

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

**ANÁLISIS PARA LA CREACIÓN DE UNA PMO BAJO LA GUÍA PMBOK EN EL
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES ON AIR DE HBO VENEZUELA**

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

MONTAÑO GÓMEZ, GREYLES CI: 18.761.940
OCHOA HOYER, ANNA CAROLINA CI: 17.348.529
PALMA GARCÍA, LICSILETH COROMOTO CI: 14.412.326

Asesorado por:
SARACHE OLIVEROS, XARIFA MARGARITA
VELAZCO OSTEICOECHEA, JORGE LUIS

Caracas, marzo de 2016

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

**ANÁLISIS PARA LA CREACIÓN DE UNA PMO BAJO LA GUÍA PMBOK EN EL
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES *ON AIR* DE HBO VENEZUELA**

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

MONTAÑO GÓMEZ, GREYLES CI: 18.761.940
OCHOA HOYER, ANNA CAROLINA CI: 17.348.529
PALMA GARCÍA, LICSILETH COROMOTO CI: 14.412.326

Asesorado por:
SARACHE OLIVEROS, XARIFA MARGARITA
VELAZCO OSTEICOECHEA, JORGE LUIS

Caracas, marzo de 2016

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
ANÁLISIS PARA LA CREACIÓN DE UNA PMO BAJO LA GUÍA PMBOK EN EL DEPARTAMENTO DE
OPERACIONES *ON AIR* DE HBO VENEZUELA

Autores: MONTAÑO GÓMEZ, GREYLES
OCHOA HOYER, ANNA CAROLINA
PALMA GARCÍA, LICSILETH

Asesores: SARACHE OLIVEROS, XARIFA MARGARITA
VELAZCO OSTEICOECHEA, JORGE LUIS

Año: 2016

RESUMEN

Primeramente, este Trabajo Especial de Grado abordó la deficiencia existente en la gestión de proyectos en HBO, utilizando un diagrama causa efecto con las diez áreas de conocimiento, bajo la pregunta de si puede la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos mejorar la eficiencia empresarial de HBO. Luego, se sistemizó la pregunta de la investigación y se definieron los objetivos específicos, cuyo logro fue el de analizar la funcionalidad de una Oficina de Gestión de Proyectos en el Departamento de Operaciones On Air de HBO bajo la guía *Project Management Body of Knowledge*, del Project Management Institute. En tercer lugar, la investigación fue pertinente, oportuna e importante para la mejora continua de la empresa. Finalmente, en este primer tópico, se encontraron limitaciones como la ausencia de documentos históricos de los proyectos que se están realizando en HBO. En el marco conceptual, se desarrollaron tres conceptos relacionados con gerencia y custodia de la excelencia de proyectos en empresas de televisión por suscripción y cinco bloques teóricos. En el marco metodológico, la investigación fue no experimental, apoyada en la investigación de campo tipo encuesta y la observación directa. En el marco organizacional, se describió la matriz estratégica de HBO. El desarrollo de la investigación, se ejecutó por objetivos específicos, típicos del desarrollo de una Oficina de Gestión de Proyectos, y se analizaron los resultados de la investigación de campo. Como penúltimo punto, se midieron los niveles de cumplimiento de los objetivos. Finalmente, se consolidaron cinco conclusiones y la recomendación de implantar todas las funcionalidades definidas como parte de este Trabajo Especial de Grado.

Línea de Trabajo: Generación de proyectos y Factibilidad preliminar.

Palabras clave: Oficina de Gestión de Proyectos, Televisión por suscripción, Áreas de conocimiento.

Clasificación UNESCO: (53) Ciencias Económicas,(5311) Organización y Dirección de Empresas, (531102) Gestión Financiera.

Índice General

Resumen	
Índice de Infogramas.....	iv
Índice de Tablas.....	v
Índice de Cuadros.....	vi
Lista de Acrónimos.....	vii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I. Planteamiento de la Investigación.....	4
1.1. Planteamiento y Delimitación de la Problemática.....	4
1.2. Pregunta de la Investigación.....	7
1.3. Sistemización de la Pregunta de la Investigación.....	7
1.4. Objetivos de la Investigación.....	7
1.4.1. Objetivo General.....	7
1.4.2. Objetivos Específicos.....	8
1.5. Justificación e importancia de la Investigación.....	8
1.6. Alcance de la Investigación.....	8
1.7. Limitaciones de la Investigación.....	9
CAPÍTULO II. Marco Conceptual y Teórico.....	10
2.1. Constructo de la Investigación.....	10
2.2. Antecedentes de la Investigación.....	11
2.2.1. Antecedentes Empíricos.....	11
2.2.2. Antecedentes Académicos.....	11
2.3. Oficina de Gerencia de Proyectos.....	12
2.4. Oficina de Gerencia de Proyectos en empresas de áreas de televisión.....	12
2.5. Custodia de la Excelencia.....	12
2.6. Áreas de Conocimientos de la Gestión de Proyectos.....	13
2.7. Área de Desarrollo televisivo.....	15
2.8. Enfoque de una PMO por otros autores.....	15
2.9. Gerencia Estratégicas de Proyectos.....	18

CAPÍTULO III. Marco Metodológico.....	22
3.1. Línea de Trabajo UMA.....	22
3.2. Nomenclatura UNESCO.....	22
3.3. Unidad de Análisis.....	22
3.4. Diseño de la Investigación.....	22
3.5. Tipo de Investigación.....	23
3.5.1. Desarrollo de la PMO para la Unidad de Análisis.....	23
3.5.2. Levantamiento de Campo.....	24
3.6. Operacionalización de las Variables.....	24
3.7. Consideraciones Éticas.....	26
CAPÍTULO IV. Marco Organizacional.....	28
4.1. Fines.....	28
4.2. Misión.....	28
4.3. Visión.....	28
4.4. Valores.....	28
4.5. Objetivos Estratégicos.....	29
4.6. Aspectos de la Organización Relacionados con la Investigación...29	
CAPÍTULO V. Desarrollo.....	31
5.1. Gestión de recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO.....	31
5.2. Identificación y Desarrollo de metodologías, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos.....	35
5.3. Entrenamiento, orientación, capacitación y supervisión.....	38
5.4. Monitoreo del cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías de proyectos.....	40
5.5. Desarrollo y gestión de políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización).....	40
5.6. Coordinación de la comunicación entre proyectos.....	48
CAPÍTULO VI. Análisis de los resultados de la investigación de campo.....	53
6.1. Análisis consolidado de la Investigación de Campo y la Observación Directa.....	64

CAPÍTULO VII. Nivel de cumplimiento de los objetivos.....	66
7.1. Planteamiento de la funcionalidad de la gestión de recursos compartidos.....	66
7.2. Planteamiento de la funcionalidad de la identificación y desarrollo de las metodologías, mejores prácticas y estándares de la dirección de proyectos.....	66
7.3. Planteamiento de la funcionalidad del entrenamiento, orientación, capacitación y supervisión del recurso humano.....	67
7.4. Planteamiento de la funcionalidad del monitoreo del cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos.....	67
7.5. Planteamiento de la funcionalidad del desarrollo y gestión de políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos	67
7.6. Planteamiento de la funcionalidad de la comunicación entre proyectos.....	67
7.7. Análisis de los resultados de la investigación de campo.....	68
CAPÍTULO VIII. Conclusiones y Recomendaciones	70
8.1. Conclusiones.....	70
8.2. Recomendaciones.....	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72
ANEXOS.....	75
Anexo A: Encuesta.....	75

Índice de Infogramas

Infograma 1.1. Diagrama Causa y Efecto de Ishikawa.....	4
Infograma 2.1. Modelo Conceptual de Hadar y Soffer.....	10
Infograma 2.2. Modelo de Madurez.....	19
Infograma 4.1. Organigrama de la Vicepresidencia On Air HBO.....	29
Infograma 5.1. Estructura Desagregada de Trabajo PMO HBO	32

Índice de Tablas

CAPÍTULO II

Tabla 1. Modelo de Morgan Franklin.....	16
Tabla 2. Modelo de Gartner Group.....	16
Tabla 3. Modelo de John Reiling.....	17
Tabla 4. Modelo de Kent Crawford.....	17
Tabla 5. Modelo de William Casey y Wendy Peck	18

CAPÍTULO V

Tabla 1. Diccionario de la EDT.....	33
Tabla 2. Plan de Calidad.....	41
Tabla 3. Plan de Comunicaciones.....	49

Índice de Cuadros

Cuadro 3.1. Operacionalización de las Variables.....	25
Cuadro 7.1. Nivel de cumplimiento de los Objetivos.....	69

Lista de Acrónimos

AIT: Automatización, Informática y Telecomunicaciones.

EDT: Estructura Desagregada de Trabajo.

HBO: Home Box Office.

HD: High Definition.

PDVSA: Petróleos de Venezuela, Sociedad Anónima.

PMBOK: Project Management Body Of Knowledge, Guía para los fundamentos de la Dirección de Proyectos.

PMI: Project Management Institute.

PMMM: Project Management Maturity Model.

PMO: Project Management Office.

RRHH: Recursos Humanos.

TEG: Trabajo Especial de Grado.

UMA: Universidad Monteávila.

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

Introducción

Hoy en día existen innumerables alternativas para el entretenimiento; sin embargo, la televisión sigue siendo uno de los medios más populares para ello. Gracias a los avances tecnológicos, ya no solo se cuenta con la televisión de señal abierta sino con la televisión por suscripción, la cual, permite que el televidente tenga más libertad al momento de elegir el contenido audiovisual que quiere ver.

En Venezuela, esta tecnología llegó gracias a las antenas parabólicas, en los años 80. Al paso de un tiempo, la tecnología siguió avanzando y los nuevos operadores aparecían, tal como es el caso de las empresas Intercable¹, Supercable² y NetUno³ (que operaban por fibra óptica y cable coaxial). Les siguió Directv⁴, que operaba, y lo sigue haciendo, con acceso satelital.

Actualmente, el país cuenta con aproximadamente 150 canales por suscripción, los cuales, año tras año, crean estrategias de programación cada vez más competitivas, para lograr captar más clientes.

Tanto las estrategias como el contenido de la programación deben responder a necesidades específicas de cada región a la cual prestan servicio; además, deben cumplir con controles de calidad que le permitan ser líderes en el mercado. Hoy en día estas necesidades encierran algo más que entretenimiento, van aunadas a la libertad y comodidad que éstas puedan ofrecer a los usuarios.

Desde el año 1991 HBO⁵ está presente en Venezuela, de la mano de emprendedores que supieron ver el negocio y darle vida a un sueño que hoy en día sigue creciendo y se sigue consolidando.

Por otro lado, en la actualidad existe un gran auge y avance en materia de administración de proyectos, donde se observa que la gestión adecuada de los proyectos se ha convertido en una necesidad básica de todas aquellas empresas que quieren obtener una ventaja competitiva en el mercado. De aquí surge el hecho de que

¹ www.inter.com.ve

² www.supercable.com

³ www.netuno.net

⁴ www.directv.com.ve

⁵ www.hbo.com

la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO, por sus siglas en inglés) adquiriera un rol tan importante, dentro de las organizaciones, convirtiéndose así en una estructura que estandariza los procesos relacionados con los proyectos, y ayudando a la vez al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Sin embargo, es un hecho que muchas organizaciones no han desarrollado las capacidades para implementar buenas prácticas que permitan a los recursos existentes y venideros optimizar procesos para ofrecer un mejor servicio. Esta es la no conformidad que se encontró en HBO y por esta razón, surgió la necesidad de analizar la creación de una PMO, con la finalidad de lograr una gestión estándar de proyectos, que fomente la formalidad en la documentación de los proyectos a través de documentos, procedimientos y plantillas bien estructuradas.

Esta PMO fue planteada para el Departamento de “Operaciones On Air”, el cual, es el único que actualmente posee metodologías de procesos y, en los cuatro años que lleva de creado, ha sido capaz de orientar a los departamentos involucrados hacia las buenas prácticas; sin que aún esto haya sido suficiente.

Para lograr este cometido, el presente Trabajo Especial de Grado (TEG) se estructuró en 8 capítulos que se describen de la siguiente manera:

Capítulo 1: Planteamiento de la Investigación. Se identifican y describen las causas de la problemática, se formula y sistematiza la pregunta de la investigación, se definen el objetivo general y los objetivos específicos, se justifica la investigación y se determina su alcance.

Capítulo 2: Marco Conceptual y Teórico. Se definen los fundamentos teóricos conceptuales de la investigación y los antecedentes que la respaldan.

Capítulo 3: Marco Metodológico, Se describe el conjunto de acciones y procedimientos para analizar el problema planteado, incluyendo el tipo de investigación y la técnica de recolección de datos.

Capítulo 4: Marco Organizacional. Se presenta brevemente la Matriz Estratégica del Departamento de Operaciones On Air de HBO Venezuela que incluyen su misión, visión, valores, organigrama, y otros aspectos estratégicos del contexto organizacional que le dan características específicas a la investigación.

Capítulo 5: Desarrollo de la Investigación. Se utiliza la metodología de desarrollo por objetivos específicos, propios de las fases de identificación, análisis, diagnóstico y toma de decisiones estratégicas para la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos, en el Departamento de Operaciones On Air de HBO Venezuela.

Capítulo 6: Análisis de los resultados de la Investigación de Campo. Se realiza la interpretación de los resultados obtenidos con la encuesta como instrumento y, se comparan con la descripción de lo observado.

Capítulo 7: Niveles de cumplimiento de cada uno de los objetivos de la investigación. Las investigadoras narran cómo, uno a uno, fueron completando los objetivos de la investigación, incluyendo logros adicionales, cuando los hubo.

Capítulo 8: Conclusiones y Recomendaciones. Se exponen las conclusiones de este Trabajo Especial de Grado, en función de los objetivos específicos planteados y de algunas precisiones del marco referencial contenido en los cuatro primeros capítulos. También se presentan las recomendaciones, las cuales surgen del esfuerzo sintetizador de las conclusiones del trabajo, traducibles en acciones concretas a implementar como parte de la iniciativa misma de puesta en marcha de la Oficina de Gestión de Proyectos planteada.

Sin formar un capítulo específico, se presentan las referencias bibliográficas utilizadas para el desarrollo de la investigación.

Finalmente, se incluyen los anexos de la investigación, conformados por: Acta de Constitución del Proyecto, o Project Charter; Modelos de Encuestas y Resumen de Funcionalidades de la Oficina de Proyectos Propuesta.

CAPÍTULO I. Planteamiento de la investigación

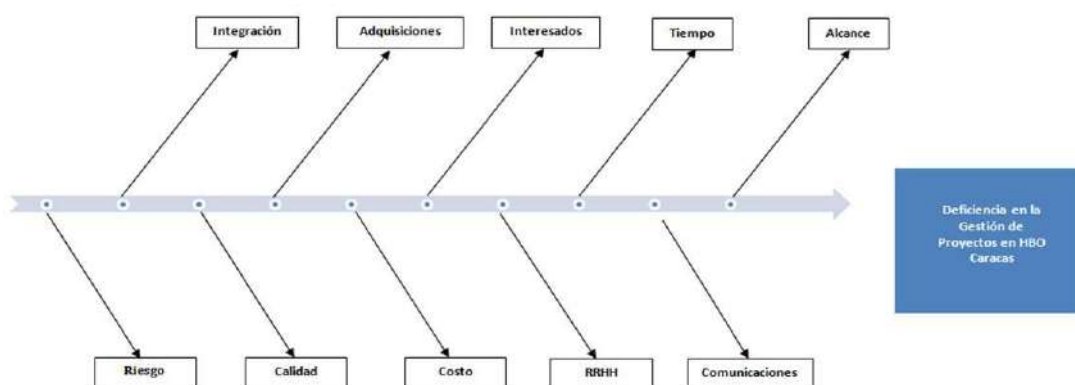
1.1. Planteamiento y delimitación de la problemática

El Infograma 1.1., utilizado para plantear y delimitar la problemática, muestra la ampliamente conocida, en el mundo de las ciencias administrativas y de gestión, lógica de causa y efecto, ideada por Ishikawa (1948), donde se enuncia la problemática u oportunidad en sí y las causas que la originan.

Las distintas causalidades, para esta investigación, se corresponden exactamente con las 10 áreas de conocimiento de la Gestión de Proyectos, según PMI (2013, 1); a saber: Integración, Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Recursos Humanos, Riesgos, Comunicaciones, Adquisiciones e Interesados.

El nombre con el cual se ha identificado la problemática es: Deficiencia en la Gestión de Proyectos en HBO Caracas.

A continuación, se describe, causa por causa, tanto el diagnóstico preliminar como aseveraciones propias de dichas causalidades en la empresa bajo estudio.



Infograma 1.1. Diagrama Causa-Efecto de la Problemática de la Investigación
Fuente: Adaptación de Ishikawa (1948)

Gestión de integración: Actualmente, al carecer la empresa de una Oficina de Gestión de Proyectos, le está faltando el elemento integrador por excelencia de este tipo de gestión. Estas carencias se evidencian principalmente en lo relacionado con el levantamiento efectivo de los requerimientos, el establecimiento de portafolios de proyectos que logren priorizar los mismos, y la posibilidad de ver “más allá” en el desempeño del día a día hasta lo más estratégico de dicho desempeño, por ser la PMO una herramienta fundamental relacionada con todo tipo de esfuerzos de optimización empresarial.

Gestión de alcance: En HBO se establecen estrategias de programación que en ocasiones pueden variar y parte del trabajo diario es cumplir con el cambio solicitado para posicionar la marca, pero debe haber un proceso conocido y respetado por todos en la organización para llevar, de manera eficaz, este tipo de cambios sobre la marcha. Uno de los procesos que debe ser conocido y respetado por todos, es la consolidación de los compromisos, cualquiera que sea su naturaleza, en forma de entregables; la noción más elemental de la definición de un alcance. HBO no se escapa de los imprevistos y está continuamente sometido a solicitudes urgentes y cambios de alcance sobre la marcha por parte de cada uno de los departamentos.

Gestión de tiempo: Es claro que los cambios de alcance, y otros tipos de cambios repercuten directamente extendiendo o reduciendo el tiempo de ejecución de los proyectos, de sus actividades y de sus tareas. El afán, muchas veces, de lograr victorias tempranas, a toda costa, puede significar ofrecer tiempos de ejecución difíciles de alcanzar, y lo peor, muchas veces, es que se sabe que son difíciles de alcanzar. Todo ello evidencia la poca planificación del tiempo, que se lleva actualmente; lo que, finalmente, trae como consecuencia retrasos en las entregas programadas con anterioridad.

Gestión de costo: Aunque HBO goce de una buena salud, desde el punto de vista de lo financiero, debería enfocarse en los elevados costos de oportunidad por no invertir en el tema de Gestión de proyectos. Siempre, por muy pequeña o grande que sea la empresa, tener una PMO garantiza una práctica de optimización de costos, y generalmente esa optimización resulta en importantes reducciones de costos. Cuando no se tiene, se lleva a incurrir en gastos repetidos, al perder de vista la importancia de la memoria digital o documental de sus acciones más exitosas y de sus lecciones aprendidas.

Gestión de calidad: Hay que reconocer que HBO siempre ha estado enfocada a establecer las mejores estrategias de programación para captar clientes y ser líder en el mercado, sin embargo, éstas no necesariamente vienen orientadas a los procesos sino a la parte creativa del negocio y las deficiencias encontradas, en este sentido, tienen mayor impacto en los procesos de verificación. Por definición, al carecer de una Oficina de Gestión de Proyectos, se pierden las posibilidades de

aplicar las mejores prácticas y las mejoras continuas que impulsa tanto la Gestión de Proyectos como la Gestión Estratégica de Proyectos.

