



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**MACROPROCESOS ESTABLECIDOS POR EL PROJECT MANAGEMENT  
INSTITUTE PARA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LAS PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)**

Trabajo de Grado, modalidad de tesis de grado, presentado como requisito  
parcial para optar al título de  
Licenciado en Administración

Autor:  
Br. Juan Manuel. Novoa. Silva

CI: 20.810.572

Guatamare, agosto del 2016



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

De conformidad con el Artículo 69 del Reglamento Interno de Trabajo de Grado, se deja constancia que el Trabajo de Grado Modalidad Investigación Titulado: **MACROPROCESOS ESTABLECIDOS POR EL PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE PARA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)**, realizado por el Bachiller: Juan Manuel Novoa Silva, titular de la C.I.: N° 20.810.572, presentado como requisito parcial para optar al Título de Licenciado en Administración, ha sido evaluado por el jurado calificador y la decisión fue:

**APROBADO**

M.sc. María Mercedes Ramírez Franco  
Tutor Académico

M.sc. Daniel Salazar España  
Jurado Principal

Lcdo. Luis Gerardo Hernández  
Jurado Principal



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN  
GUATAMARE-LA ASUCIÓN-VENEZUELA

**MACROPROCESOS ESTABLECIDOS POR EL PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE PARA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)**

**AUTOR: JUAN MANUEL NOVOA S.  
ASESORA: MARÍA MERCEDES RAMÍREZ FRANCO  
AÑO: 2016**

**RESUMEN**

El presente estudio tiene como objetivo analizar los macroprocesos desde la iniciación, planificación, ejecución, control y cierre; para la gestión de proyectos en la gerencia de pequeñas y medianas empresas (PYMES). Los principales objetivos institucionales dentro de su visión Project Management Institute (PMI) son formular estándares profesionales en la gestión de proyectos en el contexto mundial trabajando con el Capítulo Project Management Venezuela (PMI-VE), en nuestro país se genera conocimientos a través de la investigación, inicialmente un equipo de profesionales promueven la gestión de proyectos a través de programas de certificación. Se plantea el PMI-VE debido a la calidad, productividad y competitividad en el área de gestión de proyectos, asimismo estimulando el profesionalismo en la gerencia de proyectos para lograr la aceptación y reconocimientos de los macroprocesos y catorce áreas de conocimientos que difunden conocimientos emprendido a través de la guía Project Management Body of knowledge (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos-Guía del PMBOK-R), que expone el contenido que evalúa el macroproceso de iniciación, planificación, ejecución, control y cierre que tiene vinculación directa con el desarrollo de catorce áreas de conocimientos que son la introducción de la guía guía Project Management Body of knowledge, seguidamente las claves, gestión, procesos, integración, alcance, costo, tiempo, calidad, talentos humanos, comunicaciones, riesgo, adquisición, gestión de los interesados del proyecto, técnicas y herramientas del proyecto. La realización de la investigación contribuirá al enriquecimiento bibliográfico que existe en la biblioteca de la Universidad de Oriente. La investigación se sustenta con la revisión de antecedentes de diversas instituciones públicas y privadas relacionados con el tema en estudio siendo ejemplo; tesis pregrado universidad de los andes (2011), Br. Enrique Horgren Chorgen, utilizo el diseño investigación documental de tipo descriptivo y de campo, título es "Capitulo Venezuela Project Management Institute Empresarial en Procesos Dirección de Gestión de Proyectos en Áreas de Conocimiento en Pequeñas y Medianas Empresas en Mérida". La línea de investigación se ajusta a documental y descriptiva la misma se ubica de la modalidad de tipo de investigación pura aplicada con fuentes bibliográficas relacionadas al tema estudiado. La investigación será tipodescriptivo por que se someterá a un análisis situaciones y eventos en el que se mide, evalúa diversos aspectos o componentes tales como cuerpos teóricos del problema a investigar con originalidad del estudio de project management institute que desarrolla la iniciación, planificación, ejecución, control y cierre. El diseño de la investigación documental descriptiva debido a serie procedimientos de actividades organizadas que deben adaptarse a los detalles de cada investigación. La recolección de datos se realizó en dos etapas subsiguientes la selección y evaluación del material y el registro posterior de los datos.

**Palabras Claves: Macroprocesos de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, cierre. Gestión, gestión de proyectos en PYMES, Project management capitulo venezuela, retos y obstáculos claves en gestión de proyectos. Guía de fundamentos de catorce áreas de conocimiento en gestión de proyectos.**

## Agradecimientos

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido soporte y compañía todo mi periodo de estudio.

Agradecer hoy y siempre a mi familia, que están pendiente de cada paso que doy y de mi bienestar. A mi Madre Ermencia Ordoñez, Pablo Enrique Novoa que me dio la oportunidad y apoyo para formarme como profesional, por brindar motivación, perseverancia, alegría y fortaleza necesaria para seguir adelante.

A mis hermanos y hermanas Andrés Enrique y Isabel Novoa, a los que les falta por pasar por esto, espero que lleguen hasta aquí y no se rindan en el camino, los quiero mucho.

Mi tesis le dedico con todo mi cariño y amor.

A mis abuelos y abuelas Erminia Ordoñez Bolaños y Manuel Jesús Martínez Silva

A mis tías y tío Jaela, Clemencia, Ángela, Luz, Esmailina, Floralba, y mi tío Vicente Silva Ordoñez, por su orientación, motivación, cariño. Familiares que fortalecieron mi autoestima profesional dando cada momento cariño y colaboración sin ningún interés, muchísima gracias, por todo.

A mis tías y tío Lilia María Novoa, Teresa Novoa, María Beltrán, por su por su orientación, motivación, y cariño.

A mi padre Harwerploter Flatlaher Vön Ferdinand y tío Jorge Santivañez Vön Ferdinand quien colaboro en asesorarme en esta tesis, proporcionándome información a larga distancia en la República Federal de Alemania y apoyándome con muchísima alegría.

De igual manera mi más sincero agradecimiento a mi tía madrina Daniela Bartolini quien también colaboro en asesorarme metodológicamente la tesis de grado.

Gracias también al talento humano del área administrativa de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta en especial al licenciado Jesús Jiménez y licenciada Yadira.

Agradecer hoy y siempre al Profesor Economista José Ramón Pino Brito quien también colaboro en asesorarme en la redacción metodológicamente de mi tesis.

A todos profesores que ayudaron a formarme como profesional en especial a el Prof. José Pino Brito, Jesús Jiménez, Yadira, María Elena Caldera, Daniela Bartolini, Manuel Camacho, Luis Gerardo Hernández, Carmen Narváez, Deyanira Vásquez, Janet Salazar, Estilita Rojas, Janet Salomen Salazar, Milena Lugo, Angélica León, Sileyna Cedeño, Daniel Salazar, Eda Millán, David Díaz, Nadeska Gallardo, Daisis Sifontes Giménez, Esmeralda Salcedo, Laura Rocha, Mónica Barrios, Ramón Rodríguez, Asunción Suniaga, Pedro Díaz, Abigahil Silva, María Fernández Marcano, María Mercedes Ramírez Franco profesores que marcaron de manera positiva mis pasos profesionalmente por la Universidad de Oriente Núcleo, Nueva Esparta a todos aquellos que no nombre pero no son menos importantes, los que nunca dudaron que lograría este triunfo, a todos (as) muchísimas gracias.

## Dedicatoria

Primero a ti dios que me diste la oportunidad de vivir, fortaleza, perseverancia, fe, paciencia, persistencia, experticia, motivación y autoestima para terminar esta tesis y por darme una familia brillante.

Con mucho cariño a principalmente a mis padres Ermencia Silva Ordoñez y Pablo Enrique Novoa, que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento, especialmente mi mama que ha dado mucho apoyo a lo largo de toda mi vida, le agradezco de todo corazón por creer en mí.

A mis hermanos y hermanas Andrés Enrique y Isabel Novoa, a los que les falta por pasar por esto, espero que lleguen hasta aquí y no se rindan en el camino, los quiero mucho.

Mi tesis le dedico con todo mi cariño y amor.

A mis abuelos y abuelas Erminia Ordoñez Bolaños y Manuel Jesús Martínez Silva

A mis tías y tío Jaela, Clemencia, Ángela, Luz, Esmailina, Floralba y mi tío Vicente Silva Ordoñez, por su orientación, motivación, y cariño.

A mis tías y tío Lilia María Novoa, Teresa Novoa, María Beltrán, por su por su orientación, motivación, y cariño.

A mi padre Harwerploter Flatlaher Vön Ferdinand y tío Jörge Santivañez Vön Ferdinand quien colaboro en asesorarme en esta tesis, proporcionándome información a larga distancia en la República Federal de Alemania y apoyándome con muchísima alegría.

De igual manera mi más sincero agradecimiento a mi tía madrina Daniela Bartolini quien también colaboro en asesorarme metodológicamente la tesis de grado.

Gracias también al talento humano del área administrativa de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta en especial al licenciado Jesús Jiménez y licenciada Yadira.

Agradecer hoy y siempre al Profesor Economista José Ramón Pino Brito quien también colaboro en asesorarme en la redacción metodológicamente de mi tesis.

## ÍNDICE

	Pág.
Resumen	ii
Agradecimientos	iii
Dedicatoria	vi
Índice	viii
Índice de Tablas.	xiii
Introducción	1
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA</b>	
1.1.- Planteamiento del Problema.	2
1.2.- Objetivo de la Investigación.	15
1.2.1.- Objetivo General.	15
1.2.2.- Objetivos Específicos.	15
1.3.- Justificación.	16
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1.- Antecedentes de la Investigación.	18
2.2.- Bases Teóricas.	24
2.2.1.- Dirección de Proyectos, macroproceso desde la iniciación, planificación, ejecución, Control y cierre.	24
2.2.1.1.-Procesos de Iniciación.	24
2.2.1.2.-Procesos de planificación y ejecución.	25
2.2.1.3.-Proceso de seguimiento y control.	27
2.2.1.4.-Procesos de Cierre.	27
2.2.2.- Gestión y control de proyecto.	28
2.2.3.- Gestión de proyectos en la gerencia de pequeñas y medianas empresas desde las perspectivas de la Guía para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK-R).	28
2.2.4.-Objetivos reales y operativos.	32
2.2.5.- Factores claves de éxito y obstáculos en la gestión de las pequeñas y medianas empresas (PYMES).	33

2.2.6.- El Talento humano de la empresa.	33
2.2.7.- La capacidad directiva para gestionar la empresa.	35
2.2.8.- Innovación y tecnología.	37
2.2.9.- Planeación estratégica.	40
2.3.- Operacionalización de la Variable.	44
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLOGICO</b>	
3.1.- Enfoque de la Investigación.	47
3.2.- Tipo de la investigación.	47
3.3.- Diseño de Investigación.	51
3.4.- Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos.	55
3.5.- Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.	57
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>4. 1. Los fundamentos teóricos de la guía para la dirección de proyectos (guía del PMBOK-R), presentes en los cinco (5) grupos básicos del macro proceso desde la iniciación, planificación, ejecución-control y cierre.</b>	60
<b>4.1.1. Proceso de iniciación.</b>	61
4.1.1.1.- Acta de constitución del proyecto.	61
4.1.1.2.- Identificación a los interesados.	62
<b>4.1.2. Proceso de planificación.</b>	62
4.1.2.1.-Plan para la dirección del proceso.	62
4.1.2.2.-Recopilación del requisito.	63
4.1.2.3.-Definición del alcance.	63
4.1.2.4.-Creación la estructura de desglose trabajo.	63
4.1.2.5.-Diseño la estructura de trabajo.	64
4.1.2.6.-Administración u estructura de trabajo.	64
4.1.2.7.-Definición las actividades.	64
4.1.2.8.-Estimación los recursos de las actividades.	64
4.1.2.9.-Estudios de las actividades.	65

	<b>x</b>
4.1.2.10.-Estimación la duración de las actividades.	65
4.1.2.11.-Desarrollo del Cronograma.	65
4.1.2.12.-Estimación del costo.	66
4.1.2.13.-Determinación del presupuesto.	66
4.1.2.14.-Estimación del cronograma.	67
4.1.2.15.-Planificación de la calidad.	67
4.1.2.16.-Planificación de la gestión.	67
4.1.2.17.-Desarrollo del plan de Talentos humanos.	68
4.1.2.18.-Planificación de las comunicaciones.	68
4.1.2.19.-Planificación de la gestión de riesgo.	69
4.1.2.20.-Identificación de los riesgos.	69
4.1.2.21.-Realización del análisis cualitativo de riesgo.	69
4.1.2.22.-Realización del análisis cuantitativo de riesgo.	70
4.1.2.23.-Planificación de las adquisiciones.	70
4.1.2.24.-Las Adquisiciones y focalización de los interesados.	70
<b>4.1.3.- Proceso de ejecución.</b>	<b>71</b>
4.1.3.1.-Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto.	71
4.1.3.2-Realización el aseguramiento de calidad.	71
4.1.3.3.-Adquisición del equipo del proyecto.	72
4.1.3.4.-Dirigir el equipo del proyecto.	72
4.1.3.5.-Desarrollo el equipo del proyecto.	72
4.1.3.6.-Distribución de la información.	72
4.1.3.7.-Gestión de las expectativas de los interesados.	73
4.1.3.8.-Efectuación de las adquisiciones.	73
<b>4.1.4. Proceso de seguimiento y control.</b>	<b>74</b>
4.1.4.1.-Dar seguimiento y controlar el trabajo del proyecto.	74
4.1.4.2.-Realización del control integrado de cambios.	74
4.1.4.3.-Verificación del alcance.	75
4.1.4.4.-Control del cronograma.	76
4.1.4.5.-Control del costo.	76

4.1.4.6.-Realización del control de calidad.	76
4.1.4.7.-Información del desempeño.	77
4.1.4.8.-Dar seguimiento y controlar riesgos.	77
4.1.5.- Proceso de cierre.	78
4.1.5.1.- Cerrar el proyecto o fase.	78
4.1.5.2.- Cerrar las Adquisiciones.	79
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>5.1. Gestión de proyectos en la gerencia de pequeñas y medianas empresas desde las perspectivas de la guía para la dirección de proyectos (guía del PMBOK-R), presentes en los cinco (5) grupos básicos del Macroprocesos desde la iniciación, planificación, ejecución, control y cierre.</b>	81
5.1.1. Gestión de proyectos en las pymes.	81
5.1.1.1.-Mercado.	81
5.1.1.2.-Demanda.	82
5.1.1.3.- Oferta.	83
5.1.1.4.- Comercialización.	84
5.1.1.5.-Promoción.	85
5.1.2.2.- Financiero.	85
5.1.2.1.- Presupuesto de inversión.	86
5.1.2.2.- Calendario de inversión.	87
5.1.2.3.- Estructura de capital.	88
5.1.2.4.- Amortización de capital.	88
5.1.2.5.- Punto de equilibrio.	89
5.1.2.3.- Evaluación económica.	91
5.1.2.3.1.- Valor presente neto.	92
5.1.2.3.2.- Tasa interna de retorno.	93
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>6.1. Factores claves y obstáculos que afectan a la gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES).</b>	96

	<b>xii</b>
<b>6.1.1. Talentos humanos.</b>	96
<b>6.1.1.1.- Conocimientos.</b>	96
<b>6.1.1.2.- Habilidades.</b>	97
<b>6.1.1.3.-Actitudes.</b>	98
<b>6.1.1.4.- Desempeño.</b>	99
<b>6.1.1.5.- Formación profesional.</b>	99
<b>6.1.2.- Capacidad directiva para gestionar la empresa.</b>	100
<b>6.1.2.1.- Liderazgo.</b>	101
<b>6.1.2.2.- Conocimientos de mercado.</b>	102
<b>6.1.2.3.- Conocimientos de entorno.</b>	103
<b>6.1.2.4.- Planes estratégicos empresariales.</b>	104
<b>6.1.2.5.- Modelar la estructura y acompañar su evolución.</b>	105
<b>6.1.3.- Innovación y tecnología.</b>	105
<b>6.1.3.1.- Cultura innovadora.</b>	105
<b>6.1.3.2.- Evolución tecnología.</b>	106
<b>6.1.3.3.- Investigación.</b>	106
<b>6.1.4.- Planeación estratégica.</b>	107
<b>6.1.4.1.- Misión.</b>	108
<b>6.1.4.2.- Visión.</b>	108
<b>6.1.4.3.- Objetivos.</b>	109
<b>6.1.4.4.- Metas.</b>	109
<b>6.1.4.5.- Recursos.</b>	110
<b>6.1.4.6.- Políticas, tácticas y estrategias.</b>	111
<b>6.1.4.7.- Políticas.</b>	112
<b>6.1.4.8.- Tácticas.</b>	112
<b>6.1.4.9.- Estrategias.</b>	113
<b>CAPÍTULO VII</b>	
<b>7.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	
<b>Conclusiones</b>	115
<b>Recomendaciones</b>	118
<b>BIBLIOGRAFÍAS</b>	121

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág</b>
Tabla N°1. Macro-procesos del PMBOK-R.	4
Tabla N°2. Distribución capitular de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK-R).	5
Tabla N°3. Identificación de procesos del PMBOK-R.	10
Tabla N°4. Procesos de planificación y ejecución.	26
Tabla N°5. 2.3. Operacionalización de la Variable.	44
<b>4.1.1. Proceso de iniciación.</b>	61
Tabla N°6. Identificar a los interesados.	62
<b>4.1.2. Proceso de planificación.</b>	62
Tabla N°7. Plan para la dirección del proceso.	63
Tabla N°8. Recopilación de los requisitos.	63
Tabla N°9. Definición del alcance.	63
Tabla N°10. Creación de la estructura de desglose trabajo.	63
Tabla N°11. Diseño de la estructura de trabajo.	64
Tabla N°12. Administración de estructura de trabajo.	64
Tabla N°13. Definición de las actividades.	64
Tabla N°14. Estimación de los recursos de las actividades.	65
Tabla N°15. Estudio de las actividades.	65
Tabla N°16. Estimación la duración de las actividades.	65
Tabla N°17. Desarrollo del Cronograma.	65
Tabla N°18. Estimación de costos.	66
Tabla N°19. Determinación del presupuesto.	66
Tabla N°20. Estimación del cronograma.	67
Tabla N°21. Planificación de la calidad.	67
Tabla N°22. Planificación de la gestión.	68
Tabla N°23. Desarrollo de plan del Talento humano.	68

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág</b>
Tabla N°24. Planificación de las comunicaciones.	68
Tabla N°25. Planificación de la gestión de riesgo.	69
Tabla N°26. Identificación de riesgos.	69
Tabla N°27. Realizar el análisis cualitativo de riesgos.	69
Tabla N°28. Realizar el análisis cuantitativo de riesgo.	70
Tabla N°29. Planificación las adquisiciones.	70
Tabla N°30. Las Adquisiciones y focalización de los interesados.	70
<b>4.1.3. Proceso de ejecución.</b>	<b>71</b>
Tabla N°31. Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto.	71
Tabla N°32. Realizar el aseguramiento de calidad.	71
Tabla N°33. Adquirir el equipo del proyecto.	72
Tabla N°34. Dirigir el equipo del proyecto.	72
Tabla N°35. Desarrollar el equipo del proyecto.	72
Tabla N°36. Distribución de la información.	72
Tabla N°37. Gestionar las expectativas de los interesados.	73
Tabla N°38. Efectuar las adquisiciones.	73
<b>4.1.4. Proceso de seguimiento y control.</b>	<b>74</b>
Tabla N°39. Dar seguimiento y controlar el trabajo del proyecto.	74
Tabla N°40. Realizar control integrado de cambios.	75
Tabla N°41. Verificar el alcance.	75
Tabla N°42. Controlar el cronograma.	76
Tabla N°43. Controlar los costos.	76
Tabla N°44. Realizar el control de calidad.	77
Tabla N°45. Informar el desempeño.	77
Tabla N°46. Dar seguimiento y controlar riesgos.	78
<b>4.1.5. Proceso de cierre.</b>	<b>78</b>
Tabla N°47. Cerrar el proyecto o fase.	78
Tabla N°48. Cerrar las Adquisiciones.	79

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la visión institucional del PMI, Project Management Institute se vincula en el contexto mundial a través de la fundación de capítulos en Latinoamérica, una organización de vigencia internacional sin fines de lucro que agrupa a todo tipo de profesionales interesados en capacitarse con la gestión de proyectos. También en Venezuela la capacitación profesional a través del Capítulo Venezuela Project Management Institute (PMI-VE), que surgió, inicialmente, a través del emprendimiento de un equipo de profesionales que trabajaban en diseñar una organización de formulación y evaluación de proyectos, asimismo está conformado por más de 700.000 miembros, en ciento setenta (170) países, la sede central se localiza en Newtown Square, ciudad de Filadelfia, Pennsylvania (Estados Unidos).

El PMI.VE, genera orientación en la formulación de estándares profesionales, programas de certificación, aprendizajes de conocimientos a través de la investigación, retroalimentación, productividad, competitividad en la producción de proyectos dada a la evolución de estructuras administrativas de las pequeñas y medianas empresas, a su estructura de trabajo, mercado invertido, clientes potenciales, información financiera, calendario de inversión, requisitos de clientes, presupuesto de inversión, punto de equilibrio, amortización de capital, liquidez monetarios, todos estos elementos considerados para la aplicabilidad de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, cierre, aunado a la aplicación de objetivos que consolidan y dan crecimiento económico la dirección de gestión de proyectos.

La profundización de información administrativa de PMI-VE, con participación de líderes empresariales, accionistas, gerentes, administradores, también comprender el impacto de conocimientos, habilidades, experiencias de macroprocesos como la iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control,

cierre, dada lo indispensable el área de integración, procesos, alcance, duración, costo, calidad, talento humano, comunicación, riesgo, abastecimiento, interesados, técnicas y herramientas que atribuye en proyecciones de segmentación, posicionamiento de un producto.

Las pequeñas y medianas empresas se analizan la gestión de proyectos, la aplicabilidad de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, cierre, así mismo los factores claves y obstáculos que intervienen en la misión, visión, misión, recursos, políticas, conocimientos de mercado, registro de costos reales, actualización de presupuesto. Igualmente, la obtención de información para tomar decisiones con respecto al valor numérico de mercado, oferta, demanda, punto de equilibrio, evaluación económica, financiero, describir elementos de trabajo en talento humano dentro de la cultura de innovación de seguir parámetros que permiten la observación capacidad de gerencia en aspectos relacionados al entorno operativo, gestión de proyectos.

La presente investigación estará estructurada en siete capítulos:

**Capítulo I.** Desarrolla el planteamiento del problema, el objetivo general de la misma, así como los Objetivos Específicos, por último la justificación del trabajo de investigación. **Capítulo II.** Trata el Marco Teórico, describe en líneas generales los Antecedentes de esta Investigación, Bases Teóricas, Operacionalización de Variables involucrada en el presente trabajo grado de investigación.

**Capítulo III.** Desarrolla el Marco Metodológico; especifica el Tipo de Investigación utilizado para el desarrollo de este trabajo, el Nivel y Diseño de Investigación; con la utilización de instrumentos utilizados así como registro de datos, archivos electrónicos, también las técnicas e instrumento de recolección de datos, técnicas de procesamiento y análisis de datos y el procedimiento de la investigación se aplicó la observación documental dentro de un diseño de investigación. **Capítulo IV.** Se trata Los fundamentos teóricos de la guía para la dirección de proyectos (guía del

PMBOK), presente los macroprocesos desde la iniciación, planificación, ejecución-control y cierre.

**Capítulo V.** Se trata de la Gestión de proyectos en la gerencia de pequeñas y medianas empresas desde las perspectivas de la guía para la dirección de proyectos (guía del PMBOK), analizando el Macroproceso desde la iniciación, planificación, ejecución, control y cierre. **Capítulo VI.** Se trata de los factores claves y obstáculos que afectan a la gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Seguidamente, se trata finalmente de las conclusiones y recomendaciones. Por último la referencia bibliográfica.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1.-Planteamiento del Problema

El Project Management Institute (PMI), es una organización de vigencia internacional sin fines de lucro que agrupa a los profesionales relacionados con la gestión de proyectos. En la actualidad está conformado por más de 700.000 miembros, en ciento setenta (170) países, la sede central se localiza en Newtown Square, ciudad de Filadelfia, Pennsylvania (Estados Unidos). Entre sus principales objetivos se encuentran:

- ✓ Formular estándares profesionales en la gestión de proyectos.
- ✓ Generar conocimientos a través de la investigación.
- ✓ Promover la gestión de proyectos a través de sus programas de certificación.

En su visión institucional el PMI, se vincula en el contexto mundial, a través de la fundación de capítulos, tal es el caso, que en nuestro país opera la fundación del Capítulo Venezuela (PMI-VE), que surgió, inicialmente, a través del emprendimiento de un equipo de profesionales que trabajaban en diseñar una organización de formulación y evaluación de proyectos, por lo cual, se estableció comunicación con PMI Global, con sede en Estados Unidos. Dicha iniciativa de fundación del PMI-VE, fue cristalizada con la creación de sus estatutos el 12 de noviembre de 1994.

El PMI-VE, genera orientaciones correspondientes a un marco de perspectivas que se direccionan a la consolidación de una situación deseada de calidad, productividad y competitividad en el área de gestión de proyectos. Por lo cual, el (PMI-VE 2013, p.9), plantea su visión en los términos siguientes.

**"Somos una organización sin fines de lucro con miras a desarrollar, establecer, mantener y difundir en Venezuela el estado del arte en la práctica de la Gerencia de Proyectos, sirviendo de foro a nivel nacional y latinoamericano para el intercambio libre de ideas y estimulando el profesionalismo en la Gerencia de Proyectos para lograr la aceptación y reconocimiento de la misma como una profesión y disciplina."**

La visión del PMI-VE, contempla un crecimiento sostenido en la gestión de proyectos, interactuando a nivel nacional y de Latinoamérica para el debate de ideas en pro de la generación de conocimiento y así comprender la importancia de la formulación y evaluación de proyectos en el desarrollo económico de Venezuela.

Los principales objetivos de PMI-VE, son:

- ✓ Promover la Gerencia de Proyectos.
- ✓ Incentivar a la comunidad interesada en Gerencias de Proyectos, a ser miembros del PMI y del capítulo de Venezuela.
- ✓ Compartir los conocimientos generalmente aceptados que dan reconocimiento a la profesión.
- ✓ Consolidar estándares internacionales.
- ✓ Incrementar el conocimiento del valor del Project Management en Instituciones académicas, empresas, gobernantes y profesionales.
- ✓ Alentar a las organizaciones a mejorar sus competencias en la Gerencia de sus Proyectos a través de Programas y Proyectos del Capítulo.
- ✓ Promover la sinergia con los Capítulos del PMI más cercanos (Colombia y Ecuador), así como con otros Capítulos.

El PMI, plantea la iniciativa de la estructura metodológico representado en una guía conocida con el nombre de Project Management Body of knowledge (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos-Guía del PMBOK), que contiene conocimientos de dirección, gestión y administración de proyectos en el orden de los procesos, así como las áreas de conocimientos específicos para la gestión de un proyecto. El contenido de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), está estructurada en catorce (14) capítulos que giran en torno a la gestión de proyectos para su formulación y evaluación.

Las catorce (14) áreas de conocimiento que expone la Guía del PMBOK, son: claves, gestión, procesos, integración, alcance, costo, tiempo, calidad, talentos humanos, comunicaciones, riesgo, adquisición, gestión de los interesados del proyecto, técnicas y herramientas del proyecto.

**Tabla N°1. Macroprocesos del PMBOK**

<b>MacroProcesos</b>	<b>Número de procesos implícitos</b>	<b>%</b>
Inicio	2	4,25%
Planificación	24	51,06%
Ejecución	8	17,02%
Seguimiento-Control	11	23,40%
Cierre	2	4,25%
Total	47	100%

**Fuente:** Project Management Institute (2014)

En el cuadro N°1, se observa que la mayor ponderación porcentual con un 51,06% corresponde a la planificación a través de veinticuatro (24) procesos, el seguimiento y control consta de once (11) procesos que representa el 23,40% del total; la ejecución tiene una participación porcentual del 17,02% representado en cinco (5) procesos, finalmente el inicio y cierre cubren el 4,25% con dos (2) procesos respectivamente.

En función del contenido de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos: Project Management Body of knowledge (Guía del PMBOK).

