



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN DEL  
PROYECTO DE ORDENAMIENTO TURÍSTICO EN  
GALIPÁN.**

Presentado por:

Pinto Borges Durly

Para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Guillén Ana Julia

Caracas, Abril de 2010

## **DEDICATORIA**

A Dios

## RECONOCIMIENTO

Agradezco especialmente a mi gran Dios por ser un Dios de oportunidades, y efectuar el postgrado en Gerencia de Proyectos ha sido una oportunidad en mi vida.

Además quiero agradecer a las personas que me ayudaron y me apoyaron durante todo el postgrado, y que hicieron posible que culminara este trabajo:

A mi hija Victoria, por su paciencia.

A mis padres, por su apoyo incondicional.

A Ana Julia Guillén, por su asesoría.

## INDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b>	i
<b>RECONOCIMIENTO</b>	ii
<b>INDICE</b>	iv
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	viii
<b>LISTA DE TABLAS</b>	ix
<b>RESUMEN</b>	

### **CAPÍTULO I PROPUESTA DEL PROYECTO**

1.1 El problema	3
1.1.1 Antecedentes	3
1.1.2 Planteamiento del Problema	5
1.2 Objetivos del proyecto	6
1.2.1 Objetivo General	6
1.2.2 Objetivos Específicos	6
1.3 Justificación del Proyecto	7
1.4 Alcance y Delimitación	8
1.5 Resultados Esperados	9

### **CAPÍTULO II MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

2.1 Antecedentes	11
2.2 Marco Conceptual de Gerencia de Proyectos	13
2.2.1 Proyecto	13
2.2.2 Ciclo de Vida de un Proyecto	13
2.2.3 Gerencia de Proyectos	16
2.2.3.1 Procesos en la Gerencia de Proyectos	17
2.2.3.2 Interacción de los Grupos de Procesos de la Gerencia de Proyectos	18
2.2.4 Plan de Gestión del Proyecto	20

2.2.4.1 Plan de Gestión del Alcance	23
2.2.4.2 Plan de Gestión del Cronograma	24
2.2.4.3 Plan de Gestión de Costos	26
2.2.4.4 Plan de Gestión de la Calidad	26
2.2.4.5 Plan de Gestión de Recursos Humanos	27
2.2.4.6 Plan de Gestión de las Comunicaciones	28
2.2.4.7 Plan de Gestión de los Riesgos	29
2.2.4.8 Plan de Gestión de las Adquisiciones	30
2.3 Marco Conceptual del Turismo	31
2.3.1 Aceptaciones del Turismo	31
2.3.2 Planificación Turística	33
2.3.3 Ordenamiento Turístico	34
2.3.3.1 Delimitación de las unidades territoriales	34
2.3.3.2 Diagnóstico Turístico	36
2.3.3.2.1 Caracterización de las unidades territoriales	37
2.3.3.3 Instrumentos normativos de planificación física	38
2.3.3.3.1 Planes reguladores	38
2.3.3.3.2 Planes de ordenamiento turístico	39
2.3.4 Productos Turísticos	41
2.3.5 Servicios Turísticos	42

### **CAPÍTULO III MARCO METODOLOGICO**

3.1 Tipo de investigación	44
3.2 Diseño de la Investigación	46
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	47
3.4 Cronograma de actividades	50
3.5 Etapas de la Investigación	51

### **CAPÍTULO IV MARCO ORGANIZACIONAL**

4.1 Marco Organizacional	52
--------------------------	----

4.1.1 Recuento Histórico de la Organización	52
4.1.2 Visión y Misión	52
4.1.3 Notas generales de sus planes	55
4.1.4 Stakeholders e Interesados del Proyecto	56
4.2 Estructura organizativa	57
4.2.1 Aspectos de la Dirección General de Proyectos	57

## **CAPÍTULO V DESARROLLO DEL PROYECTO ESPECIAL DE GRADO**

5.1 Etapa I: Metodología a utilizar para elaborar el Plan de Gestión del Proyecto caso de estudio	59
5.2 Etapa II: Elaboración del Plan de Gestión del Proyecto	60
5.2.1 Fase de Visualización	60
5.2.1.1 Elaborar el Acta de Inicio del Proyecto	63
5.2.1.2 Definición del Alcance	64
5.2.1.2.1 Enunciado del Alcance del Proyecto	64
5.2.1.2.2 Objetivos del Proyecto	65
5.2.1.2.3 Limitaciones y Restricciones del Proyecto	66
5.2.1.2.4 Asunciones del Proyecto	67
5.2.1.3 Alineación con los Objetivos Estratégicos	68
5.2.2 Fase de Conceptualización	68
5.2.2.1 Creación del Equipo de Trabajo	70
5.2.2.2 Completación del Alcance	70
5.2.2.2.1 Estructura Detallada de Trabajo (EDT)	73
5.2.2.2.2 Descripción del Producto Final	73
5.2.2.2.3 Criterios de Desempeño en Costo y Tiempo	78
5.2.2.3 Estrategia de Ejecución	80
5.2.2.4 Estimación de Costo Clase IV	81
5.2.2.5 Plan de las Comunicaciones	82
5.2.2.5.1 Alcance de las Comunicaciones	83

5.2.2.5.2 Vías de Comunicación y tipos de formatos	84
5.2.2.5.3 Responsables y Frecuencia	87
5.2.3 Fase de Definición	88
5.2.3.1 Plan de Gestión del Alcance	88
5.2.3.1.1 Entregables del Proyecto	88
5.2.3.1.2 Plan de Control de Cambios en el Alcance	88
5.2.3.2 Plan de Gestión del Tiempo	96
5.2.3.2.1 Elaboración de la Línea Base del Tiempo o Cronograma del Proyecto	98
5.2.3.2.2 Plan de Control y Seguimiento del Cronograma	98
5.2.3.3 Plan de Gestión de Costos	113
5.2.3.3.1 Presupuesto Clase II	115
5.2.3.3.2 Plan de Control y Seguimiento de Costos	115
5.2.3.4 Plan de Gestión de las Adquisiciones	123
5.2.3.4.1 Selección de Proveedores	125
5.2.3.4.2 Selección de Ofertas	125
5.2.3.5 Planificación de Recursos Humanos	126
5.2.3.5.1 Plan de Contratación del Personal	128
5.2.3.5.2 Plan de Entrenamiento e Integración del Personal	130
5.2.3.5.2.1 Entrenamiento e Integración General	131
5.2.3.6 Identificación de Riesgos	131
	133