Gestión de Recursos Humanos: En la actualidad, HBO ha venido presentando la fuga de su talento humano, debido principalmente a la situación general del país. Esto ha hecho que la empresa busque satisfacer los requerimientos de los departamentos afectados, por lo que es de vital importancia aplicar metodologías que permitan utilizar, de manera eficiente, el talento como principal activo de la organización. Vale la pena destacar que, en ocasiones, la premura por satisfacer los requerimientos de este tipo de recursos, en los distintos departamentos de la empresa, ha llevado a la contratación de personal junior, con muy poca experiencia, tanto por la expansión de sus operaciones como el importante nivel de rotación mencionado. Una PMO permite tener cada día mejor y mayor excelencia en el talento; ya que, al no tenerla, se desaprovechan las oportunidades de lograr cubrir brechas de competencias importantes en la excelencia del talento humano que participa o que forma parte de la empresa. Por otro lado, el personal capacitado en este tema y en procesos bien establecidos, hace que la organización se mantenga en las zonas de control.

Gestión de las comunicaciones: Es claro que la empresa tiene su negocio principalmente en la Comunicación, Es por ello que, en cada departamento tiene su propia metodología de comunicación. Este hecho, sin dejar de ser una gran fortaleza de la organización, ha generado problemas en las comunicaciones interdepartamentales. La PMO implica adoptar una serie de buenas prácticas comunicacionales y de sinergia probadas en la Gestión de los Proyectos.

Gestión de riesgo: En cuanto a lo que se refiere al alcance de este Trabajo Especial de Grado, en HBO, los riesgos que se pueden presentar están relacionados con el desconocimiento sobre Gestión de Proyectos y la carencia de políticas claras, por parte del personal, de los tipos de registros que pudieran existir para proyectos en la organización; evitando así, retrasos en la entrega de los proyectos, disminuciones de costos y mayores probabilidades de aseguramiento de la calidad.

Gestión de adquisiciones: Al carecer de una PMO, se está dejando de aprovechar

una de las mayores ventajas de las adquisiciones de una organización, las economías de escala y la definición de estrategias de compra, alquiler, alianzas, las cuales, están orientadas a la búsqueda de importantes reducciones de costos en sus operaciones y proyectos. Debido a esta carencia, se incurre en importantes costos de oportunidad y la posibilidad de identificar y agregarlos a la sinergia empresarial de posibles socios ventajosos para la organización.

Gestión de los interesados: La Oficina de Gestión de Proyectos, para HBO, ofrece una de las mejores oportunidades que pueda tener esta propuesta de investigación, tal es el caso de la creación de nuevas sinergias en un contexto complejo como lo es el venezolano. Este es uno de los mayores retos de este TEG, la identificación de la red de *stakeholders* de la corporación.

1.2 Pregunta de la investigación

¿Puede la creación de una PMO, bajo la guía PMBOK, mejorar la eficiencia empresarial de HBO?

1.3 Sistemización de la pregunta de la investigación

- ¿Cómo racionalizar los recursos de la empresa?
- ¿Cómo las mejores prácticas ayudarían a enriquecer la gestión de proyectos?
- ¿Cómo el entrenamiento, la orientación, la capacitación y supervisión del recurso humano puede fortalecer la ejecución de un proyecto?
- ¿Cómo, mediante la auditoría de proyectos, se puede lograr el monitoreo del cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas?
- ¿Cómo, a través de documentos y plantillas, se puede coordinar la comunicación entre proyectos?

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Analizar la funcionalidad de una Oficina de Gestión de Proyectos en el Departamento de Operaciones On Air de HBO Caracas bajo la guía PMBOK, con el fin de suministrar metodologías que mejoren la capacidad de la empresa al momento de gestionar proyectos.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Plantear la funcionalidad de la gestión de recursos compartidos.
- Plantear la funcionalidad de la identificación y desarrollo de las metodologías, mejores prácticas y estándares de la dirección de proyectos.
- Plantear la funcionalidad del entrenamiento, orientación, capacitación y supervisión del recurso humano.
- Plantear la funcionalidad del monitoreo del cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos.
- Plantear la funcionalidad del desarrollo y gestión de políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos.
- Plantear la funcionalidad de la comunicación entre proyectos.
- Analizar los resultados de la investigación de campo.

1.5 Justificación e importancia de la investigación

La gestión de proyectos se ha convertido en una necesidad básica de todas aquellas empresas que quieran obtener una ventaja competitiva.

- Es de vital importancia conocer y saber aplicar buenas prácticas para administrar los recursos materiales y humanos disponibles. Es por esta razón, que este estudio es pertinente para HBO.
- Es importante establecer en la organización mecanismos que ayuden a obtener un eficiente control de proyectos, centralizando y coordinando el portafolio de proyectos desde su planificación hasta su ejecución y cierre.
- Para la mejora de la productividad es necesario optimizar tiempo, costo y calidad, por eso es que este estudio es oportuno ahora más que nunca, en las actuales circunstancias.
- La PMO proporcionará apoyo técnico a los miembros del equipo de los proyectos, sirviendo de guía en la definición y ejecución de los mismos.

1.6 Alcance de la Investigación

El alcance del presente proyecto incluye el estudio y diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en el Departamento de Operaciones On Air de HBO Caracas, como una alternativa para optimizar la administración del portafolio de proyectos, aplicando la herramienta de la Guía PMBOK en su quinta edición.

El TEG se desarrollará en HBO Caracas, Edo. Miranda. La propuesta para la creación de una PMO bajo la guía PMBOK en el Departamento de Operaciones On Air de HBO Caracas, tomó en consideración la situación actual del país que si bien es cierto, no es la más favorable, vendrá orientada a suministrar metodologías que mejorarán la capacidad de la empresa para planificar, organizar, ejecutar y controlar proyectos.

1.7 Limitaciones de la investigación

Se han detectado las siguientes limitaciones para la ejecución del Trabajo Especial de Grado:

- Ausencia de documentos históricos de los proyectos que se están llevando a cabo dentro de la empresa.
- Dificultad al momento de realizar las encuestas, dentro de la empresa, y no obtención de respuestas concretas al respecto.
- Este Trabajo Especial de Grado no incluye la puesta en marcha de la propuesta.
- Obligatoriedad de respetar la información confidencial de HBO.

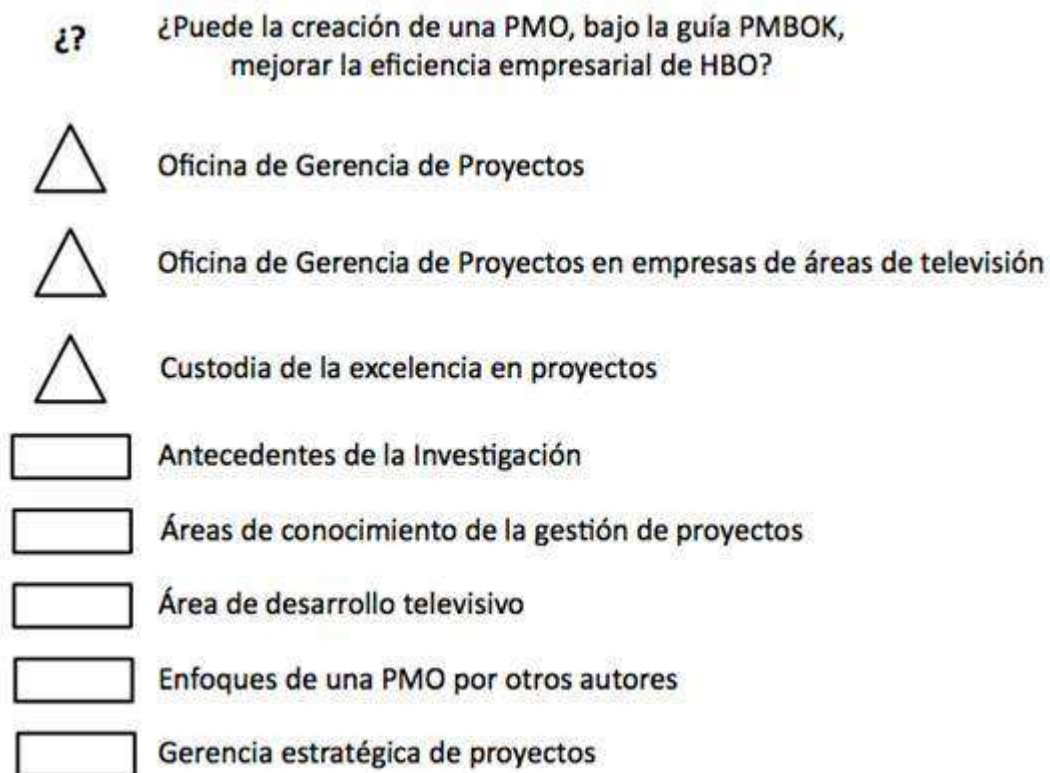
CAPÍTULO II. Marco Conceptual y Teórico

Introducción.

En este capítulo se ofrecen los razonamientos conceptuales y teóricos utilizados a lo largo de la investigación.

2.1. Constructo de la investigación

El Infograma 2.1., Hadar & Soffer (2006), utilizado para esquematizar el modelo conceptual, da a conocer, a través del constructo o compendio de saberes de la investigación, los tres conceptos principales y los cinco bloques teóricos que han servido de soporte al desarrollo de este TEG.



Infograma 2.1 Modelo Conceptual de la Investigación
Fuente: Hadar y Soffer (2006)

Estos modelos conceptuales están concebidos para representar formalmente un área de conocimiento, con la finalidad de obtener mejores medios de comprender y comunicar los requerimientos de los sistemas de información, sobre los aspectos semánticos envueltos en el modelaje de los constructos.

2.2 Antecedentes de la Investigación

2.2.1 Antecedentes Empíricos

Velazco (2016) aclara que la *PMO en PDVSA, y específicamente en la Gerencia de Automatización, Informática y Telecomunicaciones (AIT)*, comenzó a desarrollar los distintos componentes del estándar de Oficina de Gerencia de Proyectos del PMI, casi desde el momento mismo de su creación en 1994. La distribución de los recursos financieros, humanos, de sistemas y demás, fue una preocupación constante para la optimización de costos. La disposición de estándares, mejores prácticas y la documentación de las lecciones aprendidas de cada uno de sus proyectos también fue un imperativo constante de la ejecución de sus proyectos. Una de las oportunidades de mejoras detectadas fue en el área de auditoría de proyectos, donde es una materia pendiente aún en estos momentos.

Adicionalmente, se revisaron los siguientes artículos relevantes para la investigación:

- “Experiencias de Implementación de PMO en empresas de la ciudad de Medellín” (Betancourt, Pinzón y Posada) *con la finalidad de recolectar lecciones aprendidas que pudieran utilizarse posteriormente como base para proponer metodologías efectivas de Gestión de Proyectos.*
- “Oficina de Gerencia de Proyectos: Teoría y Práctica” (Rodríguez, Sbragia y Gonsales) *cuyo objetivo es identificar cómo planear, estructurar y facilitar la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos en las empresas.*

2.2.2 Antecedentes académicos (Trabajos de Grado)

- Vargas de Harting (2005) expone en su TEG titulado “Propuesta para la implantación de la Oficina de Proyectos para la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela”, aspectos fundamentales para gestionar los proyectos dentro del tiempo y costos previstos con productos de calidad que satisfagan las necesidades del negocio, eficiente, eficaz y oportunamente.
- Cerrada, Durán y Pantoja (2015) en su TEG titulado “Elaboración de una propuesta para la creación de la PMO que permita la gestión de la cartera de proyectos del área de sistemas del Diario El Universal, Caracas, Venezuela”,

exponen herramientas para gestionar y consolidar todos los proyectos en una sola cartera bajo los fundamentos de la guía PMBOK en su quinta edición.

- Aguilar, Rivero y Zerpa (2015) en su TEG titulado “Diseño de una PMO para la gestión de la cartera de proyectos de Laboratorios Nolver”, tiene como objetivo diseñar una propuesta aplicando la guía PMBOK para la implementación de buenas prácticas en gestión de proyectos.

2.3 Oficina de Gerencia de Proyectos

Es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de la propia dirección de uno o más proyectos. (PMI, 2013: p.13)

2.4 Oficina de Gerencia de Proyectos en empresas de áreas de televisión

Al establecer una Oficina de Gestión de Proyectos en empresas de áreas de televisión se logrará un crecimiento eficiente y consistente en la buena gestión, manejo y desarrollo de los proyectos de la organización. Para ello, se necesita de una nueva estructura que tendrá que proponer estrategias para realizar una adecuada priorización, planificación, coordinación y ejecución; así como también capacitar a todo el personal en materia de administración de proyectos.

2.5 Custodia de la excelencia en proyectos

Los modelos de Excelencia Empresarial son aquellos que permiten determinar si una organización, en términos de enfoque, despliegue y resultados, alcanzan la excelencia. Ésta, se consigue a través de la realización de prácticas sobresalientes en la gestión de la organización y el logro de resultados basados en la orientación hacia éstos, la gestión por procesos, mejora continua, aprendizaje e innovación, desarrollo de alianzas mutuamente beneficiosas, y responsabilidad social.

“La excelencia no es una acción, es un hábito” (Aristóteles)

Al implementar modelos de excelencia empresarial en las Oficinas de Gestión de Proyectos, se permiten aplicar buenas prácticas con la finalidad de agregar valor y beneficios dentro de la organización.

2.6 Áreas de conocimiento de la gestión de proyectos

El Área de Conocimiento representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización. (PMBOK 2013, p60).

Gestión del Alcance del Proyecto: *incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo, y únicamente 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.*

Gestión del Tiempo del Proyecto: *incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.*

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. Estos procesos interactúan entre sí y con procesos de las otras áreas de conocimiento. Dependiendo de las necesidades del proyecto, cada proceso puede implicar el esfuerzo de una persona o grupo de personas.*

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 la 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.*

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. Los miembros del equipo del proyecto también pueden denominarse personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto puede resultar beneficiosa. La intervención y la participación tempranas de los miembros del equipo les aportan su*

experiencia profesional durante el proceso de planificación y fortalecen su compromiso con el proyecto.

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.*

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.*

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.*

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.*

Gestión de los Interesados del Proyecto: *Incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que puedan afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de*

lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

2.7 Área de desarrollo televisivo

La industria de producción de televisión utiliza metodologías de proyectos y gestión de calidad altamente desarrolladas y poseen la experiencia, los conocimientos y los recursos necesarios para la realización de proyectos destacados. Sin embargo, a pesar de tener estas ventajas, surgen contratiempos significativos. Las razones que causan este tipo de fracasos y contratiempos en una industria que posee los recursos necesarios para lograr el éxito del proyecto, gira en torno a la complejidad inherente y la dificultad en la realización de proyectos de televisión.

2.8 Enfoques de una PMO por otros autores

Según Kendall y Rollins (2003), existen cuatro modelos de valor dentro de la PMO:

- Repositorio o de Depósito del Proyecto: modelo de bajo o de ningún valor.
- Coach: modelo táctico que puede proporcionar algún valor por un tiempo muy corto.
- Organizacional: modelo estratégico orientado al control central de todos los grandes proyectos.
- “Entrega Ahora” o de Énfasis en la entrega: modelo estratégico de alto valor enfocado en el rendimiento, aceleración de la entrega y elección de los proyectos correctos.

A continuación, se muestran unas tablas comparativas sobre los enfoques de una PMO por otros autores:

Tabla 1*Modelo de Morgan Franklin*

Táctica	Operacional	Estratégica
Se concentra principalmente en tareas administrativas y monitoreo.	Provee soporte a la Gerencia de Proyectos individuales.	Facilita la planeación de la estrategia y la ejecución de la transformación.
<ul style="list-style-type: none"> - Establece monitoreo focalizado. - Coordina los esfuerzos en la entrega oportuna y la calidad de los proyectos. - Entrega reportes concisos de estado de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Construye compromiso a través de incrementar el liderazgo, el seguimiento y reportes de decisión. - Analiza las implicaciones de los procesos y la cultura existentes para los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Centraliza e integra la gestión de iniciativas a través de la organización, mediante el reporte a comités ejecutivos. - Asegura el foco de los proyectos en las actividades críticas que direccionan el logro de metas y objetivos estratégicos. - Provee beneficios medibles y estándar asociados a los entregables de los proyectos para asegurar el éxito de la misión de la organización.

Fuente: Diseño de la Oficina de Proyectos para Oleoducto Central S.A. (Amaya,2013)

Tabla 2*Modelo de Gartner Group*

Modelo ligero o Repositorio de proyectos	Modelo Coach	Modelo organizacional
<ul style="list-style-type: none"> - Las responsabilidades están limitadas a recopilar y salvaguardar la información de métodos y estándares. 	<ul style="list-style-type: none"> - La PMO coordina la comunicación, el monitoreo y soporta activamente los proyectos y los equipos mediante servicios de consultoría o entrenamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - La PMO tiene la responsabilidad a nivel organizacional de todos los proyectos, su gobierno y en muchos casos puede gerenciar proyectos directamente.

Fuente: Diseño de la Oficina de Proyectos para Oleoducto Central S.A. (Amaya,2013)

Tabla 3*Modelo de John Reiling*

PMO de apoyo	PMO de control	PMO directiva
<ul style="list-style-type: none"> - Generalmente provee: soporte en el esquema de “especialista por demanda”, plantillas, mejores prácticas y acceso a información. Este tipo de PMO puede funcionar en organizaciones donde los proyectos son ejecutados satisfactoriamente con bajo nivel de control y por lo tanto un nivel adicional es innecesario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Este tipo de PMO no sólo da soporte sino que asegura que se apliquen las metodologías, plantillas, formatos y gobierno, de acuerdo con lo establecido por la PMO. - Este tipo de PMO funciona adecuadamente si cuenta con el apoyo suficiente de la dirección y si el nivel de control establecido ofrece mejoras a la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Este tipo de PMO “toma el mando” sobre los proyectos a través de los recursos y experiencia en Gerencia de Proyectos. - Los gerentes de Proyecto hacen parte de la PMO y son asignados a cada proyecto - Es efectiva en organizaciones grandes que requieren soporte en diversas áreas.

Fuente: Diseño de la Oficina de Proyectos para Oleoducto Central S.A. (Amaya,2013)

Tabla 4*Modelo de Kent Crawford*

Control de Proyectos	Unidad de Negocios	Estratégica
<ul style="list-style-type: none"> - Este tipo de PMO define los procesos básicos que posteriormente serán aplicados en los proyectos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplía el ámbito de aplicación de los procesos a otras divisiones, provee aumento en la eficiencia mediante la gestión de recursos. - Informa a la organización para determinar el nivel de recursos y la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplica procesos, gestión de recursos, priorización y sistemas de pensamiento a lo largo de toda la organización.

