



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

**EVALUACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA  
OFICINA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS EN MOVISTAR, TOMANDO COMO  
REFERENCIA LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN.**

**Presentado por:  
Cardozo Alfonzo, Australia Isabel**

**Para optar por el Título de:  
Especialista en Gerencia de Proyectos**

**Asesor  
Dra. Olimpia Salas Guzmán.**

**Caracas, julio de 2010**

## DEDICATORIA

*A mi familia, mi madre por acompañarme siempre desde el cielo, mis hermanos y mi padre por su comprensión y apoyo, y a todas aquellas personas que siempre estuvieron allí presentes brindando su ayuda y alentándome a cumplir esta meta.*

## RECONOCIMIENTO

*Quiero dar un especial reconocimiento a todas aquellas personas que colaboraron en el desarrollo del presente trabajo:*

*A Dios por iluminarme y darme la voluntad para siempre lograr mis metas.*

*A la Profesora Olimpia Salas, por su asesoramiento durante la ejecución del presente trabajo, por su incentivo constante al logro de esta meta, sus recomendaciones y por todo su apoyo.*

*Al equipo de la PMO en Movistar por su colaboración y aporte a esta investigación.*

*A mi familia por estar siempre pendiente y ayudarme en lo que necesitara.*

*A mis compañeros de postgrado por su amistad e intercambio de experiencias.*



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**EVALUACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA  
OFICINA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS EN MOVISTAR, TOMANDO COMO  
REFERENCIA LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN**

**Autor:** Australia, Cardozo  
**Asesor:** Dra. Olimpia Salas Guzmán  
**Año:** 2010

**RESUMEN**

Dado el alto nivel de competitividad y la necesidad de mejoras tecnológicas en los servicios para satisfacer a un número cada vez mayor de clientes, las empresas de tecnología de información y comunicación han desarrollado un mayor interés en incorporar los principios de la gerencia de proyectos y de profundizar aún más en el modelo de las áreas de conocimientos presentado por el Project Management Institute (PMI). Un factor clave de éxito dentro de la ejecución de un proyecto sea cual sea su naturaleza es contar en todo momento con una adecuada y efectiva dirección en cada una de sus fases, una buena gestión integrada de los procesos y actividades de dirección en los proyectos permite a la organización cumplir con su plan estratégico y mejorar su desempeño dentro de la gerencia de proyectos. En la oficina de dirección de proyectos (PMO) en **Telefónica-Movistar Venezuela** fue desarrollada una metodología basada en los principios establecidos por el PMI para la gestión de proyectos, y su aplicación abarca aquellos proyectos tecnológicos y de negocio con impactos financiero, estratégico, en la eficiencia y en la innovación. El propósito de esta investigación fue la evaluación de esta metodología tomando como base los procesos correspondientes al área de conocimiento de gestión de integración de proyectos, contenidos en la Guía de Fundamentos de Dirección de Proyectos (PMBOK). Se realizó un estudio comparativo de la estructura de la metodología, posteriormente se analizaron los indicadores de desempeño de la gestión de proyectos y se establecieron las recomendaciones correspondientes en miras al logro de la eficiencia en el procedimiento de trabajo actual con apoyo de las mejores prácticas.

**Palabras claves:** Gestión de proyectos, metodología, integración, desempeño, plan estratégico, evaluación.

## LISTA DE ACRÓNIMOS

AAR:	After Action Review. Revisión Después de la Acción.
BAR:	Before Action Review. Revisión Antes de la Acción.
CDMA:	Code Division Multiple Access. Acceso Múltiple de División de Código.
GSM:	Global System for Mobile Communications. Sistema Global para Comunicaciones Móviles.
ITIL:	IT Service Management.
OGC	Office of Government Commerce
OPM3:	Modelo Organizacional de Madurez de la Dirección de Proyectos
PMBOK:	Project Management Body of Knowledge. Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos.
PMI:	Project Management Institute. Instituto de Gerencia de Proyectos.
PMO:	Project Management Office. Oficina de Dirección de Proyectos.
PO3:	Portfolio, Programme and Project Offices
PRINCE2:	Project Management.
UNE:	Una Norma Española.

## INDICE GENERAL

RESUMEN	
LISTA DE ACRÓNIMOS.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I – PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN</b>	
Planteamiento y Delimitación del Problema.....	5
Objetivos de la Investigación.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Justificación del Proyecto.....	8
Alcance y Delimitación del Proyecto.....	11
Limitación del Proyecto.....	11
<b>CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL</b>	
Antecedentes.....	12
Referencias Conceptuales.....	17
Principios Fundamentales de la Gerencia de Proyectos.....	17
Definición de Proyecto.....	17
Los Proyectos y la Planificación Estratégica.....	18
Dirección de Proyectos.....	19
Relación entre la dirección de proyectos, la dirección de programas y la gestión de portafolios.....	20
Gestión del Portafolios.....	21
Dirección de Programas.....	22
Oficina de Gestión de Proyectos.....	22
Ciclo de Vida del Proyecto.....	23
Fases de un Proyecto.....	25
Interesados en el Proyecto.....	29

Procesos de Dirección de Proyectos.....	34
Grupo de Procesos de Dirección de Proyectos.....	35
Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.....	37
Procesos de Gestión de Integración.....	42
Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto.....	42
Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.....	46
Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto.....	49
Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto.....	54
Realizar el Control Integrado de Cambios.....	58
Cerrar Proyecto o Fase.....	62
Metodología Movistar. Documentos Asociados.....	66
<b>CAPÍTULO III – MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo y Diseño de la Investigación.....	71
Definición de los eventos de estudio e indicadores de medición.....	73
Operacionalización de Objetivos.....	73
Herramientas para la Recolección de Información.....	75
Población y Muestra.....	76
<b>CAPÍTULO IV – MARCO ORGANIZACIONAL</b>	
La Organización.....	77
Visión.....	78
Misión.....	78
Oficina de Dirección de Proyectos de Movistar.....	78
<b>CAPÍTULO V - PROPÓSITO, PLANIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN</b>	
Propósito y Planificación.....	84
Aplicación.....	85
Matriz Comparativa.....	85
Análisis de Indicadores.....	91
<b>CAPÍTULO VI – ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	
Análisis de la Matriz Comparativa.....	94
Evaluación Comparativa 1.....	94

Evaluación Comparativa 2.....	95
Evaluación Comparativa 3.....	96
Evaluación Comparativa 4.....	97
Evaluación Comparativa 5.....	98
Evaluación Comparativa 6.....	99
Resultado del Análisis de los Indicadores.....	100
<b>CAPÍTULO VII – EVALUACIÓN DEL PROYECTO</b>	
Evaluación del Cumplimiento de los Objetivos de la Investigación.....	102
<b>CAPÍTULO VIII – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones.....	105
Recomendaciones.....	106
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXOS: CARTAS DE APROBACIÓN.....</b>	<b>111</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>	<b>Contenido</b>	<b>pp.</b>
<b>Tabla 1.</b>	Áreas de Gestión de Integración. PMBOK Cuarta Edición (2008)	<b>42</b>
<b>Tabla 2.</b>	Matriz de Operacionalización de Objetivos.	<b>74</b>
<b>Tabla 3.</b>	Evaluación Comparativa 1	<b>85</b>
<b>Tabla 4.</b>	Evaluación Comparativa 2	<b>86</b>
<b>Tabla 5.</b>	Evaluación Comparativa 3	<b>87</b>
<b>Tabla 6.</b>	Evaluación Comparativa 4	<b>88</b>
<b>Tabla 7.</b>	Evaluación Comparativa 5	<b>89</b>
<b>Tabla 8.</b>	Evaluación Comparativa 6	<b>90</b>
<b>Tabla 9.</b>	Tabla de Comportamiento de los Proyectos Cartera 2009. Informe General de Gestión de Proyectos Diciembre 2009. Movistar.	<b>91</b>
<b>Tabla 10.</b>	Evaluación del Objetivo Específico N°1.	<b>102</b>
<b>Tabla 11.</b>	Evaluación del Objetivo Específico N°2.	<b>103</b>
<b>Tabla 12.</b>	Evaluación del Objetivo Específico N°3.	<b>103</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Contenido</b>	<b>pp.</b>
<b>Figura 1.</b>	Intención Estratégica y Gerencia del Conocimiento. Programa de Gerencia del Conocimiento UCAB (2010).	<b>15</b>
<b>Figura 2.</b>	Metodologías, Técnicas y Herramientas Disponibles. Programa de Gerencia del Conocimiento UCAB (2010).	<b>16</b>
<b>Figura 3.</b>	Interacciones entre la dirección de proyectos, la dirección de programas y la gestión del portafolio. PMBOK Cuarta Edición (2008).	<b>20</b>
<b>Figura 4.</b>	Ciclo de Vida de un Proyecto.	<b>24</b>
<b>Figura 5.</b>	Fases de un proyecto.	<b>25</b>
<b>Figura 6.</b>	Fases de un proyecto. Metodología GP Telefónica-Movistar Venezuela.	<b>26</b>
<b>Figura 7.</b>	Fases de un Proyecto. Productos Principales. Área TI. Metodología GP Telefónica-Movistar Venezuela.	<b>27</b>
<b>Figura 8.</b>	Fases de un Proyecto. Productos Principales. Área Corporativa. Metodología GP Telefónica-Movistar Venezuela.	<b>27</b>
<b>Figura 9.</b>	Fases de un Proyecto. Productos Principales. Área Redes. Metodología GP Telefónica-Movistar Venezuela.	<b>28</b>
<b>Figura 10.</b>	Estructura Organizativa del Proyecto. Metodología GP Telefónica-Movistar Venezuela.	<b>32</b>
<b>Figura 11.</b>	Interacción entre los procesos de Dirección de Proyectos.	<b>36</b>
<b>Figura 12.</b>	Elementos del Proceso de Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto. PMBOK Cuarta edición (2008).	<b>43</b>
<b>Figura 13.</b>	Elementos del Proceso Desarrollar el Plan para la Dirección de Proyectos. Proyecto. PMBOK Cuarta edición (2008).	<b>46</b>
<b>Figura 14.</b>	Elementos del Proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto. PMBOK Cuarta edición (2008).	<b>50</b>
<b>Figura 15.</b>	Elementos del Proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto. PMBOK Cuarta edición (2008).	<b>55</b>
<b>Figura 16.</b>	Elementos del Proceso Realizar el Control Integrado de Cambios. PMBOK Cuarta edición (2008).	<b>59</b>
<b>Figura 17.</b>	Elementos del Proceso Cerrar Proyecto o Fase. PMBOK Cuarta edición (2008).	<b>63</b>
<b>Figura 18.</b>	Esquema de la Metodología de Gestión de Proyectos. Metodología GP Telefónica-Movistar Venezuela.	<b>66</b>
<b>Figura 19.</b>	Esquema de Definición del Tipo de Investigación. Hurtado (2010).	<b>72</b>
<b>Figura 20.</b>	Estructura Organizativa de la PMO. Telefónica-Movistar- Venezuela.	<b>79</b>
<b>Figura 21.</b>	Dimensiones de la Oficina de Proyectos. Telefónica-Movistar- Venezuela.	<b>80</b>
<b>Figura 22.</b>	Proceso de Registro de Proyectos en la Cartera. Telefónica-Movistar- Venezuela.	<b>81</b>

<b>Figura 23.</b>	Proceso de Medición y Registro de Avances de Proyectos. Telefónica-Movistar Venezuela	<b>82</b>
<b>Figura 24.</b>	Proceso de Cierre de Proyectos. Telefónica-Movistar Venezuela	<b>82</b>
<b>Figura 25.</b>	Estructura de la Biblioteca de Proyectos. Telefónica-Movistar Venezuela.	<b>83</b>
<b>Figura 26.</b>	Desviación de Proyectos en Ejecución. Informe General de Gestión de Proyectos Diciembre 2009. Movistar	<b>92</b>

## INTRODUCCIÓN

En el mundo actual las organizaciones desarrollan su negocio bajo niveles cada vez más altos de competitividad lo cual exige un desempeño más óptimo en el trabajo realizado así como la creación de nuevos proyectos para dar cumplimiento de los requerimientos y estrategias corporativas del negocio.

Un proyecto son una serie de actividades ejecutadas bajo parámetros de tiempo, costo y recursos estimados durante una etapa previa de planificación, con el propósito de crear un producto, servicio o resultado único.

En los últimos años se ha establecido para la de Gerencia de Proyectos un modelo basado en áreas de conocimiento como técnica para facilitar la gestión de los mismos. Este modelo de gestión presentado por el Project Management Institute (PMI) sistematizó el proceso de la gerencia de proyectos, con la finalidad de garantizar el éxito durante su ejecución.

Sea cual sea su naturaleza un proyecto requiere de una adecuada y efectiva dirección, la cual se traduce en la aplicación de conocimientos, herramientas, habilidades y técnicas para el cumplimiento de los objetivos y requerimientos que nacen de los proyectos. A través de los Procesos de Dirección de Proyectos y su correspondencia con las Áreas de Conocimientos podemos visualizar las actividades y procesos que nos permiten gestionar un proyecto en cada una de sus fases.

El Área de Conocimiento de Gestión de la Integración del Proyecto comprende todos aquellos procesos de consolidación para las actividades de dirección de un proyecto, que permiten una mejor definición y coordinación de las mismas, una de las características de esta gestión es que abarca todos los procesos desde la iniciación hasta el cierre, su acción integradora es fundamental para llevar a feliz término un proyecto cumpliendo a su vez de manera satisfactoria con los objetivos planteados, requerimientos y expectativas de cada uno de los interesados.

A menudo escuchamos hablar del tema de los proyectos tecnológicos y su débil comportamiento desde el punto de vista de su desempeño, es decir, el cumplimiento de plazos, recursos y expectativas de los involucrados. Las personas vinculadas a la ejecución de proyectos de esta categoría trabajan bajo una gran presión para poder entregar un producto en el tiempo estipulado y dentro de los costos estimados. Al mismo tiempo, la alta dirección de la organización se pregunta cómo incrementar operaciones utilizando nuevas herramientas para tener una mejor visibilidad en las ventas, integrar sistemas y tener informes en tiempo real. En este sentido muchas organizaciones han buscado mejorar sus prácticas, para lo cual han desarrollado metodologías y procesos más rigurosos y finalmente establecer una institucionalidad que permita abordar de mejor forma los proyectos de la organización.

En **Telefónica-Movistar Venezuela** ha sido desarrollada y es aplicada por parte de la oficina de dirección de proyectos (PMO), una metodología de gestión de proyectos basada en los principios establecidos por el PMI, llevando así una dirección centralizada de los proyectos de índole operativo, estratégico y de negocio que se ejecutan en la organización. El propósito del presente trabajo es evaluar esta metodología tomando como referencia los procesos de Gestión de Integración de Proyectos contenidos en el PMBOK 2008, considerados como una de las mejores prácticas establecidas por el PMI, se realizó un estudio comparativo, así como un análisis de los indicadores de gestión de la oficina de proyectos a través de la aplicación de esta metodología, para posteriormente definir las conclusiones del estudio y establecer las recomendaciones necesarias para la mejora a futuro tanto en la metodología como en la gestión realizada actualmente.

En este sentido el desarrollo del presente trabajo se ha estructurado en cinco capítulos, donde partiendo de un contexto amplio vamos enfocando cada uno de los aspectos fundamentales y relevantes de la investigación.

El Capítulo I comprende el planteamiento, importancia y justificación del problema, de igual manera se define el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

El Capítulo II ofrece lo relativo al Marco Teórico, en el cual se identifica el contexto en el cual se desenvuelve la investigación, en este se abordan las bases teóricas que vienen a representar los fundamentos de la investigación que para este caso se abordarán los Procesos de Dirección de Proyectos y las Áreas de Conocimiento dentro de la Gerencia de Proyectos y la Metodología de Gestión de Proyectos de la oficina PMO de **Telefónica-Movistar Venezuela**.

En el Capítulo III se desarrolla el marco metodológico del proyecto de investigación: las fases de la elaboración de la propuesta, el tipo de investigación y su diseño, el planteamiento de las variables que dan sustento a la investigación y la operacionalización de las mismas, por último la estrategia y herramientas para la recolección de información y el análisis de los datos.

En el Capítulo IV se muestra lo concerniente al Marco Organizacional en el cual fue desarrollado el trabajo de investigación, el cual tuvo lugar en la Oficina de Gestión de Proyectos en **Telefónica-Movistar Venezuela**.

En el capítulo V, se detalla el desarrollo de la investigación, el proceso de observación y evaluación del caso de estudio presentado, tomando como referencia los diagnósticos establecidos en la fase de operacionalización de las variables y las estrategias y procedimientos definidos en el Capítulo III.

En el Capítulo VI se presentan el análisis de los resultados obtenidos de la evaluación realizada, así como las conclusiones y recomendaciones formuladas para la gestión de futuros proyectos en la organización.

El Capítulo VII contienen una revisión breve de evaluación de los resultados obtenidos verificando que efectivamente se obtuvieron los productos planteados en el Capítulo III, desarrollados en los Capítulos V y VI respectivamente.

Por último en el Capítulo VIII se reflejan las conclusiones y recomendaciones lógicas como parte de los resultados de la investigación.

De igual manera se incluye en el presente trabajo las referencias bibliográficas.

Es importante considerar que el desarrollo de presente trabajo además de proporcionar un diagnóstico de la Metodología de Gestión de Proyectos aplicada, tanto a nivel de contenido y procedimiento como en su efectividad en la gestión de los proyectos pertenecientes a la cartera de la organización, es un trabajo que pretende crear conciencia sobre el mantenimiento de las mejores prácticas sobre todo en aquellas organizaciones del ramo tecnológico que han adoptado la aplicación de los procesos de dirección de proyectos y recalcar la importancia que tienen los mismos para el logro consecutivo de sus objetivos estratégicos de negocio que como empresa los hace más eficientes en sus operaciones y para Telefónica además del compromiso con sus clientes y empleados, este es un pilar importante dentro de sus iniciativas estratégicas como organización.

# CAPITULO I

## PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

En el mundo actual vivimos en una constante innovación lo cual se ha traducido a lo largo de los años en retos cada vez más exigentes para las empresas de telecomunicaciones, las cuales han venido diversificando sus productos y servicios para satisfacer a sus clientes, los cuales esperan sólo lo mejor y lo más innovador.

En este sentido, **Telefónica** es una de las empresas de telecomunicaciones más sólidas y de amplia trayectoria, conocida como una de las más innovadoras y poseedora de un gran número de clientes tanto en Venezuela como en otros países de Latinoamérica y Europa.

De acuerdo con los datos suministrados en <http://www.movistar.com.ve/sobre/conoce.asp>:

**Telefónica** se ha convertido en una corporación global, porque la dinámica actual de la globalización, la economía, la información y el conocimiento presiona en cada uno de los países donde opera, lo hace consciente de que el día a día de sus clientes es local, que su cultura es local y que los servicios han de adaptarse a las culturas, a las lenguas y a las costumbres de cada lugar, sin perder la visión de diversidad cultural.

En Venezuela, **Movistar** quien forma parte del grupo Telefónica presta servicios de telecomunicaciones a más de 10 millones de clientes, trabaja con cerca de 2.300 empleados y contribuye al progreso de más de 1.200 proveedores.

Año tras año la empresa invierte un capital financiero considerable en la mejora y ampliación de la infraestructura de telecomunicaciones a nivel nacional, manteniéndose así en una constante actualización y fortalecimiento de su plataforma.

De acuerdo con esto, y tomando en cuenta la importancia de los productos y servicios que se ofrecen, así como la satisfacción de los clientes, en **Telefónica-Movistar Venezuela** constantemente se desarrollan proyectos tecnológicos con fines estratégicos y de negocios para el cumplimiento de las metas organizacionales y planes estratégicos anuales.

Inicialmente en **Telefónica-Movistar Venezuela**, la gestión de los proyectos que acá se ejecutan se realizaba de manera descentralizada a través de tres Oficinas de Dirección de Proyectos (PMO); una para la gestión de los proyectos del área de Tecnología de Información (TI), otra para los proyectos Corporativos y por último una oficina para la gestión de los proyectos del área de Redes.

Aún cuando tienen el mismo fin dentro de la empresa, cada una de las PMO realizaba su gestión aplicando metodologías de trabajo diferentes, dado a la naturaleza de los proyectos que manejan cada oficina una fue adoptando un estilo de trabajo propio sin unificar criterios en cuanto a los procedimientos empleados. A principios del año 2010 se decidió unificar estas oficinas creándose así la Oficina de Dirección de Proyectos que pasaría a formar parte de la Gerencia PMO perteneciente a la Vicepresidencia de Planificación Estratégica y Asuntos Regulatorios de **Telefónica-Movistar Venezuela**. En tal sentido, y con la intención de establecer de igual manera lineamientos únicos y a su vez efectivos para el desempeño de la nueva gestión, se adoptó la metodología de trabajo empleada anteriormente por la PMO Corporativa, siendo esta la más completa y mejor documentada, desarrollada dentro de los principios para la dirección de proyectos establecidos por el PMI contenidos en la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK 2008).

Dicho esto, el presente trabajo de investigación se pretende desarrollar con la finalidad de evaluar la metodología de gestión de proyectos aplicada por la PMO tomando como referencia los procesos de Gestión de Integración de Proyectos enmarcados en el PMBOK 2008. A través de un estudio comparativo entre los procesos de esta área de conocimiento y los procedimientos contenidos en la metodología de Gestión de Proyectos de **Telefónica-Movistar Venezuela** se busca revisar la estructura y base teórica de la metodología, identificar las mejoras y establecer recomendaciones que apliquen para de esta manera mejorar las buenas prácticas, y lograr un mejor desempeño en la gestión de proyectos.

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Para abordar la presente investigación con fundamento en los Principios Generales de la Gerencia de Proyecto se establecieron los siguientes objetivos:

### **Objetivo General:**

Evaluar la estructura y composición de la metodología de gestión de proyectos aplicada a la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) de **Telefónica-Movistar Venezuela**.

### **Objetivos Específicos:**

- a) Realizar un estudio comparativo entre la metodología de gestión de proyectos empleada por la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) en **Telefónica-Movistar Venezuela** y lo establecido en la guía PMBOK (2008) con relación a la Gestión de Procesos de Integración de Proyectos.
- b) Analizar el comportamiento de los indicadores de gestión de la Oficina de Dirección de Proyectos para el periodo 2007 al 2009.
- c) Identificar las mejoras y establecer las recomendaciones correspondientes para el desarrollo de una mejor practica a futuro en cuanto a la gestión y dirección de los proyectos inscritos en la Oficina de Dirección de Proyectos de **Telefónica-Movistar Venezuela**.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En el mundo de la Tecnología de la Información (TI), las empresas proveedoras de servicios en especial aquellas que ofrecen servicios de telecomunicaciones enfrentan además del desafío en la mejora y actualización de su infraestructura tecnológica, aquel relacionado a como mantener la satisfacción de los clientes cumpliendo la planificación original, sin sacrificios en la rentabilidad de los proyectos ni pérdida de la calidad de los productos o servicios entregados. Esto ante la dinámica actual que se presenta por la globalización mundial y el crecimiento del mercado que ha generado mayor competitividad.

Cuando estas empresas mantienen elevada la satisfacción de sus clientes a través de los servicios prestados, la tendencia natural del cliente a perpetuar su lealtad hacia la empresa garantizándole a esta, en cierta medida su permanencia en el mercado en una posición privilegiada y competitiva.

Para lograr estos objetivos que al final forman parte de las estrategias y planes corporativos de estas organizaciones se desarrollan proyectos que asociados a las diferentes iniciativas del negocio impulsan el logro y consecución de las metas.

Como bien sabemos los proyectos desarrollados en el área de tecnología son conocidos por tener un bajo desempeño, caracterizado por fallas en el cumplimiento de plazos de entrega, deficiente manejo de recursos así como del presupuesto estimado ,o no cumplen con las expectativas de los interesados, entre otros.

La mayoría de las causas que afectan el desempeño de los proyectos tecnológicos se han identificado generalmente dentro de la Fase de Especificación o Diseño y la Fase de Ejecución. A continuación podemos mencionar algunas de las más comunes:

- Estimaciones inadecuadas de los proyectos.
- Falta de claridad al momento del establecimiento de los objetivos. Por lo que en ocasiones fallan al momento de establecer las expectativas del cliente.
- Fallas en el establecimiento del entendimiento común de los requerimientos y de los criterios de aceptación, en especial cuando se trabaja con proveedores externos para los desarrollos.

- La no identificación de los interesados (stakeholders) en el proyecto y su grado de compromiso para con el mismo.
- Una planificación deficiente.
- Debilidad en el seguimiento y control del proyecto.
- Inadecuada administración de los riesgos.
- Fallas en la implementación del proceso de manejo y control de cambio.
- Deficiencia en la implementación del Plan de Comunicación.

A lo largo de los años informes estadísticos nos han reflejado el bajo porcentaje de proyectos culminados exitosamente dentro de parámetros favorables de calidad, tiempo y costo, que si bien es una problemática que se da en todo tipo de proyectos, esta se encuentra particularmente acentuada en el desarrollo de proyectos tecnológicos; en este sentido y según el informe anual correspondiente al año 2009 que realiza **Standish Group**, sólo 32% de todos los proyectos fueron exitosos, un 44% fueron objetados por culminar fuera de tiempo, del presupuesto y con fallas en las entregas con relación a las especificaciones requeridas; y por último un 24% fracasaron por previa cancelación antes de ser completados o bien fueron completados y entregados pero no usados.

Actualmente en nuestro país no se cuenta con estadísticas específicas que nos indiquen cual ha sido el desempeño de los proyectos tecnológicos, pero como bien podemos apreciar de las experiencias en otros países y de alguna manera puede resultar impactante la cantidad de proyectos que no culminan dentro de los parámetros de éxito establecidos y el dinero que se pierde. Es por ello que mundialmente hay una tendencia en variar el enfoque en cuanto al manejo tradicional de los proyectos, incorporando más aquellos elementos de evaluación y control, así como el empleo de las mejores prácticas a través del empleo de metodologías eficaces de gestión de proyecto apoyándose también en la institucionalización de esa gestión a través de las oficinas de dirección de proyectos (PMO).

Para **Telefónica-Movistar Venezuela** ir a la vanguardia en cuanto a plataforma tecnológica y atención al cliente a través de sus servicios representa uno de sus pilares fundamentales dentro de

sus planes e iniciativas estratégicas. En tal sentido constantemente se desarrollan nuevos proyectos para dar cumplimiento a las metas y objetivos estratégicos de la organización; proyectos operativos, estratégicos o de carácter regulatorio que forman parte del amplio portafolio para la mejora y actualización de sus procesos, infraestructura, productos y servicios.

Dicho esto y tomando en consideración que el logro de los objetivos y el plan estratégico de la organización van ligados estrechamente al desarrollo y ejecución de estos proyectos dentro de las mejores prácticas, la organización requiere que la gestión de los mismos sea cada vez más efectiva a través de la aplicación de metodologías y herramientas que los conduzcan bajo los procesos de dirección y control adecuados, lo cual permita finalizarlos dentro de los parámetros de costo, tiempo y calidad más satisfactorios, esto tomando en cuenta también los antecedentes mencionados anteriormente con relación al desempeño de los proyectos de carácter tecnológico.

De acuerdo con esto, es conveniente evaluar la Metodología de Gestión de Proyectos aplicada por la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) en **Telefónica-Movistar Venezuela**, tomando como referencia los procesos de la Gestión de Integración de Proyectos, realizando un estudio comparativo de esta metodología su estructura y procedimientos con respecto a esta área de conocimiento se dará un diagnóstico en cuanto a la calidad de sus procedimientos y la efectividad de su aplicación en el manejo de los proyectos y de esta manera ofrecer las recomendaciones necesarias para mejorar o mantener las buenas prácticas en este aspecto. Se tomará el área de conocimiento correspondiente a la Gestión de Integración como referencia ya que engloba todos los procesos primordiales de la dirección de proyectos desde la fase inicial hasta el cierre de los mismos, permitiéndonos tener un enfoque más amplio dentro de la evaluación.