**Tabla N°2**

Distribución capitular de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)

<b>Capítulo I</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	Introducción y definición de términos claves, incluyendo una reseña de la guía
<b>2</b>	Contexto de la Gestión de Proyectos, describe el ambiente en que operan los proyectos
<b>3</b>	Procesos de la gestión de proyectos, describe una visión generalizada de cómo interactúan los distintos procesos de la gestión de proyectos
<b>4</b>	Gestión de integración de proyectos, describe los procesos requeridos para asegurar que se coordine ajustadamente los elementos del proyecto.
<b>5</b>	Gestión del alcance del proyecto, describe los procesos requeridos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y a fin completar el proyecto exitosamente.
<b>6</b>	Gestión de duración del proyecto, describe los procesos requeridos para culminar a tiempo proyecto.
<b>7</b>	Gestión de costos del proyecto, describe los procesos requeridos para asegurar la ejecución total del proyecto dentro del presupuesto aprobado.
<b>8</b>	Gestión de calidad del proyecto, describe los procesos requeridos para asegurarse que el proyecto cubra las necesidades para los cuales fue ejecutado.
<b>9</b>	Gestión de talentos Humanos del Proyecto describe los procesos requeridos para lograr un uso eficiente y eficaz de personas involucradas del proyecto.
<b>10</b>	Gestión de Comunicaciones del Proyecto, describe los procesos requeridos para asegurar la generación, recopilación, diseminación, almacenamiento y disposición final de la información del proyecto.
<b>11</b>	Gestión de Riesgos del Proyecto, describe los procesos que tienen ver con la identificación, análisis y respuesta al riesgo del proyecto.
<b>12</b>	Gestión de Abastecimiento del Proyecto, describe los procesos requeridos para adquirir bienes y servicios desde fuera de la organización ejecutante.
<b>13</b>	Gestión de los Interesados del Proyecto, describe los procesos requeridos para identificar los diferentes niveles de responsabilidad y autoridad cuando participa en un proyecto aun sean internos y externos
<b>14</b>	Gestión de las técnicas y herramientas en la gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas.

**Fuente: datos suministrados por Project management institute 2014**

Al proceder de una formación en los áreas de conocimiento que un líder gestor de proyectos de pequeñas y medianas empresas, con una visión amplia de necesidades del entorno humano al acceder en la financiación de proyectos para mejorar y profundizar los macroprocesos de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, cierre que son teórico-práctico en un caso de negocio en las tendencias del mercado.

Miranda, J (2013,p. 65), El definir cada iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, cierre que se identifica en el área de conocimiento de reseña project management, ambiente de gestión de proyectos, procesos de gestión de proyectos, integración, alcance, duración, costos, calidad, talento humano, comunicación, riesgos, abastecimiento, interesados, técnicas y herramientas, todos estos elementos reflejan cifras cualitativas y cuantitativas en el proceso de toma de decisiones en la gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas como un crecimiento en la certificación que con todo ello contribuye a los objetivos empresariales de líderes en gestión de proyectos.

### **a) Integración**

1. Iniciación. El comienzo que el líder gestiona la idea de un nuevo producto a corto y mediano plazo en entorno organizativo de pequeñas y medianas empresas.
2. Planificación. Se plantean los objetivos a través programa del proyecto de la empresa.
3. Ejecución. El recurso logro alcanzar el área en específico de un producto.
4. Seguimiento y control. La idea de producir un producto está en verificación continua para minimizar incertidumbre durante la actividad programada.
5. Cierre. El producto logro el resultado esperado con maximización de utilidades debido al liderazgo de la gestión de proyectos de un líder.

**b) Alcance**

1. Iniciación. El crecimiento de objetivos en el cronograma del proyecto.
2. Planificación. El plazo invertido en el producto del proyecto.
3. Ejecución. El resultado del recurso en programa del proyecto.
4. Seguimiento y control. La revisión y monitoreo del recurso en el proyecto.
5. Cierre. La maximización de inversión obtenida del producto en inventario.

**c). Duración**

1. Iniciación. El mínimo del recurso logrado en el cronograma del proyecto.
2. Planificación. El objetivo mantuvo crecimiento en la gestión del proyecto.
3. Ejecución. La satisfacción del proyecto en la organización de pymes.
4. Seguimiento y control. Revisión de actividades y observación de recursos.
5. Cierre. El corto plazo y largo que llevo el producto en cronograma.

**d). Costos**

1. Iniciación. El cronograma del producto de inversión de gestión.
2. Planificación. El objetivo del programa conlleva la inversión de producto.
3. Ejecución. La innovación del cronograma.
4. Seguimiento y control. La revisión de inversión en programa de producto.
5. Cierre. La verificación del resultado del producto.

**e). Calidad**

1. Iniciación. La inversión del producto en programa del proyecto
2. Planificación. El objetivo del producto a corto y largo plazo.
3. Ejecución. El cronograma de gestión del producto.
4. Seguimiento y control. La observación del cronograma de inversión.
5. Cierre. El continuo proceso revisión del objetivo en proyecto.

**f). Talento humano**

1. Iniciación. El comienzo de motivar personas en la idea del producto.
2. Planificación. La realización innovación en programa del proyecto.
3. Ejecución. El análisis de ideas del producto conlleva al resultado.
4. Seguimiento y control. El talento impulso la idea de producir el resultado.
5. Cierre. La motivación trasciendo el proyecto en el programa del producto.

**g). Comunicación**

1. Iniciación. La introducción de datos a la gerencia del programa.
2. Planificación. El desarrollo de objetivo en el proyecto del producto.
3. Ejecución. El liderazgo del equipo en la gestión del proyecto.
4. Seguimiento y control. la observación del talento humano en producto.
5. Cierre. El dato genera satisfacción a la gerencia.

**h). Riesgo**

1. Iniciación. La revisión de datos en cronograma del proyecto.
2. Planificación. El cronograma verificable del producto.
3. Ejecución. El producto genero mínimo incertidumbre en la gestión.
4. Seguimiento y control. El registrar el producto en inventario de inversión.
5. Cierre. La verificación del producto dentro del programa.

**i). Abastecimiento**

1. Iniciación. La organización de los insumos en los inventarios.
2. Planificación. El cronograma de insumos establecidos en el alcance.
3. Ejecución. El objetivo del producto en un tiempo determinado.
4. Seguimiento y control. El revisar y verificar costos, capital en el proyecto.
5. Cierre. La finalización del cronograma del producto y servicio en la gestión.

## **j). Interesados**

1. Iniciación. La cantidad de clientes registrados en inversión del producto.
2. Planificación. El cliente entrega al líder el programa del proyecto.
3. Ejecución. La inversión del programa del proyecto.
4. Seguimiento y control. El cliente exige la observación de cronograma.
5. Cierre. El cliente recibe al mínimo incertidumbre el producto del proyecto

## **Técnicas y herramientas**

1. Iniciación. El proceso del árbol del problema en la gestión del producto.
2. Planificación. El desarrollo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en el programa del producto gestionado.
3. Ejecución. El análisis de causa y efecto que líderes y clientes solicita en la producción de proyectos.
4. Seguimiento y control. La auditoría de cronogramas, programas de proyectos de clientes.
5. Cierre. la maximización y minimización de riesgos, costos y duración del producto que gestiona líderes a clientes potenciales.

El macroproceso de la dirección de proyectos se relaciona homogéneamente a través de los cuarenta y siete (47) procesos implícitos agrupados en las cinco (5) categorías conocidas como Grupos de Procesos.

Tabla N°3

## Identificación de procesos del PMBOK-R

Grupo del Proceso	Identificación de Procesos
<b>Iniciación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar el acta de constitución del proyecto.</li> <li>2. Identificar a los interesados.</li> </ol>
<b>Planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar el plan para la dirección del proceso.</li> <li>✓ Recopilar los requisitos.</li> <li>✓ Definir el alcance.</li> <li>✓ Crear la estructura del desglose del trabajo.</li> <li>✓ Diseñar la estructura de trabajo.</li> <li>✓ Administración u estructura de trabajo.</li> <li>✓ Definir las actividades.</li> <li>✓ Estimar los recursos de las actividades.</li> <li>✓ Estudiar las actividades.</li> <li>✓ Estimación la duración de las actividades.</li> <li>✓ Desarrollar el cronograma.</li> <li>✓ Estimar costos.</li> <li>✓ Determinar el presupuesto.</li> <li>✓ Estimación del cronograma.</li> <li>✓ Planificación de la calidad.</li> <li>✓ Planificación de la gestión.</li> <li>✓ Desarrollar el plan de talentos humanos.</li> <li>✓ Planificar las comunicaciones.</li> <li>✓ Planificar la gestión de riesgos.</li> <li>✓ Identificación de riesgos.</li> <li>✓ Realizar análisis cualitativo del riesgo.</li> <li>✓ Realizar análisis cuantitativo del riesgo.</li> <li>✓ Planificación de las adquisiciones.</li> <li>✓ Distribución adquisiciones y focalización interesados.</li> </ul>
<b>Ejecución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto.</li> <li>✓ Realización de aseguramiento de calidad.</li> <li>✓ Adquirir el equipo del proyecto.</li> <li>✓ Desarrollar el equipo del proyecto.</li> <li>✓ Dirigir el equipo de proyecto.</li> <li>✓ Distribuir la información.</li> <li>✓ Gestionar las expectativas de los interesados.</li> <li>✓ Efectuar adquisiciones.</li> </ul>
<b>Seguimiento y Control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dar seguimiento y controlar el trabajo del proyecto.</li> <li>✓ Realizar control integrado de cambios.</li> <li>✓ Verificar el alcance.</li> <li>✓ Controlar el cronograma.</li> <li>✓ Controlar los costos.</li> <li>✓ Realizar de control de calidad.</li> <li>✓ Informar el desempeño.</li> <li>✓ Dar seguimiento y controlar los riesgos.</li> <li>✓ Administración de las adquisiciones.</li> </ul>
<b>Cierre</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cerrar el proyecto o fase.</li> <li>2. Cerrar las adquisiciones.</li> </ol>

Fuente: Elaboración Propia

La Iniciación define y autoriza el proyecto, en la planificación se identifican los objetivos y a su vez se planifica el curso a seguir para lograr dichos objetivos y por supuesto las metas establecidas, la ejecución implica la coordinación de recursos desarrollando actividades competentes para la direccionalidad del proyecto, el seguimiento y control se fundamenta en supervisar el desempeño del proyecto incluyendo la identificación de áreas que requieran cambios.

Alles, M (2010, p. 38), En el recorrido del presente planteamiento de la situación objeto de estudio se hace necesario mencionar aspectos significativos de la Guía del PMBOK, que tiene como propósito estratégico, difundir y aplicar el conocimiento y las prácticas universalmente aceptadas en la gestión de proyectos, orientadas desde la visión del PMI.

Es necesario comprender que un proyecto es caracterizado desde la óptica de la guía, de la forma siguiente:

- ✓ Ejecutados por talentos humanos.
- ✓ Restringidos por recursos limitados.
- ✓ Planificados, ejecutados y controlados.

Un proyecto constituye desarrollar una idea, que se asume con el fin de crear un producto o servicio único. Los proyectos son críticos para el cumplimiento de la estrategia de negocios de la organización que los ejecuta, debido a que los proyectos son una forma de implementar la estrategia.

La guía, establece que la gestión de proyectos es la aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto de forma tal de cumplir con los requerimientos del proyecto. La gestión de proyectos se lleva a cabo mediante el uso de procesos tales como: iniciación, planificación, ejecución y control. El equipo del proyecto gestiona el trabajo de los proyectos, trabajo que comúnmente implica: distintas demandas de alcance, tiempo, costo, riesgo y calidad.

El término gestión de proyectos se utiliza para describir la perspectiva organizacional para la administración de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). En efecto, toda gerencia a nivel jerárquico es previsible en las áreas operacionales y funcionales, para mantener a los clientes actuales en los mercados ya ganados y definir la conquista de nuevos clientes.

Por otra parte, que las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), requieren de la existencia y predominio del enfoque de la rentabilidad económica para la obtención de ganancias a corto plazo, en función de atender la planificación estratégica en objetivos organizacionales de la gestión de proyectos.

Alles, M (2010, p. 69), Las Pymes, se ha logrado estructurar el alcance dirigido a la gerencia de mercados a fin de ser competitivos en la demanda, también la obtención del nivel de calidad de información en normativas en lo nacional e internacional es suficiente para la integración de la cadena productiva. Esta oportunidad de pymes de aplicarse y sugiriendo a las PYMES emplear las medidas correctivas que puedan hacer en función de gestión de proyectos cumpla con su rol.

Las Pymes, al abrirse con éxito a los escenarios económicos, deben activar su comportamiento en pro del logro de una economía que garantice calidad de vida, que de paso a las inversiones, a la participación productiva para el bienestar social.

Entre los retos que deben afrontar las PYMES se señalan:

- ✓ Ofrecer productos y servicios a un mayor nivel de calidad con el mejor precio posible.
- ✓ Establecer con claridad y permanencia las reglas de la oferta y la demanda, sin que estas se traduzca en alta inflación, ambientes declive a la competencia e inversión en capital humano y de servicios.

- ✓ Poseer un sistema que le permita a las PYMES prever las futuras necesidades que pueda tener el consumidor. Un procedimiento metodológico corporativo que brinde soluciones a los posibles problemas que puedan presentar, que no termine en el hecho de una disminución de la demanda de su producto o servicio.

Los retos prenombrados deben ser superados por Las PYMES, de haberse logrado en momentos de incertidumbre existe tendencia en el tiempo de agravarse la situación, en el caso de Venezuela; las PYMES (2013, p. 59), afrontan las debilidades siguientes:

- ✓ Escaso compromiso gerencial hacia el mejoramiento de los procesos.
- ✓ Talento humano poco capacitado, desmotivado y con resistencia al cambio.
- ✓ Insuficiencia de políticas de desarrollo de talento humano.
- ✓ Privación de políticas planificación de producción y control de inventario.
- ✓ Negación de tecnologías para el control de los procesos. Su impacto en la economía del país depende en gran medida de la conformación de una estructura competitiva profesional globalizada en las actividades que desarrollan.

La gerencia de las Pymes en Venezuela, debe manifestarse en su entorno para garantizar la eficiencia en calidad del producto, costos ideales y fijar precios competitivos, de allí la importancia de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), por ello, se sugiere que las PYMES destinen parte de su inversión inicial a la creación de los proyectos, ya que ellos serán una guía a través de la cual la organización obtendrá un crecimiento de su productividad.

La administración del talento humano en la gestión de proyectos de las Pymes, es estratégica. Miranda (2007, p. 9), afirma que:

**“administración es un capital intelectual, además de ser el comprometido de alcanzar los objetivos del proyecto a través de la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto, logrado mediante la integración de los procesos de gestión de proyectos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento, control, y cierre”.**

También, comprender los procesos de gestión de proyectos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento, control, y cierre. Impulsan a las PYMES sectorizadas en una actividad de servicios, tal es el caso del producción de bienes y servicios, también utilizar los procesos de inicio en las competencias empresariales, a través de una filosofía de liderazgo para la integración incluyendo: alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgo, adquisición, interesados, herramientas y técnicas que permitan definir los objetivos a desarrollar con visión empresarial.

Este trabajo de investigación a través de la metodología descriptiva y documental, responde a las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los fundamentos teóricos de la Project Management Body of knowledge guía para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), que estructuran a los cinco (5) grupos básicos del macroproceso en la gestión de proyectos?

¿Por qué se hace necesario para las pequeñas y medianas empresas, definir la gestión de proyectos para la gerencia desde las perspectivas demacroprocesos; iniciación, planificación, ejecución, Control y cierre presentes en la Guía para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)?

¿Cuáles son los factores claves y los obstáculos que afectan a la gestión de proyectos de la PYMES?

## **1.2.- Objetivo**

### **1.2.1.- Objetivo General**

Analizar los macroproceso desde la iniciación, planificación, ejecución, Control y cierre; para la gestión de proyectos en la gerencia de pequeñas y medianas empresas (PYMES).

### **1.2.2.- Objetivos Específicos**

1.- Describir los fundamentos teóricos de la Guía para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), presentes en los cinco (5) grupos básicos del macroproceso desde la iniciación, planificación, ejecución, Control y cierre.

2.- Comprender la gestión de proyectos en la gerencia de pequeñas y medianas empresas desde las perspectivas de la Guía para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), presentes en los cinco (5) grupos básicos del macroproceso desde la iniciación, planificación, ejecución, Control y cierre.

3.- Explicar los factores claves y los obstáculos que afectan a la gestión de proyectos de la PYMES.

### **1.3.- Justificación**

La presente investigación pretende analizar, los fundamentos teóricos de Project Management Body of knowledge en la Guía para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), a través de los cinco (5) grupos básicos del macro proceso: iniciación, planificación, ejecución, control y cierre; que son de gran utilidad para la gestión de proyectos en la gerencia de pequeñas y medianas empresas.

Por otra parte la presente investigación representará un medio de referencia para la actuación de los licenciados en administración en el ámbito de la gestión de proyectos de las pymes. Además de ello, cumplirá con la finalidad de analizar, describir, definir y determinar, la pertinencia de los cinco (5) grupos básicos del macroproceso para la Dirección de Proyectos a través de Guía del PMBOK.

La realización de la investigación contribuirá al enriquecimiento bibliográfico que existe en la biblioteca de la Universidad de Oriente, Núcleo Nueva Esparta; en relación al tema de estudio, además permitirá la revisión exhaustiva de documentos relacionados con el tema en relación con esta importante metodología corporativa para la gestión de proyectos en la gerencia de pequeñas y medianas empresas.

## **CAPÍTULO II**

### **Marco Teórico Referencial**

## CAPÍTULO II

### MARCO TÉORICO

#### 2.1.- Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de esta investigación se sustentan en la exploración documental y bibliográfica en diversas instituciones públicas y privadas relacionados con el tema en estudio así como, la consideración y revisión de algunas de tesis de grado, entre ellas, **“El rol del gerente de proyectos en el siglo XXI: actividades, habilidades, responsabilidades y criterios”**, para optar al título de ingeniero civil; mención administración, Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui (2008), por los bachilleres Henríquez Marcie, Glaises María, Salazar Bravo. Carmen Verónica, quienes plantean teorías, conceptualizaciones y modelos interpretativos del rol que debe asumir el gerente de proyectos en el presente siglo. Esta tesis permite contextualizar de manera focalizada el conocimiento crítico, teórico y empírico con relación al tema de investigación que se desarrolla, ya que los enfoques señalados tienen vinculación directa con la idea central del presente trabajo.

Con respecto, a la tesis de grado para optar al título de licenciado en administración de empresas, Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), (2.013), Br. Jorge Nariño, título de **“Fundamentos en Gestión de Proyectos como Ejercicio Profesional de Licenciados en Administración Asociado Project Management Institute en Fortalecimiento de Pequeñas y Medianas Empresas de Venezuela”**, El objetivo principal de esta investigación fue analizar fundamentos teóricos de ejercicio profesional de licenciados en administración en project management institute en fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas de venezuela, además plantea el crecimiento en el talento humano en gestionar proyectos a través de productos innovadores en estructuras

organizativas que requieren la iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, cierran estos procesos logran la productividad laboral del establecimiento de gerencia.

Esta investigación permite la oportunidad de directivos empresariales a formar parte de experiencias en el ejercicio de project management en el trabajo de licenciados en administración en la gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas generando ingresos y minimizando incertidumbres en el posicionamiento del producto en el segmento de mercado.

Ante la situación planteada, el trabajo de grado modalidad investigación para optar al título de licenciado en administración de empresas, desarrolla en la Universidad de los Andes (ULA),(2011) Mérida, República Bolivariana de Venezuela el diseño de investigación documental de tipo descriptivo y de campo por el Br. Enrique Horgren Chorgen quien realizó tesis de grado en la licenciatura de administración de empresas titulado **“Capítulo Venezuela Project Management Institute Empresarial en Procesos Dirección de Gestión de Proyectos en Áreas de Conocimiento en Pequeñas y Medianas Empresas en Mérida”**. Se planteó como objetivo explicar capítulo venezuela project management institute empresarial en procesos dirección de gestión de proyectos en áreas de conocimiento en pequeñas y medianas empresas en Mérida.

La investigación dada mostro estos resultados son las siguientes conclusiones:

Las pequeñas y medianas empresas del estado Mérida su interés de entrar en una nuevo escenario empresarial introdujeron una gestión de proyectos a través de un lanzamiento de un producto aunado a la capacitación del nuevo capítulo project management institute empresarial en procesos en la dirección de niveles organizativos le permitió captar experiencias de líderes especialistas en gestión de proyectos en áreas como integración, alcance, duración, costo, calidad, talento humano, comunicación, riesgo, abastecimiento, interesados técnicas y herramientas, que tiene una función específica en la iniciación, planificación,

ejecución, seguimiento y control, cierre, asimismo ambas variables generan cambios significativos en la producción de experiencias de trabajo en los procesos de productos en áreas operativas del talento humano en entorno organizativo que satisface a la directiva empresarial de las empresas en seguir la aplicabilidad de parámetros del capítulo project management empresarial.

Seguidamente, la situación planteada, el trabajo de grado investigación Grado para optar al título en administración, desarrollado en la Universidad de los Andes (ULA), (2013), Mérida, República Bolivariana de Venezuela, el diseño de investigación documental de tipo descriptivo por el Br. Cristian Hortren quien realizo el trabajo de grado en la licenciatura de administración titulado **“Ejercicio Áreas de Conocimiento Project Management Institute Capitulo Venezuela en Gestión de Proyectos Administrativos de Pequeñas y Medianas Empresas en Mérida”**, Se planteó como objetivo justificar los fundamentos del ejercicio de áreas de conocimiento project management en la gestión de proyectos administrativos en pequeñas y medianas empresas merideñas.

La investigación dio como resultado la siguiente conclusión:

El capítulo project management institute ha fortalecido a las pequeñas y medianas empresas merideñas en la capacitación del ejercicio en áreas de conocimiento en integración, alcance, duración, costo, tiempo, comunicación, talento humano, calidad, riesgo, interesados, técnicas y herramientas, también en los procesos de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, cierre, así mismo los lideres estimulan la gestión de proyectos en diferentes niveles organizativo de las empresas para inventar productos y satisfacer las necesidades empresariales de obtener información administrativas necesaria para introducir ideas de minimización de costos y reducir incertidumbre en los procesos labores de talento humano.

Realizó un trabajo de investigación, el trabajo de ascenso modalidad investigación para optar al título de doctor en administración de proyectos, desarrollado en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales Rómulo Gallegos (UNERG), (2010), Guárico, República Bolivariana de Venezuela el diseño de investigación documental de tipo descriptivo por el licenciado Manuel Blanco quien presentó el trabajo doctoral en su especialización de licenciatura de administración trabajo titulado **“Fundamentos de Project Management Profesional como un Ejercicio social en Gestionar Proyectos como Metodología Corporativa en Sectores de la Economía Venezolana dado por la Participación de Licenciados en Administración”**, El objetivo principal de la citada investigación fue describir el ejercicio de la participación social de licenciados en administración en la metodología corporativa de gestionar proyectos a través de la aplicación project management en la economía venezolana. La investigación arrojó como resultados las siguientes conclusiones:

Los proyectos en las organizaciones venezolanas han generado minimización en costos en procesos de producción, productividad, esfuerzo humano y conocimientos en gestionar proyectos en integración, alcance, costos, calidad, tiempo, comunicación, talentos humanos, riesgos, adquisición, interesados, herramientas y técnicas aplicados en actividades de estructuras de costos en la economía venezolana. Así mismo, aplicabilidad de competencias, habilidades, experiencias, grupos de procesos de iniciación, planeación, organización, dirección, coordinación, ejecución, seguimiento, control y cierre relacionados con cronogramas a corto plazos.

En cuanto a la tesis **“Fundamentos Metodológicos de Project Management Profesional en el Ejercicio de Licenciados en Administración en Procesos Administrativos de Gestiones de Organizaciones venezolanas pymes”**, para optar al título Doctor en Ciencia Administrativa, Universidad de los Andes (ULA), (2007), por Alejandro Rodríguez, proyecta “analizar el ejercicio de licenciados en administración en la aplicación del Project Management profesional

en los procesos administrativos de gestión de proyectos en organizaciones merideñas”. Esta exploración sustenta esta investigación, ya que en Mérida las PYMES contribuyen a dinamizar la economía pudiendo diversificar y generar empleo. Las PYMES en Mérida, Venezuela han crecido lentamente. Ampliar sus estructuras e incorporar nuevas metodologías, aun cuando las expectativas de desarrollo reposan en las políticas de fomento industrial que genera el Estado venezolano.

Ante la situación planteada, el trabajo de grado investigación documental para optar al título licenciado en administración de empresas mención: gestión de proyectos industriales, desarrollada en la Universidad de Universität der Bundeswehr München (2014), República Federal de Alemania: Múnich, el diseño de investigación documental, campo y descriptivo por el Br. Gorther Furman quien realizo un tesis de grado en la licenciatura de administración titulado **“Fundamentos Ejercicio de Procesos Dirección Administrativo de Project Management Factor Empresarial en Áreas de Conocimiento de Gestión de Proyectos en Organizaciones Multinacionales República Federal de Alemania”**. Se plantearon el objetivo analizar la dirección del ejercicio de proceso project management en áreas de conocimiento en organizaciones multinacionales como un factor empresarial en la República Federal de Alemania.

Las conclusiones obtenidas de la mencionada investigación fueron las siguientes:

Las organizaciones multinacionales en la República Federal de Alemania han comenzado a enfocar las áreas de conocimiento en la gestión de proyectos en sus necesidades en su posicionamiento de productos en el mercado, por lo tanto líderes en gestión de proyectos han tenido excelente experiencia en el ejercicio en el proceso de áreas de conocimiento de integración, alcance, tiempo, costo, calidad, talento humano, comunicación, riesgo, abastecimiento, técnicas y herramientas le permiten logros de crecimiento en eficiencia y eficacia aun cuando los procesos de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, cierre le

genera satisfacción a la gerencia en tomar decisiones en función de gestionar proyectos en ampliar diferentes productos.

En cuanto a la tesis **“Procesos Empresariales Project Management Institute Profesional en Áreas de Conocimiento en la Gestión de Proyectos en Pequeñas y Medianas Empresas Españolas”**. Para optar al título de licenciado en administración de empresas, Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), (2014), por el Br. Jorge Wasterhor, expone su línea investigativa “argumentar los procesos gerenciales en la aplicación de gestión de proyectos dada orientación project management en las pequeñas y medianas empresas españolas.

Esta exploración sustenta esta investigación, ya que en Cataluña, las pequeñas y medianas empresas españolas estimulan áreas de conocimiento como integración, alcance, duración, costo, calidad, tiempo, talento humano, comunicación, riesgo, abastecimiento, interesados, técnicas y herramientas en la gestión de proyectos para generar posicionamiento de productos en el mercado competitivo aunado a procesos de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, cierre, por lo tanto concibe experiencias y retroalimentación suministrar datos a gerencia en minimizar costos, maximización de utilidades empresariales.

Ante la situación planteada, el trabajo de grado investigación documental para optar al título doctoral en administración de proyectos, desarrollada en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), (2004), México: Monterrey , el diseño de investigación documental de tipo descriptivo por el licenciado (a) Eliecer Paz y María concientizo quienes realizaron tesis de ascenso doctoral en la licenciatura de administración titulado **“Fundamentos de Procesos Administrativos que Desempeñan Licenciados en Administración en las Aplicabilidad de Project Management Profesional en la Gestión de Proyectos en las Empresas de Producción Social”**, se plantearon el objetivo “Analizar el project management en el proceso administrativo en el desempeño de gestionar

proyectos en área administrativa de licenciados en administración en empresas de producción social”.Las conclusiones obtenidas de la mencionada investigación fueron las siguientes:

Las empresas mexicanas del sector privado y público ha obtenido crecimiento y productividad en actividades dentro de estructuras de costos en bienes y servicios de la economía mexicana, mejorando el esfuerzo humano en aplicación de competencias, habilidades, experiencias, conocimientos, grupos de procesos que incluyen: iniciación, planeación, organización, dirección, coordinación, ejecución, seguimiento, control y cierre.

## **2.2.- Bases Teóricas**

### **2.2.1.- Dirección de Proyectos, macroproceso desde la iniciación, planificación, ejecución, Control y cierre.**

#### **2.2.1.1.- Procesos de Iniciación.**

En los procesos de iniciación debe existir en la meta del proyecto, entendimiento y comprensión de los objetivos, incluyendo la justificación de los interesados que es clave en dar inicio al proyecto, también la Iniciación, es el proceso a partir del cual se comienza un proyecto implica completar una serie de requisitos formales y legales aunado Redondo. A (2010, p. 79)que los proyectos pueden ser aprobado por:

- ✓ La necesidad social con un requerimiento legal que demanda el negocio a través de petición de un cliente potencial.

El proceso de iniciación se caracteriza por tener una visión amplia de la situación deseada a través de la gestión de proyectos por lo cual debe existir claridad en cuanto a las acciones a seguir en función de la meta del proyecto.

Algunas características de los procesos de iniciación (guía para la planificación y la organización de proyectos del project management capítulo de Venezuela), en el ámbito de la gestión de proyectos, involucran factores motivadores que

impulsan la idea de iniciación, por lo general provienen de las “amenazas, así como de las oportunidades”, lo recomendable es crear una visión de la situación de lo que se quiere hacer y por qué y plasmarla de manera escrita de forma correcta y efectiva.

