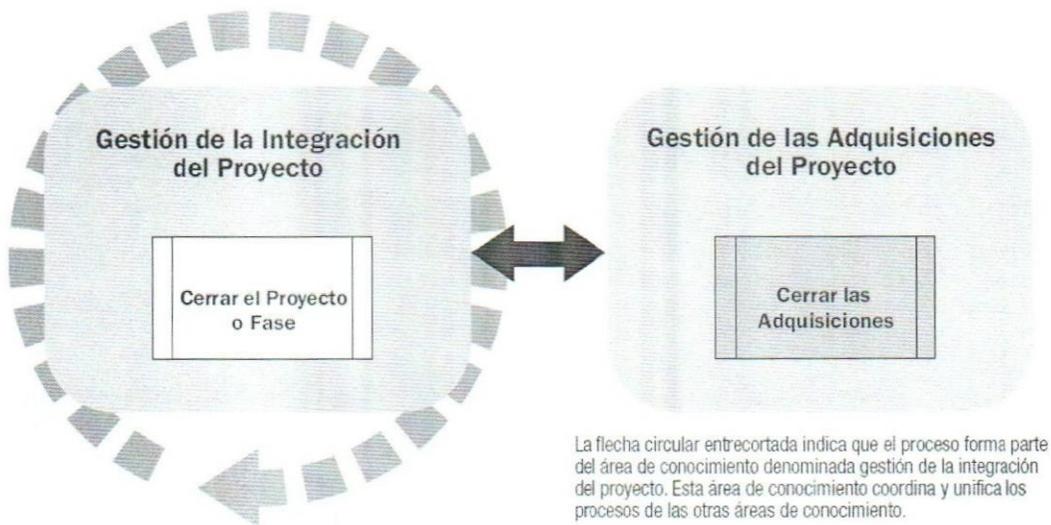


Figura 6. Grupo de Procesos de Cierre

Fuente: PMI, (2008)

2.4 Interesados

Según el PMI (2008) son personas u organizaciones que participan en el proyecto o cuyos intereses son afectados por éste, los interesados pueden influir sobre los objetivos y resultados del proyecto, por lo que es de vital importancia que el equipo de dirección del proyecto los identifique, determine sus requisitos y expectativas, todo esto con el objetivo de satisfacer todas las necesidades para asegurar el exitoso del proyecto.

2.5 Rol del Director del Proyecto

Según el PMI (2008), es la persona encargada de alcanzar los objetivos del proyecto, esta persona es muy diferente a un gerente funcional o de operaciones y una de las razones fundamentales de esta diferencia son las características particulares que debe poseer el director de proyecto ya que estas son las que permitirán una dirección efectiva del proyecto, a continuación se enuncian estas características:

- **Conocimiento:** Se refiere a lo que el director del proyecto sabe sobre la dirección de proyectos.
- **Desempeño:** Es lo que el director de proyecto puede lograr o alcanzar si aplica los conocimientos en dirección de proyectos.
- **Personal:** Se refiere a la manera en la que el director de proyecto se comporta cuando ejecuta el proyecto o actividades asociadas, destacando que el liderazgo para guiar a un equipo mientras se cumple los objetivos y se equilibran las restricciones del proyecto es determinante para la dirección efectiva.

2.6 Ciclo de Vida de los Proyectos

Según el PMI (2008), es un conjunto de fases del proyecto y en ocasiones superpuestas, este puede ser determinado o conformado por los aspectos únicos de la organización en la que se implemente, pero éste proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado.

2.6.1 Fases de un proyecto

Según Palacios (2007), estas consisten en la agrupación de las actividades planificadas que componen al proyecto y de una forma muy general se pueden agrupar en:

- **La Fase de Inicio:** Es aquella que comprende todo lo necesario para lograr el arranque del proyecto, que por lo general se presenta como una etapa conceptual donde se puede realizar un estudio de factibilidad inicial.
- **La Fase Intermedia:** Esta se puede definir como la agrupación de una serie de trabajos organizativas, de planificación y clasificación de las actividades que componen el proyecto.
- **La Fase Terminal:** Es la última fase del proyecto ya que esta logra el cierre del proyecto y da paso a la introducción del producto o servicio logrado al mercado.

A continuación se tiene un grafico que trata de mostrar el nivel de esfuerzo (Costo / personal) que se invierte en cada una de las fases del proyecto en relación al tiempo.

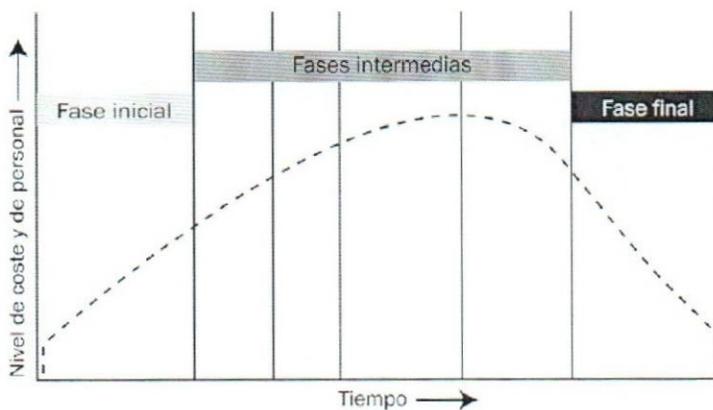


Figura 7. Ciclo de Vida de un proyecto

Fuente: PMI, (2008)

2.7 Proyectos Tecnológicos

2.7.1 Tecnología

Según el Diccionario Griego - Español del Concejo Superior de Investigación Científica (2008), la palabra tecnología es de origen griego, τεχνολογία, se compone por τέχνῃ (τέχνη, "arte, técnica u oficio") y λογία (λογία) y se define

como el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes o servicios que facilitan la adaptación al medio y satisfacen las necesidades de las personas.

2.7.2 El Proyecto Tecnológico

Según Eduard Aibar y Miguel Ángel Quintanilla en el libro *Cultura Tecnológica: Estudios de Ciencia, Tecnología y Sociedad* (2002), los proyectos tecnológicos son el resultado de una búsqueda tendiente a solucionar, metódica y racionalmente, un problema del mundo material (problema tecnológico). El objetivo de un Proyecto Tecnológico es satisfacer una necesidad, deseo o demanda concreta (la necesidad de vivienda, de medios de transporte, de organizar los servicios de una ciudad, etc.).

2.8 El Concepto de “Situación Actual”

Según Carlos Diaz en el *Manual de control estadístico de calidad: teoría y aplicaciones* (2009), por situación actual se puede definir el producto resultante del análisis de un grupo ordenado de datos que se transformarán en información que describen el estado del arte de uno o varios proceso(s), de una metodología, del entorno de una empresa o grupo social, entre otros.

Para lograr una definición de la situación actual desde una óptica muy general se pueden someter los datos recolectados a un examen crítico que permita conocer todos sus aspectos y detalles, invirtiendo todo los esfuerzos en la racionalización y diagnóstico del o los caso(s) de estudio.

2.9 Definición de Requerimiento

Un requerimiento puede definirse como una necesidad que puede ser expuesta desde muchos orígenes por distintas razones o causas, dicha necesidad debe ser satisfecha y para hacerlo se pueden emplear técnicas y herramientas que suministrarán como conclusión la especificación de una o varias soluciones posibles. *Diccionario Gran Larousse Universal* (2009).

2.10 Definición de Componente

Componente es aquello que forma parte de la composición de un todo, por lo que se habla de elementos que, a través de algún tipo de asociación, dan lugar a un conjunto uniforme. Diccionario Gran Larousse Universal (2009).

2.11 Definición de Elemento

Un elemento se puede definir como la parte integrante de algo, usualmente un elemento forma parte de un componente como una pieza estructural y este puede ser valorado positiva o negativamente de forma individual para el desarrollo de una acción en conjunto. Diccionario Gran Larousse Universal (2009).

2.12 Definición de Proceso

Según Rodríguez (2010) por proceso se puede entender como una o varias ideas básica(s) que constituye(n) un conjunto de actividades interrelacionadas, que persiguen la creación de valor y que su salida final es la conformación de un bien o servicio para un cliente que puede ser interno o externo a la organización.

Todo proceso está compuesto por dos elementos: Entradas, estas poseen características definidas de antemano que permite aceptarlas o rechazarlas, las salidas pueden ser productos o servicios destinados al cliente interno o externo. En algunos casos la salida de un proceso puede ser la entrada del siguiente. A continuación se puede ver la representación de un proceso gráficamente:



Figura 8. Representación gráfica de un proceso

2.13 Definición de Subprocesos

Estos son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar diferentes condiciones que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso. Rodríguez (2010).

CAPITULO III.- MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

La investigación plasmada en este estudio se enmarca en un tipo de investigación proyectiva. Hurtado (1998) las investigaciones proyectivas son todas aquellas investigaciones que conducen a inventos, a programas, a diseños o a creaciones dirigidas a cubrir una determinada necesidad, y basadas en conocimientos anteriores. Estas investigaciones orientan el cómo deberían ser las cosas, para alcanzar un(os) fine(s) y funcionar adecuadamente. Por lo antes expuesto se define que este trabajo de investigación es de tipo proyectiva ya que la elaboración del mismo consiste en desarrollar un trabajo innovador para solucionar el problema del tratamiento inadecuado a proyectos tecnológicos de una empresa con características particulares, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades de dicha empresa, para así poder diseñar una guía que permita alcanzar el funcionamiento adecuado de los procesos asociados a las Etapas de Gerencia de Proyectos según lo establecido en el PMI integrándolo con los lineamientos de la empresa telefonía móvil Telecomunicaciones Movilnet, S.A.

3.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación de este trabajo es mixto debido a que es de tipo documental y de campo, sin manipulación de variables, por lo que también es de tipo no experimental, como plantea Hernández (2008), las investigaciones no experimentales se definen como los estudios que se realizan sin manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente para después analizarlos.

Luego de identificado el tipo de investigación en que se ubica este trabajo, se establece que el diseño de esta investigación se centra en analizar una muestra de 5 proyectos ejecutados entre el período del año 2008 al 2010 por la Gerencia de Servicio y Soporte de Producción de la Empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A.

Todo lo anterior es teniendo muy presente lo expuesto por Hernández (2008), ya que plantea que una investigación longitudinal es un estudio en el que se recaban datos en diferentes puntos, a través del tiempo, para realizar inferencias acerca del cambio, sus causas y sus efectos.

Por todo lo antes expuesto se puede decir que el diseño de este trabajo para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos es un diseño de investigación: Mixto, No experimental y Longitudinal.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La unidad de análisis identificada para este trabajo se basa en una muestra fiel y representativa, ya que el tamaño de la muestra es del 100% de la población, por lo que se analizara los 5 proyectos ejecutados entre el período del año 2008 al 2010 por la Gerencia de Servicio y Soporte de Producción de la Empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A.

En lo que respecta a las fases de esta investigación seguimos lo planteado por Hernández (2008), para identificar desde una óptica general, tres fases de la investigación: primeramente la detección del problema, seguidamente el enfoque del estudio identificando que tendrá un enfoque integrado, es decir cuantitativo y cualitativo y como última fase la de producción de resultados.

Para la fase de detección del problema y del enfoque del estudio, se implementara la recolección de datos, como uno de los aspectos más importantes de la investigación y la misma implica las siguientes tres actividades que están muy relacionadas entre sí:

- Seleccionar un instrumento o método de recolección de datos entre los disponibles o desarrollar uno.

- Aplicar ese instrumento o método.
- Preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas para ser correctamente analizadas.

La medición, en sentido amplio, es un proceso mediante el cual se perciben las características de los eventos y se clasifican, categorizan e interpretan dichas percepciones en función de una serie de reglas o convenciones previamente establecidas. El proceso de medición requiere de la utilización de técnicas e instrumentos que permitan acceder a los datos necesarios durante la investigación. (Hurtado, 1998, p. 415).

Según Hurtado (1998), por **técnicas** de recolección podemos entender que son los procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener información para responder la pregunta de investigación.

Para Hurtado (1998), los **instrumentos** son el conjunto de pautas o instrucciones que orientan al investigador hacia la información que lo mantendrá focalizado en el punto de interés de la investigación, también indican que preguntas hacer, cuales situaciones y en qué momento.

En lo que respecta a las técnicas e instrumentos de recolección de datos para la elaboración de este trabajo se utilizaron las expuestas en la siguiente tabla:

Tabla 1. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Fuente: Jacqueline Hurtado (1998).

Técnicas	Instrumento de Recolección de Datos	Instrumento de Registro
Observación	- Guía de Observación - Matriz de análisis	Papel y Lápiz
Entrevista	Guía de Entrevista	Papel y Lápiz

A continuación se explican los instrumentos de recolección de datos:

- **Guía de Observación:** Para esta investigación este instrumento se basó en un proceso de atención, recopilación, selección y registro de la información asociada.
- **Matriz de Análisis:** Por medio de la adaptación del PDRI a proyectos tecnológicos se extrajo la información de la situación real de la GSSOP, adicionalmente sirvió para proporcionar criterios para estructurar la Guía Conceptual de Gerencia de Proyectos tecnológicos.
- **Guía de Entrevista:** Este instrumento se basó en el desarrollo de una encuesta de identificación de requerimientos, para identificar los requerimientos de atención en las áreas de gerencia de los proyectos emprendidos por la GSSOP.

3.4 Consideraciones Éticas

Los aspectos éticos que soportaron este trabajo de investigación se basan en el respeto y reconocimiento a la explotación de trabajos anteriores, no falsificación de datos o resultados obtenidos, objetividad en la recolección de datos, proteger a las personas que de alguna manera aporten beneficio a la investigación, aplicar y poner a disposición los resultados obtenidos en esta investigación a disposición de quien así lo requiera.

Teniendo muy presente que él no alinear esta investigación a los principios antes expuestos se considera contrario a la ética e incompatible con el digno ejercicio de la profesión, para un miembro del Colegio de Ingenieros de Venezuela ya que entre sus principales deberes esta el actuar en cualquier forma que no tienda a menoscabar el honor, la responsabilidad y aquellas virtudes de honestidad, integridad y veracidad que deben servir de base a un ejercicio cabal de la profesión.

También se tomó como guía el código de ética de los miembros del "Project Management Institute" (2008), los profesionales dedicados a la Gerencia de Proyecto deben comprometerse a:

- Mantener los altos estándares de una conducta íntegra y profesional.
- Aceptar las responsabilidades de sus acciones.
- Buscar continuamente mejorar sus capacidades profesionales.
- Practicar la justicia y honestidad.
- Alentar a otros profesionales a actuar de una manera ética y profesional.

3.5 Estructura Desagregada de Trabajo

Con la intención de definir el trabajo necesario para elaboración de la Guía Conceptual de Gerencia de Proyectos Tecnológicos se desarrollo la descomposición del mismo como se muestra a continuación:

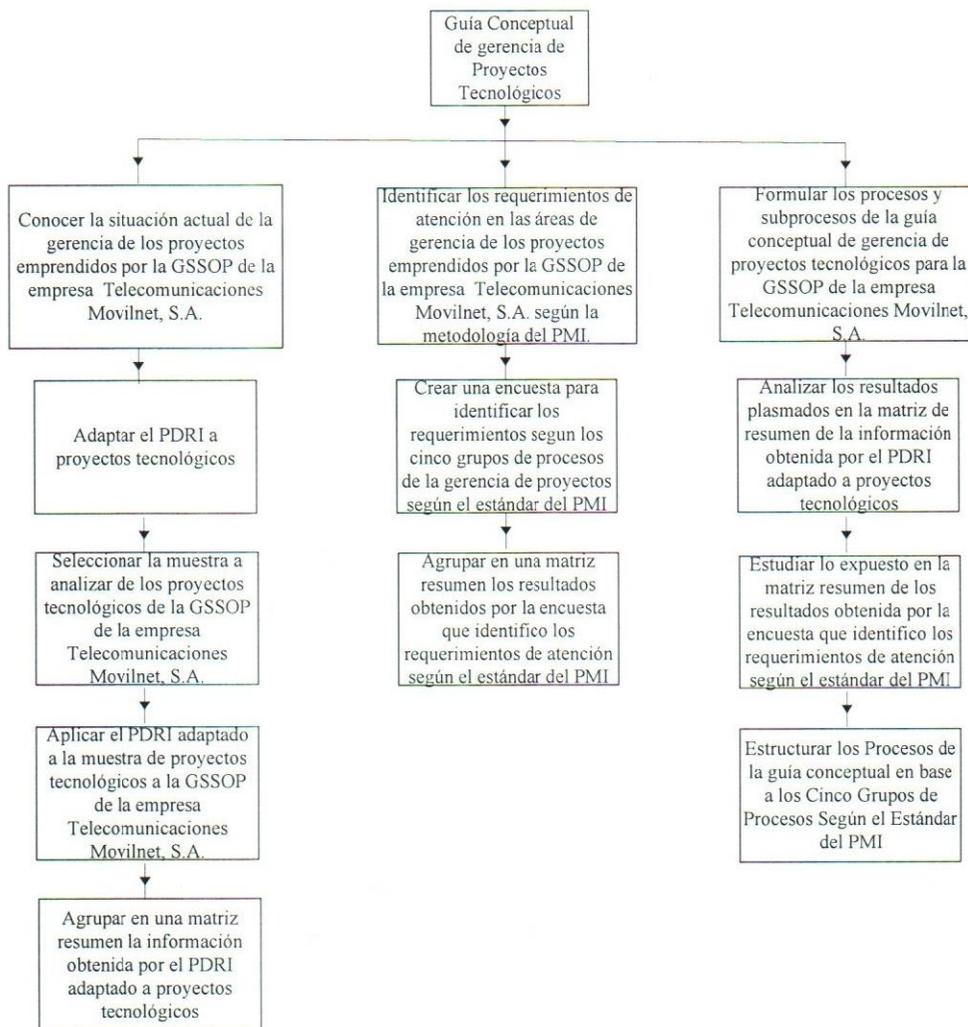


Figura 9. Representación Gráfica de la Estructura de Desagregada del Trabajo de Investigación

3.6 Matriz de Operacionalización de Variables

Tabla 2. Matriz de Operacionalización de Variables

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Instrumentos
<p>Proponer una guía conceptual de Gerencia de proyectos tecnológicos para la Gerencia de Servicio y Soporte de Producción de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A. adaptada a los fundamentos del Project Management Institute (PMI).</p>	<p>Conocer la situación actual de la gerencia de los proyectos emprendidos por la GSSOP de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A.</p>	<p>Situación actual de la Gerencia de Proyectos</p>	<p>Los Cinco Grupos de Procesos de la Gerencia de Proyectos Según el Estándar del PMI</p>	<p>Adaptación del PDRI a Proyectos Tecnológicos, Matriz Resumen de Información.</p>
	<p>Identificar los requerimientos de atención en las áreas de gerencia de los proyectos emprendidos por la GSSOP de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A. según la metodología del PMI.</p>	<p>Requerimientos</p>	<p>Identificar los Requerimientos de los Cinco Grupos de Procesos de la Gerencia de Proyectos Según el Estándar del PMI</p>	<p>Encuesta de Identificación de Requerimientos, Matriz Resumen de los Resultados Obtenidos.</p>
<p>Formular los procesos y subprocessos de la guía conceptual de gerencia de proyectos tecnológicos para la GSSOP de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A.</p>		<p>Procesos Subprocesos</p>	<p>Estructurar los Procesos de la guía conceptual en base a los Cinco Grupos de Procesos Según el Estándar del PMI</p>	<p>Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos PMI (Cuarta Edición).</p>

CAPITULO IV.- MARCO ORGANIZACIONAL

4.1 Historia de Movilnet

Se creó el 19 de mayo de 1992 como una filial de la compañía de telefonía fija CANTV, en su primer año alcanzó 21.000 clientes, ofreciendo servicio AMPS, con cobertura en Caracas, Valencia y otras ciudades del país. El código de área para el acceso era 099 (posteriormente fue 016); y pronto se convertiría en la primera operadora celular del país en digitalizar su red. Bajo la tecnología TDMA se impulsan productos y servicios que marcan un nuevo cambio en el mercado celular, como el servicio de identificación de llamadas. En 1996 la empresa se moderniza migrando a tecnología TDMA, siendo la segunda (después de Digitel) en el país en ofrecer tecnología digital.