De acuerdo a lo planteado anteriormente este proyecto de investigación está justificado principalmente por la importancia estratégica que esta iniciativa tiene para la consecución de los objetivos de los planes estratégicos y de negocios de la organización, ya que una eficiente gestión de los proyectos permite ejecutar los mismos dentro de parámetros de costo, calidad y tiempo que si bien pocas veces suelen ser los estimados inicialmente, pueden a través de los procesos de control y seguimiento contemplados dentro de la metodología de trabajo permitir dar las alertas necesarias acerca del desempeño del proyecto y sus indicadores de gestión para llevarlos a cabo de manera satisfactoria

## **1.4 ALCANCE Y DELIMITACIÓN DEL PROYECTO**

Para la evaluación de la metodología de gestión de proyectos de la Oficina de Dirección de Proyectos en **Telefónica-Movistar Venezuela** se tomó como referencia los procesos de gestión de integración en la dirección de proyectos, indicados en la Guía de Fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK (2008), esto con miras al logro de la eficiencia en el procedimiento de trabajo actual, con apoyo en la mejores prácticas.

Por otra parte para análisis de los indicadores de gestión de la oficina de dirección de proyectos se tomaron aquellos para el año 2009, año en el cual se comenzaron a desarrollar los mismos para la medición de la efectividad de la gestión de la cartera de proyectos. Si bien la Metodología se comenzó a emplear desde dos años anteriores, fue a partir del año 2009 cuando se comenzaron a llevar indicadores a través de los informes generales de gestión.

## **1.5 LIMITACIÓN DEL PROYECTO**

Dentro de las limitaciones presentadas para el desarrollo del proyecto tenemos las siguientes:

- a) Para el análisis de los indicadores sólo se contó con los correspondientes al año 2009 ya que fue a partir de este año que se comenzaron a generar los mismos de manera más integrada y organizada a través de los informes generales de gestión que son elaborados mensualmente y uno general al finalizar el año. Aunque se está trabajando para mejorar la calidad de los informes e incorporar más indicadores que permitan visualizar la eficiencia de la gestión.
- b) Por efectos de confidencialidad los documentos y procedimientos consultados no serán mostrados como anexos a este trabajo de investigación, sólo se mostraron ciertos aspectos como nombres y definiciones de los documentos asociados a la metodología así como esquemas de algunos procesos claves en la gestión de la Oficina de Dirección de Proyectos.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL**

El presente capítulo ha sido estructurado de tal manera que permita un fácil abordaje y comprensión del fundamento teórico en el cual soportaremos nuestro trabajo de investigación. La finalidad es establecer el marco de referencia a fin de permitir encontrar la solución más conveniente al planteamiento del problema.

#### **2.1 Antecedentes.**

Como bien es conocido dentro del mundo de la gerencia de proyectos existe una diversidad de metodologías y buenas prácticas para la gestión de proyectos entre las que podemos mencionar: Project Management - PRINCE2; Portfolio, Programme and Project Offices-PO3; IT Service Management (ITIL), todas estas pertenecientes a la OGC (Office of Government Commerce), y la metodología desarrollada por el Project Management Institute enmarcada en la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK), de igual manera podemos mencionar el Modelo Organizacional de Madurez de la Dirección de Proyectos (OPM3) desarrollado también por el PMI. Todas estas de gran importancia para el manejo y la dirección de proyectos.

Para el desarrollo de la presente investigación se tomó como referencia lo contenido en el PMBOK como guía fundamental referenciada durante toda la especialización. Se manejó a nivel conceptual las referencias relacionadas con la Gerencia de Proyectos, la relación de los proyectos con la planificación estratégica, ciclo de vida, fases y los procesos de dirección de proyectos como parte de las mejores prácticas que para este caso fue enfocada en los procesos del Área de Gestión de Integración de Proyectos. De igual manera se muestran referencias con respecto a la metodología a ser evaluada, dando de esta manera una antesala a la estructura de la misma la cual será objeto de estudio.

De igual manera es importante destacar que también para el desarrollo de la presente investigación se tomaron referencias sobre trabajos especiales de grado ejecutados tanto en el área de telecomunicaciones como en otras áreas, así como publicaciones de la Dirección de Postgrado en Gerencia de proyectos y del portal de la EBSCO que sirvieron de apoyo referencial a las necesidades conceptuales que presentaba esta investigación.

Como referencia en la utilización de mejores prácticas a través del empleo de herramientas y metodologías para la dirección de proyectos, se utilizó el trabajo especial de grado de Olivares (2006), quien desarrolló *“Una Propuesta de Mejoras en el Nivel de Madurez en Gerencia de Proyectos de la Gerencia Técnica de Inteligencia de Negocios de CANTV, con base en el Modelo de Madurez Organizacional OPM3”* con el cual pudimos visualizar la evaluación de los procesos para conocer su estatus y dar un diagnóstico a través del empleo del modelo OPM3 que permitiera el establecimiento de mejoras en futuros desempeños en cuanto a costo, tiempo y calidad.

Siguiendo en el mismo orden de ideas en cuanto al desarrollo de mejoras a través de modelos o metodologías para la gerencia de proyectos, otra referencia que sirvió de apoyo fue el trabajo especial de grado de Pittol (2006) en el cual presentó un *“Modelo de Gestión de control y seguimiento para proyectos tecnológicos”* en este caso su enfoque en cuanto a la importancia de un adecuado seguimiento y control dentro de la ejecución de proyectos específicamente tecnológicos dado a sus característica de proyectos *“problema”* dio un valor agregado al planteamiento y desarrollo de la presente investigación.

Por su parte, Vargas de Harting (2006), en su trabajo de grado desarrolló una *“Propuesta para la implantación de una oficina de proyectos para la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela (BCV)”*, este también fue referencia para el desarrollo de esta investigación. Si bien esta propuesta fue dada para otra área de negocios diferente a la de telecomunicaciones, esta se enfoca en un objetivo central como lo es la oficina de proyectos y su importancia como ente centralizador de la gestión de proyectos, para llevarlos a cabo dentro de parámetros satisfactorios de calidad, costo y tiempo con el fin de cumplir con las metas estratégicas y de negocio en cada organización. De esta manera pudo validarse una de las premisas de esta investigación con respecto a la evaluación de la metodología de trabajo en la PMO de Movistar, con miras a hacer más eficaz su desempeño dentro de las mejores prácticas.

Hernández (2005) elaboró un diseño de un *Sistema de Documentación basado en los Principios establecidos por el PMI para el desarrollo de proyectos en el departamento de proyectos perteneciente a la Gerencia de Desarrollo y Construcción del IVIOBRAS en el Estado Bolívar.*

En esta investigación también tomaron como referencia los lineamientos establecidos por el PMI, en esta oportunidad para diseñar un sistema que permita el registro eficiente y documentado para cada una de las fases de ejecución de un proyecto, realizándose un estudio de la situación actual del departamento en cuanto a cada uno de los procesos desde la iniciación hasta el cierre, para posteriormente diseñar la metodología a ser propuesta, como puede observarse también representó un antecedente por tratarse de un estudio que también ha empleado las mejores prácticas establecidas por el PMI para la evaluación de sus procesos y la propuesta de nuevas metodologías.

De la octava publicación de Cuadernos UCAB Gerencia de Proyectos (2010) se tomaron como referencia los artículos que guardaron mayor relación con la presente investigación: de Estrella Buscarán *“Evaluación de la Aplicación de la Gerencia de Proyectos en Venezuela. Una Posición Pragmática de un Paradigma”*, y de Jorge L. Velazco *“Gerencia de Proyectos de Innovación Tecnológica. Una mirada Introspectiva.”* Estos artículos fueron referencia al mostrarnos una perspectiva en la gerencia de proyecto en nuestro país tanto en la empresa privada como pública y por otra parte la importancia de la misma en los proyectos de innovación tecnológica, teniendo en cuenta el escenario bajo el cual se desarrolló esta investigación.

De igual manera se realizaron consultas a la base de datos EBSCO HOST encontrándose publicaciones de interés que nos permitieron ampliar nuestras referencias, tomándose las siguientes: Folletos Gerenciales (2005) el artículo: *“La dirección Integrada de Proyectos haciendo uso de las Bases de Datos en el Marco del Perfeccionamiento Empresarial”* en el cual hacen referencia a la necesidad de tener una base de datos de proyectos en ejecución mediante la cual se conozca el estatus de los mismos, empleando herramientas como el Project. Este punto es de gran importancia ya que una base de datos representa una herramienta organizativa y estratégica en el sistema de información de proyectos y en la presente evaluación lo veremos como parte integral de la metodología a ser estudiada. *Gestión por procesos y su aplicación en la organización de información de empresa de telecomunicaciones en Cuba, S.A.* Ciencias de la información Vol. 38, N°3, (2007), en el cual destacan la importancia de la gestión por procesos como componente de calidad y mejora continua para cualquier organización, para la presente investigación evaluamos una metodología de trabajo, la cual comprende una serie de procesos y

su utilización busca la calidad empleando de las mejores prácticas por ende es importante tener en cuenta que además de buscar las mejoras en esta metodología de trabajo también se busca la mejora en los procesos.

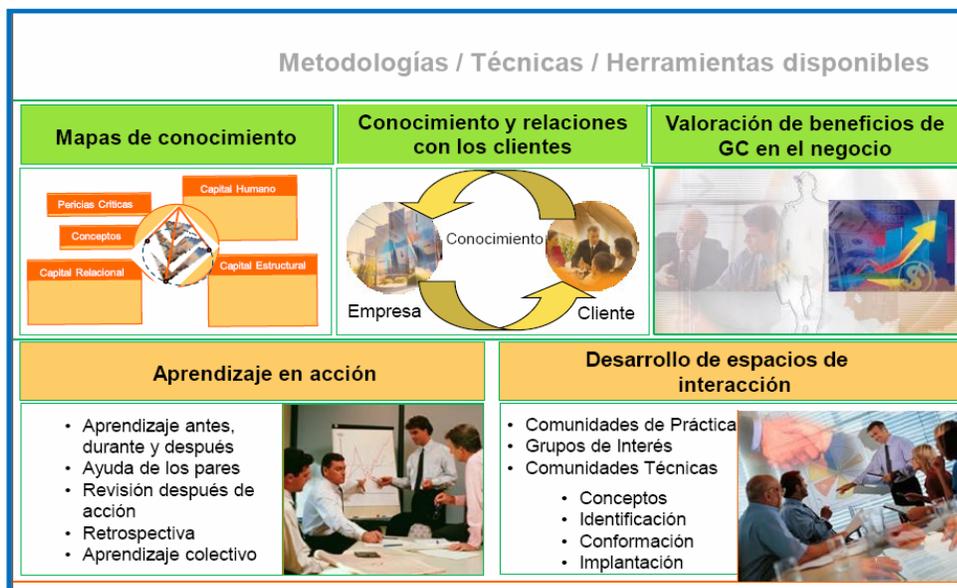
Otro aspecto destacado como antecedente en esta investigación es el contexto de la gerencia del conocimiento como elemento de gran importancia en las organizaciones y más aún en estos tiempos de globalización y manejo de la información donde el capital intelectual ha pasado a tener mucha relevancia. Estudios de Economía Aplicada Vol. 26-2 (2008) hace referencia a un artículo denominado “Propuesta metodológica para establecer un índice de cultura organizacional a través del capital intelectual” presentado por M. Trillo y R. Espejo, en el cual indican lo valioso del capital intelectual y la medición de este como indicador para la cultura organizacional en cualquier empresa, destacando el hecho de que hoy en día la cultura organizacional aunque considerado como intangible es un elemento que ha marcado la diferencia en muchas organizaciones en cuanto a términos de competitividad.

Existen metodologías, técnicas y herramientas dentro de la gerencia del conocimiento que permiten la gestión y la capitalización del conocimiento, como palanca para soportar la intención estratégica de la organización, que busca la generación de nuevos productos y servicios, así como la excelencia operacional, del “Programa de Gerencia del Conocimiento”, (2010) desarrollado por la Dr. Olimpia Salas, profesora de la Universidad Católica Andrés Bello tomamos como referencia los siguientes esquemas:



**Figura 1.** Intención Estratégica y Gerencia del Conocimiento.  
**Fuente:** Programa de Gerencia del Conocimiento. Dra. Olimpia Salas. UCAB (2010)

En este sentido, apoyándonos en la Figura 1, podemos decir que las metas y estrategias corporativas de **Telefónica-Movistar Venezuela** van ligadas a la satisfacción de nichos (clientes especiales en cada uno de sus campos de servicios), la excelencia operacional y la creación de nuevos productos y servicios. Para ello han de desarrollarse un conjunto de herramientas o metodologías orientadas para al logro de estas metas, tal como se muestra en la siguiente figura:



**Figura 2.** Metodologías, Técnicas y Herramientas Disponibles.

**Fuente:** Programa de Gerencia del Conocimiento. Dra. Olimpia Salas. UCAB (2010).

De acuerdo con este esquema, el aprendizaje en acción es uno de los métodos más representativos dentro del desarrollo y la ejecución de proyectos en Movistar y su gestión por parte de la PMO , es un elemento que de emplearse adecuadamente trae muchos beneficios ya que permite entre otras cosas el compartir experiencias y complementan las mejores prácticas en la gestión de proyectos bajo la figura de lecciones aprendidas, por otra parte apoya la sustentación de la memoria corporativa de la empresa en este aspecto.

En este caso, además de la técnica comúnmente desarrollada en la gestión de proyectos como lo es la AAR (After Action Review) que es el Post-Mortem, enfoque dado generalmente, también existe la BAR (Before Action Review) que viene siendo una de las herramientas que también brindan un apoyo significativo a la gestión.

## **2.2 Referencias Conceptuales.**

### **2.2.1 Principios Fundamentales de la Gerencia de Proyectos.**

La Gerencia de Proyectos ha venido desarrollándose y creando su propio ambiente y estilo en la medida que los ciclos económicos regionales y mundiales lo permiten, ya que suele haber una correspondencia entre las condiciones económicas y el desarrollo de proyectos en cualquier parte del mundo. Este proceso ha dado como resultado que la Gerencia de Proyecto haya desarrollado su propio Cuerpo de Conocimiento.

Dentro del ámbito de la Gerencia General estas herramientas de análisis y de toma de decisiones, han sido fundamentales para el desarrollo de los proyectos en el marco de los parámetros establecidos de costo, tiempo y calidad.

### **2.2.2 Definición de Proyecto.**

De acuerdo con el PMBOK Cuarta Edición (2008, p.5):

“Proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto.”

Por su parte la Norma española UNE 66916:2003 Sistemas de Gestión de la Calidad en los Proyectos lo define como:

“ Un proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos”

En consecuencia pudiéramos decir que un proyecto es un esfuerzo único que presenta las siguientes características: tiene un objetivo, es temporal, necesita o consume recursos y es una solución a una determinada necesidad. Los proyectos nacen de una idea, de una necesidad, de un problema, de una oportunidad comercial entre otras.

### **2.2.3 Los Proyectos y la Planificación Estratégica.**

La planificación estratégica es una técnica de gestión de empresas enfocada hacia el desarrollo de la misma en su entorno y medio ambiente. Mediante una estrategia empresarial, la alta gerencia da forma y carácter a la organización, define los planes y compromisos a largo plazo; es decir, diseña el futuro de la empresa. Por otra parte es una herramienta para la toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos de las organizaciones empresariales.

El origen de la planificación estratégica está ligado al ámbito militar, al arte de la guerra, sin embargo, en el transcurso de los años encontró otra aplicación mucho más noble para la humanidad dentro del mundo de las empresas. En el campo de las empresas el combate tiene lugar en el mercado y las armas son: el producto o servicio, la calidad, el precio, el tiempo de entrega, la forma de pago, la publicidad, entre otros.

En este sentido:

“Los proyectos resultan un medio para alcanzar las metas y los objetivos de la organización, a menudo en el contexto de un plan estratégico. Si bien, dentro de un programa, un grupo de proyectos puede tener beneficios específicos, estos proyectos también pueden contribuir a los beneficios del programa, a los objetivos del portafolio y al plan estratégico de la organización”

“Por lo general, los proyectos se autorizan como resultado de una o más de las siguientes consideraciones estratégicas”:

- Una demanda del mercado.
- Una oportunidad estratégica o necesidad comercial.
- Una solicitud de un cliente.
- Adelantos tecnológicos.
- Un requisito legal.

De acuerdo con lo planteado:

“Las organizaciones gestionan los portafolios basándose en su plan estratégico, lo que puede dictar una jerarquía al portafolio, programa o proyectos implicados. Uno de los objetivos de la gestión del portafolio consiste en maximizar el valor del portafolio mediante un examen cuidadoso de sus componentes: los programas, proyectos y otros trabajos relacionados que lo constituyen. Los componentes cuya contribución a los objetivos estratégicos del portafolio es

mínima, pueden ser excluidos. De esta manera, el plan estratégico de una organización se convierte en el principal factor que guía las inversiones en los proyectos.” PMBOK Cuarta Edición (2008, p.16).

#### **2.2.4 Dirección de Proyectos.**

Ya teniendo claro lo que es un proyecto, como surgen, y todo lo que se necesita para llevarlo a cabo, nos llegan ciertas interrogantes ¿Cómo manejarlo? ¿Cómo gestionarlo? En este sentido Luis E. Palacios (2007, p.47) nos indica: “La gerencia de proyectos es la aplicación sistemática de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o exceder los requerimientos de todos los involucrados con un proyecto”.

Con el transcurrir de los años cada vez son más las organizaciones que han adoptado la utilización de técnicas de gerencia de proyectos para planificar y dirigir sus iniciativas estratégicas para la materialización de sus objetivos y metas. El PMBOK Cuarta Edición (2008, p.12) cita textualmente lo siguiente:

“La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo”. Esto se logra con la aplicación integrada del conjunto de procesos de dirección de proyectos agrupados a su vez en cinco grupos generales de procesos, estos son:

- Grupos de Procesos de Procesos de Iniciación.
- Grupo de Procesos de Planificación.
- Grupo de Procesos de Ejecución.
- Grupo de Procesos de Seguimiento y Control.
- Grupo de Procesos de Cierre.

De igual manera el PMBOK Cuarta Edición (2008, p.12,13) nos indica que: “Dirigir un proyecto por lo general implica”:

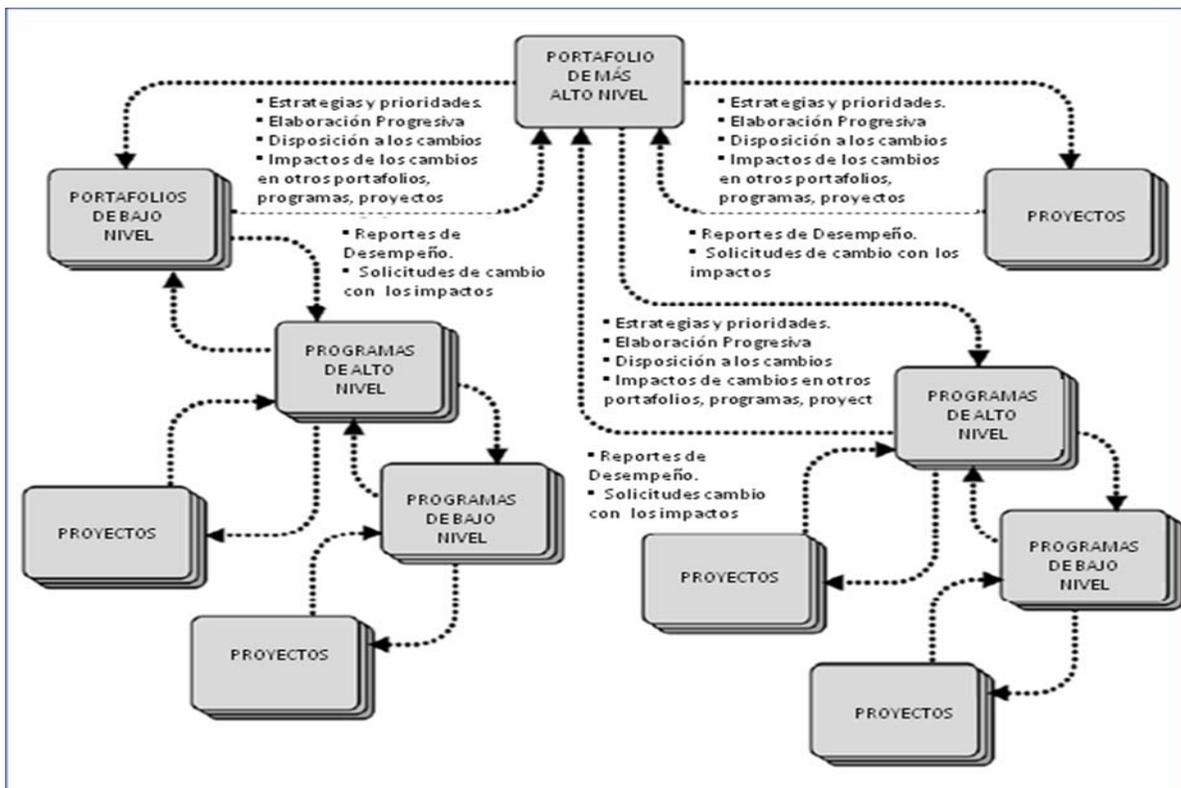
- Identificar los requisitos.
- Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados según se planifica y efectúa el proyecto.

- Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que se relacionan, entre otros aspectos, con: el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y el riesgo.

Muchos de los conocimientos, herramientas y técnicas para gestionar proyectos generalmente reconocidas como buenas prácticas, no son suficientes por si solos para una dirección de proyectos efectiva.

## 2 Relación entre la dirección de proyectos, la dirección de programas y la gestión de portafolios.

Dentro de las organizaciones ya más preparadas en cuanto a la dirección de proyectos, esta existe en un contexto más amplio que incluye la dirección de programas y la gestión del portafolio. Por lo general, existe una jerarquización dentro de lo que es el plan estratégico, portafolio, programa, proyecto y subproyecto, dentro de la cual un programa que consta de varios proyectos asociados contribuye a lograr un plan estratégico.



**Figura 3.** Interacciones entre la dirección de proyectos, la dirección de programas y la gestión del portafolio  
**Fuente:** PMBOK Cuarta Edición (2008, p.12, 14)

Tal y como se muestra en la Figura 1, podemos indicar que:

“Las estrategias y prioridades de una organización se vinculan, y se establecen relaciones entre portafolios y programas, y entre programas y proyectos individuales. La planificación de la organización ejerce un impacto en los proyectos, a través del establecimiento de prioridades basadas en los riesgos, el financiamiento y el plan estratégico de la organización. La planificación de la organización puede guiar el financiamiento y el apoyo a los proyectos que componen el portafolio basándose en categorías de riesgo, líneas de negocio específicas o tipos generales de proyectos como infraestructura y mejora de los procesos internos”. PMBOK Cuarta Edición (2008, p.13).

Se puede observar que los proyectos, programas y portafolios pueden tener diferentes enfoques de acuerdo a la gestión, el liderazgo en la dirección y el manejo de las solicitudes de cambio durante la ejecución de cada uno de ellos. En esta sección en la cual estamos abordando las relaciones entre ellos y el manejo de los mismos en una determinada organización continuamos apoyándonos en los conceptos del PMBOK para indicar más claramente lo que implica cada uno dentro de la dirección de proyectos.

#### **2.2.4.2 Gestión del Portafolios.**

De acuerdo al PMBOK Cuarta Edición (2008, p.15):

“El término portafolio se refiere a un conjunto de proyectos o programas y otros trabajos que se agrupan para facilitar la dirección eficaz de ese trabajo para cumplir con los objetivos estratégicos del negocio. Los proyectos o programas del portafolio no son necesariamente interdependientes ni están directamente relacionados”.

“La gestión del portafolio se refiere a la gestión centralizada de uno o más portafolios, que incluye identificar, establecer prioridades, autorizar, dirigir y controlar proyectos, programas y otros trabajos relacionados para alcanzar los objetivos específicos y estratégicos del negocio. La gestión del portafolio se centra en asegurar que los proyectos y programas se revisen a fin de establecer prioridades para la asignación de recursos, y en que la gestión del portafolio sea consistente con las estrategias de la organización y esté alineada con ellas”.

El conocimiento y manejo de este concepto resulta importante tenerlo en consideración dentro del desarrollo del presente trabajo, ya que en **Telefónica-Movistar Venezuela** los proyectos se gestionan precisamente a través de portafolios, integrados por un número considerado de proyectos jerarquizados de acuerdo a su importancia estratégica y de negocio.

### **2.2.4.3 Dirección de Programas.**

“Un programa se define como un grupo de proyectos relacionados administrados de forma coordinada para obtener beneficios y control, que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual. Los programas pueden incluir elementos de trabajo relacionados que están fuera del alcance de los proyectos específicos del programa. Un proyecto puede o no formar parte de un programa, pero un programa incluye siempre proyectos”.

“La dirección de programas se define como la dirección coordinada y centralizada de un conjunto de proyectos para lograr los objetivos y beneficios estratégicos de la organización. Dentro de un programa, los proyectos se relacionan mediante el resultado común o la capacidad colectiva. Si la relación entre los proyectos está dada únicamente por un cliente, vendedor, tecnología o recurso en común, el esfuerzo se debería gestionar como un portafolio de proyectos, en lugar de hacerlo como un programa.”

“La dirección de programas se centra en las interdependencias entre los proyectos y ayuda a determinar el enfoque óptimo para gestionarlas. Entre las acciones relacionadas con estas interdependencias, se puede incluir”:

- Resolver restricciones de los recursos y/o conflictos que afectan a múltiples proyectos dentro del sistema.
- Ajustar la dirección estratégica/de la organización que afecta las metas y los objetivos de los proyectos y del programa.
- Resolver problemas y cambiar la gestión dentro de una estructura de gobernabilidad compartida.

### **2.2.4.4 Oficina de Gestión de Proyectos.**

“Una oficina de dirección de proyectos es un cuerpo o entidad dentro de una organización que tiene varias responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción. Las responsabilidades de una oficina de gestión de proyectos pueden abarcar desde proveer funciones de apoyo para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de dirigir proyectos directamente”

“Los proyectos a los que esta oficina brinda apoyo o dirige pueden no estar relacionados, salvo por el hecho de ser dirigidos en conjunto. La forma, función y estructura específicas de una oficina de dirección de proyectos dependen de las necesidades de la organización que ésta apoya”.

“Puede delegársele la autoridad necesaria para actuar como un interesado integral y tomar decisiones clave en el comienzo de cada proyecto, para hacer sugerencias o para terminar proyectos o tomar otras medidas, según se requiera, a fin de mantener la coherencia con los objetivos de negocio. Asimismo, la oficina de dirección de proyectos puede participar en la selección, gestión e implementación de recursos de proyectos compartidos o dedicados”.

Entre las funciones fundamentales de apoyo de la PMO podemos mencionar las siguientes:

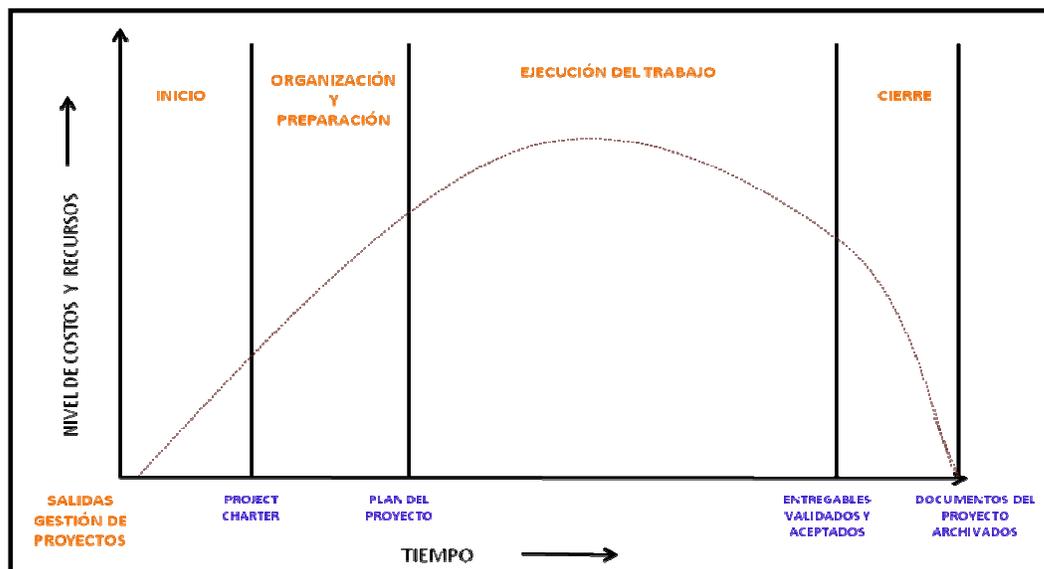
- ✓ Gestionar recursos compartidos por todos los proyectos dirigidos por la oficina de dirección de proyectos.
- ✓ Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y normas para la dirección de proyectos.
- ✓ Instruir, orientar, capacitar y supervisar.
- ✓ Vigilar el cumplimiento de las políticas de normas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías del proyecto.
- ✓ Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida del proyecto (activos de los procesos de la organización).
- ✓ Coordinar la comunicación entre proyectos. PMBOK Cuarta Edición (2008, p.17).