### **2.2.1.2.- Procesos de planificación y ejecución**

Redondo, U (2010, p. 27), En los procesos de planificación se define el plan de gestión del proyecto, por lo cual se identifican de manera cronológica las actividades necesarias para generar los distintos resultados en cuanto a los productos y servicios que conllevará el proyecto, allí también se definen los costos y gastos, infraestructura, logística y mano de obra necesaria para emprender el proyecto, elaborándose el cronograma de ejecución.

En los procesos de ejecución se sobreentiende la integración y la coordinación de la temática del proyecto con las personas involucradas y los respectivos recursos al ser utilizadas (guía para la planificación y la organización de proyecto del project management capitulo Venezuela) (PMI-VE) incluye procesos de capacitación en el talento humano, la adquisición de equipamiento, aseguramiento de calidad de ejecución y la debida circulación de la información resaltando que al ocurrir variaciones en la ejecución normal se pueden hacer ciertas replanificaciones. “La planificación consiste en determinar que se debe hacer como debe hacerse quién es el responsable de que se haga y por qué”.

Las acciones y las actividades planificadas para la ejecución del proyecto, obligatoriamente debe estar relacionada con los objetivos con pertinencia para la realidad local en cuanto a la situación de interés hay que tener presente que la planificación se hará en un ambiente complejo asumiendo riesgos por eso se debe indagar en datos importantes para evaluar el ajuste de los resultados observados en comparación con los respectivo planteado.

**Tabla N°4. Procesos de planificación y ejecución.**

**Tareas básicas en la planificación del proyecto**

Tarea	Actividades
<b>Revisión y análisis crítico del proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Resolver el conflicto de programación que impliquen el incumplimiento de fecha en creada planificación.</li> <li>✓ Resolver los problemas de recursos a partir de la asignación de horas en actividades, también verificar el plazo de proveedores, subcontratista y departamentos implicados al realizar un análisis crítico de optimización al terminar la fase de desarrollo del proyecto que dispondrá de planificación.</li> </ul>
<b>Especificaciones del proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer una descripción del proyecto, definiendo objetivos, productos, recursos que se utilizará a la finalización eficiente, si lograra reflejar utilidad en el resultado de gestión del proyecto.</li> </ul>
<b>Definición del calendario del proyecto.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir los horarios y turnos de trabajo y definir los días festivos</li> <li>✓ Establecer y planificar los periodos vacacionales.</li> <li>✓ El asegurar el número de horas entre la fecha de inicio y final necesario para realizar el proyecto.</li> </ul>
<b>Definición del esquema del proyecto análisis descendente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dividir jerárquicamente distintos fases del proyecto, descomposición de actividades determinando el grado de control que vaya tener durante la gestión del proyecto, también al final del proceso de división de actividades menores que reporte un responsable subcontratista.</li> </ul>
<b>Determinación de las características de cada actividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Calcular el número de horas por unidad de recursos necesarios para estrategias, duración de inversión en la tareas que se realizaran, tal el caso, si se modifican los recursos asignados es predecible recalcular fechas específicas en festivos, horas extraordinarias frente a la replanificación de errores del proceso del proyecto.</li> </ul>
<b>Localización de hitos o puntos clave de control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación de hitos del proyecto, también indicar fechas, hitos, puntos, duración nula dentro del proyecto. (cero 0 horas)</li> </ul>
<b>Revisión de los recursos que participan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir y asignar los recursos correspondientes en el calendario a cada tarea, todo talento humano, empresa, insumo, instrumento necesario para realizar una actividad del proyecto.</li> </ul>
<b>Búsqueda de dependencias entre actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Determinar dependencias de actividades en inicio y finalización de realización. Se puede concretar tres tipos de dependencias.</li> <li>✓ Fin-inicio (FI): El inicio de la actividad adjunto a la finalización de la precedente.</li> <li>✓ Inicio-inicio (II): El inicio de la actividad dependiente está unido al inicio de la precedente.</li> <li>✓ Fin-fin (FF): El completar la actividad dependiente se debe finalizar la precedente.</li> <li>✓ Determinación de retardos en las dependencias por ejemplo, para una relación FI, existiera un tiempo de retardo se procede a iniciar la actividad no lograda para finalizar la precedente, es necesario explicar las restrictivas en toda la planificación de actividades.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración Propia**

### **2.2.1.3.- Proceso de seguimiento y control**

Miranda. J. (2013, p. 36), Los proceso de seguimiento y control, son pertinentes para medir y supervisar de manera regular el avance, con el fin de identificar variaciones en comparación al plan de gestión del proyecto, con el propósito de tomar medidas correctivas cuando sea pertinente para cumplir con los objetivos establecidos.

Por el cual son los procesos de seguimiento y control realizados para observar la planificación, la ejecución y el cierre del proyecto con el fin de identificar los posibles problemas de manera oportuna y emprender las acciones correctivas, (guía para la planificación y organización de proyectos) para asegurar el éxito de un proyecto es necesario detectar si las acciones y los objetivos y asegurar el impacto deseado, y si el impacto es positivo sobre los usuarios.

### **2.2.1.4.- Procesos de Cierre**

En los grupos de procesos de cierre se afirma formalmente la aceptación del proyecto. Evaluado los resultados de las acciones y actividades planificadas y ejecutada se toma la decisión de culminar, es decir cerrar los procesos de planificación, ejecución y seguimiento que hayan tenido éxito, a su vez mejorar aquellas que no han sido eficiente, también se puede tomar la decisión eliminar a los deficientes es decir aquellos que no son útiles para alcanzar la meta y los objetivos planteados del proyecto.

Según el autor Romano Gabriel (2013, p. 9), un proyecto puede generar como resultado una demanda específica de mercado, necesidad de organización, solicitud de clientes y finalmente un avance tecnológico que genere un cambio operacional en la organización. Sin embargo de cualquiera de estos factores, en alguno momento pudieran presentar una amenaza o una oportunidad.

También se vincula la gestión en ciclo de vida de un proyecto con la (guía project management body of knondege) donde se establece 5 cinco grupos de procesos;

iniciación, planificación, seguimiento y control y cierre. Hay acotar que el autor hace referencia a los proyectos de edificaciones en el área de construcción, se vincula la iniciación desde la idea inicial del proyecto hasta la decisión definitiva de inversión donde se combina los factores de ubicación con el objetivo final de crear el proyecto que debe tener compatibilidad ambiental y social.

### **2.2.2.- Gestión y control de proyecto**

Existen muchas definiciones de gestión del proyecto por ejemplo, Deutsches Institut für Normung, instituto alemán de normalización (DIN 69901), lo define como “el conjunto de todas las tareas organizacional, técnicas y medios de dirección, para la completa realización de un proyecto. Si contamos con que bajo el concepto “dirigir” entendemos el control y conducción de las actividades en una organización necesaria para el objetivo de mayor importancia jerárquica, es manifiesto que en el proyecto”.

### **2.2.3.- Gestión de proyectos en la gerencia de pequeñas y medianas empresas desde las perspectivas de Project Management Body of Knowledge en la Guía para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)**

La gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas de servicios han despertado gran interés como mecanismo de posicionamiento en los mercados para el desarrollo económico y social; el autora Alles, Martha (2010, p.77), hacen una consideración previa del PMBOK. En cuanto a su reconocimiento mundial en la administración de proyectos, por el cual se centra en mejorar las probabilidades de éxito en la gestión de proyectos vinculados en las pymes de servicios.

Las pequeñas y medianas empresas son las principales fuentes de empleo, sin embargo enfrenta desafíos, por el cual es importante proporcionar apoyo a los emprendedores en cuanto a las oportunidades económicas para la creación de unidades de producción, donde es importante una cultura empresarial sólida y

responsable, un entorno empresarial propicio con reglas claras y simples a seguir a los servicios de desarrollo empresarial y financiero.

La asociación española de gestión proyectos en empresas (AEGE 2010, p. 37), ha contribuido a crear estructura de apoyo para las pequeñas y medianas empresas en más de 100 países. A través de los años, se ha desarrollado capacidad técnica para emprender programas de formación para emprendedores y el micro y pequeña empresa. Aunado nuevos puestos de trabajo convirtiéndose en una de los programas más grandes de su género a nivel mundial.

Los emprendedores de las pequeñas y medianas empresas deben estar atentos a los factores que inciden en el mejoramiento de gestión de proyectos en este caso la Escuela Europea de Negocios (MBA) (2010, p. 10), resalta factores como mecanismo de gestión moderna, con calificación de personal, calidad de los productos y servicios, innovación para ellos es determinante el encadenamiento entre las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

La estructura organizacional debe ser flexible en talentos humanos entrenados profesionalmente en lo técnico y dispuesto al cambio, también en la colaboración en la búsqueda de objetivos. Esta flexibilidad que caracteriza las pequeñas y medianas empresas favorece a la gestión de proyectos para responder a la demanda y a la diversificación de productos y servicios requeridos por el mercado.

La gestión de proyectos es la disciplina de organizar y administrar recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo, y coste definidos.

Un proyecto es un esfuerzo temporal, progresivo único que tiene emprendido para crear un producto o un servicio. También, la temporalidad y unicidad diferencia a los proyectos de las operaciones, que son trabajos funcionales en curso permanente o semipermanente y que crean el mismo producto o servicio

una y otra vez. La gestión de estos dos sistemas es a menudo diferente, por lo que requieren habilidades técnicas y filosofías variadas.

El primer desafío de la gestión de proyectos es asegurarse de que el proyecto sea entregado dentro de los parámetros definidos. El segundo es la asignación y la integración de las entradas necesarias para resolver esos objetivos predefinidos. El proyecto, por lo tanto, es un sistema cuidadosamente seleccionado de actividades definidas para utilizar los recursos (tiempo, dinero, talentos humanos, materiales, energía, espacio, provisiones, comunicación, calidad, riesgo, etc.) para resolver los objetivos predefinidos.

La gestión de proyectos es continuamente la responsabilidad de un líder de gerencia empresarial y participa de manera directa en las actividades que producen el resultado final. En vez de eso se esfuerza por mantener el progreso y la interacción mutua productiva de las varias partes de manera que el riesgo general de fracasar se disminuya. Un gerente de proyectos es de toda especialización y un representante del cliente y debe determinar e implementar las necesidades exactas del cliente, basándose en su conocimiento de la firma que representa.

La habilidad de adaptar los múltiples procedimientos internos de la parte contratante y la forma de estrechar los lazos con los representantes seleccionados es esencial para asegurar que los objetivos clave de costo, tiempo, calidad y, sobre todo, satisfacción al cliente, se hagan realidad. Sin importar el campo, un gerente de proyectos exitoso debe ser capaz de visualizar el proyecto completo de principio a fin y tener la habilidad de asegurar que esa visión se haga realidad.

Por otra parte, tipo de producto o propiedades planta, equipo, software de computadora, servicios financieros, puede ser supervisado en su implementación por el gerente de proyectos y su operación por el gerente de producto. También el talento humano se adapta en las empresas en el ejercicio de proyectos que

necesitan ser ejecutados y entregados bajo ciertas restricciones. Tradicionalmente, estas restricciones han sido alcance, tiempo y costo.

Esto también se conoce como el triángulo de la gestión de proyectos, donde cada lado representa una restricción. Un lado del triángulo no puede ser modificado sin impactar a los otros. Un refinamiento posterior de las restricciones separa la calidad del producto del alcance, la Escuela Europea de Negocios (MBA) (2010, p. 14) y hace de la calidad una cuarta restricción en:

- ✓ La restricción de tiempo se trata a la cantidad de tiempo disponible para completar un proyecto.
- ✓ La restricción de costo se refiere a la cantidad presupuestada para el proyecto.
- ✓ La restricción de alcance se introduce a lo que se debe hacer para producir el resultado final del proyecto.

Estas tres restricciones son competidoras entre ellas; incrementar el alcance típicamente aumenta el tiempo y el costo, una restricción fuerte de tiempo puede significar un incremento en costos y una reducción en los costos, y un presupuesto limitado puede traducirse en un incremento en tiempo y alcances. La disciplina de la gestión de proyectos consiste en proporcionar las herramientas y técnicas que permiten al equipo de proyecto (no solamente al gerente del proyecto) organizar su trabajo para cumplir con todas esas restricciones de:

### **A. Tiempo**

El tiempo se descompone para propósitos analíticos en el tiempo requerido para completar los componentes del proyecto que es, a su vez, descompuesto en el tiempo requerido para completar cada labor que contribuye a la finalización de cada componente. Cuando se realizan tareas utilizando gestión de proyectos, es importante partir el trabajo en pedazos menores para que sean de seguir.

## **B. Costo**

El costo de desarrollar un proyecto depende de múltiples variables incluyendo costos de mano de obra, costos de materiales, administración de riesgo, infraestructura (edificios, máquinas, etc.), equipo y utilidades. Cuando se contrata a un consultor independiente para un proyecto, el costo típicamente será determinado por la tarifa de la empresa consultora multiplicada por un estimado del avance del proyecto.

## **C. Alcance**

Requerimientos especificados para el resultado final. La definición global de lo que se supone que el proyecto debe alcanzar y una descripción específica de lo que el resultado final debe ser o debe realizar. Un componente principal del alcance es la calidad del producto final. La cantidad de tiempo dedicado a las tareas individuales determina la calidad global del proyecto. Algunas tareas pueden requerir una cantidad dada de tiempo para ser completadas adecuadamente, con más tiempo podrían ser completadas excepcionalmente. A lo largo de un proyecto grande, la calidad puede tener un impacto significativo en el tiempo y en el costo (o viceversa).

### **2.2.4.- Objetivos reales y operativos**

Alles, Martha (2010, p. 19), El proyecto consiste en desarrollar un sistema que permita gestionar todo tipo de empresas. Este sistema cumple con los siguientes requisitos:

- ✓ Ser una herramienta imprescindible para que cada talento humano, desde su perfil, pueda gestionar su propio trabajo diario: tareas pendientes, tareas realizadas, grado de avance en las tareas en curso.
- ✓ Cada tarea tiene su responsable, los objetivos del trabajo y los tiempos que necesita; así como los requerimientos de partida necesarios para el inicio de la tarea y los resultados que deben entregarse y quien debe recibirlos.

- ✓ Contener toda la información para el análisis de ratios de rentabilidad y eficiencia.

Además cubre las siguientes áreas de trabajo:

- ✓ Gestión Comercial: se inicia con los contactos comerciales y finaliza con la aceptación de una oferta.
- ✓ Gestión de Proyectos y Recursos.
- ✓ Gestión de Proyectos Científicos.
- ✓ Gestión Documental.

Además, según Alles, Martha (2010, p. 331), la estructura jerárquica de una empresa de servicios obliga a diseñar un sistema multiusuario con una amplia gama de perfiles con privilegios muy diferentes.

El requisito fundamental es que el sistema en ningún momento debe ralentizar el trabajo ni sobrecargar el trabajo de cada persona. Por lo tanto, la introducción de información manual por el talento humano de la empresa debe ser el mínimo necesario para que se pueda llevar a cabo la óptima gestión de la empresa, y los procesos y procedimientos de trabajo parametrizados en el sistema deben ser flexibles.

Es más importante conocer en qué estado está cada tarea, qué tareas tiene cada equipo de trabajo o qué tiempos lleva cada tarea a garantizar la correcta aplicación de un flujo de trabajo. Como requerimiento técnico, el desarrollo software y la base de datos se presentarán en código abierto y en un lenguaje de programación moderno que permita la rápida actualización del mismo. El objetivo principal es que el sistema pueda crecer en paralelo a las necesidades de gestión de la empresa, con costes reducidos y rápidas actualizaciones.

### **2.2.5.-Factores claves de éxito y obstáculos en la gestión de las pequeñas y medianas empresas (PYMES)**

Identificar aquellos factores sobre los que las PYMES en Venezuela cita (2010, p. 45), se articulan su éxito es un tema de gran interés. Es por ello que

numerosos estudios se han dedicado a valorar el efecto de tales factores sobre la competitividad de la PYME.

En general se parte de la premisa de que el éxito competitivo en las empresas es algo dinámico, que cambia con el tiempo, y que los factores que lo determinan en un país no tienen por qué coincidir en otro. Existen sin embargo coincidencias sobre los principales factores de éxito competitivo.

#### **2.2.6.-Los talentos humanos de la empresa**

Alles, Martha (2010, p. 72), Los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores y cómo estos trabajan son factores cada vez más vitales para las empresas. El éxito de las PYMES viene de la mano del talento humano y por ello es necesario contar con políticas eficientes de gestión y dirección que promuevan la atracción de talento humano competente, la motivación a través de las políticas retributivas y una ajustada gestión de los planes formativos para lograr que el talento humano, este lo suficientemente capacitado para afrontar los retos organizativos. Asimismo, formar profesionales capaces de romper con los paradigmas organizacionales que permitan transformar las empresas emergentes y confiables en competentes

El éxito empresarial estriba en el sentimiento colectivo del talento humano de la empresa, un efecto de plenitud, de satisfacción, acompañado de actitudes proactivas hacia el trabajo, fundamentándolas en un conjunto de valores comunes para todos, que forman la filosofía de la organización y les dé una manera y modo de vida peculiar de actuar, de ser como organización, pero sobre todo, que les da la firmeza y solidez para afrontar problemas y seguir adelante.

Las estrategias se dirigen al desarrollo del talento humano y a la preservación y desarrollo empresarial de las familias; a crear y desarrollar el pensamiento estratégico, sistémico en las pequeñas empresas, dentro de una gestión de largo plazo con la utilización de herramientas de apoyo para la toma de decisiones (investigación de mercado, análisis FODA, administración del conocimiento,

administración global de la innovación, entre otras), alianzas y acuerdos de cooperación.

En la PYME, sobre todo en las primeras etapas de desarrollo, el director, gerente o dueño tienen una amplia participación tanto en la administración como en las operaciones de la empresa, por lo que su formación y experiencia, así como de su equipo administrativo, influyen de manera determinante en la supervivencia, crecimiento y desempeño de este tipo de empresas.

Esta circunstancia, ha motivado distintos estudios cuyo objetivo es analizar la relación entre la formación profesional y experiencia del gerente y el desempeño de la empresa. Trabajos como el de Schumpeter (2007, p. 14), encontraron evidencia que confirma de manera positiva esa relación, que la formación profesional del gerente permite operar de manera eficiente organizaciones más complejas y en situaciones de adversidad toman mejores decisiones que aquellos que carecen de estas habilidades. Por lo tanto, no es de sorprender, a pesar del dominio logrado en la ciencia y la tecnología, que para implementar cualquier tipo de procedimiento, por muy simple que sea, requiere de la intervención de talento humano, desde un gestor del más bajo nivel hasta un directivo de primera línea.

La realidad es que los talentos humanos siguen siendo claves en cualquier ámbito. La falta de talentos debidamente capacitado, lo convierten en un recurso escaso, al que hay que motivar y formar, ya que continuamente presenta nuevas inquietudes y que no puede ser substituidos por ninguna tecnología.

### **2.2.7.-La capacidad directiva para gestionar la empresa**

Alles, Martha (2010, p. 88), Las PYME de éxito suelen estar dirigidas por líderes que se caracterizan por ser grandes profesionales con experiencia, y por poseer un gran conocimiento del mercado, del entorno, de los talentos humanos y de sus recursos tecnológicos.

La principal estrategia no se desarrolla si no presenta una ejecución eficaz, un plan de acciones detallado, con puntos de control para establecer los correctivos necesarios. Estos son los elementos que definen la gerencia de una empresa.

En toda organización se establecen niveles de jerarquía con los cuales se diseñan planes de acción, en los que se involucra desde el director, gerente o dueño de la empresa, hasta los enlaces con los proveedores y consumidores. Por tanto, los diversos niveles tienen la responsabilidad de establecer acciones para realizar un diagnóstico, establecer la estrategia de desarrollo y control, y hacer el seguimiento de la ejecución de los planes estratégicos empresariales que se han definido.

Entre las tareas y funciones que desarrollan los directores de las PYMES están:

- ✓ Ser líder motivador constante y dirigir las relaciones y las comunicaciones tanto internas como externas.
- ✓ Definir las responsabilidades de los grupos de trabajo y establecer puntos de control.
- ✓ Modelar las estructuras organizativas, acompañar su evolución, también publicitar la empresa, el producto y por ultimo conducir la planificación estratégica de gestión de proyectos.

Alles, Martha (2010, p. 51), se añade a lo anterior, el nivel gerencial es factor fundamental que en teoría garantiza el éxito empresarial de las PYMES. Para ello esta gerencia tiene que desarrollar un modelo motivacional donde todos se involucren, aporten y se sientan comprometidos con el proceso estratégico entre la misión, valores, cultura y visión de la unidad empresarial operativa, por supuesto con resultados sustentables y adecuado a los nuevos tiempos. En este contexto, el director o gerente tiene que tomar en cuenta las limitaciones, los

determinantes del entorno y evaluar la influencia de esos factores en el porvenir de sus empresas.

El director de las PYMES debe tener presente, además, tres elementos claves:

- ✓ La tendencia mundial a que los líderes directivos haga como lo más importante, el talento humano que califica como insumo humano.
- ✓ La rentabilidad y la capacidad financiera son cuestiones ineludibles en toda estrategia empresarial.
- ✓ La imaginación y la innovación en todas las áreas deben desarrollarse de forma sostenida, por lo que es obligado actuar de cara al futuro.

Gerenciar una PYME es necesario, liderarla es esencial. El liderazgo es resultado de una combinación de personalidad y visión. En el nuevo escenario de los negocios, la noción de liderazgo está cambiando rápidamente; de la idea de un líder que motiva a los talentos humanos para llegar a la meta que él proponía, teniendo siempre presente la necesidad de control, hacia un líder orientado a desarrollar nuevas habilidades en el grupo y a actuar como facilitador del cambio, preparándose para vivir en un contexto de paradojas y ambigüedades.

Sin un liderazgo claro, moderno, que estimule la organización es previsible adecuar el comportamiento organizacional a las necesidades del entorno actual. Para ello el liderazgo tiene que estar basado en el talento humano, en equipos, en redes, en estructuras diferentes. Tiene que ser un liderazgo que considere la visión y el posicionamiento deseados con audacia para remover las estructuras existentes, donde la base es la comunicación y la integración entre el talento humano y entre las organizaciones. Esta es la única manera de llegar a resultados sustentables en el tiempo y de conseguir un comportamiento organizacional adecuado a los nuevos tiempos.

### **2.2.8.-Innovación y tecnología**

Alles, Martha (2010, p. 74), se basa en establecer mecanismos que fomenten la innovación tanto a nivel de producto como de proceso productivo y de gestión. Asimismo unido a esto, están los recursos tecnológicos, las inversiones en tecnología de producto y producción.

Se entiende como eficiente posición tecnológica adquirida en PYMES, se desarrolla en el uso de gestión de proyectos en la iniciación, planificación, ejecución, seguimiento-control y cierre, también el posicionamiento por delante de la competencia. En cuanto a la valoración de la Innovación, se mide como una variable cuantitativa que recoge el número de áreas en las que la empresa ha realizado innovaciones.

Aunque ambos planteamientos coinciden al resaltar la posición tecnológica y la capacitación de los talentos humanos como factores que propician el éxito competitivo, cuando se aplica el indicador global de éxito en la empresa resulta que la calidad de los productos y servicios aparece también positivamente correlacionada con su éxito.

Adicionalmente, ahora más debe cerciorarse el empresario debe entender que la evolución de la tecnología y el desarrollo de una febril cultura innovadora, han venido provocando cambios que impactan no solo la forma de producir, sino también que transforman productos y servicios, lo cual en sí mismo contribuye al mejoramiento de la competitividad satisfacer la demanda de los mercados. En este marco, el uso de las tecnologías de información agiliza y facilita la producción y comercialización de los productos y servicios requeridos por diversos clientes.

Las exigencias de la competitividad están íntimamente ligadas al incipiente desarrollo de la tecnología y la innovación, por lo que estos factores se han convertido rápidamente en un factor decisivo para la supervivencia y competitividad de la empresa.

La innovación representa aquellos cambios que, basados en el conocimiento, generan valor Schumpeter (2007, p. 7). Esos conocimientos pueden adquirir formas de conocimiento organizacional, gerencial o tecnológico. Generalmente, las innovaciones se pueden clasificar en función de su impacto en productos o servicios de la empresa, los procesos que la hacen posible y la gestión. No obstante, independientemente del tipo de innovación, generalmente, esta se lleva a cabo a través de los recursos tecnológicos.

Debido a la importancia de este factor, varios estudios han analizado la incidencia de la innovación en la competitividad de la empresa y han llegado a la conclusión de que las PYMES que invierten en investigación y desarrollo y llevan a cabo prácticas innovadoras tienen mayor posibilidad de permanecer en el mercado e incrementar su rendimiento.

Adicionalmente, los trabajos de Schumpeter (2007, p. 10), encontraron que el establecimiento de mecanismos para la innovación en las distintas áreas de la empresa es un factor que contribuye de manera determinante a la competitividad y permite lograr una respuesta más sólida a las presiones de la competencia.

No obstante, advirtió que se deben proyectar las consecuencias futuras de ésta en términos de la rentabilidad esperada, ya que las empresas que innovan pueden tener un incremento en las ventas, pero no necesariamente traducirse en ganancias absolutas.

Como ya se ha manifestado, está unido a la innovación se encuentran los recursos tecnológicos. La tecnológica, como la aplicación del conocimiento científico y técnico a la realización de tareas prácticas Schumpeter (2007, p. 34), se ha orientado a diversos aspectos como el ahorro de energía, control de procesos productivos, robótica, informativa, tecnologías de información y comunicación, mejora de la calidad, entre otros.

La innovación tecnológica puede proporcionar a las empresas una ventaja competitiva más duradera ya que es difícil de imitar. Diversos estudios han coincidido en señalar una relación positiva entre el nivel tecnológico y la competitividad de la empresa, además se ha encontrado que las empresas con niveles tecnológicos superiores, aumentan su productividad y tienen mayor posibilidad de competir en entornos más avanzados, otra parte del mundo. Su estructura es baja en especialización (empleados multitareas) y con bajo nivel de innovación en la mayoría de los sectores.

La relación entre la tecnología y la competitividad a la que se hace referencia en el párrafo anterior constituye uno de los pilares en los que se asienta la importancia de las Pymes: son conductoras de innovación, lo que incide directamente en la eficiencia del sistema productivo. La innovación puede ser una novedad o una mejora para la empresa, independientemente de si la innovación la desarrolla inicialmente la propia empresa o procede de otra, por lo que no tiene por qué serlo para su sector o mercado.

Instituto Nacional España en pequeñas y medianas empresa (INE-PYMES), (2011, p. 37). Puede clasificarse como:

- ✓ **De producto.** Consiste en la introducción en el mercado de bienes o servicios nuevos o mejorados de manera significativa con respecto a características básicas, especificaciones técnicas, software incorporado u otros componentes intangibles, finalidades deseadas o prestaciones, sin tener en cuenta los cambios de naturaleza meramente estética, así como la venta de innovaciones completamente producidas y desarrolladas por otras empresas.
- ✓ **De proceso.** Consiste en la implantación de procesos de producción, métodos de distribución o actividades de apoyo a los bienes y servicios que sean nuevos o aporten una mejora significativa. Se excluyen las innovaciones meramente organizativas.

- ✓ **Organizativa.** Se argumenta la implementación de nuevos métodos organizativos en el funcionamiento interno de la empresa (incluyendo métodos/sistemas de gestión del conocimiento), en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones externas que no han sido utilizadas previamente por la empresa. Debe ser el resultado de decisiones estratégicas llevadas a cabo por la dirección de la empresa.

La implementación de programas informáticos como puede ser la gestión de proyectos, que suponen mejoras en el control, la eficiencia y la calidad de los servicios o productos, es en sí misma una innovación de procesos. La innovación en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), debe entenderse como una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, ya que permite mejorar la eficiencia de sus recursos y capacidades, respondiendo de manera adecuada a las demandas de un mercado tan cambiante como en el que nos movemos hoy día.

### **2.2.9.- Planeación estratégica**

La literatura relacionada con estrategia empresarial sostiene que es deseable que cualquier empresa, independientemente de su giro, tamaño o características particulares, diseñe planes estratégicos. La planeación estratégica y los beneficios que se desprenden de ésta, se encuentran ampliamente documentados en los círculos académicos. Sin embargo, la realidad práctica de la planeación y su relación con el rendimiento de la empresa, particularmente la PYME, es una línea de investigación que sigue abierta, ya que la planeación estratégica es afirmada por algunos investigadores e inexistente para otros.

Stonehouse (2014, p. 14), La planeación tiene por objeto fijar un curso concreto de acción, estableciendo los principios que habrán de orientarlos y la determinación del tiempo y los recursos necesarios para su realización.