En 1997, alcanzó una cartera de 370 mil clientes, ese mismo año implementa una red CDPD. Sin embargo, la red se apagó en 2003 dada las ventajas de otras tecnologías de datos como 1xRTT.

En 2000, debido al retraso de CONATEL en asignar nuevos bloques de espectro y de los fabricantes en proveer equipos GSM en la banda 850 Mhz, Movilnet estudió el impacto de las nuevas tecnologías en el espectro, por lo que decidió migrar de TDMA a CDMA2000 en 800 Mhz.

En el año 2003 la empresa inicia la implementación de la tecnología CDMA2000 1xRTT permitiéndole ofrecer servicios de Tercera Generación siendo una de las primeras en Suramérica en ofrecer estos servicios. En el año 2005 se convirtió en la primera operadora en Venezuela (posicionando así al país de segundo en Suramérica después de Brasil y tercero en el continente después de Estados Unidos) en ofrecer una red CDMA2000 1xEV-DO, sobre la cual se comercializa el

servicio "ABA Móvil" (Acceso Banda Ancha, que es un servicio de Internet de alta velocidad sobre telefonía móvil).

En 2005, debido a la ganancia de cuota de mercado por parte de Movistar, Movilnet intentó comprar a Digitel, cuya plataforma es GSM, la tercera operadora del sector en el país, pero dicho proceso fue desautorizado por CONATEL.

Cabe destacar que la inversión realizada por Movilnet desde su creación, alcanza un millardo de dólares (\$1.000.000.000,00) y que para el 2007, se realizó la nacionalización de la empresa matriz CANTV, con lo que Movilnet pasó también a ser administrada por el Estado venezolano.

Movilnet emplea para la mayor parte de sus abonados la tecnología CDMA. Sin embargo actualmente despliega una red GSM en la frecuencia de 850 y 1900 Mhz, la cual es comerciada desde el 16 Enero de 2009 con una cobertura equivalente a la actual red CDMA y una red UMTS/HSDPA que se encuentra en planificación para ser lanzada comercialmente en Mayo del 2009 ó a finales de año.

Con la disminución de las tarifas en un 10% anunciadas por el Estado Venezolano, se esperaba captar más de 2 millones nuevos clientes en los próximos 18 meses, meta que fue alcanzada en un período de 12 meses.

Movilnet es actualmente la compañía número 1 de celulares en cuanto a usuarios se refiere, con más de 11.000.000 clientes cerrando el año 2008.

4.2 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

4.3 Visión

Ser una empresa 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.

4.4 Valores

4.4.1 Eficiencia

Nos orientamos al cumplimiento oportuno de nuestros objetivos y metas, enfocándonos en la obtención de resultados basados en la rentabilidad social y asegurando la viabilidad económica de la Corporación.

Cumplimos con los compromisos que establecemos y respondemos profesionalmente por nuestras acciones, realizando las actividades con altos niveles de excelencia, calidad y productividad.

Impulsamos la optimización de los procesos, hacemos uso adecuado de los recursos y mejoramos continuamente lo que hacemos y como lo hacemos.

Profundizamos en el conocimiento y el autodesarrollo que nos permita brindar un soporte adecuado al trabajo que realizamos.

Propiciamos la innovación, la aplicación de nuevas ideas, la generación de servicios y prácticas que contribuyan al cumplimiento de la Misión y Visión.

4.4.2 Honestidad

Nos comportamos con propiedad y actuamos de manera congruente entre lo que somos, decimos y hacemos.

Actuamos con transparencia, facilitando el acceso a información veraz y oportuna del ejercicio de nuestra función pública, a todos los relacionados con las actividades que realizamos.

Promovemos el uso responsable, claro y racional de los recursos públicos que disponemos para realizar nuestras funciones.

4.4.3 Igualdad

Promovemos la inclusión de todas y todos, sin distinciones de etnia, edad, orientación sexual, salud, género, credo, condición social o política, jerarquía o cualquier otra que menoscabe la dignidad humana.

Establecemos relaciones basadas en la justicia social con nuestras usuarias, usuarios, trabajadoras, trabajadores, jubiladas, jubilados, comunidades, proveedores y aliados de la Corporación.

Propiciamos la igualdad en el disfrute de los beneficios a nuestras trabajadoras y trabajadores.

Impulsamos el acceso a las telecomunicaciones de todas y todos como un derecho fundamental.

4.4.4 Solidaridad

Somos parte de la nueva sociedad en construcción y contribuimos activamente con su desarrollo.

Nos esforzamos en ayudar a otros y actuamos en función del bienestar colectivo.

Propiciamos el intercambio con las comunidades para conocer sus necesidades, intereses, sentimientos, preocupaciones y contribuir a la mejora de su calidad de vida.

4.4.5 Participación Protagónica

Nos comprometemos en el diseño, desarrollo, ejecución, evaluación y control de las iniciativas y actividades de la Corporación, de manera sistemática y sostenida en el tiempo.

Mantenemos una actitud optimista, creativa, positiva y emprendedora, enfocada en la generación de acciones y/o propuestas que demuestren compromiso y contribuyan con la gestión eficiente de la Corporación.

Somos agentes de transformación, influyendo e inspirando a otros y orientándonos a compartir experiencias y aprendizajes con nuestro entorno laboral y con la sociedad.

Creamos y compartimos espacios directos de comunicación e intercambio para fortalecer la participación popular.

4.4.6 Diagrama Organizacional

Movilnet es una empresa filial de la corporación CANTV, como se puede ver en la siguiente imagen:

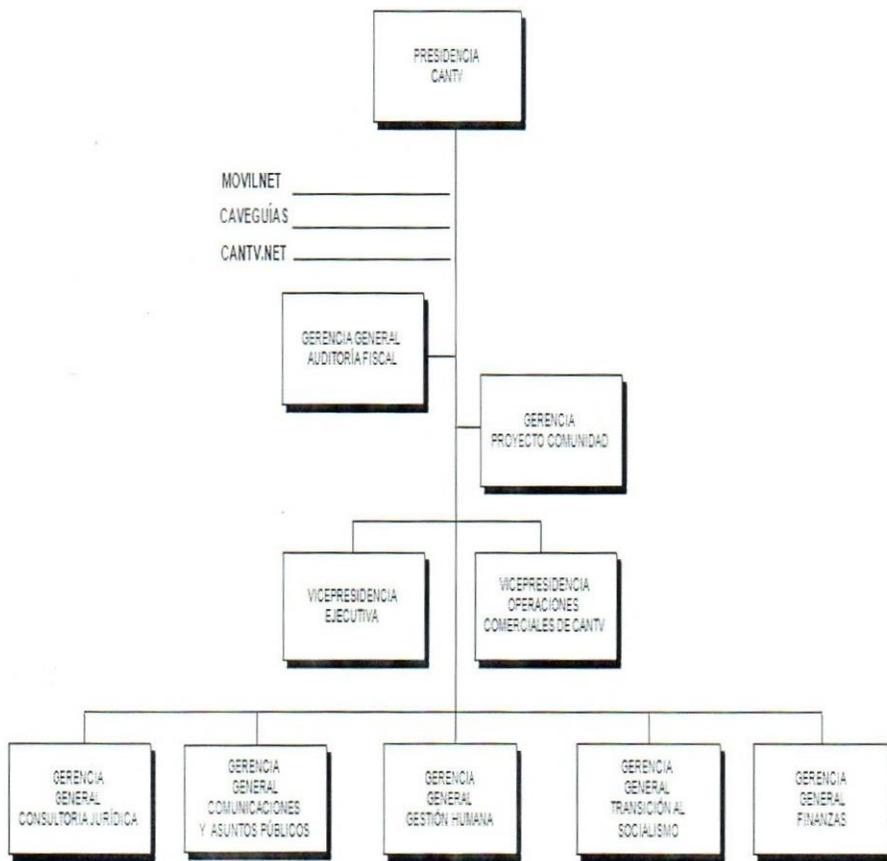


Figura 10. Diagrama de la Corporación CANTV

Fuente: Telecomunicaciones Movilnet, S.A. (2010)

Cada filial de la corporación CANTV cuenta con su presidente:



Figura 11. Diagrama de la Presidencia de Movilnet

Fuente: Telecomunicaciones Movilnet, S.A. (2010)

La filial Movilnet se estructura en una organizacional apoyada en las vertientes de la Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas y de la Vicepresidencia de Operaciones Comerciales:

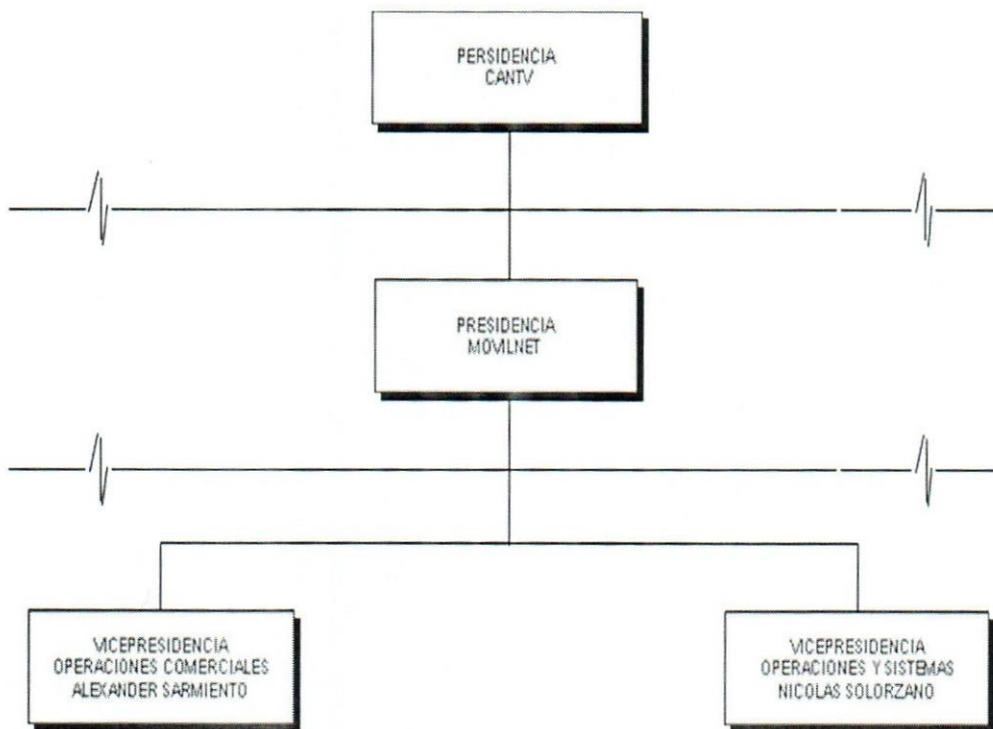


Figura 12. Diagrama de las Vicepresidencia de Movilnet

Fuente: Telecomunicaciones Movilnet, S.A. (2010)

La Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas se encarga de planificar, diseñar, implementar y controlar las estrategias operacionales y de sistemas, con el propósito de garantizar la operación permanente de los elementos de la Arquitectura de Inteligencia de Negocios de la empresa, siguiendo lineamientos del Vicepresidente de Operaciones y Sistemas y se estructura como se muestra a continuación:

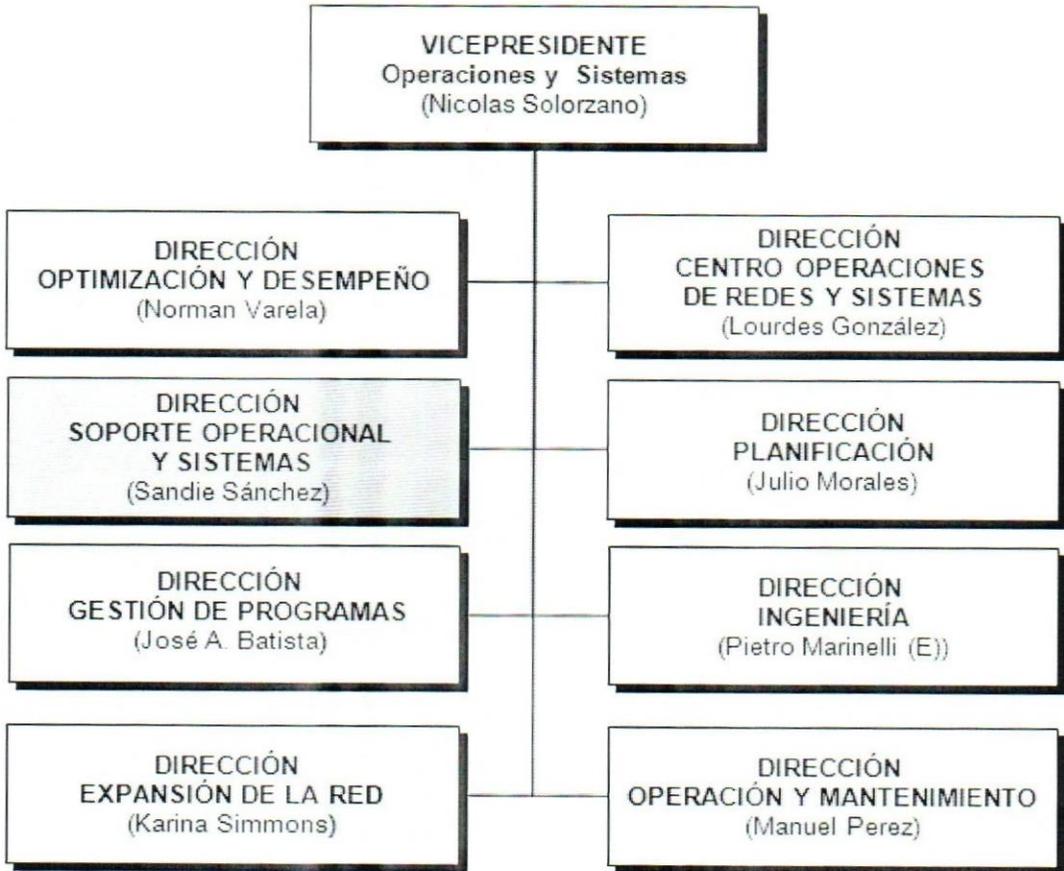


Figura 13. Diagrama de las Direcciones Bajo la Vicepresidencia de Operaciones y Sistemas de Movilnet

Fuente: Telecomunicaciones Movilnet, S.A. (2010)

.1 Departamento en el Cual se Realizo el Trabajo de Investigación

La dirección de Soporte Operacional y Sistemas se compone por ocho gerencias que combinan esfuerzos para lograr seguir los lineamientos del Vicepresidente de Operaciones y Sistemas demandados a dicha gerencia, estructurándose como se muestra en la figura anexa:

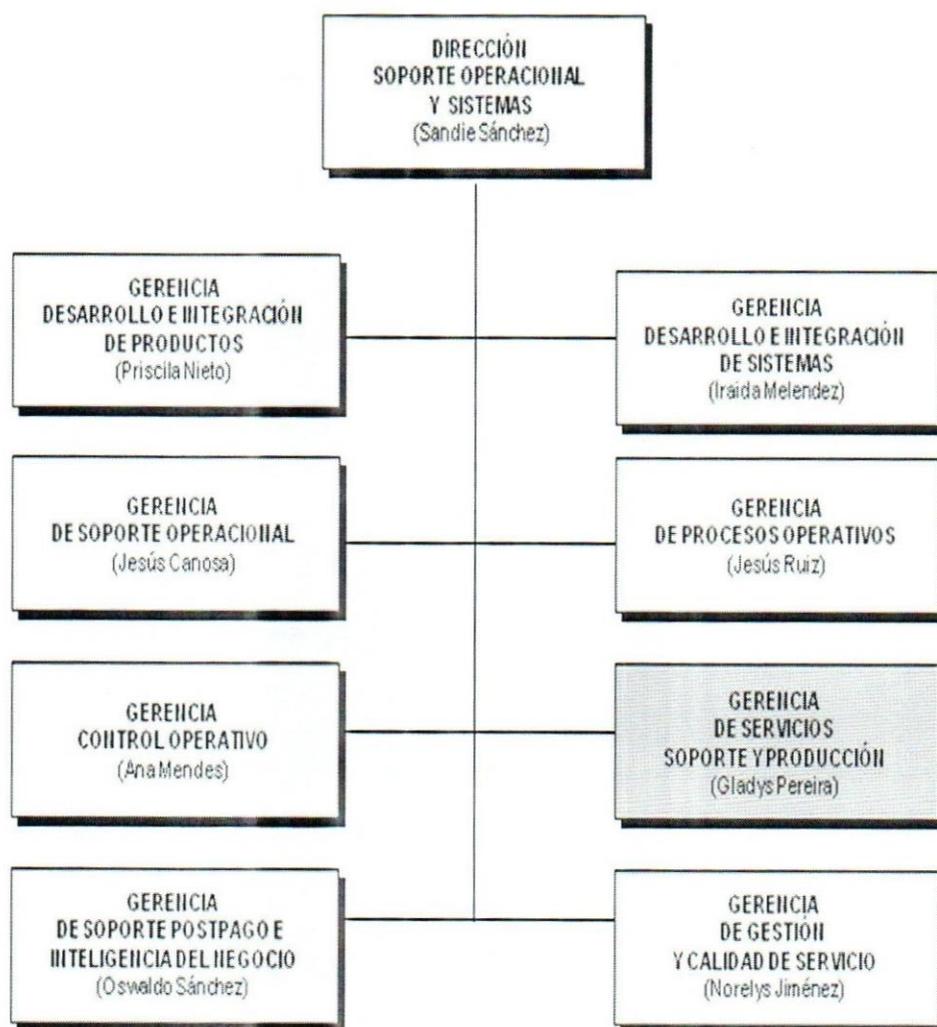


Figura 14. Diagrama de las Gerencias Bajo la Dirección de Soporte Operacional y Sistemas de Movilnet

Fuente: Telecomunicaciones Movilnet, S.A. (2010)

Siendo la Gerencia de Servicios de Soporte y Producción específicamente la unidad donde se desarrollara el trabajo de investigación y resaltando que la misma se encarga de planificar y coordinar los procesos de soporte y mantenimiento a las aplicaciones y servicios desarrollados internamente y a la infraestructura que apoya la gestión de centros de contacto no presencial, con el propósito de garantizar la operación permanente de cada uno de estos elementos de la arquitectura de TI de Movilnet y la Gerencia de Servicios de Soporte y Producción se estructura de la siguiente forma:

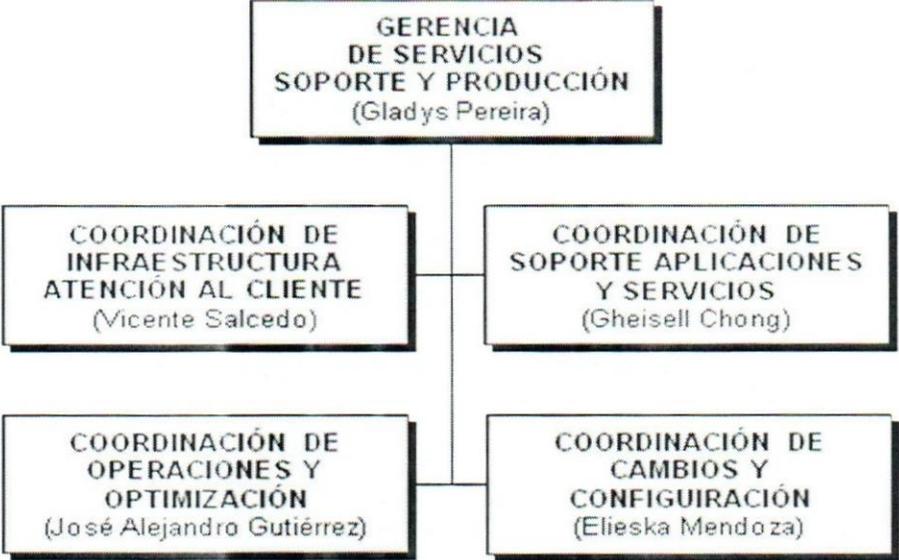


Figura 15. Diagrama de las Coordinaciones que Estructuran la Gerencia de Servicios Soporte y Producción de Movilnet

Fuente: Telecomunicaciones Movilnet, S.A. (2010)

CAPITULO V.- DESARROLLO

5.1 Objetivo 1: Conocer la situación actual de la gerencia de los proyectos emprendidos por la GSSOP de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A.