## **CAPÍTULO VI RESULTADOS PRELIMINARES**

## **CAPÍTULO VII RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

7.1 Resultados del Trabajo Especial de Grado	138
7.2 Conclusiones	139
7.3 Recomendaciones	140

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## **Anexos**

Anexo 1. Formato Project Charter.	145
Anexo 2. Formato Documentación de Requisitos.	146
Anexo 3. Formato Plan de Gestión de Comunicaciones.	147
Anexo 4. Formato Estructura Detallada de Trabajo (EDT).	148
Anexo 5. Formato Descripción de Roles.	149
Anexo 6. Formato Plan de Gestión de Cambios.	150
Anexo 7. Formato Cronograma del Proyecto.	151
Anexo 8. Formato Presupuesto del Proyecto.	151
Anexo 9. Formato Plan de Gestión de Costo.	152
Anexo 10. Formato Plan de Gestión de las Adquisiciones.	153
Anexo 11. Formato Organigrama del Proyecto.	154
Anexo 12 Formato Documentación de Requisitos.	155
Anexo 13. Formato Informe de Performance del Trabajo.	156
Anexo 14. Formato Informe Monitoreo del Riesgo.	157
Anexo 15. Formato Solicitud de Cambio.	158
Anexo 16. Formato Reporte del Performance del Proyecto.	159
Anexo 17. Formato Checklist de Cierre del Proyecto.	160
Anexo 18. Formato Informe Performance Final del Proyecto.	161
Anexo 19. Formato Lecciones Aprendidas.	162
Anexo 20. Cálculo de Valor Ganado.	163
Anexo 21. Croquis de Galipán.	164
Anexo 22. Tipo de Kioscos a Intervenir	165
Anexo 23. Transporte Turístico.	165
Anexo 24. Área de Estacionamiento.	166
Anexo 25. Kioscos Intervenidos por MINTUR en 2008.	166

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Niveles típicos de costos y dotación de personal durante el ciclo de vida del proyecto.	14
<b>Figura 2.</b> Intensidad de los procesos en la vida del proyecto.	16
<b>Figura 3.</b> Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.	18
<b>Figura 4.</b> Los grupos de procesos interactúan en una fase o proyecto.	19
<b>Figura 5.</b> Interacciones entre procesos de la dirección de proyectos.	20
<b>Figura 6.</b> Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas.	21
<b>Figura 7.</b> Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto: Entradas y Salidas.	22
<b>Figura 8.</b> Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto.	23
<b>Figura 9.</b> Cronograma de Actividades.	50
<b>Figura 10.</b> Organigrama Estructural del Ministerio del Poder Popular para el Turismo.	57
<b>Figura 11.</b> Esquema General del Cronograma del Proyecto.	63
<b>Figura 12.</b> Organigrama del Equipo de Trabajo del Proyecto.	72
<b>Figura 13.</b> Estructura Detallada del Trabajo.	75
<b>Figura 14.</b> EDT de la Fase de Visualización del Proyecto.	76
<b>Figura 15.</b> EDT de la Fase de Conceptualización del Proyecto.	76
<b>Figura 16.</b> EDT de la Fase de Definición del Proyecto.	77
<b>Figura 17.</b> EDT de la Fase de Ejecución del Proyecto.	77
<b>Figura 18.</b> EDT de la Fase de Cierre del Proyecto.	78
<b>Figura 19.</b> Flujograma del proceso de solicitud de cambio de alcance.	98
<b>Figura 20.</b> Estructura Organizativa de Trabajo.	103
<b>Figura 21.</b> Ruta Crítica de la Fase de Visualización.	111
<b>Figura 22.</b> Ruta Crítica de la Fase de Conceptualización.	111
<b>Figura 23.</b> Ruta Crítica de la Fase de Definición.	111
<b>Figura 24.</b> Ruta Crítica de la Fase de Ejecución.	112
<b>Figura 25.</b> Ruta Crítica de la Fase de Cierre.	
<b>Figura 26.</b> Curva S de Avance Planificado.	112
<b>Figura 27.</b> Curva S de Costo.	114

## LISTA DE TABLAS

	69
<b>Tabla 1.</b> Cuadro de Mando Integral.	
<b>Tabla 2.</b> Equipo de Gerencia del Proyecto.	73
<b>Tabla 3.</b> Estimado de Costos Clase II.	83
<b>Tabla 4.</b> Resumen de las vías de comunicación y los tipos de formatos.	87
<b>Tabla 5.</b> Divulgación de la información: responsables y frecuencia.	88
<b>Tabla 6.</b> Descripción de los niveles de desagregación del EDT: Visualización.	89
<b>Tabla 7.</b> Descripción de los niveles de desagregación del EDT: Conceptualización.	90
<b>Tabla 8.</b> Descripción de los niveles de desagregación del EDT: Definición.	91
<b>Tabla 9.</b> Descripción de los niveles de desagregación del EDT: Ejecución.	93
<b>Tabla 10.</b> Descripción de los niveles de desagregación del EDT: Cierre	94
<b>Tabla 11.</b> Secuenciación del grupo de actividades de Visualización.	99
<b>Tabla 12.</b> Secuenciación del grupo de actividades de Conceptualización.	99
<b>Tabla 13.</b> Secuenciación del grupo de actividades de Definición.	100
<b>Tabla 14.</b> Secuenciación del grupo de actividades de Ejecución.	101
<b>Tabla 15.</b> Secuenciación del grupo de actividades de Cierre.	102
<b>Tabla 16.</b> Asignación de recursos por actividad para la fase de Visualización.	104
<b>Tabla 17.</b> Asignación de recursos por actividad para la fase de Conceptualización.	105
<b>Tabla 18.</b> Asignación de recursos por actividad para la fase de Definición.	106