También, más allá de la definición convencional, parece capturar el propósito final de la planeación al definirla como una herramienta que permite a una

empresa ser lo más eficiente posible y lograr una ventaja sostenible sobre sus competidores. Algunos estudios llevados a cabo al respecto, han encontrado una relación positiva entre la planeación estratégica y el rendimiento.

Por ejemplo, concluye Stonehouse (2014, p. 14), que la planeación es una herramienta clave en la competitividad y que tiene un impacto positivo y significativo en el rendimiento.

Así mismo, encontraron una relación positiva entre estas variables, e hicieron énfasis en que la formalidad de la planeación aumenta la probabilidad de ejecución, lo que a su vez influye en el desempeño. Por el contrario, otros trabajos no han encontrado relación entre estos factores. Inclusive, se ha criticado algunas características de la planeación estratégica, como la formalidad, pues consideran que introduce rigidez a las PYME, lo que podría entorpecer su desempeño.

No obstante, podría ser comprometido para las PYME subestimar esta herramienta y actuar por mero impulso, por lo que el establecimiento de la misión, visión y objetivos y sobre todo las estrategias para lograrlos son elementos necesarios para su competitividad.

Stonehouse (2014, p. 27), La primera de las fases de gestión deber ser la planificación, ya que mediante ella resolvemos las cuestiones básicas de: qué queremos lograr, cómo, cuándo y quién lo hará. En un sentido genérico podemos hablar de planificación como la fase previa a cualquier actividad humana, es una fase de pensamiento, reflexión y preparación para la acción, consiste básicamente en establecer un puente entre la situación real actual y una situación futura deseada.

Para que la planificación sea eficaz debe cumplir según los siguientes requisitos, según:

- ✓ **Contribución a los objetivos.** Todo plan debe contribuir de forma positiva al cumplimiento de los fines de la empresa. Los objetivos deberán dividirse en subobjetivos aplicables en los distintos subsistemas de la empresa.
- ✓ **Eficacia de la planificación.** El plan, una vez puesto en marcha debe conseguir la obtención de los objetivos con la obtención del mínimo de consecuencias imprevisibles y con unos beneficios superiores a los costos, generalización de la planificación a todos los niveles de la empresa.
- ✓ **Eficiencia de los planes con relación a los recursos asignados.** Se seleccionará aquel plan que permita alcanzar un objetivo con un empleo menor de recursos, o bien el que para un nivel dado de recursos alcanza en mayor medida los objetivos.

La ventaja de la planificación es clara en un sentido:

- ✓ **Es necesario fijar gestión de proyecto.** Si no existe una meta en la empresa no importarán las medidas que se adopten en el desarrollo empresarial, y asimismo la necesidad de fijar normas en la organización y prever obstáculos, cambios, etc.

Aplicada a la gestión de proyectos, la planificación es una fase fundamental ya que está formada por un conjunto de actividades o programas destinados a reducir el costo de las decisiones a corto y largo plazo mediante el análisis de los objetivos, situación actual, entorno y formalización de la información disponible, junto con el compromiso de llevar a cabo las decisiones adoptadas.

Drudis. A,(2002, p. 45),La gestión de proyectos requiere además de un proceso de seguimiento, para encontrar desviaciones y conflictos y poder adoptar medidas que corrijan dichas desviaciones. Dicho de otro modo, consiste en la comparación de los resultados obtenidos en plazo, coste y calidad con los objetivos previstos. Este proceso genera la información necesaria para que el gestor actúe en consecuencia.

Finalmente, también se puede considerar un proceso de control que conlleva el análisis de la información obtenida en el proceso de seguimiento y la toma de decisiones. Aquí se evalúa la repercusión de las desviaciones y se dirimen las posibles alternativas de actuación. Pueden conllevar el uso de recursos extras o el reajuste de la planificación.

Drudis, (2002, p. 56), El ciclo de vida del proyecto se usa como soporte de los procesos de planificación y como justificación del estilo de dirección. Es decir, el resultado de la organización debe ser un proyecto más adecuado para conseguir los objetivos fijados, por lo que puede analizarse desde el punto de vista de la transmisión de información, motivación o control.

Cabe resaltar que, la planificación sin un control adecuado carecerá de eficiencia. El requisito para el control adecuado, deben ser lo siguiente:

- ✓ El talento humano debe reflejar la naturaleza de la actividad y comunicar la fuente desviación en costos en planes de organización.
- ✓ Todo talento humano debe adaptarse a objetivos a las condiciones cambiantes, ser consistente en no tener mayores costos en la cual el beneficio que conlleva a la flexibilidad de satisfacer las necesidades de control de la organización.

El término organización, incluido en la definición de International Project Management Association (IPMA), (2000, p. 29), que engloba los procesos planificación, seguimiento y control, ya que se utiliza como un modelo de resolución del problema de optimización de las funciones precisas en el ciclo de vida del proyecto, mediante la definición de elementos, estructuras, relaciones y asignación de funciones.

## 2.3.-Operacionalización de la Variable.

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Macro proceso	Proceso de construcción que plantea el uso de herramientas y técnicas orientadas al estudio de la gestión de proyectos.	<b>Proceso de iniciación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acta de constitución del proyecto.</li> <li>✓ Interesados</li> </ul>
		<b>Proceso de planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plan para la dirección del proceso.</li> <li>✓ Recopilación requisitos.</li> <li>✓ Definición del alcance.</li> <li>✓ Creación de estructura del desglose del trabajo.</li> <li>✓ Diseño la estructura de trabajo.</li> <li>✓ Administración u estructura de trabajo.</li> <li>✓ Definición las actividades.</li> <li>✓ Estimación de recursos de las actividades.</li> <li>✓ Estudios de las actividades.</li> <li>✓ Estimación la duración de las actividades.</li> <li>✓ Desarrollo del cronograma.</li> <li>✓ Estimación de costos.</li> <li>✓ Determinación del presupuesto.</li> <li>✓ Estimación del cronograma.</li> <li>✓ Planificación la calidad.</li> <li>✓ Planificación de la gestión.</li> <li>✓ Desarrollo del plan de talentos humanos.</li> <li>✓ Planificación de las comunicaciones.</li> <li>✓ Planificación de gestión del riesgo.</li> <li>✓ Identificación de los riesgos.</li> <li>✓ Realización análisis cualitativo del riesgo.</li> <li>✓ Realización análisis cuantitativo del riesgo.</li> <li>✓ Planificación las adquisiciones.</li> <li>✓ Las Adquisiciones y focalización de los interesados.</li> </ul>
		<b>Proceso de ejecución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto.</li> <li>✓ Realización del aseguramiento de calidad.</li> <li>✓ Adquisición de equipo del proyecto.</li> <li>✓ Desarrollo de equipo del proyecto.</li> <li>✓ Dirigir el equipo de proyecto.</li> <li>✓ Distribución de la información.</li> <li>✓ Gestionar las expectativas de los interesados.</li> <li>✓ Efectuación de las adquisiciones.</li> </ul>
		<b>Proceso de seguimiento y control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dar seguimiento y controlar trabajo del proyecto.</li> <li>✓ Realización control integrado de cambios.</li> <li>✓ Verificación el alcance.</li> <li>✓ Controlar el cronograma.</li> <li>✓ Controlar los costos.</li> <li>✓ Realización de control de calidad.</li> <li>✓ Información el desempeño.</li> <li>✓ Dar seguimiento y controlar los riesgos.</li> <li>✓ Administración las adquisiciones.</li> </ul>
		<b>Proceso de cierre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cerrar el proyecto o fase.</li> <li>✓ Cerrar las adquisiciones.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Gestión de proyectos en las pymes	Proceso que tiene como fin poner en marcha una unidad de producción en el orden de las pequeñas y medianas empresas, (PYMES) en el contexto socioeconómico	<b>Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Demanda.</li> <li>✓ Oferta.</li> <li>✓ Comercialización.</li> <li>✓ Promoción.</li> </ul>
		<b>Financiero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presupuesto de inversión.</li> <li>✓ Calendario de inversión.</li> <li>✓ Estructura de capital.</li> <li>✓ Amortización de capital.</li> <li>✓ Punto de equilibrio.</li> </ul>
		<b>Evaluación económica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Valor presente neto.</li> <li>✓ Tasa interna de retorno</li> </ul>
Factores claves y obstáculos	Son en la gestión de proyectos, son factores en los cuales las pequeñas y medianas empresas, (PYMES) articulan su éxito.	<b>Talentos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimientos.</li> <li>✓ Habilidades.</li> <li>✓ Actitudes.</li> <li>✓ Desempeño.</li> <li>✓ Formación profesional.</li> </ul>
		<b>Capacidad directiva para gestionar la empresa.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo.</li> <li>✓ Conocimientos de mercado.</li> <li>✓ Conocimientos de entorno.</li> <li>✓ Planes estratégicos empresariales.</li> <li>✓ Modelar la estructura y acompañar su evolución.</li> </ul>
		<b>Innovación y tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cultura innovadora.</li> <li>✓ Evolución tecnología.</li> <li>✓ Investigación.</li> </ul>
		<b>Planeación estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Misión.</li> <li>✓ Visión.</li> <li>✓ Objetivos y metas.</li> <li>✓ Recursos.</li> <li>✓ Políticas, tácticas y estrategias.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

## **CAPÍTULO III**

### **Marco Metodológico**

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1.-Tipo de la investigación

La línea de investigación documental y descriptiva la cual consiste según Marcos Fidel Barrero Morales (2013, p. 34) en investigar, detallar propiedades, características y rasgos de fenómenos analizados, describiendo tendencias cualitativas y cuantitativas de un grupo de datos o población.

De acuerdo a los objetivos planteados y las fuentes bibliográficas relacionadas al tema metodología project management en la gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas, también guía de fundamentos de dirección de proyectos que orienta a través del project management institute en Estados Unidos, también sedes de países europeos y los lineamientos teóricos del autor Miranda, citando que el project management son los macro procesos de dirección de proyectos en las pequeñas y medianas empresas, igualmente son emitidos por esta investigación, la misma se ubica dentro de la modalidad de tipo investigación aplicada, documental y descriptiva.

El tipo de investigación es aplicada por que se ajusta a la definición de Balestrini A. Mirian (2013, p. 34), las cuales expresan que: “se trata del estudio y planificación de la investigación y su resultado hacia problemas concretos. Por lo cual está ligada, por un lado, a las necesidades reales sentidas y por el otro, a los resultados reales obtenidos en la investigación pura.”

El tipo de investigación será descriptivo porque se someterá a un análisis en el que se mide y evalúa diversos aspectos o componentes tales como cuerpos teóricos y normativas vigentes del problema a investigar. Además, el diseño es

documental Según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), (2014,p. 19), la investigación Documental, es estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos.

La manera práctica y precisa que el investigador adopta para cumplir con los objetivos de su estudio, ya que el diseño de investigación indica los pasos a seguir para alcanzar dichos objetivos. Al respecto, Balestrini A. Mirian (2013, p. 65) señala; que la investigación documental descriptiva trabaja sobre realidades fundamentándose con la conceptualización teórica y su características es de presentar una línea de interpretación de datos al estudio del tema seleccionado.

De igual modo, Balestrini A. Mirian (2013, p. 43), se argumenta en su expresión que: “en la planificación de la investigación documental aplicada, se describe y predice la aplicabilidad de los resultados, se concibe y planifica con fines eminentemente prácticos, directos e inmediatos dirigidos a la solución de problemas de la realidad, de la práctica, lo cual viene a satisfacer necesidades del investigador, de la naturaleza y de la sociedad.”

Ahora bien, siguiendo la clasificación de la investigación científica, y atendiendo al criterio de los objetivos perseguidos en la investigación, la misma es descriptiva por cuanto comparte lo manifestado por Balestrini A. Mirian (2013, p.11), que establece:

**Es aquella cuyo objetivo fundamental es señalar las particularidades de una situación, hecho o fenómenos, es decir describir sistemáticamente el comportamiento de una variable, haciendo uso de la estadísticas descriptivas, por que es aconsejable al describir, señalar números, cantidades, promedios, porcentajes, etc.**

Sabino Carlos A. (2009, p. 30) refiere e relación a la investigación descriptiva que:

**La preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto las estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes.**

Por su parte Véliz Claret A. (2010, p. 37), indicando la línea de objetivo principal de la investigación descriptiva consiste en:

**Señalar en forma rigurosa y sistemática las características funciones, frecuencias, relaciones de asociación de determinado fenómeno o hecho, a nivel interno o externo, por cuanto comprende además la descripción señalada, el registro, el análisis e interpretación de la naturaleza actual y composición o proceso, relaciones internas y externas de los hechos o fenómenos objetos de estudio, su grado de acercamiento hacia la explicación definitiva es bastante alto, por cuanto en ellas se formulan y comprueban hipótesis como aporte al campo respectivo**

En este sentido expresan Véliz Claret A. (2010, p. 37), siguiendo a datos cualitativos de investigación descriptiva: “como la representación de un objeto, de modo que tenga cabal idea de ella, enumerar las propiedades de un objeto son llegar a definirla.”

Arias G. Fidias (2013, p. 67), la investigación es de tipo descriptiva, por que describe situaciones y eventos, es decir, como se manifiesta determinado fenómeno, buscando especificar las propiedades más importantes de grupos, personas o comunidades, sometida a un análisis, tal y como se comprende en el presente caso, ya que describe el problema que presenta la aplicación de la guía de dirección de proyectos en las pequeñas y medianas empresas, también la orientación de fundamentos de Project Management Capítulo Venezuela a través de su página web actualizada por los conocimientos promovidos por project management institute en Estados Unidos y sedes principales en Europa una de ellas es Project Management Wesen capítulo de Alemania.

Atendiendo al criterio de la fuente que origina la información, se trata de una investigación documental, a tal efecto Arias G. Fidias (2013, p. 30), refieren que se entiende por investigación documental:

**Al proceso sistemático de búsqueda y tratamiento de la información generada a partir de los estudios hechos sobre un particular, que se han venido acumulando en el transcurso de la historia de la humanidad que se presenta bajo la más diversa modalidad y que se presenta bajo las más diversas modalidades, que la hacen aún más interesante.**

Asimismo, en cuanto a la investigación documental, Balestrini A. Mirian (2010, p. 90) expresa lo siguiente:

**Los estudios documentales descriptivos son aquellos que se realizan sobre la base de documentos o revisión bibliográfica. Esta investigación se efectúa en función de documentos escritos, numéricos o estadísticos, archivos oficiales, privados y revistas especializadas en project management profesional, la finalidad de los estudios documentales es recolectar información a partir de documentos escritos y no escritos susceptibles de ser analizados y pueden clasificarse como investigaciones cualitativas**

De igual manera Balestrini A. Mirian (2010, p. 14) señalan que:

**la investigación documental, es una investigación formal, teórica, abstracta si se quiere, por cuanto se recoge, registra analiza e interpreta la información contenida en documentos, en soportes de información registrada, es decir, en libros, periódicos, revistas especializadas en el tema, materiales econográficos y videos conferencias en web, diskettes, cassettes, discos compactos, documentos de project management capítulo venezuela actualizado en web con project management institute, los obtenidos por medios electrónicos. la investigación documental constituye un proceso de búsqueda, selección, lectura, registro, organización, descripción, análisis de interpretación de datos extraídos de fuentes documentales existentes, en torno a un problema, con el fin de encontrar respuestas a interrogantes planteadas en cualquier área del conocimiento humano.**

De acuerdo al manual de trabajo de grado y tesis doctoral de la Universidad “Dr. Rafael Beloso Chacin” (2012, p. 19) se entiende por investigación documental.

**El estudio de problemas con propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en fuentes bibliográficas y documentales. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterio, conceptualizaciones, conclusiones, recomendación y, en general, en el pensamiento del autor de la investigación.**

Proporcionalmente, Bustamante S. (2009, p. 10) señala que:

**El propósito de la investigación descriptiva es exponer el evento estudiado haciendo una enumeración detallada de sus características, de modo tal que en los resultados se puedan obtener dos niveles de análisis, dependiendo del fenómeno y del propósito del investigador; un nivel más elemental en el cual se logra una clasificación de la información de función de rasgos comunes y nivel más sofisticado en el cual se ponen en relación los elementos observados a fin de obtener una descripción más detallada.**

**En tal caso, el propósito investigativo se relaciona con los macro procesos con el fin de generar conclusiones y recomendaciones pertinentes para la gestión de proyectos de las pequeñas y medianas empresas.**

### **3.2.- Diseño de Investigación**

El diseño de la investigación para Balestrini A. Mirian (2013, p. 145) se define como:

**Un plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcta, técnicas de recogido de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos... (Omis), dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas.**

Ramírez Tulio y Suarez Niria (2013, p. 55), se refiere que el diseño de la investigación documental descriptiva consiste en el “planteamiento de una serie procedimientos de actividades organizadas que deben adaptarse a los detalles de cada investigación e indican los pasos y pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos.” De la misma manera continua expresando el referido autor para el diseño bibliográfico es “cuando recurrimos a la utilización de datos secundarios, es decir, aquellos que han sido obtenidos por otros y nos llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente los elaboran y manejan.”

El presente diseño de investigación es bibliográfica por cuanto se examinan fuentes secundarias percibidas o encontradas en diversidad de libros con autores que argumentan que project management profesional, es una metodología corporativa, igualmente son macroprocesos de dirección de proyectos en las pequeñas y medianas empresas, también la orientación y el impulso de project management capítulo Venezuela.

En su página web capacita a los licenciados en administración en los 14 conocimientos y 5 procesos en gestión de proyectos, asimismo sobre gestionar proyectos en materia de objeto de estudio, lo cual hace proclive analizar la aplicación de la guía fundamentos de dirección de proyectos, específicamente en cuanto a gerenciar proyectos en necesidades de estructuras organizaciones que requieren minimización de costos, riesgos, seguidamente tomar decisiones con identificación de sus interesados en el proyecto.

Del mismo modo, el diseño de esta investigación, adopta el procedimiento frecuente que asume el investigador para responder a un problema planteado con un método específico que posea una serie de técnicas sucesivas y organizadas que deban adaptarse a las particularidades de cada investigación e indica los datos a verificar y los métodos a utilizar para recolectar y analizar los datos.

Balestrini A. Mirian (2010, p. 200), en el relación al diseño de la investigación establecen que:” son los elementos que permiten planear el proceso de una investigación, es decir, sus fases o pasos”, el caso de esta investigación, para lograr los objetivos específicos se realizara a través de las siguientes actividades:

Para lograr estos objetivos específicos, los mismos fueron abordados a través de las diversas posiciones de autores especialistas en project management, tanto a nivel nacional, como en comparación de web project management internacional, también fuentes project management capítulo Venezuela promueven sobre el tema tratado, igualmente se rigen a project management institute, teniendo como

norma la guía de los fundamentos de dirección en gestión de proyectos en organizaciones empresariales con fines de lucro en Venezuela y en el mundo.

Balestrini A. Mirian (2013, p. 70), señalan que: “una parte imprescindible del proceso de investigaciones la recolección de información entendida esta como la reunión de datos para el logro de un determinado objetivo.”

En la presente investigación se emplearon las siguientes técnicas e instrumentos.

### **3.2.1.- Observación documental**

La técnica de observación documental según Balestrini A. Mirian (2009, p. 29):

**Constituye la vía más expedita de obtener datos sobre ellos, sin embargo, no siempre es posible efectuarla por que se requiere, primero, la existencia del fenómeno para el momento de la observación y segundo la coincidencia del observador con el momento exacto de producción del hecho. Si no fuera posible observarlo, seguramente el fenómeno dejó huellas y estas deben reflejarse en cualquiera de las diversas formas documentales que existen, su análisis da lugar a la observación documental.**

La recolección de datos se realizó en dos etapas subsiguientes la selección y evaluación del material y el registro posterior de los datos.

En cuanto a la técnica de selección y evaluación del material disponible, el cual según Balestrini A. Mirian (2009, p. 70) requiere de un:

**Conocimiento previo, tanto del problema que se investiga como de los lugares donde posiblemente se encuentra el material ciertamente valioso de allí que la selección y evaluación exija una lectura exploratoria y una cala de la documentación existente a fin de ubicar la información necesaria para comprobación de las hipótesis planteadas.**

En relación a la lectura, refieren las precitadas autores que: constituye una herramienta valiosa en la revisión de la documentación escrita, incluso se ha dicho que es la actividad por excelencia de la investigación bibliográfica.

Balestrini A. Mirian (2013, p. 9), plantea en relación al punto tratado que el punto de partida del análisis de las fuentes documentales se realizan mediante:

Una lectura general de los textos, se iniciara la búsqueda y observación de los hechos presentes en los materiales escritos consultados que son de interés para esta investigación. Esta lectura inicial, será seguida de varias lecturas más detenidas y rigurosas de textos, a fin de captar sus planteamientos esenciales y aspectos lógicos de sus contenidos y propuestas a propósito de extraer datos bibliográficos útiles para el estudio que se está realizando.

**La presenta de la técnica de presentación resumida de un texto, permitirá dar evento, de manera fiel y en síntesis, acerca de las ideas básicas que contienen las obras consultadas, importa destacar, que la técnica de presentación resumida asume un importante papel, en la construcción de los contenidos teóricos de la investigación, así como en lo relativo a los resultados de otras investigaciones que se han realizado en relación al tema y los antecedentes del mismo.**

La técnica de resumen analítico, se incorporara para descubrir sus contenidos básicos en función de los datos que se precisan conocer. En este sentido, mediante la selección y utilización de los diferentes textos. Se observaron los hechos establecidos en el planteamiento del problema, así como los objetivos propuestos en el.

Permitiendo recolectar gran cantidad de datos de manera sistemática, los cuales son indispensables para proceder a su aplicación a los diferentes textos y demás documentación utilizada, tomando como guía lo indicado en causa y efecto de análisis de la categoría planteado.

### **3.2.2.- Instrumentos Utilizados**

Son los medios operacionales utilizados a objeto de realizar una recolección apropiada de la información, cuyo fin es alcanzar los resultados de la investigación.

**Registro de datos:** Esto se realiza a través de una agenda de notas, lo que permitió reunir toda la información a manera de resumen, recolectando las referencias bibliográficas, según las unidades de análisis previamente indicados en el análisis causa y efecto para estudiar la respectiva categoría planteada.

**Archivos electrónicos:** Su utilización comprendió la distinción del nombre de cada autor, siendo separados en dos carpetas, cuyo contenido fue relacionado según la información estuviese relacionada con texto y otra proveniente de información internet.

Por último se utilizó la producción de las fuentes bibliográficas en papel y se ordenaron en una carpeta, debidamente identificados con datos de referencia de contenido y el nombre de sus autores.

Por consiguiente, la presente investigación tiene como finalidad, presentar como propuesta al gestionar proyectos a través del macro proceso en iniciación, planificación, ejecución, seguimiento - control y cierre, por lo que constituye la aplicación del Project Management en las áreas de conocimiento de integración, calidad, costo, alcance, comunicaciones, talentos humanos, adquisición, interesados, técnicas y herramientas en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).

### **3.4.- Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos**

#### **a). Análisis documental**

**Las fichas:** según Pérez Alexis (2009, p.28), aquí se redacta la expresión debido de ser el instrumento por excelencia que se utiliza en esta técnica. Es una tarjeta de cartulina, de color blanco, que se adquiere para organizar las ideas autores bibliográficos que se construye el investigador. Existe una variedad en lo que respecta el tamaño; el estudiante puede seleccionar el de su preferencia. En este trabajo grado se consideró lo siguientes:

1. **Fichas bibliográficas:** son aquellas que contienen los datos de identificación de la obra. Dichos datos deben ser colocados en el centro de la ficha.
  - ✓ **Fichas textuales o directas:** en las cuales se transcriben exactamente el pensamiento del autor a través de una cita, sin alterar el contenido o la presentación no parafrasear el texto original. Se utiliza cuando es necesario copiar un párrafo o concepto emitido por el autor. Para indicar que es una cita textual, se coloca comillas al principio y al final del texto copiado.
  - ✓ **Fichas de resumen o indirectas:** también conocidas como fichas paráfrasis. El investigador realiza una síntesis del pensamiento del autor y la elabora con sus propias palabras. Se transcribe e interpreta en forma sintética el pensamiento del autor, sin copiarlo textualmente. No se utilizan comillas.
  
2. **Instrumento análisis documental:**
  - ✓ **Computadora y sus unidades de almacenaje:** el uso de la computadora le permite al investigador organizar el contenido bibliográfico, ordenar ideas de autores, escribir argumentos con objetividad acerca del tema seleccionado acerca de la problemática en este caso el macroproceso desde la iniciación, planificación, ejecución, seguimiento-control, cierre, está el hecho de que permite almacenar la información de una manera más versátil y ordenada, así como ampliar y modificar la información en el momento requerido, la computadora es un auxiliar de la memoria, también este procedimiento investigativo es utilizado por el investigador para registrar, organizar y almacenar la información y su eficacia para la realización de la investigación.

El método que sustenta esta investigación, exige una exploración documental minuciosa con el objeto de obtener los antecedentes, las bases teóricas y las definiciones de los conceptos del tema que se intenta investigar. Este estudio abarca la búsqueda de referencias documentales y la revisión de la literatura referente al tema, también se emplearán métodos de recolección como la observación directa en función de referencia videos conferencias con expertos en explicar el tema relevante que arrojará información sobre la Gestión de Proyecto en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) como una metodología profesional para los administradores en las decisiones a corto y mediano plazo.

Todo ello se obtuvo de fuentes secundarias como los textos, videos conferencias en páginas web, revistas especializadas, libros internacionales, diccionarios, que constituye las fuentes informativas más relevantes en este estudio.

### **3.5.-Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

Consiste en la identificación, examen y explicación de cada uno de los elementos integrantes de una determinada estructura.

En la presente investigación para el análisis de datos se utilizó la técnica de análisis documental. Esta técnica, según Balestrini A. Mirian (2013, p. 27) contempla dos aspectos: el análisis del contenido o interno recae en el significado y valor del documento que constituye la unidad de análisis originando una descripción sustancial del mismo, que parte del estudio de las ideas expresadas en el documento, en cuanto a su identificación y presentación).

#### **3.5.1.- Procedimiento de la Investigación**

La presente investigación comprendió las siguientes fases o pasos:

- a) Selección del tema y del problema a investigar.

- b) Presentación del problema de investigación y orientación project management institute, también a través de project management Capítulo Venezuela.
- c) Recolección y consulta a material bibliográfico con apoyo en especialistas en el tema tratado para caracterizar y delimitar el problema planteado.
- d) Elaboración, presentación y aprobación del proyecto.
- e) Ejecución del proyecto del trabajo de grado.
- f) Presentación de resultados, conclusiones y recomendaciones.
- g) Elaboración, presentación y corrección del a versión preliminar del trabajo de grado.
- h) Elaboración, presentación y aprobación del trabajo final de grado para optar al título de licenciado en administración.

Constituye, la última etapa del proceso de investigación donde el análisis comienza desde el momento en que han sido recolectados los datos y se resumen las observaciones para que ofrezcan a las interrogantes, formuladas, se realizan inferencias pertinentes a las relaciones estudiadas, obteniéndose las conclusiones del caso a través de la documentación de videos observados en la diversidad de Licenciados en Administración aplicando fundamentos de dirección de gestión de proyectos como una herramienta corporativa profesional en las organizaciones de Pequeñas y Medianas Empresas(PYMES) a nivel internacional y nacional.

## **CAPÍTULO IV**

**Los fundamentos teóricos de la guía para la dirección de proyectos (guía del PMBOK), presentes en los cinco (5) grupos básicos del macro proceso desde la iniciación, planificación, ejecución-control y cierre.**

#### **4.1.- Los fundamentos teóricos de la guía para la dirección de proyectos (guía del PMBOK), presentes en los cinco (5) grupos básicos del macro proceso desde la iniciación, planificación, ejecución-control y cierre.**

La estructura productiva del país se ha transformado eficiente en una economía basado en la gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas(PYMES) sobre todo considerando los fundamentos de iniciación, planificación, ejecución-control y cierre, el ambiente empresarial adopta un enfoque coyuntural en gran medida por el desempeño de administradores, accionistas de pequeñas y medianas empresas (PYMES), que abordan la dirección de macroprocesos fundamentado por la misma PMBOK, que aborda la identificación de problemas específicos de necesidades de clientes externos, decisiones de accionistas aunado a la alta deserción en la ciencia administrativa que moderniza programas y procedimientos.

También, que describen una iniciativa para revisar los esfuerzos para concesionar una alta competitiva suficiente para apoyar la inercia institucional en una posición de macroprocesos que enfrentan desafíos externos y controversiales debido a consecuencias distributivas en toda cadena logística de pequeñas y medianas empresas (PYMES), referente a estructuras organizativa que sugiere una iniciativa integral de procedimientos sujetos a la supervisión de administradores que definen y describen empresarialmente los trámites.