Conocer la situación actual de la gerencia de los proyectos emprendidos por la GSSOP de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A. se apoyó en un análisis interno para identificar la brecha entre lo planeado y el desempeño logrado.

Para este análisis se diseñó una adaptación del PDRI (Project Definition Rating Index) desarrollado por el CII (Construction Industry Institute), con la intención emplear una herramienta acorde para la recolección de datos de Proyectos Tecnológicos.

5.1.1 Instrumento de Medición: PDRI

Para la adaptación del PDRI a Proyectos Tecnológicos fueron empleados como guía los cinco (5) grupos de procesos de la dirección de proyectos definidos por el PMI (2008).

La herramienta desarrollada consta de cinco (5) secciones desde la "A" hasta la "E", entre las cuales se agrupan sesenta y un (61) elementos, priorizados por pesos dependiendo de la importancia que tenga la actividad dentro del proyecto o fase del proyecto, tomando como base 1.000 puntos, en donde el resultado más cercano a 1000 puntos se cataloga como adecuado estado del arte de la dirección de proyectos tecnológicos y en cuanto más lejano a los 1000 puntos, es decir, cuanto mayor a mil sea el resultado total de puntos, menor será el grado de

definición real en cuanto a la dirección de proyectos, a continuación se muestra la tabla de secciones y ponderaciones respectivas:

Tabla 3. Secciones y ponderaciones de la adaptación del PDRI a proyectos tecnológicos:

Secciones	Elementos	Peso
A. Grupo de Procesos de Iniciación	12	169
B. Grupos de Procesos de Planificación	33	523
C. Grupo de Procesos de Ejecución	5	81
D. Grupo de Procesos de Seguimiento y Control	10	199
E. Grupo de Procesos de Cierre	1	28
Totales:	61	1000

Para calcular los pesos de la adaptación del PDRI a los Proyectos Tecnológicos se utilizó una puntuación con escala, que parte del cero (0) al Cinco (5), en donde la sumatoria de las asignaciones de los puntos de cada elemento determinará el nivel de definición que presenta el proyecto, todo en virtud de lo propuesto por la Guía de Dirección de Proyectos (PMI 2008), a continuación se muestra la tabla de los niveles de definición para los elementos de la herramienta desarrollada:

Tabla 4. Niveles de definición de la adaptación del PDRI a proyectos tecnológicos:

Nivel de Definición	Elementos
Cero (0)	No Aplica
Uno (1)	Definición completa
Dos (2)	Deficiencias menores
Tres (3)	Algunas deficiencias
Cuatro (4)	Deficiencias mayores
Cinco (5)	Definición Incompleta o pobremente definido

5.1.1 Aplicación del Instrumento de Medición

Como se expuso anteriormente la adaptación del PDRI a Proyectos Tecnológicos fue aplicada a 5 proyectos, los cuales para esta investigación serán identificados como: Proyectos: N° 1, N° 2, N° 3, N° 4 y N° 5, y así mantener la confidencialidad

de los mismos. A continuación se muestra Matriz Resumen de Información de los cinco proyectos seleccionados:

Tabla 5. Matriz Resumen de Información de la Muestra de la Investigación

Proyecto	Fecha Inicio Planifi.	Fecha Inicio Real	Hubo Variación del Alcance?	Fecha Fin Planifi.	Fecha Fin Real	Presupuesto Inicial Estimado	Costo Total del Proyecto
N° 1	01/02/08	22/03/08	SI	28/03/09	14/09/09	450.000,00	603.100,00
N° 2	09/08/08	18/11/08	SI	19/11/09	11/12/09	3.200.000,00	5.459.850,00
N° 3	12/04/09	01/05/09	SI	11/08/10	13/10/10	1.180.786,00	1.430.000,00
N° 4	24/07/09	11/09/09	SI	22/09/10	29/02/11	750.850,00	945.050,00
N° 5	30/02/10	05/04/10	SI	17/11/10	27/05/11	1.306.700,00	1.450.000,00

Como se puede observar en la tabla anterior los 5 proyectos presentan variaciones considerables entre los tiempos planificados y los reales, como también un incremento de los costos estimados inicialmente, lo cual es el resultado derivado de los cambios del alcance y de una planificación deficiente.

5.1.2 Resultados de la Aplicación del Instrumento de Medición

A continuación se muestra una tabla con los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a los proyectos seleccionados, dicha tabla se estructura en la agrupación de los resultados por proyectos y secciones del instrumento, el diseño del instrumento de medición se muestra en el anexo A.

Tabla 6. Matriz Resumen de los Resultados Obtenidos de la Aplicación del Instrumento de Medición a los Proyectos Seleccionados

Proyecto	Sección A	Sección B	Sección C	Sección D	Sección E	Total
N° 1	345	789	144	245	84	1607
N° 2	401	855	188	364	140	1948
N° 3	315	766	178	298	128	1685
N° 4	442	948	274	332	128	2124
N° 5	365	898	306	437	128	2134

De la tabla anterior se puede decir que ninguno de los proyectos cumplen con la implementación de una dirección adecuada, esto es debido a que como se puede ver en los resultados obtenidos, la mínima diferencia de puntuación sobre los mil puntos de referencia establecidos como el punto de definición ideal, es de seiscientos siete puntos sobre los mil puntos de referencia para el proyecto N° 1 y como puntuación máxima de diferencia se ubica el proyecto N° 4 con mil ciento treinta y cuatro puntos sobre los mil puntos de referencia.

En lo que respecta a un análisis individual por proyecto y por proceso (Sección) se puede decir que se observa que la GSSOP no se alinea con ninguno de los 5 procesos propuestos en el PMI (2008) ya que las puntuaciones obtenidas mínimo duplican los valores de referencias individuales calculados en la tabla 3, (Secciones y ponderaciones de la adaptación del PDRI a proyectos tecnológicos).

A continuación se muestra la gráfica de los resultados tabulados anteriormente donde se puede ver que en promedio el resultado obtenido de aplicar el instrumento de medición a todos los proyectos seleccionados es aproximadamente de 1900 puntos:

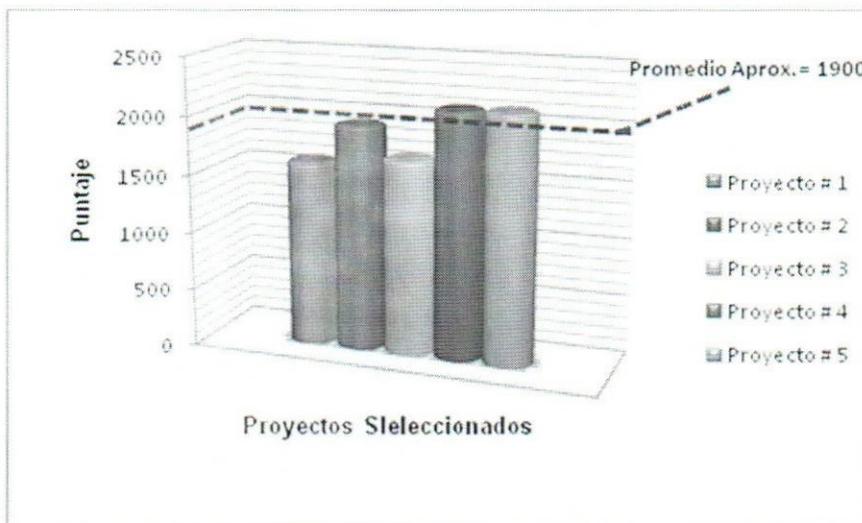


Figura 16. Diagrama de los Resultados Obtenidos de Aplicar el Instrumento de Medición

5.1.3 Análisis de los Resultados Obtenidos de la Aplicación del Instrumento de Medición

El PDRI (Proyecto Índice de Valoración o Project Definition Rating Index) fue desarrollado para medir la definición del alcance de los proyectos industriales inicialmente y debido a que es una poderosa y sencilla herramienta, fue la elegida como instrumento de medición bajo una adaptación para ser aplicada a Proyectos Tecnológicos de forma que permitiera medir el nivel de definición de los proyectos en lo que respecta a la dirección de proyectos según lo establecido por el PMI en la guía PMBOK del 2008.

Según la metodología de la adaptación del PDRI implementada, a cualquier proyecto al que se le aplique el instrumento de medición y obtenga una puntuación cercana a mil puntos, es un proyecto que muy probablemente cerró exitosamente dentro de los tiempos, costos y alcance planificados inicialmente, caso contrario si la puntuación obtenida supera significativamente los mil puntos.

En lo que respecta a los resultados obtenidos por la aplicación de la adaptación del PDRI a Proyectos Tecnológicos a los cinco proyectos seleccionados, como se puede ver en el punto anterior, todos los proyectos se encuentran significativamente alejados de los mil puntos, en donde el proyecto con menor desviación está seiscientos siete puntos por encima de lo deseado, como también se identifican dos casos que superan el doble de la puntuación deseada y en lo que respecta al promedio de la puntuación obtenida por los cinco proyectos se maneja un valor que casi dobla los mil puntos, por todo esto se puede concluir lo siguiente:

- Para el caso del grupo de procesos de iniciación se observó que sólo un proyecto no obtuvo una puntuación que doblara el valor de referencia calculado en la tabla 3, pero sólo estuvo a 23 puntos de alcanzarlo, adicionalmente el resto de los proyectos superó dos veces o más la puntuación de referencia, por lo que se puede decir que en general no se emplea ningún lineamiento de los propuestos por el PMI en lo que se refiere a los procesos de arranque de un proyecto.

- Para el grupo de procesos de planificación también se observa poca alineación con la metodología propuesta por el PMI (2008) aunque en este caso no se encuentran diferencias que dupliquen el valor de referencia ideal calculado en la tabla 3, si se aproximan.
- En el grupo de procesos de ejecución y de cierre se manejan diferencias que casi son del triple o más del triple de puntos en cuanto al valor de referencia calculado en la tabla 3, por lo que se podría decir que estos grupos de procesos son los que requieren mayor atención en relación con los otros cinco.
- El grupo de procesos de seguimiento y control, como los otros cuatro procesos, mantiene un comportamiento muy lejano al deseado según lo propuesto por el PMI ya que los resultados obtenidos por 4 proyectos están próximos a duplicar el valor de referencia calculado en la tabla 3 y 1 proyecto supera el valor de referencia por más del doble.
- Las deficiencias identificadas en todos los proyectos evidencia la necesidad de implementar una metodología que implemente los cinco procesos de dirección de proyectos propuestos por el PMI (2008).
- Empíricamente se puede decir que de no cambiar la actual gerencia de los proyectos tecnológicos en la GSSOP se mantendrá o se generarán pérdidas económicas, atrasos en los cierre de los proyectos, baja competitividad de la empresa y situaciones de riesgo a nivel de la operación de la empresa, entre otras.

5.2 Objetivo 2: Identificar los requerimientos de atención en las áreas de gerencia de los proyectos emprendidos por la GSSOP de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A. según la metodología del PMI.

Para cumplir con lo planteado en este objetivo se desarrolló una Encuesta de Identificación de Requerimientos, la cual se aplicó a todo el recurso humano de la GSSOP con el rol de líder o gerente de proyecto, seguidamente se agrupó toda la información recopilada en una matriz, luego se analizó toda la información

obtenida de las encuestas como otros factores que rodean a la GSSOP y el desarrollo de la guía, para así, por medio de una Matriz Resumen, identificar los requerimientos de atención en las áreas de gerencia de los proyectos emprendidos por la GSSOP de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A. según la metodología del PMI.

En lo que respecta a como se analizó la información recopilada se debe tener en cuenta que las preguntas del instrumento son de tipo cerrado (SI / NO) o selectivas (V / F), por lo que se procedió a seguir los siguientes criterios para estructurar la información:

1. Se ordenó la información por Grupo de Proceso.
2. Para las preguntas de tipo cerrada si el encuestado responde correctamente la pregunta entonces dicha respuesta se califica como acertada, pero si responde incorrectamente se califica como errada.
3. Para las preguntas de tipo selectivas se tomó el criterio de que si el encuestado elegía una sola opción incorrecta entre el total de las seleccionadas de esa pregunta en particular, la respuesta sería tomada como errada, de caso contrario si todas las opciones que seleccionó son las correctas se tomaría como una respuesta acertada a esa pregunta.
4. En base a los dos criterios anteriores se establece que una respuesta acertada equivale a un (1) punto y una respuesta errada equivale a cero (0) puntos.

A partir de la escala de puntuación fijada se procedió a calcular los valores máximos que se podían obtener por procesos, el valor total máximo que se podría obtener de responder correctamente toda la encuesta y los máximos posible para el total de los encuestados de la GSSOP, los cuales fueron seis (6) personas, como se muestra a continuación:

Tabla 7. Valores máximos que se podrían obtener por proceso y el valor total máximo que se podría obtener de responder correctamente toda la encuesta.

Grupo del Proceso de	Puntuación Máxima por Encuesta	Puntuación Máxima por el Total de los 6 Encuestados
Iniciación	3	18
Planificación	20	120
Ejecución	7	42
Seguimiento y Control	12	72
Cierre	2	12
Total Máximo	44	264

Para obtener la Matriz Resumen se ordenó la información recolectada por la encuesta por Grupos de Proceso, como se muestra a continuación, destacando que el total de los encuestados de la GSSOP fue de seis (6) personas:

Tabla 8. Matriz Resumen de los Resultados Obtenidos de las Encuestas Realizadas.

# Proceso	Grupo del Proceso de	Puntuación Esperada como Máxima Posible para las 6 Encuestas	Puntuación Obtenida de las 6 Encuestas Realizadas	% de Cumplimiento Respecto a los Valores Esperados
1	Iniciación	18	2	11
2	Planificación	120	24	20
3	Ejecución	42	8	19
4	Seguimiento y Control	72	16	22
5	Cierre	12	9	75
	Total Maximo	264	59	147

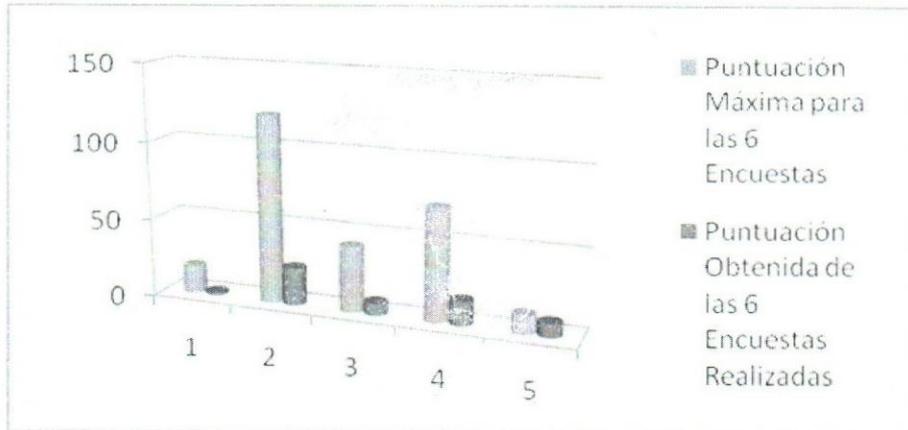


Figura 17. Gráfico de la Matriz Resumen de los Resultados Obtenidos de las Encuestas Realizadas (sin incluir la columna de diferencia calculada).

5.2.1 Análisis de los resultados obtenidos de las encuestas

En base a los resultados obtenidos se realiza un análisis detallado por cada uno de los cinco (5) procesos propuestos por el PMI (2008), más un resumen general, como se muestra a continuación:

.1 Proceso de Iniciación:

Se pudo constatar que no existe ninguna documentación que formalice u oriente al líder o gerente del proyecto en lo que respecta a establecer un procedimiento para iniciar el proyecto, como tampoco para el manejo de las necesidades de todos los interesados (funcionales, patrocinantes, clientes, técnicos, entre otros), ni de la identificación de las plataformas involucradas en aspectos tan básicos como: compatibilidad, conexiones, protocolos, versiones o interfaces de las mismas. Toda esta falta de definición de procedimientos de inicialización son factores determinantes que marcan el arranque del proyecto de forma negativa, generando problemas que se puedan mantener durante todo el ciclo de vida del proyecto y hasta causar el fracaso del proyecto.

.2 Proceso de Planificación:

Se identificó que no se realiza una planificación previa del trabajo necesario para cumplir con los objetivos del proyecto, como tampoco para el aseguramiento de la calidad, mientras que para la gestión de los recursos humanos y de las comunicaciones se manifiesta un conocimiento intuitivo de la importancia de los mismos dentro del proyecto, pero para las adquisiciones tampoco se planifica ninguna estrategia o plan de acción.

.3 Proceso de Ejecución

Dado que en los procesos de planificación no se desarrolla ningún plan de trabajo, en la ejecución del proyecto no se sigue un orden de acción acorde a la búsqueda del éxito del proyecto, en lo que respecta al aseguramiento de la calidad puede decirse que esta pasa a un último plano, pero se mantiene un comportamiento de atención al recurso humano y a la gestión de las comunicaciones ya que se emplea el correo corporativo para monitorear el trabajo de los recursos y transmitir los avances del día a día, pero todo esto sin ningún procedimiento definido.

.4 Proceso de Seguimiento y Control

En este proceso se observa que todos los encuestados tienen la conciencia de que se debe monitorear y controlar todo el trabajo a ejecutar durante todo el ciclo de vida del proyecto pero por las respuestas a preguntas relacionadas, esta actividad no la ejecutan siguiendo alguna planificación documentada formalmente, como tampoco existe documentación para formalizar los cambios que se soliciten, en lo que respecta a la aceptación de los entregables y la verificación del alcance se observó una leve noción de la necesidad de certificar que se cumpla todo lo acordado inicialmente, pero se puede decir que el concepto de control es muy básico y esto es debido a que no se utilizan herramientas o se implementan procesos acordes a lo que se desea controlar, como ocurre para las variaciones de alcance, control del cronograma o costos, adicionalmente se pudo observar

que por intuición se sabe que el control puede ayudar a identificar problemas como se puede ver en las respuestas dada a la pregunta # 39 donde todos acertaron que con un control de calidad se puede identificar las causas de una calidad deficiente.

Por último se resalta lo anteriormente expuesto, en donde se identificó que actualmente no se maneja un procedimiento de monitoreo y control, razón por la cual un informe de desempeño, un proceso de monitoreo y control de los riesgos o la administración de las adquisiciones son actividades totalmente desconocidas por todos los encuestados.

.5 Proceso de Cierre

En lo que se refiere a los procesos de cierre del proyecto, se pudo constatar que los conocimientos de la importancia del mismo son bastante significativos dado que manejan una documentación particular de cada líder o gerente para el cierre del proyecto o fase, como también para el término de todas las adquisiciones en general.

.6 Resumen General

Según lo expuesto en los puntos anteriores se resume el análisis de los resultados obtenidos por la encuesta desde una óptica general del estado del arte en la GSSOP, como se muestra a continuación:

- Los conocimientos específicos sobre gerencia de proyectos son muy escasos.
- Falta de reconocimiento de la importancia de la gerencia de proyectos.
- Casi una total inexistencia de disponibilidad y conocimientos de herramientas útiles para el desarrollo de la gerencia de proyectos.

- Ausencia de los procedimientos inherentes a la gerencia de proyectos.
- No existen normativas corporativas alineadas a la realidad de la gerencia de proyectos.
- Ausencia de los procesos de auditorías.
- Falta de definición de procedimientos perdurables en el tiempo.
- Procedimientos variables de procura extremadamente complicados y extensos.