### **2.2.5 Ciclo de Vida del Proyecto.**

“El ciclo de vida del proyecto es un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación. Un ciclo de vida puede documentarse con ayuda de una metodología. El ciclo de vida del proyecto puede ser determinado o conformado por los aspectos únicos de la organización, de la industria o de la tecnología empleada. Mientras que cada proyecto tiene un inicio y un final definidos, los entregables específicos y las actividades que se llevan a cabo entre éstos variarán ampliamente de acuerdo con el proyecto. El ciclo de

vida proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado.” PMBOK Cuarta Edición (2008,p.22).

Tal como hemos venido observando y de acuerdo a la experiencia adquirida con relación a la gestión de proyectos, podemos decir que no importa la dimensión, la complejidad o el fin que persigan los mismos, generalmente su estructura, su ciclo de vida comprende las siguientes fases: *inicio, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre.*



**Figura 4.** Ciclo de Vida de un proyecto.

**Fuente:** PMBOK Cuarta Edición (2008, p.12, 14)

De acuerdo con el PMBOK Cuarta Edición (2008, p.23), la estructura del ciclo de vida que visualizamos en la Figura 2 presenta por lo general las siguientes características:

- Los niveles de costo y dotación de personal son bajos al inicio del proyecto, alcanzan su punto máximo según se desarrolla el trabajo y caen rápidamente cuando el proyecto se acerca al cierre. (Esto se observa de acuerdo a la línea curva).
- La influencia de los interesados, al igual que los riesgos y la incertidumbre son mayores al inicio del proyecto. Estos factores disminuyen durante la vida del proyecto.

- La capacidad de influir en las características finales del producto del proyecto, sin afectar significativamente el costo, es más alta al inicio del proyecto y va disminuyendo a medida que el proyecto avanza hacia su conclusión.

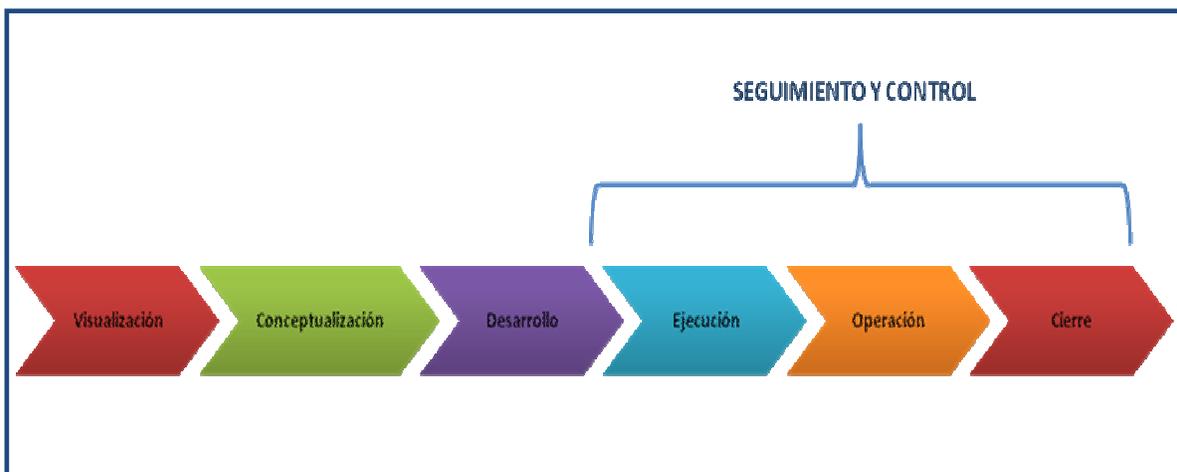
### 2.2.6 Fases de un Proyecto.

El PMBOK Cuarta Edición (2008, p.25) indica que:

“Las fases del proyecto son divisiones dentro del mismo proyecto, donde es necesario ejercer un control adicional para gestionar eficazmente la conclusión de un entregable mayor. Las fases del proyecto suelen completarse de manera secuencial, pero en determinadas situaciones de un proyecto pueden superponerse. Por su naturaleza de alto nivel, las fases del proyecto constituyen un elemento del ciclo de vida del proyecto. Una fase del proyecto no es un grupo de procesos de dirección de proyectos”.

“La estructuración en fases permite la división del proyecto en subconjuntos lógicos para facilitar su dirección, planificación y control. El número de fases, la necesidad de establecer fases y el grado de control aplicado dependen del tamaño, la complejidad y el impacto potencial del proyecto”.

El establecer fases dentro de la ejecución de un proyecto permite una mejor gestión en cuanto a la planificación, control y seguimiento del trabajo a ejecutar, así como la entrega y validación de los productos generados. Implica una organizada y más efectiva dirección de proyectos. Cada fase culmina con la entrega de un trabajo que representa a su vez un producto necesario en la siguiente fase y de igual manera genera un avance en el proyecto.



**Figura 5.** Fases de un proyecto.

Aún cuando pueden tener muchos nombres de fases similares, así como similitud en sus productos entregables, puede haber variaciones incluso en el número de fases. En una misma área de aplicación pueden darse variaciones significativo, particularmente en la presente investigación podemos visualizarlo en las fases de los proyectos de acuerdo al área de aplicación en **Telefónica-Movistar Venezuela**.

Estas son las fases establecidas por la Oficinas de Gestión de Proyectos de acuerdo a su área de aplicación Corporativa, Redes y TI.



**Figura 6.** Fases de un Proyecto.

**Fuente:** Metodología GP **Telefónica-Movistar Venezuela** (2008)

Por ser una manera más práctica, de mejor visualización y como previa inducción a lo que es la Metodología de Gestión de Proyectos empleada por la PMO en **Telefónica-Movistar Venezuela** a continuación le mostraremos de una manera esquemática el conjunto de fases en los proyectos por cada una de las áreas de aplicación y los entregables asociados a estas fases.

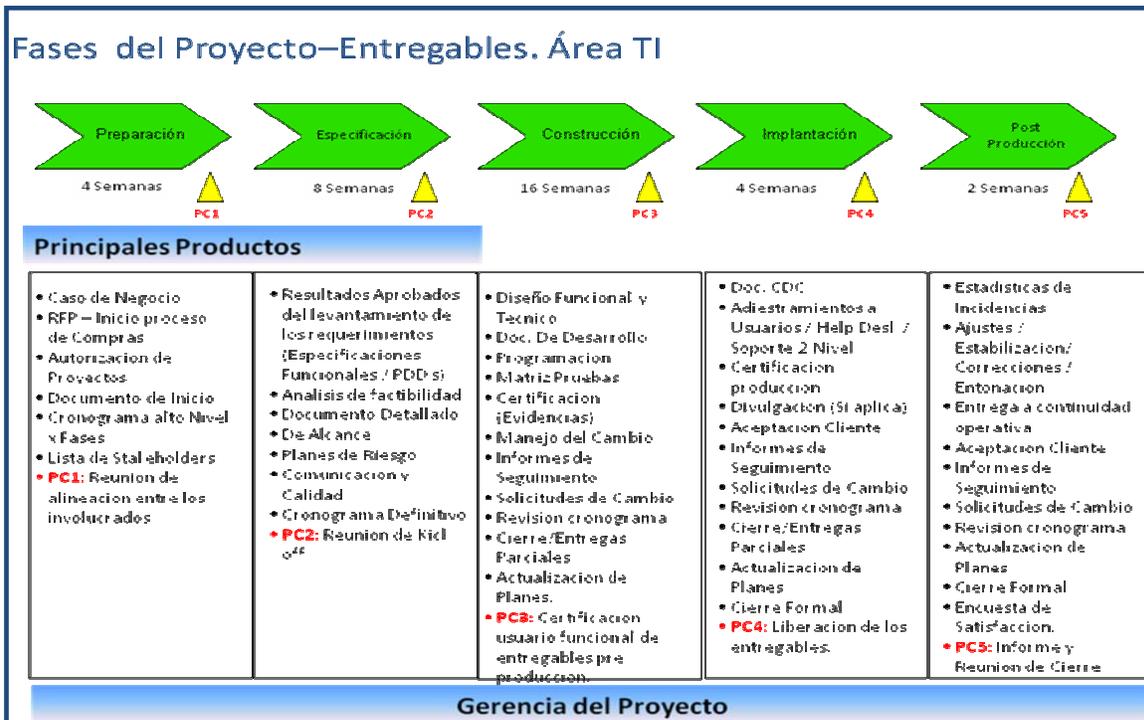


Figura 7. Fases de un Proyecto y Principales Productos. Área TI.  
Fuente: Metodología GP **Telefónica-Movistar Venezuela** (2008)

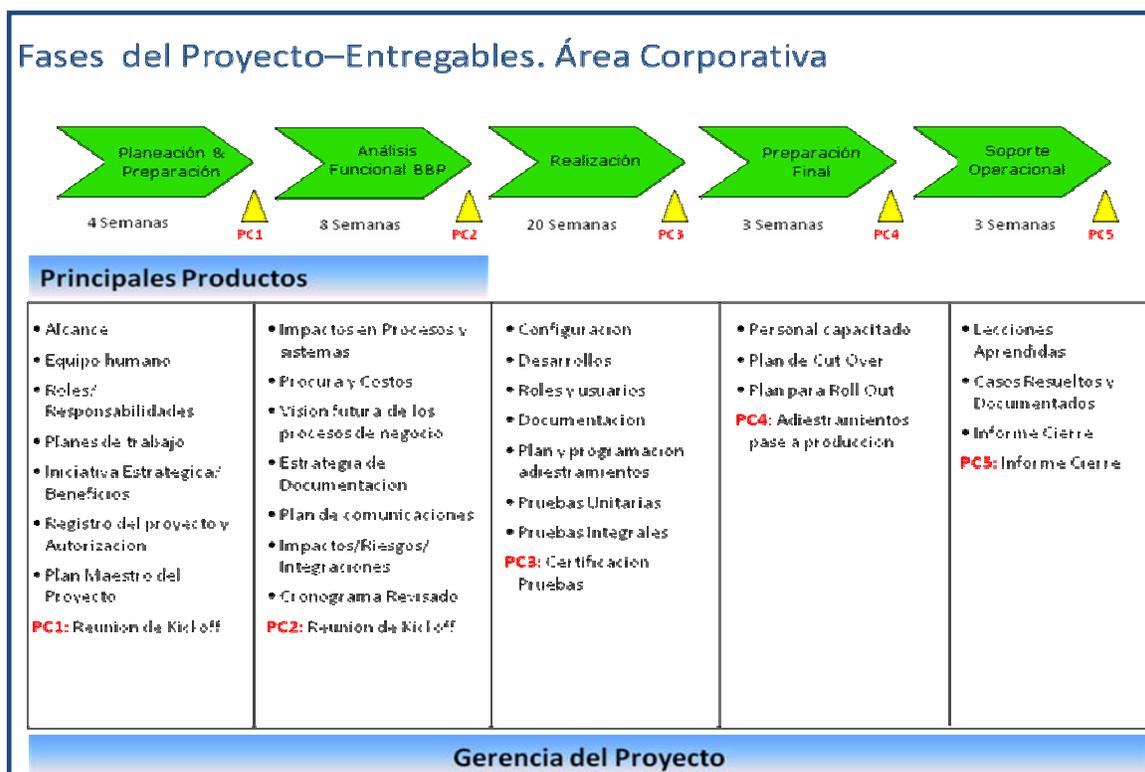
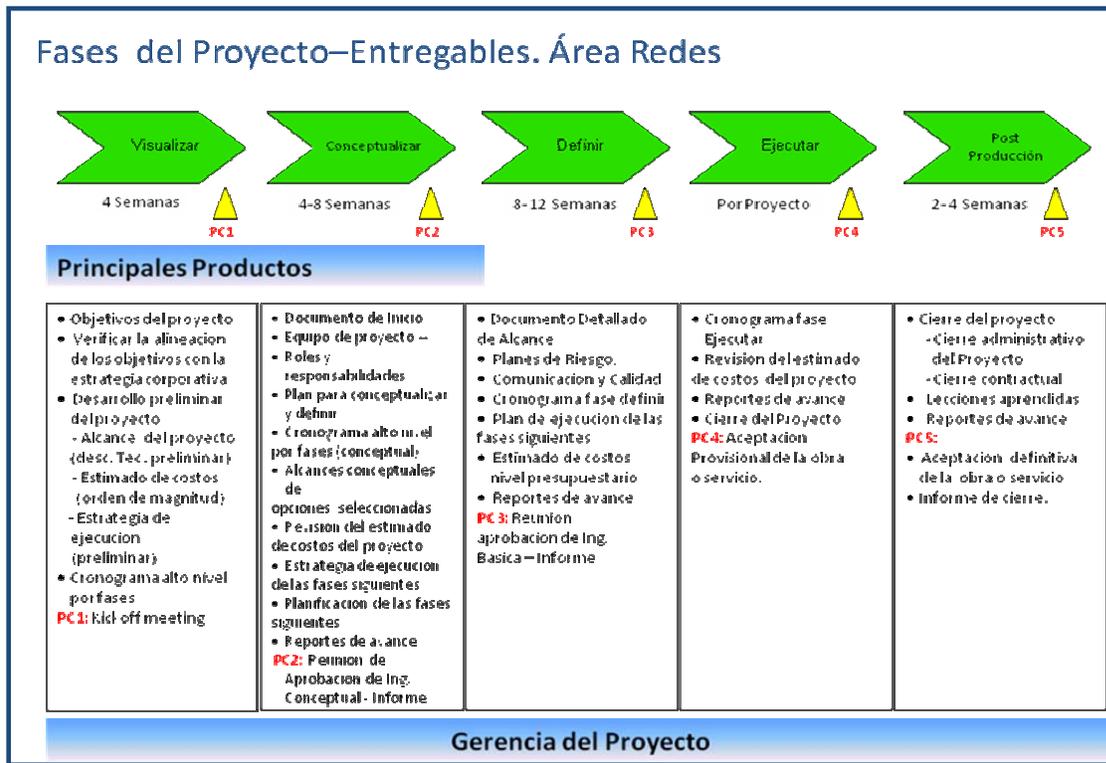


Figura 8. Fases de un Proyecto y Principales Productos Área Corporativa  
Fuente: Metodología GP **Telefónica-Movistar Venezuela** (2008)



**Figura 9.** Fases de un Proyecto y Principales Productos. Área Redes.  
**Fuente:** Metodología GP **Telefónica-Movistar Venezuela** (2008)

Como podemos observar la estructura de las fases para cada una de las áreas que operan en la PMO están claramente definidas de acuerdo a los tipos de proyectos y en línea con las mejores prácticas. A medida que cada fase es ejecutada se van generando los entregables o productos, estas fases igualmente tienen una duración en tiempo y tienen establecidos puntos de control al final de cada una, los cuales vienen representados por reuniones, certificaciones o entregas de informes, depende en qué fase se encuentre el proyecto.

Es importante mencionar que actualmente y debido a la fusión de lo que anteriormente eran las tres oficinas PMO, las fases que se manejan para el área corporativa son las mismas que las del área de TI, es decir que los proyectos se estructuran y manejan a través de las fases de Preparación, Especificación, Construcción, Implantación y Post-Producción. Para el caso de los proyectos de Redes estos continúan manejándose bajo la estructura de sus fases, dado a la naturaleza de los mismos.

En este sentido y enfocándonos más al área objeto de la presente evaluación hemos mostrado más a detalle cómo están representadas las fases y los productos asociados a los proyectos (Redes, Corporativo y de TI) en la oficina de gestión de proyectos PMO de **Telefónica-Movistar Venezuela**, por otra partes además de los productos propios del proyecto también se cuenta con entregables asociados a la gestión del proyecto.

### **2.2.7 Interesados en el Proyecto.**

Desde que nace el proyecto hasta que inicia su etapa de desarrollo, están presentes un grupo de personas y organizaciones que intervienen de forma activa a lo largo del proyecto, de alguna manera u otra los intereses y expectativas de este grupo están puestos sobre el proyecto y los resultados de su ejecución o finalización del mismo.

Es conveniente destacar la influencia de los interesados sobre los objetivos y resultados del proyecto y lo importante de lograr que el equipo de dirección de proyectos pueda gestionar esta influencia de manera efectiva e impulsar los esfuerzos para asegurar el éxito.

La responsabilidad y autoridad de los interesados en un proyecto, también llamados *stakeholders* dependerá en qué fase se encuentre el proyecto y la competencia de cada uno de los involucrados dentro de cada etapa. Deben tener muy en cuenta y cumplir con las responsabilidades adquiridas, ya que de lo contrario tendría un impacto perjudicial sobre los objetivos y metas del proyecto.

El PMBOK Cuarta Edición (2008, p.30) menciona algunos ejemplos de interesados, entre los que se encuentran:

- ✓ **Clientes / Usuarios:** Los clientes/usuarios son las personas u organizaciones que usarán el producto, servicio o resultado del proyecto. Pueden ser internos o externos a la organización ejecutante. Incluso puede haber diferentes niveles de clientes. En algunas áreas de aplicación, clientes y usuarios son sinónimos, mientras que en otras, clientes se refiere a la entidad que adquiere el producto del proyecto y usuarios hace referencia a aquéllos que usan el producto del proyecto directamente.
- ✓ **Patrocinador:** Un patrocinador es la persona o grupo que proporciona los recursos financieros, en efectivo o en especie, para el proyecto. Cuando se concibe inicialmente un proyecto, el patrocinador es quien lo defiende. Esto incluye servir de portavoz frente a los altos niveles de dirección, para reunir el apoyo de la organización y promover los beneficios que aportará el proyecto. El patrocinador guía el proyecto a través del proceso

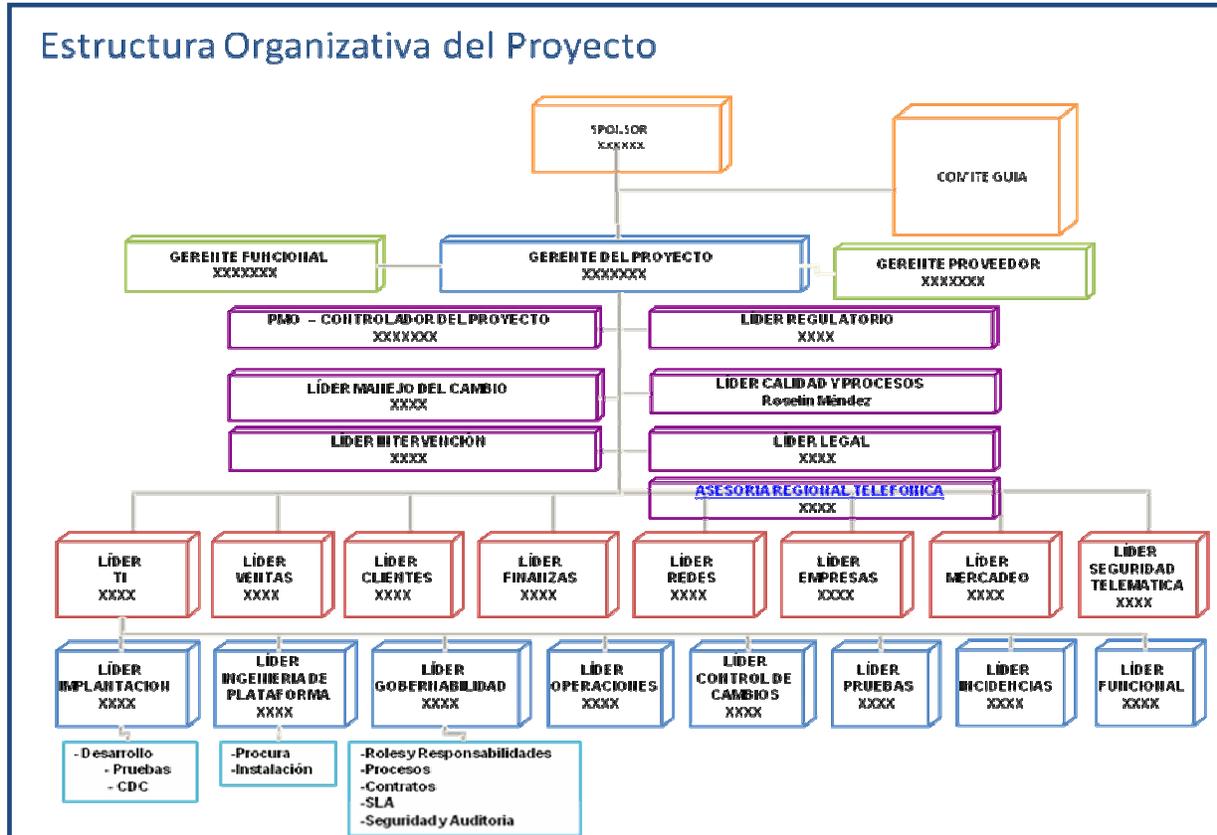
de contratación o selección hasta que está formalmente autorizado y cumple un rol significativo en el desarrollo inicial del alcance y del acta de constitución del proyecto. El patrocinador sirve como vía de escalamiento para los asuntos que están fuera del alcance del director del proyecto. También puede participar en otros asuntos importantes, como la autorización de cambios en el alcance, revisiones al final de una fase y, cuando los riesgos son particularmente altos, decidir si el proyecto debe continuar o no.

- ✓ **Directores del portafolio/Comité de revisión del portafolio:** Los directores del portafolio son responsables de la gobernabilidad de alto nivel de un conjunto de proyectos o programas, que pueden o no ser interdependientes. Los comités de revisión del portafolio están conformados normalmente por ejecutivos de la organización que actúan como un panel de selección de proyectos. Tienen a su cargo la revisión de cada proyecto desde el punto de vista del retorno de la inversión, el valor del proyecto, los riesgos asociados con su ejecución y otros atributos del proyecto.
- ✓ **Directores del programa:** Los directores del programa son responsables de la gestión coordinada de proyectos relacionados, para obtener beneficios y un control que no serían posibles si los proyectos se gestionaran individualmente. Los directores del programa interactúan con los directores de cada proyecto, proporcionándoles apoyo y guía en proyectos individuales.
- ✓ **Oficina de dirección de proyectos (PMO):** Una oficina de dirección de proyectos es un cuerpo o entidad dentro de una organización que tiene varias responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción.
- ✓ **Directores del proyecto:** Los directores del proyecto son designados por la organización ejecutante para alcanzar los objetivos del proyecto. Un director de proyecto debe ser capaz de comprender los detalles del proyecto, pero debe dirigirlo desde una perspectiva global.
- ✓ **Equipo del proyecto:** El equipo del proyecto está conformado por el director del proyecto, el equipo de dirección del proyecto y otros miembros del equipo que desarrollan el trabajo, pero que no necesariamente participan en la dirección del proyecto. Este equipo está compuesto por quienes llevan a cabo el trabajo del proyecto: individuos procedentes de diferentes grupos, con conocimientos en una materia específica o con un

conjunto de habilidades específicas. materia específica o con un conjunto de habilidades específicas.

- ✓ **Gerentes Funcionales:** Los gerentes funcionales son personas clave que desempeña el rol de gestores dentro de un área administrativa o funcional de una empresa, tal como recursos humanos, finanzas, contabilidad o adquisiciones. Cuentan con personal permanente propio asignado para la realización del trabajo en curso y tienen la clara misión de gestionar todas las tareas dentro de su área funcional de responsabilidad. El gerente funcional puede aportar su experiencia en la materia, o bien su función puede proporcionar servicios al proyecto.
- ✓ **Gerentes de Operaciones:** Los gerentes de operaciones desempeñan una función de gestión en un área medular de la empresa, tal como la de investigación y desarrollo, diseño, fabricación, aprovisionamiento, pruebas o mantenimiento. A diferencia de los gerentes funcionales, estos gerentes tienen que ver directamente con la producción y el mantenimiento de los productos o servicios que vende la empresa. En función del tipo de proyecto, una vez que éste se termina, se realiza una entrega formal de la documentación técnica del proyecto y de otros registros permanentes al grupo de gerentes de operaciones correspondiente. La gestión de operaciones incorpora el proyecto entregado dentro de las operaciones normales y proporciona el apoyo a largo plazo.
- ✓ **Vendedores / Socios de negocios:** Los vendedores, también llamados proveedores o contratistas, son compañías externas que celebran un contrato para proporcionar componentes o servicios para el proyecto. Los socios de negocios también son compañías externas, pero que tienen una relación especial con la empresa, lograda algunas veces mediante un proceso de certificación. Los socios de negocios proporcionan experiencia especializada o desempeñan una función específica, como una instalación, adecuación, capacitación o apoyo.

Dentro de la Metodología de la PMO la estructura organizativa que se maneja y se ha implantado para los proyectos gestionados es la siguiente:



**Figura 10.** Estructura Organizativa del Proyecto  
**Fuente:** Metodología GP **Telefónica-Movistar Venezuela** (2008)

A continuación le daremos a conocer los roles más relevantes dentro de la presente estructura (Sponsor, Comité Guía, Gerente o Líder del Proyecto, Gerente Funcional, PMO). En cuanto a los demás roles dependerá de la naturaleza del proyecto, la cual dirá que áreas estarían participando y por ende requerirán de una representación.

- ✓ **Sponsor:** Responsable por el éxito del proyecto y aprueba el desarrollo del mismo. Proporciona la autoridad ejecutiva necesaria para superar obstáculos que se presenten en la organización durante el desarrollo del proyecto.

Entre las principales responsabilidades se encuentran:

- Definir la dirección de alto nivel del proyecto.
  - Identificar y poseer la aprobación de los requisitos del negocio para el proyecto.
  - Asegurarse de que los objetivos del proyecto se mantengan alineados con los objetivos del negocio.
  - Autoriza la disposición de fondos (internos y externos). Aprueba los recursos y provee los fondos para su ejecución.
  - Asegurarse de que todos los riesgos a nivel de negocios están siendo controlados y gerenciados.
- 
- ✓ **Comité Guía:** Orienta el desarrollo del proyecto, valida y aprueba las acciones escaladas y recomendadas por el Gerente del proyecto, para la consecución de las metas del proyecto. Compromete los objetivos del proyecto con los objetivos del negocio. Autoriza acciones de contingencia.
  - ✓ **Gerente o Líder del Proyecto:** Responsable de la Gerencia global del proyecto, tanto técnica como administrativa, debe velar por el cumplimiento de los objetivos y lograr un óptimo desempeño en tiempo, costo, calidad y satisfacción del cliente. Es quien tiene la responsabilidad ante su cliente y los “stakeholders” por la ejecución del proyecto. Establece una adecuada relación con sus clientes y mantiene correctamente los canales de comunicación con los elementos decisorios de la organización.
  - ✓ **Gerente Funcional:** Gestiona los aspectos administrativos y funcionales del proyecto, tal como recursos, adquisiciones, presupuesto, entre otras gestiones.
  - ✓ **PMO. Roles en el Seguimiento y Control de Proyectos:** Apoya al Gerente del Proyecto en las labores relacionadas con la planificación, ejecución, control y cierre del proyecto. Participa en la planificación financiera y de actividades del proyecto dando las recomendaciones necesarias. Realiza un diagnóstico periódico del estado del proyecto desde el punto de vista financiero y de la ejecución de las actividades, presentando un informe de progreso, con alertas y recomendaciones necesarias, a fin de facilitar la toma

de decisiones. Prepara todo lo necesario para efectuar el cierre oficial del proyecto, desde el punto de vista de las actividades como del presupuesto del proyecto y emite el informe de cierre. Participa en todo el ciclo de vida del proyecto.

Cada uno de estos roles son ejecutados por personal calificado que forman parte del equipo del proyecto, se busca en todo momento de trabajar de manera integrada y bajo un esquema eficiente de comunicación que permita el entendimiento y la información oportuna de cada miembro del equipo del estatus del proyecto. La estructuración del equipo del proyecto es uno de los primeros entregables dentro de la fase inicial o de preparación de los proyectos ejecutados inscritos en la PMO en [Telefónica-Movistar Venezuela](#).