Asimismo, para impulsar, orientar la gestión de proyectos aunado a la aplicación de créditos de experiencias, así como cargos y abonos de registros que atribución en estrategias basada a un guía macroeconómico apropiado en la estructura de un punto de equilibrio transformado en actividades planificadas y cerradas a un costo fijo, variable y unitario que le proporciona información de crecimiento observado dotado en cuanto a talentos humanos en aspectos críticos en pequeñas y medianas empresas (PYMES),que podrían tener efectos de desarrollo razonable en fundamentos administrativos, financieros y económicos en

la comercialización de proyectos tramitados por la directiva y clientes interesados.

#### **4.1.1.-Proceso de iniciación**

**(Decieficient 2014, p. 9) La idea de clientes en la programación que define objetivos en estructuras que desglosan procesos, actividades, tienen relación a modificación de costos fijos, variables, unidades que crean ingresos monetarios de aplicabilidad y exigibilidad del mercado con una economía eficiente en conocimientos, experiencias en la administración de proyectos que trabajar más en problemas del entorno que tiene proyección estratégica en la optimización y maximización en obtener en menor costo y plazo determinado por la economización de una pequeñas y medianas empresas con un nivel de rendimiento en decisiones que marca líneas sistematizada en eficiente uso de conocimientos y recursos económicos en la acción y el mismo resultado obtenido.**

El proceso de identificar los interesados tiene lugar a partir del momento en que se dispone del acta de constitución y nos permitirá detectar correctamente a los interesados con el objetivo de satisfacer sus necesidades y expectativas.

##### **✓ Acta de constitución del proyecto**

El cliente proporciona el enunciado del trabajo basado en las necesidades de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que emprenden factores ambientales que pueden influir en el proceso que autoriza la entrega de un requisito legal, también una descripción de los inventarios, para asegurar el conocimiento actual del entorno, los procesos de planificación constituyen el requisito de aprobación a un nivel de responsabilidad, asimismo el juicio de analistas en administración, evalúan la entrada de información para crear el acta de constitución del proyecto.

Los procesos de planificación pueden acceder a la línea base y estructura de conocimientos que formalmente se recomienda financiar, antes de comenzar la planificación para asignar los recursos a las actividades del proyecto en función de macroprocesos que satisfacen las expectativas de los clientes, accionistas, administradores, y el desarrollo del acta de constitución del proyecto.

## Interesados

### ✓ Identificación a los interesados

El proceso de identificar los interesados tiene lugar a partir del momento en que se dispone del acta de constitución y nos permitirá detectar correctamente a los interesados con el objetivo o de satisfacer sus necesidades y expectativas.

**Tabla N°6**

Entrada	Herramienta	Salida
Acta de constitución del proyecto, activos en procesos de la organización y documentos de la adquisición	Análisis de los interesados, juicio de expertos y reuniones	Registro de interesados

**Fuente: Elaboración propia**

### 4.1.2.-Proceso de planificación

(Rodríguez 2009, p. 11), El orden y coordinación desde una jerarquización de objetivos que diseñan el mismo entorno organizativo de la pequeñas y medianas empresas (PYMES), se fundamentan en fortalecer la estructura de trabajo de administradores, accionistas y subordinados en la lógica metodológica de talento humano de empezar a transformar el cambio interno dentro de sus actividades demandas y rendimiento empresarial genera la iniciativa de colocar más capital financieros para optimización de proceso que incentiva más la calidad y competitividad.

### ✓ Plan para la dirección del proceso

Los criterios de evaluación para activos de los procesos de la organización pueden adaptar macroprocesos en las necesidades específicas de la gestión de proyectos a base de conocimiento de pequeñas y medianas empresas (PYMES).La determinación de niveles de habilidad para llevar el trabajo de administradores en el cierre del proyecto, los procedimientos de control contienen el plan de decisiones del entorno identificando el nivel integral que consolida a todos planes de gestión que tiene aplicación en actividades con alcance en los objetivos aun en cada proceso para agilizar las entradas y salidas de información que posee equipos de dirección de proyectos aunado a los resultados.

**Tabla N°7**

Entrada	Herramienta	Salida
Evaluar alternativa de gestión de proyectos, Actualizar información	Retroalimentación y Verificación de datos	Actualización en dirección de proyectos, Actualizar experiencias
Requisitos de trabajo, Alcance de datos y Supervisar macroprocesos	Auditoria de calidad, Causa y efecto, y Dofa	Análisis de gestión de proyectos, Actualización de conocimientos y Alcance de macroprocesos

Fuente: Elaboración propia

### ✓ Recopilación de los requisitos

El proceso de recopilar requisito es determinante para la correcta evolución del proyecto y está directamente relacionado con la implicación activa de los interesados, pues se trata de conocer lo que ellos esperan del proyecto, del negocio y de los productos o servicios a obtener. **Tabla N°8**

Entrada	Herramienta	Salidas
Acta de constitución del proyecto y Plan para la gestión del alcance	Entrevistas documentos y técnicas de toma de decisiones. Cuestionarios	Documentación de requisitos. Matriz de requisitos
Plan de gestión de los interesados.	Diagramas de contexto, Encuestas, Técnicas creatividad	Estudios comparativos. Registro de interesados

Fuente: Elaboración propia

### ✓ Definición del alcance

El alcance de un proyecto es un acuerdo de objetivos entre la organización que libera el proyecto y el cliente y por tanto es un documento que proporcione tanto al director del proyecto como al cliente una foto de que se hará o no dentro del mismo. **Tabla N°9**

Entrada	Herramienta	Salida
Acta de constitución del proyecto, Activos en procesos de la organización y Plan en gestión del alcance.	Generación de alternativas, Análisis del producto. Documentación de requisitos	Actualizaciones en documentos del proyecto y Enunciado del alcance del proyecto. Juicio de expertos

Fuente: Elaboración propia

### ✓ Creación la estructura de desglose trabajo

La directiva de organizaciones ha coordinado el enunciado del alcance del proyecto, es decir de un documento sobre la totalidad del trabajo a realizar teniendo en cuenta los requisitos de los interesados, ordenado el desglose dicho trabajo de desarrollar la estructura del trabajo. **Tabla N°10**

Entrada	Herramienta	Salida
Plan en gestión del alcance y factores ambientales de la empresa, Activos en procesos de la organización y Enunciado del alcance del proyecto	Juicio de expertos	Línea base del alcance y actualización en los documentos del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

**Diseño la estructura de trabajo, Tabla N°11**

Entrada	Herramienta	Salida
Alcance de activos en actividades del proceso del proyecto, Actualización de actividades del proyecto	Dofa, Auditoría de datos, Espina de pescado, Calidad de actividades	Verificación del alcance de activos, Actualización de activos en proyectos. Selección de información
Activos actualizado en actividades del proyecto, Descomposición de actividades del proyecto	Auditoría de gestión de proyectos, Auditoría de actividades y procesos	Análisis de procesos en proyectos y Cronograma de desglose de trabajo en la gestión del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

✓ **Administración u estructura de trabajo**

Las necesidades de los clientes en recopilar, medir y distribuir la información sistemática en actividades que requieren control de calidad en los recursos invertidos en la gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), el desempeño en directivo de realizar una retroalimentación de todo un entorno organizativo con trayectoria de aplicar recursos financieros necesarios en el monitoreo de requisitos y documentación para una representación más eficiente del registro de los resultados de acciones preventivas. **Tabla N°12**

Entrada	Herramienta	Salida
Auditoría de gestión de proyectos, Auditoría actualizada en procesos de activos en proyectos y Tecnología en disposición del gestión del proyecto	Recursos de software, Verificación de procesos y actividades, Dofa	Auditoría actualizada y análisis de procesos de gestión del proyecto, Selección y actualización de gestión de proyectos, Alcance de actividades
Análisis de estructuras del proyecto y Equipo administrativo actualizador de procesos en la gestión de proyectos	Evaluación de recursos y Auditoría de estructura de entorno de organización	Desarrollando de datos en estructura de entorno del proyecto y Proyección de gestión de proyectos

Fuente: Elaboración propia

✓ **Definición de las actividades**

Definir las actividades de un proyecto implica conocer todo el trabajo que se ha de realizar. **Tabla N°13**

Entrada	Herramienta	Salida
Factores ambientales de la empresa, Plan de gestión de cronograma, Activos en procesos de la organización.	Descomposición, Planificación gradual y Juicio de expertos.	Lista de actividades, Atributos de la actividad y Lista de hitos. Línea base del alcance.

Fuente: Elaboración propia

✓ **Estimación de los recursos de las actividades**

Estimar los recursos de las actividades es un proceso de posicionamiento en el proyecto y de asignar los recursos más indicados para cada actividad que

puede determinar el tiempo de asignación de cada recurso y los requerimientos de la asignación.

**Tabla N°14**

<b>Entrada</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Salidas</b>
Factores ambientales de la empresa, Estimación de costos en actividades, Plan de gestión del cronograma y calendarios de recursos.	Datos de estimaciones publicados. Software de gestión de proyectos. Recursos en actividad	Actualizaciones a los documentos del proyecto. Juicio de expertos. Lista de actividades
Activos en procesos de la organización, Registro de riesgos.	Análisis de alternativas. Atributos de la actividad	Estructura de desglose de recursos.

**Fuente: Elaboración propia**

✓ **Estudios de las actividades**

La identificación en las actividades que implica un proyecto debe organizarse en el orden de secuencia al realizarse. **Tabla N°15**

<b>Entrada</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Salida</b>
Factores ambientales de la empresa y plan de gestión del cronograma.	Método de diagramación por precedencia.	Diagrama de red del cronograma del proyecto.
Activos en procesos de la organización, Atributos de la actividad, Enunciado del alcance del proyecto y lista de actividades.	Determinación adelantos, retrasos y dependencias.	Actualización a los documentos del proyecto.

**Fuente: Elaboración propia**

✓ **Estimación la duración de las actividades**

El proceso de estimar la duración de las actividades tal y como indica, se refiere a poder estimar el tiempo que se necesitara para que una actividad pueda ser realizada completamente con los recursos estimados en el proceso anterior.

**Tabla N°16**

<b>Entrada</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Salida</b>
Plan de gestión del cronograma, Calendario de recursos, Estructura de desglose de recursos, Atributos de la actividad y Lista de actividades	Técnicas de toma de decisiones y juicio de expertos	Actualización a los documentos del proyecto
Factores ambientales de la empresa, Activos en proceso de la organización, Recursos en la actividad, Registro de riesgos y Enunciado del alcance del proyecto	Estimación análoga y para métrica, Estimación y Análisis de reserva	Estimación de la duración de la actividad

**Fuente: Elaboración propia**

✓ **Desarrollo del Cronograma**

El diseño de estructuras de trabajos de pequeñas y medianas empresa (PYMES), emplean las actividades del proyecto, sus dependencias, los recursos

necesarios para abordarlos y la calendarización ha llegado el momento de desarrollar el cronograma de reflejar de forma visual todo el trabajo que ha de hacerse en el tiempo acordado.

**Tabla N°17**

<b>Entrada</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Salida</b>
Plan de gestión del cronograma, Recursos para la actividad, Enunciado del alcance del proyecto, Estimación de duración en actividad, Estructura de desglose de recursos y Factores ambientales de la empresa.	Método de ruta crítica, visión del cronograma. Atributos de actividades. Calendarios del proyecto. Calendario de recursos y registro de riesgo	Actualizaciones a los documentos del proyecto, Línea base del cronograma y Datos del cronograma
Diagrama de red del cronograma del proyecto, Lista de actividades, Asignación de talento humano al proyecto, Activos en procesos de la organización	Herramienta de planificación, Técnicas de optimización de recursos	Actualizaciones de plan en dirección del proyecto, Cronograma del proyecto

**Fuente: Elaboración propia**

### ✓ **Estimación de los costos**

En este proceso se analiza cada actividad del cronograma, la estimación de duración, dependencias y los recursos. A partir de esta información se estimara el costo de cada actividad, es decir, asignación precio a las actividades que conforman el proyecto. **Tabla N°18**

<b>Entrada</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Salida</b>
Plan de gestión de talentos humanos, Factores ambientales de la empresa, Plan de gestión de costos y cronograma del proyecto	Software de gestión de proyecto y Base de estimaciones. Toma de decisiones	Estimación de costos de las actividades, Estimación ascendente y paramétrico.
Línea base del alcance, Registro de riesgos y Activos en procesos de organización	Análisis de ofertas de proveedores, Costos de calidad	Actualizaciones a los documentos del proyecto

**Fuente: Elaboración propia**

### ✓ **Determinación del presupuesto**

El proceso de determinar el presupuesto de un proyecto consiste en establecer, a partir de la suma de los costos estimados de actividades individuales y paquetes de trabajo, una línea de base de costos autorizada con el objetivo de que la dirección tengo información para planificar sus gastos y su necesidad de inversiones de forma apropiada. **Tabla N°19**

<b>Entrada</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Salida</b>
Plan de gestión de costos, Base en estimación, Cronograma del proyecto, Estimación del costo de actividades y Línea base del alcance.	Costos agregados, Análisis de reserva y Juicio de expertos	Actualizaciones a los documentos del proyecto y Línea base de costos
Calendario de recursos, Activos en procesos de la organización y registro de riesgos.	Conciliación del límite de financiamiento	Requisitos de financiamiento del proyecto

**Fuente: Elaboración propia**

### ✓ Estimación del cronograma

La planificación de gestión del cronograma, es un proceso documental principal con entrada es mínimo y máximo de gestión del tiempo durante todo el proyecto, seleccionando toda la información previa para el diagnóstico organizativo del producto y servicio, que requiere de un procedimiento que aborda el inicio tareas durante la fase del proyecto gestionado en el cronograma del trabajo empresarial. **Tabla N°20**

Entrada	Herramienta	Salida
Acta de constitución del proyecto, Factores ambientales de la empresa, Plan para la dirección del proyecto y Activos de los procesos de la organización.	Técnicas analíticas, Juicio de expertos y Reuniones	Plan de gestión de cronograma

Fuente: Elaboración propia

### ✓ Planificación de la calidad

La calidad se vincula con el alcance, el tiempo, los costos y el riesgos del proyecto, como resultado de este proceso se obtiene el plan de gestión de la calidad o las claves sobre ha de implementarse la política de calidad en la organización ejecutante. **Tabla N°21**

Entrada	Herramienta	Salida
Plan para la dirección del proyecto, documentación de requisitos, Registro de interesados y Factores ambientales de la empresa	Herramientas en planificación de calidad, estudios comparativos y Análisis costos beneficio, herramientas de calidad y diseño de experimento	Actualización a los documentos del proyecto, Listas de verificación de calidad y métricas de calidad
Registro de riesgos y activos en procesos de la organización.	Reuniones y costos de la calidad (COQ)	Plan de gestión de calidad y Plan de mejoras del proceso

Fuente: Elaboración propia

### ✓ Planificación de la gestión

Los preceptos fundamentales de la gestión moderna es prevenir errores en el ciclo planificar, hacer, revisar y actuar en base a niveles apropiados de exactitud y precisión de requisitos del cliente que en conformidad la participación de todos en el entorno organizacional de pequeñas y medianas empresas (PYMES), le proporciona los recursos para lograr la naturaleza del proyecto, también la identificación de problemas a través de la aplicación de diagnósticos integral que le permite a la directiva de la empresa utilizar la retroalimentación en la obtención

de información interna y externa de factores competitivo de mercado y observación de elementos de la economía.

**Tabla N°22**

Entrada	Herramienta	Salida
Actualización experiencia y Actualización de inversión de proyecto	Dofa, Toma de decisiones	Requisitos de inversión, Actualización de gestión
Requisitos de experiencia	Observación	Información de gestión
Aplicabilidad de conocimientos	Árbol de decisiones	Revisión de datos
Orientación de procesos en gestión	Causa y efecto	Auditoría en gestión de proyectos

Fuente: Elaboración propia

### ✓ Desarrollo del plan de talentos humanos

A través de los procesos se configuran el área de conocimientos de gestión de tiempo ha obtenido las estimaciones sobre la necesidad de talento humanos en el proyecto, son estimaciones sobre el trabajo de objetivos de obtener un plan de talento humanos que identifica y documenta los roles de un equipo, la responsabilidades en procedimientos de evaluación, necesidad de formación o incluso de contratación externa que son el plan de guía para saber el desempeño a lo largo de gestionar el talento humano en proyecto. **Tabla N°23**

Entradas	Herramienta	Salida
Plan para la dirección del proyecto y Factores ambientales de la empresa	Organigramas, descripciones de puestos de trabajo y Teoría de organización.	Plan de gestión de talento humanos
Recursos en la actividad y Activos de los procesos de la organización	Creación de relaciones de trabajo, Juicio de expertos y reuniones	

Fuente: Elaboración propia

### ✓ Planificación de las comunicaciones

La planificación de la gestión de las comunicaciones es el proceso que se centra en las necesidades informativas de los interesados, se trata de un proceso vinculado al grupo de planificación y por tanto se realiza en fases tempranas del proyecto, tras la identificación de los interesados del área de conocimiento de gestión de los interesados. **Tabla N°24**

Entrada	Herramienta	Salida
Plan para la dirección del proyecto, Registro de interesados, Factores ambientales de la empresa y Activos en proceso de la organización	Tecnología de comunicación Modelos de comunicación y Análisis de requisitos de comunicación	Plan de gestión de las comunicaciones, Métodos de comunicación y Actualizaciones a los documentos del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

### ✓ **Planificación de la gestión del riesgo**

La planificación de la gestión de riesgo del proyecto es un proceso que deben comenzar tan pronto se ajuste el proyecto, puesto que la información que obtengamos del plan de gestión de los riesgos acerca de la viabilidad del proyecto, en términos de cronograma y de presupuesto así como del nivel de tolerancia en empresa con determinados riesgos. **Tabla N°25**

Entrada	Herramienta	Salida
Acta de constitución del proyecto, Activos de los procesos de la organización, Registro de interesados, Plan para la dirección del proyecto y Factores ambientales de la empresa	Técnicas analíticas, Reuniones y Juicio de expertos	Plan de gestión de riesgos

Fuente: Elaboración propia

### ✓ **Identificación de los riesgos**

El objetivo del proceso, es producir un registro de riesgo e identificación de actividades de riesgos exhaustivamente y que se trata de una actividad relacionada con la iniciación de estudios iniciales del proyecto y supervisión del trabajo del líder del proyecto en el entorno organizacional de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). **Tabla N°26**

Entrada	Herramienta	Salida
Factores ambientales de la empresa y plan de gestión de riesgos, Estimación de la duración de la actividad y plan de gestión de costos	Técnicas de recopilación de información y revisiones a la documentación, Análisis de Dofa	Registro de riesgos y Plan de gestión de talentos humanos
Documentos de la adquisición, plan de gestión de calidad, Activos en procesos de la organización y plan de gestión del cronograma	Análisis con lista de verificación y técnicas de diagramación, Análisis de supuestos y juicio de expertos	Registro de interesados, Documentos del proyecto y línea base del alcance

Fuente: Elaboración propia

### ✓ **Realización el análisis cualitativo del riesgo**

La iniciación del registro es comenzando a realizar una priorización en base de la probabilidad de ocurrencia y de su impacto. Se trata de un proceso iterativo que se va repitiendo a lo largo del proyecto y que suele servir de base para realizar el análisis cuantitativo posterior, si fuera el caso. Es importante la identificación de valores a los diferentes riesgos y a su impacto. **Tabla N°27**

Entrada	Herramienta	Salida
Plan de gestión de riesgos y línea base del alcance	Evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos. Categorización de riesgos	Actualización a los documentos del proyecto
Factores ambientales de la empresa,	Evaluación de riesgos. Registro de riesgos. Activos en procesos de la organización	matriz de probabilidad e impacto

**Fuente: Elaboración propia**

### ✓ Realización el análisis cuantitativo del riesgo

Es un proceso de comenzar asignar un valor numérico a los riesgos clasificados en dicha fase. Aunado a la repetición del proceso de iniciar el registro de planificar la respuesta a los riesgos y del proceso controlar los riesgos. También la necesidad de realizar el análisis cuantitativo sobre mayor impacto que puede tener el proyecto y el riesgo prioritario. **Tabla N°28**

Entrada	Herramienta	Salidas
Factores ambientales de la empresa, plan de gestión de riesgos, Activos de proceso de la organización y plan de gestión de costos, Registro de riesgos y plan de gestión del cronograma.	Técnicas de recopilación, representación de datos, Técnicas de análisis cuantitativo de riesgos de modelado y Juicio de expertos	Actualizaciones a los documentos del proyecto

**Fuente: Elaboración propia**

### ✓ Planificación de las adquisiciones

El proceso de planificar la gestión de las adquisiciones es un paso importante en la planificación del proyecto porque implica que el director del mismo, con una visión global de su alcance, riesgo, cronograma y costo, valora y en consecuencia documenta la opción de que parte del trabajo requerido para cumplir los objetivos del proyecto necesita ser contratado fuera de la pequeñas y medianas empresas (PYMES). **Tabla N°29**

Entrada	Herramienta	Salida
Plan en dirección del proyecto, cronograma del proyecto y Documentación de requisitos, Factores ambientales de la empresa y Recursos en la actividad.	Investigación de mercado, Juicio de expertos, Documentos de la adquisición y Reuniones.	Actualización en documentos del proyecto, selección de proveedores, Plan de gestión de las adquisiciones y enunciado del trabajo relativo de adquisiciones
Registro de interesados, Activos en procesos de organización, Estimación de costos de las actividades.	Análisis de hacer y comprar. Registro de riesgos	Decisiones de hacer; comprar, Solicitudes de cambio y plan de gestión de las adquisiciones

**Fuente: Elaboración propia**

### Las Adquisiciones y focalización interesados. Tabla N°30

Entrada	Herramienta	Salida
Actualización de clientes en gestión de proyectos y Actualización de documentos del cliente	Diagnóstico integral, Dofa, Enfoque sistemáticos	Verificación de activos en procesos, Actividades de gestión auditadas
Factores ambientales en gestión de proyectos, Actualización factores ambientales en la gestión y Adquisición de clientes	Análisis de actualización de proyectos, Causa y efecto	Actualización de adquisición de información, Atributos de información y Calidad de clientes en proceso

**Fuente: Elaboración propia**

### 4.1.3.- Proceso de ejecución

#### ✓ Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto

La actualización empresarial de disponer de un plan para la dirección del proyecto, así mismo la necesidad del talento humano revisar plazos, variaciones, ordenar documentos y no haya desordenes en el equipo de trabajo, también satisfacción de todos los interesados estén informados de tareas del proyecto y tratar de materializar el plan para la dirección del proyecto introduciéndose documentos al plan inicial y lograr el progreso del proyecto. **Tabla N°31**

Entrada	Herramienta	Salidas
Factores ambientales de la empresa, Plan en dirección del proyecto, Activos de los procesos de la organización	Sistema de información para la dirección de proyectos, Actualizaciones a los documentos del proyecto,	Actualizaciones solicitud de cambio al plan del proyecto.

**Fuente: Elaboración propia**

(Frias 2013, p. 5), La productividad refleja en el contexto del talento humano en la necesidad de invertir y medir el insumo utilizado en producción de proyectos en línea de macroproceso seleccionado por su secuencia, su relativa de cálculo hace un elemento para examinar efectos en la calidad de información en cuanto a formación de habilidades que incluyen en el tejido empresarial y por ende el crecimiento en particular sector segmentado por decisiones directivas, ya establecido en la gestión de proyectos en pequeñas y medianas empresas (PYMES), que incrementa este proceso con más vigorosidad constante.

#### ✓ Realización del aseguramiento de calidad

El proceso de realizar el aseguramiento de calidad, consiste en implementar una serie de pautas sistemáticas definidas en el plan de gestión de la calidad con el objetivo de mejorar la calidad de los procesos y las actividades. **Tabla N°32**

Entrada	Herramienta	Salida
Plan de mejoras del proceso, documentos del proyecto, Plan de gestión de calidad, Mediciones de control de calidad y métricas de calidad	Análisis de procesos, Herramientas de gestión, control de calidad y Auditorías de calidad	Actualización en documentos del proyecto, solicitudes de cambio, Actualización del plan de proyecto y Actualización en activos de los procesos de la organización

**Fuente: Elaboración propia**

### ✓ Adquisición del equipo del proyecto

El proceso de adquirir el equipo del proyecto tiene como finalidad dotar el equipo del proyecto de encontrar talento humano, en el perfil cargo gestión de proyectos para el desempeño del líder de gestión del proyecto. **Tabla N°33**

Entrada	Herramienta	Salidas
Factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización y Plan de gestión de talento humano.	Análisis de decisiones, Adquisición, Negociación, equipos virtuales	Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, talento humano del proyecto y Calendario de recursos

Fuente: Elaboración propia

### ✓ Dirigir el equipo del proyecto

El proceso de dirigir el equipo del proyecto es un proceso de ejecución que consiste en la gestión activa del equipo del proyecto con el objetivo de desarrollar grandes dotes de liderazgo en el plan trazado durante toda la ejecución del proceso en la dirección del proyecto. **Tabla N°34**

Entrada	Herramienta	Salidas
Actualización Plan de gestión de talento humano, Registro de Informes de desempeño del trabajo y Activos en procesos de la organización	Habilidades interpersonales, Evaluaciones del desempeño del proyecto, Observación	Actualizaciones a los documentos del proyecto, Actualizaciones de factores ambientales de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

### ✓ Desarrollo del equipo del proyecto

El proceso de desarrollar el equipo es decisivo en la gestión de un proyecto porque tiene el plan de gestión talento humano como representación del equipo del proyecto para el eficiente desempeño en las actividades de ejecución, seguimiento, control y cierre. **Tabla N°35**

Entrada	Herramienta	Salida
Plan de gestión de talentos humanos, Factores ambientales de la empresa, calendario de recurso. Talento en procesos de organización	Habilidades interpersonales, Capacitación, Actividades de desarrollo del equipo y Reglas.	Lista de actividades, Atributos de la actividad y Lista de hitos recompensa

Fuente: Elaboración propia

### Distribución de la información. Tabla N°36

Entrada	Herramienta	Salida
Verificar la gestión de proyectos, Actualización de información, activos en procesos, Revisión de calidad de información	Dofa y auditoria de información, Toma de decisiones	Datos actualizados, Calidad de información y Cronograma actualizado

Fuente: Elaboración propia

### ✓ **Gestionar las expectativas de los interesados**

Gestionar el proceso tiene geoméricamente en el espacio durante el grupo de procesos de ejecución y que busca la aplicación del plan de gestión de los interesados y del registro de incidentes con el objetivo de que dichos interesados se impliquen, participen en el proyecto y sean, además tratados de forma correcta y según el nivel adecuado de participación en el proyecto.

El trabajo se descompone en actividades para identificar las acciones específicas en un nivel que influyen en las decisiones de gerencia y le proporciona a la administración de pequeñas y medianas empresas (PYMES), definir y analizar factores ambientales con restricciones en macroproceso que están documentado en base a la participación de experiencia de administrados que detallan la iniciación, planificación, seguimiento, ejecución-control y cierre, aun el esfuerzo prorrateado puede identificar a talento humano en establecer la gestión de proyectos en directivas aplicando estrategias de competitivas en atracción de clientes. **Tabla N°37**

<b>Entrada</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Salida</b>
Plan de gestión de los interesados, activos de los procesos de la organización, Plan de gestión de la comunicación y registro incidente en cambios	Métodos de comunicación, Habilidades interpersonales y habilidades de gestión.	Actualización a los documentos del proyecto, actualización a los activos, Actualización al plan para la dirección del proyecto y solicitudes de cambio.

**Fuente: Elaboración propia**

### ✓ **Efectuación de las adquisiciones**

El proceso de efectuar las adquisiciones del proyecto trata de seleccionar a los vendedores más adecuados para el proyecto comparando sus propuestas en base a criterios de selección de proveedores con el objetivo final de cerrar un acuerdo que se plasme en un contrato. **Tabla N°38**

<b>Entrada</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Salida</b>
Plan de gestión de las adquisiciones, enunciado del trabajo relativo a adquisiciones y Documentos de la adquisición	Técnicas de evaluación de propuestas y estimación independiente	Actualización a los documentos del proyecto y actualización al plan para la dirección del proyecto
Criterio de selección de proveedores, decisiones de hacer y comprar, propuestas de los vendedores, Activos en procesos de la organización y documentos del proyecto	Negociación de adquisición, técnicas analíticas, Publicidad, Conferencias de oferentes y Juicio de expertos	Calendarios de recursos, Vendedores seleccionado Calendarios de recursos y solicitudes de cambio

**Fuente: Elaboración propia**

#### 4.1.4.- Proceso de seguimiento y control

(Martínez 2014, p. 11), Los insumos transferibles en la gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), contribuye imperativamente en incrementar la competitividad, calidad, productividad en el aparato productivo, bajo la auditoria de calidad total en recursos focalizado en la producción de proyectos y así como aplicabilidad de experiencias en la iniciación, planificación, ejecución, seguimiento-control y cierre de actividades que engloban conocimientos a los requerimientos de exigibilidad de clientes potenciales.