Fuente: Diseño de la Oficina de Proyectos para Oleoducto Central S.A. (Amaya,2013)

Tabla 5

Modelo de William Casey y Wendy Peck

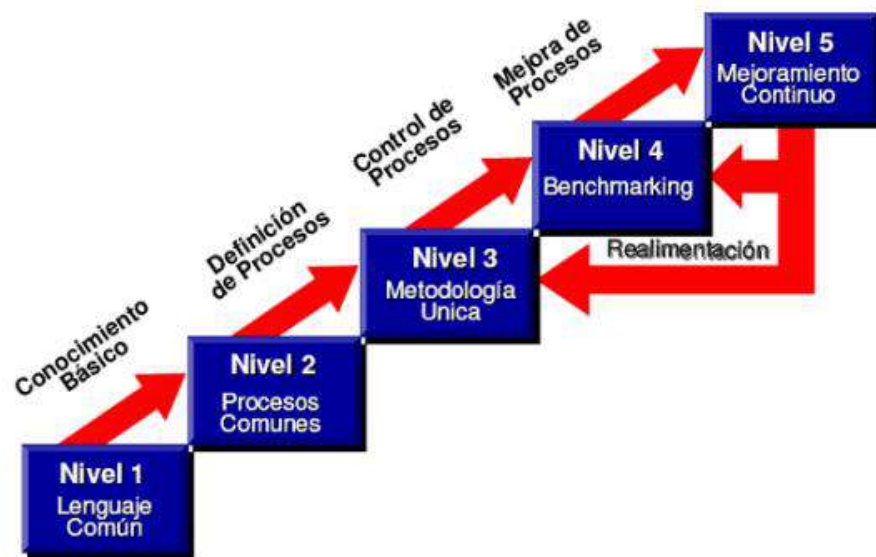
Estación meteorológica (WeatherStation)	Torre de control (Control Tower)	Bolsa de recursos (Resource Pool)
<ul style="list-style-type: none"> - Realiza monitoreo. - Informa de la situación. - No influye en los proyectos. - Mantiene de una base de datos de estimados y reales, documentación y lecciones aprendidas. - Genera reportes sobre los datos almacenados. - Tiene capacidad para responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el progreso a nivel de hitos? ¿Cuánto se ha gastado contra lo presupuestado? ¿Cuál es el mayor riesgo actual y cuáles son los principales de la situación? 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora calidad de procesos de gestión. - Define y mejora estándares. - Proporciona soporte y guías para el uso de estándares. - Vigila el seguimiento. - Establece estándares para Gerencia de Proyectos en todas las áreas de conocimiento. - Ofrece consultoría en cómo seguir los estándares definidos: capacitación, talleres y entrenamiento. - Realiza auditorías de uso de los estándares. - Realiza mejora continua de los estándares definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrata a los gerentes de Proyecto. - Gestiona a los gerentes de Proyecto. - Forma a los gerentes de Proyecto de la empresa. - Posee una bolsa de recursos clasificados por perfiles y conocimientos. - Logra una adecuada asignación de los recursos según su perfil. - Mejora el nivel de los recursos en los proyectos.

Fuente: Diseño de la Oficina de Proyectos para Oleoducto Central S.A. (Amaya,2013)

2.9 Gerencia estratégica de proyectos

El Project Management Maturity Model (PMMM) son las siglas en inglés del Modelo de Madurez de Administración de Proyectos, definido por Harold Kerzner (2005), en su libro "Using the Project Management Maturity Model. Strategic Planning for Project Management". *Este consiste en un modelo de medición de madurez organizacional que se constituye en las bases para lograr la excelencia en la administración de proyectos.*

El PMMM está basado en un modelo de cinco niveles, que representan un grado de madurez en administración de proyectos. Como se muestra en el Infograma 1.3.



Infograma 2.2 Modelo de Madurez
Fuente: Harold Kerzner (2005)

Nivel 1 – Lenguaje común: *En este nivel la organización reconoce la importancia de la Gerencia de Proyectos y entiende la necesidad de contar con un buen entendimiento de sus conceptos básicos y su terminología. El uso de la Gerencia de Proyectos es esporádico y existe interés en tópicos puntuales. Las decisiones se toman siguiendo intereses particulares y no pensando en la organización como un todo. En el nivel 1, la Gerencia de Proyectos es reconocida pero no se soporta totalmente, hay resistencia al cambio y muchas organizaciones nunca van más allá de este nivel (Kerzner, 2005).*

Nivel 2 – Procesos comunes: *En este nivel la organización reconoce que se deben definir y desarrollar procesos comunes de tal forma que el éxito de un proyecto pueda ser replicado en otros. Igualmente se reconoce el soporte de la disciplina de Gerencia de Proyectos y la aplicación de sus principios en otras metodologías empleadas por la organización. Hay beneficios tangibles por el uso de la Gerencia de Proyectos y su gestión es soportada por todos los niveles de la organización (Kerzner, 2005).*

Nivel 3 – Metodología singular: *En este nivel la organización reconoce el efecto sinérgico de combinar todas las metodologías corporativas dentro de una metodología singular y propia en torno a la Gerencia de Proyectos. El efecto sinérgico también hace que el proceso de control sea más sencillo con una única*

metodología que con múltiples metodologías. Entendida la importancia de la Gerencia de Proyectos, se financian programas de entrenamiento y educación para mejorar las habilidades en este campo (Kerzner, 2005).

Nivel 4 – Evaluación comparativa (Benchmarking): *En este nivel se reconoce que la mejora continua de los procesos es necesaria para mantener una ventaja competitiva. La evaluación comparativa debe ser realizada de forma continua. La compañía debe decidir qué comparar y con quién compararse. Una oficina de proyectos se encarga de concentrar y alinear el conocimiento en Gerencia de Proyectos y al mismo tiempo de llevar a cabo el proceso de mejora continua (Kerzner, 2005).*

Nivel 5 – Mejora continua: *En este nivel la organización evalúa la información obtenida de la evaluación comparativa y debe decidir si, de acuerdo con esto, se debe mejorar la metodología propia. La organización recolecta lecciones aprendidas para generar conocimiento y experiencias que se comparten con otros grupos de proyectos para evitar repetir errores. Igualmente se desarrollan los programas de tutoría y transferencia de conocimiento (Kerzner, 2005).*

Otra de las herramientas para la Gerencia Estratégica es la Planificación Estratégica, la cual se refiere a los procesos de identificación de objetivos, y la elección de medios y acciones para llegar a alcanzarlos. Realizar una buena planificación estratégica y usar metodologías específicas de gestión de proyectos es fundamental para poder evaluar y sostener proyectos y organizaciones complejas.

Un proyecto, es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. (PMBOK 2013, p3).

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en cinco Grupos de Procesos. Estos cinco Grupos de Procesos son: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre.(PMBOK 2013, p5).

En el presente Trabajo Especial de Grado solo se tomaron en cuenta dos de los cinco grupos de Procesos que propone la guía PMBOK (Inicio y Planificación). El Grupo de Inicio, permitió identificar la necesidad y determinar la factibilidad de la propuesta "...el qué, la misión por cumplir y sus objetivos, la justificación del mismo,

las restricciones y los supuestos” (Chamoun, 2002, p31); y, el Grupo de Planificación, que permitió planificar las acciones requeridas para lograr los objetivos y el alcance del proyecto

Un portafolio consiste en proyectos, programas, subconjuntos de portafolio y operaciones gestionados como un grupo con objeto de alcanzar los objetivos estratégicos. Los proyectos o programas del portafolio no son necesariamente interdependientes ni están necesariamente relacionados de manera directa (PMBOK 2013, p9).

Un programa se define como un grupo de proyectos relacionados, subprogramas y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual. PMBOK 2013, p9).

CAPÍTULO III. Marco Metodológico

Introducción

Este capítulo contiene los fundamentos metodológicos de la investigación.

3.1. Línea de Trabajo UMA

La línea de Trabajo de la Universidad Monteávila, con la cual este Trabajo Especial de Grado guarda mayor relación es la de “Generación de Proyectos y Factibilidad Preliminar”-

3.2. Nomenclatura UNESCO

Dentro de la Nomenclatura de la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), este Trabajo Especial de Grado está inserto en la ruta (53) Ciencias Económicas, (5311) Organización y Dirección de Empresas; (531102) Gestión Financiera.

3.3. Unidad de Análisis

El presente Trabajo Especial de Grado tuvo como finalidad el desarrollo de una propuesta basada en la metodología de proyectos expuesta por el PMBOK 5ta edición, para el diseño de una PMO en el Departamento de Operaciones On Air de HBO Caracas, con el fin de suministrar buenas prácticas que mejoren la capacidad de la empresa para planificar, organizar, ejecutar y controlar proyectos.

Con la implementación de una PMO en el Departamento de Operaciones On Air, se espera solucionar la problemática de la gestión de proyectos en la empresa HBO, asumiendo que las metodologías diseñadas mejorarán la capacidad de la empresa en cuanto a planificación, organización, ejecución y control proyectos. Es por ello que, se considera que este TEG está enmarcado en la modalidad de proyecto factible. La presente propuesta no incluye la puesta en marcha del proyecto.

3.4. Diseño de la Investigación

Primeramente, esta investigación es no experimental, que según Bernal (2006), es *propia de las investigaciones académicas económicas y sociales, porque no es posible obtener la manipulación intencional, la provocación de resultados observables de inmediato y ejercer las acciones de control mediante mecanismos de retroalimentación que corrijan las desviaciones, en el periodo observado y en el*

segundo lugar, por implicaciones axiológicas (éticas) que cuestionan las implicaciones que ésta pueda tener en el ser humano al convertirse en un instrumento y objeto al servicio de la ciencia. .

Al considerar la perspectiva temporal de los diseños de investigación, el presente TEG es transeccional debido a que se estudió un período de tiempo determinado. Los estudios transversales de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) recaudan información en un solo momento del tiempo.

En consecuencia, el diseño de la investigación es no experimental transeccional, en vista que se trata de conocer el estado actual del proyecto y el tema sobre el cual se basó el mismo.

3.5. Tipo de Investigación

La investigación tuvo carácter cualitativo, que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), *se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto.*

La evaluación cualitativa se dio en dos aspectos: en el primer caso, la investigación de tipo descriptivo, a partir de la observación de los procesos en el área donde se realiza la investigación, en vista de que una de las investigadoras, participantes del diseño del proyecto del presente TEG, es, a su vez, la Coordinadora del Departamento de Operaciones On Air. En el segundo caso, se apoyó en el método de observación y aplicación una encuesta.

3.5.1. Desarrollo de la PMO para la Unidad de Análisis.

Los resultados obtenidos en esta fase son mostrados en el capítulo V de este TEG y han sido desarrollados con base en las funcionalidades de la PMO, descritas en PMI (2013, 1).

Esta investigación se apoyó en proyectos y en actividades anteriores, en operaciones, que se realizaron dentro de la empresa, en otros proyectos desarrollados en Venezuela y zonas cercanas, por tener condiciones ambientales más parecidas a las existentes en el país.

3.5.2. Levantamiento de Campo.

Para realizar esta fase, se utilizó la herramienta de la encuesta semiestructurada en la cual se pidió, a los involucrados, responder diez (10) preguntas que sirvieran para determinar qué tanto conocían de la gestión de proyectos y de las funciones de una PMO dentro de la empresa, cuya argumentación se encuentra en el Anexo A de este TEG.

Para realizar el estudio, se seleccionó la población, la cual se define como un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes (Balestrini, 2002). Dentro del proyecto se consideró tomar como Población 46 empleados entre Alta Gerencia, Gerentes, Coordinadores, Productores, Programadores, *Media Planners* y Asistentes; todos involucrados con el área On Air de HBO. La encuesta se aplicó utilizando la herramienta SurveyMonkey¹, el enlace de acceso fue enviado mediante un correo electrónico invitando a cada uno de los involucrados.

La muestra fue de 27 personas, seleccionada bajo los criterios de conveniencia, oportunidad y disponibilidad mencionados por Galeano (2004), con base en las personas que dieron respuesta a la encuesta en forma voluntaria para incorporarse a la investigación del presente proyecto.

Para explorar los fenómenos, se realizó un levantamiento de información de campo, la cual fue analizada en forma sistemática relacionándola con el problema planteado, con el propósito de describirlo, interpretarlo, entender su naturaleza y los factores asociados a este proceso; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios (UPEL, 2006)

3.6. Operacionalización de las Variables.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p. 93).

Las variables pueden ser definidas conceptualmente, siendo de índole teórica mientras que la operacional da las bases de medición y la definición de los indicadores (Hernández, Fernández, Baptista, 2010). Las variables identificadas son:

¹ <https://www.surveymonkey.com/>

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variable	Definición	Dimensiones	Fuente de información	Técnicas	Indicador
Analizar la funcionalidad de una Oficina de Gestión de Proyectos en el Departamento de Operaciones On Air de HBO Caracas bajo la guía PMBOK, con el fin de suministrar metodologías que mejoren la capacidad de la empresa al momento de gestionar proyectos	Plantear la funcionalidad de la gestión de recursos compartidos	Funcionalidades Recursos	Gestión de Recursos	Humano Tecnológicos Financieros De Procesos Competencias	Secundarias: Documentos Primarias: Fuentes Vivas y Método de Observación	Investigación Descriptiva	Funcionalidades planteadas
	Plantear la funcionalidad de la identificación y desarrollo de las metodologías, mejores prácticas y estándares de la dirección de proyectos.	Funcionalidades Metodologías Mejores prácticas Estándares	Desarrollo Metodológico Gerencias del Conocimiento Gerencia de Proyectos	Conocimientos	Secundarias: Documentos Primarias: Fuentes Vivas y Método de Observación	Investigación Descriptiva	Funcionalidades planteadas
	Plantear la funcionalidad del entrenamiento, orientación, capacitación y supervisión del recurso humano.	Funcionalidades Entrenamiento Orientación Capacitación Supervisión del RRHH	Gerencia del Recurso Humano	Talento Asignación de funciones Mecanismos de Supervisión	Secundarias: Documentos Primarias: Fuentes Vivas y Método de Observación	Investigación Descriptiva	Funcionalidades planteadas
	Plantear la funcionalidad del monitoreo del cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos.	Funcionalidades Estándares Políticas Procedimientos Plantillas	Análisis Estratégico Normas y Procedimientos	Metodologías Genéricas	Secundarias: Documentos Primarias: Fuentes Vivas y Método de Observación	Investigación Descriptiva	Funcionalidades planteadas
	Plantear la funcionalidad del desarrollo y gestión de políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos.	Funcionalidades Estándares Políticas Procedimientos Plantillas Documentos Compartidos	Análisis Estratégico Normas y Procedimientos Gerencia del Conocimiento	Metodologías Genéricas Conocimiento Estratégicas	Secundarias: Documentos Primarias: Fuentes Vivas y Método de Observación	Investigación Descriptiva	Funcionalidades planteadas
	Plantear la funcionalidad de la comunicación entre proyectos.	Funcionalidades Comunicación	Comunicación Organizacional	Interacción humana en los proyectos	Secundarias: Documentos Primarias: Fuentes Vivas y Método de Observación	Investigación Descriptiva	Funcionalidades planteadas
	Analizar los resultados de la investigación de campo.	Resultados	Metodologías de Investigación	Campo Metodología del PMI	Secundarias: Documentos Primarias: Fuentes Vivas y Método de Observación	Encuesta	Cantidad y Calidad de los resultados obtenidos Efectividad del método

Cuadro 3.1. Operacionalización de las Variables

3.7. Consideraciones Éticas

Se contempló el Código de Ética del PMI, el cual indica:

- Tomar decisiones y medidas basándose en lo que mejor conviene a los intereses de la sociedad, la seguridad pública y el medio ambiente.
- Proteger la información confidencial o de propiedad exclusiva que se nos haya confiado.
- Informarse acerca de las políticas, reglas, normativas y leyes que rigen las actividades laborales, profesionales y voluntarias, y hacerlas respetar.
- Respetar los derechos de propiedad de los demás (PMI, 1998).

Primero (virtudes):

Actuar en cualquier forma que tienda a menoscabar el honor, la responsabilidad y aquellas virtudes de honestidad, integridad y veracidad que deben servir de base a un ejercicio cabal de la profesión.

Segundo (ilegalidad):

Violar o permitir que se violen las leyes, ordenanzas y reglamentaciones relacionadas con el cabal ejercicio profesional.

Tercero (conocimiento):

Descuidar, el mantenimiento y mejora de sus conocimientos técnicos, desmereciendo así la confianza que al ejercicio profesional concede a la sociedad.

Cuarto (seriedad):

Ofrecerse para el desempeño de especialidades y funciones para las cuales no tengan capacidad, preparación y experiencia razonables.

Quinto (dispensa):

Dispensar, por amistad, conveniencia o coacción, el cumplimiento de disposiciones obligatorias, cuando la misión de su cargo sea de hacerlas respetar y cumplir.

Sexto (remuneración):

Ofrecer, solicitar o prestar servicios profesionales por remuneraciones inferiores a las establecidas como mínimas, por el Colegio de Ingenieros de Venezuela.

Séptimo (remuneración):

Elaborar proyectos o preparar informes, con negligencia o ligereza manifiestas, o con criterio indebidamente optimista.

Octavo (firma):

Firmar inconsultamente planos elaborados por otros y hacerse responsable de proyectos o trabajos que no están bajo su inmediata dirección supervisión.

Noveno (obras):

Encargarse de obras, sin que se hayan efectuado todos los estudios técnicos indispensables para su correcta ejecución, o cuando para la realización de las mismas se hayan señalado plazos incompatibles con la buena práctica profesional.

Décimo (licitaciones):

Concurrir deliberadamente o invitar, a licitaciones de Estudio y/o proyectos de obras.

Décimo Primero (influencia):

Ofrecer, dar o recibir comisiones o remuneraciones indebidas y, solicitar influencias o uso de ellas para la obtención u otorgamiento de trabajos profesionales, o para crear situaciones de privilegio en su actuación.

Décimo Segundo (ventajas):

Usar de las ventajas inherentes a un cargo remunerado para competir con la práctica independiente de otros profesionales.

Décimo Tercero (reputación):

Atentar contra la reputación o los legítimos intereses de otros profesionales, o intentar atribuir injustificadamente la comisión de errores profesionales a otros colegas.

CAPÍTULO IV. Marco Organizacional

Introducción

El presente Trabajo Especial de Grado se vincula estrechamente con la matriz estratégica del Departamento de Operaciones On Air de HBO Caracas, definida anteriormente como la unidad de análisis, logrando así, implementar buenas prácticas que permitan a los recursos existentes y venideros optimizar procesos para ofrecer un mejor servicio.

La esencia que define a los integrantes del equipo de operaciones es su permanente búsqueda de la excelencia en el servicio, basado en los siguientes enunciados estratégicos.

4.1. Fines

Departamento de servicios cuya función principal es brindar soporte de índole operativo a los públicos internos y externos de la Dirección On Air asegurando la disponibilidad de todos los elementos promocionales al momento que son requeridos, para garantizar el éxito de cada campaña y en búsqueda de la máxima calidad al aire.

4.2. Misión

Garantizar una operación fluida, eficiente y sustentable que permita el cumplimiento de todos los cronogramas y estrategias establecidas e impulsadas por la Gerencia General, la Dirección On Air y de Programación.

4.3. Visión

Estructurar una plataforma de servicios operativos que garantice la fluidez de todos los procesos de la forma más automática posible transformándose en el eje central de toda la operación de los canales que componen el Network.

4.4. Valores

- Respeto.
- Eficiencia.
- Innovación.
- Liderazgo

4.5. Objetivos Estratégicos

- Mantener el nivel de calidad alcanzado durante el último año, basado en la difusión oportuna de la información y el conocimiento a todos los niveles jerárquicos del Network.
- Impulsar el diseño de una plataforma digital de gestión (Sistema Integrado de Producción-SIP) que permita mantener monitoreado en tiempo real el proceso de producción de promociones y campañas en todas sus fases.
- Expandir el radio de acción, atención y servicios de la plataforma operativa a los departamentos que lo requieran de acuerdo con los lineamientos estratégicos de la Gerencia General y sus Direcciones Adjuntas. (Enfoque y atención a las áreas de HBO GO – HBO ON DEMAND)



Infograma 4.1. Organigrama de la Vicepresidencia On-Air HBO
Fuente: On-Air HBO

4.6. Aspectos de la Organización relacionados con la investigación

La creación de una Oficina de Gerencia de Proyectos en la organización está vinculada adicionalmente al servicio de dos públicos distintos:

Público Interno: El público interno está constituido por todos los integrantes de las Direcciones y Departamentos adjuntos a la Gerencia General:

- Departamento Creativo
- Dirección de Arte
- Dirección de Programación – Programadores - Media Planners.