<b>Tabla 19.</b> Asignación de recursos por actividad para la fase de Ejecución.	107
<b>Tabla 21.</b> Duración de las actividades de Visualización.	107
<b>Tabla 22.</b> Duración de las actividades de Conceptualización.	108
<b>Tabla 23.</b> Duración de las actividades de Definición.	109
<b>Tabla 24.</b> Duración de las actividades de Ejecución.	109
<b>Tabla 25.</b> Duración de las actividades de Gerencia de proyectos.	110
<b>Tabla 26.</b> Duración de las actividades de Cierre.	110
<b>Tabla 27.</b> Valores de % de avance por periodo.	114
<b>Tabla 28.</b> Elementos a intervenir en el Eje Turístico.	116
<b>Tabla 29.</b> Costo de equipos y herramientas para demolición, remoción y acondicionamiento.	117
<b>Tabla 30.</b> Costo de materiales para acondicionamiento para 540 m2 en pared y 240 m2 de piso.	119
<b>Tabla 31.</b> Costos de Carteles de ubicación.	119
<b>Tabla 32.</b> Costos de acondicionamiento del transporte turístico.	119
<b>Tabla 33.</b> Costo de Estudios Preliminares para la construcción del módulo de servicio, muro de contención, y terraceo del estacionamiento.	120
<b>Tabla 34.</b> Costos de los Recursos Humanos planificados.	121
<b>Tabla 35.</b> Costos de los equipos de oficina.	122
<b>Tabla 36.</b> Costos de cursos y talleres.	122
<b>Tabla 37.</b> Presupuesto Total planificado del proyecto.	122
<b>Tabla 38.</b> Porcentaje (%) de avance acumulado planificado por periodo de corte.	124
<b>Tabla 39.</b> Categorías de la Evaluación de Proveedores.	125
<b>Tabla 40.</b> Entrenamiento según equipo de trabajo.	132
<b>Tabla 41.</b> Matriz de Probabilidad e Impacto.	134
<b>Tabla 42.</b> Respuesta a los Riesgos.	135



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

## **PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO DE ORDENAMIENTO TURÍSTICO EN GALIPÁN.**

**Autora: Durlly Pinto Borges**  
**Asesor: Ana Julia Guillén**  
**Año: 2010**

### **RESUMEN**

El objetivo principal de este trabajo es la elaboración del Plan de Gestión del Proyecto de Ordenamiento Turístico en Galipán. Dicho plan se realizó en varias fases que comprenden: Elaboración del Plan de Gestión del Alcance, Plan de Gestión del Cronograma, Plan de Gestión del Costo, Plan de Gestión de las Adquisiciones, Plan de Gestión de las Comunicaciones, Plan de Gestión del Recurso Humano e Identificación de los Riesgos. Todos estos planes pasaron primero por un período de recolección y análisis de la información, elaboración de cada uno de los planes donde se detallaron no solo las especificaciones de cada uno de los componentes de la Dirección General de Proyectos. Se determinó además el alcance del proyecto, el cronograma de actividades, el presupuesto, así como las adquisiciones y contrataciones que se llevarán a cabo durante la ejecución; y por último el sistema de seguimiento y control que se aplicará durante la ejecución del proyecto. Al finalizar se obtuvo un documento de Gestión del Proyecto que contiene los planes para la gestión del alcance, tiempo costo, comunicaciones, adquisiciones e identificación de riesgos. Con la realización de este trabajo se logró: sentar un precedente con relación a la Gestión de Proyectos que sirve como punto de partida para futuros proyectos en el Ministerio; se inició la creación de una base de conocimiento de lecciones aprendidas para la gestión de los mismos y a largo plazo se permitirá lograr mejorar su gestión como institución pública.

**Palabras Claves:** Gestión de Proyectos, organismo público rector en materia turística a nivel nacional, Plan de Gestión de Proyectos.

## INTRODUCCIÓN

Esta propuesta de trabajo especial de grado se orientó a idear un Plan de Gestión del proyecto de ordenamiento turístico en Galipán, esto en virtud de dos necesidades puntuales, por una parte la intervención del ente rector en turismo (Ministerio del Poder Popular para el Turismo) en un lugar estratégico con alto potencial turístico como es Galipán, ubicado en el Parque Nacional El Ávila, con la finalidad de fomentar el desarrollo turístico de éste sector, y por otra parte, el propósito de que dicha intervención se enmarque dentro de los fundamentos de la Dirección de Proyectos, que incluyen prácticas probadas y muy utilizadas como las que establece el Project Management Institute (PMI) en la Guía del Project Management Body of Knowledge (PMBOK, 4ª Edición), tal y como lo constituye esta guía son "...aplicables a la mayoría de los proyectos, la mayor parte del tiempo..." existiendo un consenso amplio sobre su valor y utilidad.

Este documento comprende en el primer capítulo la propuesta del proyecto y en el que se destaca fundamentalmente el planteamiento del problema, objetivos del proyecto, justificación y alcance, el segundo capítulo se desarrolla en dos partes, el marco teórico conceptual de la gerencia de proyectos y una segunda parte los tópicos que más se orientan a un ordenamiento turístico, seguimos en el capítulo tres con el marco metodológico y en el que se expone el tipo y diseño de esta investigación y que técnicas de recolección de datos que se emplean, en el capítulo cuatro encontramos el marco organizacional, donde se plantea en síntesis historia, visión , misión del Ministerio y desde luego su estructura organizacional, finalmente cerrar con el capítulo cinco y seis referente al desarrollo del proyecto especial de grado y resultados preliminares respectivamente.