### **2.2.8 Procesos de Dirección de Proyectos.**

Durante la ejecución y dirección de un proyecto desde su comienzo se desarrollan un conjunto de procesos que apoyan la gestión de los mismos, haciendo que la ejecución de estos sea más eficiente y satisfactoria. Es este sentido tomaremos ampliamente como referencia lo indicado en el PMBOK Cuarta Edición (2008, p. 39), que con relación a este tema nos indica textualmente lo siguiente:

“La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. La aplicación de conocimientos requiere de la dirección eficaz de los procesos apropiados. Un proceso es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que puedan aplicarse y por las salidas que se obtienen”.

Es importante resaltar que estos procesos son ejecutados por el equipo del proyecto, y esta ejecución viene enmarcada generalmente bajo dos categorías principales, descritas en el PMBOK Cuarta Edición (2008, p.40):

“Los *procesos de dirección de proyectos* aseguran que el proyecto avance de manera eficaz durante toda su existencia. Estos procesos incluyen las herramientas y técnicas involucradas en la aplicación de las habilidades y capacidades que se describen en las Áreas de conocimiento”.

“Los *procesos orientados al producto* especifican y crean el producto del proyecto. Estos procesos normalmente son definidos por el ciclo de vida del proyecto (como se analiza en la Sección 2.2.5) y varían según el área de aplicación. El alcance del proyecto no puede definirse si no se cuenta con una comprensión básica acerca de cómo generar el producto especificado. Por ejemplo, al determinar la complejidad global de una casa que se planifica construir, se deben tener en cuenta diversas técnicas y herramientas de construcción”.

En este sentido, la dirección de proyectos es una tarea integradora y por ende todas aquellas actividades y acciones que componen estos procesos de dirección deben estar alineadas entre sí, de manera de hacer más efectiva su coordinación. El desarrollo de cada uno de los procesos durante la ejecución de un proyecto es una tarea en la cual existe una interacción entre los mismos que al mismo tiempo van relacionados con los objetivos y requisitos del proyecto. Cada uno de estos procesos puede generar información que ayude en la dirección de futuros proyectos, adaptándonos cada vez más a las mejores prácticas establecidas en las normas que tomamos como referencia.

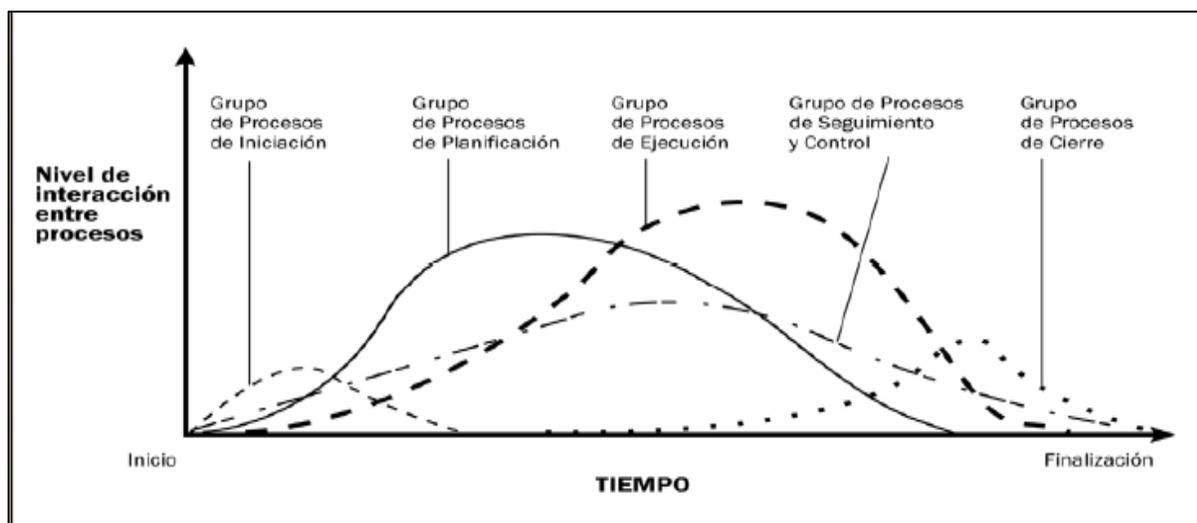
#### **2.2.8.1 Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos.**

La Guía del PMBOK Cuarta Edición (2008, p. 41) describe la naturaleza de los procesos de dirección de proyectos en términos de la integración de los procesos, sus interacciones y los propósitos a los cuales sirven. Los procesos de dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías conocidas como Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos:

- ✓ **Grupo del Proceso de Iniciación:** Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.
- ✓ **Grupo del Proceso de Planificación:** Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.
- ✓ **Grupo del Proceso de Ejecución:** Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.

- ✓ **Grupo del Proceso de Seguimiento y Control:** Aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- ✓ **Grupo del Proceso de Cierre:** Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Estos procesos de la gerencia de proyectos están presentes si bien con una intensidad variable a lo largo de las distintas fases por las que atraviesa el proyecto en su ciclo de vida. Los grupos de procesos se vinculan entre sí a través de los productos que estos generan, en este sentido no son eventos discretos en el tiempo, comprenden actividades superpuestas que están presentes a lo largo del proyecto, la salida de un proceso normalmente se convierte en la entrada para otro o puede ser un entregable del proyecto.



**Figura 11.** Interacción entre los Procesos de Dirección de Proyectos.  
**Fuente:** PMBOK Tercera Edición 2004.

En la Figura 9, podemos visualizar la interacción de cada uno de los procesos a lo largo del tiempo de ejecución de un proyecto o bien de una fase del mismo. Si bien el grupo de procesos de Ejecución representa una de las etapas más importantes desde el punto de vista de demanda de esfuerzo y consumo de recursos, son los procesos dentro de la fase de iniciación los que tienen mayor trascendencia en el desarrollo de proyectos, debido a que es en esta fase donde se define

el alcance del proyecto y hasta cierto punto se traza el curso del mismo. De igual manera los procesos de Seguimiento y Control tienen una amplia participación durante toda la ejecución de un proyecto y abarca todos los procesos en general, dado su carácter integrador y de control que permite validar el desempeño en la ejecución de todos los procesos y actividades involucradas y dar las alertas necesarias en caso de que algo no marche de acuerdo a lo establecido, por lo tanto este proceso es de igual manera trascendente dentro de la ejecución de un determinado proyecto.

### **2.2.9 Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos:**

La Gerencia de Proyectos es una especialidad de reciente aceptación en el mundo empresarial. Esto debido al campo de acción donde se desarrolla el cual es muy específico y a la naturaleza de su producto: los proyectos (esfuerzos únicos y temporales).

No obstante la Gerencia de Proyectos en su evolución histórica ha establecido un conjunto de Áreas de Conocimiento, del PMBOK Cuarta Edición en su Sección III, hemos tomado un estrato textual para dar un concepto de lo que son estas áreas:

- ✓ **Gestión de la Integración del Proyecto:** “La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos. En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, articulación, así como las acciones integradoras que son cruciales para la terminación del proyecto, la gestión exitosa de las expectativas de los interesados y el cumplimiento de los requisitos”.

Si bien está será nuestra área de referencia para nuestro estudio, esta será ampliada más adelante, continuando con el orden de ideas, a continuación mencionaremos los procesos correspondientes a la Gestión de Integración del Proyecto:

- Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto.
- Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.
- Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto.
- Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto.

- Realizar el Control Integrado de Cambios.
  - Cerrar Proyecto o Fase.
- ✓ **Gestión del Alcance del Proyecto:** “La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completarlo con éxito. El objetivo principal de la Gestión del Alcance del Proyecto es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto”. La comprende los siguientes procesos:
- Recopilar Requisitos.
  - Definir el Alcance.
  - Crear la EDT.
  - Verificar el Alcance.
  - Controlar el Alcance.
- ✓ **Gestión del Tiempo del Proyecto:** “La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo”. La comprende los siguientes procesos:
- Definir las Actividades.
  - Secuenciar las Actividades.
  - Estimar los Recursos de las Actividades.
  - Estimar la Duración de las Actividades.
  - Desarrollar el Cronograma.
  - Controlar el Cronograma.
- ✓ **Gestión de los Costes del Proyecto:** “La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado”. La comprende los siguientes procesos:
- Estimar los Costos.

- Determinar el Presupuesto.
  - Controlar los Costos.
- ✓ **Gestión de la Calidad del Proyecto:** “La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido. Implementa el sistema de gestión de calidad por medio de políticas y procedimientos, con actividades de mejora continua de los procesos llevados a cabo durante todo el proyecto, según corresponda”. La comprenden los siguientes procesos:
- Planificar la Calidad.
  - Realizar el Aseguramiento de la Calidad.
  - Realizar el Control de la Calidad.
- ✓ **Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto:** “La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto pueden variar con frecuencia, a medida que el proyecto avanza”. La comprenden los siguientes procesos:
- Desarrollar el Plan de Recursos Humanos.
  - Adquirir el Equipo del Proyecto.
  - Desarrollar el Equipo del Proyecto.
  - Dirigir el Equipo del Proyecto.
- ✓ **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:** “La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos”. La comprende los siguientes procesos:

- Identificar a los interesados.
- Planificar las Comunicaciones.
- Distribuir la Información.
- Gestionar las Expectativas de los Interesados.
- Informar el Desempeño.

✓ **Gestión de los Riesgos del Proyecto:** “La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto”. La comprende los siguientes procesos:

- Planificar la Gestión de los Riesgos.
- Identificar los Riesgos.
- Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos.
- Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos.
- Planificar la Respuesta a los Riesgos.
- Monitorear y Controlar los Riesgos.

✓ **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:** “La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo del proyecto. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto también incluye la administración de cualquier contrato emitido por una organización externa (el comprador) que esté adquiriendo el proyecto a la organización ejecutante (el vendedor), así como la administración de las obligaciones

contractuales contraídas por el equipo del proyecto en virtud del contrato”. La comprende los siguientes procesos:

- Planificar las Adquisiciones.
- Efectuar las Adquisiciones.
- Administrar las Adquisiciones.
- Cerrar las Adquisiciones.

Ya pudimos conocer de manera general las nueve áreas de conocimiento y los procesos que cada una comprende dentro de la dirección de proyectos, para efectos de nuestra investigación abarcaremos el área de *Gestión de Integración de Proyectos*, esta será el área que tomaremos como referencia para evaluar la Metodología de Gestión de Proyectos de **Telefónica-Movistar Venezuela**. De acuerdo con esto, desglosaremos a través de una matriz los puntos que ampliaremos conceptualmente.

En la siguiente tabla visualizaremos los procesos que comprende el área de Gestión de Integración, así como al Grupo de Procesos a los que pertenece:

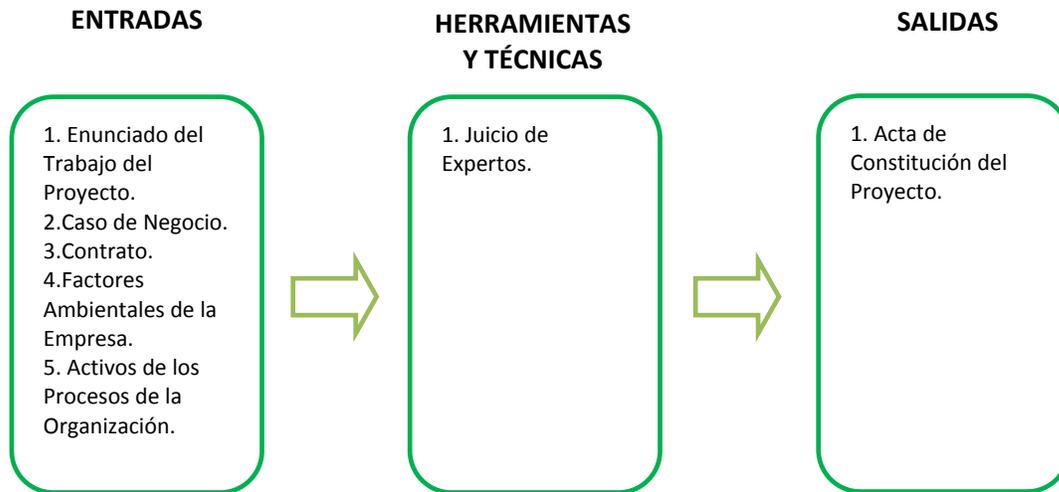
**Tabla 1. Área de Gestión de Integración.**

Área de Conocimiento	Grupo de Procesos de Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Iniciación	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Seguimiento y Control	Grupo de Procesos de Cierre
Gestión de Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto.	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.	4.3 Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto.	4.4 Monitorear y controlar el Trabajo del Proyecto.  4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios.	4.6 Cerrar Proyecto o Fase.

**Fuente:** PMBOK. Cuarta Edición 2008

Como podemos observar la Gestión de Integración de Proyectos comprende todos los procesos de Dirección de Proyectos, de allí lo apropiado de tomarlo como referencia para la evaluación de la Metodología de Gestión de Proyectos empleada por la PMO en la organización. En este sentido el PMBOK Cuarta Edición (2008, p. 70) nos explica los procesos de gestión de esta área:

**2.2.9.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto.** Es el proceso que consiste en desarrollar un documento que autoriza formalmente un proyecto o una fase y documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados. El proyecto se inicia formalmente con la firma del acta de constitución del proyecto aprobada. Se selecciona y asigna un director del proyecto tan pronto como sea posible, de preferencia durante la elaboración del acta de constitución del proyecto, pero siempre antes de comenzar la planificación. La elaboración del acta de constitución de un proyecto vincula el proyecto en cuestión con la estrategia y el trabajo en curso de la organización.



**Figura. 12** Elementos del Proceso de Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto.  
**Fuente:** PMBOK. Cuarta Edición 2008

### 2.2.9.1.1 Entradas.

- ✓ **Enunciado del Trabajo del Proyecto.** El Enunciado del Trabajo del Proyecto (SOW) es una descripción narrativa de los productos o servicios que debe entregar el proyecto. Para proyectos internos, el iniciador del proyecto o el patrocinador proporciona el enunciado del trabajo basado en las necesidades de la empresa o en los requisitos del producto o del servicio. Para proyectos externos el enunciado del trabajo puede ser proporcionado por el cliente como parte del documento de licitación; por ejemplo, una petición de propuesta, una solicitud de información, una solicitud de oferta, o como parte de un contrato. El enunciado de un proyecto hace referencia a:
  - **Una necesidad comercial.** Las necesidades comerciales de una organización pueden basarse en una demanda del mercado, un avance tecnológico, un requisito legal o una regulación del gobierno.
  - **Una descripción del alcance del producto.** Documenta las características del producto que el proyecto se encargará de crear. La descripción también debe documentar la relación entre los productos o servicios que se están creando y la necesidad comercial que el proyecto atenderá.
  - **Un plan estratégico.** Todos los proyectos deben sustentar las metas estratégicas de la organización. El plan estratégico de la organización ejecutante debe

considerarse como un factor de decisión y de priorización al seleccionar el proyecto.

- ✓ **Caso de Negocio.** El caso de negocio proporciona la información necesaria desde una perspectiva comercial para determinar si el proyecto vale o no la inversión requerida. Normalmente, la necesidad comercial y el análisis de costo-beneficio se incluyen en el caso de negocio para justificar el proyecto. El caso de negocio puede generarse por distintos motivos:
  - Demanda del mercado.
  - Necesidad comercial.
  - Solicitud de un cliente.
  - Adelantos tecnológicos.
  - Requisito Legal.
  - Impacto ecológico.
  - Necesidades sociales.
- ✓ **Contrato.** Si el proyecto se está ejecutando para un cliente externo, el contrato constituye una entrada.
- ✓ **Factores Ambientales de la Empresa.** Los factores ambientales de la empresa que pueden influir en el desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto pueden ser entre otros:
  - Las normas gubernamentales o industriales.
  - La infraestructura de la organización.
  - Las condiciones del mercado.
- ✓ **Activos de los Procesos de la Organización.** Entre los procesos que pueden influir en el desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto podemos mencionar los siguientes:
  - Los procesos organizacionales estándar, las políticas y las definiciones de procesos normalizadas que se utilizan en la organización.
  - Las plantillas.
  - La información histórica y la base de conocimientos de lecciones aprendidas.

### 2.2.9.1.2 Herramientas y Técnicas.

- ✓ **Juicio de Expertos.** A menudo se utiliza el juicio de expertos para evaluar las entradas que se usan para elaborar el acta de constitución del proyecto. Durante este proceso, el juicio y la experiencia se aplican a cualquier detalle técnico y de gestión. Esta experiencia es proporcionada por todo grupo o individuo con conocimientos o capacitación especializados y se encuentra disponible a través de diferentes fuentes, entre las que se incluyen:

- Otras unidades dentro de la organización.
- Consultores.
- Interesados, incluyendo clientes y patrocinadores.
- Asociaciones profesionales y técnicas.
- Grupos industriales.
- Expertos en la materia.
- La oficina de dirección de proyectos (PMO).

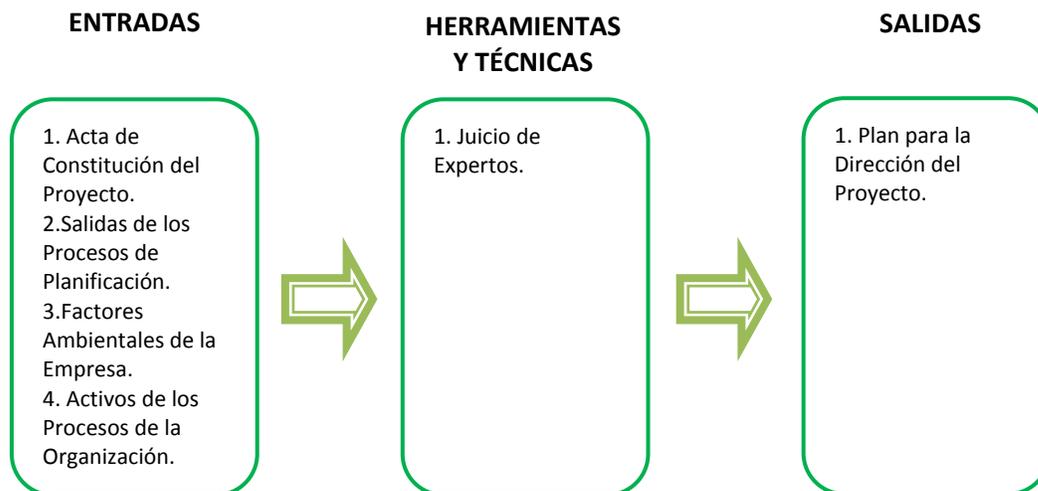
### 2.2.9.1.3 Salidas.

- ✓ **Acta de Constitución del Proyecto.** El acta de constitución del proyecto documenta las necesidades comerciales, el conocimiento actual de las necesidades del cliente y el nuevo producto, servicio o resultado que el proyecto debe proporcionar, como por ejemplo:

- El propósito o la justificación del proyecto
- Los objetivos medibles del proyecto y los criterios de éxito relacionados
- Los requisitos de alto nivel
- La descripción del proyecto de alto nivel
- Los riesgos de alto nivel
- Un resumen del cronograma de hitos
- Un resumen del presupuesto
- Los requisitos de aprobación del proyecto (qué constituye el éxito del proyecto, quién decide si el proyecto es exitoso y quién firma la aprobación del proyecto)

- El director del proyecto asignado, su responsabilidad y su nivel de autoridad
- El nombre y el nivel de autoridad del patrocinador o de quienes autorizan el acta de constitución del proyecto.

**2.2.9.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.** Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto es el proceso que consiste en documentar las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios. El plan para la dirección del proyecto define la manera en que el proyecto se ejecuta, se monitorea, se controla y se cierra. El contenido del plan para la dirección del proyecto variará en función del área de aplicación y de la complejidad del proyecto.



**Figura 13** Elementos del Proceso Desarrollar el Plan para la Dirección de Proyectos.

**Fuente:** PMBOK. Cuarta Edición 2008

#### 2.2.9.2.1 Entradas.

- ✓ **Acta de Constitución del Proyecto.** Referido en el punto anterior.
- ✓ **Salidas de los Procesos de Planificación.** Cualquier línea base y planes de gestión subsidiarios que son una salida de los otros procesos de planificación constituyen entradas para este proceso. Por otra parte, las actualizaciones a estos documentos pueden necesitar actualizaciones al plan para la dirección del proyecto.
- ✓ **Factores Ambientales de la Empresa.** Los factores ambientales de la empresa que pueden influir en el proceso de Desarrollar el Plan para la Dirección del proyecto incluyen entre otros:

- Las normas gubernamentales o industriales.
  - Los sistemas de información para la dirección de proyectos.
  - La estructura y cultura de la organización.
  - La infraestructura.
  - La administración del personal.
- ✓ **Activos de los Procesos de la Organización.** Aquellos activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso de Desarrollar el Plan para la Dirección del proyecto incluyen los siguientes:
- Pautas, instrucciones de trabajo, criterios para la evaluación de propuestas y criterios estandarizados para la medición del desempeño.
  - Plantilla para el plan para la dirección del proyecto. Entre los elementos del plan para la dirección del proyecto que pueden actualizarse se encuentran, entre otros:
    - Las pautas y criterios para adaptar el conjunto de procesos estándar de la organización con el fin de que satisfagan las necesidades específicas del proyecto
    - Las pautas o requisitos para el cierre del proyecto, tales como los criterios de validación y aceptación del producto.
  - Procedimientos de control de cambios, incluyendo las etapas durante las cuales se modificarán las normas, políticas, planes y procedimientos oficiales de la compañía, y cómo se aprobará y validará cualquier cambio.
  - Archivos del proyecto pertenecientes a proyectos anteriores (por ejemplo, líneas base de alcance, costo, cronograma y para la medición del desempeño, calendarios del proyecto, diagramas de red de los cronogramas del proyecto, registros de riesgos, acciones planificadas de respuesta e impacto definido del riesgo).
  - Información histórica y base de conocimientos de lecciones aprendidas.
  - Bases de conocimiento de la gestión de la configuración, que contienen las versiones y líneas base de todas las normas, políticas y procedimientos oficiales de la compañía, y cualquier otro documento del proyecto

#### **2.2.9.2.2 Herramientas y Técnicas.**

- ✓ **Juicio de Expertos.** Cuando se desarrolla el plan para la dirección del proyecto se utiliza el juicio de expertos para:
  - Adaptar el proceso para cumplir con las necesidades del proyecto.
  - Desarrollar los detalles técnicos y de gestión que se incluirán en el plan para la dirección del proyecto.
  - Determinar los recursos y los niveles de habilidad necesarios para llevar a cabo el trabajo del proyecto.
  - Determinar el nivel de gestión de la configuración que se aplicará al proyecto.
  - Determinar qué documentos del proyecto estarán sujetos al proceso formal de control de cambios.

#### **2.2.9.2.3 Salidas.**

- ✓ **Plan Para la Dirección del Proyecto.** El plan para la dirección del proyecto integra y consolida todos los planes de gestión subsidiarios y las líneas base de los procesos de planificación, e incluye en particular:
  - El ciclo de vida seleccionado para el proyecto y los procesos que se aplicarán en cada fase.
  - Los resultados de la adaptación realizada por el equipo de dirección del proyecto.
  - El modo en que se ejecutará el trabajo para alcanzar los objetivos del proyecto.
  - Un plan de gestión de cambios que describa el modo en que se monitorearán y controlarán los mismos.
  - Un plan de gestión de la configuración que documente cómo se llevará a cabo dicha gestión.
  - El modo en que se mantendrá la integridad de las líneas base para la medición del desempeño.
  - Las necesidades y las técnicas de comunicación entre los interesados.

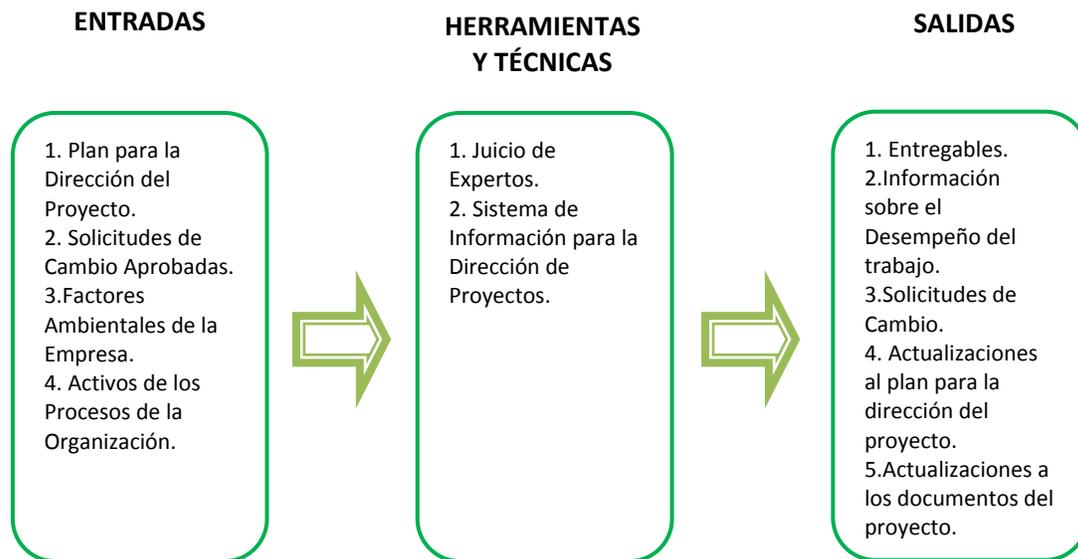
- Las revisiones clave de gestión del contenido, alcance y tiempo, para agilizar la atención de asuntos sin resolver y decisiones pendientes.

**2.2.9.3 Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto.** Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto es el proceso que consiste en ejecutar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto para cumplir con los objetivos del mismo. Estas actividades abarcan, entre otras:

- Realizar las actividades necesarias para cumplir con los requisitos del proyecto.
- Crear los entregables del proyecto.
- Reunir, capacitar y dirigir a los miembros del equipo asignado al proyecto.
- Obtener, gestionar y utilizar los recursos, incluyendo materiales, herramientas, equipos e instalaciones.
- Implementar los métodos y normas planificados.
- Establecer y gestionar los canales de comunicación del proyecto, tanto externos como internos al equipo del proyecto.
- Generar los datos del proyecto, tales como costo, cronograma, avance técnico y de calidad y el estado, a fin de facilitar las proyecciones.
- Emitir las solicitudes de cambio y adaptar los cambios aprobados al alcance, a los planes y al entorno del proyecto.
- Gestionar los riesgos e implementar las actividades de respuesta a los mismos.
- Gestionar a los vendedores y proveedores.
- Recopilar y documentar las lecciones aprendidas e implementar las actividades aprobadas de mejora del proceso.

El director del proyecto, junto con el equipo de dirección del proyecto, dirige el desempeño de las actividades planificadas del proyecto y gestiona las diversas interfaces técnicas y organizacionales que existen dentro del proyecto. El proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto se ve directamente afectado por el área de aplicación del mismo. Los entregables se producen como salidas de los procesos ejecutados para cumplir con el trabajo planificado y programado en el plan para la dirección del proyecto. La información sobre el desempeño del trabajo, relativa al estado de terminación de los entregables y a lo que se ha logrado, se recopila

durante la ejecución del proyecto y alimenta el proceso Informar el Desempeño. La información sobre el desempeño del trabajo también se utilizará como entrada para el Grupo del Proceso de Seguimiento y Control. Por otra parte se requiere de la implementación de los controles de cambio aprobados.



**Figura 14.** Elementos del Proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto.  
**Fuente:** PMBOK. Cuarta Edición 2008

### 2.2.9.3.1 Entradas.

- ✓ **Plan para la Dirección del Proyecto.** Referido en el punto anterior.
- ✓ **Solicitudes de Cambio Aprobadas.** Como parte del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios, una actualización del estado del control de cambios indicará que algunos cambios se han aprobado, mientras que otros no. El equipo del proyecto programa la implementación de las solicitudes de cambio aprobadas. Las solicitudes de cambio aprobadas son los cambios documentados y autorizados para ampliar o reducir el alcance del proyecto. Las solicitudes de cambio aprobadas pueden también modificar las políticas, al plan para la dirección del proyecto, a los procedimientos, los costos o los presupuestos, así como a la revisión de los cronogramas. Las solicitudes de cambio

aprobadas pueden hacer necesaria la implementación de acciones preventivas o correctivas.