Público Externo: El público externo está constituido por todos los departamentos y actores que se ven impactados por las acciones y procesos emprendidos por el Departamento de Operaciones On Air:

- Video Services
- TQC
- Tráfico
- Mercadeo Afiliados
- Ingeniería

CAPÍTULO V. Desarrollo

5.1. Gestión de recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO

Actualmente, muchas empresas llevan a cabo proyectos en paralelo y para una eficiente gestión de los recursos es necesario tener una Oficina de Gestión de Proyectos que coordine y establezca las pautas para lograr una eficiencia en los procesos.

En una primera fase, la PMO propuesta para el departamento de Operaciones On Air de HBO aprovechará la práctica existente de su recurso humano interno. De esta manera, se utilizará el recurso que ha venido desarrollando buenas prácticas desde hace 4 años, tiempo que lleva de creado el departamento, y esto le permitirá aumentar la probabilidad de realizar una eficiente gestión. Estos recursos son Gerente de Operaciones, Coordinador de Operaciones, Productor Senior y Productores Juniors.

Al usar el recurso humano interno, la implementación de la PMO no ameritará gastos adicionales, y permitirá que no solo los proyectos se realicen en un tiempo establecido sino también, que los resultados sean mejores porque serán planificados, desarrollados y gestionados en conjunto y de manera eficaz. Esto va aunado a los recursos financieros porque HBO podrá ahorrarse costos finales de producción.

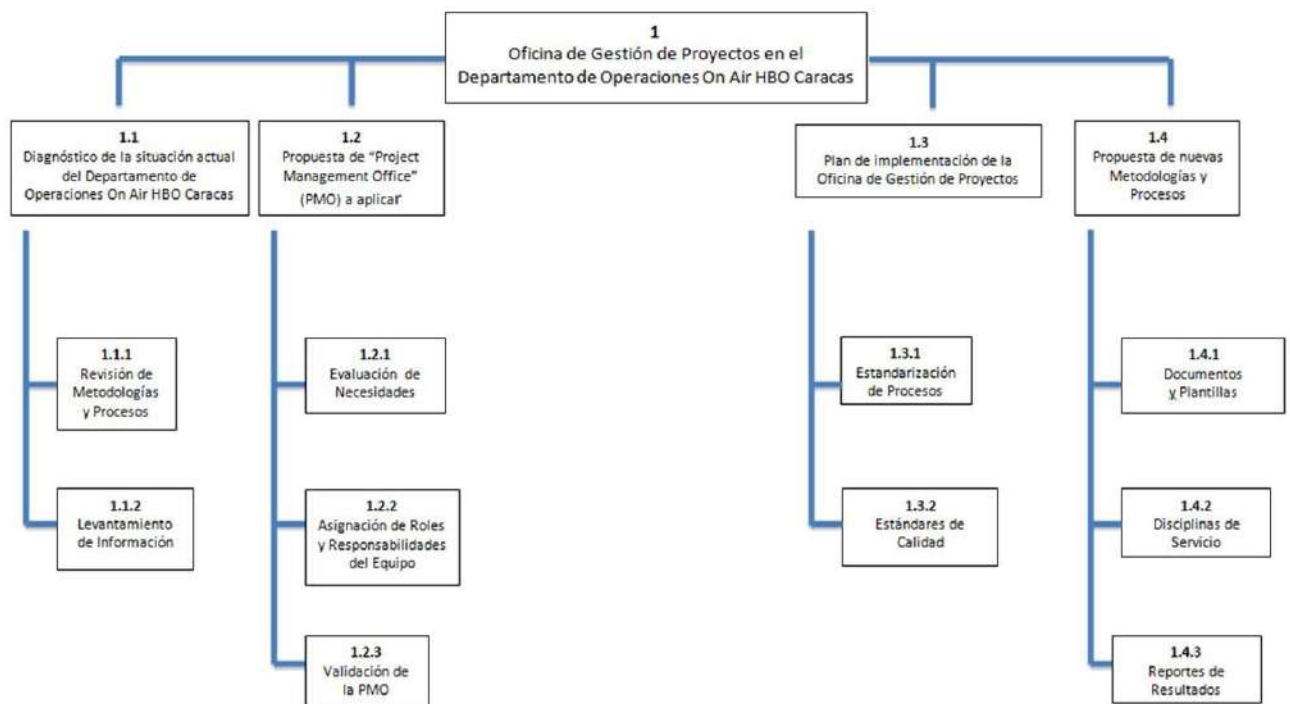
Con respecto a recursos de tipo tecnológico, también se seguirán utilizando las computadoras personales y salas de edición actuales para la implementación.

En una fase intermedia, debido que la brecha tanto tecnológica, de procesos y competencias es menor, los recursos humanos que integra el Departamento de Operaciones On Air, serán los principales responsables de aplicar los roles y responsabilidades asignados; metodologías de procesos y disciplinas de servicio; estándares de calidad y validación de nuevas

metodologías; y, procesos con ayuda de reportes que recopilen los resultados obtenidos en cada una de las fases de los proyectos.

Al tener una PMO trabajando a plena capacidad en el Departamento de Operaciones On Air, se logrará que la integración de ésta en la organización le de la autoridad y mayor capacidad para definir las funciones al momento de gestionar proyectos, y que con esa fuerza logre cambiar de nombre y pasar a ser, en algún momento, la Oficina de Gerencia de Proyectos que HBO necesita pero de una manera más completa e integral.

Todas estas fases, se pueden apreciar en la siguiente Estructura Desagregada de Trabajo (EDT) y su diccionario, que muestran claramente el alcance de esta PMO dentro del Departamento de Operaciones On Air de HBO. Es importante recordar, que las únicas fases a aplicar son la de Inicio y Planificación. Este TEG no incluye la puesta en marcha.



Infograma 5.1. Estructura Desagregada de Trabajo PMO HBO
Fuente: Propia

Tabla 1
Diccionario de la EDT

NÚMERO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	CRITERIO DE ACEPTACIÓN
1	Oficina de Gestión de Proyectos en el Departamento de Operaciones HBO Caracas	Suministra metodologías que mejoren la capacidad de la empresa para planificar, organizar, ejecutar y controlar proyectos; y así, lograr resultados positivos dentro del plazo y costo previsto.	N/A
1.1	Diagnóstico de la situación actual del Departamento de Operaciones HBO Caracas	Se realiza con el fin de tener un punto de comparación para poder establecer una solución al problema planteado.	N/A
1.1.1	Revisión de Metodologías y Procesos	Permite acceder a la información a través de la recolección de datos.	Manuales, guías y demás documentos impresos o en formato digital con que cuenta el departamento.
1.1.2	Levantamiento de Información	Permite recopilar información sobre el modelo actual para poder compararlo con los requerimientos actuales.	Metodologías y procesos que no cumplan con los requerimientos actuales y con los establecidos en el Project Manager's Book.
1.2	Propuesta de "Project Management Office" (PMO) a aplicar.	Se realiza con el fin de aplicar la herramienta adecuada a las necesidades y proyectos de la empresa.	N/A
1.2.1	Evaluación de Necesidades	Permite determinar el alcance y las responsabilidades de la PMO dentro de la empresa	Además de estar alineado con la estrategia de la empresa, debe cumplir con los requisitos establecidos por el "Project Management Institute" (PMI). Verificar tabla de funciones de una PMO.
1.2.2	Asignación de Roles y Responsabilidades del Equipo	Permite delegar responsabilidades para ejercer mayor y mejor control de los proyectos.	Personal capacitado con conocimientos, habilidades, actitudes y comportamiento específico.

1.2.3	Validación de la PMO	Permite verificar que la empresa y el equipo responsable de la PMO esté de acuerdo con lo establecido.	Debe responder a las necesidades de la empresa. Se firmará un acuerdo entre las partes para iniciar la implementación.
1.3	Plan de implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos	Se realiza con el fin de aplicar una sola metodología que permita centralizar procesos.	N/A
1.3.1	Estandarización de Procesos	Permite elevar la eficiencia del proyecto a través de instrucciones precisas para la ejecución de tareas.	Manuales de procedimientos, formatos, checklist, documentos personalizados y plantillas.
1.3.2	Estándares de Calidad	Permite definir la norma que se utilizará como referencia de evaluación.	Además de cumplir con el alcance del proyecto y contar con la participación de todo el equipo, debe reunir los requisitos en busca de la excelencia del proyecto.
1.4	Propuesta de nuevas Metodologías y Procesos	Se realiza con el fin brindar criterios para determinar los procedimientos y procesos más apropiados para el proyecto y la empresa.	N/A
1.4.1	Documentos y Plantillas	Permite llevar el control de las actividades realizadas, estatus del proyecto y formalizar solicitudes.	Deben cumplir con lo fundamental de los formatos del Project Manager's Book.
1.4.2	Disciplinas de Servicio	Permite brindar un servicio de calidad a los clientes internos de la empresa.	Los integrantes del equipo deben estar capacitados para ofrecer el mejor servicio. La PMO será una oficina servicial más no servil.
1.4.3	Reportes de Resultados	Permite vigilar cada fase del proyecto para así cuidar lo planteado en el alcance.	Deben cumplir con lo fundamental de los formatos del Project Manager's Book.

5.2. Identificación y desarrollo de metodologías, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos

Se identificaron 7 metodologías aplicables para la gestión de proyectos, que permiten establecer, de una manera muy completa, los métodos, procedimientos y herramientas necesarias para iniciar, planear, ejecutar, controlar y cerrar proyectos de forma exitosa, contribuyendo así a implementar las mejores prácticas.

La primera metodología que se puede mencionar es la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK) 5° Edición, que se basa en los lineamientos definidos por el Project Management Institute (PMI). Esta guía define estándares internacionales, reconocidos como buenas prácticas y que pueden ser adaptados a las particularidades de los procesos de una organización.

En segundo lugar se puede mencionar la metodología del ciclo de vida basada en 5 etapas que generan los siguientes documentos:

- Visualización del Proyecto
- Conceptualización del Proyecto
- Definición del Proyecto
- Implementación del Proyecto
- Operación del Proyecto

En tercer lugar está la metodología de *Business Case* (Caso de Negocio) aquí un proyecto se inicia con una idea que se considera que tiene valor potencial para una organización, ya que el proyecto es una inversión de capital y, por lo tanto, debe analizarse y evaluarse, reflejando así: cuánto valor crea para la organización, cuáles son los *stakeholders* involucrados, cuál es el objetivo que queremos alcanzar, cuáles son las alternativas de solución, y cuáles son los riesgos potenciales de las alternativas planteadas, es decir, un *Business Case* engloba la definición, alcance, métricas, beneficios, riesgos y viabilidad de un proyecto.

Otra metodología que se identificó es la Gerencia de Portafolios que consiste en una gestión centralizada de uno o más portafolios, planificando estratégicamente, analizando escenarios que contribuyan al logro de los mejores resultados de las inversiones de una organización.

En quinto lugar, se encuentra la Gerencia de Programas que *consiste en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a un programa para satisfacer los requisitos del mismo y para lograr unos beneficios y un control que no es posible obtener dirigiendo los proyectos de manera individual* (PMBOK 2013,p9).

Como sexta metodología, se puede identificar la Gerencia del Modelo de Desarrollo de Competencias basado en la gestión del talento, desarrollando conocimientos, habilidades, motivos y atributos de las personas en conductas observables y repetibles, que pueden ser fácilmente identificables y modeladas. Las etapas de implementación de esta metodología son: sensibilización, que busca de un compromiso de las personas clave que gerencia los puestos de trabajo. La segunda etapa es el estudio de los puestos de trabajo. Como tercera etapa se encuentra la definición del perfil de competencias requeridas. Y como última etapa esta la evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.

Y por último, pero no menos importante, se identificó la metodología de Gerencia de Modelo de Madurez de las Organizaciones fundamentada en la medición del grado en el cual una organización, o una unidad organizacional desarrolla, asimila e implementa buenas prácticas en la gestión de sus proyectos. Los modelos de madurez en la administración de proyectos se basan en el modelo de Madurez de las Capacidades (CMM). Con esta metodología se pueden identificar debilidades en la ejecución del alcance, cronograma y calidad, y estas debilidades se deben reforzar.

Para la dirección de proyectos, dentro de una empresa, del quehacer televisivo y líder del mercado como lo es HBO, es necesario tomar en cuenta las siguientes metodologías:

- Establecer una parrilla de programación atractiva para los televidentes.
- Solicitar con 2 meses de antelación, el contenido a promocionar; para, de esta manera, realizar y dar a conocer al resto de los departamentos de HBO la “línea editorial” del canal durante ese mes.
- Creación de promociones llamativas sin descuidar la metodología orientada a procesos.

- Velar por la realización de gráficos y mezclas aptas para su salida al aire, con la información correcta a nivel visual y a nivel de locución.
- Verificar la Planificación Mensual y cotejar la información enviada por los productores del canal.
- Establecer estrategias de pautas que realcen el contenido de las promociones.
- Control de calidad antes que una promoción salga al aire.

Entre las mejores prácticas para la Gestión de Proyectos en canales de televisión se tiene:

- Controles de calidad
- Tener claro los targets de cada canal y establecer estrategias de programación en base a eso.
- Medición de audiencias

Entre los estándares definidos por PMI se encuentran:

- Modelo de Madurez de la Dirección de Proyectos Organizacional (OPM3) que establece una serie de buenas prácticas para los niveles de estandarización, medición, control y mejora continua para proyectos, programas y portafolio
- El Estándar para la Dirección de Programas apoya a los gerentes de programas a encontrar las mejores formas de lograr sus metas, evaluando una variedad de factores que vinculan a los proyectos bajo un programa y a brindar la mejor asignación de recursos entre dichos proyectos.
- El Estándar para la Dirección de Portafolios apoya a los Gerentes de Portafolios en la aplicación de conocimientos, herramientas y técnicas para seleccionar los proyectos adecuados de la organización, evaluando, priorizando y asignando recursos a los portafolios, alineados con la visión, misión y valores de la organización.

Y, HBO cuenta con los siguientes estándares:

- Contenido Full *High Definition* (HD)
- Parámetros de audio que no pasen de -10db
- Normas de calidad ISO9001

En este sentido, en HBO se requiere de una metodología y estándares a aplicar que deberán desarrollarse considerando el trabajo que se lleva en los diferentes procesos de la organización. Esta metodología debe adaptarse según el tamaño y duración de los proyectos.

Es importante acotar que para el desarrollo de la metodología, para HBO, se requiere de la participación constante de los involucrados en los proyectos.

5.3 Entrenamiento, orientación, capacitación y supervisión

Entrenamiento: para mantener su excelencia empresarial HBO, siempre ha invertido en su capital humano de manera de mejorar su productividad a través del aumento de producción y capacitación del empleado. Esto se aplica través de cursos y entrenamientos en cada una de las áreas que sean necesarias para que el empleado adquiriera nuevos conocimientos y/o mejore los ya adquiridos en el tiempo, de manera de poder implementarlos en el día a día de la organización. Así mismo, luego de esto, la empresa buscará la manera de que el empleado pueda desarrollar los conocimientos en el área que desempeña, brindando con ello mejoras a los procesos de la organización.

Con la implementación de una PMO en el Departamento de Operaciones On Air de HBO, el entrenamiento podrá ser más integral de lo que ya es, debido que dicha oficina servirá de agente formador de talentos en las diferentes áreas que conforman la empresa logrando, así, equipos de alto desempeño.

Orientación: en HBO la figura que existe para orientar al recurso humano es el Jefe de cada departamento, el cual tiene como función principal instruir a su personal sobre los pasos a seguir para cada proceso dentro de la organización.

Lo ideal sería que con la PMO dentro del Departamento de Operaciones On Air de HBO, la comunicación entre Gerente de Proyecto y Jefe de cada departamento pueda fluir de la mejor manera posible y, de esta manera, lograr obtener resultados comunes.

Capacitación: el manejo de personal tiene como tarea el proporcionar al empleado las capacidades requeridas por la organización y desarrollar en él las habilidades y aptitudes necesarias. Es por esto que, HBO se enfoca en la capacitación del personal, brindándole la capacidad de desarrollar a lo largo de su vida laboral el conjunto de conocimientos y habilidades para el ejercicio de futuros puestos de trabajos que se ofrezcan y de esta manera seguir ascendiendo con nuevas actividades y no quedarse rezagado en un mismo plano. Esta capacitación incluye no sólo el desarrollo de habilidades técnicas específicas para desempeñar un puesto, sino también los aspectos relativos a las habilidades para resolver problemas, habilidades de comunicación, integración y liderazgo; adopción de una filosofía de calidad en el trabajo y el desarrollo de actitudes positivas hacia la empresa y los compañeros de trabajo.

Supervisión: es la actividad de dirigir y controlar a otras personas con el fin de lograr las metas propuestas. En HBO, se busca que los supervisores, de cada departamento, incentiven la productividad de los empleados; a la vez que, éstos mejoran de manera integral.

Para los puntos anteriormente señalados, HBO cuenta con una Política de Adiestramiento y Desarrollo *para fomentar y apoyar el desarrollo de las habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos de sus empleados para disminuir la brecha entre el desempeño actual y el deseado, previa evaluación y dentro de la normativa establecida en la presente política, orientándonos a incrementar los niveles de rendimiento, productividad y calidad en el trabajo.*

5.4. Monitoreo del cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías de proyectos

Se debe tomar en cuenta que los estándares y políticas establecidas deben revisarse continuamente, de manera tal de lograr la mejora de los procesos ya existentes y a su vez introducir otras pautas en la metodología de gestión de proyectos que se estructure.

Tomando en cuenta que los procedimientos y plantillas sirven de instrumentos de entradas y salidas de información para los procesos de la Gestión de Proyectos, se debe considerar una revisión periódica que permita que estos documentos estén concebidos de manera tal que aporten valor a la Gestión de Proyectos.

5.5 Desarrollo y gestión de políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización)

Políticas de calidad

- HBO es un canal por suscripción líder en el mercado y eso se debe al contenido Premium de su programación.
- Se trabaja en base a la excelencia y mejora continua.
- El producto y los servicios ofrecidos sobrepasan las expectativas de nuestro público y cada día se busca darles más y mejor calidad programática.
- Adquisición de los mejores éxitos de taquilla.
- Todo el proceso de control de calidad (*Technical Quality Control*) se realiza por 2 (dos) departamentos, uno ubicado en Caracas y otro ubicado en Miami.
- Adicional a la calidad de la programación, HBO también debe cumplir con leyes y requisitos exigidos por entes de cada región (por ejemplo Ley Ancine¹ en Brasil y temas de censura)
- Lo anteriormente señalado, refleja el liderazgo de HBO en la industria del entretenimiento, adaptándose al constante desarrollo tecnológico y a las nuevas tendencias que se van creando.

¹ www.ancine.gov.br

En base a la EDT, explicada en el primer punto de este capítulo, a continuación se detallan los elementos a utilizar para producir bienes y servicios de la calidad requerida por HBO con la implementación de la PMO en el Departamento de Operaciones On Air.