La idea central de este documento y que da origen a esta propuesta es crear una base de conocimientos acerca de la Gestión de Proyectos que servirá de base para futuros proyectos que estarán bajo la responsabilidad del Ministerio, está formada por un documento que contiene: a) Plan de Gestión del Alcance, b) Plan de Gestión del Cronograma, c) Plan de Gestión del Costo, d) Plan de Gestión de las Comunicaciones, e) Plan de Gestión de las Adquisiciones, f) Plan de Gestión del Recurso Humano y g) Identificación de los Riesgos.

La propuesta de este Plan de Gestión del Proyecto de Ordenamiento Turístico de Galipán que comprende estos planes subsidiarios, muestra herramientas y técnicas que pueden aumentar las posibilidades de éxito no sólo del proyecto del ordenamiento turístico en cuestión sino de una amplia variedad de proyectos. Por tanto, los beneficios que resulten de implementar esta metodología de gestión de proyectos tendrá un alcance al Viceministerio de Proyectos y Obras turísticas y especialmente la Dirección General de Proyectos, además de ser los que determinarán que elementos sustantivos de estas herramientas y técnicas y de la metodología del PMBOK en sí, serán apropiado para nuevos proyectos.

Finalmente, cabe destacar que esta propuesta no sólo pretende emplear los fundamentos de dirección de proyectos establecidos en el PMBOK en la intervención por parte del Ministerio en un sector como Galipán, mediante el proyecto de ordenamiento turístico, sino su pretensión, va mucho más allá y es la de fomentar a través de la aplicación de esos fundamentos las mejores prácticas en la gestión de los proyectos por venir.

# CAPÍTULO I

## PROPUESTA DEL PROYECTO

### **1.1 El Problema.**

#### **1.1.1 Antecedentes.**

En miras de dar cumplimiento a lo establecido en la Ley Orgánica de Turismo, publicada en Gaceta Oficial N° 5.889 de fecha 31/07/08 y el propósito que dio origen a la creación del Ministerio del Poder Popular para el Turismo (MINTUR) en fecha 16/01/05, así como sus políticas y estrategias la cual refiere a la “Consolidación de Redes de Infraestructura Turística”, particularmente el “Desarrollo de Proyectos de Infraestructura Turística”, implica que esta Institución anualmente establezca una planificación estratégica para la ejecución de obras, orientadas éstas en desarrollar infraestructura turística de ámbito nacional.

Esta planificación estratégica soporta al Plan Operativo Anual (POA), el cual está orientado a la búsqueda de recursos financieros y como parte de su nombre lo indica, en periodos anuales, con fines de ejecutar sus proyectos en ese lapso de tiempo.

Estos proyectos, tal y como lo define el Project Management Body of Knowledge (PMBOK, 2008) es “un esfuerzo temporal que se lleva cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p.11). En virtud de esto, los proyectos de inversión en materia de infraestructura turística que ejecuta el Ministerio, lo hace con el propósito de apoyar y fomentar el desarrollo del sector, se desarrollan en un tiempo determinado, con un presupuesto pertinente.

De la definición anterior se desprende, que los proyectos presenta las características siguientes:

- Limitado en el tiempo, costo, calidad y alcance.
- Interesados con diferentes necesidades y expectativas.
- Requerimientos identificados (necesidades) y requerimientos no identificados (expectativas).

Desde que se constituyó el Ministerio del Poder Popular para el Turismo (2005), a lo largo de estos 4 años ha desarrollado diferentes proyectos a nivel nacional. De acuerdo a la evaluación de gestión que en periodos anuales lleva a cabo la Oficina de Auditoria Interna al Viceministerio de Proyectos y Obras Turísticas del Ministerio ha resultado que el cien por ciento de los proyectos ejecutados o en ejecución presentan retrasos en el periodo de tiempo, en contraste con los periodos establecidos en la contratación para la ejecución de la obra, variación de obras, que en la mayoría de los proyectos deriva en un mayor presupuesto que el establecido para el logro de las metas y por último irregularidades de carácter administrativo en la gerencia de los proyectos.

El estado actual de la gestión de los proyectos en MINTUR, provienen de la ausencia de metodologías adecuadas en gestión de proyectos, esto sumado a procedimientos que desconocen el cumplimiento de la normativa legal, así como mismo presenta baja organización y deficiencias en el manejo de técnicas de administración de recursos, de manera tal que, pueda culminar con eficiencia el trabajo requerido en los proyectos que institucionalmente se plantea ejecutar, se genera grades retrasos con respecto a las fechas planificadas, etc.

En la actualidad, los órganos del Estado están sometidos a rendir cuentas de su gestión tanto a contralorías internas de sus instituciones como la Contraloría General de la República, que según el artículo 2 de la *Ley Orgánica de la*

*Contraloría General de la República y del Sistema Nacional del Control Fiscal* (2001) indica:

La Contraloría en el ejercicio de sus funciones verificará la legalidad, exactitud y sinceridad, así como la eficacia, economía, eficiencia, calidad e impacto de las operaciones y de los resultados de la gestión de los organismos y entidades sujetos a su control.

Asimismo, cabe destacar, que este órgano contralor, promueve la participación ciudadana, tal y como está establecido en el artículo 61, numeral 4, de la ley antes indicada, “Promover mecanismos de control ciudadano en proyectos de alto impacto económico, financiero y social”. Por tanto, sectores de la sociedad y comunidades en general son citados y de hecho forman parte de la vigilancia de la gestión de los organismos públicos, entre ellos MINTUR.

En virtud de lo antes expuesto, surge la necesidad de establecer procedimientos probados y adecuados, que mejoren la manera como se están gestionando los proyectos en ese organismo.

### **1.1.2 Planteamiento del Problema**

En MINTUR surge la necesidad de definir mejor el alcance de sus proyectos, disminuir la diferencia entre lo planificado y lo ejecutado en términos de tiempo y costo, particularmente con mayor interés en el proyecto de Ordenamiento Turístico en Galipán, debido a los recursos financieros que representa dicha inversión.