✓ **Factores Ambientales de la Empresa.** Los factores ambientales de la empresa que pueden influir en el proceso de Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto, incluyen los siguientes:

- La cultura y la estructura organizacionales, ya sean de la compañía o del cliente
- La infraestructura.
- La administración del personal.
- La tolerancia al riesgo por parte de los interesados.
- Los sistemas de información para la dirección de proyectos.

✓ **Activos de los Procesos de la Organización.** Los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso de Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto incluyen los siguientes:

- Pautas e instrucciones de trabajo normalizadas.
- Requisitos de comunicación que definen los medios de comunicación permitidos, el tiempo de conservación de los registros y requisitos de seguridad.
- Procedimientos para la gestión de incidentes y defectos que definen los controles para incidentes y defectos, la identificación y la solución de los mismos, así como el seguimiento de los elementos de acción.
- Base de datos para la medición de procesos, que se utiliza para recopilar y tener a disposición los datos de mediciones de procesos y productos.
- Archivos del proyecto pertenecientes a proyectos anteriores
- Base de datos sobre la gestión de incidentes y defectos que contiene el estado histórico de los mismos, información del control, resolución de los incidentes y defectos así como los resultados de los elementos de acción.

### 2.2.9.3.2 Herramientas y Técnicas.

- ✓ **Juicios de Expertos.** Durante este proceso, el juicio y la experiencia se aplican a todos los detalles técnicos y de gestión. Dicha experiencia es proporcionada por el director del proyecto y el equipo de dirección del proyecto, quienes disponen de los conocimientos o capacitación especializados.
  
- ✓ **Sistema de Información para la Dirección de Proyectos.** El sistema de información para la dirección de proyectos (PMIS), que forma parte de los factores ambientales de la empresa, proporciona acceso a una herramienta automática, tal como una herramienta de software para definir cronogramas, un sistema de gestión de la configuración, un sistema de recopilación y distribución de la información o interfaces de red a otros sistemas automáticos en línea, utilizados durante el esfuerzo de Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto.

### 2.2.9.3.3 Salidas.

- ✓ **Entregables.** Un entregable aprobado es cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto.
  
- ✓ **Información sobre el Desempeño del Trabajo.** Conforme el proyecto avanza, la información sobre las actividades del mismo se recopila de manera sistemática. Esta información puede relacionarse con diversos resultados de desempeño, incluyendo, entre otros:
  - El estado de los entregables.
  - El avance del cronograma.
  - Los costos incurridos.
  
- ✓ **Solicitudes de Cambio.** Cuando se detectan problemas durante la ejecución del trabajo del proyecto, se emiten solicitudes de cambio que pueden modificar las políticas o los procedimientos, el alcance, el costo o el presupuesto, el cronograma o la calidad del proyecto. Otras solicitudes de cambio incluyen acciones preventivas o correctivas para

impedir un impacto negativo posterior en el proyecto. Las solicitudes de cambio pueden ser directas o indirectas, generadas interna o externamente, opcionales u obligatorias (ya sea por ley o por contrato), y pueden abarcar:

- **Acción Correctiva.** Una directiva documentada para ejecutar el trabajo del proyecto y poder, de ese modo, alinear el desempeño futuro previsto del trabajo del proyecto con el plan para la dirección del proyecto.
  - **Acción Preventiva.** Una directiva documentada para realizar una actividad que puede reducir la probabilidad de sufrir consecuencias negativas asociadas con los riesgos del proyecto.
  - **Reparación de Defectos.** La identificación formalmente documentada de un defecto en un componente de un proyecto, con una recomendación de reparar dicho defecto o reemplazar completamente el componente.
  - **Actualizaciones.** Cambios a la documentación, planes, etc., controlados formalmente para reflejar ideas o contenidos, modificados o adicionales.
- ✓ **Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto.** Entre los elementos del plan para la dirección del proyecto que pueden actualizarse, se encuentran:
- El plan de gestión de requisitos
  - El plan de gestión del cronograma
  - El plan de gestión de costos
  - El plan de gestión de calidad
  - El plan de recursos humanos
  - El plan de gestión de las comunicaciones
  - El plan de gestión de riesgos
  - El plan de gestión de las adquisiciones
  - Las líneas base del proyecto.
- ✓ **Actualizaciones de los Documentos del Proyecto.** Entre los documentos del proyecto que pueden actualizarse, se incluyen:
- Los documentos de requisitos.
  - Los registros del proyecto (asuntos, supuestos, etc.)

- El registro de riesgos.
- El registro de interesados.

**2.2.9.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto.** Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto es el proceso que consiste en monitorear, analizar y regular el avance a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto. El seguimiento es un aspecto de la dirección del proyecto que se realiza a lo largo del proyecto. Consiste en recopilar, medir y distribuir la información relativa al desempeño, y en evaluar las mediciones y las tendencias que van a permitir efectuar mejoras al proceso. El seguimiento continuo proporciona al equipo de dirección del proyecto conocimientos sobre la salud del proyecto y permite identificar las áreas susceptibles de requerir una atención especial.

El proceso de monitoreo y control consiste básicamente en lo siguiente:

- Comparar el desempeño real del proyecto con respecto al plan para la dirección del proyecto.
- Evaluar el desempeño para determinar la necesidad de una acción preventiva o correctiva y para recomendar aquéllas que se consideran pertinentes.
- Identificar nuevos riesgos y analizar, revisar y monitorear los riesgos existentes del proyecto, para asegurarse de que se identifiquen los riesgos, se informe sobre su estado y se implementen los planes apropiados de respuesta a los riesgos.
- Mantener, durante la ejecución del proyecto, una base de información precisa y oportuna relativa al producto o a los productos del proyecto y su documentación relacionada.
- Proporcionar la información necesaria para sustentar el informe de estado, la medición del avance y las proyecciones.
- Proporcionar proyecciones que permitan actualizar la información relativa al costo y al cronograma actual.
- Monitorear la implementación de los cambios aprobados cuando éstos se produzcan.



- El sistema de autorización de trabajos de la compañía.
  - La tolerancia al riesgo por parte de los interesados.
  - Los sistemas de información para la dirección de proyectos (por ejemplo, herramientas automáticas, como una herramienta de software para definir cronogramas, un sistema de gestión de la configuración, un sistema de recopilación y distribución de la información o interfaces WEB a otros sistemas automáticos en línea).
- ✓ **Activos de los Procesos de la Organización.** Los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto incluyen, entre otros:
- Los requisitos de comunicación de la organización.
  - Los procedimientos de control financiero.
  - Los procedimientos para la gestión de incidentes y defectos.
  - Los procedimientos de control de riesgos, que incluyen categorías de riesgos, definición de la probabilidad e impacto y la matriz de probabilidad e impacto.
  - La base de datos para la medición de procesos, que se utiliza para tener a disposición los datos de mediciones de procesos y productos.
  - La base de datos de las lecciones aprendidas.

#### **2.2.9.4.2 Herramientas y Técnicas.**

- ✓ **Juicio de Expertos.** El juicio de expertos es utilizado por el equipo de dirección del proyecto para interpretar la información proporcionada por los procesos de seguimiento y control. El director del proyecto, en colaboración con el equipo, determina las acciones requeridas para asegurar que el desempeño del proyecto corresponda a las expectativas.

#### **2.2.9.4.3 Salidas.**

- ✓ **Solicitudes de Cambio.** Como consecuencia de la comparación entre los resultados planificados y los reales, es posible que se emitan solicitudes de cambio, que pueden ampliar, ajustar o reducir el alcance del proyecto o del producto. Los cambios pueden

impactar el plan para la dirección del proyecto, los documentos del proyecto o los entregables del producto. Los cambios pueden abarcar, entre otros:

- **Acción correctiva.** Una directiva documentada para ejecutar el trabajo del proyecto y poder, de ese modo, alinear el desempeño futuro previsto del trabajo del proyecto con el plan para la dirección del proyecto.
  - **Acción preventiva.** Una directiva documentada para realizar una actividad que puede reducir la probabilidad de sufrir consecuencias negativas asociadas con los riesgos del proyecto.
  - **Reparación de defectos.** La identificación formalmente documentada de un defecto en un componente de un proyecto, con una recomendación de reparar dicho defecto o reemplazar completamente el componente.
- ✓ **Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto.** Entre los elementos del plan para la dirección del proyecto que pueden actualizarse, se encuentran:
- El plan de gestión del cronograma.
  - El plan de gestión de costos.
  - El plan de gestión de calidad.
  - La línea base del alcance.
  - La línea base del cronograma.
  - La línea base del desempeño de costos.
- ✓ **Actualizaciones a los Documentos del Proyecto.** Entre los documentos del proyecto que pueden actualizarse se incluye:
- Las proyecciones.
  - Los informes de desempeño.
  - El registro de incidentes.

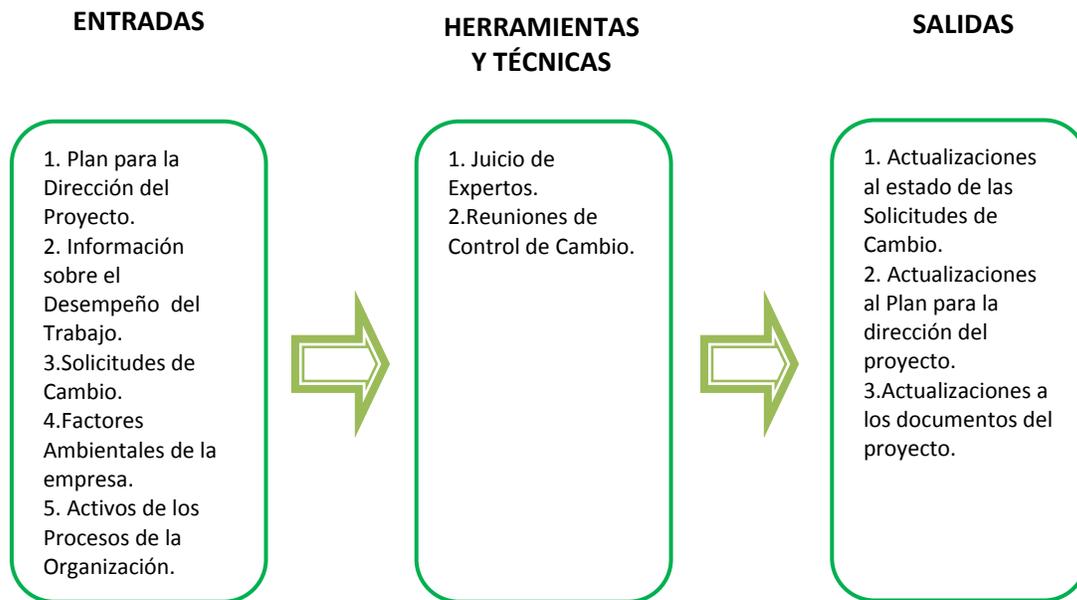
**2.2.9.5 Realizar el Control Integrado de Cambios.** Realizar el Control Integrado de cambios es el proceso que consiste en revisar todas las solicitudes de cambios, aprobar los mismos y gestionar los cambios a los entregables, a los activos de los procesos de la organización, a los documentos del proyecto y al plan para la dirección del proyecto.

Este proceso abarca las siguientes actividades:

- Influir en los factores que eluden el control integrado de cambios, de modo que únicamente se implementen cambios aprobados.
- Revisar, analizar y aprobar las solicitudes de cambio de forma rápida, lo cual es esencial, ya que una decisión tardía puede influir negativamente en el tiempo, el costo o la viabilidad de un cambio.
- Gestionar los cambios aprobados.
- Mantener la integridad de las líneas base, incorporando al plan para la dirección del proyecto y a los documentos del proyecto únicamente los cambios aprobados.
- Revisar, aprobar o rechazar todas las acciones preventivas y correctivas recomendadas.
- Coordinar los cambios a través de todo el proyecto (por ejemplo, un cambio propuesto en el cronograma a menudo influirá en el costo, el riesgo, la calidad y los recursos humanos).
- Documentar el impacto total de las solicitudes de cambio.

Los cambios deben registrarse siempre por escrito, estos procesos de solicitud de cambio pueden requerir información sobre los impactos en el tiempo y costos estimados. Cada solicitud de cambio documentada debe ser aprobada o rechazada por alguna autoridad perteneciente al equipo de dirección del proyecto o a una organización externa. En muchos proyectos, se otorga al director del proyecto la autoridad para aprobar cierto tipo de solicitudes de cambio, según se define en los documentos del proyecto que describen los roles y responsabilidades. De igual manera y cuando sea requerido existe un Comité de Control de Cambios que se encarga también de aprobar o rechazar las solicitudes.

Las solicitudes de cambio aprobadas pueden requerir la revisión o reelaboración de estimados de costos, secuencias de actividades, fechas programadas, necesidades de recursos y análisis de alternativas de respuesta a los riesgos. Estos cambios pueden necesitar ajustes al plan para la dirección del proyecto u otros planes o documentos para la gestión del proyecto. El nivel de control de cambios utilizado depende del área de aplicación, de la complejidad del proyecto específico, de los requisitos del contrato, y del contexto y el entorno en los que se ejecuta el proyecto.



**Figura. 16** Elementos del Proceso Realizar el Control Integrado de Cambios.

**Fuente:** PMBOK. Cuarta Edición 2008

#### 2.2.9.5.1 Entradas.

- ✓ **Plan para la Dirección del Proyecto.** Referido en el punto anterior.
- ✓ **Informe sobre el Desempeño del Trabajo.** Referido en el punto anterior.
- ✓ **Solicitudes de Cambio.** Todos los procesos de seguimiento y control, y muchos de los procesos de ejecución, generan solicitudes de cambio como salida. Las solicitudes de cambio pueden incluir acciones preventivas, acciones correctivas y reparación de defectos. Sin embargo, las acciones correctivas y preventivas normalmente no afectan las líneas base del proyecto, sino solamente el desempeño con respecto a las líneas base.
- ✓ **Factores Ambientales de la Empresa.** Los siguientes factores ambientales de la empresa pueden influir en el proceso Realizar el Control Integrado de Cambios: el sistema de información para la dirección de proyectos (por ejemplo, herramientas automáticas, tales como una herramienta de software para definir cronogramas, un sistema de gestión de la configuración, un sistema de recopilación y distribución de la información o interfaces de red a otros sistemas automáticos en línea). Si bien no se trata de una lista exhaustiva, debe tomarse en cuenta en la mayoría de los proyectos.
- ✓ **Activos de los Procesos de la Organización.** Los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso Realizar el Control Integrado de Cambios incluyen, entre otros:

- Procedimientos de control de cambios, incluyendo las etapas durante las cuales se modificarán las normas, políticas, planes y procedimientos oficiales de la compañía, y cualquier otro documento del proyecto, y cómo se aprobará, validará e implementará cualquier cambio.
- Procedimientos para aprobar y emitir autorizaciones de cambio.
- Base de datos para la medición de procesos, que se utiliza para recopilar y tener a disposición los datos de mediciones de procesos y productos.
- Archivos del proyecto (por ejemplo, líneas base de alcance, costo, cronograma y líneas base para la medición del desempeño, calendarios del proyecto, diagramas de red del cronograma del proyecto, registros de riesgos, acciones planificadas de respuesta e impacto definido del riesgo).
- Bases de conocimiento de la gestión de la configuración, que contienen las versiones y líneas base de todas las normas, políticas y procedimientos oficiales de la compañía, y cualquier otro documento del proyecto.

#### **2.2.9.5.2 Herramientas y Técnicas.**

- ✓ **Juicio de Expertos.** Además del juicio de expertos del equipo de dirección del proyecto, se puede solicitar a los interesados que aporten su experiencia y que formen parte del comité de control de cambios. Durante este proceso, el juicio y la experiencia se aplican a cualquier detalle técnico y de gestión, y se pueden obtener de varias fuentes, entre las que se incluyen:
  - Consultores.
  - Interesados, incluyendo clientes y patrocinadores.
  - Asociaciones profesionales y técnicas.
  - Grupos industriales.
  - Expertos en la materia.
  - La oficina de dirección de proyectos (PMO).

- ✓ **Reuniones de Control de Cambios.** Un comité de control de cambios es responsable de reunirse y revisar la solicitudes de cambio, y de aprobar o rechazar dichas solicitudes. Los roles y responsabilidades de estos comités están claramente definidos y son acordados por los interesados apropiados. Todas las decisiones del comité de control de cambios se documentan y se comunican a los interesados para su información y la implementación de acciones de seguimiento.

#### 2.2.9.5.3 Salidas.

Es importante resaltar que si una solicitud de cambio se considera viable pero fuera del alcance del proyecto, su aprobación requiere un cambio en la línea base. Si la solicitud de cambio no se considera viable, ésta se rechazará y posiblemente se remita nuevamente al solicitante para más información.

- ✓ **Actualizaciones al Estado de las Solicitudes de Cambio.** El director del proyecto o un miembro asignado del equipo, procesa las solicitudes de cambio de acuerdo con el sistema de control de cambios. Las solicitudes de cambio aprobadas se implementarán mediante el proceso Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto. El estado de todos los cambios, aprobados o no, se actualizará en el registro de solicitudes de cambio como parte de las actualizaciones a los documentos del proyecto.
- ✓ **Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto.** Entre los elementos del plan para la dirección del proyecto que pueden actualizarse, se encuentran:
  - Todos los planes de gestión subsidiarios.
  - Las líneas base que están sujetas al proceso formal de control de cambios

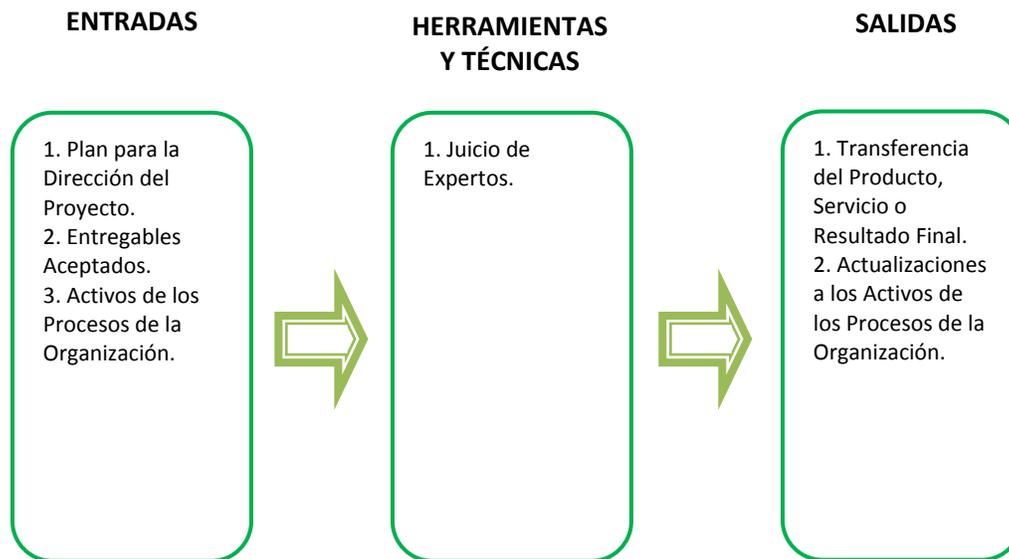
Los cambios a las líneas base únicamente deben mostrar los cambios ocurridos desde la fecha actual en adelante. El desempeño pasado no debe modificarse. Esto protege la integridad de las líneas base y de los datos históricos del desempeño pasado.

- ✓ **Actualizaciones a los Documentos del Proyecto.** Los documentos del proyecto que pueden actualizarse como resultado del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios incluyen el registro de solicitudes de cambio y cualquier documento que esté sujeto al proceso formal de control de cambios.

**2.2.9.6 Cerrar Proyecto o Fase.** Este proceso consiste en finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de dirección de proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo. Al cierre del proyecto, el director del proyecto revisará toda la información anterior procedente de los cierres de las fases previas para asegurarse de que todo el trabajo del proyecto está completo y de que el proyecto ha alcanzado sus objetivos. Puesto que el alcance del proyecto se mide con relación al plan para la dirección del proyecto, el director del proyecto revisará este documento para cerciorarse de su culminación antes de considerar que el proyecto está cerrado.

Esto incluye todas las actividades necesarias para el cierre administrativo del proyecto o fase, incluyendo metodologías paso a paso relativas a:

- Las acciones y actividades necesarias para satisfacer los criterios de terminación o salida de la fase o del proyecto.
- Las acciones y actividades necesarias para transferir los productos, servicios o resultados del proyecto a la siguiente fase o a la producción y/u operaciones.
- Las actividades necesarias para recopilar los registros del proyecto o fase, auditar el éxito o fracaso del proyecto, reunir las lecciones aprendidas y archivar la información del proyecto para su uso futuro por parte de la organización.



**Figura 17.** Elementos del Proceso Cerrar Proyecto o Fase.  
**Fuente:** PMBOK. Cuarta Edición 2008

#### 2.2.9.6.1 Entradas.

- ✓ **Plan Para la Dirección del Proyecto.** Referido en el punto anterior.
- ✓ **Entregables Aceptados.** Son los entregables aceptados durante los procesos.
- ✓ **Activos de los Procesos de la Organización.** Los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso Cerrar Proyecto o Fase incluyen, entre otros:
  - Pautas o requisitos para el cierre del proyecto o fase (por ejemplo auditorías del proyecto, evaluaciones del proyecto y criterios de transferencia).
  - Información histórica y base de conocimientos de lecciones aprendidas (por ejemplo, registros y documentos del proyecto, toda la información y documentación de cierre del proyecto, información sobre los resultados de las decisiones de selección y sobre el desempeño de proyectos previos, e información sobre el esfuerzo de gestión de riesgos).

#### 2.2.9.6.2 Herramientas y Técnicas.

- ✓ **Juicio de Expertos.** El juicio de expertos se aplica cuando se realizan las actividades de cierre administrativo. Estos expertos aseguran que el cierre del proyecto o fase se realice de acuerdo con las normas apropiadas.

#### 2.2.9.6.3 Salidas.

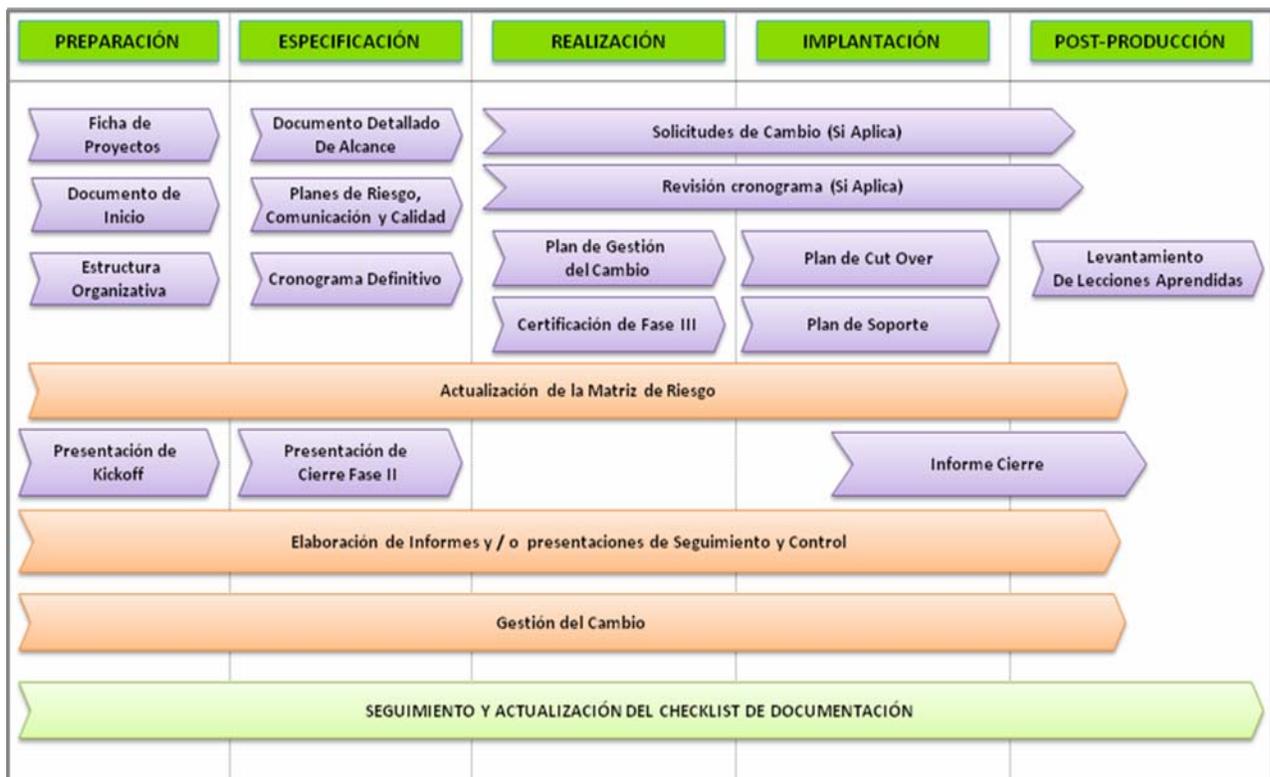
- ✓ **Transferencia del Producto, Servicio o Resultado Final.** Esta salida se refiere a la transferencia del producto, servicio o resultado final para el que se autorizó el proyecto (o el producto, servicio o resultado intermedio de esa fase en el caso del cierre de una fase).
- ✓ **Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización**  
Los activos de los procesos de la organización que pueden actualizarse como resultado del proceso Cerrar Proyecto o Fase incluyen, entre otros:

- **Los archivos del proyecto.** La documentación resultante de las actividades del proyecto, por ejemplo, el plan para la dirección del proyecto, el alcance, el costo, el cronograma y los calendarios del proyecto, los registros de riesgos, la documentación de la gestión de cambios, las acciones planificadas de respuesta a los riesgos y el impacto de los riesgos.
- **Los documentos de cierre del proyecto o fase.** Los documentos de cierre del proyecto o fase, que consisten en la documentación formal que indica la terminación del proyecto o fase y la transferencia de los entregables del proyecto o fase terminados a, por ejemplo, un grupo de operaciones o la siguiente fase. Durante el cierre del proyecto, el director del proyecto revisa la documentación de la fase anterior, la documentación de aceptación del cliente procedente de la verificación del alcance (Sección 5.4) y el contrato (si corresponde) para asegurarse de que todos los requisitos del proyecto están completos antes de finalizar el cierre del proyecto. Si el proyecto se da por concluido antes de su terminación, la documentación formal indica por qué se concluyó el proyecto y formaliza los procedimientos para la transferencia de los entregables terminados y sin terminar del proyecto cancelado.

- **La información histórica.** La información histórica y la de las lecciones aprendidas se transfieren a la base de conocimientos de lecciones aprendidas para su uso en proyectos o fases futuros. Esto puede incluir información sobre asuntos y riesgos, así como sobre técnicas que funcionan bien y que pueden aplicarse en proyectos futuros.

Conociendo ya los procesos que tomaremos como referencia para realizar nuestra evaluación podemos concluir que en efecto este grupo de procesos son los más indicados para tomarlos como guía en el trabajo a realizar, ya que compararemos cada uno de estos procesos con lo desarrollado y aplicado en la metodología que actualmente se aplica en **Telefónica-Movistar Venezuela** para la gestión de proyectos, en este sentido podemos visualizar en la **Figura 18** el proceso de gerencia de proyectos comprendido entre cada una de las fases, la documentación generada y el seguimiento correspondiente. En el Capítulo V ha sido desglosado este esquema en el cuadro comparativo con los procesos comprendidos en Área de Gestión de Integración.

## Metodología de Gestión de Proyectos. Telefónica-Movistar Venezuela



**Figura 18.** Esquema de la Metodología de Gestión de Proyectos.  
**Fuente:** Metodología GP **Telefónica-Movistar Venezuela** (2008)

Para tener mejor conocimiento de los productos que se generan de la aplicación de la metodología a lo largo de la ejecución de los proyectos a continuación se definen los principales documentos asociados a la metodología:

PMO-002-2 - FICHA DE PROYECTO: Este documento es uno de los primeros generados al momento de inscribir el proyecto en la PMO, comprende datos como el código del proyecto asignado por la PMO, nombre del proyecto, descripción del proyecto, partida presupuestaria, nombre de los involucrados y gerencia a la cual pertenecen, fechas planificadas de inicio y fin, monto de presupuesto aprobado, iniciativas estratégicas asociadas y los datos del equipo del proyecto para generar los accesos a la carpeta del proyecto en la biblioteca.