##### ✓ Dar seguimiento y controlar el trabajo del proyecto

La naturaleza del trabajo puede tener efecto en el proceso de determinar actividades que implica acceder de conocimientos en la evaluación del impacto ambiental que a menudo evalúan el proceso relacionado con recursos utilizados en procedimientos relativos a habilidades, experiencias de talentos humanos en la utilización de información en el proceso evaluación de calidad, disponibilidad de datos más detallados y precisión en el mejoramiento en exactitud de recursos empleados en la documentación análoga limitada a la sofisticación paramétrica de ajustar el trabajo gerencial de administradores en el involucramiento en decisiones a la complejidad del proyecto que cuantitativamente logra la productividad en pequeñas y medianas empresas (PYMES). **Tabla N°39**

Entrada	Herramienta	Salida
Actualización de actividades, procesos en gestión de proyectos, Cronograma de activos y Actualización de segmentación de mercado de gestionar proyectos	Dofa, Evaluación de decisiones, Revisión y observación de datos	Actualización de experiencia en la gestión de macroprocesos juntos, Actualización de procesos y actividades inversión, Auditoria de clientes en mercado
Actualización de inversión, Actualización, auditoria de actividades, Recopilación de información administrativa, financiera y economía	Auditoria de procesos Árbol de causa y efecto, Árbol de causa y efecto	Auditoria de adquisición en gestionar proyectos, Actualización de gestión de proyectos en la economía de pymes y Auditoría de gestión de proyectos en la economía

Fuente: Elaboración propia

##### ✓ Realización del control integrado de cambios

Las actividades suelen ajustarse en la proporcionada información que con determinada complejidad atribuye a la configuración de procedimientos de control en impacto de planes para la dirección de gestión de proyectos en las pequeñas y

medianas empresas (PYMES), la recopilación y distribución de conocimientos, experiencias en la documentación de aceptación de clientes, bajo la premisa de trabajo implicado por un esfuerzo planificado que parte del equipo directivo de proyectar inversiones y estructurar en el macroproceso solventar riesgos en los problemas de un entorno organizativo.

El cambio es una constante en todo proyecto, puede decirse que los cambios son inevitables y que la forma en que los abordemos asegurara el éxito, fracaso del proyecto. El cambio introduce un elemento de incertidumbre al que un director de proyectos no es impropio. También, para resolver esta situación el director de proyecto acudirá al plan para la dirección del proyecto que le permitirá abordar la modificación al plan original, estando la clave de una eficiente gestión, aunada a la emplear dichos innovación siguiendo un procedimiento acordado por todas las partes y que quedara recogido en el plan de gestión del cambio. **Tabla N°40**

Entrada	Herramienta	Salida
Plan para la dirección del proyecto, Factores ambientales de la empresa e Informe desempeño del trabajo	Juicio de expertos, Herramienta de control de cambios	Actualizaciones a los documentos del proyecto, Solicitudes de cambio
Activos de los procesos de la organización y Solicitudes de cambio	Reuniones directivas	Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto y Registro de cambio

Fuente: Elaboración propia

#### ✓ Verificación del alcance

El control de calidad se lleva a cabo antes de verificación de los criterios de aceptación son formalmente aprobados, por parte de los interesados que formalizar la aceptación del proyecto que sea completado en la rastreabilidad de requisitos que establecen exactitud, también definir los criterios de aprobación establecidos en la documentación formal recibida del cliente asimismo revisar los clientes que aseguran el cumplimiento formal. **Tabla N°41**

Entrada	Herramienta	Salida
Documentación del requisito, Plan para la dirección del proyecto, Matriz de trazabilidad de requisitos Datos de desempeño del trabajo y Entregables verificables	Inspección y Toma de decisiones	Actualización a los documentos al proyecto, Solicitudes de cambio, Información de desempeño del trabajo y Entregables aceptados

Fuente: Elaboración propia

### ✓ **Control del cronograma**

El concepto de control, trata de revisar el proceso de documentos con lo establecido en el plan inicial y sus actualizaciones aprobadas. En este caso, se trata de controlar el cronograma para asegurar de que desempeño está alineado con lo establecido en el plan inicial. **Tabla N°42**

<b>Entrada</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Salida</b>
Plan en dirección del proyecto, Calendarios del proyecto	Optimización de recursos, Datos del cronograma. Revisiones de desempeño. Cronograma del proyecto	Actualización documentos del proyecto, Pronósticos del cronograma. Datos de desempeño del trabajo
Actualización al plan para la dirección del proyecto. Cronograma del proyecto	Activos en proceso de la organización. Información de desempeño del trabajo	Actualización a los activos de los procesos de la organización

**Fuente: Elaboración propia**

### ✓ **Control del costos**

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), durante el proceso de transformación de cambios en la estructura organizativa, la dirección de la directiva proactiva tiene la accesibilidad de controlar los costos en un proceso por el que se monitorea la situación del proyecto para actualizar el presupuesto y gestionar cambios de línea base de costo. La actualización del presupuesto implica registrar los costos reales precisando la fecha incurrida y la autorización de auditar el presupuesto en el proceso de control integrado que constituye el valor del equipo del proyecto. Aunado al esfuerzo financiamiento de control de costos que implica analizar la relación entre el uso de la inversión real y el desempeño de costos. **Tabla N°43**

<b>Entrada</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Salida</b>
Requisitos de financiamiento de proyecto, Plan en dirección del proyecto. Actualización de Activos en procesos de la organización	Pronóstico, Pronósticos de costos, Software de gestión de proyectos	Actualización a los documentos del proyecto. Gestión del valor agregado. Información de desempeño del trabajo
Datos de desempeño del trabajo. Revisión de desempeño	Índice de desempeño del trabajo por completar	Actualización de plan dirección del proyecto, Solicitud de cambio

**Fuente: Elaboración propia**

### ✓ **Realización del control de calidad**

Las mediciones del desempeño del proyecto se utilizan para evaluar la magnitud de la variación respecto a la línea base original del alcance, también la

determinación de la causa y del grado de variación con relación a las actividades relacionados con los requisitos requeridos en las actividades que integra la planificación, seguimiento y la comunicación directiva en los impactos en acciones preventivas que describen la manera de gestionar y controlar el documento actualizado que definen el resultado real en los activos en procesos de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que hayan sido iniciado un plan para la gestión del proyecto. **Tabla N°44**

Entrada	Herramienta	Salida
Actualización de conocimientos en macroprocesos en gestionar proyectos y Verificación de actividades actualizadas	Árbol de toma de decisiones y Regresión línea	Revisión de documentos de gestión de proyectos, Actualización de información financiera y administrativa
Actualización de documentos en gestionar macroprocesos y Actualización de informes de gestión de proyectos en pymes	Proceso causa y efecto, Dofa	Actualización de macroprocesos como un todo, Gestión de proyectos en pymes

Fuente: Elaboración propia

#### ✓ Información del desempeño

Los informes de desempeño en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), le proporcionan documentación sobre el estado actual del proyecto en comparación con las proyecciones del mismo. Entre las áreas de desempeño que pueden ayudar en la gestión del equipo del proyecto se incluyen los resultados provenientes del control del cronograma, del control de costos, control de calidad y de la verificación del alcance. La información de los informes de desempeño y las proyecciones relacionadas ayudan a determinar los requisitos futuros de talentos humanos, reconocimientos y recompensas en la actualización en el plan para la dirección de gestionar macroprocesos distribuidos en las etapas de un proyecto gestionado en las pequeñas y medianas empresas. **Tabla N°45**

Entrada	Herramienta	Salida
Proporción de información a procesos y Actividades en la gestión de proyectos	Dofa, Verificación de alternativas y Auditoria de macroproceso en gestión de proyectos.	Requisitos actualizados en macroprocesos.
Actualización de informes en gestión, Actualización y requisitos de gestión de proyectos en pymes y Análisis de información	Auditoria de desempeño en gestión de proyectos y Auditoria de toma de decisiones	Gestión de macroproceso en pymes y Supervisión de pymes en proyectos

Fuente: Elaboración propia

### ✓ **Dar seguimiento y controlar el riesgo**

El trabajo contrasta la actitudes interpersonales de directivo, administradores líder de proyectos en el proceso de iniciación logren mayor productividad en el desempeño de procedimientos, así mismo el desarrollo del proyecto en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), proporciona al equipo retroalimentación al equipo de proyecto, también responsabilidad en la actualización del control en áreas que involucra conocimientos y creatividad, experiencia para resolver problemas en la toma de decisiones, obstáculos, monitoreo en cambios estructurales que posiciona la gestión de pequeñas y medianas empresas **Tabla N°46**

<b>Entrada</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Salida</b>
Actualización de gestión de proyectos en pymes, Auditoría de pymes en el mercado	Dofa y Toma de decisiones en equipo	Actualización de gestión de proyectos en pymes
Auditoría de riesgos de proyectos en los macroprocesos y Auditoría de gestión de proyectos en aplicabilidad de macroprocesos en pymes	Actualización de auditoría aplicada en organización, Causa y efectos, Observación	Actualización de requisitos de gestión de proyectos en el segmento seleccionado y Auditoría en la economía de proyectos en el mercado

**Fuente: Elaboración propia**

### **4.1.5. - Proceso de cierre**

(Silva 2014, p. 9), La accesibilidad de información a través de una retroalimentación ha permitido a la dirección de pequeñas y medianas empresas (PYMES), en elevar la capacidad de insumos en procesos continuos en la conformación de fuerzas motrices en crecimiento económico que normalmente en la gestión de proyectos, la iniciación, planificación, ejecución-control y cierres, siendo todos un macroproceso colocan el esfuerzo del talento humano por delante la eficiencia en la economización y minimización de costos invertidos y la supervisión en la experiencias desglosadas en conocimientos, habilidades, competencias en la transformación de un equilibrio en el contexto de trabajo continuo.

### ✓ **Cerrar el proyecto o fase**

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) han terminado esta fase de crecimiento y han concluido la fase de crecimiento de resultados de información que fortalece lídermente al propulsor del proyecto administrativo en el cierre.

**Tabla N°47**

<b>Entrada</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Salida</b>
Plan para la dirección del proyecto, activos de los procesos de la organización y Entregables aceptados	Juicio de expertos, Técnicas análisis y reuniones	Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización y Transferencia del producto, servicio o resultado final. Entregables aceptados

**Fuente: Elaboración propia**

### ✓ **Cerrar las Adquisiciones**

El proceso de cerrar las adquisiciones se realiza al finalizar cada contrato. Es importante que cada contrato se cierre porque si no, la relación laboral entre el comprador y el proveedor queda abierto y el proyecto no puede cerrarse. El proceso de cerrar las adquisiciones es complementario a cerrar el proyecto en totalidad y verificar el trabajo del líder de proyectos. **Tabla N°48**

<b>Entrada</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Salida</b>
Documento de la adquisición y Plan para la dirección del proyecto	Negociación de adquisición, Sistema de gestión de registro y Auditorías de la adquisición	Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización y Adquisiciones cerrados

**Fuente: Elaboración propia**

## **CAPÍTULO V**

**Gestión de proyectos en la gerencia de pequeñas y medianas empresas desde las perspectivas de Project Management Body of knowledge en la guía para la dirección de proyectos (guía del PMBOK), presentes en los cinco (5) grupos básicos del Macroprocesos desde la iniciación, planificación, ejecución, control y cierre.**

**5.1.- Gestión de proyectos en la gerencia de pequeñas y medianas empresas desde las perspectivas de Project Management Body of knowledge en la guía para la dirección de proyectos (guía del PMBOK), presentes en los cinco (5) grupos básicos del Macroprocesos desde la iniciación, planificación, ejecución, control y cierre.**

#### **5.1.1. Gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES)**

##### **5.1.1.1.- Mercado**

(Plantconcient 2014, p. 9) Enfocar decisiones estratégicas se suponen persistentes en la gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que evalúan las consecuencias de alternativas de los macroprocesos referentes en detallar actividades con mayor, menor tiempo de acuerdo a recursos estimados que determinan el perfil administrativo de clientes con calendarios de operaciones en la búsqueda de financiamiento en torno a montos en los estudios de mercado, técnicos, institucional, administrativo y ambiental en dichos efectos que involucra variables internas, externas en la magnitud de toda decisión en alguna forma que resulte oportunidad de la gestión de proyectos.

Los principales factores que inciden en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), se analizan las dificultades que estas enfrentan situaciones de economía dentro de entorno de tipo macro y microeconomía, todo ello con el fin de contribuir al mejoramiento de su competitividad, que resulta posible identificar los elementos que afectan a los retos de productividad para proponer la integración empresarial como alternativa de desarrollo en el logro de un desempeño en el ámbito de la operación suele referirse a la liberalización generalizada a el capital invertido.

En términos generales, describen esfuerzos de administradores en un nivel de rendimiento que tiene que ofrecer un conjunto de experiencias, conocimientos, habilidades en una medida idónea en sectores productivos y sostenible que resulta fomentar gestión de proyectos, asimismo se reside en la posibilidad en la posibilidad de identificar el real bienestar de directivos, entorno organizacional, clientes, productos, servicios, economía, y el mismo gobierno.

Las oportunidades de competitividad para pequeñas y medianas empresas (PYMES), en orientar esfuerzos en capacidad de macroprocesos que se posiciona en un enfoque macro y microeconómico valioso en el fortalecimiento de gestión de proyectos, también ajustarse a los mercados y desarrollar líneas sistematizado de productos, servicios que pueden hallar indicadores administrativos, financieros directamente relacionado con los factores de innovación que puede tener afianzarse en la sofisticación de pequeñas y medianas empresas (PYMES), en responder a las necesidades de los mercados apropiados a procesos productivos eficientes y similar a capacidad del entorno organizacional como todo que resulta importante de integración de producir sinergias propias de impulso de canales ordenados de formación en gestión de proyectos en sectores económicos.

#### **5.1.1.1.1.- Demanda**

**(Frías 2013, p. 11), Definir el horizonte del proyectos gestionados tiene un interés de realizar la inversión desde un principio minimización de costos e inversiones en objetivos financieros bajo una auditoria total de los recursos monetarios implementados, hace mayor vida útil a macro y microempresas con relatividad, masificación en estudios de preinversión en costos de operación que pueden extenderse en las etapas de producción de un entorno organizativo que solicita macroprocesos mas óptimos, eficientes en la aplicabilidad de experiencias, conocimientos, capacidades y habilidades imprescindible en la eficiencia de entrada y salida de recursos financieros para proceder al diagnóstico integral de las pequeñas y medianas empresas(PYMES).**

El resultado del esfuerzo financiero en la retribución de programas sectoriales en la orientación de la gestión de proyectos a través de aplicabilidad de iniciación, planificación, seguimiento, ejecución-control y cierre, que aprovechan el tamaño, relación directa con el cliente, así como el financiamiento en los programas con suficiente capacidad financiera adecuada a la viabilidad administrativa de aprovechar el rendimiento a escala de inversión que a su vez influyen en la productividad en relación a requisitos integrales de necesidades de directivos de

pequeñas y medianas empresas(PYMES), seguir una política de simplificación que retribuya a variables de cartera de clientes, asimismo sistematizar la diferenciación de gestiones de proyectos competitivo que acentúen el marketing a nivel corporativo.

#### **5.1.1.1.2.- Oferta**

**(Ordoñez 2014, p. 9), El crecimiento de gestionar proyectos de forma geométrica año tras año debe emprender y distribuir los conocimientos bajo una metodología de macroprocesos de iniciación, planificación, ejecución-control y cierre en alcanzar objetivos que optimicen sus recursos en la administración de directivas nivel jerárquico que por ende tienen previsibilidad en el éxito económico de inversiones integrales a partir de necesidades de clientes en la cuales suministran información actualizada a expertos en materia de gestionar macroprocesos en la pequeñas y medianas empresas (PYMES).**

Para efectos de gestión de proyectos en pequeñas y medianas empresas (PYMES), necesariamente la liquidez temporal identifica en el momento en que ocurren los ingresos y egresos que parecen deliberadamente en la transformación de un inventario de clientes que ha gestionado en directivos gestión de proyectos por parte de administradores, entornos a nivel jerárquico que garanticen el cumplimiento y resultados reflejados en minimización de costos, recursos monetarios.

Asimismo, la maximización de inversión solida con mayores liquidez para el comienzo de nuevo línea de inversión con capacidad asociamiento de valores presupuestado, también a un costo incurrido de un producto, servicio dentro de una economía de mercado partiendo del registro de flujo en causas y efectos de macroprocesos conocidos, por la misma directiva de macroempresas, microempresas que evalúan calendarios, programación, como también verifican alternativas de toma de decisiones en la situación base optimizada conector redefinición de proceso administrativo que sobredimensionan grandes inversiones.

El emprendedor en gestión de proyectos posee habilidades cognitivas en la aplicabilidad de macroprocesos que obtiene mayor extensión en el crecimiento de productividad en pequeñas y medianas empresas (PYMES), que mantienen constante aplicabilidad de gestión de proyectos en el mercado, favoreciendo un espíritu humano empresarial en la reasignación del empleo de recursos tanto financiero, humano, administrativo, mercadotecnia en elevar la demanda y oferta de calidad, optimización de recursos invertidos en actividades que son desglosadas en la ejecución de proyectos aprobado por un entorno competitivo.

#### **5.1.1.1.3.- Comercialización**

**(Decieficient 2013, p. 14), La ejecución y control de gestión de proyectos de manera eficaz cerciorándose del retorno de inversión para incluir más indicadores gerenciales imprescindible en macroprocesos constituidos como la iniciación, planificación, ejecución-control y cierre de información suministrada en actas, plan de dirección empresarial de proyectos gestionados en administración de pequeñas y medianas empresas que insertan procesos de logística en el entorno organizativo que háyase un ambiente preservado y conservado por normativas de esta naturaleza en reformar el sistemas de estructuras en el trabajo de inversión y experiencias personalizadas de administradores-clientes con un compromiso directos en contribuir por la optimización de costos y maximización de utilidades.**

En efecto, la política en la retribución de talentos humanos y financieros donde líderes empresariales participan en situaciones de heterogeneidad en estructuras que caracterizan a la gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), son generadores de cambios de innovación, orientador de procesos de investigación, también establecen macroprocesos en la institucionalidad de pequeñas y medianas empresas(PYMES), diseñado a políticas de transformación a entornos organizativos, asimismo la capacidad de absorción de experiencias, conocimientos en el desarrollo de gestión de proyectos en particular en la externalidad que generan actividades, división de trabajo bajo la capacidad cognitiva.

Además, en la integración de personas con disponibilidad de fortalecer el sistema productivo y la recepción de información cualitativa, cuantitativa de un mercado con total posición en controlar elementos para detectar variables competitivas de una economía que se adapta a parámetros de inversionistas clientes con iniciativas media un grado de homogeneidad que contrarrestan debilidades, amenazas en una estructura cognitiva representativa y se profundiza en la integración de productos a través de la asimilación de estudios de oferta y demanda que consideran el contexto empresarial interno, externo que acrecientan una cultura de patrimonio organizacional.

#### **5.1.1.1.4.- Promoción**

**(Martínez 2014, p. 9), La calidad es la forma de documentar activos en los procesos de transformación continua en la demanda de clientes que proveen sus objetivos estratégicos, cediendo a los administradores evaluar requisitos, cronogramas, programación, tiempo, costos unitarios, unidades en moneda, costos fijos y variables, contribuyen en iniciar moderadamente factores ambientales de pequeñas y empresas (PYMES), la complejidad gerencial en el pensamiento de macroprocesos de la iniciación, planificación, ejecución-control y cierre, se debe a la función que tienen estructuras de conocimiento subdesarrolladas y desarrolladas en la normalización de la gestión de proyectos que participan en entornos organizativos donde en la mayoría no saben la optimización y maximización de recursos en una considerable inversión de recursos humanos.**

Los esfuerzos de pequeñas y medianas empresas (PYMES), realizan estudios de inversiones en la economía de trabajo que sea gratificante en el ejercicio de macroprocesos que reporten mayores índices de crecimiento, consecutivamente la necesidad de valorizar los recursos hacia la eficiencia en fenómenos de riesgos, aunado a decisiones de ejecución de gestión de proyectos, asimismo la visibilidad de la iniciación, planificación, seguimiento, ejecución-control y cierre, aun la determinación de recursos ajustados al plan que asegura el crecimiento, rendimiento del capital orientado a problemas administrativos que enfocan en la actitud empresarial.

### 5.1.1.2.- Financiero

**(PMI-VE 2014, p. 9), La experiencia indica que las empresas pequeñas tienen mayor facilidad para obtener financiamiento cuando predominan el capital financiero de banco público y privada, con mayor recursos disponible a los interesados que evalúan los macroprocesos de iniciación, planificación, ejecución-control y cierre, aunado a el método que se centran en garantías y medición del riesgo de incobrabilidad, por parte líderes de gestión de proyectos en pymes que representan el crecimiento económico, mercado se fundamenta en crecer en el desarrollo productivo mediante el fortalecimiento a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), esto justifica el funcionamiento de los mercados de crédito.**

La regulación financiera fija ciertos requisitos documentos actualizados a cumplir por parte de los solicitantes de sistemas de alta calidad que a través de requisitos podrían constituir una barrera justificada para el acceso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) al mercado de crédito. Sin embargo, el análisis financiero y también prolonga la aplicación de metodologías intensivas en información y un alcance limitado en este segmento solvente que replantean un diagnóstico de menor tamaño para acceder políticas financiera, así comprender la configuración actual de los sistemas de financiamiento de acuerdo a las formas de implementación de los programas en función de mejorar la capacidad de acceder a financiamiento.

La profundización de los mercados financieros en la pequeñas y medianas empresas (PYMES), siendo aún más emprendedores en el diseño de nuevos productos financieros que se adapten a las necesidades y características de fortalecer los mecanismos de apoyo a la creación de proyectos que distribuyen recursos a los programas de capital representa una fuente de financiación de arranque necesario en proseguir los resultados heterogéneos en diagnósticos de riesgo que aplican en forma automática de hacer evaluaciones de cada operación, asimismo influyen en aumentar el apalancamiento capacidad para responder a crecimiento en macroprocesos que desarrollan actividades en la gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas en pro de lograr el

mejoramiento de introducir línea de productos en la evaluación de iniciación, planificación, ejecución-control y cierre.

#### **5.1.1.2.1.- Presupuesto de inversión**

**(PMI-VE 2014, p. 14), La decisiones de invertir en macroprocesos en la gestión de proyectos que son esencialmente una necesidad de niveles jerárquicos de organizaciones de pequeñas y medianas empresas generan expectativas de modificar el entorno constantemente en menor determinado plazo y planeando el retorno económico posible con los niveles de desembolsos, asumiendo que la toma de decisiones tiene consecuencias en términos de costos y beneficios en cierto grado de incertidumbre y por ende proporciona información administrativa, financiera para la evaluación de resultados estimados, esperados y obtenidos por el desempeño de actividades logrado por el talento humano.**

El comportamiento de variables presentes en la economía en el ejercicio de una ciencia administrativa que promueven a través de la decisión de incorporar procesos de reestructuración de inversiones financieramente en proponer información que permita programar la iniciación, planificación, ejecución-control y cierre, igualmente el surgimiento de nuevas estrategias de reconversión del presupuesto genera fortalezas competitivas en torno al conocimiento al dotarse en experiencias aleatorias.

#### **5.1.1.2.2.- Calendario de inversión**

**(Ordoñez 2014, p. 14), El nuevo pensamiento empresarial debe estar orientado a identificar las ventajas que refieren con mayor vigor sus estrategia competitiva y desde luego diseñar y financiar planes para sin apropiación de desarrollo a través de una adecuada gestión empresarial que permita el acceso a los principios científicos que fundamentan su aplicación encaminados a mejorar la calidad y productividad.**

El resultado del estudio de mercado permite estimar el tamaño del proyecto en pequeñas y medianas empresa que identifican las estrategias de vital importancia en canalizar recursos hacia programas de jerarquización interna de un entorno geométrico en dimensionar su valor en la concepción de la economía que facilita a expertos en administración en alta gerencia de pequeñas y medianas

empresas (PYMES), renovar la temática económica en cuantificar y analizar los recursos en un ejercicio de gestionar proyectos que haya coherencia en los esfuerzos de desarrollo y eficiencia en las actitudes de los inversionistas, administradores, en la noción de invertir un capital financiero en la necesidad activar el recurso humano en mejorar los macroprocesos favorable y acumulativo en incrementar experiencia directivas y aun empresarial para retomar el control interno de la asignación de recursos.

#### **5.1.1.2.3.- Estructura de capital**

**(Decieficient 2014, p. 14), La ejecución de políticas de acceso de mitigar el riesgo crediticio de los préstamos de bancos y reemplazados por el financiamiento, también sustentan en la intención de reducir los riesgos asumidos por directivas empresariales que analizan los programas que se ejecutan, incluyendo las líneas de créditos, servicios financieros destinados a facilitar el acceso de crédito bancario fundamental en el crecimientos de las actividades, activos en procesos que es implementada en la actualización de constitución de acta del proyecto de pequeñas y medianas empresas (PYMES).**

El estudio de políticas empresariales en la estructura de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), desde la perspectiva de la transmisión de conocimientos y la formación profesional que mejoren la eficacia de los programas en referencia a las competencias de sus talentos humanos que caracteriza las posibilidades del desarrollo en la contextualización de liderizar macroprocesos en la gestión de proyectos para definir el parámetro en la iniciación, planificación, ejecución-control y cierre, que coexiste en la segmentación de los mercados de crédito aunado a elevar costos del financiamiento de crédito orientados a el acceso de recursos humanos que deciden a través sustentación del objetivo de reducir los riesgos asumidos en la iniciación y cierre.

#### 5.1.1.2.4.- Amortización de capital

**(Ordoñez 2014, p. 9)Un nuevo esquema de mentalidad empresarial logra un crecimiento sostenible en las políticas de inversión en la economía, social, ambiental que contribuye al sector de la economía y permite la jerarquización de recursos que sustenta el proceso de racionalización en la toma de decisiones que hace más expedita y transparente la identificación de iniciativas de inversión.**

Dada que las pequeñas y medianas empresas, deberá articular todos los mecanismos necesarios para ampliar la mesoeconomía en el contexto institucional dentro del cual se mueve la empresa en enfocar la atención en fortalezas gerenciales que constituye matices aun empresarial precisamente en institucionalizar un proceso de planificación que pueda administrar diligencias empresarial para contribuir en la promoción productiva en los procedimientos expeditos en asumir y actualizar las necesidades prioritarias partiendo de un enfoque directo orientado a la solución de problemas económicos.

De ahí la importancia de dar proactividad en la participación de licenciados en la administración de identificar el problema en la gestión de proyectos efectuando el diagnóstico integral del entorno de la organización que recopila información financiera fundamental en los macroprocesos de iniciación, planificación, ejecución-control y cierre que priorizan el problema de clientes que poseen planteamientos en variables que determinan con precisión la amortización de capitales en el que los gestores de pequeñas y medianas empresas parten de estudiar el tamaño, localización, tecnología utilizada en situaciones en base de optimizar la selección de programas sectoriales en proyectos que se materializa en la coordinación de recursos invertidos y estandarizados en la gestión de proyectos.

#### 5.1.1.2.5.- Punto de equilibrio

**(Polimeni 2009, p. 617), La nueva concepción del desarrollo tiene como estrategia principal margen de contribución por unidad de gestión de proyectos en la en la cantidad de unidades vendidas dentro del rango relevante en la línea que representa el costo fijo y variable dentro de iniciación y cierre del producto así fortaleciendo el talento humano que atiende la demanda de gestiones de proyectos bajo la premisa de macroprocesos de iniciación, planificación, ejecución-control y cierre, también garantizando la cartera financiera que economiza los recursos ambientales.**

La pequeñas y medianas empresas (PYMES), logra producir un volumen de gestiones de proyectos que incrementan utilidades para hacer sustentable los principales fuentes de ingresos de clientes potenciales e invertir en procesos que les ofrezca el retorno económico sobre la base de lo invertido, así mismo la jerarquización de actividades que tienen desenvolvimiento en las decisiones de directivos con el máximo de confiabilidad en alcanzar el nivel de producción correspondiente a ganancias, de tal manera la gerencia solo la reutilidad de determinado acciones de pretender pronosticar la totalidad de costos y gastos en la gestión de proyectos, de manera que indica el volumen mayor de ingresos.

La capacidad de accionistas, administradores con interés de vender un volumen de insumos generaría utilidades expresadas en unidades de proyectos vendidos en términos de proyectos que efectuó clientes en diligencias con administradores dado por el control presupuestal, también en disminuir pérdidas en aquellos macroprocesos principalmente en control-ejecución y cierre donde se emplean recursos de información y monetarios en la financiación en mejorar el entorno organizativo de pequeñas y medianas empresas (PYMES), así como la verificación de costos variables, costos fijos y el margen de contribución que le proporciona elementos de análisis integral en la toma de decisiones.