Como parte a la solución de éste problema se desea realizar un Plan de Gestión del Proyecto: Ordenamiento Turístico de Galipán.

Partiendo de lo anterior se crea la siguiente interrogante:

¿Es posible optimizar la ejecución del proyecto y sus entregables utilizando como guía las mejores prácticas del PMI en la elaboración del Plan de Gestión de Proyectos de Ordenamiento Turístico de Galipán?

## **1.2 Objetivos del Proyecto**

### **1.2.1 Objetivo General.**

Elaborar el Plan de Gestión para el Proyecto de Ordenamiento Turístico de Galipán.

### **1.2.2 Objetivos Específicos.**

- Evaluar el espacio territorial en Galipán en términos de los servicios turísticos que se prestan en el sector.
- Evaluar las tendencias mundiales.
- Analizar los elementos de la metodología de Gerencia de Proyectos del PMI son aplicables a la gestión de proyectos del Viceministerio de Proyectos y Obras Turísticas y especialmente de la Dirección General de Proyectos de MINTUR.
- Crear el Plan de Gestión del proyecto.

### **1.3 Justificación del Proyecto.**

El organismo debe mejorar y optimizar los procedimientos como se vienen desarrollando los proyectos, ya que, en gran medida de esto dependen los nuevos proyectos, su imagen institucional y cabal cumplimiento de su razón de ser.

En virtud de esto, se idea comenzar aplicando metodologías reconocidas por la Gerencia de Proyectos de acuerdo con los fundamentos del Project Management Institute (PMI). Se iniciará en la Gestión del Proyecto de Ordenamiento Turístico en Galipán. Los beneficios aportados por la implementación de una metodología de trabajo para la gestión de los proyectos en el Organismo tendrán un alcance en todo el Viceministerio de Proyectos y Obras Turísticas y en especial la Dirección General de Proyectos.

Entre los beneficios que el Organismo recibirá de la realización del presente trabajo cabe mencionar:

- Mejora en la definición del alcance del proyecto, que se aborda en este trabajo y en el futuro se podrá aplicar en los siguientes proyectos.
- Disminuir la variación entre el tiempo planificado y el ejecutado durante la realización del proyecto.
- Mejora en la planificación de los desembolsos del proyecto a lo largo de su ejecución.
- Disminuir la variación entre el presupuesto planificado y el ejecutado.

- Disminuir la posibilidad de ocurrencia de errores significativos tanto en la fase de diseño y ejecución.
- Establecer un registro de evaluación de proyectos “Lecciones Aprendidas” con el fin de tomar acciones correctivas en próximos proyectos.
- Aplicar las mejores prácticas en la gestión de todos los proyectos, con el fin de generar un efecto multiplicador de conocimiento y experiencias aprendidas para ser usadas por otros Organismos del Estado.

#### **1.4 Alcance y Delimitación.**

Forman parte del alcance de este trabajo:

- Desarrollo de los planes de gestión del Alcance, Costo, Tiempo y Calidad enmarcados en la metodología de Gestión de Proyectos propuesta por el PMI.
- Desarrollo breve de los planes de las Comunicaciones, Adquisiciones e Identificación de los principales Riesgos del proyecto caso de estudio.
- Elaboración del Plan para la contratación y entrenamiento del personal.

## **1.5 Resultados Esperados.**

Con la realización de este trabajo se pretende obtener el Plan de Gestión del Proyecto, que comprende:

- Documento del Plan de Gestión del Alcance.
- Plan de Gestión del Requerimiento.
- Documento del Plan de Gestión del Cronograma.
- Documento del Plan de Gestión del Costo.
- Documento del Plan de Gestión del Calidad.
- Documento del Plan de Gestión del Adquisiciones.
- Documento del Plan de Gestión del Recursos Humanos.
- Documento del Plan de Gestión del Comunicaciones.
- Documento de Gestión de Riesgos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

El marco conceptual de este proyecto se desarrolla en dos partes. La primera se refiere a los conceptos relacionados con la Gerencia de Proyectos. Se explica qué es un proyecto, se presentan las características del ciclo de vida de los proyectos, las fases del ciclo de vida de los proyectos según las perspectivas de varios autores.

Veremos como se desarrollan los cinco procesos de la Gerencia de Proyectos y como se relacionan cada una de las fases de un proyecto.

Asimismo, se presentan los componentes del Plan de Gestión del proyecto de acuerdo a con los fundamentos del PMI y su relación con el ciclo del vida del proyecto.

La segunda parte del marco teórico está referido al Turismo, como una actividad productiva que ha tenido un significativo desarrollo en los últimos años y particularmente a elementos de planificación turística como ordenamiento, producto y servicios turísticos.

## 2.1 Antecedentes

En el trabajo especial de grado (Solvey, 2003) *Rutas Turísticas de los Parques Nacionales Andinos*, se plantea:

La investigación tuvo como principal objetivo formular un plan de promoción turística del sector La Grita – Bailadores, perteneciente a la Ruta Turística de los Parques Nacionales Andinos (Táchira - Mérida). Efectuado el diagnóstico y su correspondiente análisis, se procedió a formular el Plan de Promoción Turística, mediante la combinación de dos modelos: Uno, el referido a la planificación del proyecto propuesto por Palom Tort, el cual establece cuatro etapas de diseño para cualquier plan del proyecto: filosófica, analítica, operativa y acción y desarrollo. En el caso particular de la presente investigación se asumieron la fase analítica y operativa ya que se determinaron las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas tanto del producto turístico a ofertar como del ente institucional encargado de promocionarlo. En la propuesta del Plan de Promoción Turística, se fijaron los objetivos, se identificó el ente gubernamental responsable. El posicionamiento del producto “Andes” en el mercado, la situación del entorno externo e interno, la conceptualización y diseño el producto turístico y el programa de promoción con sus metas y estrategias promocionales, aunado a las acciones de promoción a desarrollar. De dichas acciones se procedió a diseñar la página Web, la presentación general y sus correspondientes textos de guía turística del sector entre La Grita y Bailadores. Con el presente plan de pretende iniciar todo un proceso de promoción del sector a fin de incorporarlo efectivamente a la oferta turística regional y nacional.