5.2.2 La Definición del Requerimiento

Luego de analizar los resultados de las encuestas se puede decir que la GSSOP no sigue ningún procedimiento o maneja alguna metodología para la implementación de sus proyectos, razón por la cual se debe desarrollar una guía completa en base a los procesos propuestos en el PMI (2008), pero estos procesos deben ser adaptados por completo a los proyectos tecnológicos implementados por la GSSOP, para tal objetivo se creó la siguiente matriz en donde se puede ver las adaptaciones de los procesos y la concordancia entre los mismos, para lo cual se procedió a enumerar cada proceso y sus actividades o tareas asociadas como se muestra a continuación :

Figura 18. Matriz de Adaptaciones y Concordancia entre los Procesos Propuestos por el PMI (2008) y los Adaptados a los Proyectos de Tecnología Ejecutados por la GSSOP

Grupos de Procesos Propuestos por el PMBOK 2008	Actividades y Tareas Propuestas por el PMBOK 2008	Grupos de Procesos de la Gerencia de Proyectos Adaptados a los Proyectos de Tecnología	Actividades y Tareas Adaptadas a Proyectos de Tecnología	Concordancia entre los Grupos de Procesos
1. Proceso de Iniciación	1.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto. 1.2 Identificar a los interesados.	6. Proceso de Conceptualización	6.1 Desarrollar la Descripción del Producto 6.2 Elaborar el Informe de Avance	- La Descripción del Producto es un documento que agrupa los siguientes puntos: 1.1, 1.2, 2.1, 2.3, 2.14, 2.15 - El Informe de Avance entre algunos de sus puntos
2. Proceso de Planificación	2.1 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto. 2.2 Recopilar Requisitos. 2.3 Definición del Alcance. 2.4 Crear EDT 2.5 Definir las Actividades 2.6 Secuenciar las Actividades 2.7 Estimación los Recursos de las Actividades 2.8 Estimar la Duración de las Actividades 2.9 Desarrollo del Cronograma 2.10 Estimar los Costos 2.11 Determinar el Presupuesto 2.12 Planificación de Calidad 2.13 Desarrollar el Plan de los Recursos Humanos 2.14 Planificar las Comunicaciones 2.15 Identificar los Riesgos 2.16 Planificar la Gestión de Riesgos 2.17 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 2.18 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 2.19 Planificar las Adquisiciones	7. Proceso de Factibilidad	7.1 Desarrollar la Factibilidad Técnica del Producto. 7.2 Actualizar el Informe de Avance.	- La Factibilidad Técnica del Producto es un documento que entre los puntos que toca se ubica: 2.2 - La Actualización del Informe de Avance entre algunos de sus puntos comprende: 2.15, 2.16
3. Proceso de Ejecución	3.1 Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto. 3.2 Realizar Aseguramiento de Calidad. 3.3 Adquirir el Equipo del Proyecto. 3.4 Desarrollar el Equipo del Proyecto. 3.5 Dirigir el Equipo de Proyecto. 3.6 Distribuir la Información. 3.7 Gestionar las expectativas de los interesados. 3.8 Efectuar las adquisiciones.	8. Proceso de Planificación	8.1 Desarrollar el Plan Técnico del Proyecto 8.2 Crear el Cronograma Técnico del Proyecto 8.3 Actualizar el Informe de Avance	- Desarrollar el Plan Técnico del Proyecto agrupa los siguientes puntos: 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8, 2.14, 2.16 - El Cronograma Técnico del Proyecto comprende el siguiente punto: 2.9, 2.16
4. Proceso de Seguimiento y Control	4.1 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.2 Realizar el Control Integrado de Cambios 4.3 Verificar el Alcance 4.4 Controlar el Alcance 4.5 Controlar el Cronograma 4.6 Controlar los Costos 4.7 Realizar Control de Calidad 4.8 Informar el Desempeño 4.9 Monitorear y Controlar los Riesgos 4.10 Administrar las Adquisiciones	9. Proceso de Ejecución, Seguimiento y Control	9.1 Actualizar el Plan Técnico del Proyecto 9.2 Actualizar el Cronograma Técnico del Proyecto 9.3 Actualizar el Informe de Avance 9.4 Desarrollar las Pruebas de Aceptación 9.5 Desarrollar la Descripción Operacional del Producto	- La actualización del Plan Técnico del Proyecto comprende: 4.2, 4.3 - La actualización del Cronograma Técnico del Proyecto comprende: 3.1, 4.1, 4.5, 4.10, 4.9 - Actualizar el Informe de Avance: 3.6, 4.8
5. Proceso de Cierre	5.1 Cerrar el Proyecto o Fase 5.2 Cerrar las Adquisiciones	10. Proceso de Cierre y Lanzamiento	10.1 Cierre del Proyecto	- El cierre del proyecto comprende los puntos: 5.1 y 5.2

Como resultado de la matriz anterior, se desarrolló un proceso de documentación para organizar apropiadamente el trabajo y así lograr el estándar definido en cada proceso por el PMI adaptado a los proyectos tecnológicos implementados por la GSSOP. Por tanto, el trabajo se estructura en cinco procesos, los cuales estarán enfocados en abarcar la conceptualización, la factibilidad, la planificación, la

ejecución, el seguimiento, el control, el cierre y el lanzamiento del proyecto. En dichos procesos se ejecutarán tareas o actividades tales como: documentación, registro, organización y transferencia de información, entre otras, las cuales permitirán monitorear y controlar constantemente todo el proyecto a lo largo de su ciclo de vida, estructurándose como se muestran a continuación:

.1 Proceso de Conceptualización

- i. Desarrollar la Descripción del Producto
- ii. Elaborar el Informe de Avance

.2 Proceso de Factibilidad

- i. Desarrollar la Factibilidad Técnica del Producto
- ii. Actualizar el Informe de Avance

.3 Proceso de Planificación

- i. Desarrollar el Plan Técnico del Proyecto
- ii. Crear el Cronograma Técnico del Proyecto
- iii. Actualizar el Informe de Avance

.4 Proceso de Ejecución, Seguimiento y Control

- i. Actualizar el Plan Técnico del Proyecto
- ii. Actualizar el Cronograma Técnico del Proyecto
- iii. Actualizar el Informe de Avance
- iv. Desarrollar las Pruebas de Aceptación
- v. Desarrollar la Descripción Operacional del Producto

.5 Proceso de Cierre y Lanzamiento

- i. Cierre del Proyecto

5.3 Objetivo 3: Formular los procesos de la guía conceptual de gerencia de proyectos tecnológicos para la GSSOP de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A.

Utilizando la metodología del PMI (Project Management Institute), los resultados de los objetivos anteriores y con las bases teóricas anteriormente expuestas, se formularon los procesos con sus respectivas herramientas y tareas asociadas que

estructuran la guía conceptual de gerencia de proyectos tecnológicos para la GSSOP de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A.

Para desarrollar dicha formulación se empleó el uso de Diagramas de Flujos como una herramienta de representación gráfica, la cual favorece la comprensión del proceso y sus interacciones al mostrarlo como un dibujo. El tipo de Diagrama de Flujo empleado es el de formato horizontal, ya que el flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha, a continuación se muestra la simbología empleada:

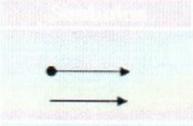
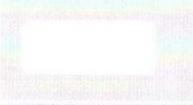
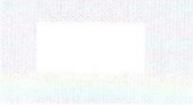
	Línea de Flujo	Estas líneas muestran la dirección, sentido del flujo del proceso como la conexión entre los procesos
	Terminador o Iniciador	Este es empleado para indicar el inicio o fin de un proceso.
	Proceso	Enuncia las actividades o tareas que se llevan a cabo durante el proceso
	Cuadro de texto	Informa sobre algún particular del proceso a tener en cuenta.

Figura 19. Leyenda del Diagrama de Flujo

5.3.1 Proceso de Conceptualización:

El Proceso de Conceptualización es el punto de partida del ciclo de vida del proyecto y se compone de tareas y actividades que facilitan el inicio formal del mismo. Por lo general este proceso se desarrolla fuera del ámbito de control del proyecto, pero es aquí donde se establecen descripciones claras de los objetivos del proyecto, la justificación del proyecto de forma específica y detallada evidenciando que es la mejor solución para satisfacer los requisitos del cliente o patrocinador, también contiene una descripción básica del alcance del proyecto, de los productos entregables, un estimado de la duración del proyecto y puede que hasta un pronóstico de los recursos necesarios.

En el caso de proyectos de múltiples fases, el Proceso de Conceptualización se lleva a cabo durante cada fase, para validar las asunciones realizadas y las

decisiones tomadas durante las fases anteriores. A continuación se puede observar la figura que muestra el diagrama del Proceso de Conceptualización, detallando sus entradas, tareas o actividades y sus salidas:

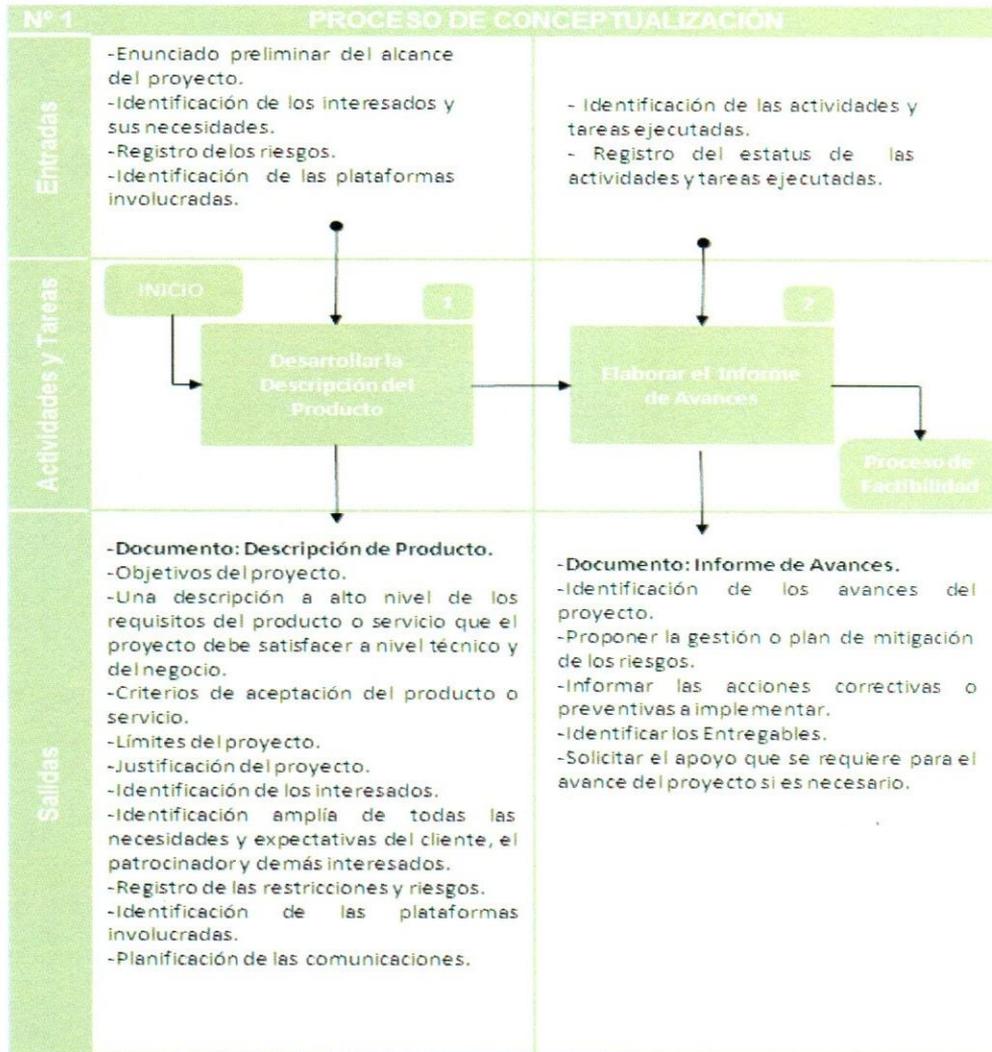


Figura 20. Diagrama del Proceso de Conceptualización

.1 Descripción del Proceso de Conceptualización:

Actividad 1: Desarrollar la Descripción del Producto

La Descripción del Producto es un documento que surge y se estructura en base a insumos los cuales pueden llamarse entradas y dichas entradas deben abarcar los siguientes aspectos:

- Que el enunciado preliminar del alcance del proyecto debe ser realizada por el cliente o patrocinador, del proyecto, desarrolla dicho enunciado en función de la relación con las necesidades de negocio, en dicho enunciado se debe plasmar de forma clara y profunda los requisitos del cliente y del nuevo producto, servicio o resultado destinado a satisfacer dichos requisitos.
- La Identificación de los interesados y sus necesidades son unos de los aspectos más importantes a ser tomados en cuenta desde el inicio hasta el fin del proyecto, ya que la satisfacción que genere el nuevo producto o servicio será el factor determinante del éxito del mismo.
- Todos los riesgos del proyecto identificados en esta etapa del proyecto deben ser registrados para su futura gestión ya que pueden ser causantes del fracaso del proyecto si no son mitigados o manejados adecuadamente.
- El cliente o patrocinante debe realizar una identificación en base a su conocimiento y necesidades de todas las plataformas que están involucradas o serán afectadas por el desarrollo del nuevo producto o servicio, esto forma parte de la identificación de sus necesidades.

Para analizar toda la información disponible, puede emplearse el Juicio de Expertos como una herramienta de evaluación, la cual ayudará en el desarrollo del Documento de Descripción de Producto. Este juicio y experiencia puede ser aplicado por cualquier persona o grupo de personas con conocimientos o formación especializada en áreas técnicas y de gestión de proyectos, preferiblemente se deben integrar el líder y el equipo de proyecto con el cliente o patrocinador.

Actividad 2: Elaborar el Informe de Avances

Esta actividad se fundamenta en la identificación de las actividades y tareas ejecutadas hasta el momento de la elaboración del documento de Informe de Avances.

Cada actividad y tarea ejecutada debe manejar un solo estatus, preferiblemente se recomienda que se empleen tres estatus: (A) Abierta, (C) Cerrada, (P) En Proceso.

De igual manera si se quiere ser más específico en cuanto al avance de las actividades y tareas, se pueden manejar indicadores de porcentaje por cada actividad o tarea, para esto se recomienda subdividir cada actividad o tarea en más de una acción si es posible y a cada acción asignarle un porcentaje para así poder mostrar de una forma más específica los logros alcanzados y las futuras acciones.

En este Informe también se pueden exponer todos los hitos y riesgos identificados hasta el momento, como las acciones para mitigarlos o gestionarlos.

Un punto que debe tenerse muy en cuenta es la identificación de todas aquellas actividades o tareas que requieren de atención especial o escalamiento debido a que impactan significativamente el éxito del proyecto.

5.3.2 Proceso de Factibilidad

Este proceso consiste en realizar un análisis amplio de la tecnología existente dentro de la organización y la disponible en el mercado, esto con la intención de recopilar información y datos relevantes que servirán para sustentar o apoyar la toma de decisiones de alto impacto en la continuidad del proyecto. Seguidamente por medio de un grafico se detalla el Proceso de Factibilidad y todas sus interacciones respectivas:

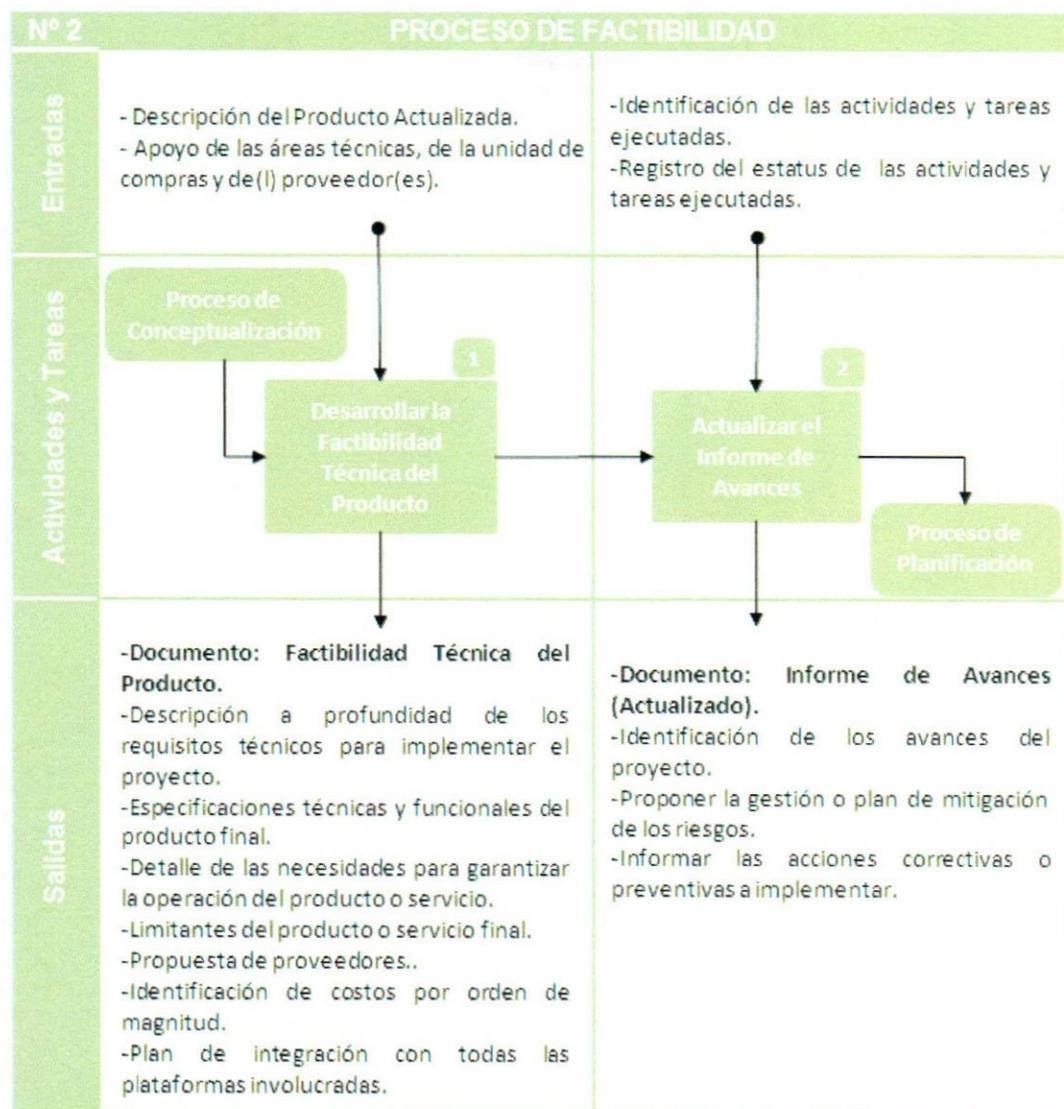


Figura 21. Diagrama del Proceso de Factibilidad

.1 Descripción del Proceso de Factibilidad:

Actividad 1: Desarrollar la Factibilidad Técnica del Producto

El documento de Factibilidad Técnica del Producto plasma el resultado obtenido de las reuniones grupales, entrevistas o consultas realizadas a las áreas técnicas, a la unidad de compras y al o los proveedores involucrados, en base a la factibilidad de desarrollar el producto o servicio que el cliente o patrocinador requiere, bajo las especificaciones y necesidades expuestas en el documento de Descripción del Producto.

La Factibilidad Técnica del Producto puede arrojar resultados bien sean aceptables o no, para la aprobación de la continuación del avance del proyecto por el cliente o patrocinador, pero en todo caso, el objetivo que se persigue en esta etapa, es proveer toda la información necesaria para lograr una visión profunda y detallada de lo que se requiere técnica y económicamente y lo que se obtendrá a nivel funcional para satisfacer la necesidad del cliente o patrocinador como resultado de la implementación del proyecto y así tomar decisiones acertadas a partir de esta óptica.

Actividad 2: Actualizar el Informe de Avances

Esta actividad es de gran importancia y contribuye significativamente durante todo el ciclo de vida del proyecto ya que abarca temas como:

- La identificación de todas las actividades y tareas que desde la elaboración inicial del documento de Informe de Avances hasta el momento de elaboración de la nueva versión del documento sufrieron o no cambios de estatus y para el caso que se manejen porcentajes, deben actualizarse a los nuevos valores porcentuales según aplique el caso.
- De igual manera se debe exponer la gestión lograda con los hitos y riesgos identificados en la versión anterior del informe como todos los nuevos hitos y riesgos identificados hasta el momento en el nuevo informe y la propuesta de las posibles acciones para mitigarlos o gestionarlos.
- Debe tenerse muy en cuenta desde la primera versión del documento hasta la última, la identificación de todas aquellas actividades o tareas que requieren de atención especial, escalamiento o notificación a los involucrados según el caso, debido a que impactan significativamente en el éxito del proyecto.