Además de cumplir con los requisitos de la empresa, todo el plan de calidad se basa en el conjunto de enunciados en la serie de normas ISO 9001² 2015, los cuales especifican los elementos que deben integrar el Sistema de Gestión de la Calidad de una empresa y como deben funcionar en conjunto estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la empresa:

Tabla 2
Plan de Calidad

NÚMERO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	CRITERIO DE ACEPTACION	PLAN DE CALIDAD
1	Oficina de Gestión de Proyectos en el Departamento de Operaciones On Air HBO Caracas	Suministra metodologías que mejoren la capacidad de la empresa para planificar, organizar, ejecutar y controlar proyectos; y así, lograr resultados positivos dentro del plazo y costo previsto.	N/A	Cumplir con los requisitos de la empresa, ajustado a las normas ISO 9001 y lo establecido en el PMBOK.
1.1	Diagnóstico de la situación actual del Departamento de Operaciones On Air HBO Caracas	Se realiza con el fin de tener un punto de comparación para poder establecer una solución al problema planteado.	N/A	N/A
1.1.1	Revisión de Metodologías y Procesos	Permite acceder a la información a través de la recolección de datos.	Actividades que actualmente se realizan y se deben seguir realizando; actividades que actualmente se realizan y no se deben seguir realizando y actividades que actualmente no se realizan y se deberían realizar.	El Gerente y el Coordinador de proyecto se encargarán de revisar esta información a través de manuales, históricos, guías y demás documentos impresos o en formato digital con que cuenta el departamento.
1.1.2	Levantamiento de Información	Permite recopilar información sobre el modelo actual para poder compararlo con los requerimientos actuales.	Diagnóstico real y detallado de la situación actual, tanto de la capacitación del talento humano como de la estructura y dimensiones de la empresa.	El Gerente y el Coordinador de proyecto se encargarán de levantar esta información tomando en cuenta metodologías y procesos que no cumplan con los requerimientos actuales.
1.2	Propuesta de "Project Management Office" (PMO) a aplicar.	Se realiza con el fin de aplicar la herramienta adecuada a las necesidades y proyectos de la empresa.	N/A	N/A

² www.iso.org

1.2.1	Evaluación de Necesidades	Permite determinar el alcance y las responsabilidades de la PMO dentro de la empresa.	Se analizarán las necesidades de los receptores del proyecto; de los responsables de la planificación y gestión de los proyectos y de los recursos.	Además de estar alineado con la estrategia de la empresa, debe cumplir con los requisitos establecidos por el "Project Management Institute" (PMI). Verificar tabla de funciones de una PMO.
1.2.2	Asignación de Roles y Responsabilidades del Equipo	Permite delegar responsabilidades para ejercer mayor y mejor control de los proyectos.	Matriz de la asignación de responsabilidades (RACI) En esta matriz se asigna el rol que el recurso debe tener para cada actividad dada.	El Gerente de proyecto será el encargado de elegir el personal capacitado con conocimientos, habilidades, actitudes y comportamiento específico.
1.2.3	Validación de la PMO	Permite verificar que la empresa y el equipo responsable de la PMO está de acuerdo con lo establecido.	Debe responder a las necesidades de la empresa. La Alta Gerencia de la empresa determinará si la metodología empleada es factible.	Se firmará un acuerdo entre las partes para iniciar la implementación. Gerente y Coordinador de proyecto serán los encargados de levantar la data de dicha reunión.
1.3	Plan de implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos	Se realiza con el fin de aplicar una sola metodología que permita centralizar procesos.	N/A	N/A
1.3.1	Estandarización de Procesos	Permite elevar la eficiencia del proyecto a través de instrucciones precisas para la ejecución de tareas.	Estandarizar las condiciones de trabajo incluyendo: materiales, maquinaria, equipo; métodos y procedimientos de trabajo; conocimiento y habilidad de los recursos.	El Gerente y Coordinador del proyecto junto al Productor Operativo Sr., se encargarán de realizar manuales de procedimientos, formatos, checklist, documentos personalizados y plantillas. + Capacitación del personal
1.3.2	Estándares de Calidad	Permite definir la norma que se utilizará como referencia de evaluación.	Estará basado en la política de calidad de la empresa. Además de cumplir con el alcance del proyecto y contar con la participación de todo el equipo, debe reunir los requisitos en busca de la excelencia del proyecto.	El Gerente de Proyecto tendrá la tarea de hacer este análisis a través de lo establecido en el Project Manager's Book y en las normas ISO 90001
1.4	Propuesta de nuevas Metodologías y Procesos	Se realiza con el fin brindar criterios para determinar los procedimientos y procesos más apropiados para el proyecto y la empresa.	N/A	N/A
1.4.1	Documentos y Plantillas	Permite llevar el control de las actividades realizadas, estatus del proyecto y formalizar solicitudes.	Deben cumplir con las características de los documentos propuestos en el Project Manager's Book y, de hacerse alguna modificación, debe tratarse de alguna necesidad específica de la empresa.	El Productor Operativo Sr. bajo la supervisión del Coordinador de proyecto, realizará los documentos y plantillas cumpliendo con lo fundamental de los formatos del Project Manager's Book.
1.4.2	Disciplinas de Servicio	Permite brindar un servicio de calidad a los clientes internos de la empresa.	El recurso debe ser capaz de construir relaciones sólidas con los clientes; se promoverá el trabajo en equipo, el desarrollo a largo plazo y el	Los integrantes del equipo deben estar capacitados para ofrecer el mejor servicio. La PMO será una oficina servicial más no servil. Gerente, coordinador y Productor

			intercambio de información.	Operativo Sr. + Capacitación
1.4.3	Reportes de Resultados	Permite vigilar cada fase del proyecto para así cuidar lo planteado en el alcance.	El reporte debe dar una respuesta al planteamiento y señalar las técnicas que se usaron para abordarlo, así como las estadísticas, datos y análisis utilizados.	Deben cumplir con lo fundamental de los formatos del Project Manager's Book. Gerente, coordinador y productor Operativo Sr.

Políticas de ventas

- Mensualmente, el equipo de Marketing prepara una pieza llamada “*Preview Channel*” con la cual le facilitan al operador la venta del paquete HBO y al mismo tiempo recibimos publicidad gratuita.
- Cuando se estrena la temporada de una serie importante, HBO suele dar unos días de señal abierta para que, aquellos que aún no cuentan con el paquete Premium de HBO, puedan disfrutar del estreno mundial de la serie.
- Para aquellos que cuentan con el paquete Premium de HBO, está disponible la posibilidad de disfrutar “Donde quieran y Cuando quieran” del contenido de HBO, a través de la plataforma de HBO GO, disponible para computadoras y equipos móviles.
- Adicional a las estrategias de programación mensuales para cada canal del *network* a nivel del “aire”, también está la publicidad en revistas, vallas e intervenciones.
- Cada año se realiza el *upfront*, evento que sirve de pre venta para la programación que tendrá HBO para el año siguiente.
- Respeto y el estricto cumplimiento de las Condiciones de Servicio o cualquier contrato similar a clientes o suscriptores.
- Esfuerzo por ser justos en las negociaciones.

Políticas de RRHH

- Ofrece condiciones laborales que hoy en día muy pocas empresas tienen como por ejemplo: compensaciones salariales, tomando en cuenta la realidad del país, el beneficio de un comedor y de un transporte.

- Búsqueda constante de cursos y talleres para la formación y capacitación del personal. Esto incluye todas las áreas que maneja la organización
- Relaciones de trabajo basadas en la confianza, respeto y diálogo. Estas relaciones no son así en todas las empresas pero, HBO Caracas cuenta con la ventaja y gran oportunidad de, cada 2 o 3 meses, recibir la visita de los altos directivos de la empresa y poder conversar con ellos sobre inquietudes o ideas para cada departamento.
- Normas Éticas de conducta empresarial que reflejan el compromiso de la compañía, directivos, ejecutivos y empleados de conducir los negocios según los más altos estándares de integridad y ética.
- Ambiente de trabajo que alienta la productividad, el trabajo en equipo y el respeto.
- Igualdad de oportunidades laborales.
- Política de Contrataciones de Personal Temporal.
- Política de Adiestramiento y Desarrollo

Políticas de riesgos

- Cumplimiento total de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)
- Con el compromiso de evitar accidentes o lesiones laborales, cada cierto tiempo HBO dicta talleres virtuales con empresas dedicadas a este tema para darle información a su personal sobre estos temas
- Entorno laboral seguro y saludable.
- El personal debe cumplir con normas de seguridad establecidas entre las cuales destaca el uso del carnet en las instalaciones.
- Protección de la confidencialidad, seguridad e integridad de los registros de la compañía, su información y activos.
- Seguridad en la información y en las comunicaciones por Internet dentro de las instalaciones de HBO.
- Reglamento de Redes Sociales.
- Salvaguarda de los sistemas, información y contenido propio de HBO
- Política de abuso de drogas, alcohol, fumar y armas de fuego.
- Política de Salud y Seguridad Laboral
- Normas Anticorrupción

Política Financiera

- Se desarrolla atendiendo criterios de ética, transparencia y responsabilidad.
- Política de Viáticos y Gastos de Representación
- Política de Compras y Adquisiciones

Políticas Ambientales

- Manipular, almacenar y eliminar responsablemente todos los materiales y equipos usados en cualquier aspecto de nuestros negocios.
- Reducir, minimizar o eliminar la basura o subproductos de la operación en nuestras instalaciones.
- Promover campañas para el reciclaje y uso de materiales reciclados.
- Crear y mantener lugares de trabajo que cumplan los estándares exigidos para la salud y la seguridad.
- Mantener todos los registros y reportes exigidos a HBO con respecto al desempeño de sus obligaciones bajo las leyes, reglas y normativas vigentes.

Plantillas – Documentación

Project Charter

Documento de Inicio del proyecto

Nombre del Proyecto	
----------------------------	--

Fecha de Inicio:

Fecha de Fin:

Presupuesto estimado	
-----------------------------	--

Objetivo

--

Alcance

--

Limitaciones, Premisas, Factores Críticos de Éxito

--

Beneficios del Proyecto

--

Riesgos

Equipo de Proyecto			
Nombre	Rol		

5.6 Coordinación de la comunicación entre proyectos

La gestión de las comunicaciones en la Oficina de Gestión de Proyectos desarrollada en el Departamento de Operaciones On Air de HBO, incluirá *todos aquellos procesos necesarios para asegurar que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información de los proyectos sean adecuados y oportunos*. Persiguiendo la creación de enlaces entre las personas y la información, necesarias para unas comunicaciones exitosas.

Los líderes de los proyectos desarrollarán un Plan de Comunicaciones para los proyectos, el cual establecerá la información a transmitir, el momento adecuado para llevar a cabo dicha comunicación, las personas involucradas y el canal a través del cual se transmiten. Para esto, se tendrán completamente claros los objetivos del proyecto, el alcance, los involucrados, las herramientas y medios que se emplearan, la metodología a aplicar para su puesta en marcha.

A lo largo del ciclo de vida de los proyectos ejecutados por la PMO desarrollada en el Departamento de Operaciones On Air de HBO, se realizará el seguimiento del Plan de Comunicaciones y de existir nuevas acciones estas serán incluidas en el mismo. Para comprobar el cumplimiento de los objetivos del plan de comunicaciones se realizarán auditorías periódicas, las cuales ayudarán a validar, así como también demostrarán que se está cumpliendo la ejecución de las comunicaciones declaradas. Se obtendrá un *feedback*, por parte de los involucrados, a través de encuestas, entrevistas, reuniones, etc. que servirán para determinar si las comunicaciones realizadas están siendo lo suficientemente efectivas y si la información se está difundiendo correctamente a través de los canales correctos. Al momento de existir desviaciones, éstas serán analizadas y corregidas con el fin de evitar situaciones similares en el futuro.

Con base a la EDT, explicada en el primer punto de este capítulo, la PMO en el Departamento de Operaciones On Air HBO Caracas, contará con un Plan

de Comunicación basado en lo establecido por el PMBOK. Esto quiere decir, que utilizará herramientas electrónicas (interfaces web con software de programación y de dirección de proyectos, software de soporte para reuniones y oficinas virtuales, portales y herramientas colaborativas de gestión del trabajo); herramientas de comunicación y conferencias electrónicas (correo electrónico, fax, correo de voz, teléfono, videoconferencias y conferencias por Internet, y publicación en Internet); y, reuniones del proyecto, distribución de documentos impresos, sistemas manuales de archivo y bases de datos electrónicas de acceso compartido.

El nombre de las herramientas electrónicas (software de almacenamiento) son: OKTA, Google Drive y Google Docs.

Tabla 3
Plan de Comunicaciones

DOCUMENTO	A QUIÉN SE LE ENVÍA	RESPONSABLE DE ENVÍO	FRECUENCIA DE ELABORACIÓN	MÉTODO DE DISTRIBUCIÓN	MÉTODO DE ALMACENAMIENTO
Acta de Constitución del Proyecto	Alta Gerencia Gerente de Proyecto Coordinador de Proyecto	Gerente de Proyecto	Una sola vez	Mediante documento escrito formal.	La Oficina de Gestión de Proyectos contará con un archivador para los documentos en físico y se tendrá respaldo digital de dicho documento, en un disco duro externo destinado para el proyecto.
Enunciado del Alcance del Proyecto	Alta Gerencia Gerente de Proyecto Coordinador de Proyecto	Gerente de Proyecto	Una sola vez	Mediante documento escrito formal.	La Oficina de Gestión de Proyectos contará con un archivador para los documentos en físico y se tendrá respaldo digital de dicho documento, en un disco duro externo destinado para el proyecto.
Plan de Gestión del Proyecto	Alta Gerencia Gerente de Proyecto Coordinador de Proyecto	Gerente de Proyecto	Una sola vez	Mediante documento escrito formal que cada involucrado deberá firmar. De igual manera, este documento será enviado vía correo electrónico (de la empresa) a los involucrados.	La Oficina de Gestión de Proyectos contará con un archivador para los documentos en físico y se tendrá respaldo digital de dicho documento y correos electrónicos, en un disco duro externo destinado para el proyecto.
EDT	Gerente de Proyecto Coordinador de Proyecto	Coordinador de Proyecto	Una sola vez	Mediante documento enviado vía correo electrónico (de la empresa) a los involucrados.	La Oficina de Gestión de Proyectos tendrá respaldo digital de dicho documento en un disco duro externo destinado para el proyecto. + Herramientas Electrónicas (OKTA, Google Drive, Google

					Docs)
Diccionario EDT	Gerente de Proyecto Coordinador de Proyecto	Coordinador de Proyecto	Una sola vez	Mediante documento enviado vía correo electrónico (de la empresa) a los involucrados.	La Oficina de Gestión de Proyectos tendrá respaldo digital de dicho documento en un disco duro externo destinado para el proyecto. + Herramientas Electrónicas (OKTA, Google Drive, Google Docs)
Plan de Comunicaciones	Alta Gerencia Gerente de Proyecto Coordinador de Proyecto	Gerente de Proyecto	Una sola vez	Mediante documento escrito formal que cada involucrado deberá firmar. De igual manera, este documento será enviado vía correo electrónico (de la empresa) a los involucrados.	La Oficina de Gestión de Proyectos contará con un archivador para los documentos en físico y se tendrá respaldo digital de dicho documento y correos electrónicos, en un disco duro externo destinado para el proyecto.
Plan de gestión de RRHH	Dpto. de Gestión de RRHH	Gerente de Proyecto	Una sola vez	Mediante documento escrito formal que cada involucrado deberá firmar. De igual manera, este documento será enviado vía correo electrónico (de la empresa) a los involucrados.	La Oficina de Gestión de Proyectos contará con un archivador para los documentos en físico y se tendrá respaldo digital de dicho documento y correos electrónicos, en un disco duro externo destinado para el proyecto.
Calendario de Recursos	Gerente de Proyecto Coordinador de Proyecto Dpto. Gestión RRHH	Coordinador de Proyecto	Una sola vez	Este documento se hará con los recursos antes de iniciar el proyecto, para evitar riesgos por falta de personal en el transcurso de vida del proyecto. Mediante documento escrito formal que cada involucrado deberá firmar. De igual manera, este documento será enviado vía correo electrónico (de la empresa) a los involucrados.	La Oficina de Gestión de Proyectos contará con un archivador para los documentos en físico y se tendrá respaldo digital de dicho documento y correos electrónicos, en un disco duro externo destinado para el proyecto. + Herramientas Electrónicas (OKTA, Google Drive, Google Docs)
Plan de Gestión del cronograma	Alta Gerencia Gerente de Proyecto Coordinador de Proyecto	Gerente de Proyecto	Una sola vez	Mediante documento escrito formal.	La Oficina de Gestión de Proyectos contará con un archivador para los documentos en físico y se tendrá respaldo digital de dicho documento, en un disco duro externo destinado para el proyecto. + Herramientas Electrónicas (OKTA, Google Drive, Google Docs)
Plan de Gestión de Riesgos	Alta Gerencia Dpto. Gestión de Riesgos Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto	Una sola vez	Mediante documento escrito formal.	La Oficina de Gestión de Proyectos tendrá respaldo digital de dicho documento en un disco duro externo destinado para el proyecto. +

	Coordinador de Proyecto				Herramientas Electrónicas (OKTA, Google Drive, Google Docs)
Plan de Costos	Alta Gerencia Dpto. de Gestión de Costos	Gerente de Proyecto	Una sola vez	Mediante documento escrito formal.	La Oficina de Gestión de Proyectos contará con un archivador para los documentos en físico y se tendrá respaldo digital de dicho documento, en un disco duro externo destinado para el proyecto.
Informes del proyecto	Gerente de Proyecto Coordinador de Proyecto	Coordinador y Productor Operativo Sr.	Periódica (semanal)	Mediante documento enviado vía correo electrónico (de la empresa) a los involucrados.	La Oficina de Gestión de Proyectos tendrá respaldo digital de dicho documento en un disco duro externo destinado para el proyecto. + Herramientas Electrónicas (OKTA, Google Drive, Google Docs)
Notificaciones a los interesados	Alta Gerencia Dpto. de Gestión de RRHH Dpto. de Gestión de Costos Dpto. de Gestión de Riesgos Gerente de Proyecto Coordinador de Proyecto	Gerente de Proyecto	Periódica (semanal)	Mediante documento enviado vía correo electrónico (de la empresa) a los involucrados. No todo se comunica igual. A la Alta Gerencia se le dará un resumen con los puntos relevantes.	La Oficina de Gestión de Proyectos tendrá respaldo digital de dicho documento en un disco duro externo destinado para el proyecto. + Herramientas Electrónicas (OKTA, Google Drive, Google Docs)
Cambios Solicitados	Alta Gerencia Dpto. de Gestión de RRHH Dpto. de Gestión de Costos Dpto. de Gestión de Riesgos Gerente de Proyecto Coordinador de Proyecto	Gerente de Proyecto	Eventual (cada vez que ocurra alguna modificación)	Mediante documento escrito formal que cada involucrado deberá firmar. De igual manera, este documento será enviado vía correo electrónico (de la empresa) a los involucrados.	La Oficina de Gestión de Proyectos contará con un archivador para los documentos en físico y se tendrá respaldo digital de dicho documento y correos electrónicos, en un disco duro externo destinado para el proyecto. + Herramientas Electrónicas (OKTA, Google Drive, Google Docs)
Revisiones	Alta Gerencia Dpto. de Gestión de RRHH Dpto. de Gestión de Costos Dpto. de Gestión de Riesgos Gerente de Proyecto Coordinador del Proyecto	Gerente de Proyecto	Eventual (cada vez que ocurra alguna modificación)	Mediante documento escrito formal que cada involucrado deberá firmar. De igual manera, este documento será enviado vía correo electrónico (de la empresa) a los involucrados.	La Oficina de Gestión de Proyectos contará con un archivador para los documentos en físico y se tendrá respaldo digital de dicho documento y correos electrónicos, en un disco duro externo destinado para el proyecto. + Herramientas Electrónicas (OKTA, Google Drive, Google Docs)

Rendimiento del Proyecto	Alta Gerencia	Gerente de Proyecto	Periódica (mensual)	Mediante documento enviado vía correo electrónico (de la empresa) a los involucrados.	La Oficina de Gestión de Proyectos tendrá respaldo digital de dicho documento en un disco duro externo destinado para el proyecto.
Contratos	Cliente Dpto. Legal Dpto. de Gestión de RRHH Alta Gerencia	Gerente de Proyecto	Una sola vez	Mediante documento escrito formal que cada involucrado deberá firmar.	La Oficina de Gestión de Proyectos contará con un archivador para los documentos en físico y se tendrá respaldo digital de dicho documento y correos electrónicos, en un disco duro externo destinado para el proyecto.
Minutas de Reunión	Gerente de Proyecto Coordinador de Proyecto Productor Operativo Sr.	Productor Operativo Sr.	Periódica (semanal)	Mediante documento enviado vía correo electrónico (de la empresa) a los involucrados.	La Oficina de Gestión de Proyectos tendrá respaldo digital de dicho documento en un disco duro externo destinado para el proyecto. + Herramientas Electrónicas (OKTA, Google Drive, Google Docs)
Status	Gerente de Proyecto Coordinador de Proyecto Productor Operativo Sr.	Productor Operativo Sr.	Periódica (semanal)	Mediante documento enviado vía correo electrónico (de la empresa) a los involucrados.	La Oficina de Gestión de Proyectos tendrá respaldo digital de dicho documento en un disco duro externo destinado para el proyecto.
Propuestas	Alta Gerencia Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto /Coordinador de Proyecto / Productor Operativo Sr.	Eventual (cada vez que se tenga una idea nueva que aporte al proyecto)	Mediante documento enviado vía correo electrónico (de la empresa) a los involucrados. Si se aprueban, deberá hacerse un documento escrito formal que cada involucrado deberá firmar.	La Oficina de Gestión de Proyectos contará con un archivador para los documentos en físico y se tendrá respaldo digital de dicho documento y correos electrónicos, en un disco duro externo destinado para el proyecto.
Cierre de Proyecto	Alta Gerencia	Gerente de Proyecto	Una sola vez	Mediante documento escrito formal que cada involucrado deberá firmar. De igual manera, este documento será enviado vía correo electrónico (de la empresa) a los involucrados.	La Oficina de Gestión de Proyectos contará con un archivador para los documentos en físico y se tendrá respaldo digital de dicho documento y correos electrónicos, en un disco duro externo destinado para el proyecto.