Sobre la aplicación de técnicas que permitan mejorar la gestión de proyectos, y sobretodo cuando son proyectos complejos, está la tesis publicada en el año 2002 *“Métodos MONTECARLO en análisis de decisiones”* (Virto, 2002). Con

esta investigación se estudia la aplicabilidad de las técnicas de simulación Montecarlo basadas en cadenas Markov para resolver problemas complejos de análisis de decisiones, diseñando estrategias que hagan operativos y eficaces dichos métodos.

En el área de calidad de proyectos en la Administración Pública, podemos destacar el trabajo realizado por Dieter Schritzer y Christian Korunka (Schritzer et al 2000), titulado *“New public management: evaluating the success of total quality management and change management interventions in public services from the employees and customers perspectives”*. El objetivo de este estudio consiste en el desarrollo de una aproximación monitorizada que cubre y logra los efectos de la gestión de la calidad total, al mismo tiempo que cambia las intervenciones de gestión de servicios públicos de la perspectiva del empleado a la del ciudadano. Los resultados deberían producir a los gestores una idea clara de si los pasos que están siguiendo en los procesos de reestructuración pueden ser evaluados favorablemente, o no, desde una perspectiva interna o externa. Este estudio se efectúa en el contexto de una reestructuración en el sector público de Austria.

En la tesis *“Metodología de Gestión de Proyectos en las Administraciones Públicas según ISO 10.006”* (Suárez 2007), indica que la gestión de los proyectos en la administración pública debe reorientar sus procesos y no deben limitarse al diseño de las páginas Web de la nueva e-Administración, sino que debe transformar sus procesos; establece la necesidad de llevar a cabo los proyectos tecnológicos con la utilización de los nuevos instrumentos de gestión y control. Por tanto, plantea el uso de una metodología para la dirección de los proyectos, que se ajuste a los requerimientos de los servicios demandados por los usuarios hoy en día y con unos niveles de calidad adecuados. Buscando la reducción de errores, mejorar las relaciones entre los stakeholders de los proyectos, conseguir proyectos usables, garantizando la seguridad y confianza para los ciudadanos.

## **2.2 Marco Conceptual de Gerencia de Proyectos**

### **2.2.1 Proyecto.**

El Project Management Body of Knowledge (PMBOK, 2008) define que “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p.11).

Por su parte, Palacios (2007) define que un proyecto es “un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tiene un comienzo y una terminación” (p.17).

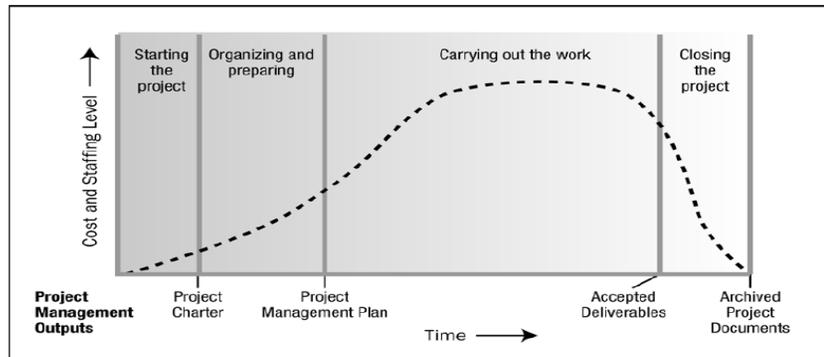
Otra definición la tenemos con Hernández y Villalobos (2001), quienes nos indican que es un “Conjunto de datos, cálculos y dibujos articulados en forma metodológica, que dan los parámetros de cómo ha de ser y cuánto ha de costar una obra o tarea, siendo sometidos a evaluaciones para fundamentar una decisión de aceptación o rechazo” (p.27).

### **2.2.2 Ciclo de Vida de un Proyecto.**

Debido a la complejidad en las relaciones de las actividades que componen un proyecto, es necesario dividirla en fases para facilitar su gestión. Esto permite tener un mejor control sobre los tiempos, el trabajo subcontratado, la calidad, los costos, etc.

El Project Management Body of Knowledge (PMBOK, 2008) establece que el ciclo de vida de un proyecto” es un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se

determinan de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto...” (p.22).



**Figura 1** Tomado del Project Management Body of Knowledge (PMBOK, 4a Edición). **Niveles típicos de costos y dotación de personal durante el ciclo de vida del proyecto.**

Tomado de la <http://www.getec.etsit.upm.es/docencia/gproyectos/planificacion/cvida.htm#arriba>, (Navas s.f.) nos indica que: La manera como se subdivide un proyecto va a depender del tipo de proyecto. Cada fase puede agrupar un grupo de actividades dependiendo de: su alcance, del tema que desarrolla el proyecto, ya que algunos están ampliamente divulgados, como por ejemplo de ingeniería y construcción. También pueden subdividirse dependiendo de la organización del mismo, (interés en reflejar aspectos de la división interna o externa del trabajo) o de la estructura la cual puede ser lineal, con retroalimentación en algún punto, en forma de espiral, etc.

El ciclo de vida de un proyecto refleja las fases o etapas por las que pasa un proyecto, desde la concepción de la idea hasta su finalización cuando se comienza la implementación del resultado del proyecto (producto o servicio) obtenido.

En general independientemente de cómo se compongan las fases del proyecto siempre va a existir una fase de iniciación donde se define qué se va a hacer, una fase siguiente donde se define cómo se llevara a cabo el proyecto y se define el costo, tiempo y calidad y todas las actividades que contribuyan a

asegurar la consecución de los objetivos planteados en ambas fases. Luego una fase donde se obtiene el producto o servicio final del proyecto y su validación. Finalmente una fase de cierre.