Un elevado nivel de experiencia conlleva a la una cultura organizativa en reconocer los conocimientos del talento humano, los requerimientos de los nuevas

políticas tácticas que requieren estructuras dinámicas permitiendo transferibilidad de un capital financiero en términos de problemas empresariales, aun con procesos determinados por habilidades estructurada.

Por tanto, es la capacidad real para lograr un objetivo en contexto dado que tiene que inventariar todas las actividades que constituyen el principal posibilidad de cambios organizativos, abriendo espacios para una mayor diversidad de alternativas de movilidad interna y externa en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), la gestión de proyectos han sido en gran medida, el resultado de factores relacionados con el valor intrínseco que atribuye a la iniciación de demanda del tejido productivo que enmarca el reflejo de un ambiente eficiente impregnado de la atmosfera que viven clientes de pequeñas y medianas empresas (PYMES), así contribuyendo a mejorar experiencias en relación a la capacidad del talento humano.

En este sentido, la planificación aborda los objetivos de la formación relacionado a situaciones concreta de niveles jerárquicos en la pequeñas y medianas empresas (PYMES), con esquemas diversificados y actividades propias en línea con sus objetivos desde una perspectiva pedagógica del talento humano en introducir nuevos modelos que faciliten el acceso de estructuras con novedades que afrontan el reto de transformación en profundidad.

Las pequeñas y medianas empresas están suficientemente diagnosticando el espectro sectorial del núcleo del plan orientado a procesos analíticos que constituyen el estudio de preinversión, factibilidad del ejercicio de inversión cuya concepción identifica proyectos orientados a la misión del ambiente empresarial.

La identificación del problema en los macroprocesos constituyen el ejercicio de una economía que fortalece los estudios de producción, fortalece las habilidades, experiencias que conducen invertir en el contexto organizacional, gestión de proyectos ha siendo previsión a riesgos en la operación que origina

consolidación y estructuración debido a la identificación de información de financiamiento de gestión de proyectos.

### **5.1.1.3.- Evaluación económica**

**(PMI-VE 2014, p. 9), El comportamiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), la planificación de créditos de a accesibilidad en el financiamiento, ofertas de clientes, influyen en las tasas de interés y actividad económica que implica alternativas de uso en la optimización de la estructura de inversión aunado a fortalecer al talento humano en reorientar los macroprocesos de iniciación, planificación, ejecución-control y cierre. También, la gestión de proyectos en el entorno organizativo manifiesta la necesidad de actualización de actas de constitución de las empresas.**

Los administradores que participan en el trabajo directivo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), a nivel de jerarquización de gestión de proyectos se desenvuelven eficazmente en la iniciación, planificación, ejecución-control y cierre, también la acrecentamiento de estrategias administrativas aportan a la transformación clave en una economía globalizada, aplicando la calidad total, aglutinado a la mejora continua y el aprendizaje de la organización.

Sin embargo, la trayectoria de recursos que se implementan en los macroprocesos aplicados en la gestión de proyectos que revaloriza a una arquitectura progresiva de talentos humanos en la reingeniería de mercado y que funciona con los macroprocesos que acompañan a líderes de pequeñas y medianas empresas (PYMES), también el segmento de mercado difiere en la reestructuración en un entorno organizativo dispone de parámetros de competitividad. Además la gestión de proyectos siguen estos parámetros tales:

- La asignación de recursos en la viabilidad económica y financiera.
- El aportamiento de capital propio en el proyecto empresarial.
- El diseño de proyectos en los planes del entorno de pequeñas y medianas empresas (PYMES).
- La adopción del sistema financiero asumiendo el propio riesgo administrativo.

### 5.1.1.3.1.- Valor presente neto

**(Decieficient2014, p. 14) el factor económico en la gestión de proyectos exige la habilidad de emplear la innovación de administrar el conocimiento creativamente para responder a la demanda articulada del mercado, por tal razón el ejercicio de licenciados en administración responden a la expectativas del progreso de la innovación siempre ha constituido una de las formas más eficientes para que una pequeña y mediana empresa, se diferencie de sus competidores y construir ventajas competitivas reales.**

El principio del valor presente neto (VPN), le permite a las pequeñas y medianas empresas determinar y definir cuáles serán las alternativas financieras, administrativas en racionalizar el uso de los recursos escasos en el perfeccionando indicadores en la operación que registra el proyecto mediante la aplicación de experiencias de macroprocesos de iniciación, planificación, ejecución-control y cierre en medir el impacto de los proyectos en el entorno interno de pequeñas y medianas empresas que verifican los resultados que reflejan la operación en la posibilidad en términos de evaluación económica como medida de eficiencia de optimizar la utilidad adecuándose en estudios previos de ambiental, institucional, organizativo, jurídico, técnico, económico y financiero.

La gestión de proyectos su función principal en la redistribución de los costos económicos que señalan el valor que representa el control ejercido por la jerarquización eficientemente de objetivos en términos de calidad y oportunidad que asimismo queda registrado contablemente en la directiva en seguir implementando conocimientos experimentados por profesionales de la ciencia administrativa que tiene la posibilidad de alcanzar y tener la disposición en la ejecución eficaz de recursos hacia objetivos determinados en actividades reseñadas.

También en un proceso de identificación, análisis y explicación de una situación enmarcada en una realidad que contribuirá en modificar efectos reales de decisiones que antecede la iniciación, planificación, ejecución-control y cierre,

que añade la racionalización de la acción empresarial que registra el perfil de alta incertidumbre en el cumulo de actividades que proveen información externa que permite estructurar financieramente y administrativamente el flujo neto de monetariamente para la asignación optima de los recursos en el cierre de gestión de pequeñas y medianas empresas en un entorno empresarial competitivo.

#### **5.1.1.3.2.- Tasa interna de retorno**

**Miranda, J. (2013, p. 14),Las pequeñas y medianas ven ahora en la gestión de los conocimientos y el proceso de innovación prevalece en invertir en un plazo para recuperar el financiamiento de la producción de gestión de proyectos con la aplicación de macroprocesos desde la iniciación, planificación, ejecución, seguimiento-control y cierre desde la disciplina para obtener ventajas competitivas en la satisfacción de sus clientes**

Para estudiar y evaluar el nivel de gestión de la innovación que operan en Venezuela en pequeñas y medianas empresas, ayuda a prever las necesidades de los mercados ligados al ámbito económico en la manera de hacer modificación de políticas apropiadas en la trasformación de procesos claramente representados en el ejercicio de profesionales de la ciencia administrativa que proactivamente emplean experiencias adquiridas en actividades empresariales.

La estructuración en torno al mercado refuerza flujos netos de caja integral financiero en un entorno de trabajo en directivas de pequeñas y medianas empresas (PYMES), el sector ambiental un principio gerenciado eficientemente tal estrategia tecnológica ecológica, el costo de oportunidad que genera en términos de dinero, tasa de interés estos representan el rendimiento de alternativas por el conocimiento del sector aun la mayor capacidad de hacer alcanzar el recursos en determinado gestión de proyectos tiene efectos diferencial en la capacidad de macroprocesos de iniciación, planificación, seguimiento, ejecución- control y cierre en optar por liquidez.

La tasa interna de retorno (TIR), les permite a clientes, accionistas, administradores analizar valores futuros, de ingresos, egresos, inversiones en la selección de la tasa a utilizar, también el cálculo numérico, por que la proporción de información que aritméticamente, precisamente se trata de evaluar la información en un proceso de toma decisiones que le permitirá a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), invertir en las actividades que generen menor costos incurrido en la gestión de proyectos.

## **CAPÍTULO VI**

**Factores claves y obstáculos que afectan a la gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES).**

## **6.1.- Factores claves y obstáculos que afectan a la gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES).**

### **6.1.1. - Talentos humanos**

(Silva 2014, p. 11), El talento humano es el resultado de la formación intelectual y de transformación intensivo de conocimientos que son originados en la retroalimentación que responde a sus habilidades de administrar el conocimiento creativamente en la articulación de gestión integral de pequeñas y medianas empresas (PYMES), así mismo intensificando variables exógenas que geoméricamente identifica el procedimiento de desenvolvimiento de administradores en la iniciación, planificación, seguimiento, ejecución-control y cierre en actividades que proporcionan información integral de un entorno organizacional constituido, por un desglose de proyectos gestionados por el directivo.

#### **6.1.1.1.- Conocimientos**

La categoría de investigación que ha venido tomando importancia en la gestión de proyectos que complementa el estudio del entorno organizativo con las características internas y externas que describen a las empresas, precisando sus debilidades en las áreas de gestión empresarial, que dificultan aún más un desempeño exitoso.

Tradicionalmente, los estudios sobre la problemática de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), se concentra al momento de analizar los obstáculos y retos del entorno organizacional, externo que enfrentan líderes en la administración y a su vez la obtención de información originada a través de la respuesta obtenida mediante un diagnóstico integral de la personalidad del talento humano que trabaja fundamentalmente con sus habilidades, conocimientos, experiencias, capacidades en función de necesidades de clientes en incentivar una economía basada en crear gestión de proyectos.

### **6.1.1.2.- Habilidades**

**(Silva 2014, p. 29), La capacidad de crecimiento en una economía en relación directa con la inversión determina mayores niveles de inversión que construye un entorno productivo, bajo incertidumbre estratégica que se profundiza en la recepción de conocimientos del patrimonio cognitivo y la capacidad de absorción bajo el grado de homogeneidad que logra el aprendizaje de gestionar macroprocesos de iniciación, planificación, ejecución-control y cierre, de un enfoque sistemático que indica virtuosidad a medida que requieren competencias de forma más detallada a un grado de movilidad del talento humano.**

La gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), se retroalimenta de conocimientos relacionados con los macroprocesos de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre, estos son elementos que reorientan las actividades de los profesionales en la ciencia administrativa dentro de un entorno organizativo en la dirección de nivel jerárquico y también el crecimiento profesional en la economía de producción de un bien.

Las pequeñas y medianas empresas poseen recursos humanos que gestionan los conocimientos requeridos para desempeñar un cargo aunado a la gestión de proyectos que requiere de habilidades, capacidades, actitudes, capacidad directiva de gestionar los macroprocesos para lograr productividad, competitividad en la fuerza de trabajo en un entorno con un grado exigibilidad de motivación y comunicación en aplicación de conocimientos en la iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, cierre de actividades en los proyectos que han sido gestionados por líderes en su área y el compromiso de partes de clientes, interesados en el fortalecimiento de una idea.

### **6.1.1.3.- Actitudes**

**(Plantconcient 2014, p. 9), El proceso de aprendizaje contribuye a alcanzar especificidades del proceso organizar las actividades dentro de una estructura organizacional que coordinan los recursos y estiman la duración en la gestión de proyectos, aunado a la demanda creciente de investigaciones de administradores, le permite construir una capacidad institucional y analizar las políticas empresariales que vinculan los macroprocesos de iniciación, planificación, ejecución-control y cierre, también los estudios sobre la productividad que es visualizada en los**

**resultados obtenidos mediante el diagnóstico integral que arroja el rendimiento de los macroprocesos señalados representan la innovación de pequeñas y medianas empresas (PYMES), en la coordinación de recursos estimados en la ejecución de la gestión de proyectos.**

Los elementos que están orientados a mejorar la eficacia en el contexto empresarial que interpreta un proceso de aprendizaje que monitorea debilidades en la integración de conocimientos con mayor proximidad cognitiva que resulta de la observación de empresas que se insertan a el desempeño de alcanzar el objetivo orientado la productividad que establece esfuerzos en crear pequeñas y medianas empresas a través de situaciones de heterogeneidad de adquirir asimetrías en sus capacidades de gestionar macroprocesos de iniciación, planificación, ejecución-control y cierre.

Asimismo aun con mayor relevancia relacionar profesionales en la ciencia administrativa que poseen actitudes positivas de introducir experiencias de trabajo empresarial que contribuye a un conjunto heterogéneo de agentes intelectuales en mejorar costos y economización de recursos financieros en la planeación de ideas innovadoras de modificar estructuras de desglose de actividades gerenciales que focalizan las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

#### **6.1.1.4.- Desempeño**

**(Ordoñez 2014, p. 14), el tamaño empresarial muestra una relación positiva con la mayoría del estudio, orientación de políticas empresariales encaminadas en la productividad que contribuye la asignación de recursos y financieros para establecer resultados del entorno organizativo.**

La necesidad de mejorar la relación del trabajo entre los macroprocesos y la gestión de proyectos ha tenido progresivamente las distintas experiencias desde el enfoque de aplicación de Project management que se materializado en Canada, Australia, Reino Unido y España que fueron configurando la forma de entender los macroprocesos de iniciación, planificación, ejecución-control y cierre, en la modernización formativa vinculados a la competencia profesional que afianza las

habilidades para impulsar la formación en una dirección que armonice las necesidades de las personas dentro de la estructura de pequeñas y medianas empresas (PYMES), que resulte el rango de magnitud.

#### **6.1.1.5.- Formación profesional**

**(Rodríguez 2009, p. 9), La aplicabilidad de conocimientos en función de incrementar actividades con menor esfuerzo de talento humano, al igual que menor riesgo en tecnologías en el ejercicio real de trabajo ha permitido evaluar metódicamente la iniciación, planificación, seguimiento, ejecución-control y cierre de intensivo conocimiento en sostenibilidad en gestionar proyectos a través eficaces procedimientos en la inversión de recursos proporcionados.**

El desempeño del empresario en estar familiarizado con los mercados de conocimientos y de informaciones de interés para pequeñas y medianas empresas (PYMES), asimismo estar consciente de que el conocimiento sobre los mercados del conocimiento sobre los mercados del conocimiento y de la información se facilitaría más de un porvenir mediante la aplicación de métodos.

El empresario de una pequeña y mediana empresa (PYMES), busca mantenerse competitiva en los mercados internos que en buena parte del trabajo de inteligencia en el terreno existe la naturaleza del trabajo producto del valor agrupado de gerencia.

#### **6.1.2.- Capacidad directiva para gestionar la empresa**

**(Ordoñez 2014, p. 59), Aplicar experiencias, conocimientos, habilidades, capacidades en macroprocesos de iniciación, planificación, seguimientos, ejecución-control y cierre, es trascendental en modificar entorno organizativos, cambiar elevados costos de actividades, minimizar reciclaje de sólidos insumos de importancia para el mejoramiento ecológico ambiental en la gestión empresarial de pequeñas y medianas empresa (PYMES).**

El grado de gestión en las pequeñas y medianas empresa (PYMES), su capacidad intelectual para evaluar las consecuencias de las decisiones, para

abordar la gestión en el día a día en diferentes ámbitos de la actividad empresarial, la forma crítica, la formulación estratégica desarrollada en la pequeñas y medianas empresa, es el elemento que determinan las políticas empresariales puesta en marcha debido a la aplicabilidad de macroprocesos de iniciación, planificación, ejecución, control y cierre que le permite fundamentar la gestión en la competitividad en la metodología de trabajo que ejecuta licenciados en administración, siendo asimismo eficazmente el desarrollo de proyectos innovadores en saber negociar en el entorno general y específico problemas de gestión entorno administrativo.

El tejido empresarial está constituido básicamente, por pequeñas y medianas empresas, que precisamente son estos los que disponen de menos recursos y financiamientos. En este contexto, los macroprocesos en la gestión de proyectos aun con mayor importancia en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), porque es una realidad que solo las empresas que desarrollan políticas, basadas en la innovación, la mejora constante y el compromiso con las personas que trabajan en la mismo entorno organizativo y que tienen posibilidades de explorar el mercado con mayor productividad.

Los factores diferenciales de pequeñas y medianas empresas (PYMES), frente a la competencia que le permitirá a la gerencia decidir en cuál será el mercado donde se posicionara, que debe estar presente la innovación incorporando en todo momento la capacidad de gestión para adaptar el plan que incidirá a un cambio que experimentara sobre todo los macroprocesos de iniciación, planificación, ejecución-control y cierre, en un mayor nivel de consolidación de diversificar el mercado donde existe la cartera de clientes.

Precisamente, los valores añadidos de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) es que tiene la capacidad de personalizar el fundamento notable de aquellas carencias de un entorno inmensos debilidades con respecto a la administración y le facilita obtener los resultados óptimos (...) la posibilidades de

formación pues mantienen el éxito propio en gestionar el proyecto que por lo general hay que saber invertir menos presupuesto en determinada actividad con el fin de aprovechar al máximo de todos los recursos humanos de la pequeña y mediana empresa.

Aunado, el entorno de los talentos humanos produce calidad y tienen un efecto positivo en el clima del entorno y en consecuencia a los resultados de gestionar recursos en el proyecto.

#### **6.1.2.1.- Liderazgo**

**(Silva 2014, p. 14), Aunado a revisión del proceso de predominio de líderes en suscitar experiencias, capacidades, conocimientos en estructuras organizativas competitivas en la directivas de pequeñas y medianas empresas (PYMES), así mismo los impulsores en para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio empresarial en un entorno que exige la calidad de actividades, procesos en la aplicabilidad de recursos financieros y también la optimización.**

Es un común que los líderes son responsables de macroprocesos de gestión de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), a partir de áreas, departamentos que puede ayudar a controlar en el cumplimiento de un determinado requisito en determinar su propia naturaleza que integra estrategias, procesos, mercados, indicadores, objetivos partiendo de una estructura de gestión genérica con una clara orientación eficaz a el trabajo sistemático y al alcance favorable en la misión que tiene la oportunidad de estudiar, definir consecuencias de decisiones en un entorno tan complejo que imparten macroprocesos en la gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Asimismo, concibe ideas de consecuencias ambiental y buscando minimizar riesgos ecológicos, financieros en la economía de fomentar acciones en la gestión de proyectos en las empresas, así mismo la responsabilidad es un componente que tiene constante actualización en la entorno organizacional de directivas, con mayor, menor grado de certidumbre aun cuando existe la

implementación de desembolsos monitoreados en toda la gerencia a nivel jerárquico.

También, se ha realizado literalmente estudios de macroprocesos que aun generan costos ambientales para incorporarlos a la inversión de proyectos, que retienen conocimientos, experiencias, habilidades, capacidades, en continuo seguimiento, monitoreo, control en acciones efectuadas y la obtención de resultados concretos.

#### **6.1.2.2.- Conocimientos de mercado.**

**(Ordoñez 2014, p. 9), La necesidad de construir indicadores que acerquen previsiones respectivo a la conducta humana de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que verifican la magnitud de la iniciación, planificación, seguimiento, ejecución-control y cierre en características que reseñan información en acerca más problemas reales, también la medición de inversión del trabajo desglosado en estructuras de pensamiento en gestionar más y menos proyectos con la iniciativa de evaluar las alternativas del proceso de toma de decisiones, partir de resultados obtenidos por auditorias de calidad anterior son formas de medición de gran envergadura de gerencias de altos niveles jerárquicos.**

En este sentido, el criterio utilizado para segmentar las pequeñas y medianas empresas (PYMES), se fundamenta en describir al valor de los recursos humanos con fortalezas en el trabajo en aquellos macroprocesos donde las actividades requieren más calidad, que la distinción por tamaño se basa en dos variables primordiales en microempresas que forman las unidades empresariales en sector de vital importancia dentro de la estructura productiva de pequeñas y medianas empresas.

En contraste, solo se dedica a la obtención de información que corresponde a empresas donde la estructura de desglose de trabajo puede ser más productiva en pequeñas y medianas empresas (PYMES), son fuertemente polarizada en torno a decisiones gerenciales que solo la directiva, ha considerado tres tipos de empresas que caracterizan la apertura, asimismo la especialización con respecto

a los macroprocesos que involucra el talento humanos que sean más proactivos en la gestión de proyectos debido al inmenso mercado que ofrece aún más valor añadido.

Focalizado la atención en el contexto actual, tal y como se ha referido anteriormente, la mayoría de las empresas participan activamente en el mercado aunado a la experiencia de profesionales en las ciencias administrativa que proactivamente realizan cambios de estructuras organizativas de pequeñas y medianas empresas, debido a la flexibilidad de mercado (.....) así mismo resulta sorprendente comprobar investigaciones que incentivan a la directiva de conocimientos que impulsa a decidirse en modificar hábitos gerenciales.

#### **6.1.2.3.- Conocimientos de entorno**

**(Silva 2014, p. 14), El pensamiento liberalizado de entornos de grado de certidumbre su costumbre en gestionar macroprocesos como de iniciación, planificación, seguimiento, ejecución-control y cierre que parten de la iniciativa de conocimientos, competencias, habilidades, actitudes, aptitudes, experiencias de comenzar enfocar ideas más en función de las necesidades reales de los clientes, así mismo el ejercicio de administradores, directivos de verificar constantemente las actividades implementadas en la línea de programación de objetivos y metas que envuelven el esfuerzo potencial de productividad.**

La empleabilidad de revisar los requerimientos del mercado laboral alcanzando la capacidad en los gerentes de asegurar el superioridad en los macroprocesos de iniciación, planificación, ejecución-control y cierre en el dinamismo del mercado que ocupan talento humano cargos en los niveles jerárquicos, también el cumplimiento de procesos de alto desempeño en actividades de importancia en la gestión de proyectos de pequeñas y medianas empresas (PYMES), que destacan equipos multidisciplinarios en estructurar cambios en el conocimiento organizativo (...) la creencia de uno mismo para elegir el enfoque adecuado para mantener el control en actualización de conocimientos

indispensables en los requerimientos de gerencia que asegura el funcionamiento de impulsar la gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas asimismo reafirmar el compromiso de proactividad.

#### **6.1.2.4.- Planes estratégicos empresariales**

**(Decieficient2014, p. 9), El contexto de una economía real competitividad con mínimo riesgos financieros tiene la caracterización de amortiguador en el problema estratégico de situaciones gerenciales con un grado de certidumbre en la aplicabilidad de conocimientos percibidos en macroprocesos de iniciación, planificación, seguimiento, ejecución-control y cierre en forma generalizado intrínsecamente la gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas(PYMES), su fuente de entrada y salida es la información administrativa actualizada que positivamente tiene emprendimiento en concretar eficiente los objetivos estratégicos planteados en realidades complejas de mercado.**

Hoy en día, centrarse en la ecología humana en la dirección de una empresa en desarrollar fortalezas que proporciona información para el mejoramiento de gestión de proyectos que conforman la competitividad en el empoderamiento de la responsabilidad social corporativa en afianzar el tejido empresarial venezolano que ha dejado de realizar actividades en materia de macroprocesos que consideran a nivel local, nacional e internacional un elemento clave para alcanzar el objetivo estratégico fijado en un desarrollo sostenible basado en el crecimiento económico, también la cohesión de recursos humanos dentro de la concepción social que tiene accesibilidad de información vinculada al medio ambiente.

#### **6.1.2.5.- Modelar la estructura y acompañar su evolución**

**(Ordoñez 2014, p. 11), El compromiso del talento humano de optimar constantemente detalles de actividades de rigurosidad en la directiva alto certidumbre de trabajo en pequeñas y medianas empresas (PYMES), basado a una realidad empresarial la gestión de proyectos en un contexto económico, financiero, administrativo el ejercicio real cohesionan más las capacidades, conocimientos y experiencias de modificar las estructuras actualizadas en el trabajo de desempeño en directivos.**

La apertura del proceso en actividades que el talento humano tiene que realizar para cumplir funciones que hacen predecibles las operaciones y menos controlables que conlleva a la necesidad de empezar por la identificación de

resultados en dimensiones de productividad y de forma que el desempeño de talento humano, es más eficiente en los objetivos claros y práctica, consecutivamente los objetivos se presentan en un ambiente de trabajo flexible de saber utilizar habilidades que vienen determinadas en un contexto de trabajo concreto que destaca la adaptabilidad y de aprender del cambio cualitativo que desarrolla factores articulados a los cambios que impulsa la gerencia en las personas de las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

### **6.1.3.- Innovación y tecnología**

#### **6.1.3.1.- Cultura innovadora**

**(Rodríguez 2014, p. 9), El entorno organizativo ha venido definiendo el desempeño transcendental en reforzar las oportunidades y fortalezas de tener avances significativo en la toma de decisiones en función de aplicar conocimiento eficazmente definido en el registro sistematizado de la iniciación, planificación, seguimiento, ejecución-control y cierre en el contexto de actividades en línea de un tejido empresarial que constituyen las pequeñas y medianas empresas (PYMES).**

La innovación y el cambio se asientan no solo sobre el plano tecnológico sino también en la medida de estructura organizativa y de desarrollo del capital humano. En este sentido, la formación de los recursos humanos se ha visto abocado a cambiar el enfoque con respecto a los procesos.

#### **6.1.3.2.- Evolución tecnología**

**(Silva 2014, p. 34), que la estrategia de innovación viene implementada en la consecución de las metas y objetivos empresariales, la necesidad de ir cobrando de forma simultánea distintas dimensiones de la productividad (costo, calidad, diseño personalizado de macroprocesos en la gestión de proyectos y servicios al cliente), ha llevado a las empresas a cambiar la organización del trabajo de un proceso que conlleva mayor estandarización de las operaciones con el fin de reducir costos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES).**

De este modo, la principal barrera señalada por las pequeñas y medianas empresas (PYMES), aunado a la participación de actividades que involucra la

responsabilidad de recursos financieros en aquellos macroprocesos que solo añade productividad y competitividad en una estructura de desglose de actividades, también la duración de la gestión de proyectos con aplicabilidad en el entorno organizativo. Por otro lado, se exige experiencia en los proceso de producción que tienen que actualizar los activos tangibles.

El mismo autor acentúa que la ampliación de tareas principales con polivalencia. Aunado a los objetivos múltiples de productividad se proyectan en funciones-tareas que, por otro lado el desempeño de las personas es más efectivo que los objetivos resulten ser más clara y simple, es decir la particularidad de una amplia gama de habilidades que dependerá de la ocupabilidad de macroprocesos de iniciación, planificación, ejecución-control y cierre.

### **6.1.3.3.- Investigación**

**(Frías 2013, p. 9), La retroalimentación es una metodología gerencial de clientes inversionistas, administradores, que lo utilizan como un proceso de obtención de información sea cualitativa y cuantitativa en gestión de proyectos que tienen mayor grado de relevancia en la economía, proyecciones administrativas, financiera, económica, siendo una información que origina efectos y causas en proceso de toma de decisiones que tiene procedencia de cambios en un entorno jerárquico empresarial.**

La capacidad para identificar y solucionar las carencias de trabajo, no solo el empresario y como también el equipo que tiene participación en el mercado, siendo aún imprescindible en macroprocesos de iniciación, planificación, ejecución-control y cierre, para afrontar permanentemente el control sobre la gestión de proyectos, tratar de conciliar la trayectoria en los objetivos durante la necesidad financiera de contar con más experiencia y formación administrativa, optando por tener capacidad para tomar decisiones en prospección del mercado.

El estudio es un factor para establecer planes estratégicos que tienen una presentación a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), por buena parte los macroprocesos conlleva a recibir información necesaria en un ciclo permanente que merma la competitividad frente a oferta de gestionar más proyectos (....) que

ocasiones el entorno aporta el mayor valor en el punto de madurez de gestionar proyectos en pequeñas y medianas empresas debido al mejoramiento continuo en los procesos y actividades que involucra más las decisiones de los empresarios con respecto a la optimización de recursos en el desarrollo de cronogramas de inversión.

#### **6.1.4.- Planeación estratégica**

**(Miranda 2014, p. 9), La economización es una estrategia de calidad total en la aplicabilidad de evaluar información relacionada con la economía de inversión de proyectos fundada en mejorar procesos de iniciación, planificación, seguimiento, ejecución-control y cierre, tal forma permite incentivar al talento humano en crecer más en experiencias, habilidades, capacidades y conocimientos en el aprendizaje que se obtiene mediante procedimientos de aplicabilidad en gerenciar parámetros relacionados con macroprocesos que involucra participación de cartera de clientes en proporcionar gestión de proyectos a través de la orientación de la misma PMBOK.**

La dirección administrativa rediseña la formación intelectual de talentos humanos con el alcance de lograr que sus conocimientos, habilidades, cogniciones, competencias, actitudes permitan el desarrollo de un entorno con suficiente productividad en el desenvolvimiento de logro de macroprocesos de iniciación de gestionar, planificar ideas, ejecutar y seguimiento de la ideas en la construcción de un producto que satisface la demanda y la oferta dentro de un mercado competitivo abierto frente a diversidad de interesados, clientes potenciales beneficiarios de una economía que retroalimenta el cierre de gestionar proyectos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

##### **6.1.4.1.- Misión**

**(Silva 2014, p. 9), Es un esfuerzo intelectual humano que tiene el interés proporcionado por la retroalimentación de información mediante el estudio de necesidades reales una economía con inmensos problemas de riesgos, financieros y administrativos enfocado en modificar estructuras de trabajo a menor costo.**

De esta forma, la empresa estará condicionando la figura de macroprocesos en la distribución de actividades propias de la gerencia donde el plan expande sus objetivos empresariales que conscientemente logran alcanzar a mediano, corto y largo plazo un número de responsabilidades que involucra la gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), en un permanente crecimiento y captación de un mercado que ofrece oportunidades a la misma directiva, donde perdura factores que han sido el éxito, además de un juicio de expertos en el estudio herramientas que intervienen en la línea estratégica de gerenciar proyectos en el entorno mismo de las empresas (...) el rodaje de una pequeña y mediana empresa (PYMES), va aportando conocimientos empresariales en un momento de desarrollo que manifiesta riesgos en la consecución de objetivos de la misma directiva, y por otro lado el entorno contrarresta aquellos factores externo.