PMO-009-1 - DOCUMENTO DE INICIO DEL PROYECTO: Este documento presenta el objetivo, alcance y justificación del proyecto, responsables, organigrama, programa y proyectos relacionados, principales hitos, entregables del proyecto (chequeo de características de calidad), premisas y restricciones, contrataciones y por último se indica el vínculo o dirección en la cual se puede ubicar la matriz de riesgo.

OBS DEL PROYECTO: Representa un esquema de la organización del proyecto, de las áreas involucradas, este esquema es totalmente ajustable al tipo de proyecto, ya que cada área asociada puede o no aplicar de acuerdo a cada proyecto se puede visualizar en la Figura 8 del punto 2.2.7 Interesados del proyecto, en este capítulo.

PRESENTACIÓN KICK OFF: Como bien lo indica su nombre es un documento tipo presentación que comprende los datos importantes del proyecto (alcance, objetivos, costos, tiempos asociados, entre otros) a ser expuestos al grupo de interesados del proyecto en la reunión kick off del proyecto.

PMO-010-1 - DECLARACION DETALLADA DE ALCANCE: Este es un documento que se prepara ya en la fase de especificación del proyecto, comprende nuevamente los responsables y objetivos del proyecto, el WBS del proyecto, el alcance técnico y el organigrama del proyecto.

PMO-016-1 - MATRIZ DE RIESGOS: Esta es una matriz en la cual se identifican los riesgos del proyecto, tipo, descripción, efecto, área afectada, análisis cualitativo y plan de respuesta a los riesgos que se presenten.

PMO-013-2 - PLAN DE COMUNICACIÓN: En este documento se establece el plan bajo el cual se llevará el proceso de comunicación en el proyecto, se establecen los días de las reuniones de seguimiento, de las mediciones, reuniones o mesas de trabajo, etc.

PMO-012-1 - MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES: En esta matriz se establecen los roles que asumirán los participantes del proyecto para cada una de las actividades a desarrollarse por cada una de las fases del proyecto. Comprende unos niveles bajo los cuales se indican que realiza cada uno de acuerdo a la actividad, L = Lideriza E = Ejecuta R = Revisa P = Provee insumos y A = Aprueba.

PMO-011-2 - CAPTURA DE AVANCE DE PROYECTOS: En este documento se genera la medición del proyecto a la fecha de corte (sea semanalmente o cada quince días dependiendo de lo establecido en el plan de comunicaciones). El mismo debe ser completado por los responsables de la actividad que corresponda actualizar para la fecha. Este es un insumo para actualizar el cronograma de actividades en la base de datos del Project Server.

PMO-011-1 - FORMATO SEGUIMIENTO Y CONTROL: Este documento es el informe de seguimiento que se realiza posterior al envío de la captura de avance y a la actualización del mismo en el cronograma de actividades. Este es publicado en la biblioteca de proyectos y es acompañado por una presentación de estatus que se expone en cada reunión de seguimiento.

PMO-021-1 - DOCUMENTO CANCELADO – SUSPENDIDO: si por alguna circunstancia de las establecidas por la PMO, el proyecto debe ser cancelado o suspendido, este es el documento que avala tal situación, en el mismo se describen las causas que ameritan tal acción, el estado en el cual se encontraba el proyecto para el momento de la acción, la cantidad de H/H trabajadas, partida presupuestaria asociada, logros parciales (si aplica). Este documento debe ser revisado y aprobado por el comité guía del proyecto.

PMO-023-1 - SOLICITUD DE CAMBIO: Este documento avala la solicitud de cambio que pueda surgir debido a un cambio de alcance que represente una replanificación del proyecto, o bien un cambio en los documentos de inicio y definición de alcance del proyecto. Comprende una descripción del cambio, justificación, resumen del impacto (alcance, costo y tiempo), si aplica deben reflejarse los cambios del cronograma del proyecto en este documento. De igual manera debe ser revisado y aprobado por el Comité Guía del proyecto.

PMO-033-1 - CHECKLIST DOCUMENTOS: Este es un documento de control en el cual se exponen los documentos asociados para cada fase del proyecto, es decir parte de los entregables por cada área incluso por parte de la PMO. Por cada documento completado y entregado es un porcentaje que se le asigna al proyecto en cuanto a la documentación hasta llegar al 100% , este porcentaje es un indicador adicional además del porcentaje de desviación en tiempo y esfuerzo que se toma en cuenta para la evaluación del proyecto y el mismo es publicado en la base de datos del Project Server, este documento es actualizado regularmente para actualizar dicho porcentaje.

PMO-006-1 - FORMATO DE LECCIONES APRENDIDAS: En este formato se exponen las lecciones aprendidas que surgen a lo largo del proyecto y son plasmadas en este documento, por cada participante del proyecto que tenga una lección que aportar de acuerdo con el desempeño del proyecto, este documento representa uno de los entregables en la fase de post-producción del proyecto.

PMO-004-1- DOCUMENTO DE CIERRE DE PROYECTO: Este documento también corresponde a la fase de post-producción y engloba en su contenido algunos datos de documentos anteriores como la ficha del proyecto, los objetivos del mismo y las lecciones aprendidas, por otra parte contiene el logro global contenido, objetivos del proyecto vs productos alcanzados, logros adicionales, metas no alcanzadas y su justificación, y el desempeño financiero, físico y de esfuerzo del proyecto. Debe ser revisado y aprobado por el Comité Guía del proyecto para posteriormente dar el cierre formal del proyecto por la PMO.

### CAPITULO III

## MARCO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de cualquier investigación, es preciso que la realidad estudiada, los hechos, la interrelación entre ambos, las evidencias y los resultados obtenidos reúnan las características de ser: objetivos, racional, sistemático, fiable y verificable. Para cumplir con estos atributos se requiere que los procedimientos mediante los cuales se lleva a cabo la investigación tengan un orden metodológico.

Cabe destacar que en función de las características propias del problema objeto del estudio y de los objetivos establecidos al inicio de la investigación se emplearán diversos procedimientos metodológicos para recopilar, evaluar los datos y presentar los resultados obtenidos, con el fin de cumplir con el propósito general de la investigación planteada.

Tal como se indicó en el Capítulo I, dentro de los objetivos específicos se plantea realizar una evaluación diagnóstico de la Metodología de Gestión de Proyectos aplicada por la oficina de Dirección de Proyectos (PMO) en **Telefónica-Movistar Venezuela**, tomando como referencia los procesos correspondientes al Área de Gestión de Integración de Proyectos, contenidos en la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos o PMBOK Cuarta Edición (2008). Esto como una mejor práctica que permitirá la identificación de puntos de mejora y el establecimiento de recomendaciones que proporcionen a la oficina de dirección de proyectos una guía para una mayor eficiencia en su gestión.

De igual manera se planteó realizar una revisión de los indicadores de gestión de la PMO para así visualizar los efectos y beneficios de la aplicación de la metodología, en búsqueda de la mejora en los procesos de gestión.

En tal sentido, en el presente capítulo se desarrollarán los aspectos relacionados con el tipo de investigación y el diseño de la misma, requerido de acuerdo con los objetivos específicos establecidos, así como las herramientas empleadas y la muestra objeto del estudio.

### **3.1 Tipo y Diseño de la Investigación.**

De acuerdo con el planteamiento del problema y con los objetivos generales y específicos establecidos en el presente trabajo de investigación el cual está orientado hacia la “*Evaluación de la Metodología de Gestión de Proyectos de la Oficina de Dirección de Proyectos en Movistar tomando como Referencia los Procesos de Gestión de la Integración*” el tipo de investigación que se desarrolló está tipificado dentro del esquema de una Investigación Aplicada específicamente dentro de la tipología de Investigación Evaluativa.

Hurtado (2010, p. 123) explica que el objetivo de la investigación evaluativa es:

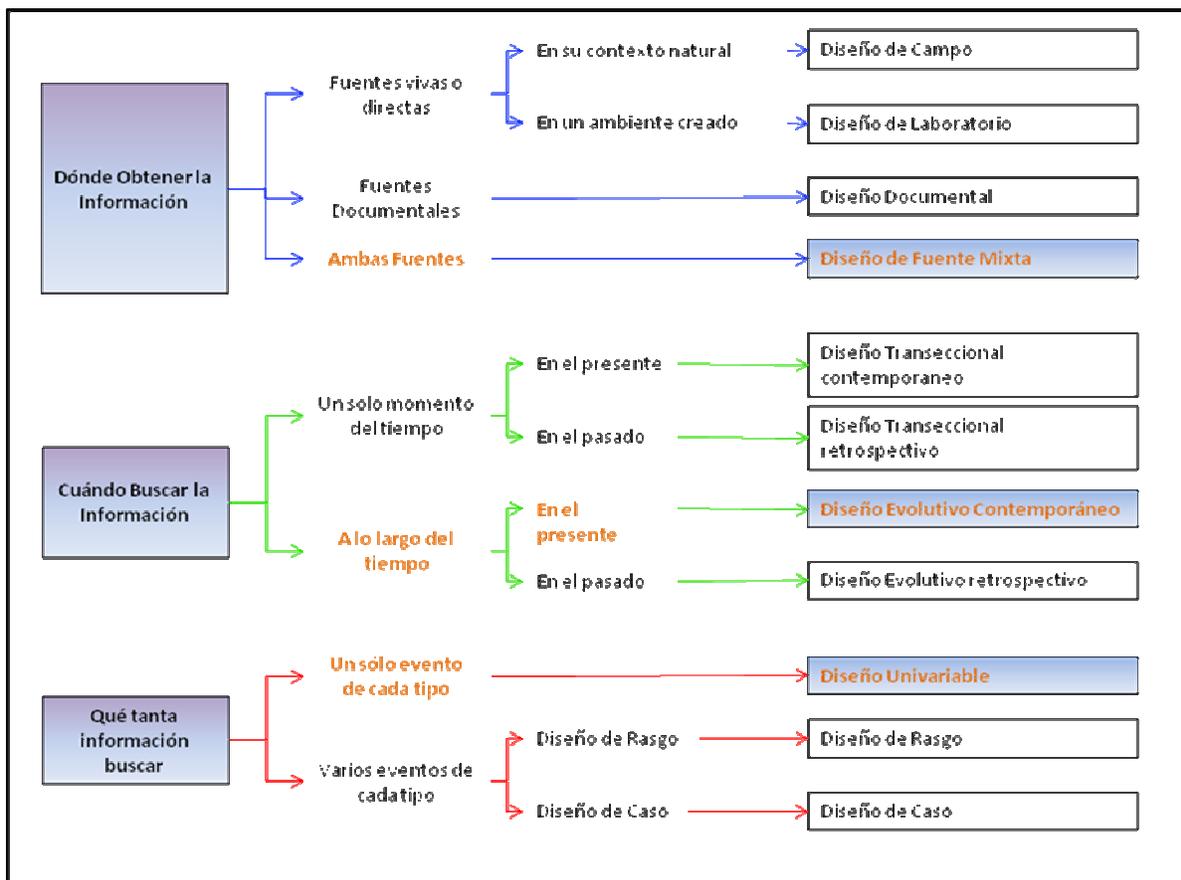
“Evaluar los resultados de uno o más programas, que han sido o están siendo aplicados dentro de un contexto determinado. La investigación evaluativa intenta resolver una situación, llenar un vacío o necesidad a través de la mejora de los programas evaluados durante la investigación”

Es así, como de acuerdo con esta modalidad de investigación, se procederá a realizar una evaluación sistemática de la metodología aplicada en la actualidad por la oficina de dirección de proyectos (PMO) de **Telefónica-Movistar Venezuela** para de esta manera apreciar la estructura a nivel de procedimientos de la misma y su eficiencia en el cumplimiento de los objetivos, y de esta manera realizar un diagnóstico tomando como referencia los procesos de Gestión de Integración desarrollados por el PMI.

En cuanto al diseño de la investigación citamos nuevamente a Hurtado (2010, p. 147) quien nos explica que:

“El diseño de investigación hace explícitos los aspectos operativos de la misma. Si el tipo de investigación se define con base en el objetivo, el diseño de investigación se define con base en el procedimiento. El diseño alude a las decisiones que se toman en cuanto al proceso de recolección de datos”.

En el siguiente esquema de elaboración propia tomando como referencia el esquema para seleccionar el tipo de investigación suministrado por la autora, resumimos el diseño de investigación que seleccionamos para el presente estudio.



**Figura 19.** Esquema de Definición del Tipo de Investigación.  
**Fuente:** Hurtado (2010, p. 149).

De acuerdo con el esquema la presente investigación presenta en un inicio un Diseño de Fuente Mixta ya que la información fue obtenida de fuentes documentales, a través de la revisión de los registros, procedimientos y estructura gráfica y teórica de la Metodología de Gestión de Proyectos de Telefónica-Movistar Venezuela, y por otra parte también se obtuvo información de fuentes vivas a través de entrevistas no estructuradas con la Gerencia de la PMO, así como con el equipo que trabaja en la oficina PMO.

### **3.2 Definición de los eventos de estudio e indicadores de medición.**

De acuerdo con lo que indica Hurtado (2010, p.130) este corresponde al proceso que en otro contexto le denominan identificación o definición de variables, pero en este caso se maneja el concepto de *evento* que de acuerdo a la apreciación de esta autora este es más amplio que el de variable.

En este sentido:

“La definición de los eventos implica precisar cual o cuales serán los fenómenos, eventos, hechos, características, procesos o situaciones a estudiar. Exige definirlos conceptualmente y también determinar de qué manera se van a medir o como se va a obtener la información requerida”.

#### **Proceso de Operacionalización.**

Hurtado (2010, p.131) indica que: “la operacionalización es un proceso que le permite al investigador identificar aquellos aspectos perceptibles de un evento que hacen posible dar cuenta de la presencia o intensidad de éste. Estos aspectos específicos y perceptibles son los *indicios* (que en otros contextos son llamados indicadores)”.

En este sentido se diseñó una tabla en la cual se detallan los elementos que intervinieron en el desarrollo de la operatividad de los objetivos planteados en el Capítulo I de la presente investigación.

**Tabla 2.** Matriz de Operacionalización de Objetivos

Evento	Sinergia	Indicios (Variables)	Indicadores	Instrumentos
Evaluar la estructura y composición de la metodología de gestión de proyectos aplicada a la oficina PMO de <b>Telefónica-Movistar Venezuela.</b>	- Realizar un estudio comparativo entre la metodología de gestión de proyectos empleada por la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) en <b>Telefónica-Movistar Venezuela</b> y lo establecido en la guía PMBOK (2008) con relación a la Gestión de Procesos de Integración de Proyectos.	- Calidad. -Eficiencia.	- Matriz Comparativa.	<b>Técnica:</b> - Observación - Revisión documental. - Entrevista no estructurada  <b>Instrumento:</b> - Guía de observación.
	- Analizar el comportamiento de los indicadores de gestión de la Oficina de Dirección de Proyectos para el periodo 2007 al 2009.	- Calidad. -Eficiencia.	- Informe de Análisis 2007 al 2009.	<b>Técnica:</b> - Observación - Revisión documental.  <b>Instrumento:</b> - Registro anecdótico
	- Identificar las mejoras y establecer las recomendaciones correspondientes para el desarrollo de una mejor practica a futuro en cuanto a la gestión y dirección de los proyectos inscritos en la Oficina de Dirección de <b>Telefónica-Movistar Venezuela.</b>	- Calidad. -Eficiencia.	- Registro de mejoras y recomendaciones	<b>Técnica:</b> - Observación  <b>Instrumento:</b> - Registro anecdótico

### **3.3 Herramientas para la Recolección de la Información.**

Para la obtención de la información concerniente a la realidad objeto de nuestro estudio, y tal como pudimos apreciarlo en la matriz de operacionalización de variables, es necesaria la utilización de diversos instrumentos de recolección de información que resulten acordes a la realidad mencionada.

En este sentido se utilizó la técnica de observación o revisión documental de los registros y documentos relacionados con la metodología empleada por la oficina de dirección de proyectos PMO de Telefónica-Movistar Venezuela para el manejo de los proyectos, de igual manera se revisaron los registros relacionados con la gestión de la PMO sólo para el año 2009. Por otra parte se tomaron como referencia lo contenido en el PMBOK específicamente al capítulo relacionado con la Gestión de Integración de Proyectos.

Los procedimientos revisados durante esta investigación fueron los siguientes:

- ✓ 10 - PMO Metodología GP en Movistar.
- ✓ PMO 100-02 Proceso de Registro de un Proyecto
- ✓ 15 - PMO Procedimiento para Estructurar la Biblioteca de Proyectos.
- ✓ 15 - PMO Procedimiento de Seguimiento y Control.
- ✓ 15 - PMO Procedimiento para la Emisión de Informes de Progreso.
- ✓ 15 - PMO Procedimiento de Seguimiento y Control.
- ✓ PMO 103-01 Políticas Procedimientos para la Elaboración del Cronograma.
- ✓ PMO 105-01 Políticas Procedimientos para Reportes-Informes.
- ✓ PMO 102-01 Procedimiento de Levantamiento de Lecciones Aprendidas.
- ✓ PMO 101-01 Procedimiento de Cierre de un Proyecto.

Además de los procedimientos antes mencionados se revisaron todos aquellos documentos que forman parte de los entregables por parte de la gerencia de proyectos en cada una de las fases de los mismos y que fueron mostrados esquemáticamente como referencia en el marco teórico de la

presente investigación. También se manejó la técnica de observación y entrevistas no estructuradas con la gerencia de la PMO y el equipo de trabajo perteneciente a la oficina.

### **3.4 Población y Muestra.**

Debido a que el trabajo que estamos desarrollando está referido a la “*Evaluación de la Metodología de Gestión de Proyectos de la Oficina de Dirección de Proyectos en Movistar, tomando como referencia los Procesos de Gestión de la Integración*” la muestra objeto de estudio está conformada por la todos y cada uno de los elementos que conforman la metodología objeto de la evaluación, al igual que los proyectos pertenecientes a la cartera del año 2007, 2008 y 2009 cuya gestión será objeto de estudio también con el análisis de los indicadores correspondientes.

## CAPITULO IV

### MARCO ORGANIZACIONAL

#### 4.1 La Organización.

De la información contenida en la página de internet de Movistar (<http://www.movistar.com.ve>) tenemos lo siguiente:

*“Telefónica es una de las principales empresas de telecomunicaciones del mundo. Con presencia en 23 países, más de 212 millones de clientes y 233.000 empleados, dedica más de 4.300 millones de euros a la innovación tecnológica y ha destinado 50 millones de euros en proyectos de acción social”*

*“Telefónica se ha convertido en una corporación global, porque el mundo es global en la economía y la información. Pero en cada uno de los países donde opera, lo hace consciente de que el día a día de sus clientes es local, que su cultura es local y que los servicios han de adaptarse a las culturas, a las lenguas y a las costumbres de cada lugar”*

En Venezuela, para el año 2008, Telefónica Movistar presta servicios de telecomunicaciones a aproximadamente 11,9 millones de clientes, trabaja con cerca de 8.089 empleados y contribuye al progreso de más de 1.200 proveedores. Uno de sus más importantes retos es la generación de progreso económico para Venezuela. En 2008 Telefónica Venezuela contribuyó con 1,2 % del Producto Interno Bruto –PIB- del país. (Informe Anual de Responsabilidad Corporativa 2008).

Por otra parte, Telefónica Movistar mantiene una actividad permanente de actualización y fortalecimiento de su infraestructura y es así como durante el año 2007, fue instalada en Venezuela una nueva red GSM que cubre todo el territorio nacional. En la actualidad, cuenta con más de 940 celdas de tecnologías GSM y CDMA, 21 nodos de acceso GSM y 17 centrales para CDMA, brindando cobertura a 94% de la población; todo esto sustentado

sobre una red de transmisión compuesta por 1.194 enlaces y más de 1.127 Km. de fibra óptica.

#### **4.2 Visión.**

Telefónica está principalmente enfocada en sus clientes. Por eso, su visión consiste en:

*“Mejorar la vida de las personas, facilitar el desarrollo de los negocios y contribuir al progreso de las comunidades donde operamos, proporcionándoles servicios innovadores basados en las tecnologías de la información y la comunicación.”*

#### **4.3 Misión.**

La misión de Telefónica se enfoca principalmente en:

*“Ser reconocidos como un grupo integrado que ofrece soluciones integradas a cada segmento de clientes, tanto de comunicaciones, móviles como fijas, de voz, de datos y de servicios; que está comprometido con sus grupos de interés por su capacidad de cumplir con los compromisos adquiridos con todos: clientes, empleados, accionistas y la sociedad de los países en los que opera”*

#### **4.4 Oficina de Dirección de Proyectos de Movistar.**

Tal como hemos establecido en los objetivos y en el marco metodológico de esta investigación nuestro objeto de estudio forma parte neural como herramienta de gestión para la Oficina de Dirección de Proyectos de Movistar, es este sentido y para dar a conocer más sobre esta dependencia mostramos a continuación qué es la PMO en Movistar, cual es su misión y visión, así como otros aspectos importantes que deben conocerse.

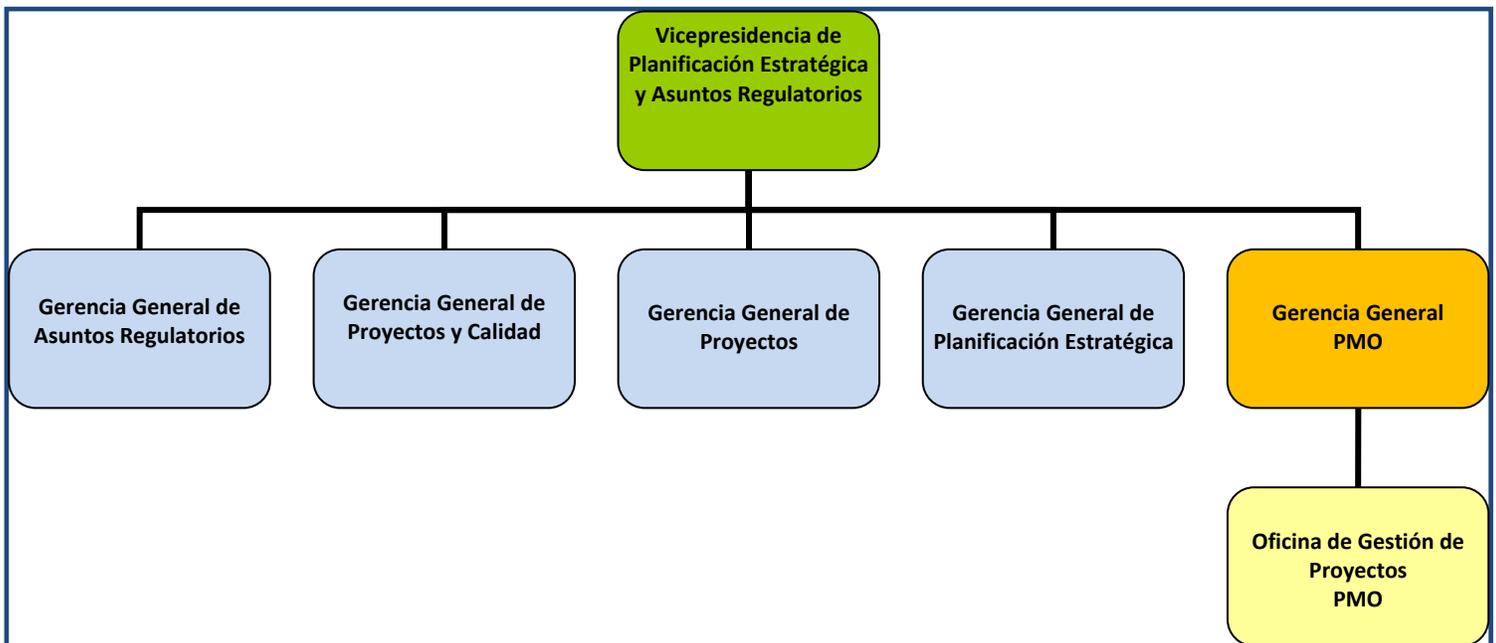
La visión de la PMO se enfoca en:

*“Ser la Unidad Corporativa responsable de proveer e implementar las mejores prácticas en planificación, control y gestión de la cartera de proyectos, requerimientos y gerencia de recursos”*. Documento Misión, Objetivos y Visión de la Oficina de Proyectos (2005).

Por otra parte su misión es:

*“Brindar los lineamientos, metodologías, adiestramientos, herramientas tecnológicas y soporte referente a Gerencia de Proyectos haciendo uso del compromiso corporativo, cooperación de los clientes y las competencias de sus integrantes, con la finalidad de apoyar la consecución de los objetivos estratégicos de la corporación”*. Documento Misión, Objetivos y Visión de la Oficina de Proyectos (2005).

La Oficina de Gestión de Proyectos está adscrita a la Vicepresidencia de Planificación Estratégica y Asuntos Regulatorios de la Organización, tal como podemos visualizarlo en el siguiente esquema organizativo:

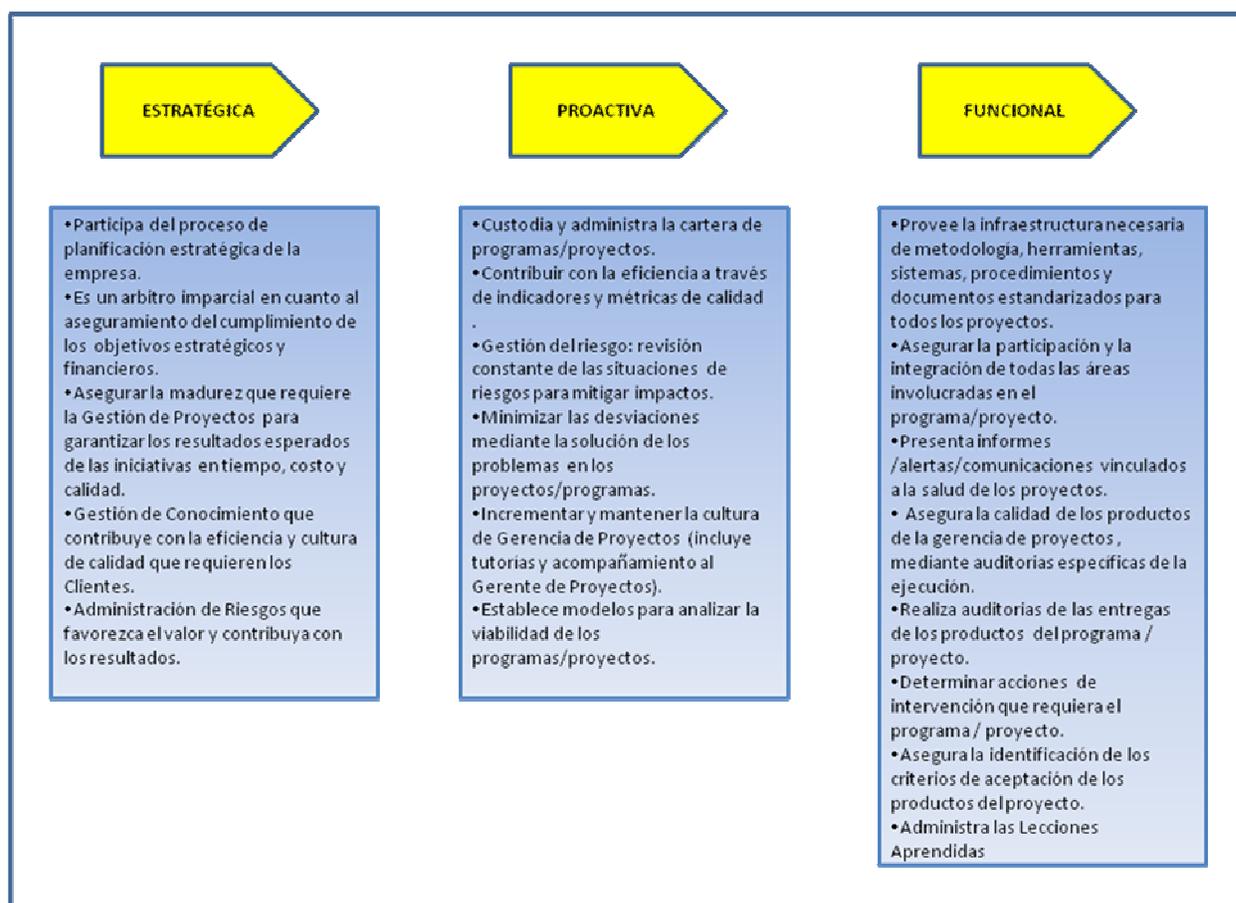


**Figura 20.** Estructura Organizativa. PMO.  
**Fuente:** Telefónica-Movistar Venezuela.

En **Telefónica-Movistar Venezuela** la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) está enfocada en el cumplimiento de un objetivo general el cual es:

“Garantizar la eficiencia y éxito de los proyectos, enfatizándose en la planificación coordinada, la priorización y la ejecución de los proyectos vinculados con el negocio para el logro de los objetivos estratégicos”. Enfoque Metodológico PMO (2010).