De manera más detallada, según Westland (2006) las fases de un proyecto se dividen en:

- **Fase Iniciación:** comprende la identificación de la oportunidad de negocio y se definen: el caso de negocio y el estudio de factibilidad, enmarcados en la selección de la mejor opción tecnológica. Una vez aprobada la opción, se inicia el proyecto que la llevará a cabo. En esta parte se definen el alcance, los objetivos y la estructura del nuevo proyecto. También se designa al gerente de proyecto y el equipo de trabajo.
- **Fase de Planificación:** donde se desarrollan los puntos de la fase conceptual. Se constituye el equipo del proyecto, se asignan los recursos financieros y se realiza el plan maestro y la planificación detallada. El producto es el plan integral del proyecto.
- **Fase de Ejecución:** conocida comúnmente como de ejecución, en esta parte se ejecutan las actividades principales del proyecto.
- **Fase de Cierre:** en esta fase se terminan los últimos detalles y se realiza cierre administrativo y formal del proyecto.

Entre tanto, Palacios (2007) establece una clasificación, denominando a las fases: iniciación, planificación, ejecución y completación. Dicho autor comenta que en nuestra cultura latina se observa que la planificación no es tan

pronunciada al inicio y que se le da mayor importancia en las etapas próximas del proyecto, en cambio a los procesos de control se les da mayor atención debido a la poca confianza respecto a las habilidades y compromiso durante la ejecución. Además la iniciación y cierre se concentra en pocos promotores del proyecto, por lo que en este sentido es necesario vencer la inercia, por ser este un factor clave en el proyecto.

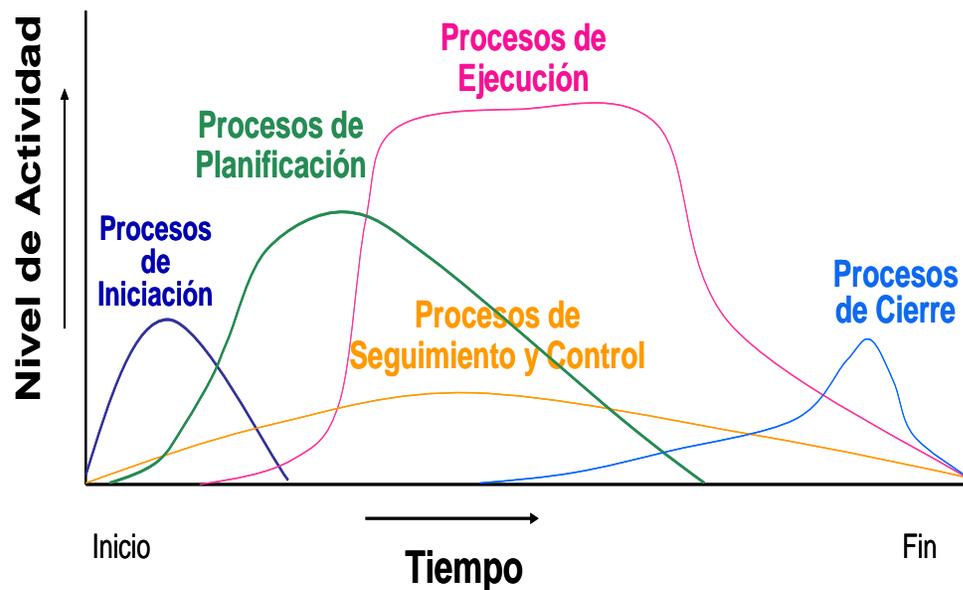


Figura 2. Tomado de Palacios (2007). Intensidad de los procesos en la vida del proyecto

### 2.2.3 Gerencia de Proyectos

Kerzner, (2001), dice:

La gerencia de proyectos se refiere a las actividades que se realizan para planificar y monitorear un proyecto. Comprende actividades como: definición de los requisitos del trabajo, cantidad y calidad, así como los recursos necesarios para realizarlas. También abarca las actividades de seguimiento del progreso, comparación de lo planificado con lo realizado, análisis de impacto, ajustes necesarios, etc.

En general, la gerencia de proyectos permite optimizar los resultados obtenidos en el proyecto, con una mejor utilización de los recursos disponibles y dentro del tiempo y presupuesto planificado. Todo esto se traduce en mejoras económicas, estratégicas y de imagen para las organizaciones en la realización de sus proyectos.

Palacios (2007), señala:

La necesidad de una metodología para gerenciar proyectos fue una de las premisas fundamentales que originaron el Project Management Institute (PMI) en 1969 y que se materializaron en 1983 con la publicación de los estándares. Posteriormente se amplió la visión tradicional basada en el manejo del tiempo y el costo, incorporando el radio de acción para que las personas y las organizaciones comprendieran la importancia del manejo del alcance en el éxito de un proyecto (p.63).

### **2.2.3.1 Procesos en la Gerencia de Proyectos**

De acuerdo a lo indicado por PMBOK (2008), la dirección de proyectos se lleva a cabo a través de cinco grupos de **procesos** que dan como resultado un producto o servicio que le agrega valor. Estos son:

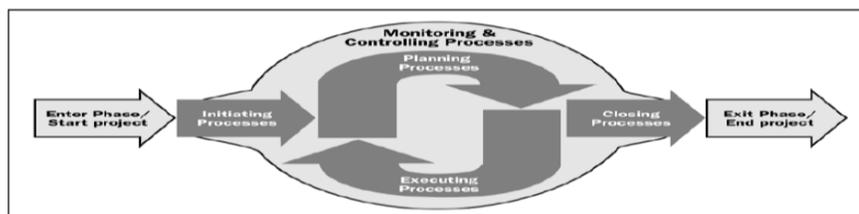
- **Iniciación:** procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente.
- **Planificación:** procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos, para cuyo logro se emprendió el proyecto.