5.3.3 Proceso de Planificación

El Proceso de Planificación consiste en la organización del trabajo y la toma de decisiones necesarias para alcanzar los objetivos planteados por el proyecto, todo esto teniendo presente la situación actual, además de los factores internos y

externos que pueden influir en el éxito o no del proyecto. En la siguiente figura se muestra a profundidad todo el Proceso de Planificación:

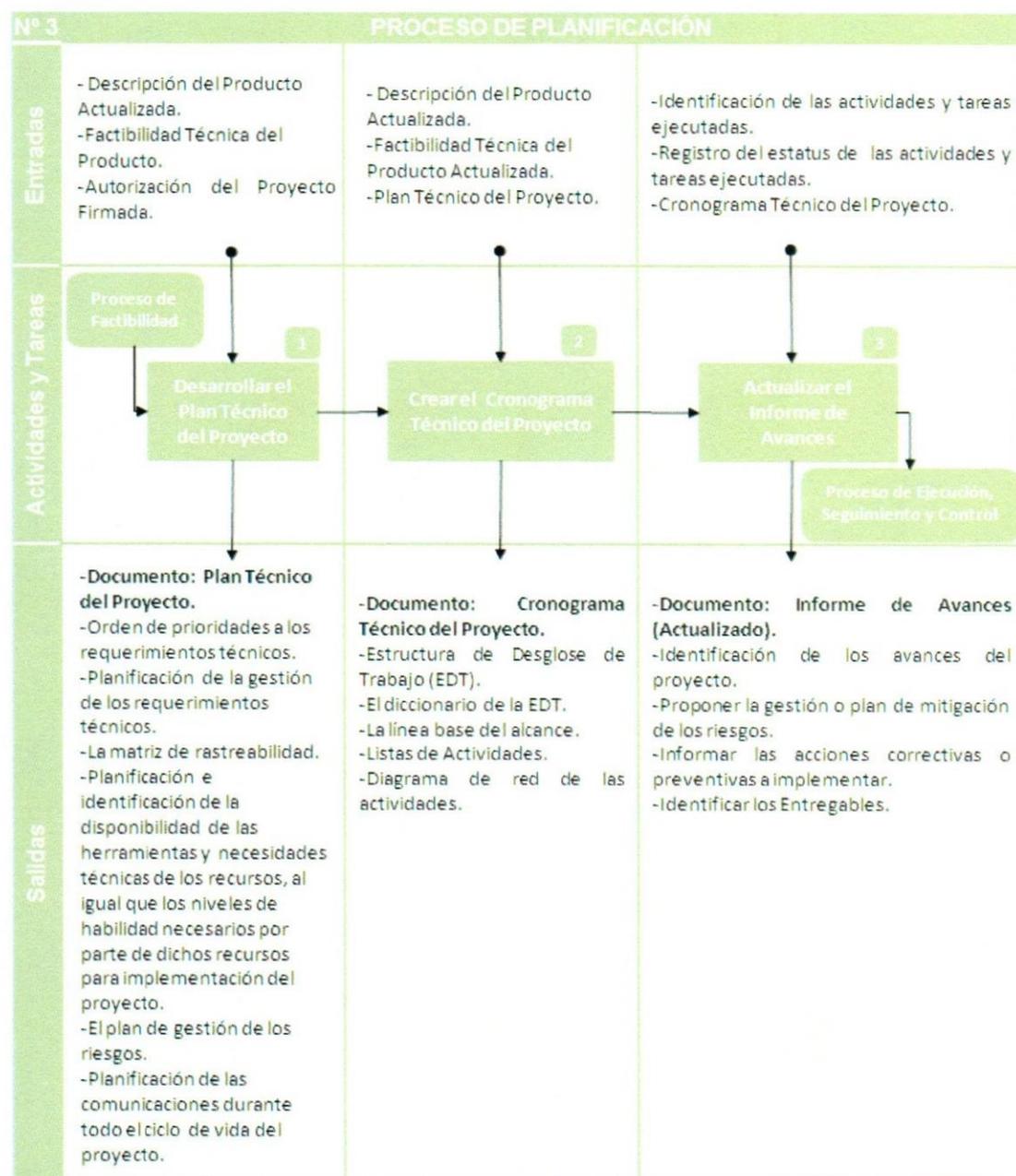


Figura 22. Diagrama del Proceso de Planificación

.1 Descripción del Proceso de Planificación:

Actividad 1: Desarrollar Plan Técnico del Proyecto

Teniendo como insumos los documentos de Descripción del Producto y el Factibilidad Técnica del Producto, el desarrollo del plan Técnico del Proyecto se fundamenta en planificar la gestión de los requerimiento técnicos de todo el proyecto durante su ciclo de vida, para esta planificación el responder las interrogantes: cómo?, por quién? y cuándo? Se estará mitigando posibles causas que puedan afectar negativamente el éxito del proyecto. Igualmente dichos requerimientos deben ser monitoreados en todo momento, pero primeramente deben ser priorizados según su impacto: (A) Alto, (M) Medio y (B) Bajo, todo esto para darles la atención adecuada y garantizar el éxito del proyecto.

Este plan documenta de forma clara, medible, comprobable, rastreable y aceptable por los interesados todos los requisitos técnicos del proyecto, como también se profundiza en el alcance del proyecto, detallando hasta el punto en el que se especifica el trabajo que se realizará, el que se excluirá.

Adicionalmente en la parte del alcance del proyecto se debe incluir los siguientes diagramas:

- Diagrama(s) detallado(s) de la arquitectura actual de la o las plataformas involucradas.
- Diagrama(s) detallados(s) de la arquitectura final luego del cierre del proyecto.
- Diagrama(s) funcional(es).
- Diagrama(s) de proceso.

Actividad 2: Crear el Cronograma Técnico del Proyecto

Para el arranque de esta actividad de debe realizar una descomposición jerárquica de todos los entregables del proyecto, siendo muy específicos en detallar todo el trabajo que será ejecutado en función de lograr los objetivos del

proyecto y alcanzar el éxito del mismo, dicha acción se conoce como la generación de la EDT (Estructura de Desglose de Trabajo).

Con la implementación de la EDT se logra organizar y definir el trabajo necesario para lograr cumplir con el enunciado del alcance del proyecto aprobado y certificados en los procesos anteriores. La EDT permite subdividir todo el trabajo que debe ejecutarse en porciones de trabajo más pequeñas y de fácil manejo, donde cada nivel descendente de la EDT representa una definición cada vez más detallada del trabajo del proyecto. El trabajo planificado y comprendido dentro de los componentes de la EDT de los niveles más bajos, son denominados paquetes de trabajo y a los cuales de forma individual se les puede programar, supervisar, controlar y estimar costos.

Luego de tener la EDT se procede a crear la lista de actividades, entendiendo que las actividades son la representación del trabajo necesario para completar los paquetes de trabajo definidos en la EDT, para tal fin se pueden emplear herramientas como:

- Técnica de descomposición.
- El Juicio de Expertos.

A dichas actividades es necesario se les documente todos sus atributos como son secuenciadas mediante precedencias o dependencias, la secuencia de las actividades deben ser documentadas en diagramas de red.

Seguidamente se crea el Cronograma Técnico del Proyecto, para lo cual se siguen los siguientes pasos:

- Mediante la puesta en práctica del juicio de expertos o el análisis de alternativas se estiman los recursos necesarios para cumplir con todas las actividades.
- Se estima la duración de las actividades mediante la implementación de herramientas como las estimaciones análogas o el juicio de expertos, las cuales proporcionan un alto grado de acierto.

- Y por último la generación definitiva del Cronograma Técnico del Proyecto se puede realizar mediante el uso del método de la ruta crítica o de la cadena crítica.

Actividad 3: Actualizar el Informe de Avances

Como se expuso en los procesos anteriores esta actividad impacta positivamente la implementación del proyecto, por lo que se debe mantener constante hasta el cierre del proyecto, profundizando en todos los ámbitos antes expuestos:

- Dado que en esta etapa se cuenta con el Cronograma Técnico del Proyecto se debe plasmar de forma resumida la situación actual y las próximas acciones a ejecutar del proyecto.
- De igual manera se debe exponer la gestión lograda con los hitos y riesgos identificados en la versión anterior del informe como todos los nuevos hitos y riesgos identificados hasta el momento en el nuevo informe, para la identificación de los riesgos se pueden emplear herramientas como: el análisis de supuestos o las técnicas de diagramación y la propuesta de las posibles acciones para mitigarlos o gestionarlos, puede ser el producto de reuniones de planificación y análisis o la implementación de estrategias para riesgos negativos o amenazas y las estrategias para riesgos positivos u oportunidades.
- Adicionalmente debe permanecer la identificación de todas aquellas actividades o tareas que requieren de atención especial, escalamiento o notificación a los involucrados según el caso, debido a que las mismas impactan significativamente el éxito del proyecto.

5.3.1 Proceso de Ejecución, Seguimiento y Control

Este es el proceso encargado de la implementación del trabajo planificado y de las actividades de seguimiento y control, monitoreo del rendimiento del proyecto e identificación de cualquier variación que se presente, entre otras actividades o tareas que se detallan en la siguiente figura:

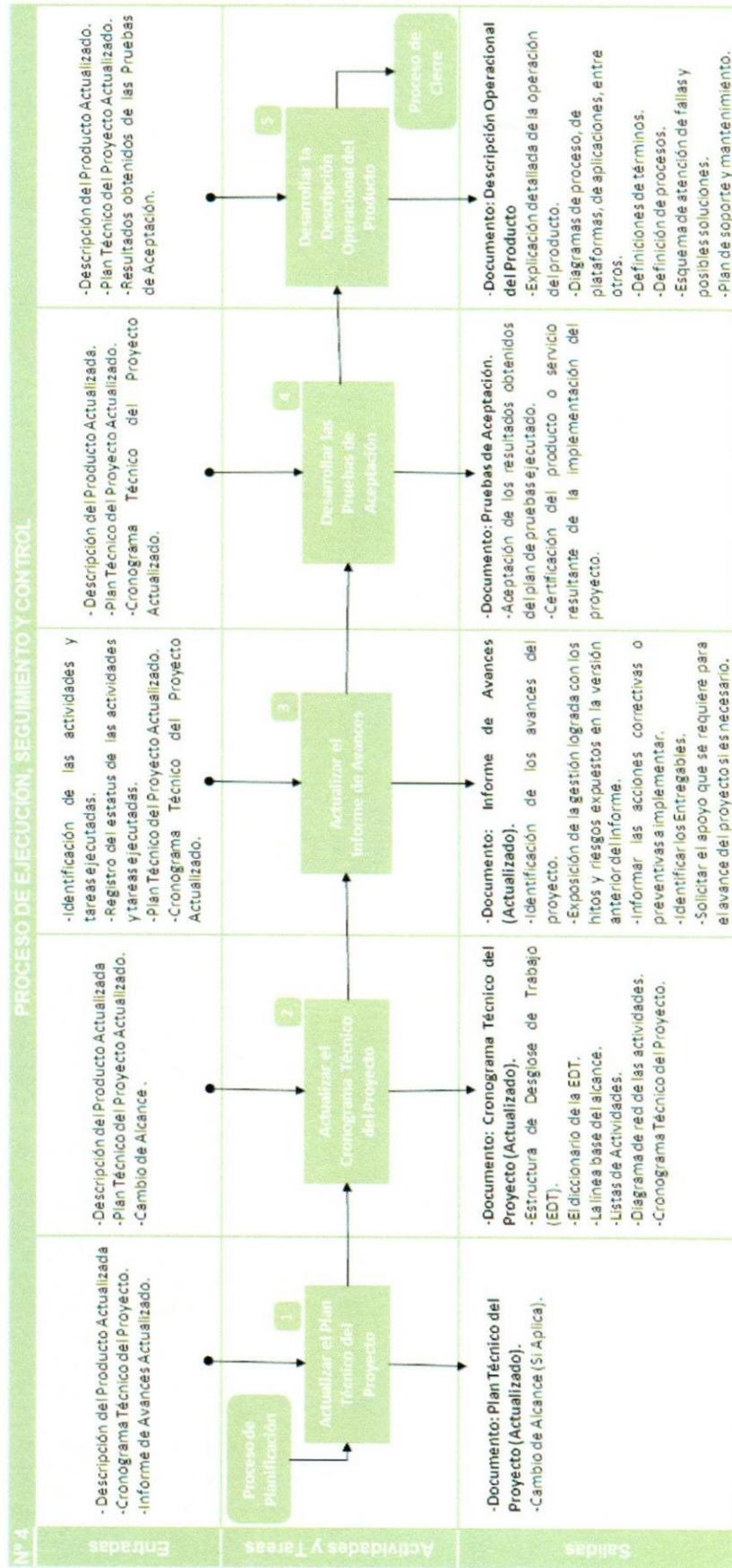


Figura 23. Diagrama del Proceso de Ejecución, Seguimiento y Control

.1 Descripción del Proceso de Ejecución, Seguimiento y Control:

Actividad 1: Actualizar el Plan Técnico del Proyecto

Esta actividad consiste en evaluar los documentos actualizados de la Descripción del Producto, del Cronograma Técnico del Proyecto y del Informe de Avances. En base a este análisis y la respuesta de todos los interesados al Informe de Avances puede que surja la necesidad de realizar algún(os) cambio(s) o mejora(s), por lo que, si es el caso, se debe proceder a desarrollar y planificar dicho(s) cambio(s) o mejora(s) necesarios para la continuidad del proyecto.

Una vez concluido el desarrollo y la planificación de los cambios o mejoras necesarios, estos deben ser documentados y dicha información debe ser distribuida a todos los interesados de forma equitativa y oportuna. Estos cambios o mejoras se conocen como Cambios de Alcance y los mismos pueden ser gestionados empleando herramientas como:

- El Juicio de Expertos, el cual en la ejecución, seguimiento y control del proyecto, permite analizar el desempeño de los trabajos planificados y el impacto de los cambios solicitados.
- Las habilidades interpersonales y directivas, estas permitirán la gestión efectiva de las expectativas de los todos interesados.

Una vez aceptado formalmente el Cambio de Alcance se procede a continuar con el proyecto en función de las nuevas condiciones. Pero si no surge la necesidad de ejecutar ningún Cambio de Alcance el Plan Técnico del Proyecto se mantendrá sin ninguna alteración. Lo cual dado la realidad de la naturaleza de los proyectos es muy poco probable pero no imposible de que ocurra, por lo que debe ser una condición que se maneje entre las posibilidades.

Actividad 2: Actualizar el Cronograma Técnico del Proyecto

En el Proceso de Ejecución, Seguimiento y Control esta actividad tiene gran importancia ya que comprende las siguientes acciones:

- Determinar el estado actual del Cronograma Técnico del Proyecto, para esta acción es de gran importancia verificar que los trabajos y entregables cumplan con los requisitos y criterios de aceptación del proyecto.
- Analizar los documentos: Descripción del Producto Actualizado, el Plan Técnico del Proyecto Actualizado y el Cambio de Alcance si existe, para en función de esto ejecutar la adecuaciones que sean necesarias para darle continuidad al proyecto.
- Si no existe un Cambio de Alcance y se están presentando alteraciones en los tiempos planificados según el Cronograma Técnico del Proyecto se debe determinar las causas, para esto se puede emplear las mediciones de desempeño del cronograma (SV,SPI) como herramientas de control del cronograma y así poder evaluar la magnitud de variación con respecto a la línea base original del cronograma.
- Una vez determinada las causas que están afectando el Cronograma Técnico del Proyecto se debe Influir sobre las mismas en búsqueda de minimizar el impacto.
- Gestionar los cambios reales a medida que suceden.

Actividad 3: Actualizar el Informe de Avances

En esta etapa del proyecto esta es la última versión del documento de Informe de Avances pero de igual manera se mantiene la misma estructura inicial:

- Dado que en este punto se cuenta con el Cronograma Técnico del Proyecto se mantiene la condición de plasmar de forma resumida la situación actual y las próximas acciones a ejecutar del proyecto.
- De igual manera se debe informar la gestión lograda con los hitos y riesgos expuestos en la versión anterior del informe, con la salvedad de que en esta nueva versión ya no se deben identificar nuevos hitos o riesgos.

- Adicionalmente debe permanecer la identificación de todas aquellas actividades o tareas que requieren de atención especial, escalamiento o notificación a los involucrados según el caso, debido a que las mismas impactan significativamente el éxito del proyecto.

Actividad 4: Desarrollar las Pruebas de Aceptación

Las pruebas de aceptación consisten en ejecutar una serie de acciones planificadas para evidenciar el logro del proyecto, estas pruebas deben involucrar a las áreas técnicas y funcionales, el o los proveedores y al cliente o patrocinador según el caso, todo esto con la intención de que todos los involucrados puedan certificar los resultados que arrojen dichas pruebas.

Estas pruebas deben cumplir con los siguientes aspectos:

- Deben abarcar la evaluación de todos los componentes del producto o servicio generado por el proyecto.
- Los resultados a obtener de las pruebas, el tiempo de ejecutantes y respuesta de las pruebas, los ejecutantes de las pruebas y quien certifique los resultados de obtenidos de las pruebas, deben estar claramente definidos e identificados.
- Todos los involucrados deben poder ejecutar las pruebas según el área de su competencia y obtener los resultados esperados según los requerimientos iniciales.
- El período de las pruebas y su alcance deben ser finitos y satisfacer las necesidades de los interesados.
- Las pruebas deben planificarse y ejecutarse mediante un plan estructurado, definido y aceptado por todos los involucrados.

Actividad 5: Desarrollar la Descripción Operacional del Producto

El documento de Descripción Operacional del Producto emplea como insumos los documentos: Descripción del Producto Actualizado, el Plan Técnico del Proyecto

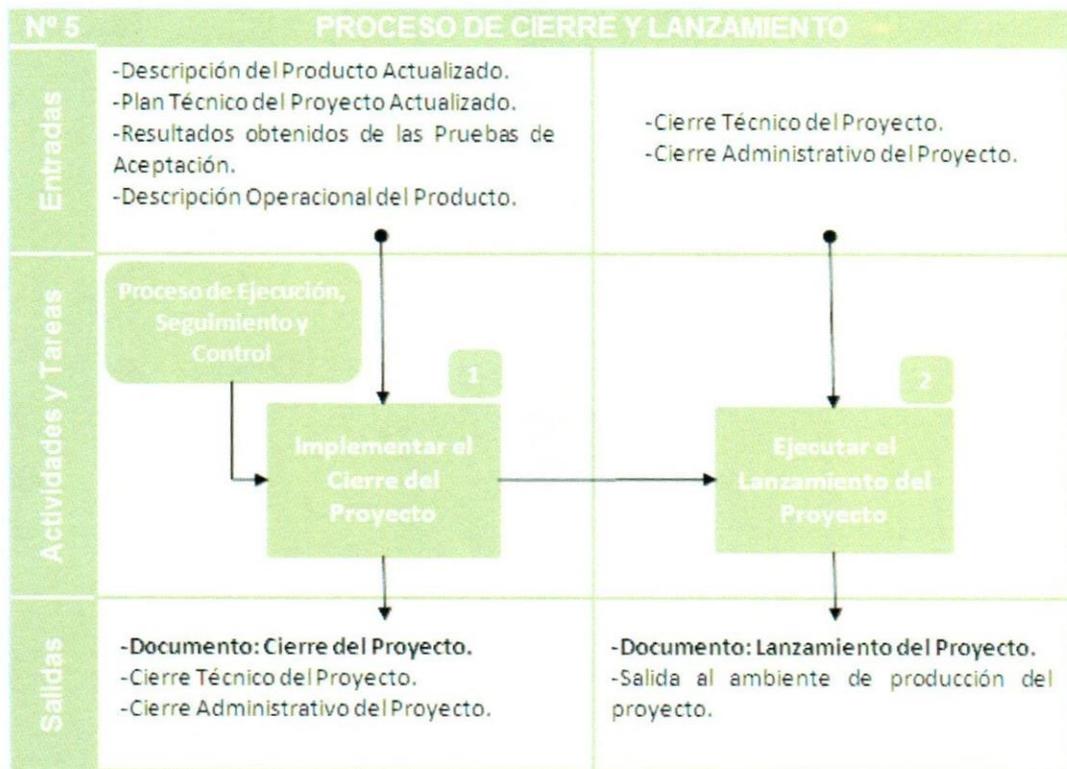


Figura 24. Diagrama del Proceso de Cierre y Lanzamiento

.1 Descripción del Proceso de Cierre y Lanzamiento

Actividad 1: Implementar el Cierre del Proyecto

En este punto se procede a finalizar todas las actividades pendientes de los procesos anteriores, seguidamente el Gerente o Líder del Proyecto debe realizar las siguientes acciones:

- Verificar todos los entregables de los procesos anteriores para validar que se cumplieron con todos los trabajos planificados.
- Certificar que se alcanzaron todos los objetivos del proyecto.
- Ejecutar el Cierre Técnico, para esto se procede a informar a todas las áreas técnicas, al o los proveedores y al cliente o patrocinante la culminación del proyecto y se formaliza la aceptación de dicho cierre por los mismos.