Desde el enfoque gerencial la gestión de la Oficina de Proyectos (PMO) debe ser enfatizada a través de tres dimensiones:

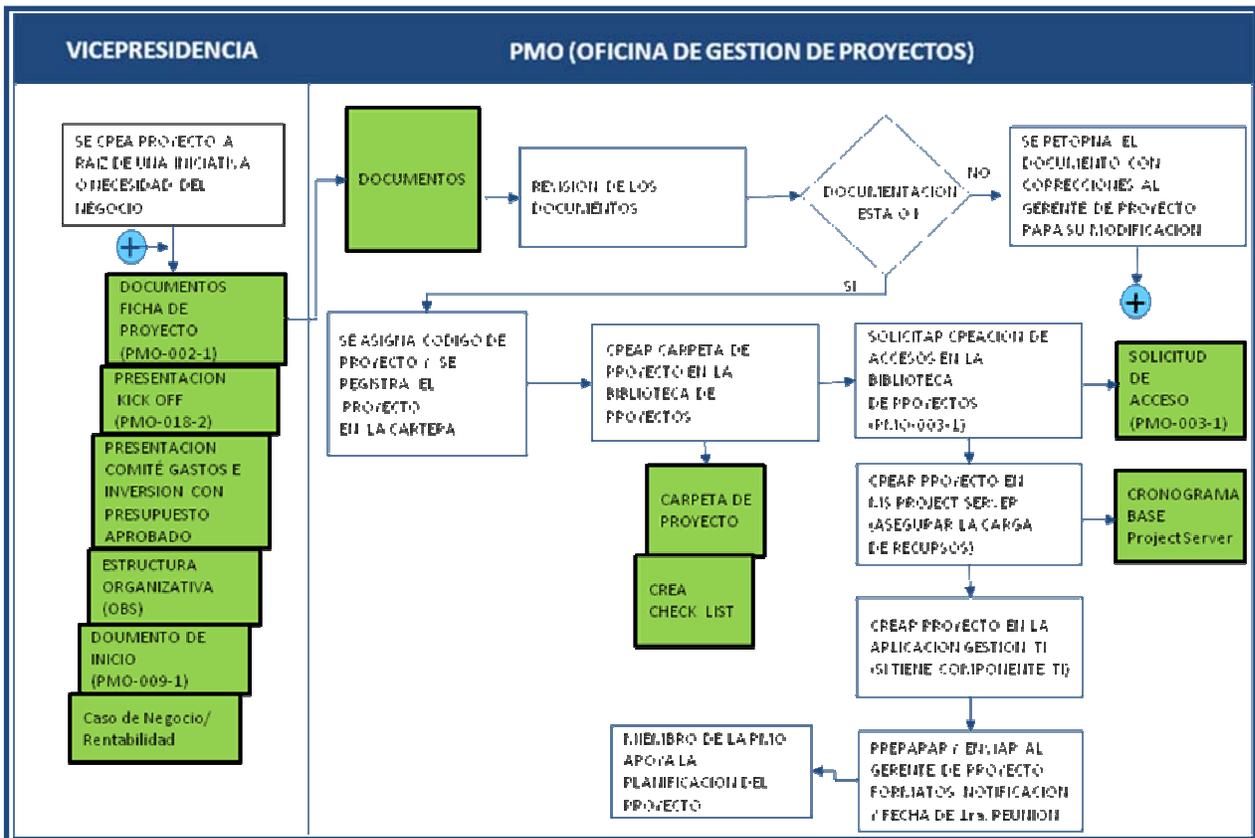


**Figura 21.** Dimensiones de la Oficina de Proyectos.

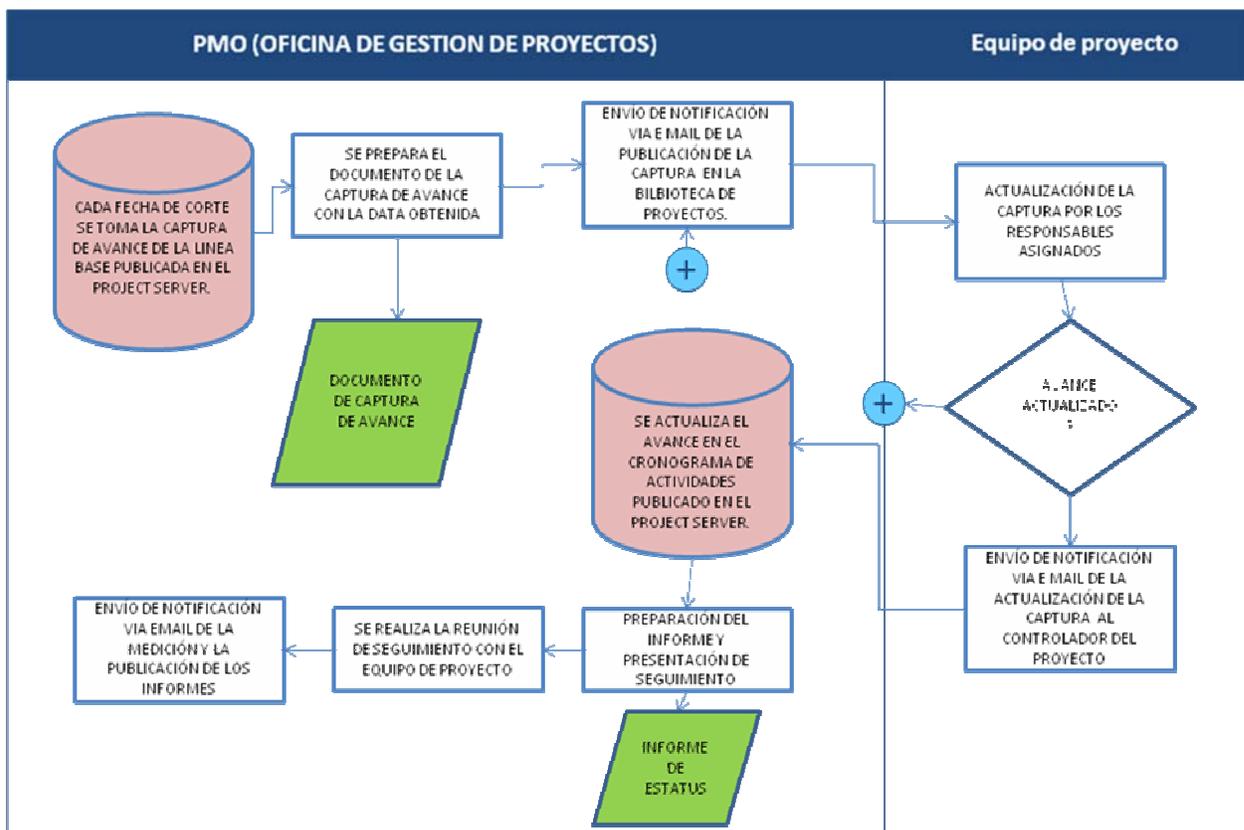
**Fuente:** Telefónica-Movistar Venezuela.

La gestión de proyectos en la PMO de Movistar se desarrolla a través de un conjunto de procesos, de los cuales podemos catalogar como principales los siguientes:

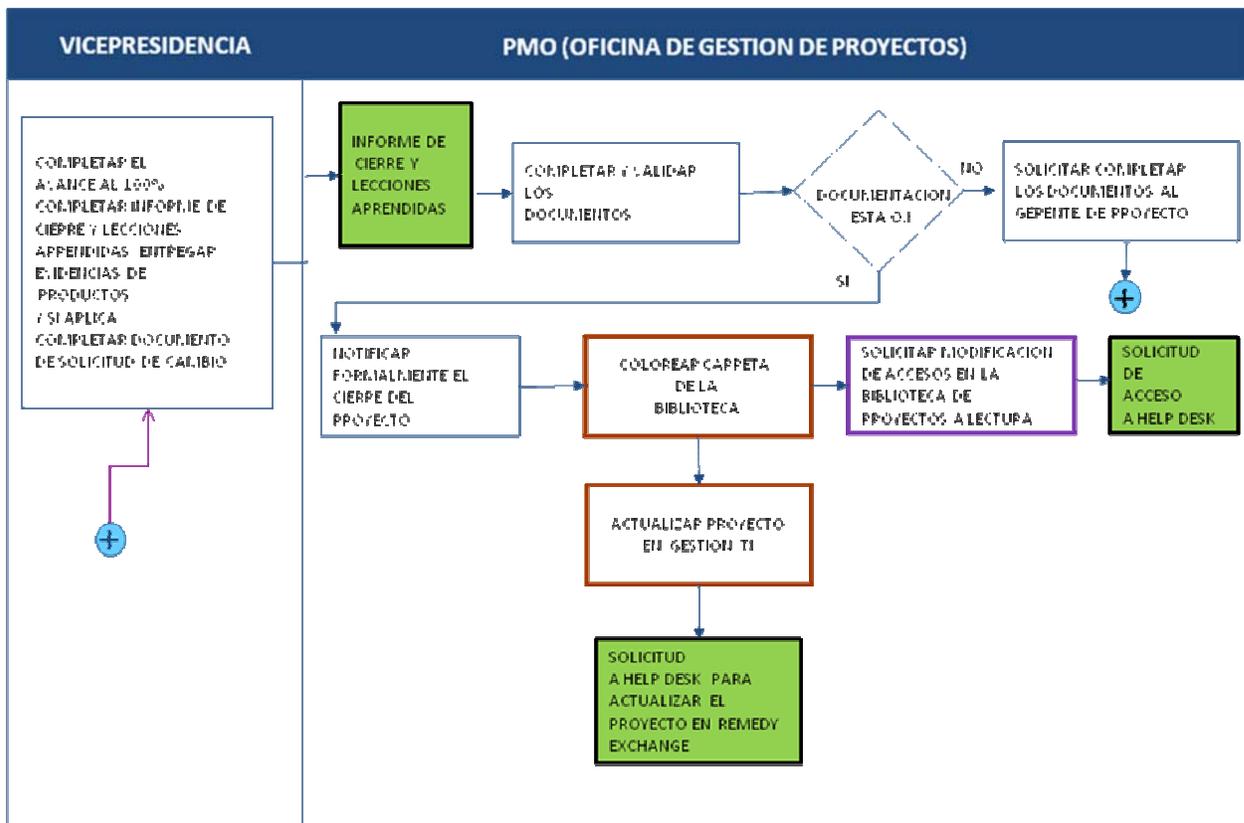
- Registro de Proyectos en la Cartera.
- Procesos de Medición y Registro de Avances.
- Proceso de Cierre del Proyecto



**Figura 22.** Proceso de Registro de Proyectos en la Cartera.  
**Fuente:** Telefónica-Movistar Venezuela.



**Figura 23.** Proceso de Medición y Registro de Avances de Proyectos.  
**Fuente:** Telefónica-Movistar Venezuela.



**Figura 24.** Proceso de Cierre de Proyectos.  
**Fuente:** Telefónica-Movistar Venezuela.

Finalmente de muestra la estructura de la biblioteca de proyectos, la cual representa una de las bases de datos empleada como repositorio para toda la documentación generada por cada proyecto, organizados por vicepresidencia.



**Figura 25.** Estructura de la Biblioteca de Proyectos.  
**Fuente:** Telefónica-Movistar Venezuela

## **CAPITULO V**

### **PROPÓSITO, PLANIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN**

#### **5.1 Propósito y Planificación.**

Tal como lo mencionamos en el Capítulo I el objetivo general de la presente investigación se enfoca en realizar una evaluación a la metodología de gestión de proyectos empleada en la PMO de Telefónica-Movistar Venezuela. En este sentido y tomando en cuenta el desarrollo de los dos primeros objetivos específicos establecidos se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- a) Se realizó un cuadro comparativo entre los procesos de gestión de integración establecidos en el PMBOK (2008) y los procesos y documentación generada de acuerdo con la metodología de gestión de proyectos.
  
- b) Posteriormente se analizaron los indicadores de gestión correspondientes al año 2009 para evaluar el desempeño de la PMO en la gestión de los proyectos inscritos para ese año en particular.

De acuerdo a lo indicado anteriormente se puede decir que el propósito de esta evaluación es por una parte determinar la relación o correspondencia de los procesos y las bases teóricas de la metodología (procedimientos y registros generados), con respecto a los procesos de gestión de Integración del PMBOK (2008), y por la otra visualizar el desempeño de la gestión de los proyectos pertenecientes a la cartera 2009 a través del análisis de indicadores.

## 5.2 Aplicación.

Tomando como referencia la Figura 16 del Capítulo II en la cual se muestra esquemáticamente la Metodología de Gestión de Proyectos en la cual veremos por cada una de las fases los documentos que se generan y los procesos que intervienen. En ese sentido se presentan a continuación un grupo de matrices en la que podremos comparar y validar los procedimientos y registros documentales de la metodología con los seis procesos de gestión de integración del PMBOK.

### 5.2.1 Matriz Comparativa.

**Tabla 3. Evaluación Comparativa 1.**

PROCESOS DE GESTIÓN DE INTEGRACIÓN (PMBOK)	METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS MOVISTAR
<b>Grupo de Proceso:</b> Iniciación	<b>Estado:</b> Por Iniciar
<b>Proceso:</b> Desarrollar al Acta de Constitución del Proyecto.	<b>Proceso:</b> Inscripción del Proyecto en la PMO.
<b>Entradas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enunciado del Trabajo del Proyecto.</li> <li>- Caso de Negocio.</li> <li>- Contrato.</li> <li>- Factores Ambientales de la Empresa.</li> <li>- Activos de los Procesos de la Organización</li> </ul>	<b>Entradas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PMO-002-2 Ficha del Proyecto</li> <li>- PMO-009-1 Documento de Inicio.</li> <li>- Registro histórico de lecciones aprendidas</li> </ul> <b>Productos Generados por otras Áreas los cuales también son Insumos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Caso de Negocio.</li> <li>- Presentación de Aprobación de Presupuesto.</li> </ul>
<b>Herramientas y Técnicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Juicio de Expertos.</li> </ul>	<b>Herramientas y Técnicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Juicio de Expertos.</li> <li>- Base de Datos de Gestión de Proyectos (Biblioteca de proyectos, Project Server).</li> </ul>
<b>Salidas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acta de Constitución del Proyecto.</li> </ul>	<b>Salidas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto inscrito en la PMO.</li> <li>- Creación de Carpeta del Proyecto en la Biblioteca.</li> <li>- Publicación del Cronograma Nivel Fases en el Project Server, registro de la ficha.</li> <li>- Estructura Organizativa (OBS)</li> <li>- PMO-016-1 Matriz de Riesgo</li> <li>- PMO-033-1 Checklist de Documentación.</li> <li>- PMO-018-2 Presentación Kick-Off.</li> </ul>

**Tabla 4. Evaluación Comparativa 2.**

<b>PROCESOS DE GESTIÓN DE INTEGRACIÓN (PMBOK)</b>	<b>METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS MOVISTAR</b>
<p><b>Grupo de Proceso:</b> Planificación.  <b>Proceso:</b> Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.</p>	<p><b>Estado:</b> Planificación.  <b>Proceso:</b> Proceso de Planificación del Proyecto.</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acta de Constitución del Proyecto.</li> <li>- Salidas de los Procesos de Planificación.</li> <li>- Factores Ambientales de la Empresa.</li> <li>- Activos de los Procesos de la Organización.</li> </ul>	<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto Inscrito.</li> <li>- PMO-009-1 Documento de Inicio.</li> <li>- Cronograma Nivel Fases.</li> </ul> <p><b>Procedimientos Relacionados:</b>  <b>13-PMO COMO HACER EL PLAN DE PROYECTO.</b>  <b>PMO103-01 POLITICAS PROCEDIMIENTOS ELABORACION DE CRONOGRAMA.</b></p> <p><b>Productos Adicionales Generados por otras áreas, los cuales también son Insumos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento de Definición del Producto o Servicio (depende del tipo de proyecto).</li> <li>- Documento de Definición de Proceso (DDP). Si el desarrollo del proyecto implica un impacto en algún proceso es en este documento donde se registra el proceso propuesto en las mesas de trabajo.</li> </ul>
<p><b>Herramientas y Técnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Juicio de Expertos.</li> </ul>	<p><b>Herramientas y Técnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Juicio de Expertos.</li> <li>- Base de Datos de Gestión de Proyectos (Biblioteca de proyectos, Project Server).</li> <li>- Microsoft Project.</li> </ul>
<p><b>Salidas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan para la Dirección del Proyecto.</li> </ul>	<p><b>Salidas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PMO-010-1 Documento Detallado del Alcance</li> <li>- PMO-015-1 Plan del Proyecto.</li> <li>- PMO-013-2 Plan de Comunicaciones.</li> <li>- PMO-016-1 Matriz de Riesgos.</li> <li>- PMO-012-1 Matriz de Roles y Responsabilidades.</li> <li>- Cronograma Definitivo (publicación de línea base en el Project Server).</li> <li>- Presentación Cierre de Fase.</li> </ul>

**Tabla 5. Evaluación Comparativa 3.**

<b>PROCESOS DE GESTIÓN DE INTEGRACIÓN (PMBOK)</b>	<b>METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS MOVISTAR</b>
<p><b>Grupo de Proceso:</b> Ejecución.  <b>Proceso:</b> Dirigir y Ejecutar la Dirección del Proyecto.</p>	<p><b>Estado:</b> Ejecución.  <b>Proceso:</b> Proceso de Realización e Implantación del Proyecto</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan para la Dirección del Proyecto.</li> <li>- Solicitudes de Cambio Aprobadas.</li> <li>- Factores Ambientales de la Empresa.</li> <li>- Activos de los Procesos de la Organización.</li> </ul>	<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cronograma Línea Base (Revisión Actualización del Cronograma).</li> <li>- PMO-015-1 Plan del Proyecto.</li> <li>- PMO-023-1 Solicitud de Cambio. (Si aplica).</li> </ul> <p><b>Procedimientos Relacionados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>13 - PMO COMO REALIZAR SEGUIMIENTO y CONTROL.</b></li> <li>- <b>13 - PMO GUIA DE USO DEL PROJECT SERVER.</b></li> <li>- <b>15 - PMO PROCEDIMIENTO PARA LA EMISION INFORMES DE PROGRESO.</b></li> <li>- <b>PMO 105-01 POLITICAS PROCEDIMIENTOS REPORTES-INFORMES.</b></li> </ul> <p><b>Productos Adicionales Generados por otras áreas, los cuales también son Insumos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Soporte.</li> <li>- Plan Cutover.</li> </ul>
<p><b>Herramientas y Técnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Juicio de Expertos.</li> <li>- Sistema de Información para la Dirección de Proyectos.</li> </ul>	<p><b>Herramientas y Técnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Juicio de Expertos.</li> <li>- Base de Datos de Gestión de Proyectos (Biblioteca de proyectos, Project Server).</li> <li>- Microsoft Project.</li> </ul>
<p><b>Salidas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregables.</li> <li>- Información sobre el Desempeño del trabajo.</li> <li>- Solicitudes de Cambio.</li> <li>- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto.</li> <li>- Actualizaciones a los documentos del proyecto</li> </ul>	<p><b>Salidas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualización de la Matriz de Riesgo.</li> <li>- Actualización del Plan de Actividades.</li> <li>- Actualización del Checklist de Documentos.</li> <li>- PMO-011-1 Formato de Seguimiento y Control.</li> <li>- PMO-023-1 Solicitud de Cambio (si aplica).</li> <li>- Entregables de la Fase (Productos).</li> </ul>

**Tabla 6. Evaluación Comparativa 4**

<b>PROCESOS DE GESTIÓN DE INTEGRACIÓN (PMBOK)</b>	<b>METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS MOVISTAR</b>
<p><b>Grupo de Proceso:</b> Seguimiento y Control.  <b>Proceso:</b> Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto.</p>	<p><b>Estado:</b> Ejecución.  <b>Proceso:</b> Proceso involucrados desde la planificación hasta el cierre del proyecto.</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan para la Dirección del Proyecto.</li> <li>- Informes de Desempeño.</li> <li>- Factores Ambientales de la Empresa.</li> <li>- Activos de los Procesos de la Organización.</li> </ul>	<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cronograma Línea Base (Revisión Actualización del Cronograma).</li> <li>- PMO-015-1 Plan del Proyecto.</li> <li>- PMO-011-2 Captura de Avance de Proyectos.</li> </ul> <p><b>Procedimientos Relacionados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>13 - PMO COMO REALIZAR SEGUIMIENTO y CONTROL.</b></li> <li>- <b>13 - PMO GUIA DE USO DEL PROJECT SERVER.</b></li> <li>- <b>15 - PMO PROCEDIMIENTO PARA LA EMISION INFORMES DE PROGRESO.</b></li> <li>- <b>PMO 105-01 POLITICAS PROCEDIMIENTOS REPORTES-INFORMES.</b></li> </ul>
<p><b>Herramientas y Técnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Juicio de Expertos.</li> </ul>	<p><b>Herramientas y Técnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Juicio de Expertos.</li> <li>- Base de Datos de Gestión de Proyectos (Biblioteca de proyectos, Project Server).</li> <li>- Microsoft Project.</li> </ul>
<p><b>Salidas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitudes de Cambio.</li> <li>- Actualizaciones al Plan para la dirección del proyecto.</li> <li>- Actualizaciones a los documentos del proyecto.</li> </ul>	<p><b>Salidas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualización de la Matriz de Riesgo.</li> <li>- Actualización del Cronograma de Actividades</li> <li>- Actualización del Checklist de Documentos.</li> <li>- PMO-011-1 Formato de Seguimiento y Control.</li> <li>- PMO-023-1 Solicitud de Cambio (si aplica).</li> </ul>

**Tabla 7. Evaluación Comparativa 5**

<b>PROCESOS DE GESTIÓN DE INTEGRACIÓN (PMBOK)</b>	<b>METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS MOVISTAR</b>
<p><b>Grupo de Proceso:</b> Seguimiento y Control.  <b>Proceso:</b> Realizar el Control Integrado de Cambios.</p>	<p><b>Estado:</b> Ejecución.  <b>Proceso:</b> Proceso de Realización e Implantación del Proyecto</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan para la Dirección del Proyecto.</li> <li>- Información sobre el Desempeño del Trabajo.</li> <li>- Solicitudes de Cambio.</li> <li>- Factores Ambientales de la empresa.</li> <li>- Activos de los Procesos de la Organización.</li> </ul>	<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PMO-011-1 Formato de Seguimiento y Control.</li> <li>- PMO-015-1 Plan del Proyecto.</li> <li>- PMO-023-1 Solicitud de Cambio</li> <li>- PMO-021-1 Documento de Cancelado o Suspendido.</li> </ul> <p><b>No se cuenta con políticas o procedimientos para la gestión de cambios.</b></p>
<p><b>Herramientas y Técnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Juicio de Expertos.</li> <li>- Reuniones de Control de Cambio.</li> </ul>	<p><b>Herramientas y Técnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Juicio de Expertos.</li> <li>- Reuniones de Seguimiento.</li> <li>- Base de Datos de Gestión de Proyectos (Biblioteca de proyectos, Project Server).</li> </ul>
<p><b>Salidas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizaciones al estado de las Solicitudes de Cambio.</li> <li>- Actualizaciones al Plan para la dirección del proyecto.</li> <li>- Actualizaciones a los documentos del proyecto.</li> </ul>	<p><b>Salidas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento a la Aprobación de la solicitud de Cambio Generada.</li> <li>- Actualización al Plan del Proyecto.</li> <li>- Actualización del Estado del Proyecto en Project Server.</li> <li>- Actualización Informes de Seguimiento.</li> <li>- Actualización de la Matriz de Riesgo.</li> <li>- Actualización del Cronograma de Actividades</li> <li>- Actualización del Checklist de Documentos.</li> </ul>

**Tabla 8. Evaluación Comparativa 6.**

<b>PROCESOS DE GESTIÓN DE INTEGRACIÓN (PMBOK)</b>	<b>METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS MOVISTAR</b>
<p><b>Grupo de Proceso:</b> Cierre.</p> <p><b>Proceso:</b> Cerrar Proyecto o Fase.</p>	<p><b>Estado:</b> Cierre o Finalización.</p> <p><b>Proceso:</b> Proceso de Post-Producción del Proyecto,</p>
<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan para la Dirección del Proyecto.</li> <li>- Entregables Aceptados.</li> <li>- Activos de los Procesos de la Organización</li> </ul>	<p><b>Entradas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PMO-011-1 Formato de Seguimiento y Control</li> <li>- Cronograma de Actividades.</li> <li>- PMO-015-1 Plan del Proyecto.</li> <li>- Actualización de los Documentos del Proyecto.</li> <li>- PMO-006-1 Formato de Lecciones Aprendidas.</li> </ul> <p><b>Procedimientos Relacionados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>13 - PMO ALERTAS y RECOMENDACIONES PARA EL INFORME DE CIERRE.</b></li> <li>- <b>PMO 101-01 PROCEDIMIENTO DE CIERRE DE UN PROYECTO</b></li> <li>- <b>PMO 102-01 PROCEDIMIENTO DE LEVANTAMIENTO DE LECCIONES APRENDIDAS</b></li> </ul>
<p><b>Herramientas y Técnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Juicio de Expertos.</li> </ul>	<p><b>Herramientas y Técnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Juicio de Expertos.</li> <li>- Base de Datos de Gestión de Proyectos (Biblioteca de proyectos, Project Server).</li> </ul>
<p><b>Salidas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transferencia del Producto, Servicio o Resultado Final.</li> <li>- Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización.</li> </ul>	<p><b>Salidas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PMO-004-1 Documento de Cierre del Proyecto</li> <li>- PMO-006-1 Formato de Lecciones Aprendidas</li> <li>- Actualización de la Biblioteca de Proyectos.</li> <li>- Notificación de Cierre formal del Proyecto.</li> </ul>

### 5.2.2 Análisis de Indicadores.

Tal como lo planteamos en nuestro segundo objetivo específico presentamos el análisis de los indicadores de gestión de los proyectos de la cartera 2009. Lamentablemente no se cuenta con la información organizada para poder tomar como referencia a los años anteriores ya que los informes se comenzaron a generar formalmente y de manera más integrada a partir de este año. Pero aún con esta limitación lo que se pretende con este análisis es visualizar como es enfocada y de cierta manera medida la gestión de la Oficina de proyectos en Movistar, y que se están trabajando en la mejora del procedimiento de medición y generación de informes de gestión, entre las cuales se puede mencionar la incorporación de más indicadores (como por ejemplo costos) para la evaluación de la gestión de proyecto, que esta no sea limitada solo a tiempo y esfuerzo.