CAPÍTULO VI. Análisis de los resultados de la investigación de campo

Este capítulo contiene el análisis de los resultados obtenidos a partir de la investigación de campo apoyada en la realización de una encuesta y el método de la observación directa.

Luego de haber aplicado la encuesta, se organizaron los datos y se tabularon en una hoja de cálculo (Excel), de acuerdo a cada resultado en las respuestas se aplicaron algunas técnicas tales como gráficos circulares y gráficos de barras horizontales.

Pregunta # 1 Indique por favor los siguientes datos:

- Edad (años)
- Sexo (F/M)
- Profesión
- Nivel Educativo (T= Técnico; L= Licenciatura; E= Especialización; M= Maestría; D= Doctorado)
- Antigüedad en la empresa (años)

Se recopilaron datos demográficos de los encuestados, entre los cuales se preguntó la edad, sexo, profesión, nivel educativo y antigüedad en la empresa.

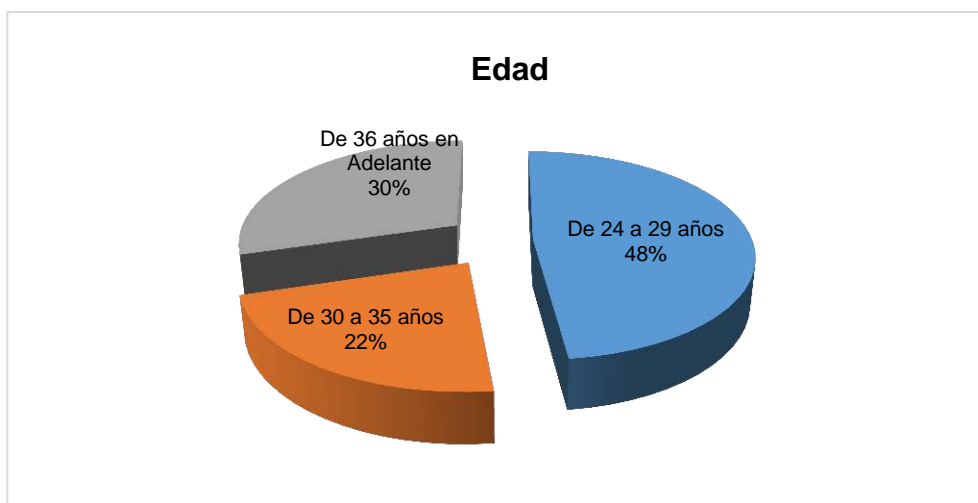


Gráfico N°1 Distribución de datos demográficos por Edad

En la muestra se observa que el mayor porcentaje corresponde a personas dentro del rango de 24 a 29 años de edad, con un 48%. Seguido, se encuentran aquellos dentro del rango de 36 años en adelante, con una representación del 30% de la muestra. Finalmente, con un 22%, se encuentran aquellos que van de los 30 a 35 años de edad.

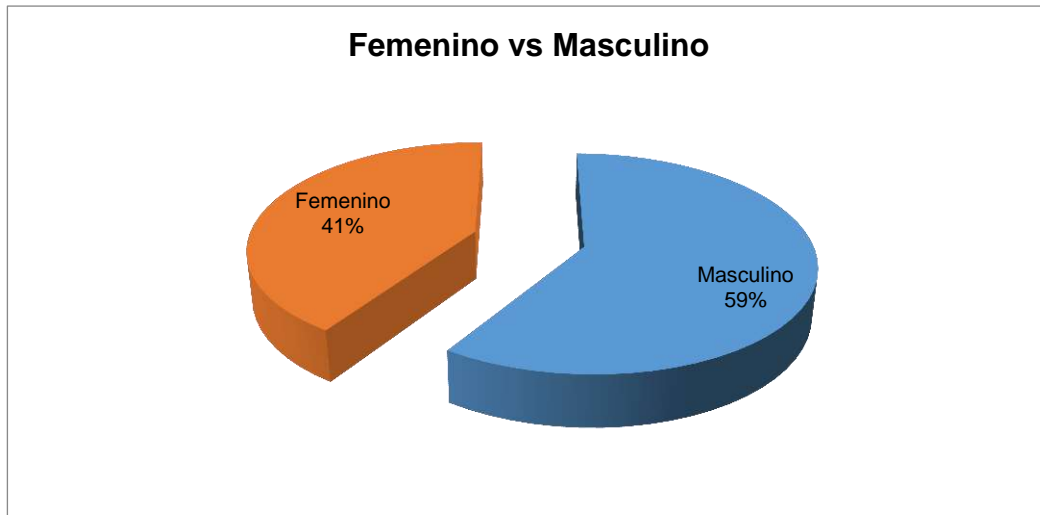


Gráfico N° 2 Distribución de datos demográficos por Sexo

Con un porcentaje del 59% se observa que el género masculino posee mayor representación dentro de la muestra. Por su parte, el género femenino representa un 41% de la muestra.

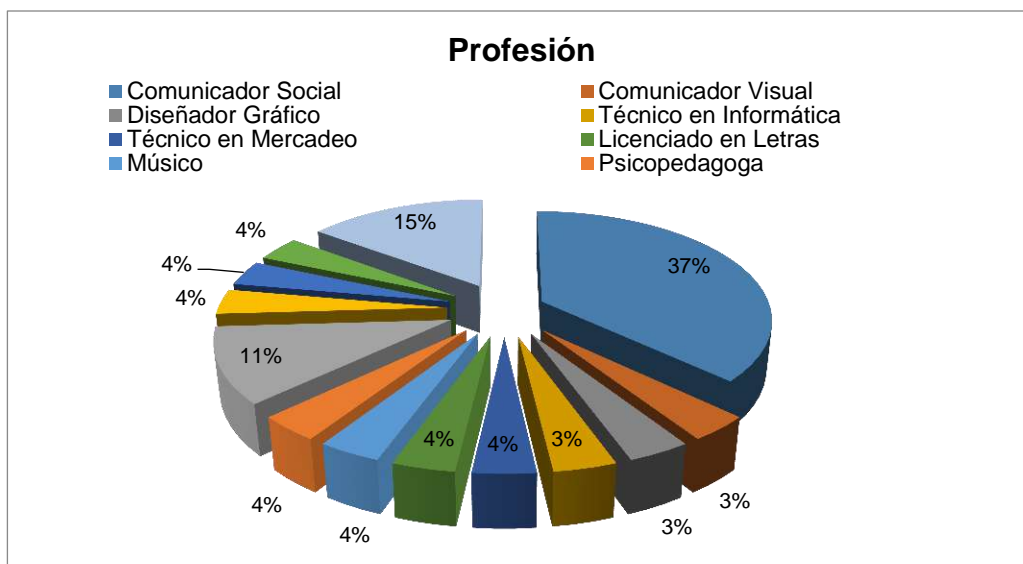


Gráfico N° 3 Distribución de datos demográficos por Profesión

Con un porcentaje relativamente alto, y diferenciado de los demás, se observa que la profesión predominante dentro de la organización es Comunicación Social, con un 37% de la muestra.

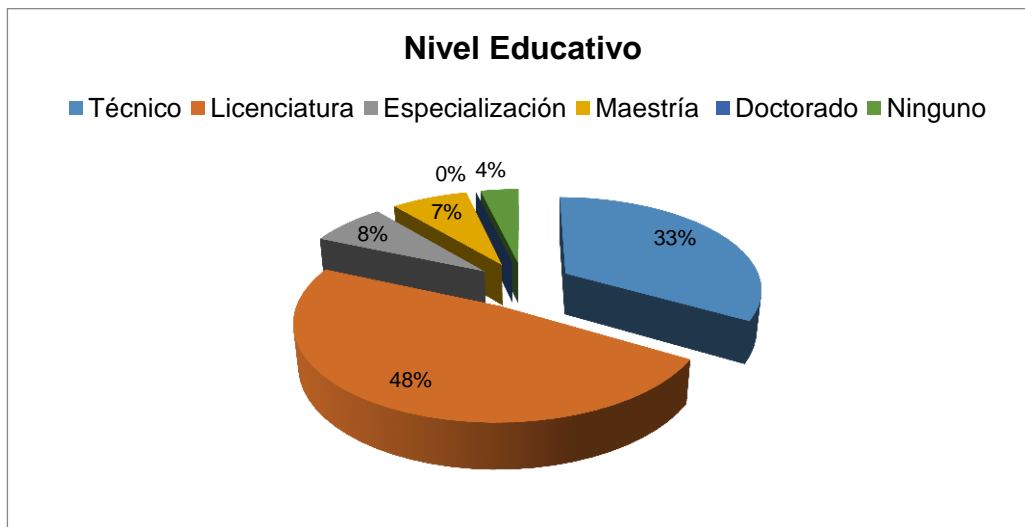


Gráfico N° 4 Distribución de datos demográficos por Nivel Educativo

En base al nivel educativo se encontró que la mayor parte de los encuestados cuentan con una Licenciatura que representa el 48%, seguido de un 33% que cuentan con un Técnico Superior. El resto de los resultados de la muestra da un 8% a los que cuentan con una Especialización; 7% a los que cuentan con Maestría y por último, un 4% de los encuestados manifestó no poseer nivel educativo.

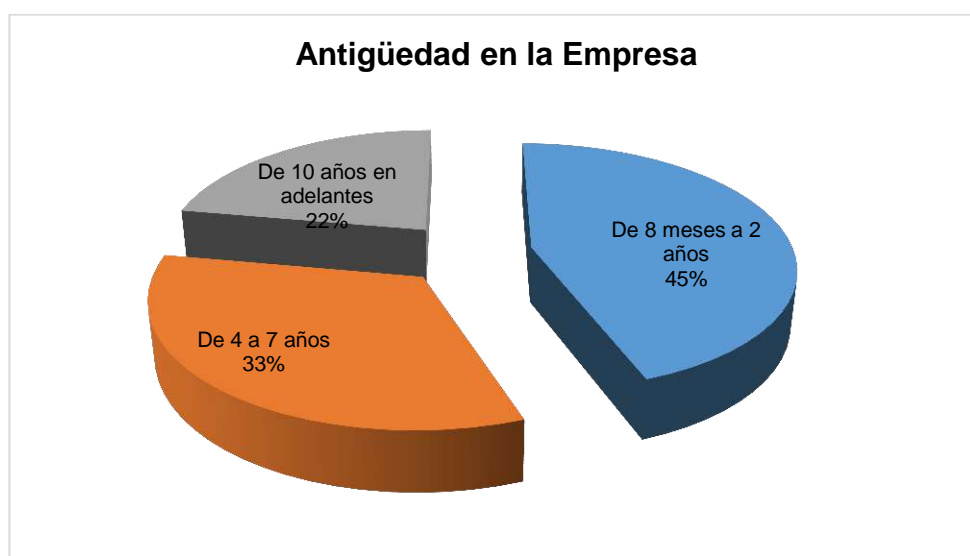


Gráfico N° 5 Distribución de datos demográficos por Antigüedad en la Empresa

El 45% representa el personal que máximo tiene 2 años en la empresa. Así mismo, se encontró que el segundo porcentaje predominante estaba representado por el rango de 4 a 7 años con un 33 % de la muestra y por último, un porcentaje de 22 % para aquellos que tienen de 10 años en adelante dentro de HBO.

Pregunta # 2 Indique por favor, el tipo de registro que existe para los proyectos que se llevan a cabo en su departamento y del cual usted tiene acceso (puede seleccionar más de uno)

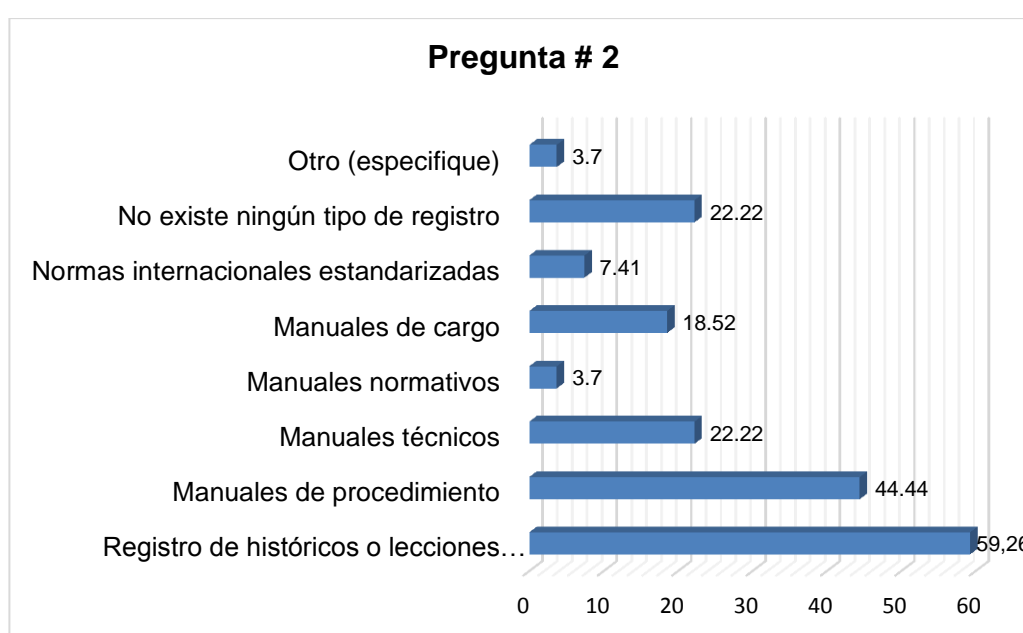


Gráfico N° 6 Relación porcentual de tipos de registros para los proyectos

La mayoría de las respuestas indican que un 59,26 % de los encuestados utilizan Registros de históricos o lecciones aprendidas en el proceso de realización de un proyecto, esto muestra la apreciación de que las lecciones aprendidas son un activo muy importante de la organización. Seguido a eso, se encontró un 44,44% de la muestra que afirman la existencia de manuales de procedimientos los cuales utilizan para el desarrollo de proyectos.

Cabe destacar que dos indicadores tuvieron la misma cantidad de respuestas. Esta tendencia pudiera estar representada por la no existencia de una política clara por parte del personal sobre los tipos de registros que pueden existir para proyectos dentro de una organización y, aunado a ello,

también evidencia el margen de error o nivel de confiabilidad que se pueden presentar en las respuestas de los encuestados.

Pregunta # 3 Indique por favor, las causas por las cuales los proyectos de su departamento se retrasan o no se cumplen (puede seleccionar más de una)

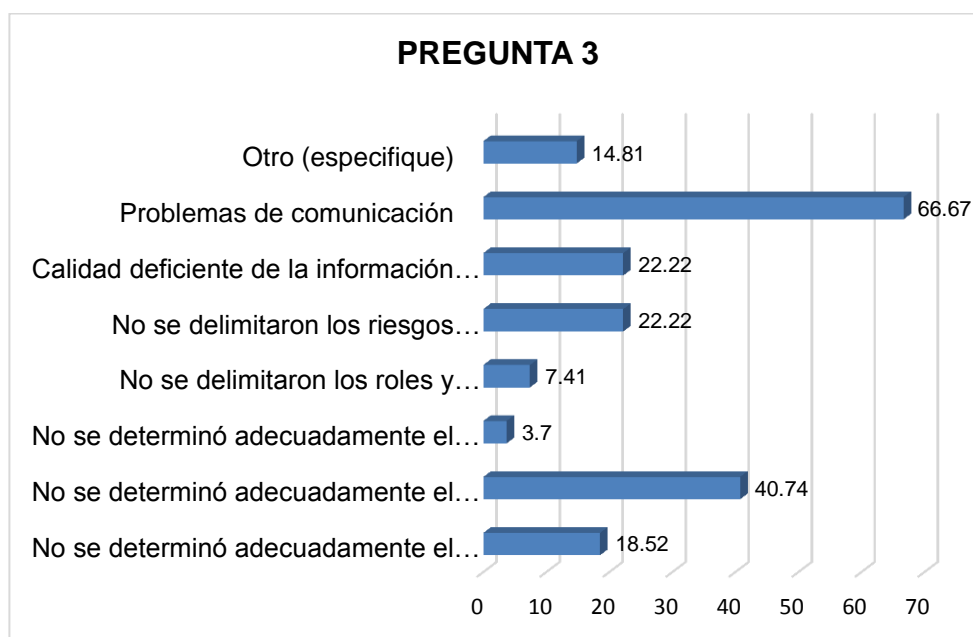


Gráfico N° 7 Relación porcentual de causas por las cuales los proyectos se retrasan o no se cumplen.

El problema de comunicación, con un 66,67 %, fue la causa principal del por qué los proyectos se retrasan o no se cumplen. Adicionalmente, estos problemas de comunicación, no permiten que los tiempos sean calculados correctamente, tal como lo evidencia el 40,74% de la muestra.