- Ejecutar el Cierre Administrativo, el cual consiste en formalizar el cierre de todo proceso de adquisiciones o de contratos asociados al proyecto, como de informar a las áreas administrativas la culminación del proyecto y el balance de los costos asociados.

Actividad 2: Ejecutar el Lanzamiento del Proyecto

Esta actividad recibe como insumo el cierre formal del proyecto, por lo que en este punto ya no queda ningún otro trabajo pendiente asociado al proyecto, más que la salida al ambiente de producción.

La salida al ambiente de producción es ejecutada mediante un plan estructurado, generado y certificado por todos los interesados, dicho plan debe manejar la opción de una vuelta atrás en dado caso que sea requerido por cualquier condición, de igual manera esta salida a producción debe tener un período de monitoreo para certificar que la operación está cumpliendo con los objetivos esperados y por los que se concibió el proyecto, de presentarse algún problema o situación inesperada se debe evaluar si dado al impacto del mismo, es necesario ejecutar un reverso a la salida a producción o tratar de solventar la situación o problema sin ejecutar el reverso.

En el caso en que se obtengan los resultados esperados durante el período de monitoreo de la salida a producción se procederá a dejar toda la operación a cargo del grupo funcional y del grupo de soporte y mantenimiento, alcanzando así el final del ciclo de vida del proyecto.

CAPITULO VI.- EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Luego de los capítulos anteriores en el presente, se expone a toda plenitud el cumplimiento del alcance del objetivo general y de los objetivos específicos definidos en este trabajo especial de grado.

7.1 Objetivo General

Proponer una guía conceptual de Gerencia de proyectos tecnológicos para la Gerencia de Servicio y Soporte de Producción de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A. adaptada a los fundamentos del Project Management Institute (PMI).

Este objetivo fue el producto del desarrollo de un trabajo sistemáticamente secuencial de cada uno de los objetivos específicos establecidos, primero se dio a conocer la situación actual de la gerencia de los proyectos emprendidos por la GSSOP de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A. (objetivo Nro. 1) seguidamente se identificaron los requerimientos de atención en las áreas de gerencia de los proyectos emprendidos por la GSSOP según la metodología del PMI (objetivo Nro. 2) y por último se formularon los procesos, actividades y tareas de la guía conceptual de gerencia de proyectos tecnológicos para la GSSOP (objetivo Nro. 3).

Destacando que mediante el desarrollo de los objetivos específicos mencionados anteriormente se pudo proponer una guía conceptual de gerencia de proyectos tecnológicos para la Gerencia de Servicio y Soporte de Producción de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A. adaptada a los fundamentos del Project Management Institute la cual se estructuró en ocho secciones como se muestra a continuación:

- Objetivo.
- Alcance.
- Limites.
- Responsables e involucrados.
- Definiciones.
- Normas Generales.
- Diagramas de flujo de los procesos.
- Rol y Responsabilidades.

7.2 Objetivos Específicos

1. Conocer la situación actual de la gerencia de los proyectos emprendidos por la GSSOP de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A.

Este objetivo se cumplió mediante la implementación de una herramienta de medición del estado del arte de la gerencia de proyectos, dicha herramienta fue el resultado de desarrollar una adaptación del PDRI a Proyectos Tecnológicos (Ver anexo A), esta herramienta fue aplicada a una muestra de cinco proyectos ejecutados por la GSSOP, seguidamente los resultados obtenidos fueron recopilados en una matriz resumen (Ver capítulo 5, Tabla 6), diagramados (Ver capítulo 5, Figura 17) y analizados (Ver capítulo 5).

2. Identificar los requerimientos de atención en las áreas de gerencia de los proyectos emprendidos por la GSSOP de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A. según la metodología del PMI.

Luego de conocer el estado del arte de la gerencia de proyectos en la GSSOP se procedió a identificar los requerimientos de atención en las áreas de gerencia de

los proyectos emprendidos por dicha gerencia, para esto se desarrolló una encuesta de identificación de requerimientos (Ver anexo B) para seguidamente agrupar los resultados obtenidos en una matriz resumen (Ver capítulo 5, Tabla 8) la cual sirvió para generar un gráfico de los resultados obtenidos de la encuesta (Ver capítulo 5, Figura 19) y por último todo esto se empleo como insumo para armar una matriz de adaptaciones y concordancia entre los procesos propuestos por el PMI (2008) y los adaptados a los proyectos de tecnología ejecutados por la GSSOP para terminar de armar la estructura de la guía conceptual de gerencia de proyectos tecnológicos para dicha gerencia (Ver capítulo 5).

3. Formular los procesos de la guía conceptual de gerencia de proyectos tecnológicos para la GSSOP de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A.

Para este último objetivo se empleó la técnica de los diagramas de flujo, la cual fue de gran utilidad en la formulación de todos los procesos asociados a la guía conceptual de gerencia de proyectos tecnológicos para la GSSOP, mas las actividades y tareas asociados a cada proceso, destacando que gracias a la disponibilidad de toda la información recopilada de los objetivos anteriores se desarrolló a profundidad cada actividad asociada a dichos procesos (Ver capítulo 5).

CAPITULO VII.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Como cierre de esta investigación, basado en la información expuesta en el marco teórico, la información recopilada y el resultado obtenido del análisis de dicha información recopilada, se exponen como conclusiones de este Trabajo Especial de Grado:

La gestión de proyectos tecnológicos dentro de la empresa Telecomunicaciones Movilnet debe ser ejecutada con un criterio de maximización de oportunidades, sostenibles en el tiempo, ya que es el único camino que permite garantizar la sostenibilidad de la misma. Razón por la cual es de vital importancia despertar el sentido de responsabilidad en la obligación de las buenas prácticas de la gerencia de proyectos bajo estándares certificados.

En base a los resultados obtenidos del análisis de la información recopilada se pudo identificar que entre las debilidades más fuertes de la GSSOP se presenta el desconocimiento de la existencia de estándares, procedimientos y herramientas desarrolladas para emprender una gerencia de proyectos efectiva y eficaz, lo cual trae como consecuencia: baja productividad de proyectos exitosos y proyectos que cierran con productos o servicios que no cumplen con los requerimientos por los cuales se emprendió la iniciativa.

La Guía de Gerencia de Proyectos Tecnológicos es una adaptación de lo expuesto por el PMI en el PMBOK (2008) con el fin de mejorar la gestión de los proyectos tecnológicos que implementa la GSSOP, por lo que dicha guía se estructura en cinco (5) procesos dentro de los cuales se exponen un grupo de actividades o tareas secuenciales con la intención de establecer un procedimiento

que abarque las áreas de conceptualización, factibilidad, planificación, ejecución, seguimiento, control, cierre y lanzamiento del producto o servicio que surge como resultado del esfuerzo invertido en la implementación del proyecto.

El producto de este trabajo servirá como una herramienta que podrá guiar a todos los líderes o gerentes de proyectos no solo de la GSSOP si no a cualquiera que emprenda un proyecto tecnológico que tenga el deseo de seguir una adaptación de lo propuesto por el PMI en el PMBOK (2008).

Adicionalmente a proveer una Guía de Gerencia de Proyectos Tecnológicos para la GSSOP, se puede decir que a los integrantes de dicha gerencia se les dio la primera introducción al mundo de la Gerencia de Proyectos, el cual dado la dinámica de nuestros tiempos ya es catalogado como una profesión que impacta directamente en el éxito de las metas propuestas por cualquier empresa sin distinción de área de acción.

Recomendaciones

Luego de haber expuesto las conclusiones de esta investigación se procede a enunciar algunas recomendaciones:

- Apoyar la puesta en práctica de la Guía de Gerencia de Proyectos Tecnológicos por todos los líderes o gerentes que emprendan un proyecto del área.
- Mantener un estudio constante de la evolución de las buenas prácticas de la Gerencia de Proyectos para realizar las modificaciones o aportes necesarios a la Guía de Gerencia de Proyectos Tecnológicos según se requieran.
- Aumentar el estudio de la gerencia de proyectos con orientación a proyectos tecnológicos en el plan de adiestramiento de la empresa.
- Incentivar la adquisición y desarrollo de herramientas que apoyen las mejores prácticas de la gerencia de proyectos tecnológicos.

- Consolidar objetivos de la empresa con los de la GSSOP para lograr la integración de las distintas áreas de gerencia de proyectos propuestas por el PMI.
- Concentrar el desarrollo de controles para los trabajos a implementar por los interesados.
- Buscar soluciones en todos los procesos en los que se observen desviaciones respecto al estado del arte de la gerencia de proyectos según lo propuesto por el PMI, pero que dichas soluciones sean más agresivas en donde los problemas son peores.
- Implementar métodos dirigidos a mejorar los índices de éxito de los proyectos
- Focalizar esfuerzos y recursos, orientándolos a la dependencia de beneficios y productos de una buena gerencia de proyectos según lo propuesto por el PMI y así tener una solución con efecto progresivo en el tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arteaga, L. (2012). *Propuesta de plan de estratégico para la gerencia de proyectos de la empresa bd2050 automatismos industriales, c. a.* Trabajo Especial de Grado Publicado, Universidad Católica Andres Bello, Caracas, Venezuela.

Aibar, E., y Quintanilla, M. (2002). *Cultura tecnológica: Estudios de ciencia, tecnología y sociedad* (3rd ed.). Barcelona: Horsori.

Código de Ética Profesional del Colegio de Ingenieros de Venezuela (2012). Recuperado en Noviembre 06, 2012, de http://www.civ.net.ve/uploaded_pictures/19_d.pdf

Contreras, E. (2011). *Desarrollo de un plan de procesos para la administración de proyectos tecnológicos, caso de estudio: Gerencia de tecnología de la información del banco nacional de la vivienda y hábitat (BANVIH).* Trabajo Especial de Grado Publicado, Universidad Católica Andres Bello, Caracas, Venezuela.

Diaz, C. (2009). *Manual de control estadístico de calidad: Teoría y aplicaciones* (2da ed.). Barcelona: UNIVERSIDAD JAUME I.

Diccionario (2008). *Diccionario griego* (2da. ed.). Madrid: Vocento.

Diccionario (2009). *Gran Larousse universal* (3ª ED). Barcelona: Larousse.

Diez, M. (2007). *Desarrollo de una metodología de gerencia de la calidad en los proyectos CVG EDELCA.* Trabajo Especial de Grado Publicado, Universidad Católica Andres Bello, Caracas, Venezuela.

Hurtado, J. (1998). *Metodología de la investigación holística* (2da ed.). Venezuela: Fundación Sypal .

Hernández, S., y Fernández C. (2008). *Metodología de la investigación* (4° ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Mahiques, J., y Verdoy, P. (1999). *Manual de control estadístico de calidad: Teoría y aplicaciones*. México: Universidad Jaume.

Palacios, L. (2007). *Gerencia de proyectos: Un enfoque latino*. Venezuela: Publicaciones UCAB.

Pereña, J. (1998). *Dirección y gestión de proyectos*. México: Marcombo.

Project Management Institute. (2008). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Guía del PMBOK* (4ta. ed.). Pennsylvania, EE.UU.: Project Management Institute Inc.

Project Management Institute. Código de Ética y Conducta Profesional. Recuperado en Noviembre 06, 2011, de http://www.pmi.org/About-Us/Ethics/~media/PDF/Ethics/ap_pmicodeofethics.aspx

Ravelo, F. (2007). *Elaboración de la "Guía de Gerencia de Proyectos de Construcción (GGPC)" Caso Vinccler C.A.* Trabajo Especial de Grado Publicado, Universidad Católica Andres Bello, Caracas, Venezuela.

Rodríguez, J., (2012). *Gestión de proyectos informáticos: Métodos, herramientas y casos*. Barcelona: UOC.

Roselyne, T. (2005). *Bases para el diseño de una metodología de gerencia del conocimiento en planificación de proyectos (Caso de estudio: proyecto de construcción de apartamentos en el área metropolitana de caracas)*. Trabajo Especial de Grado Publicado, Universidad Católica Andres Bello, Caracas, Venezuela.

Velazco, J. (2007). *Desarrollo de una metodología de gerencia de la calidad en los proyectos CVG EDELCA*. Trabajo Especial de Grado Publicado, Universidad Católica Andres Bello, Caracas, Venezuela.

Viatour, C. (2006). *Diseño conceptual de la guía para la gerencia de múltiples proyectos, adaptada al departamento de proyectos de mejoras de transmisión de*

C.V.G. EDELCA. Trabajo Especial de Grado Publicado, Universidad Católica Andres Bello, Caracas, Venezuela.

Zapata, A. (2006). *Metodología para la medición de la seguridad y riesgos en los proyectos de la gerencia de ingeniería y medio ambiente de Sidor*. Trabajo Especial de Grado Publicado, Universidad Católica Andres Bello, Caracas, Venezuela.

ANEXOS

ANEXO A

Adaptación del PDRI a Proyectos Tecnológicos:

Numero De Elemento	Secciones	Criterio	Nivel de Definición					Puntos
			0	1	2	3	4	
A. Grupo de Procesos de Iniciación								
1	La autorización del proyecto o fase del proyecto se documenta formalmente?	14						0
2	El propósito o justificación del proyecto son documentados?	12						0
3	Los objetivos del proyecto se plantean de forma medible?	12						0
4	Los criterios de éxito y los riesgos de alto nivel del proyecto son definidos y documentados detalladamente?	15						0
5	La responsabilidad y el nivel de autoridad del gerente de proyecto son documentados, definidos y dados a conocer a todos los interesados?	13						0
6	El juicio de expertos es la herramienta empleada para identificar y documentar todos los posibles interesados?	16						0
7	La clasificación y documentación de los interesados se hace por medio de la utilización del modelo de prominencia ?	13						0
8	Se documenta detalladamente las necesidades de los interesados?	15						0
9	Para desarrollar una estrategia de gestión de los interesados se utiliza una matriz de análisis de los interesados?	16						0
10	El juicio de expertos es la herramienta empleada para identificar y documentar todas las posibles plataformas involucradas?	13						0

11	La clasificación y documentación de las plataformas involucradas se hace por medio de la utilización de la matriz influencia/impacto?	13																		0																
12	Para desarrollar una estrategia de gestión de las plataformas involucradas se utiliza una matriz de análisis?	17																		0																
Total de la Sesión de los Procesos de Iniciación :																																				
Numero De Elemento		Secciones										Nivel de Definición					Puntos																			
												0					1				2				3				4				5			
												Criterio																								
B. Grupos de Procesos de Planificación																																				
1	La situación actual, la situación a futuro, los requerimientos técnicos, de gestión, las herramientas, las necesidades y técnicas de comunicación entre los interesados, los recursos y los niveles de habilidad necesarios para implementar el proyecto o fase del proyecto son detalladas en un plan de dirección del proyecto?	18																		0																
2	Para recopilar los requisitos del proyecto y del producto se emplean herramientas como: las entrevistas o reuniones grupales?	12																		0																
3	Los requisitos del proyecto y del producto se documentan de forma clara, medibles, comprobables, rastreables y aceptables por los interesados?	13																		0																
4	Los requisitos del proyecto y del producto pasan por un proceso de análisis para otorgarles prioridades?	13																		0																
5	Para la gestión de los requisitos del proyecto y del producto se genera un plan que entre sus componentes incluya: que las actividades de los requisitos se planifiquen y se formulen de forma rastreable?	13																		0																
6	El plan de gestión de los requisitos del proyecto y del producto establece como dar seguimiento y minimizar el impacto de los cambios a los requisitos?	18																		0																

Numero De Elemento	Secciones	Criterio	Nivel de Definición					Puntos	
			0	1	2	3	4		5
7	La matriz de rastreabilidad de requisitos permite monitorear los requisitos del proyecto y del producto a lo largo del ciclo de vida del proyecto?	15							0
B. Grupos de Procesos de Planificación									
8	El alcance del proyecto o fase del proyecto detallando: el trabajo que se realizara, el que se excluirá, describe los entregable y el trabajo necesario para desarrollar los mismos, hace referencia a otros documentos que generen valor a la definición del alcance, como: una descripción del alcance del producto, los criterios de aceptación del producto o los supuestos del proyecto entre otros?	22							0
9	El trabajo que debe ejecutar el equipo de proyecto es plasmado en una Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)?	14							0
10	Para generar la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) se emplea la descomposición como herramienta para la subdivisión de los entregables del proyecto, en componentes más pequeños y manejables hasta que el trabajo y los entregables queden definidos al nivel de paquetes de trabajo?	15							0
11	Luego de creada la EDT se genera un diccionario de la EDT?	12							0
12	Para generar la línea base del alcance se toman como insumos: el enunciado del alcance del proyecto, la EDT y el diccionario de la EDT?	17							0
13	La representación del trabajo necesario para completar los paquetes de trabajo se hace por medio de la descomposición en componentes más pequeños llamados actividades?	12							0
14	Con el empleo de la técnica de descomposición o el Juicio de Expertos la lista de actividades queda detalladamente definida?	14							0

Numero De Elemento	Secciones	Criterio	Nivel de Definición					Puntos
			0	1	2	3	4	
15	Los atributos de las actividades son documentados?	8						0
16	Se crean listas de hitos?	14						0
B. Grupos de Procesos de Planificación								
17	Las actividades son secuenciadas mediante precedencias o dependencias?	12						0
18	La secuencia de las actividades son documentadas en diagramas de red del cronograma del proyecto o fase del proyecto?	13						0
19	La estimación de los recursos de las actividades se realiza mediante la puesta en práctica del juicio de expertos o el análisis de alternativas?	15						0
20	Las estimaciones análogas o el juicio de expertos permiten estimar la duración de las actividades con un alto grado de acierto?	19						0
21	La generación de cronogramas se realiza mediante la puesta en práctica del método de la ruta crítica o de la cadena crítica?	21						0
22	La estimación de los costos de las actividades se realizan mediante el uso de herramientas como: el juicio de expertos o estimaciones análogas?	18						0
23	Para determinar el presupuesto se utilizan herramientas como: el juicio de expertos o la suma de costos?	14						0
24	La línea base del desempeño de costos se usa para medir, monitorear y controlar el desempeño global de los costos del proyecto?	16						0
25	La estimación de los recursos humanos para la ejecución de las actividades es tomada en cuenta en la planificación del proyecto?	10						0

Numero De Elemento	Secciones	Criterio	Nivel de Definición					Puntos	
			0	1	2	3	4		5
B. Grupos de Procesos de Planificación									
26		El plan de gestión de la calidad es el resultado de aplicar herramientas como: el análisis de costo o diagramas de control?	15						0
27		Las listas de control de la calidad es el resultado de planificar la calidad?	14						0
28		El plan de gestión de las comunicaciones es implementado durante todo el ciclo de vida del proyecto?	12						0
29		El plan de gestión de los riesgos del proyecto o fase del proyecto se logra mediante reuniones de planificación y análisis?	21						0
30		El análisis de supuestos y las técnicas de diagramación son las herramientas empleadas para identificar los riesgos?	20						0
31		Para realizar el análisis cualitativo de riesgos se emplean herramientas como: la categorización de los riesgos y la evaluación de urgencia de los riesgos?	16						0
32		Las técnicas de recopilación y representación de datos o el juicio de expertos son herramientas empleadas para realizar el análisis cuantitativo de riesgos?	16						0
33		Para planificar la respuesta a los riesgos se emplean técnicas y herramientas como: estrategias para riesgos negativos o amenazas y estrategias para riesgos positivos u oportunidades?	23						0
34		El análisis de los tipos de contrato y el juicio de expertos son herramientas empleadas para planificar las adquisiciones?	17						0
Total de la Sesión de los Procesos de Planificación :								0	
Numero De	Secciones	Criterio	Nivel de Definición					Puntos	

Elemento	0	1	2	3	4	5
C. Grupo de Procesos de Ejecución						
1	17					0
En la dirección y gestión de la ejecución del proyecto se emplea el Juicio de Expertos para analizar el desempeño de los trabajos planificados y el impacto de los cambios solicitados?						
2	13					0
Para asegurar la calidad se realiza un análisis casual de todos los procesos del proyecto?						
3	9					
El recurso humano es organizado, dirigido y monitoreado durante la ejecución de todo el proyecto?						
4	12					0
Durante la ejecución del proyecto la distribución de la información a todos los interesados es equitativa y oportuna?						
5	16					0
Las habilidades interpersonales y directivas son las herramientas empleadas en la gestión efectiva de las expectativas de los interesados?						
6	14					0
Las adquisiciones del proyecto son efectuadas únicamente, luego de realizar el análisis de los tipos de contrato y el juicio de expertos?						
Total de la Sesión de los Procesos de Ejecución :						
	0					0
D. Grupo de Procesos de Seguimiento y Control						
Numero De Elemento						
1	19					0
El juicio de expertos durante el monitoreo y control del trabajo del proyecto permite manejar las solicitudes de cambio y las actualizaciones a los documentos del proyecto?						
2	24					0
Todos los interesados participan en las reuniones de control integrado de cambios?						