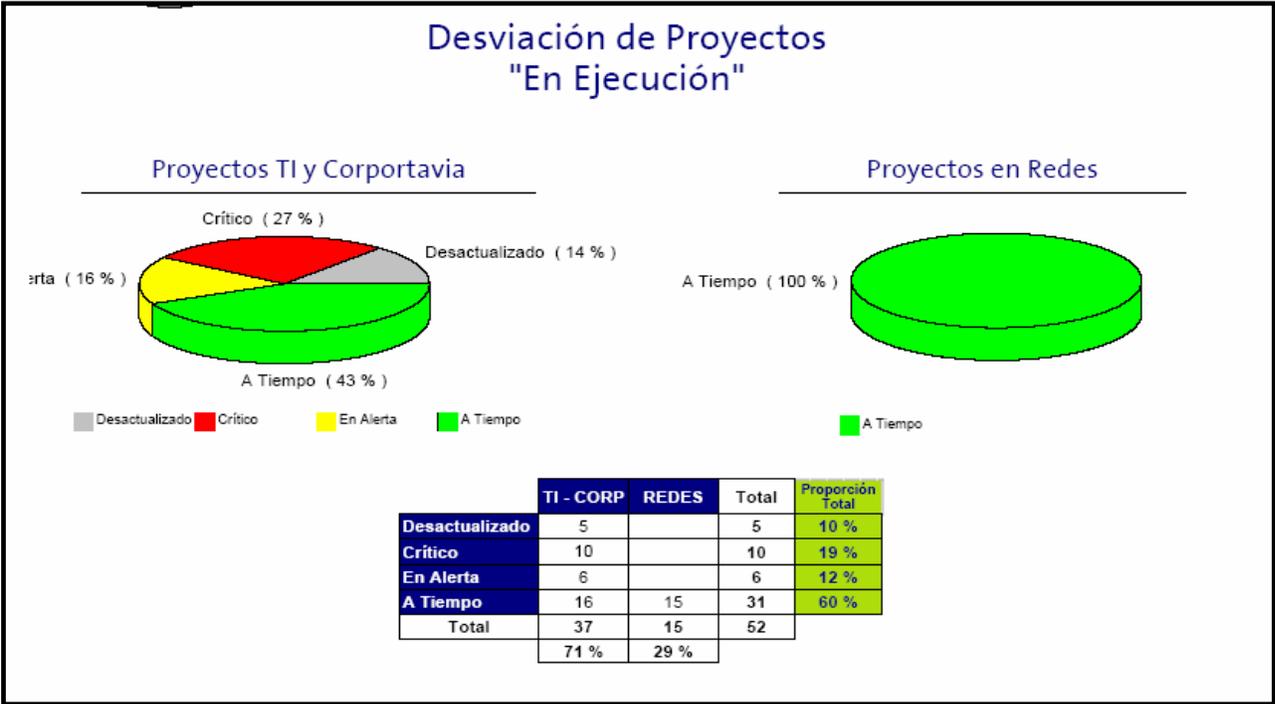
En la Tabla 9 se puede apreciar la condición de los 167 proyectos inscritos en la PMO y pertenecientes a la cartera 2009. En este sentido podemos observar que para finales del mes de Diciembre del año 2009 el mayor porcentaje lo representaron los proyectos en estado de ejecución (31%) y como segundo los proyectos finalizados (30%). Podemos de igual manera observar el número de proyectos manejado año tras año por la Oficina de Proyectos.

**Tabla 9. Tabla de comportamiento de Proyectos. Cartera 2009.**

**Fuente: Informe General de Gestión de Proyectos Diciembre 2009. Movistar.**

FASE Vs Estado	Por iniciar	En planificación	En ejecución	En replanificación	Finalizado	Suspendido	Cancelado	Total	
FASE 0	4	4				1	3	12	7 %
FASE I		4				1	6	11	7 %
FASE II		5	5			1	7	18	11 %
FASE III			26	6		3	6	41	25 %
FASE IV			20	7	2	1	6	36	22 %
FASE V			1		48			49	29 %
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>52</b>	<b>13</b>	<b>50</b>	<b>7</b>	<b>28</b>	<b>167</b>	
	2 %	8 %	31 %	8 %	30 %	4 %	17 %		

Enfocándonos en el conjunto de proyectos en ejecución las siguientes gráficas nos muestran el comportamiento de los mismos, estos proyectos están divididos de acuerdo con los componentes que presentan (Proyectos TI, Corporativos y de Redes) que al final son gestionados en conjunto por la Oficina de proyectos.



**Figura 26.** Desviación de Proyectos en Ejecución.  
**Fuente:** Informe General de Gestión de Proyectos Diciembre 2009. Movistar

De acuerdo con el gráfico podemos observar que para los proyectos TI y Corporativos durante la fase de ejecución el mayor porcentaje lo representan aquellos proyectos que llevan una ejecución a tiempo (45%), lo sigue un (27%) con una desviación crítica tanto en tiempo como en esfuerzo, un (16%) en estado de alerta y por último un (14%) que lo representan aquellos proyectos desactualizados, es decir que su fecha de estado y estatus no ha sido actualizado en la base de datos del Project Server y por lo tanto no se tiene

información clara y actualizada para indicar su estatus. En cuanto a los proyectos de Redes el 100% se encontraban a tiempo esto corresponde a una cantidad de 15 proyectos.

No se cuenta con los indicadores gráficos de primera línea que podamos mostrar en cuanto al estado de los proyectos una vez finalizados, pero en el Capítulo VI se complementa con los resultados generados por el Informe de Gestión con relación al cierre del año 2009 en esta materia.

## **CAPITULO VI**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **6.1 Análisis de la Matriz Comparativa.**

##### **6.1.1 Evaluación Comparativa 1.**

En la evaluación de este proceso se pudo concluir que en este aspecto no se genera un acta de constitución del proyecto, se puede decir que en su lugar se generan una serie de documentos que forman parte de la fase inicial de la ejecución del proyecto y que corresponden principalmente al proceso de inscripción del proyecto, que de acuerdo con la metodología corresponde al estado “por iniciar”, teniendo de entrada elementos muy similares a los especificados por el PMBOK, como lo son el Caso de Negocio, la Presentación de Aprobación del Presupuesto y el Documento de Inicio.

Se podría decir que la estructura del Documento de Inicio de la metodología cumple con las características del Acta de Constitución del Proyecto, pero falta por ampliar más en el documento los aspectos relacionados con el costo, esta información normalmente se entrega más completa en otros archivos que de igual manera son guardados en la biblioteca de proyectos. En este documento sólo se registran datos básicos como el número de partida asociada y el monto de presupuesto aprobado.

En líneas generales el proceso comparado en esta parte inicial de la gestión de integración abarcar más que la creación del acta de constitución del proyecto, comprende la generación de documentos que de acuerdo a la metodología forman parte del proceso de iniciación de los proyectos, que para movistar comienza desde la inscripción o registro de proyectos en la cartera de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO). En cuanto a las herramientas aplicadas además del juicio de expertos, se apoyan en el Project Server para el registro de los proyectos y en la base de datos de la biblioteca de proyectos en la cual se crean las carpetas para cada uno donde se publica toda la información asociada.

### **6.1.2 Evaluación Comparativa 2.**

La evaluación de lo generado por la aplicación de la metodología comparando con el proceso de Desarrollo del Plan para la Dirección del Proyecto, arrojó como resultado lo siguiente:

- Existe correspondencia en cuanto a los elementos clasificados como entradas tanto para el proceso del PMBOK como para el proceso de planificación correspondiente a la metodología. Se tiene en cuenta la consulta y el apoyo en los procedimientos de trabajo, como activos de los procesos de la organización. Por otra parte se cuenta con el insumo de productos generados por otras áreas que ayudan a la definición y conceptualización del proyecto en sí.
- En cuanto a las herramientas aplicadas se mantiene el juicio de expertos, pero además el empleo de herramientas asociadas con la base de datos, el Project Server y el Microsoft Project para la estructuración inicial del cronograma del proyecto.
- Para este proceso de integración el elemento de salida lo representa el Plan para la Dirección del Proyecto, para la metodología de gestión de proyectos en esta etapa se genera una Plan del Proyecto igualmente pero además de ello se generan por separado algunos de sus componentes como lo son: Plan de Comunicaciones, la Matriz de Riesgos y la Matriz de Roles y Responsabilidades. Por otra parte se genera el Documento de Definición Detallada del Alcance, el Cronograma Definitivo y una Presentación de Cierre de la Fase.

### **6.1.3 Evaluación Comparativa 3.**

La evaluación de lo generado por la aplicación de la metodología comparando con el proceso de Dirigir y Ejecutar la Dirección del Proyecto, arrojó como resultado lo siguiente:

- Correspondencia en cuanto a los elementos de entrada, para este caso se cuenta con el plan de proyecto, los documentos asociados al mismo generados en el proceso anterior, así como el Documento de Solicitud de Cambio, que son claves durante el proceso de ejecución de los proyectos gestionados en la PMO. Por otra parte se mantiene el apoyo en los activos de la organización a través de la consulta a los procedimientos y políticas asociadas a las actividades realizadas en este proceso.
- Correspondencia en cuanto al uso de técnicas y herramientas para llevar a cabo la dirección y la ejecución de los proyectos como los son el empleo nuevamente del juicio de expertos y la utilización de los sistemas de información para la dirección de proyectos, que para el caso de la metodología estudiada se utilizan herramientas como el Project Server, el Microsoft Project y se apoyan en la base de datos de la biblioteca de proyectos.
- Correspondencia en cuanto a los elementos de salidas del proceso, la actualización de cada uno de los documentos asociados del proyecto, del plan de actividades, la entrega de los productos asociados a la fase que para movistar comprende las fases de realización o construcción y la fase de implantación. De igual manera se generan los documentos de solicitud de cambio siempre y cuando aplique, y por último los informes de seguimiento que forman parte de las actividades de medición a lo largo del desarrollo del proyecto y que se ubican de manera detallada dentro del proceso de monitoreo del proyecto.

#### **6.1.4 Evaluación Comparativa 4.**

La evaluación de lo generado por la aplicación de la metodología comparando con el proceso de Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto, arrojó como resultado lo siguiente:

- Existe correspondencia en cuanto a los elementos de entrada, apartando aquellos documentos que de acuerdo a la metodología representan una entrada para el proceso de monitoreo y control como lo son el Cronograma de Actividades y el documento de Captura de Avance de los Proyectos. Se mantiene el apoyo con los activos de los procesos de la organización a través de la consulta de procedimientos y políticas asociadas.
- Correspondencia en cuanto al empleo del juicio de expertos como herramienta en el desarrollo de este proceso, pero además de acuerdo a la metodología se apoyan en el uso de los sistemas de información como el Project Server para cargar los avances y actualizar semanal o quincenalmente el estatus del proyecto, la base de datos correspondiente a la biblioteca de proyectos para publicar los informes y presentaciones de seguimiento y el Microsoft Project como herramienta técnica para el manejo de los cronogramas.
- Correspondencia en cuanto a los elementos de salida asociados como lo son la actualización de los documentos del proyecto, las solicitudes de cambio si se presentan en el proyecto, para el caso de la actualización del Plan para la Dirección del proyecto se lleva más específicamente con la actualización del cronograma de actividades y demás documentos que lo ameriten. Como entregable adicional de la metodología en este proceso se genera Formato de Seguimiento y Control que representa el informe de estatus de proyecto para cada periodo de medición.

De acuerdo con el criterio de la evaluación este representa uno de los procesos de mejor correspondencia con lo desarrollado y generado por la metodología de gestión de proyectos de la PMO.

### **6.1.5 Evaluación Comparativa 5.**

La evaluación de lo generado por la aplicación de la metodología comparando con el proceso de Realizar el Control Integrado de Cambios, arrojó como resultado lo siguiente:

- En cuanto a los elementos de entrada existe correspondencia a nivel de la documentación relacionada a los proyectos, pero con respecto al empleo de los activos de los procesos de la organización no existe correspondencia ya que para este proceso no se cuenta con procedimientos ni políticas para realizar el control integrado de los cambios, se conoce de manera general el proceso y se tiene como base documental los documentos de solicitud de cambio, así como el documento de cancelación o suspensión del proyecto cuyos criterios de aplicación se conocen de manera esquematizada mas no está procedimentado.
- Para los elementos relacionados al uso de herramientas o técnicas para transformar las entradas en salidas o productos del proceso, se tiene correspondencia en cuanto a la utilización del juicio de expertos, para el caso de las reuniones no tienen el mismo enfoque de acuerdo a lo establecido en el PMBOK para estas reuniones que son llevadas por un comité de control de cambios, en el caso de la metodología no existen lineamientos para este tipo de reuniones, así que los cambios que pudieran presentarse se discuten en las reuniones de seguimiento. Por otra parte se considera de igual manera el empleo de la base de datos para la publicación de las solicitudes de cambio o actualización de los documentos del proyecto, el Project Server para la actualización del estado del proyecto si el mismo se encuentra en re planificación, suspensión o cancelado y publicación de la nueva línea base en el caso de una replanificación y por último el Microsoft Project para la realización de los cambios en el cronograma y creación de una nueva línea base, si aplica.
- Existe correspondencia en cuanto a la actualización del Plan de Dirección de Proyectos y a los documentos del proyecto, como salidas del proceso. En cuanto a la actualización del estado de las solicitudes, en la metodología no existe un proceso para llevar a cabo esa actividad, no hay un método para el seguimiento

e indicar el estatus de una solicitud, en cuanto a eso se realiza un seguimiento vía e mail de la aprobación del documento por parte del Comité Guía del proyecto.

#### **6.1.6 Evaluación Comparativa 6.**

La evaluación de lo generado por la aplicación de la metodología comparando con el proceso de Cerrar Proyecto o Fase, arrojó como resultado lo siguiente:

- Correspondencia en cuanto a los elementos considerados de entrada por el PMBOK y aquellos definidos por la metodología, con algunos elementos adicionales como el Formato de Seguimiento y Control ya que este lleva el registro de la última medición en cuanto a indicadores, logros y avances obtenidos y debe ser cerrado al igual que el cronograma de actividades, la actualización de los documentos del proyecto, al cambiar de estado los muchos documentos deben ser actualizado e incluso completados, como por ejemplo el checklist de documentación que debe cerrarse con el registro de la documentación entregada perfectamente validada al revisar su publicación en la biblioteca del proyecto. Por último otro elemento de entrada considerado por la metodología es el formato de Lecciones Aprendidas, que contrario a lo que indica el PMBOK este no es realizado a lo largo de la ejecución del proyecto sino en la última fase, este formato es insumo para la elaboración del documento de cierre. De igual manera para este proceso se mantiene el apoyo en los activos de la organización a través de la consulta de procedimientos para llevar a cabo las actividades inherentes a este proceso.
- Para el uso de herramientas y técnicas se mantiene el mismo criterio en cuanto al uso de juicio de expertos y adicionalmente por parte de la metodología el uso del Project Server para la actualización del proyecto (indicadores y estado) y la base de datos de la biblioteca de proyectos, para la publicación de entregables y la actualización de la documentación del proyecto.
- En cuanto a los elementos de salida no existe mucha correspondencia con relación a la transferencia del producto o servicio, en cuanto a la actualización a

los activos de los procesos de la organización existe correspondencia en cuanto a la generación del documento de cierre y el formato de lecciones aprendidas que son componentes de este proceso. Por otra parte y esto como parte del proceso de cierre dentro de la metodología se realiza una actualización de la carpeta del proyecto en la biblioteca del proyecto, y se envía una notificación de cierre formal del proyecto por parte de la PMO a todos los involucrados.

Como puede observarse al comparar la metodología de gestión de proyectos empleada por la PMO de Movistar con los procesos de gestión de integración establecidos como mejores prácticas por el PMBOK se pudo determinar que existe una correspondencia entre muchos de los procesos y elementos de entrada y salida, y que además se generan documentos específicos de otras áreas de conocimiento lo que indica que la metodología al igual que los procesos referenciado presenta también un carácter integrador de los procesos. Por otra parte permitió identificar elementos claves que deben ser mejorados para una gestión mas eficiente a través del empleo de los procesos de dirección de proyectos.

### **Resultado del Análisis de los Indicadores.**

Como bien indicamos anteriormente la limitación que surgió para la obtención de los indicadores para años anteriores al 2009 que estuvieran estructurados de manera más completa sólo se pudo indagar en ciertos informes generados para tomar los datos que en este sentido nos permitió comparar con algunos aspectos del año 2008, esto nos obligó a limitar el análisis sólo para los datos los datos disponibles al cierre del año 2009 en cuanto a la Gestión de Proyectos ya que estaba mejor estructurada la información, en este sentido el análisis arrojó el siguiente resultado:

- Incremento del 34% en el total de proyectos registrados en la cartera de proyectos del 2009 (167 proyectos) con respecto a la cartera del año 2008.

- Incremento del 9% en el total de proyectos finalizados 2009 con respecto al 2008. Pasamos de 41 proyectos a 50 proyectos.
- La desviación en tiempo promedio de los proyectos finalizados mejoró en 13 puntos porcentuales con respecto al 2008, de 24% a 11%, sin embargo, aún existe el reto de mantener la desviación de los proyectos finalizados por debajo del 5%, media que se corresponde como las mejores prácticas del PMI.
- Por otra parte además del análisis de los indicadores de gestión en cuando a los porcentajes de proyectos en desviación, o a tiempo, es importante destacar que se hace necesario mantener el desarrollo de las mejoras para el proceso de elaboración de los informes de gestión e incorporar los nuevos indicadores para así dar un valor agregado al mismo.

## CAPITULO VII

### EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Para el desarrollo del presente capítulo se evaluó el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos que englobaron el logro del objetivo general planteado: “Evaluar la estructura y composición de la metodología de gestión de proyectos aplicada a la oficina PMO de **Telefónica-Movistar Venezuela**” como propósito primordial del proyecto.

**Tabla 10. Evaluación del Objetivo Específico N°1.**

OBJETIVO ESPECÍFICO N°1	
<b>Realizar un estudio comparativo entre la metodología de gestión de proyectos empleada por la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) en Telefónica-Movistar Venezuela y lo establecido en la guía PMBOK (2008) con relación a la Gestión de Integración de Proyectos.</b>	
CRITERIOS DE CUMPLIMIENTO / ACTIVIDADES	
1.	Elaboración y desarrollo de la matriz comparativa entre los procesos de integración referenciados en el PMBOK (2008) y la composición de procedimientos, registros y políticas de la metodología de gestión de proyectos de la PMO en Movistar.
2.	Desarrollo del análisis de resultados.
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	<b>100 %</b>

**Tabla 11. Evaluación del Objetivo Específico N°2.**

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO N°2</b>	
<b>Analizar el comportamiento de los indicadores de gestión de la Oficina de Dirección de Proyectos para el periodo 2007 al 2009.</b>	
<b>CRITERIOS DE CUMPLIMIENTO / ACTIVIDADES</b>	
1. Análisis de los indicadores de gestión de la Oficina de gestión de proyectos para la cartera 2007, 2008 y 2009.	
2. Desarrollo del análisis de resultados.	
<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>35%</b>

Debido a la limitación presentada en cuanto a los datos correspondientes a los años 2007 y 2008, este objetivo no pudo cumplirse al 100%, ya que sólo se pudo realizar el análisis correspondiente al año 2009 con lo cual se pudo reflejar como fue la gestión para ese año, más no se pudo tener un patrón comparativo, ya que mucha de la información de los años anteriores no se encontraba integrada y homogénea, estos aspectos comenzaron a mejorarse a partir del año 2009 con la realización de los informes mensuales de gestión.

**Tabla 12. Evaluación del Objetivo Específico N°3.**

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO N°3</b>	
<b>Identificar las mejoras y establecer las recomendaciones correspondientes para el desarrollo de una mejor practica a futuro en cuanto a la gestión y dirección de los proyectos inscritos en la Oficina de Dirección de Proyectos.</b>	
<b>CRITERIOS DE CUMPLIMIENTO / ACTIVIDADES</b>	
1. Identificación de mejoras durante el desarrollo de la evaluación comparativa. Y el análisis de indicadores.	
2. Establecimientos de recomendaciones. (Capítulo VIII)	
<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>100%</b>

Otro punto importante que destacar durante la ejecución del presente proyecto de investigación fueron los inconvenientes presentados con relación al instructivo empleado como apoyo para la ejecución del trabajo especial de grado, existen algunas consideraciones que se encuentran fuera del instructivo actual y por ende representaron y retribujaron en varias oportunidades, tanto para el asesor como para el alumno. Debe revisarse y actualizar el instructivo para incluir los puntos faltantes como el caso de la operacionalización de variables, la inclusión de tablas para la evaluación de los objetivos, y mejorar las consideraciones y modelos para la elaboración de las cartas de aprobación, entre otros.

## CAPITULO VIII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En función de los objetivos planteados inicialmente y considerando los resultados obtenidos se presentan las siguientes *conclusiones*:

- ✓ Se logró el cumplimiento de los objetivos inicialmente planteados que consolidaron a su vez el logro del objetivo general que era “Evaluar la estructura y composición de la metodología de gestión de proyectos aplicada a la oficina PMO de **Telefónica-Movistar Venezuela**”, cuyo resultado fue reflejado principalmente en el Capítulo 6 de la presente investigación.
- ✓ En base al diagnóstico realizado durante la evaluación de la estructura documental y de procesos de la metodología de gestión de proyecto empleada por la PMO de Movistar se pudo detectar ciertas deficiencias en cuanto al cumplimiento formal de algunos procesos en especial con el proceso de Gestión Integrada de los Cambios con respecto a la documentación y establecimiento de un procedimiento para llevar a cabo esta práctica de acuerdo a lo establecido en el PMBOK. De igual manera hubieron procesos con una mejor correspondencia con lo establecido en la metodología empleada.
- ✓ En cuanto al análisis realizado a los indicadores de gestión correspondientes al año 2009, se pudo tener una visualización general de cómo es medida la gestión de proyectos en la PMO, lamentablemente no encontramos con una limitación en cuanto a la disponibilidad de datos mejor estructurados para los años anteriores al 2009, que impidió hacer una comparación de cómo se ha llevado la gestión en otros periodos. En líneas generales se pudo conocer cuantos proyectos fueron inscritos para ese año, su comportamiento en estado de ejecución y como resultado se pudo complementar con la evaluación de este periodo con el año 2008, tomando como referencia datos de un informe de gestión de ese año en el cual nos pudimos apoyar.

- ✓ La dirección de proyectos en base a la ejecución de procesos es una práctica muy eficiente para el manejo de proyectos y permite tener un control más organizado de cada una de las actividades ejecutadas en las fases de cualquier proyecto sea de cualquier negocio, para el caso de los proyectos ejecutados por Movistar que son de carácter tecnológico y de información apoyarse dentro de las mejores prácticas para la gestión de proyectos representa una ventaja y una oportunidad de proporcionar una mejor calidad en el trabajo realizado para cumplir con las metas estratégicas establecidas.

En cuanto a las *recomendaciones* mencionamos las siguientes:

- ✓ Inicialmente el desarrollo de la presente investigación permitió la revisión completa de la metodología de gestión de proyectos de la PMO y los procesos asociados, durante esta revisión se pudo evidenciar una cierta deficiencia en cuanto a la definición de los procesos para la gestión de los proyectos desde el inicio hasta el cierre de los mismos, se recomienda una revisión de los procedimientos de trabajo actuales y mejorar los flujogramas de los procesos ejecutados por la PMO. Para esta manera trabajar en la mejora continúa de los procesos y de la metodología de trabajo.
- ✓ De acuerdo con las deficiencias detectadas durante la evaluación comparativa se recomienda mejorar el proceso de gestión integrada de cambios a través de la creación de un procedimiento en el cual se documente los criterios para ejercer una solicitud de cambio, cancelación o suspensión de un proyecto, así como definir los mecanismos para hacerle seguimiento a la solicitud de cambio y actualizar el estatus de la misma.
- ✓ Otro aspecto importante a mejorar y en miras al desarrollo de las auditorías de gestión es el registro y documentación de todo lo generado por los proyectos, mantener actualizados la documentación de los proyectos. De igual manera se recomienda trabajar en el uso de algunas de las aplicaciones, por ejemplo en el

Informe de Seguimiento, hay una tabla que permite validar el desempeño de los recursos por H/H estimadas y ejecutadas.

- ✓ Un punto que si bien se tiene en consideración y es preciso incorporar es el relacionado con una mejor disposición y manejo de la información financiera del proyecto para el establecimiento de nuevos indicadores de eficiencia en la ejecución de los proyectos. A parte de que dentro de las mejores prácticas el tema de costos se tiene en cuenta en la ejecución de sus procesos.
- ✓ Se debe tener en consideración que de acuerdo a las mejores prácticas y las herramientas de gerencia del conocimiento, la identificación de las lecciones aprendidas debe realizarse en todas las fases del ciclo de vida del proyecto, por ende se recomienda apoyarse en las herramientas y metodología de la gerencia de conocimiento para potenciar la curva de aprendizaje del personal de movistar que participa en los proyectos. Estas prácticas mejoran la gestión de proyectos y promueven el fortalecimiento de la memoria corporativa de la organización a través de la documentación y registro de los aprendizajes.
- ✓ Deben mantenerse los propósitos de mejora para la generación de informes de gestión mensuales y anuales, y la incorporación de nuevos indicadores como lo es la inclusión de los costos en las mediciones de los proyectos para mejorar nuestros niveles de calidad en el servicio de asesoría, gestión y consultoría de la oficina. Y con miras al mejoramiento de nuestro nivel de madurez CCM es decir de un nivel 2 (eficiente) y 3 (interesada) a un Nivel máximo de 4 el cual representa la orientación al Negocio y es allí a donde se pretende llegar.
- ✓ Además del mejoramiento en la gestión de las lecciones aprendidas, se recomienda el desarrollo de técnicas orientadas hacia el desarrollo de la metodología de gerencia del conocimiento y el fomento del capital intelectual. El manejo de la técnica de Revisión Antes de la Acción (BAR) como complemento hacia el estudio de eventos, proveedores anteriores, entre otros aspectos que deben conocerse y evaluarse antes del inicio de un proyecto, es decir desde la fase de iniciación y planificación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros de Texto.

- Cuadernos UCAB. (2010) (Número 8). Dirección General de Postgrado. Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Hernández, J. (2005). *Sistema de Documentación basado en los Principios establecidos por el PMI para el desarrollo de proyectos en el Departamento de Proyectos perteneciente a la Gerencia de Desarrollo y Construcción del Instituto de Vivienda, Obras y Servicios del Estado Bolívar (INVIOBRAS-Bolívar)*. Trabajo de Grado Publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Hurtado, J. (2010). *El Proyecto de Investigación. Comprensión Holística de la Metodología y la Investigación*. (Sexta Edición). Bogotá-Caracas.
- Olivares, G. (2006). *Propuesta de Mejora en el Nivel de Madurez en Gerencia de Proyectos de la Gerencia Técnica de Inteligencia de Negocios de CANTV, con base en el Modelo de Madurez Organizacional OPM3*. Trabajo de Grado Publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Palacios, L. (2007). *Gerencia de Proyectos. Un Enfoque Latino*. (Cuarta Edición). Caracas. Universidad Católica Andrés Bello.
- Pittol, F. (2006). *Modelo de Gestión de Control y Seguimiento para Proyectos Tecnológicos*. Trabajo de Grado Publicado. Universidad Andrés Bello. Caracas.
- Vargas, D. (2006). *Propuesta de Implantación de una Oficina de Proyectos para la Gerencia de Sistemas e Información del Banco Central de Venezuela (BCV)*. Trabajo de Grado Publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

## Medios Electrónicos.

- Standish Group, Chaos Summary (2009). Informe consultado en la siguiente dirección electrónica: [http://www.standishgroup.com/newsroom/chaos\\_2009.php](http://www.standishgroup.com/newsroom/chaos_2009.php). Fecha de la Consulta: 20/05/2010.
- Componentes de la Metodología de Gestión de Proyectos de Movistar: Procedimientos, Políticas, Presentaciones y Formatos de Registro, todos documentos en versión electrónica.
- Consulta a la Base de Datos de la EBSCO HOST a través de la siguiente dirección: <http://www.ucab.edu.ve/revistas-electronicas.html>. Consultas en línea de los siguientes artículos:
  - *Gestión por procesos y su aplicación en la organización de información de empresa de telecomunicaciones en Cuba, S.A.* Ciencias de la información Vol. 38, N°3, (Diciembre 2007). Fecha de la consulta: 31/05 2010.
  - *La Dirección Integrada de Proyectos haciendo uso de las bases de datos en el marco del perfeccionamiento empresarial.* Folletos Gerenciales, Año IX, (Febrero 2005). Fecha de la Consulta: 31/05/2010.
- Normas UNE 66916, (2003). Sistemas de Gestión de Calidad. Directrices para la gestión de la calidad en los proyectos. España.
- PMI, Project Management Institute (2008). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: PMBOK®* (4ta edición).[Versión electrónica en PDF]. Newton Square, Pennsylvania: Autor.
- Salas O, (2010). *Programa de Gerencia de Conocimiento* [Versión electrónica en PDF]. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

- Trillo M; Espejo R. (2008), Estudios de Economía Aplicada. Vol. 26-2. Artículo: *Propuesta metodológica para establecer un índice de cultura organizacional a través del capital intelectual.*

**ANEXOS**