Cabe destacar que algunos indicadores tuvieron la misma cantidad de respuestas. Esto puede deberse a la falta de conocimiento por parte del personal sobre el significado de “delimitar riesgos” para la ejecución de proyectos y, aunado a ello, también evidencia el margen de error o nivel de confiabilidad que se pueden presentar en las respuestas de los encuestados.

Pregunta # 4 Indique por favor, ¿Cuál de estos software utiliza su departamento para la gestión de proyectos?

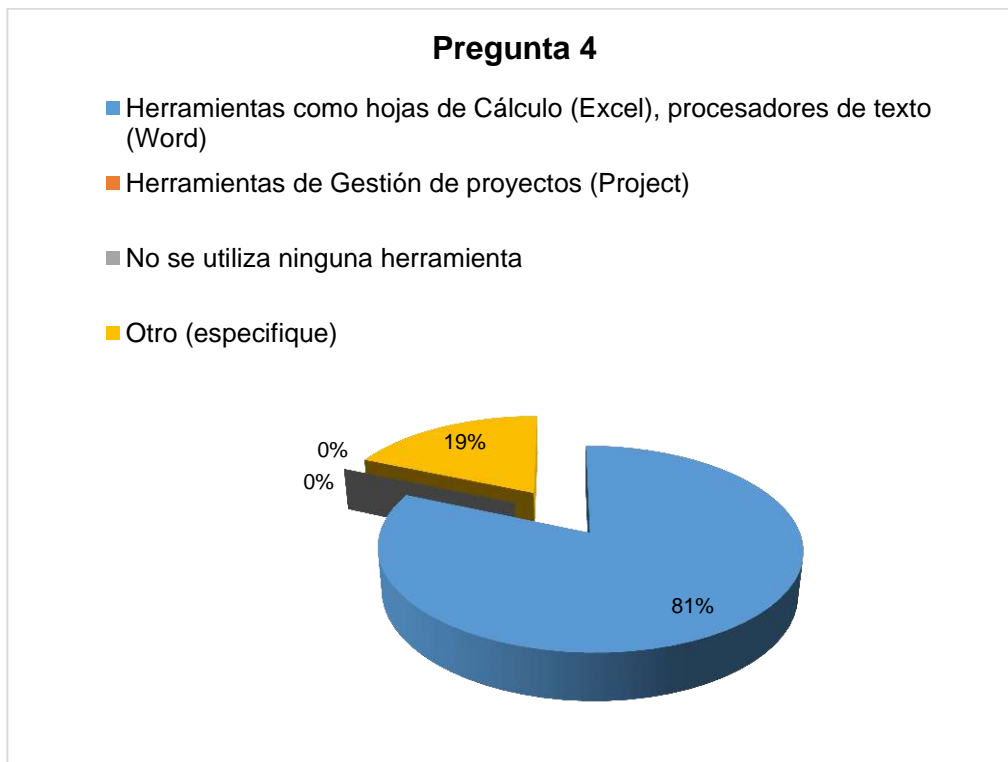


Gráfico N° 8 Relación porcentual del software que se utiliza para la gestión de proyectos

La mayoría de las respuestas indica que un 81% de los encuestados utilizan aplicaciones de Microsoft Office, tales como Excel y Word.

El 19 % que especificó otro software, hizo mención a los que utilizan diariamente para realizar el trabajo y éstos no son para la gestión de proyectos.

Pregunta # 5 ¿Cómo considera Ud. el control de proyectos que se lleva actualmente en la organización donde Ud. labora? Por favor, es importante justificar su respuesta

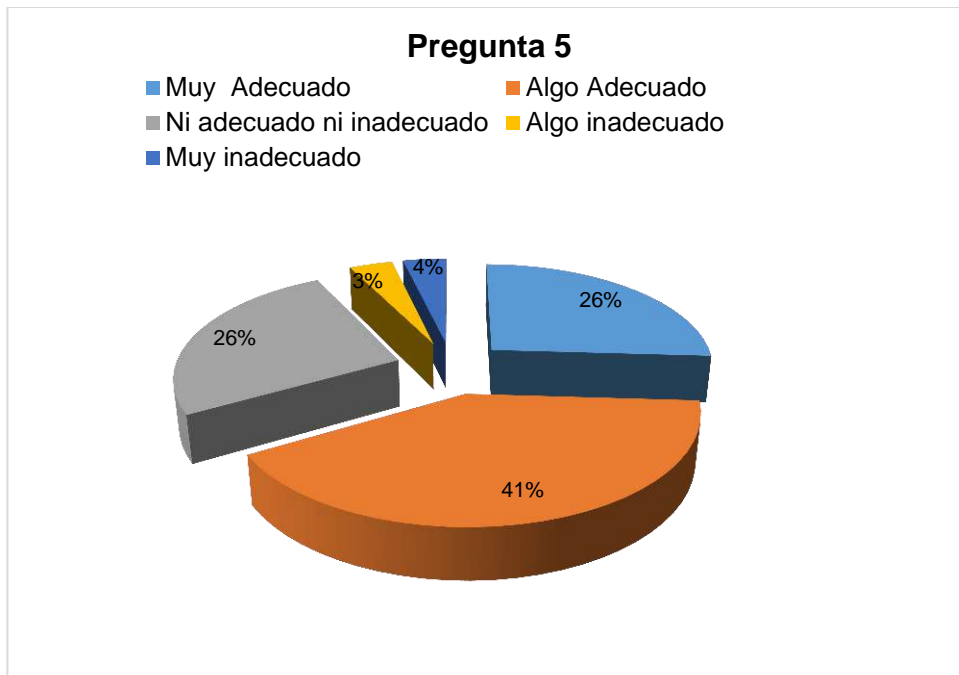


Gráfico N° 9 Resultados de opinión acerca de ¿cómo se lleva el control de proyectos actualmente en la organización?.

El 41% de la muestra considera que el control de proyectos dentro de la organización es Algo adecuado. Sin embargo, seguido a este indicador, se encontró que un 26% lo considera Muy adecuado y a su vez el mismo porcentaje de la muestra (26%), lo encuentra neutral; ni adecuado ni inadecuado. Finalmente un porcentaje muy bajo considera que la gestión es algo inadecuada y muy inadecuada.

Una de las justificaciones dadas a la respuesta, señala al Departamento de Operaciones On Air como el único departamento con metodologías de procesos que existe en HBO actualmente.

Adicionalmente, en dichas respuestas, se evidencian problemas de comunicación y sobrecarga del personal al momento de asignar los proyectos. También, se observó respuestas en donde dicen no trabajar con proyectos, siendo esto muy grave debido al desconocimiento que hay sobre el concepto y la labor dentro de cada departamento en la organización.

Pregunta # 6 Indique por favor, ¿Con qué frecuencia trabajan en proyectos urgentes?

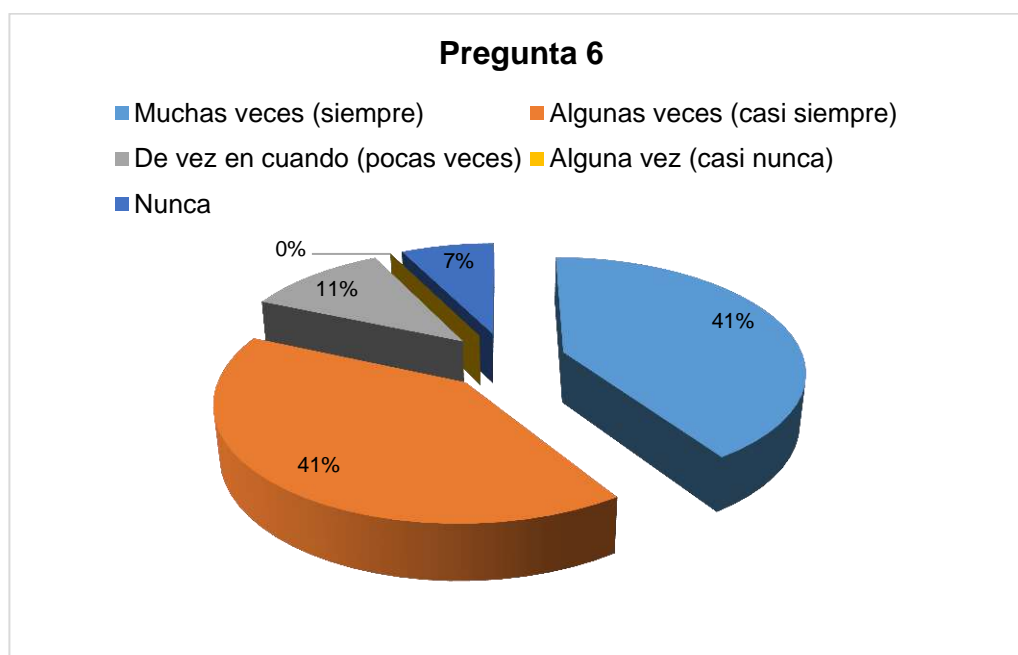


Gráfico N°10 Relación porcentual de la frecuencia con la que se trabajan proyectos urgentes

Basado en las respuestas de la muestra, la gran mayoría se inclina a que “Muchas veces (siempre)” y “Algunas veces (casi siempre)” se trabaja en proyectos de urgencia, ambos indicadores con 41%. Con esto evidencia, que no hay un control de sus prioridades y tiempos de ejecución. Habría que indagar cuáles factores no se están tomando en cuenta o si no se establece un portafolio de proyectos para priorizar los mismos.

Pregunta # 7 Indique por favor, ¿Cuál metodología de gestión de proyectos existe en la organización donde Ud. labora?

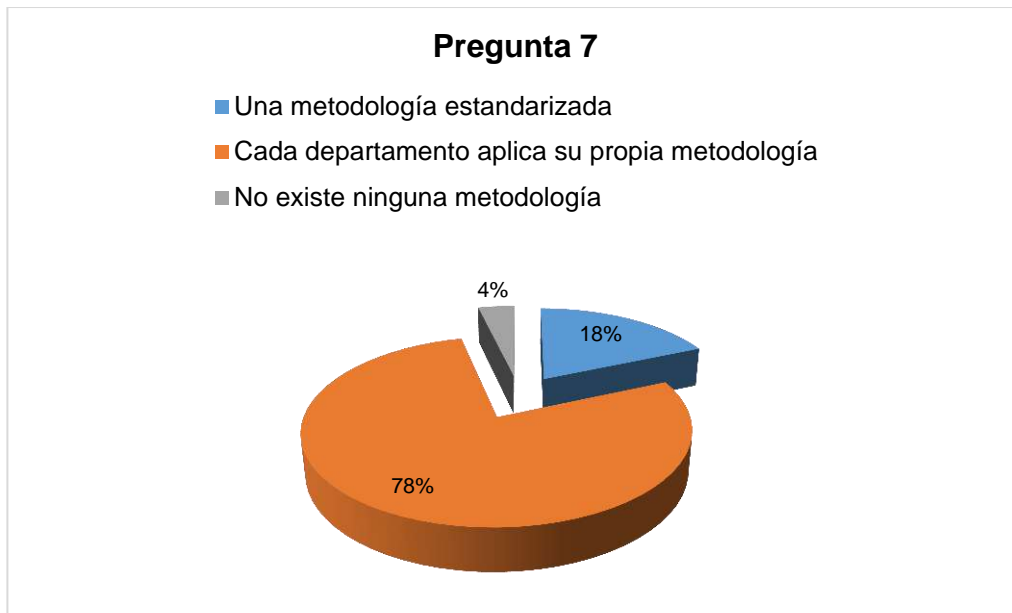


Gráfico N° 11 Relación porcentual acerca de la metodología que se utiliza en la empresa.

Con una respuesta del 78%, la muestra considera que cada departamento establece y labora en base a sus propias metodologías.

Podría ser necesario el establecimiento de una metodología que se aplique por igual en toda la organización.

Pregunta #8 Indique por favor el tipo de herramientas que utiliza su departamento para establecer los roles y responsabilidades dentro de un proyecto (Puede seleccionar más de una respuesta)

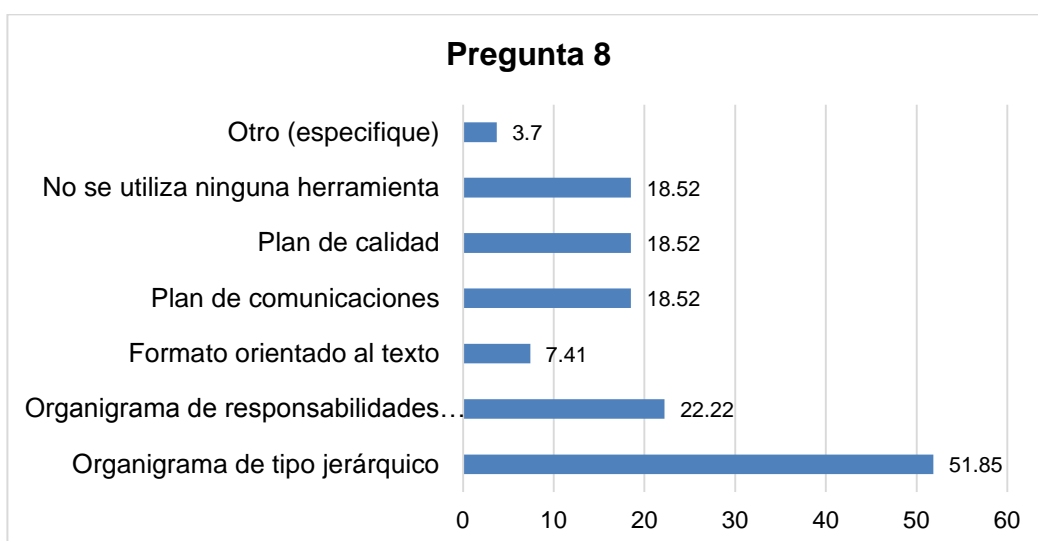


Gráfico N° 12 Distribución porcentual acerca de la herramientas que se utilizan para establecer roles y responsabilidades.

Con un 51,85 % se evidencia que el organigrama de tipo jerárquico es la herramienta más utilizada para establecer los roles y responsabilidades dentro de HBO. Seguido a esto, con un 22,22%, consideran que se establece el Organigrama de responsabilidades basado en una matriz.

Cabe destacar que en esta oportunidad tres indicadores presentaron la misma cantidad de respuestas. Sin embargo, en este caso, se debe considerar como margen de error los porcentajes arrojados por el Plan de comunicaciones y Plan de calidad debido que, como se ha visto en el análisis realizado al resto de las preguntas, es notable que existe un problema de comunicación y que ponga en evidencia que este tipo de herramientas no existen dentro de la organización. El otro porcentaje similar, evidencia que no se utiliza ninguna herramienta.

Pregunta #9 Indique por favor, ¿Con qué frecuencia suelen identificarse los riesgos de los proyectos de su departamento?

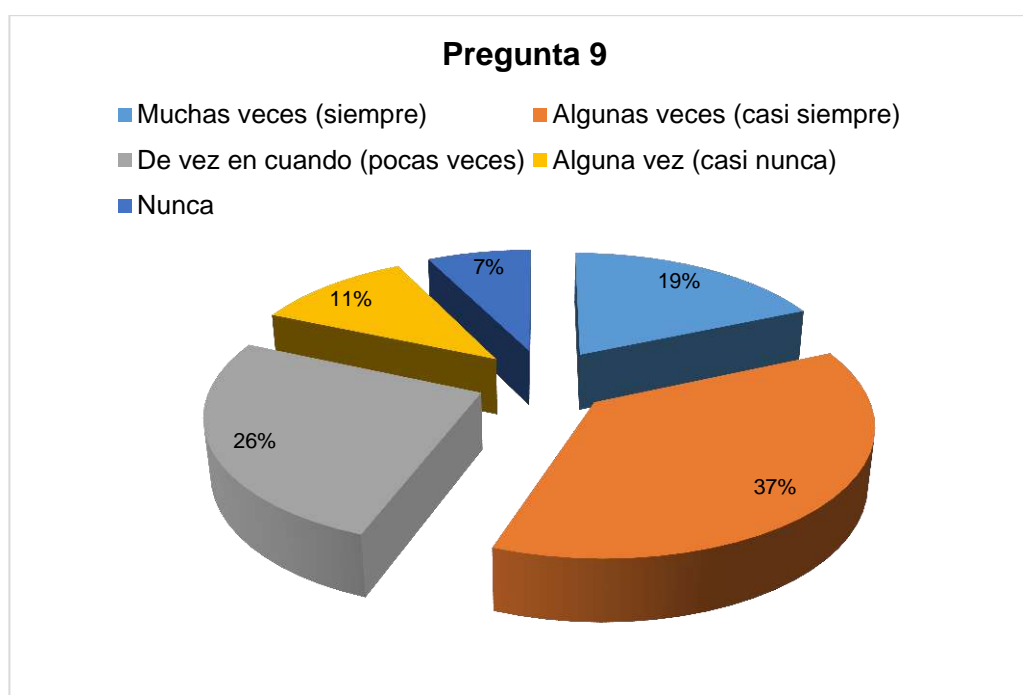


Gráfico N° 13 Distribución porcentual acerca de la frecuencia con que suelen identificarse los riesgos de los departamentos.

Según la muestra, los riesgos suelen indicarse Algunas veces (casi siempre), con un porcentaje de 37%. Seguido a este se encuentra De vez en cuando (pocas veces) con un 26%. El 19% de la población considera que Muchas veces (siempre) se indican los riesgos de los proyectos en los

departamentos. Con una minoría de 11 y 7% se ubican las opciones de Alguna vez (casi nunca) y Nunca.

Pregunta # 10 Indique por favor si:

- Estaría dispuesto a aceptar un cambio de cultura organizacional para aplicar mejores prácticas en la gestión de proyectos.
- Le gustaría aumentar sus conocimientos en la gestión de proyectos para aplicarlos en la utilización de alguna metodología estandarizada en el departamento donde usted labora.
- Ambas.
- Ninguna.

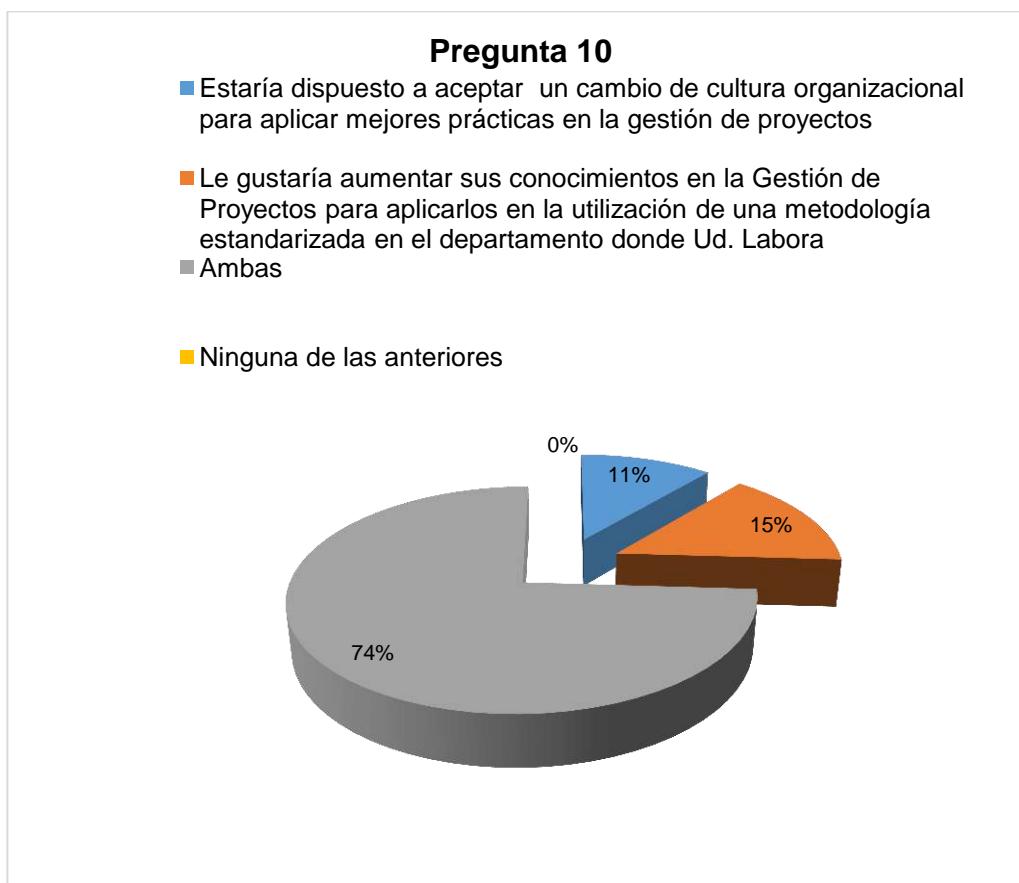


Gráfico N° 14 Distribución porcentual entre la disposición al cambio de cultura organizacional y el deseo de aumentar los conocimientos en la Gestión de Proyectos.