Numero De Elemento	Secciones	Criterio	Nivel de Definición					Puntos
			0	1	2	3	4	
D. Grupo de Procesos de Seguimiento y Control								
3	Durante la ejecución del proyecto constantemente se verifica que los trabajos y entregables cumplan con los requisitos y criterios de aceptación del proyecto?	23						0
4	Para controlar el alcance del proyecto se realiza una evaluación constante de la magnitud de la variación respecto de la línea base original del alcance?	22						0
5	Las mediciones de desempeño del cronograma (SV,SPI) son empleadas como herramientas de control del cronograma para evaluar la magnitud de variación con respecto a la línea base original del cronograma?	22						0
6	La gestión del valor ganado es la herramienta empleada para controlar los costos a lo largo del proyecto?	17						0
7	Los diagramas de flujo empleados para el control de calidad del proyecto permiten mostrar de forma clara las relaciones entre los procesos?	15						0
8	Las proyecciones por analogías o la elaboración de escenarios son métodos empleados como herramientas para informar el desempeño del proyecto?	17						0
9	Para monitorear y controlar los riesgos continuamente se reevalúan los riesgos realizando análisis de variación de los resultados planificados contra los reales y análisis de las tendencias del proyecto en base al desempeño?	22						0
10	Para administrar las adquisiciones se realizan revisiones estructuradas del avance del proveedor para cumplir con el alcance y la calidad del proyecto?	18						0
Total de la Sesión de los Procesos de Seguimiento y Control :								0

Secciones	Criterio	Nivel de Definición					Puntos
		0	1	2	3	4	
de Cierre							
o o fase se emplea el juicio de expertos amamientos más adecuados según los oración?	28						0
							0
nes :							0

ANEXO B

Encuesta de identificación de requerimientos:



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

Validación del Instrumento

GUÍA CONCEPTUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS TECNOLÓGICOS PARA LA
GERENCIA DE SERVICIO Y SOPORTE DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA
TELECOMUNICACIONES MOVILNET, S.A.

Presentado por

Hector Orlando, Pacheco Diaz

Para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Tutor:

Maria Esther Remedios

Caracas, 26 de Febrero de 2013

Ciudadana

Presente.

Tengo el honor de dirigirme a usted, en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración, en el sentido de servir como experto en la validación del instrumento. Anexo a la presente comunicación, relacionada con el trabajo de grado titulado. "GUÍA CONCEPTUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS TECNOLÓGICOS PARA LA GERENCIA DE SERVICIO Y SOPORTE DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA TELECOMUNICACIONES MOVILNET, S.A."

Mucho le agradezco sus aportes en cuanto a su opinión en el presente instrumento, por cuanto es de gran importancia, toda vez que ayudará significativamente a garantizar la calidad del levantamiento de la información adecuada para la investigación que adelanto.

Atentamente

Hector O. Pacheco D.

Cursante de la Especialización de en Gerencia de Proyectos

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

General:

Desarrollar una guía conceptual de gerencia de proyectos tecnológicos para la gerencia de servicio y soporte de producción de la empresa telecomunicaciones Movilnet, s.a.

Específicos:

Conocer la situación actual de la gerencia de los proyectos emprendidos por la GSSOP de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A.

Identificar los requerimientos de atención en las áreas de gerencia de los proyectos emprendidos por la GSSOP de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A. según la metodología del PMI.

Formular los procesos y subprocesos de la guía conceptual de gerencia de proyectos tecnológicos para la GSSOP de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A.

Matriz de Operacionalización de Variables

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Instrumentos
<p>Proponer una guía conceptual de Gerencia de proyectos tecnológicos para la Gerencia de Servicio y Soporte de Producción de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A. adaptada a los fundamentos del Project Management Institute (PMI).</p>	<p>Conocer la situación actual de la gerencia de los proyectos emprendidos por la GSSOP de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A.</p>	<p>Situación actual de la Gerencia de Proyectos</p>	<p>Los Cinco Grupos de Procesos de la Gerencia de Proyectos Según el Estándar del PMI</p>	<p>Adaptación del PDRI a Proyectos Tecnológicos, Matriz Resumen de Información.</p>
	<p>Identificar los requerimientos de atención en las áreas de gerencia de los proyectos emprendidos por la GSSOP de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A. según la metodología del PMI.</p>	<p>Requerimientos</p>	<p>Identificar los Requerimientos de los Cinco Grupos de Procesos de la Gerencia de Proyectos Según el Estándar del PMI</p>	<p>Encuesta de Identificación de Requerimientos, Matriz Resumen de los Resultados obtenidos.</p>
	<p>Formular los procesos y subprocesos de la guía conceptual de gerencia de proyectos tecnológicos para la GSSOP de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A.</p>	<p>Procesos Subprocesos</p>	<p>Estructurar los Procesos de la guía conceptual en base a los Cinco Grupos de Procesos Según el Estándar del PMI</p>	<p>Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos PMBOK (Cuarta Edición).</p>

CUESTIONARIO

Estimado: Participante

El presente cuestionario tiene por objeto recabar información para el desarrollo de la investigación titulada "Guía Conceptual de Gerencia de Proyectos Tecnológicos para la Gerencia de Servicio y Soporte de Producción de la Empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A."

Quisiera pedir su ayuda para contestar unas preguntas que llevará aproximadamente quince minutos (15). Sus respuestas serán de carácter confidencial y anónimo, por lo que puede sentirse libre de expresar su opinión e ideas. La información que Ud. proporcione será expresada en la investigación en términos globales y no individualmente, los resultados serán compartidos con los participantes garantizando la confidencialidad de la información.

Las personas seleccionadas para responder este cuestionario, fueron elegidas por el tipo de labor que desempeñan dentro de la organización, debido a que se considera que pueden aportar información valiosa al estudio.

Se le solicita conteste cada pregunta con la mayor objetividad posible, no existen respuestas correctas o incorrectas. El cuestionario consta de 44 preguntas, de tipo cerrado (SI o NO) o selectivas (V o F).

En ambas partes deberá marcar con una "X" la opción seleccionada, debe seleccionar sólo una opción para las preguntas con respuesta cerrada y marcar con "X" las que considere en el caso de preguntas con respuestas selectivas.

Se le agradece su valiosa colaboración para el éxito del desarrollo de esta investigación.

Grupo de Procesos de Iniciación: Son aquellos procesos que de forma sencilla pero formal facilitan la autorización para comenzar un nuevo proyecto o una fase del proyecto.

Procedimiento: Es el modo de ejecutar una o un grupo de acciones siguiendo una serie de pasos claramente definidos con el fin de alcanzar un objetivo o realizar un trabajo.

1 ¿Existe un procedimiento documentado que formalice el inicio del proyecto?

Si No

2 ¿Las necesidades de todos los interesados (funcionales, patrocinantes, clientes, técnicos, entre otros) son documentadas?

Si No

3 ¿Las plataformas involucradas son identificadas plenamente en todos sus aspectos (Compatibilidad, Conexiones, protocolos, versiones, interfaces)?

Si No

Grupos de Procesos de Planificación: Estos son los que establecen el alcance total del proyecto o fase, definen y refinan los objetivos y desarrollan la línea de acción para alcanzar dichos objetivos, es decir, son los procesos que planifican la gestión de todo el proyecto o fase.

Plan: un modelo sistemático que detalla las tareas a ejecutar para alcanzar un objetivo, estableciendo metas y tiempos de ejecución.

4 ¿Para la implementación de un proyecto o fase se desarrolla un plan estructurado?

SI NO

Requisitos: son una necesidad documentada sobre el contenido, forma o funcionalidad de un producto, estos son insumos para la etapa de planificación, estableciendo QUE debe hacer el producto, pero NO CÓMO hacer el producto.

5 ¿Para la gestión de los requisitos se genera un plan?

SI NO

6 ¿Los requisitos son monitoreados y gestionados a lo largo del ciclo de vida del proyecto?

SI NO

Alcance: es la suma total de todos los productos y sus requisitos, a fin de representar la totalidad de trabajo necesario para dar por terminado un proyecto.

7 ¿Entre los aspectos que cubre el alcance del proyecto encontramos:?

Los trabajos que se van a realizar y cuales están excluidos

V F

Describe los entregable y sus criterios de aceptación

V F

Hace referencia a otros documentos que sirven de apoyo

V F

Estructura de Desglose de Trabajo EDT: es una descomposición jerárquica orientada al producto entregable del trabajo que debe ser ejecutado para lograr los objetivos del proyecto, subdividiendo el trabajo del proyecto en porciones de trabajo más pequeñas y fáciles de manejar, denominados paquetes y a su vez estos paquetes están formados por actividades.

8 ¿La EDT del proyecto reúne todo el trabajo y entregables que requiere el proyecto?

SI NO

9 ¿La EDT se desarrolla en forma jerárquica?

SI NO

10 ¿La estructura de la EDT está orientada a los productos entregables?

SI NO

Tiempo del Proyecto: este es el producto de la gestión de un grupo de procesos precedidos por una serie de esfuerzos planificados con el objetivo de lograr la conclusión del proyecto en el tiempo estimado.

11 ¿Los paquetes de la EDT se subdividen en actividades?

SI NO

12 ¿La gestión del tiempo del proyecto es tan completa como se describe a continuación?

Define todas las actividades a ejecutar hasta el cierre del proyecto

<input type="checkbox"/>	V	<input type="checkbox"/>	F
--------------------------	---	--------------------------	---

Secuencia todas las actividades del proyecto

<input type="checkbox"/>	V	<input type="checkbox"/>	F
--------------------------	---	--------------------------	---

Estima los recursos necesarios para ejecutar todas las actividades del proyecto

<input type="checkbox"/>	V	<input type="checkbox"/>	F
--------------------------	---	--------------------------	---

Estima la duración de todas las actividades del proyecto

<input type="checkbox"/>	V	<input type="checkbox"/>	F
--------------------------	---	--------------------------	---

Desarrolla el cronograma del proyecto considerando el calendario laboral y los procedimientos internos

<input type="checkbox"/>	V	<input type="checkbox"/>	F
--------------------------	---	--------------------------	---

Estimación de Costos: es una aproximación que incluye la identificación y consideración de diversas alternativas de los costes de los recursos necesarios para completar cada actividad del cronograma del proyecto.

13 ¿La estimación de costos recogen los recursos necesarios de todas las actividades del proyecto?

<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO
--------------------------	----	--------------------------	----

14 ¿La estimación de costos emplea alguna de las siguientes herramientas?

El Juicio de Expertos

<input type="checkbox"/>	V	<input type="checkbox"/>	F
--------------------------	---	--------------------------	---

Estimaciones Análogas

<input type="checkbox"/>	V	<input type="checkbox"/>	F
--------------------------	---	--------------------------	---

Calidad: es el nivel de satisfacción a las necesidades que justificaron el concebir el proyecto, para lograr la calidad del proyecto se debe identificar qué normas de calidad son relevantes para el proyecto y determinar cómo satisfacerlas.

15 ¿Para que la calidad del proyecto sea aceptable entre los márgenes planificados se debe cumplir con los siguientes aspectos?

Convencer a los interesados de la calidad del producto obtenido

V F

Desarrollar un plan de gestión de la calidad

V F

Implementar una matriz o lista de requerimientos específicos de calidad

V F

Modificar los criterios de calidad

V F

Fijar como margen aceptable de desviación entre 81% hasta 100%

V F

Recurso Humano: es el equipo del proyecto que está compuesto por las personas a quienes se les han asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto.

16 ¿Se tiene presente que la estimación de los recursos humanos para la ejecución de las actividades impacta directamente en el éxito del proyecto?

SI NO

Planificación de las Comunicaciones: es un proceso importante para el éxito del proyecto que está estrechamente vinculado a los factores ambientales, como a las influencias de la organización y su objetivo es determinar las necesidades de información y comunicación de los interesados.

17 ¿El plan de comunicaciones responde las siguientes interrogantes?

Quién necesita qué información?

V F

— —

Cuándo la necesitará?

 V F

Cómo le será suministrada la información?

 V F

Quién suministrada la información?

 V F

Riesgo: es un evento o condición incierta, que es originado por una o más causas, puede ser conocido ya que ha sido identificado y analizado o desconocido por lo que no puede gestionarse de forma proactiva, pero cualquiera que se produzca tendrá un efecto positivo o negativo sobre al menos un objetivo del proyecto.

18 ¿Los procesos tomados en cuenta para la gestión de los riesgos del proyecto son?

Planificar la gestión de los riesgos

 V F

Identificar los riesgos

 V F

Realizar el análisis cualitativo de los riesgos

 V F

Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos

 V F

Planificar la respuesta a los riesgos

 V F

Cerrar los riesgos

 V F

19 ¿Cuándo se planifica la gestión de los riesgos se pueden emplear herramientas cómo?

Reuniones de planificación y análisis

 V F

Implementar ideas individuales de los miembros del equipo de proyecto

 V F

Esperar la etapa de implementación para afrontar los riesgos que se presenten

 V F

20 ¿El análisis de supuestos y las técnicas de diagramación son las herramientas empleadas para identificar los riesgos?

SI NO

21 ¿El análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos producen el mismo resultado?

SI NO

22 ¿La respuesta a los riesgos puede realizarse de las siguientes formas?

De forma intuitiva

V F

Implementar estrategias para riesgos negativos o amenazas

V F

Implementar estrategias para riesgos positivos u oportunidades

V F

No ejecutar cambios en el proyecto

V F

Adquisición: es un proceso que busca satisfacer las necesidades del proyecto, de productos, servicios o resultados fuera de la organización, con el objeto de contribuir en la realización el trabajo necesario para lograr el éxito del proyecto.

23 ¿Para planificar las adquisiciones se emplean herramientas como las siguientes?

El análisis de los tipos de contrato

V F

Interpretación común

V F

El juicio de expertos

V F

Grupos de Procesos de Ejecución: son aquellos que coordinan personas y recursos, integran y realizan actividades, abordan el alcance e implementan los cambios aprobados, todo esto con el fin de cumplir con los requisitos del proyecto.

Dirección y Gestión de la Ejecución del Proyecto: son los procesos que alcanzan los objetivos del plan de dirección del proyecto mediante de la ejecución de los trabajos definidos en el mismo.

24 ¿Para Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto es necesario seguir el plan del proyecto?

Si No

25 ¿Para cumplir con los objetivos del plan del proyecto es necesario implementar solo los trabajos definidos en dicho plan?

Si No

26 ¿Entre las actividades que abarcan el plan del proyecto tenemos las siguientes?

Realizar las actividades definidas para cumplir con los requisitos

V F

Crear los entregables del proyecto

V F

Establecer y gestionar las comunicaciones

V F

Gestionar los riesgos

V F

Aseguramiento de la Calidad: es el grupo de procesos que aplican las actividades planificadas en el plan de gestión de la calidad, con el objetivo de cumplir con todos los requisitos definidos en dicho plan.

27 ¿En el aseguramiento de la calidad se ejecutan los siguientes trabajos?

Se utilizan definiciones operacionales y normas de calidad adecuadas

V F

Implementando la mejora continua de los procesos

V F

Se auditan los requisitos y los resultados obtenidos a partir de las medidas de calidad definidas

V F

Gestión del Recurso Humano: son un grupo de procesos que organizan, dirigen y monitorean el equipo del proyecto.

28 ¿La gestión del recurso humano tiene entre sus prioridades los siguientes aspectos?

Hacer un seguimiento de los miembros del equipo

 V F

Resolver situaciones problemáticas

 V F

Coordinar cambios a fin de mejorar el rendimiento del equipo

 V F

Gestión de las Comunicaciones: se logra por medio de un grupo de procesos que asegura la ejecución del plan de las comunicaciones.

29 ¿Con la gestión de las comunicaciones se logra satisfacer los siguientes requisitos?

Asegurar la generación, recogida, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información del proyecto, en tiempo y forma.

 V F

Satisfacer las expectativas y necesidades de los interesados

 V F

Abordar los problemas a medida que se presentan

 V F

Efectuar las Adquisiciones: es el proceso que obtiene respuesta de los proveedores, lo(s) selecciona y adjudica contrato(s).

30 ¿Se tiene claramente definido y documentado el proceso para efectuar las adquisiciones?

SI

NO

Grupo de Procesos de Seguimiento y Control: son los procesos que monitorean, analizan y regulan el progreso y desempeño del proyecto durante todo su ciclo de vida, a fin de identificar e implementar los cambios necesarios para cumplir con los objetivos propuestos para el mismo.

Monitoreo y control del trabajo: consiste en monitorear, analizar y regular el avance y desempeño de los trabajos, a fin de cumplir con los objetivos definidos en el plan de dirección del proyecto.

31 ¿El monitoreo y control del trabajo a ejecutar se implementa durante todo el ciclo de vida del proyecto?

SI NO

32 ¿El proceso de monitorear y controlar el trabajo consiste en:?

Comparar el desempeño real del proyecto con el plan para la dirección del proyecto

V F

Evaluar el desempeño para determinar la necesidad de acción preventiva o correctiva y luego recomendar las acciones necesarias

V F

Identificar nuevos riesgos, analizar, revisar y monitorear los riesgos identificados, informar su estado e implementar planes de respuesta al riesgo adecuados.

V F

Proporcionar la información necesaria para sustentar el informe de estado, la medición de los avances y las proyecciones

V F

Monitorear la implementación de los cambios aprobados cuando estos se produzcan

V F

Mantener una base de información actualizada del proyecto

V F

Control Integrado de cambios: es el proceso encargado de revisar solicitudes, aprobar y gestionar los cambios a lo que aplique la solicitud para cumplir con el éxito del proyecto.

33 ¿Se cuenta con un procedimiento documentado para ejecutar el control integrado de cambios?

SI NO

Verificar el alcance: es un proceso que principalmente se encarga de formalizar la aceptación de los entregables.

34 ¿Para la aceptación de los entregables se debe ejecutar un proceso de verificación del cumplimiento de lo planteado en el alcance del proyecto?

SI NO

35 ¿La verificación del alcance incluye revisar los entregables con cada interesado del proyecto respectivamente según el caso?

SI NO

Control del alcance: es el proceso que se encarga de monitorear el estado del alcance y el producto, además de gestionar los cambios necesarios en la línea base del alcance.

36 ¿Para controlar el alcance se emplea el análisis de variación como herramienta?

SI NO

Control del cronograma: este proceso monitorea el estado del proyecto, para actualizar sus avances y gestionar los cambios necesarios en la línea base del mismo.

37 ¿El control del cronograma consiste en: ?