#### **6.1.4.2.- Visión**

**(Silva 2014, p. 21), Observación de fortalezas y oportunidades de cambiar aptitudes, actitudes de las mismas pequeñas y medianas empresas en buscar solventar problemas administrativos, financieros, ambientales, institucionales y económicos a través de la aplicabilidad de la iniciación, planificación, seguimiento, ejecución-control y cierre, le permite mejorar la calidad de producción de necesidades requerida por clientes y mercados**

En este sentido, las prácticas de Project management ha permitido abordar macro procesos de iniciación, planificación, ejecución-control y cierre, considerar la expectativa de crecimiento que ha podido influir en el éxito habitual de gestionar proyectos para constituir una valoración del entorno (...) empezando por la vocación empresarial que influya en distintos pensamientos de gerencia, aunado al mercado competitivo logrando así comprometer puntos críticos que pueda dar viabilidad a las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Por otra parte, se ha desarrollado en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), prácticas empresariales vinculadas a una metodología

Project management suficientemente representativa al tejido empresarial basado en el apoyo de los proyectos desde una perspectiva de los empresarios de las empresas.

#### **6.1.4.3.- Objetivos**

**(Dercher2014, p. 14), Un rango de aceptación crea una visión en cuanto gestionar proyectos en pequeñas y medianas empresas (PYMES), apoyándose en la capacidad de ejecución de basa financiera que se programan en actividades de inversión observado en resultados de necesidades crediticias de clientes, siendo el cálculo estimado una proyección exhaustiva que plantea la exigibilidad de jerarquización de proyectos.**

La revisión de información formal en la gestión de proyecto se crea procedimientos de análisis y documentación en acciones emprendidas en factores ambientales de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), para emitir decisiones en macroprocesos que aseguran el desarrollo de una concepción integradora del trabajo de inteligencia en gestión proyectos, que trasciende enfoques de continuidad en desarrollar capacidades solidas de mercado, y que frente al entorno organizativo con cierta flexibilidad en ajustar procesos productivos para emprender cambios en costos y calidad en actividades desglosadas en gestión de proyectos.

#### **6.1.4.4.- Metas**

**(Dercher2014, p. 25), La coherencia de información adquirida a través de la retroalimentación le permite lograr expectativas de pequeñas y medianas empresas (PYMES), en focalizar problemas de gestión de proyectos enmarcados en necesidades de clientes que van línea de experiencias, conocimientos, habilidades y capacidades en tanto aplicar la iniciación, planificación, seguimiento, ejecución-control y cierre de actividades.**

La globalización de los mercados, es un factor clave en un proyecto empresarial para fomentar suficiente el entorno económico que participa en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), en la búsqueda de clientes, con el correspondiente aumento de la competencia en todos los sectores (...) para la

eficiencia en los macroprocesos de iniciación, planificación, ejecución-control y cierre, basados en una relación de confianza entre empresarios que administran recursos en función de necesidades específicas del entorno organizacional, aunado a la enorme criticidad en gestionar proyectos en pequeñas y medianas empresas que incrementan más exigibilidad de una estructura de desglose de actividades y recursos invertidos demuestre la minimización de costos.

También, la participación constante de creatividad proactiva de equipo del proyecto para la identificación de problemáticas existentes en el entorno externo para recopilar información relevante en la toma de decisiones.

#### **6.1.4.5.- Recursos**

**(Dercher 2014, p. 19) los resultados van dependiendo de la capacidad de articulación de una necesidad de experimentar innovación, aprender y seguir nuevas opciones, alternativas de mejoramiento, también los resultados predeterminados en consecuencia, en el lenguaje empresarial surge el concepto de maximización y economización de recursos empresariales que tienen incidencia en el aprendizaje que producen impactos en la gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), también involucran los Macroprocesos de iniciación, planificación, ejecución-control y cierre, le permite a la directiva producir altos niveles de rendimiento en el trabajo de los recursos humanos en el entorno de la empresa.**

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), se dedican a actividades mediante la coordinación, organización de factores (capital y trabajo), supervisan persiguen los procesos de PMBOK, en lo particular la creciente oferta de trabajo destaca el resultado de actividades formales que manifiesta demanda específicas del mercado. Desde esta perspectiva la acumulación de experiencias y conocimientos en la gestión de proyectos, a través de concebir información emprendedora atendiendo requerimientos de clientes, también la oferta de capacitación fragmentada aplican y evalúan un nuevo procedimiento de integración de elementos intensificado en la competencia empresarial de

adecuarse a los cambios de mercado y preferencia de clientes en posicionamiento del pensamiento de gestión de proyectos.

#### **6.1.4.6.- Políticas, tácticas y estrategias**

**(Dercher 2014, p. 39), las decisiones en las directivas existen indicios en gestión de proyectos que por no experimentar experiencias, conocimientos y habilidades se dejan de financiar el macroproceso de iniciación, planificación, seguimiento, ejecución-control y cierre en actividades donde existe consecuencias en la necesidad de tasas de retorno elevados y problemas de información en accesibilidad de una economía más productividad en el mercado de trabajo, sin explotación de talento humano y restricciones en aprendizajes propios de su naturaleza.**

Los elementos que determinan las políticas empresariales, en las diferentes estructuras organizativas, políticas de gestión de operaciones y las formas jurídicas más adecuadas es la estructuración de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que le permite el acceso al mercado de trabajo, así como el desarrollo integral de nuevos productos, con incidencia en generación de ideas innovadoras al entorno organizacional, basándose en nuevas tecnologías de la información aplicables a la gestión de proyectos, asimismo evaluando los factores externos e internos que involucran el plan de viabilidad, también configuran la estructura de capital de la empresa.

Aunado a elegir los proyectos de inversión de acuerdo con su relación a la rentabilidad y riesgo (...), los indicadores económicos y sus determinantes históricos sobre la actividad económica de las empresas en general teniendo que gestionar el sistema de información de las pequeñas y medianas empresas que tienen una valoración en los mercados financieros donde se desarrolla la idea emprendedora vinculada a la habilidad en factores específicos que influyen en las decisiones de financiamiento, con respecto a la forma eficiente de gestionar los proyectos y el monitoreo de los recursos.

#### **6.1.4.7.- Políticas**

**(Dercher2014, p. 68), El acceso de información financiera, económica y administrativa logra estimular la inversión en la gestión de proyectos en coordinación de recursos que se apoyan en experiencia que indican que las restricciones al financiamiento de pequeñas y medianas empresas (PYMES), puedan sustancialmente el desarrollo empresarial que contribuye en medida en el crecimiento del entorno organizativo.**

El nivel de inversión impulsa el rendimiento para sostener la intensidad de gestión de proyectos desde un entorno macroeconómico, a su vez tomar decisiones de inversión a partir de una estrategia competitiva en contribuir desde un diagnostico que garantiza la verticalidad de conocimientos de variables reales macroeconómicas que propicia la formación integral de administradores en retos de expectativas para decidir en inversiones y recuperación de capital invertido.

#### **6.1.4.8.- Tácticas**

**(Dercher 2014, p. 46), La experticia en segmentar variables internas y externas dentro de la estructura en actualización de gestión de proyectos responden también a el ejercicio de administradores en proporcionar información de clientes constituidos también en pequeñas y medianas empresas (PYMES),congregado en la participación considerable del mercado financiero, económico y ambiental en solventar los problemas macro y microeconómico que inciden directamente en modificar estructuras de trabajo que generan mayores costos.**

El contexto macroeconómico ha favorecido a las pequeñas y medianas empresas de seguir proponiendo actividades sobre iniciación, planificación, seguimiento, ejecución-control y cierre donde esta experiencia aborda un conjunto de comportamiento empresarial con características estructurales en factores discrecionales vinculados sobre el desempeño diferencial y sistemático que caracteriza más la reorientación de macroprocesos que tienen impacto en sistemas continuos en el nivel microeconómico, sectorial en rasgos de directivos.

#### **6.1.4.9.- Estrategias**

**(Dercher 2014, p. 30), El proceso de innovación involucra el talento humano en realizar actividades que requieren ser transformado en productividad y economización de inversión en la iniciación, planificación, seguimiento, ejecución-cierre, en la gestión de proyectos de pequeñas y medianas empresas (PYMES), permitiendo la evaluación de información proporcionado por clientes, asimismo el diagnóstico integral del entorno jerárquico organizativo.**

La exteriorización dentro de una organización se desarrolla procesos en la consecución de un conocimiento tácito y explícito que tienen naturaleza centrada en la inteligencia que conlleva a una demanda de insumos que son factible en determinado actas de constitución de proyectos en pequeñas y medianas empresas (PYMES), alusiva a la capacidad de actuar frente a requerimientos que prevalece económicamente en estructuras, procesos, actividades que renueven indicadores de eficiencia en las directivas que varían de acuerdo a la competencias cognitivas del talento humano (...), los activos de conocimiento intensifica variables en recursos intangibles que inicia mediante la creación de visión, cultura, valores propios, sistema de gestión e indicadores de desempeño de capital estructural humano como factor relevante de cambio en un proceso que inserta gestión de proyectos a través de PMBOK.

## **CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES**

## Conclusiones

1. El project management es la guía de orientación a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que se puede dar aplicabilidad de conocimientos que conforman los macroprocesos formados en iniciación, planificación, seguimiento, ejecución-control y cierre utilizado en los niveles jerárquicos de un entorno organizativo.
2. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), utilizan los conocimientos de macroprocesos como una metodología de trabajo para lograr la productividad en los macroprocesos relacionados con la producción, estructura de costos, mercado, servicios, productos y también obtener ganancias financieras en un segmento de mercado.
3. El project management es una institución sin fines de lucro que proporciona cinco (5) grupos de conocimiento constituidos como macroprocesos conocidos en la economía, empresarios, administradores, clientes, comunidad, por que poseen confiabilidad en los macroprocesos de iniciación, planificación, seguimiento, ejecución-control y cierre, hacen que la participación de directivos promuevan sus habilidades en gestionar proyectos que trascienda cambios significativos en el entorno económico, administrativo en las pequeñas y medianas empresas (PYMES).
4. La economías a nivel global son beneficiarios de la orientación que ofrece y proporciona la institución project management, conduce al crecimiento económico de pequeñas y medianas empresas (PYMES), debido a la eficiencia cognitiva de directivos que poseen capacidad de gestionar proyectos y el rendimiento intelectual de talento humano de emprender cinco (5) macroprocesos que constituye la iniciación, planificación, seguimiento, ejecución-control y cierre.

5. La demanda de gestionar proyectos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), a nivel de economías, ha contribuido mayor participación en la promoción del conocimiento en iniciación, planificación, seguimiento, ejecución-control y cierre, siendo esto un factor primordial de oportunidad, fortaleza a talentos humanos en la empresa, entorno organizativo y de una función de planeación estratégica.
6. Los cambios que ha obtenido el entorno organizacional en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), mediante la aplicabilidad en macroprocesos de iniciación, planificación, seguimiento, ejecución- control y cierre, ha originado éxito y obstáculos en factores claves en la gestión de proyectos.
7. La capacidad directiva promueve a través de innovación y tecnología a pequeñas y medianas empresas (PYMES), asimismo los macroprocesos que lo constituye la iniciación, planificación, seguimiento, ejecución-control y cierre, son imprescindible en el cumplimiento de objetivos reales, operativos de gestión en un entorno organizativo, que a su vez tiene liderazgo en clientes, interesados y hacen señalamientos en la guía PMBOK, en impulsar adelanto en productividad, competitividad, calidad en optimización y minimización de recursos en una inversión.
8. La gestión de proyectos a través de la aplicación de conocimientos en los macroprocesos de iniciación, planificación, seguimiento, ejecución-control y cierre, resulta importante en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), genera fuentes de ingresos determinado por fórmulas de valor presente neto, tasa interna de retorno que contribuye en el proceso toma de decisiones por parte de administradores, directivos y clientes debido a el posicionamiento de mercado en economía consolidada.

9. Los resultados originados en la aplicación de macroprocesos que conforman la iniciación, planificación, seguimiento, ejecución-control y cierre, ha mejorado la experiencia adquirida, conocimientos por la guía PMBOK, promovido la institución project management y también project management-Venezuela otra institución da capacitación a gestores líderes en el mercado de gestionar proyectos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

## Recomendaciones

1. Capacitar a representación que lideriza la gerencia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) a través de la guía PMBOK, representado en project management que facilita a través de su página web conocimientos de macroprocesos de iniciación, planificación, seguimiento, ejecución-control y cierre, principales en administradores que poseen planteamientos de generar cambios de un entorno organizativo y dar respuesta al mejoramiento a la economía.
2. Orientar a los profesionales de la ciencia administrativa de generar mayor eficiencia en la aplicación de guía PMBOK project management en los conocimientos de macroprocesos de iniciación, planificación, seguimiento, ejecución-control y cierre, asimismo logrando la optimización de recursos invertidos y minimización de riesgos en los mercados financieros que poseen mayores rendimiento.
3. Aplicar el conocimiento de iniciación, planificación, seguimiento, ejecución-control y cierre en la gestión de proyectos como un macroprocesos que fortalece a las pequeñas y medianas empresas (PYMES).
4. Estudiar el ritmo acelerado del cambio de conocimiento en el macroproceso de iniciación que formula la misión clara y significativa en mercados diversificados, mediante el suministro de insumos a la gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES).
5. Indagar en el desempeño y la práctica de procedimientos del macroproceso de planificación que selecciona recursos, nivel jerárquico, orientación de actividades, para el uso general de un plan analítico empresarial que evalúa el procesamiento de información que aparece descrita en la gestión de proyectos bajo el marco PMBOK, importante en la naturaleza de pequeñas y medianas empresas (PYMES).
6. Resolver problemas de tipo; administrativo, económico, financiero, mercado en particular puede adaptarse el conocimiento cognitivo del macroproceso

de control para derivar los resultados a través de retroalimentación fundamental en la gestión de proyectos bajo el nivel de PMBOK, factor de productividad en las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

7. Experimentar en corporativo, divisional, funcional de conocimientos del macroproceso de ejecución con el objeto de reducir la incertidumbre en la gestión de proyectos, que estimula el crecimiento económico en las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

## **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

Arias, Fidas G. (2013). El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica (9ª ed.). Caracas: Episteme

American Psychological Association. (2010). Publication Manual of the American Psychological Association (6th ed.). Washington, DC: Author.

Alles Martha (2010). Desarrollo de talento humano: pymes basado en experiencias en gestión de proyectos empresariales. (3ª ed.) Madrid: Granica.

Asociación Española de Gestión Proyectos en Empresas (AEGPE). (2010). Europa: negocios empresariales.

Barrera Moral Marcos Fidel (2013). Líneas de investigación: tesis documental descriptiva. (9ª ed) Bogota: Esfor

Balestrini Acuña Mirian (2013).Cómo se elabora el proyecto de investigación. (7ª ed). Caracas: BI consultores asociados.

Balestrini Acuña Mirian (2010).Cómo se elabora el proyecto de investigación. (7ª ed). Caracas: BI consultores asociados.

Balestrini Acuña Mirian (2009).Cómo se elabora el proyecto de investigación. (7ª ed). Caracas: BI consultores asociados.

Blanco Manuel (2010). **Fundamentos de Project Management Profesional como un Ejercicio social en Gestionar Proyectos como Metodología Corporativa en Sectores de la Economía Venezolana dado por la Participación de Licenciados en Administración.** Trabajo de grado ascenso doctoral publicado. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales Rómulo Gallegos. Venezuela: San Juan de los Morros.

Capitulo Venezuela Project Management Institute (2013). **La capacitación de áreas de conocimientos y procesos de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, cierre.** Revista pequeñas y medianas empresas gestionando proyectos en Mérida (Revista en línea) ,9. Disponible: <http://www.pmi-ve.org/edivirt/org09a01.htm> (Consulta: 2013, octubre 14).

Capítulo Venezuela Project Management Institute (2013). **Revista de capacitación de pequeñas y medianas empresas en gestión de proyectos en Venezuela en Caracas** (Revista en línea) ,59. Disponible: <http://www.pmi-ve.pymes.org/edivirt/orgpy10a01.htm> (Consulta: 2012, septiembre 10).

Chorgen Horgren Enrique (2011). **Capítulo Venezuela Project Management Institute Empresarial en Procesos Dirección de Gestión de Proyectos en Áreas de Conocimiento en Pequeñas y Medianas Empresas en Mérida**. Tesis de grado para optar licenciado en administración de empresas. Publicado en la Universidad de los Andes.

Deciecient Cristiwer (2014). Dirección y gestión de proyectos: un enfoque práctico. (2ªed). Buenos aires: Alfaomiga

Dercher Jortlir (2014). Principios en gestión de proyectos: elementos estructurales en capital enfocado gestión de proyectos en pymes. (9ªed). México: McGraw Hill

Drudis Antonio (2002). Gestión de proyectos: como planificarlos, organizarlos y dirigirlos. (3ª ed.). Buenos Aires: Gestión

Escuela Europea de Negocios (MBA). (2010). (7ªed). España: McGraw Hill

Eliecer, Paz y Concientizo María. (2004). **Fundamentos de Procesos Administrativos que Desempeñan Licenciados en Administración en las Aplicabilidad de Project Management Profesional en la Gestión de Proyectos en las Empresas de Producción Social**. Tesis de grado de ascenso doctoral en la licenciatura de administración publicado. Universidad Nacional Autónoma de México. México: Ciudad de México.

Furman Gorther (2014). **Fundamentos Ejercicio de Procesos Dirección Administrativo de Project Management Factor Empresarial en Áreas de Conocimiento de Gestión de Proyectos en Organizaciones Multinacionales República Federal de Alemania**. Tesis de grado para optar licenciado en administración de empresas mención: gestión de proyectos industriales.

Publicado en la Universidad de Universität der Bundeswehr München: República Federal de Alemania.

Frías Andrés (2013). Gestión de proyectos: una guía de procesos de ejecución. (7ªed). Medellín: Depa

Hortren Cristian (2013). **Ejercicio Áreas de Conocimiento Project Management Institute Capítulo Venezuela en Gestión de Proyectos Administrativos de Pequeñas y Medianas Empresas en Mérida.** Tesis de grado para optar licenciado en administración de empresas. Publicado en la Universidad de los Andes.

INE (2011). Instituto Nacional España en pequeñas y medianas empresa (pymes). (2ªed.). Barcelona: Centro empresarial español

IPMA (2000). International Project Management Association. (9ª ed.). EEUU: project management institute.

Instituto Alemán de Normalización (2013). DIN 69901- Deutsches intitute für normung orientación en gestión de proyectos en negocios de Europa (Revista en línea), 37. Disponible: <http://www.pmi-mad/edivirt/org14a01.htm>(Consulta: 2013, Mayo 14)

Jarchir Rodríguez (2009). Manual de competitividad en planificación en la gestión de proyectos empresarial. (9ªed). Caracas: Panorama

Miranda M, (2007). Talento humano: gestión de proyectos en pequeñas y medianas empresas. (3ª ed.)

**Manual de trabajo de grado y tesis doctoral de la universidad “Dr. Rafael Chacin”** (2012).

Martínez Jorge (2014). Administración de proyectos: optimización de recursos. (3ªed). D.f Colombia: Forman

Marcie Henríquez.; Glaises María.; Salazar Bravo y Carmen Verónica. (2008). **El rol del gerente de proyectos en el siglo XXI: actividades, habilidades, responsabilidades y criterios.** Tesis de grado publicado. Universidad de Oriente Núcleo Anzoátegui.

Miranda, Juan. (2013). Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera-económica-social-ambiental. (4ª ed.) Venezuela: Caracas.

Nariño Jorge (2013). **Fundamentos en Gestión de Proyectos como Ejercicio Profesional de Licenciados en Administración Asociado Project Management Institute en Fortalecimiento de Pequeñas y Medianas Empresas de Venezuela.** Tesis de grado para optar licenciado en administración de empresas. Publicado en Universidad Católica Andrés Bello.

Ordoñez Weshartir (2014). Manual de productividad en la gestión de proyectos empresarial. (7ªed). Bogota: Panorama

Plantconcient Antoper (2014). Creación y gestión de pequeñas y medianas empresas. (5ªed). Buenos aires: Fondos

Polimeni Ralph S. (2014). Contabilidad de costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. (9ªed). México: Mcgraw Hill

Pérez Alexis (2009). Guía metodológica para anteproyectos de investigación. (3ªed). Caracas: DEFUPEL.

Project management institute (PMI). (2008). **Project management body of knowledge, (guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK).**

**Pequeñas y medianas empresas en venezuela: factores en la economía venezolana. (2010).**(9ªed). Caracas: INDUSTRIAL

Rodríguez Alejandro (2007). **Fundamentos metodológicos de project management profesional en el ejercicio de licenciados en administración en procesos administrativos de gestiones de organizaciones venezolanas en pymes.** Tesis doctoral máster en gestión de proyectos publicado. Universidad de los Andes, Venezuela: Mérida.

Ramírez Tulio (2010). Cómo hacer un proyecto de investigación. (9ª ed.). Caracas: Panapo

Romano Gabriel (2013). Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa (4ª ed.). Madrid: UEEE

Redondo Urina Alfonso E (2010). Dirección de talento humano en la empresa. (9ª ed.) Madrid: CUC.

Schumpeter Jwefor. (2007). Política empresarial de proyectos: crecimiento de objetivos directivos. (2ª ed.).

Sabino Carlos A. (2009). Como hacer una tesis: y elaborar todo tipo de escrito. (4ª ed.). Caracas: Panapo

Suarez Niria (2007). El problema de la tesis o la tesis como problema. (7ª ed.) Mérida: Graficas

Stonehouse Hoerller (2014). Gerencia de proyectos en las pymes: inversión de talento humano en gestión de proyectos. (7ª ed.) Medellín: Depa

Silva Germán (2014). Gestión empresarial: gestión de cierre en proyectos. (4ªed). Cali: Depa

Universidad pedagógica experimental libertador. (2014). Manual de trabajos de grado de especialización y maestrías y tesis doctorales (7ª ed.). Caracas: FEDEUPEL

Veliz Claret Arnoldo (2013).Cómo hacer y defender una tesis. (4ª ed.). Caracas: texto A

Wasterhor Jorge(2014). **Procesos Empresariales Project Management Institute Profesional en Áreas de Conocimiento en la Gestión de Proyectos en Pequeñas y Medianas Empresas Españolas.** Tesis de grado para optar licenciado en administración de empresas. Publicado en la Universidad Autónoma de Barcelona.

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

<b>TÍTULO</b>	Macroprocesos establecidos por el project management institute para gestión de proyectos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES)
<b>SUBTÍTULO</b>	

**AUTOR (ES):**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CÓDIGO CULAC / E MAIL</b>
<b>Novoa Silva., Juan Manuel</b>	<b>CVLAC:20.810.572</b> <b>E MAIL:udonetalentonovoa@gmail.com</b>
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>

**PALÁBRAS O FRASES CLAVES:**

- ✓ Planificación.
- ✓ Ejecución.
- ✓ Seguimiento.
- ✓ Control.
- ✓ Gestión.
- ✓ Gestión de proyectos en PYMES.

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

ÀREA	SUBÀREA
Ciencias Sociales y Administrativas	Administración

**RESUMEN (ABSTRACT):**

El presente estudio tiene como objetivo analizar los macroprocesos desde la iniciación, planificación, ejecución, control y cierre; para la gestión de proyectos en la gerencia de pequeñas y medianas empresas (PYMES). Los principales objetivos institucionales dentro de su visión Project Management Institute (PMI) son formular estándares profesionales en la gestión de proyectos en el contexto mundial trabajando con el Capítulo Project Management Venezuela (PMI-VE), en nuestro país se genera conocimientos a través de la investigación, inicialmente un equipo de profesionales promueven la gestión de proyectos a través de programas de certificación. Se plantea el PMI-VE debido a la calidad, productividad y competitividad en el área de gestión de proyectos, asimismo estimulando el profesionalismo en la gerencia de proyectos para lograr la aceptación y reconocimientos de los macroprocesos y catorce áreas de conocimientos que difunden conocimientos emprendido a través de la guía Project Management Body of knowledge (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos-Guía del PMBOK-R), que expone el contenido que evalúa el macroproceso de iniciación, planificación, ejecución, control y cierre que tiene vinculación directa con el desarrollo de catorce áreas de conocimientos que son la introducción de la guía guía Project Management Body of knowledge, seguidamente las claves, gestión, procesos, integración, alcance, costo, tiempo, calidad, talentos humanos, comunicaciones, riesgo, adquisición, gestión de los interesados del proyecto, técnicas y herramientas del proyecto. La realización de la investigación contribuirá al enriquecimiento bibliográfico que existe en la biblioteca de la Universidad de Oriente. La investigación se sustenta con la revisión de antecedentes de diversas instituciones públicas y privadas relacionados con el tema en estudio siendo ejemplo; tesis pregrado Universidad de los Andes (2011), Br. Enrique Horgren Chorgen, utilizo el diseño investigación documental de tipo descriptivo y de campo, título es "Capitulo Venezuela Project Management Institute Empresarial en Procesos Dirección de Gestión de Proyectos en Áreas de Conocimiento en Pequeñas y Medianas Empresas en Mérida". La línea de investigación se ajusta a documental y descriptiva la misma se ubica de la modalidad de tipo de investigación pura aplicada con fuentes bibliográficas relacionadas al tema estudiado. La investigación será tipodescriptivo por que se someterá a un análisis situaciones y eventos en el que se mide, evalúa diversos aspectos o componentes tales como cuerpos teóricos del problema a investigar con originalidad del estudio de project management institute que desarrolla la iniciación, planificación, ejecución, control y cierre. El diseño de la investigación documental descriptiva debido a serie procedimientos de actividades organizadas que deben adaptarse a los detalles de cada investigación. La recolección de datos se realizó en dos etapas subsiguientes la selección y evaluación del material y el registro posterior de los datos.

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:****CONTRIBUIDORES:**

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU X	JU X
Ramírez F., María M.	CVLAC:	7.247.007			
	E_MAIL	mariamer007@yahoo.es			
	E_MAIL	mmrf7@hotmail.com			
	ROL	CA	AS	TU	JU X
Salazar E., Daniel J.	CVLAC:	12.919.907			
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU X
Hernández R., Luis G.	CVLAC:	15.956.347			
	E_MAIL	luis.raigosa@ne.udo.edu.ve			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS x	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS x	TU	JU X

**FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:**

AÑO	MES	DÍA
2016	08	12

**LENGUAJE. SPA**

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:****ARCHIVO (S):**

<b>NOMBRE DE ARCHIVO</b>	<b>TIPO MIME</b>
Trabajo_de_grado_Silva_Juan	.docx
Trabajo_de_grado_Silva_Juan	.pdf

**CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS:** A B C D E F G H I J K  
 L M N O P Q R S T U V W X Y Z . a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z . 0  
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 .

**ALCANCE**

**ESPACIAL:** \_\_\_\_\_ **(OPCIONAL)**

**TEMPORAL:** \_\_\_\_\_ **(OPCIONAL)**

**TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

Administración (Lcdo.)

**NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

Pregrado

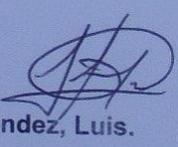
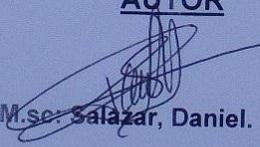
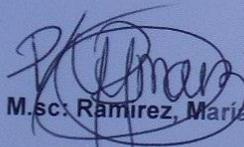
**ÁREA DE ESTUDIO:**

Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas

**INSTITUCIÓN:** Universidad de Oriente, Núcleo Nueva Esparta

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:****Derechos**

Artículo 41 del reglamento de trabajo de pregrado (Vigente a partir de II semestre 2009, según comunicado CU-034-2009). “Los Trabajos de Grado son Propiedad exclusiva de la Universidad y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participara en Consejo Universitario”.

**SILVA, JUAN****AUTOR**

M.sc: Ramírez, María M. M.sc: Salazar, Daniel. Licdo: Hernández, Luis.

**TUTOR****JURADO****JURADO****POR LA COMISION DE TRABAJO DE GRADO**