Un amplia mayoría de la muestra, representada por el 74%, se considera Dispuesta a aceptar cambios en la cultura organizacional para aplicar mejores prácticas en la gestión de proyectos combinado con el deseo de aumentar sus conocimientos en la Gestión de Proyectos.

Análisis consolidado de la Investigación de Campo y la Observación

Directa

Una vez analizados los resultados de la encuesta, se puede evidenciar que el nivel de gestión de proyectos dentro de HBO, específicamente en los departamentos que componen la Vicepresidencia On Air, no responde a las buenas prácticas señaladas en el PMBOK en su quinta edición.

Si bien es cierto, algunos indicadores arrojaron resultados positivos en lo que respecta la gestión de proyectos, éstos no son llevados a cabo por todos los departamentos que conforman la Vicepresidencia On Air. Por ejemplo, la razón por la cual el mayor porcentaje se evidencia en el Registro de Históricos y Lecciones aprendidas, es por el hecho de que ésta es la información a la que todos pueden tener acceso y están conscientes de que existe dentro de la empresa, pero dicha información, la mayoría de las veces, se transmite verbalmente.

Este tipo de registro es un activo muy importante de la organización y es necesario que dicha información quede registrada en un manual de procedimiento porque, al no tener esa información por escrito, se corre el riesgo de perderla y dar información incompleta o no precisa de los procesos dentro del departamento.

Adicionalmente, los problemas de comunicación, incluso, a niveles de alta gerencia, no permiten que los tiempos sean calculados correctamente y el cronograma o lo que en HBO se conoce como planificación, se vea afectado cada vez que toman una decisión de última hora. Las estrategias en HBO están orientadas a la parte creativa del negocio; es decir, a lo que debe salir al aire antes de la competencia; a lo que debe salir de inmediato; a lo que debe salir bien al aire; sin embargo, todas estas estrategias al no estar orientadas a procesos dan por sentado que todos los departamentos tienen la información necesaria para cumplir con ellas y no es así.

Este es un claro indicador de que no existen normas, políticas y/o procedimientos que permitan poner a la disposición de los involucrados del proyecto la información del mismo; evidenciando así, la no existencia de un Plan de Comunicaciones.

Es evidente, después de todo el análisis que hemos venido realizando, que cada departamento trabaja con sus propias metodologías. Incluso, hay

departamentos que creen que no trabajan con proyectos, cuando su día a día es lograr que un producto de calidad salga al aire de la mejor manera posible y en el tiempo determinado.

Todos los indicadores anteriormente señalados, son puntos clave a considerar al momento de realizar la propuesta expuesta en este Trabajo Especial de Grado. Es necesario crear metodologías estandarizadas que permitan resolver los problemas y orientar las estrategias promocionales a los procesos.

Los investigadores saben que al proponer la creación de una PMO para lograr aplicar las mejores prácticas y metodologías estandarizadas, esto puede acarrear un cambio de cultura organizacional que no todos los empleados están dispuestos a aceptar debido al hermetismo que tienen los departamentos de la Vicepresidencia On Air con sus procesos.

Sin embargo, resultó que los involucrados, incluyendo al Vicepresidente, están dispuestos a aceptar este cambio y no solo eso, están dispuestos a aumentar sus conocimientos en lo que a gestión de proyectos se refiere.

CAPÍTULO VII. Nivel de cumplimiento de los objetivos

7.1 Planteamiento de la funcionalidad de la gestión de recursos compartidos.

Este objetivo se cumplió gracias a la formación del recurso interno del Departamento de Operaciones On Air, la cual, debido que la brecha entre los recursos tecnológicos, de procesos y competencias fue menor, logró que el cumplimiento de los roles y responsabilidades, las metodologías de procesos y disciplinas de servicio; estándares de calidad y validación de nuevas metodologías; y, procesos con ayuda de reportes que recopilaban los resultados obtenidos en cada una de las fases de los proyectos, sirvieran para un mejor establecimiento de la Oficina de Gerencia de proyectos en el departamento.

Para lograr la mejor integración de los recursos compartidos y lograr la consolidación de la PMO dentro del Departamento de Operaciones On Air de HBO, se aplicó la Estructura desagregada de proyectos expuesta en el Capítulo V de este Trabajo Especial de Grado.

7.2 Planteamiento de la funcionalidad de la identificación y desarrollo de las metodologías, mejores prácticas y estándares de la dirección de proyectos.

El cumplimiento de este objetivo estuvo basado en la identificación y desarrollo de 7 metodologías aplicables para la gestión de proyectos, las cuales permitieron que todas las actividades realizadas se basaran en las buenas prácticas que éstas señalan.

Adicionalmente, a las buenas prácticas señaladas anteriormente, se aplicaron las relacionadas a las empresas televisivas y sus estándares correspondientes.

7.3 Planteamiento de la funcionalidad del entrenamiento, orientación, capacitación y supervisión del recurso humano.

Gracias al entrenamiento, orientación y supervisión del recurso humano que HBO le brinda a sus empleados, la dinámica al momento de implementar la PMO es más integral, debido que con el entrenamiento que posee el personal más las buenas prácticas aplicadas, la oficina ejerce un papel de agente formador de talentos en las diferentes áreas que conforman la empresa logrando así equipos de alto desempeño.

7.4 Planteamiento de la funcionalidad del monitoreo del cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos.

Se logró cumplir, con este objetivo específico, al realizar documentos y plantillas que sirvieran para el monitoreo de control de proyectos, las cuales deben revisarse continuamente, de manera tal de lograr la mejora de los procesos ya existentes.

7.5 Planteamiento de la funcionalidad del desarrollo y gestión de políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos.

Se logró identificar las políticas existentes en HBO y la manera en que éstas se cumplieran. Adicionalmente, se estableció un plan de calidad basado en la EDT expuesta en el Capítulo V de este TEG y se realizó el Project Charter del proyecto.

7.6 Planteamiento de funcionalidad de la comunicación entre proyectos.

Este objetivo se abarcó por completo debido que se plantearon y planificaron las comunicaciones *para determinar las necesidades de información de los interesados en el proyecto y para definir cómo abordar las comunicaciones.*

Adicionalmente, se estableció un Plan de Comunicaciones el cual estableció la información a transmitir, el momento adecuado para llevar a cabo dicha comunicación, las personas involucradas y el canal a través del cual se transmiten. Para esto se tendrán completamente claros los objetivos del proyecto, el alcance, los involucrados, las herramientas y medios que se emplearan, la metodología a aplicar para su puesta en marcha.

7.7 Análisis de los resultados de la investigación de campo.

Se analizaron los resultados de la investigación de campo, llegando a la conclusión de que el nivel de gestión de proyectos dentro de HBO, específicamente en los departamentos que componen la Vicepresidencia On Air, no responde a las buenas prácticas señaladas en el PMBOK en su quinta edición.

Todos los indicadores anteriormente señalados, son puntos clave a considerar al momento de realizar lo expuesto en este TEG. Es necesario crear metodologías estandarizadas que permitan resolver los problemas y orientar las estrategias promocionales a los procesos.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Instrumentos	% de Cumplimiento
<p>Analizar la funcionalidad de una Oficina de Gestión de Proyectos en el Departamento de Operaciones On Air de HBO Caracas bajo la guía PMBOK, con el fin de suministrar metodologías que mejoren la capacidad de la empresa al momento de gestionar proyectos</p>	<p>Plantear la funcionalidad de la gestión de recursos compartidos</p>	<p>Investigación Descriptiva PMBOK (5ta edición) EDT</p>	<p>100%</p>
	<p>Plantear la funcionalidad de la identificación y desarrollo de las metodologías, mejores prácticas y estándares de la dirección de proyectos.</p>	<p>Investigación Descriptiva PMBOK (5ta edición) 7 metodologías de Proyectos</p>	<p>100%</p>
	<p>Plantear la funcionalidad del entrenamiento, orientación, capacitación y supervisión del recurso humano.</p>	<p>Investigación Descriptiva PMBOK (5ta edición) Normas Éticas de conducta Empresarial de HBO Políticas de HBO</p>	<p>100%</p>
	<p>Plantear la funcionalidad del monitoreo del cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos.</p>	<p>Investigación Descriptiva PMBOK (5ta edición) Normas Éticas de conducta Empresarial de HBO Políticas de HBO</p>	<p>100%</p>
	<p>Plantear la funcionalidad del desarrollo y gestión de políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos.</p>	<p>Investigación Descriptiva PMBOK (5ta edición) Plan de Calidad</p>	<p>100%</p>
	<p>Plantear la funcionalidad de la comunicación entre proyectos.</p>	<p>Investigación Descriptiva Plan de Comunicación</p>	<p>100%</p>
	<p>Analizar los resultados de la investigación de campo.</p>	<p>Encuesta Investigación de Campo Método de Observación</p>	<p>100%</p>

Cuadro 7.1. Nivel de Cumplimiento de los Objetivos

CAPÍTULO VIII. Conclusiones y Recomendaciones

8.1. Conclusiones

El presente Trabajo Especial de Grado, es pionero dentro de la Universidad Monteávila debido que no se habían realizado trabajos anteriores con esta línea de investigación enfocados a establecer una Oficina de Gestión de Proyectos en una empresa de televisión por suscripción Premium como lo es HBO.

Se ha constatado una vez más que la gestión de proyectos se ha convertido en una necesidad básica de todas aquellas empresas que quieran obtener una ventaja competitiva. Aunado a esto, también es de vital importancia conocer y saber aplicar buenas prácticas para administrar los recursos materiales y humanos disponibles.

Este análisis para la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos bajo la guía PMBOK en el Departamento de Operaciones On Air de HBO Caracas fue importante, porque permitió establecer mecanismos que ayudarán, en una futura puesta en marcha del proyecto, a obtener un eficiente control de proyectos, centralizando y coordinando el portafolio de proyectos desde su planificación hasta su ejecución y cierre; mejorando así, el cumplimiento de los planes estratégicos y optimizando tiempo, costo y calidad que a su vez repercutirán la mejora de la productividad.

De esta manera, se contribuyó en la identificación y desarrollo de metodologías adaptadas a las necesidades de la organización, estableciendo la documentación, políticas y procedimientos, fortaleciendo y difundiendo el conocimiento de las mejores prácticas.

La Oficina de Gestión de Proyectos proporcionará apoyo técnico a los miembros del equipo de los proyectos, sirviendo de guía en la definición y ejecución de los mismos.

8.2 Recomendaciones

- Al cumplir los lineamientos establecidos en el PMBOK (5ta edición) sobre la gestión de proyectos, será posible establecer una Oficina de Gestión de Proyectos que fortalezca aún más el liderazgo del Departamento de Operaciones On Air y de HBO dentro de los canales por suscripción, aplicando también estas metodologías en las próximas áreas a desarrollar como lo son canales virtuales y aplicaciones móviles.
- El equipo de investigadores está consciente que al proponer la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos para lograr aplicar las mejores prácticas y metodologías estandarizadas, puede acarrear un cambio de cultura organizacional que no todos los empleados están dispuestos a aceptar; sin embargo, se recomienda la implementación de planes y estrategias bien definidas en la organización, para lograr gerenciar este tipo de cambios, de manera eficaz, aunado al aumento de conocimientos en lo que a gestión de proyectos se refiere.
- Se recomienda la puesta en marcha de la Oficina de Gestión de Proyectos cuyas bases funcionales han sido desarrolladas en este TEG.

Referencias

- Aguilar, B., Rivero, B. y Zerpa, O. (2015). *Diseño de una PMO para la Gestión de la Cartera de Proyectos de Laboratorios NOLVER*. (Tesis de especialización). Universidad Monteavila, Caracas, Venezuela.
- Amaya, E. (2013). *Diseño de Oficina de Proyectos (PMO) para Oleoducto Central S.A.* (Tesis de Maestría). Universidad EAFIT, Bogotá Colombia.
Recuperado de:
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/2913/Efrain_AmayaVanegas_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Betancourt, C., Pinzón, I. y Posada, J. (2014). Experiencias de Implementación de PMO en Empresas de la ciudad de Medellín. *Revista EIA*, 11(21), 133-143. doi:
http://repository.eia.edu.co/revistas/index.php/reveia/article/download/626/604&usg=AFQjCNG_vc-vHVB70hHEkKGKkXy1OamRog&sig2=GWe4c2x96J5PfAzd9n11qA&bv m=bv.115339255,d.d24
- Brook, G. (2005). Surviving The Roller Coaster. Worst Practices In Project Management Within The Television Production Industry. *Project Management Institute Learning*. doi: <http://www.pmi.org/learning/worst-practices-pm-television-production-industry-2540>
- Cerrada, L., Durán, J. y Pantoja, M. (2015). *Elaboración de una propuesta para la creación de la PMO que permita la gestión de la cartera de proyectos del área de sistemas del Diario El Universal, Caracas, Venezuela*. (Tesis de especialización). Universidad Monteavila, Caracas, Venezuela.
- Chamoun, Y. (2002) *Administración Profesional de Proyectos. La Guía*. México. Mc Graw Hill.

Hadar, I. & Soffer, P. (2006). Variations in Conceptual Modeling: Classification and Ontological Analysis. *Journal of the Association for Information Systems*. Vol 7. doi : <http://aisel.aisnet.org/jais/vol7/iss8/20/>

Hernández, W. (2008). *Propuesta para la Implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en CRISTOVISION Canal 31*. (Tesis de Maestría). Universidad para la Cooperación Internacional. San José, Costa Rica. Recuperado de: <http://www.uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMAP539.pdf>

Kendall, G. & Rollins, S. (2003) *Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed*. Vancouver. J. Ross Publishing, Inc.

Kerzner, H. (2005). *Using the Project Management Maturity Model. Strategic Planning for Project Management (2° Edicion)* . New York. Jhon Wiley & Sons. Recuperado en: <http://mtst.ir/systemmanager/appimg/7e319749-7ee1-4df8-9331-467ea700c53f.pdf>

Normas Éticas de Conducta Empresarial de HBO

PMI. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos Guía PMBOK (5ta ed.)*. Pennsylvania: Newton Square. USA. Autor.

Rodríguez, I. Sbragia, R. y Gonzalez, F. (2002). Oficina de Gerencia de Proyectos: Teoría y Práctica. *Revista Espacios*, 23 (2),81-98. Recuperado en: http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-10152002000200007&lng=es&nrm=iso

Rojas, I. (2007). La Televisión por suscripción en Venezuela. *Derecho y Telecom*. Recuperado en: <http://ierl.blogspot.com/2007/05/la-televisin-por-suscripcin-ha-venido.html>

Vargas de Harting, D. (2005). *Propuesta para la implantación de la Oficina de Proyectos para la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela*. (Tesis de Especialización). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Anexos

Anexo A

La siguiente encuesta tiene como finalidad el levantamiento de información que, luego de ser analizada, servirá de apoyo para la elaboración del Trabajo Especial de Grado titulado “Propuesta para la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos bajo la guía PMBOK en el Departamento de Operaciones On Air de HBO Caracas, Venezuela”, el cual será presentado en la Universidad Monteávila. Agradecemos de antemano su colaboración.

1. Indique por favor los siguientes datos

Edad (años)

Sexo (F/M)

Profesión

Nivel Educativo (T= Técnico; L= Licenciatura; E= Especialización; M= Maestría; D= Doctorado)

Antigüedad en la empresa (años)

2. Indique por favor, el tipo de registro que existe para los proyectos que se llevan a cabo en su departamento y del cual Ud. tiene acceso (puede seleccionar más de uno)

Registro de históricos o lecciones aprendidas

Manuales de procedimiento

Manuales técnicos

Manuales normativos

Manuales de cargo

Normas internacionales estandarizadas

No existe ningún tipo de registro

Otro (especifique)

3. Indique por favor, las causas por las cuales los proyectos de su departamento se retrasan o no se cumplen (puede seleccionar más de una)

No se determinó adecuadamente el Alcance (Qué deberá hacerse)

No se determinó adecuadamente el Tiempo (Cronograma)
No se determinó adecuadamente el Costo
No se delimitaron los roles y responsabilidades cabalmente
No se delimitaron los riesgos (entorno) para la ejecución del proyecto
Calidad deficiente de la información disponible
Problemas de comunicación
Otro (especifique)

4. Indique por favor, ¿Cuál de estos software utiliza su departamento para la gestión de proyectos?

Herramientas como hojas de Cálculo (Excel), procesadores de texto (Word)
Herramientas de Gestión de proyectos (Project)
No se utiliza ninguna herramienta
Otro (especifique)

5. ¿Cómo considera Ud. el control de proyectos que se lleva actualmente en la organización donde Ud. labora? Por favor, es importante justificar su respuesta

Muy Adecuado
Algo Adecuado
Ni adecuado ni inadecuado
Algo inadecuado
Muy inadecuado
Justifique su respuesta por favor:

6. Indique por favor, ¿Con qué frecuencia trabajan en proyectos urgentes?

Muchas veces (siempre)
Algunas veces (casi siempre)
De vez en cuando (pocas veces)
Alguna vez (casi nunca)
Nunca

7. Indique por favor, ¿Cuál metodología de gestión de proyectos existe en la organización donde Ud. labora?

Una metodología estandarizada
Cada departamento aplica su propia metodología
No existe ninguna metodología

8. Indique por favor el tipo de herramientas que utiliza su departamento para establecer los roles y responsabilidades dentro de un proyecto (Puede seleccionar más de una respuesta)

Organigrama de tipo jerárquico

Organigrama de responsabilidades basado en una matriz

Formato orientado al texto

Plan de comunicaciones

Plan de calidad

No se utiliza ninguna herramienta

Otro (especifique)

9. Indique por favor, ¿Con qué frecuencia suelen identificarse los riesgos de los proyectos de su departamento?

Muchas veces (siempre)

Algunas veces (casi siempre)

De vez en cuando (pocas veces)

Alguna vez (casi nunca)

Nunca

10. Indique por favor si:

Estaría dispuesto a aceptar un cambio de cultura organizacional para aplicar mejores prácticas en la gestión de proyectos

Le gustaría aumentar sus conocimientos en la Gestión de Proyectos para aplicarlos en la utilización de una metodología estandarizada en el departamento donde Ud. labora

Ambas

Ninguna de las anteriores