Determinar el estado actual del cronograma del proyecto

V F

Influir en los factores que generan cambios en el cronograma

V

F

Determinar que el cronograma del proyecto ha cambiado

V

F

Gestionar los cambios reales a medida que suceden

V

F

Controlar los costos: es el proceso que monitorea la situación del proyecto a fin de actualizar el presupuesto del mismo y gestionar cambios en la línea base de costos.

38 ¿Entre las acciones para el control de costos del proyecto se incluyen: ?

Influir sobre los factores que producen cambios en la línea base de coste

V

F

Asegurarse de que los cambios solicitados sean acordados

V

F

Gestionar los cambios reales cuando y a medida que se produzcan

V

F

Registrar todos los cambios pertinentes con precisión en la línea base de costo

V

F

Evitar que se incluyan cambios incorrectos, inadecuados o no aprobados en el coste o en el uso de recursos informados

V

F

Control de Calidad: es el proceso encargado de monitorear y registrar los resultados de las actividades de calidad, para determinar si cumplen con las requerimientos definidos y también recomendará cambios si es necesario.

39 ¿Con un control de calidad se puede identificar las causas de una calidad deficiente?

SI NO

Informar el Desempeño: es el proceso que recopila y distribuye la información del desempeño del proyecto hasta un momento determinado.

40 ¿El informe de desempeño puede incluir: ?

El análisis del desempeño pasado

V F

El trabajo completado durante el periodo

V F

El trabajo que se completara

V F

El resumen de los cambios aprobados en el periodo

V F

Monitoreo y Control de los Riesgos: este proceso monitorea y planifica respuesta a los riesgos, se rastrean los riesgos y se identifican nuevos riesgos.

41 ¿El proceso monitoreo y control de los riesgos aplica técnicas como el análisis de variación y de tendencias?

SI NO

Administrar las Adquisiciones: este proceso gestiona las adquisiciones, supervisa el desempeño del contrato, efectúa cambios y correcciones si son necesarios.

42 ¿Para administrar las adquisiciones se realizan revisiones estructuradas del avance del proveedor lo cual permite cumplir con el alcance y la calidad del proyecto?

SI NO

Grupo de Procesos de Cierre: estos consisten en finalizar formalmente todas las actividades de todos los grupos de procesos de la dirección de proyecto para completar el proyecto o fase.

Cierre del Proyecto o Fase: consiste en la implementación de todas las acciones administrativas necesarias para el cierre del proyecto o fase.

- 43 ¿En el cierre del proyecto o fase por medio de un documento se formaliza la aceptación del patrocinante, del cliente, de los funcionales o de la corporación según sea el caso, del producto obtenido como resultado del proyecto?

SI NO

Cierre de las Adquisiciones: este proceso implementa todas las acciones administrativas necesarias para el cierre de todas las adquisiciones.

- 44 ¿El cierre de las adquisiciones puede incluir: ?

Finalizar reclamos abiertos

V F

Actualizar registros con resultados finales

V F

Archivar la información para usos futuros

V F

Aborda cada contrato relacionado al proyecto o fase

V F

Validación del Instrumento

Este instrumento forma parte de un estudio que se lleva a cabo para identificar los requerimientos de atención en las áreas de gerencia de los proyectos emprendidos por la GSSOP de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A. según la metodología del PMI, con el fin de proponer una guía conceptual de Gerencia de Proyectos Tecnológicos para la Gerencia de Servicio y Soporte de Producción de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A. adaptada a los fundamentos del Project Management Institute (PMI). El instrumento será aplicada a todo recurso humano al que se les asigna el rol de Gerente o Líder de Proyectos Tecnológicos.

Para realizar la validación debe leer cuidadosamente cada ítem, y colocar una X en la casilla correspondiente a su criterio en cuanto a los aspectos a la cual usted considere que éste corresponda:

- Pertinencia: Relación estrecha entre la pregunta, los objetivos a lograr y el aspecto o parte del instrumento que se encuentra desarrollado.
- Redacción: Interpretación unívoca del enunciado de la pregunta a través de la claridad y precisión en el uso del vocabulario teórico.
- Adecuación: Correspondencia entre el contenido de cada pregunta y el nivel de preparación o desempeño del entrevistado.

A continuación se encuentra una leyenda que detalla el significado de cada código empleado para la evaluación de los aspectos antes mencionados:

Código	Apreciación Cualitativa
E	Excelente: El indicador se presenta en grado muy superior al mínimo aceptable.
MB	Muy Bueno: El indicador se presenta en grado superior al mínimo aceptable, sin llegar a ser excelente.
B	Bueno: El indicador se presenta en grado igual o ligeramente superior al mínimo aceptable.

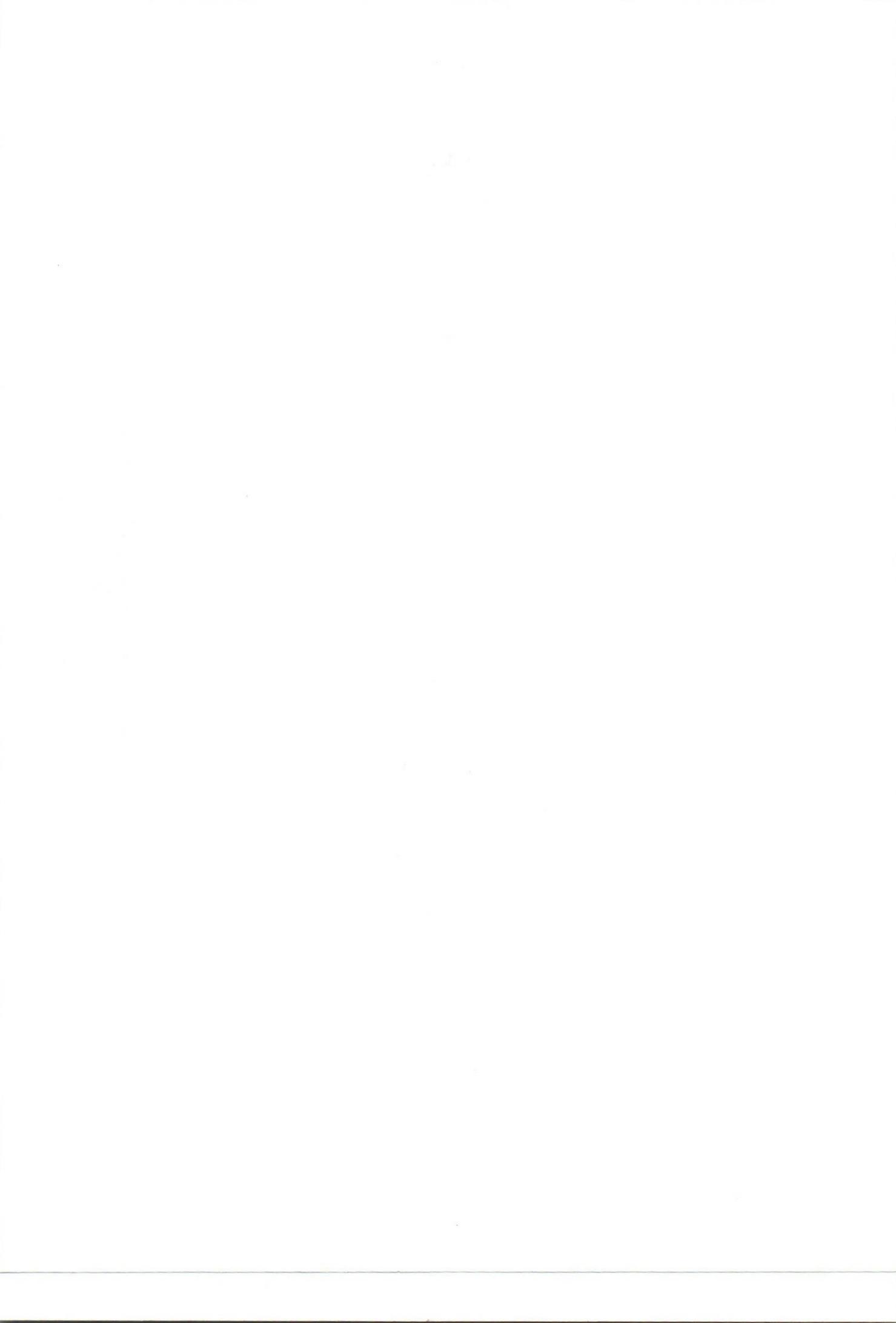
R	Regular: El indicador no llegar al mínimo aceptable pero se acerca a él.
D	Deficiente: El indicador está lejos de alcanzar el mínimo aceptable.

Cada ítem tiene un espacio para observaciones. Se agradecen las sugerencias relativas a la redacción, contenido, o cualquier otro aspecto que usted estime pertinente para mejorar el instrumento.

Nro.	Preguntas/Item	Pertinencia			Redacción			Adecuación			Observación	
		E	B	M	E	B	M	E	B	M		
	Grupo de Procesos de Iniciación: Son aquellos procesos que de forma sencilla pero formal facilitan la autorización para comenzar un nuevo proyecto o una fase del proyecto.											
	Procedimiento: Es el modo de ejecutar una o un grupo de acciones siguiendo una serie de pasos claramente definidos con el fin de alcanzar un objetivo o realizar un trabajo.											
1	¿Existe un procedimiento documentado que formalice el inicio del proyecto?											
2	¿Las necesidades de todos los interesados (funcionales, patrocinantes, clientes, técnicos, entre otros) son documentadas?											
3	¿Las plataformas involucradas son identificadas plenamente en todos sus aspectos (Compatibilidad, Conexiones, protocolos, versiones, interfaces)?											
	Grupos de Procesos de Planificación: Estos son los que establecen el alcance total del proyecto o fase, definen y refinan los objetivos y desarrollan la línea de acción para alcanzar dichos objetivos, es decir, son los procesos que planifican la gestión de todo el proyecto o fase.											
	Plan: un modelo sistemático que detalla las tareas a ejecutar para alcanzar un objetivo, estableciendo metas y tiempos de ejecución.											
4	¿Para la implementación de un proyecto o fase se desarrolla un plan estructurado?											
	Requisitos: son una necesidad documentada sobre el contenido, forma o funcionalidad del producto, estos son insumos para la etapa de planificación, estableciendo QUE debe hacer el producto, pero NO CÓMO hacer el producto.											
5	¿Para la gestión de los requisitos se genera un plan?											
6	¿Los requisitos son monitoreados y gestionados a lo largo del ciclo de vida del proyecto?											

Nro.	Preguntas/Item	Pertinencia					Redacción					Adecuación					Observación		
		M	B	R	D	E	M	B	R	D	E	M	B	R	D				
	Estima la duración de todas las actividades del proyecto																		
	Desarrolla el cronograma del proyecto considerando el calendario laboral y los procedimientos internos																		
	Estimación de Costos: es una aproximación que incluye la identificación y consideración de diversas alternativas de los costos de los recursos necesarios para completar cada actividad del cronograma del proyecto.																		
13	¿La estimación de costos recogen los recursos necesarios de todas las actividades del proyecto?																		
14	¿La estimación de costos emplea alguna de las siguientes herramientas?																		
	El Juicio de Expertos																		
	Estimaciones Análogas																		
	Calidad: es el nivel de satisfacción a las necesidades que justificaron el concebir el proyecto, para lograr la calidad del proyecto se debe identificar qué normas de calidad son relevantes para el proyecto y determinar cómo satisfacerlas.																		
15	¿Para que la calidad del proyecto sea aceptable entre los márgenes planificados se debe cumplir con los siguientes aspectos?																		
	Convencer a los interesados de la calidad del producto obtenido																		
	Desarrollar un plan de gestión de la calidad																		
	Implementar la listas de control de la calidad																		
	Implementar una matriz o lista de requerimientos específicos de calidad																		

Nro.	Preguntas/Item	Pertinencia				Redacción				Adecuación				Observación	
		E	B	R	D	E	B	R	D	M	B	R	D		
	Fijar como margen aceptable de desviación entre 81% hasta 100%														
	Recurso Humano: es el equipo del proyecto que está compuesto por las personas a quienes se les han asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto.														
16	¿Se tiene presente que la estimación de los recursos humanos para la ejecución de las actividades impacta directamente en el éxito del proyecto?														
	Planificación de las Comunicaciones: es un proceso importante para el éxito del proyecto que está estrechamente vinculado a los factores ambientales, como a las influencias de la organización y su objetivo es determinar las necesidades de información y comunicación de los interesados.														
17	¿El plan de comunicaciones responde las siguientes interrogantes?														
	Quié: necesita qué información?														
	Cuándo la necesitará?														
	Cómo le será suministrada la información?														
	Quién suministrada la información?														
	Riesgo: es un evento o condición incierta, que es originado por una o más causas, puede ser conocido ya que ha sido identificado y analizado o desconocido por lo que no puede gestionarse de forma proactiva, pero cualquiera que se produzca tendrá un efecto positivo o negativo sobre al menos un objetivo del proyecto.														
18	¿Los procesos tomados en cuenta para la gestión de los riesgos del proyecto son?														
	Planificar la gestión de los riesgos														
	Identificar los riesgos														
	Realizar el análisis cualitativo de los riesgos														



Nro.	Preguntas/Item	Pertinencia					Redacción					Adecuación					Observación			
		E	B	R	D	E	M	B	R	D	E	B	R	D	M	B		R	D	
																				M
	Adquisición: es un proceso que busca satisfacer las necesidades del proyecto, de productos, servicios o resultados fuera de la organización, con el objeto de contribuir en la realización del trabajo necesario para lograr el éxito del proyecto.																			
23	¿Para planificar las adquisiciones se emplean herramientas como las siguientes?																			
	El análisis de los tipos de contrato																			
	Interpretación común																			
	El juicio de expertos																			
	Grupos de Ejecución: son aquellos que coordinan personas y recursos, integran y realizan actividades, abordan el alcance e implementan los cambios aprobados, todo esto con el fin de cumplir con los requisitos del proyecto.																			
	Dirección y Gestión de la Ejecución del Proyecto: son los procesos que alcanzan los objetivos del plan de dirección del proyecto mediante de la ejecución de los trabajos definidos en el mismo.																			
24	¿Para Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto es necesario seguir el plan del proyecto?																			
25	¿Para cumplir con los objetivos del plan del proyecto es necesario implementar solo los trabajos definidos en dicho plan?																			
26	¿Entre las actividades que abarcan el plan del proyecto tenemos las siguientes?																			
	Realizar las actividades definidas para cumplir con los requisitos																			
	Crear los entregables del proyecto																			
	Establecer y gestionar las comunicaciones																			



Nro.	Preguntas/Item	Pertinencia					Redacción					Adecuación					Observación			
		E	B	R	D	E	M	B	R	D	E	B	R	D	M	B		R	D	
																				M
	Gestionar los riesgos																			
	Aseguramiento de la Calidad: es el grupo de procesos que aplican las actividades planificadas en el plan de gestión de la calidad, con el objetivo de cumplir con todos los requisitos definidos en dicho plan.																			
27	¿En el aseguramiento de la calidad se ejecutan los siguientes trabajos?																			
	Se utilizan definiciones operacionales y normas de calidad adecuadas																			
	Implementando la mejora continua de los procesos																			
	Se auditan los requisitos y los resultados obtenidos a partir de las medidas de calidad definidas																			
	Gestión del Recurso Humano: son un grupo de procesos que organizan, dirigen y monitorean el equipo del proyecto.																			
28	¿La gestión del recurso humano tiene entre sus prioridades los siguientes aspectos?																			
	Hacer un seguimiento de los miembros del equipo																			
	Resolver situaciones problemáticas																			
	Coordinar cambios a fin de mejorar el rendimiento del equipo																			
	Gestión de las Comunicaciones: se logra por medio de un grupo de procesos que asegura la ejecución del plan de las comunicaciones.																			
29	¿Con la gestión de las comunicaciones se logra satisfacer los siguientes requisitos?																			
	Asegurar la generación, recogida, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información del proyecto, en																			

Nro.	Preguntas/Item	Pertinencia				Redacción				Adecuación				Observación	
		E	B	R	D	E	B	R	D	M	E	B	R		D
	tiempo y forma.														
	Satisfacer las expectativas y necesidades de los interesados														
	Abordar los problemas a medida que se presentan														
	Efectuar las Adquisiciones: es el proceso que obtiene respuesta de los proveedores, lo(s) selecciona y adjudica contrato(s).														
30	¿Se tiene claramente definido y documentado el proceso para efectuar las adquisiciones?														
	Grupo de Procesos de Seguimiento y Control: son los procesos que monitorean, analizan y regulan el progreso y desempeño del proyecto durante todo su ciclo de vida, a fin de identificar e implementar los cambios necesarios para cumplir con los objetivos propuestos para el mismo.														
	Monitoreo y control del trabajo: consiste en monitorear, analizar y regular el avance y desempeño de los trabajos, a fin cumplir con los objetivos definidos en el plan de dirección del proyecto.														
31	¿El monitoreo y control del trabajo se implementa durante todo el ciclo de vida del proyecto?														
32	¿El proceso de monitorear y controlar el trabajo consiste en:?														
	Comparar el desempeño real del proyecto con el plan para la dirección del proyecto														
	Evaluar el desempeño para determinar la necesidad de acción preventiva o correctiva y luego recomendar las acciones necesarias														
	Identificar nuevos riesgos, analizar, revisar y monitorear los riesgos identificados, informar su estado e implementar planes de														

Nro.	Preguntas/Item	Pertinencia				Redacción				Adecuación				Observación	
		E	B	R	D	M	B	R	D	E	B	R	D		
	respuesta al riesgo adecuados.														
	Proporcionar la información necesaria para sustentar el informe de estado, la medición de los avances y las proyecciones														
	Monitorear la implementación de los cambios aprobados cuando estos se produzcan														
	Mantener una base de información actualizada del proyecto														
	Control Integrado de cambios: es el proceso encargado de revisar solicitudes, aprobar y gestionar los cambios a lo que aplique la solicitud para cumplir con el éxito del proyecto.														
33	¿Se cuenta con un procedimiento documentado para ejecutar el control integrado de cambios?														
	Verificar el alcance: es un proceso que principalmente se encarga de formalizar la aceptación de los entregables.														
34	¿La verificación del alcance se identifica como un proceso formal de aceptación de los entregables?														
35	¿La verificación del alcance incluye revisar los entregables con cada interesado del proyecto respectivamente según el caso?														
	Control del alcance: es el proceso que se encarga de monitorear el estado del alcance y el producto, además de gestionar los cambios necesarios en la línea base del alcance.														
36	¿Para controlar el alcance se emplea el análisis de variación como herramienta?														
	Control del cronograma: este proceso monitorea el estado del proyecto, para actualizar sus avances y gestionar los cambios necesarios en la línea base del mismo.														
37	¿El control del cronograma consiste en: ?														

Nro.	Preguntas/Item	Pertinencia			Redacción			Adecuación			Observación	
		E	B	M	E	B	M	E	B	M		
	resultado del proyecto?											
	Cierre de las Adquisiciones: este proceso implementa todas las acciones administrativas necesarias para el cierre de todas las adquisiciones.											
44	¿El cierre de las adquisiciones puede incluir: ?											
	Finalizar reclamos abiertos											
	Actualizar registros con resultados finales											
	Archivar la información para usos futuros											
	Aborda cada contrato relacionado al proyecto o fase											

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Quiroz Novys, titular de la Cédula de Identidad N° 10.528.172, de profesión Ingeniero de Sistemas , ejerciendo actualmente como Coordinadora de la unidad de Mejora Continua de la Gerencia de Desarrollo E Integración de Productos de , en la Institución Telecomunicaciones Movinet, S.A.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación.

En Caracas, a los 26 días del mes de Febrero del 2013.

OBSERVACIONES - SUGERENCIAS

Este instrumento identifica los requerimientos de atención en las áreas de gerencia de los proyectos emprendidos por la GSSOP de la empresa Telecomunicaciones Movilnet, S.A. según la metodología del PMI, por lo tanto cumple con el fin de ser una guía conceptual de Gerencia de Proyectos Tecnológicos.

Datos del Validador

Fecha	26/02/13
Nombres y apellidos	Quiroz Novys
Correo electrónico	Novys.Quiroz@movilnet.com.ve
Firma	 CI: 10528.172