- **Ejecución:** procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.
- **Seguimiento y Control:** procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el proceso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios e iniciar los cambios correspondientes.
- **Cierre:** procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

### 2.2.3.2 Interacción de los Grupos de Procesos en la Gerencia de Proyectos

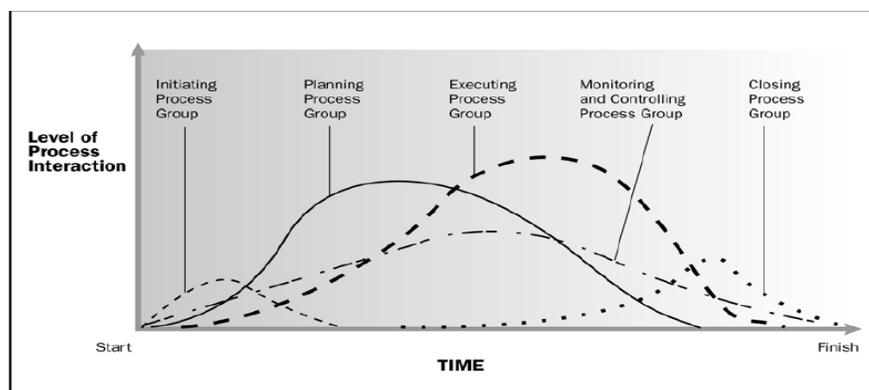
PMBOK (2008), nos dice “Los grupos de procesos de la Dirección de Proyectos se vinculan entre sí a través de los resultados que producen” (p.43).

En la mayoría de los casos los resultados de un proceso afectan uno o más procesos subsiguientes. En la figura 3 se observa la interrelación que existe entre cada uno de los grupos de procesos de la gerencia de proyectos. Claramente podemos notar que los procesos de seguimiento y control pueden ocurrir en paralelo junto con cualquier otro. También se puede evidenciar la relación entradas-salidas de cada proceso.



**Figura 3.** Tomado del Project Management Body of Knowledge (PMBOK, 4a Edición). **Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.**

La figura 4 muestra también la manera como se distribuyen en el tiempo cada grupo de procesos dentro en un proyecto. Seguido del comienzo de la iniciación, se realizan los procesos de planificación y posteriormente de ejecución. Al igual que en la gráfica anterior se evidencia la presencia en todo momento de los procesos de seguimiento y control.



**Figura 4.** Tomado del Project Management Body of Knowledge (PMBOK, 4a Edición) **Los grupos de procesos interactúan en una fase o proyecto.**

La figura 5 representa un diagrama de flujo de procesos, presenta las interacciones entre los grupos de procesos y los interesados específicos. Los procesos constitutivos de la dirección de proyectos se conectan por entradas y salidas respectivas, de tal manera que el resultado de un proceso se convierte en la entrada del otro. Esto también implica que la salida de cada proceso tiene un impacto en otro proceso del proyecto.

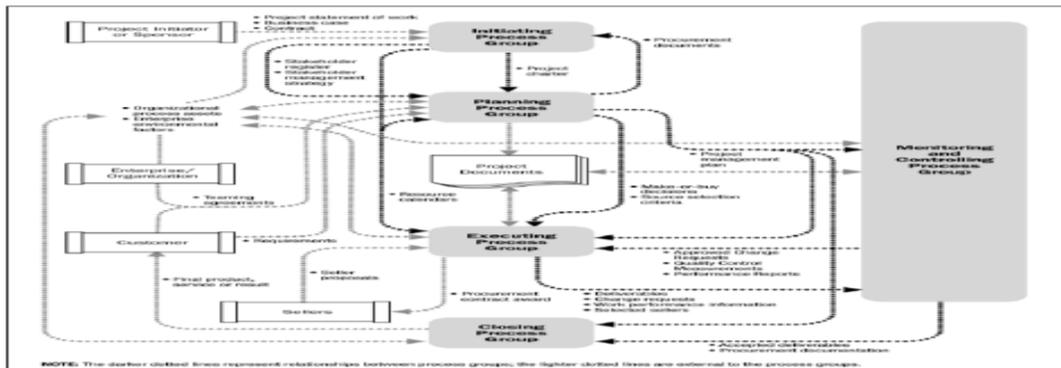


Figura 5. Tomado del Project Management Body of Knowledge (PMBOK, 4a Edición). Interacciones entre procesos de la dirección de proyectos.

## 2.2.4 Plan de Gestión de Proyecto

PMBOK (2004), dice:

Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto incluye las acciones necesarias para definir, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios en un plan de gestión del proyecto. Este proceso da como resultado un plan de gestión del proyecto que se actualiza y revisa a través del Proceso Control Integrado de Cambios. El plan de gestión del proyecto define como se ejecuta, se supervisa y controla y se cierra el proyecto (p 88).

Asimismo, nos indica que el plan de gestión del proyecto puede ser resumido o detallado y puede constar de uno o más planes subsidiarios, se detallan en la medida en que lo exija el proyecto. Estos planes subsidiarios pueden incluir, entre otros:

- Plan de gestión del alcance del proyecto.
- Plan de gestión del cronograma.
- Plan de gestión de costes.
- Plan de gestión de calidad.
- Plan de mejoras del proceso.
- Plan de gestión del personal.
- Plan de gestión de las comunicaciones.
- Plan de gestión de riesgos.
- Plan de gestión de las adquisiciones.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enunciado del alcance del proyecto.</li> <li>2. Procesos de dirección de proyectos.</li> <li>3. Factores ambientales de la empresa.</li> <li>4. Activos de los procesos de la organización.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metodología de dirección de proyectos.</li> <li>2. Sistema de Información de la gestión de proyectos.</li> <li>3. Juicio de expertos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de Gestión del proyecto.</li> </ol>

**Figura 6.** Adaptado del PMBOK 2004. **Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas.**

Ahora bien, comparando la edición anterior con la nueva edición del PMBOK (2008), substituye “Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto” por “Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto” en el cual establece en términos similares lo siguiente:

Desarrollar el plan para la dirección del proyecto es un proceso que consiste en documentar las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios. El Plan para de dirección del proyecto se convierte en la fuente primaria de información para determinar la manera en que se planificará, ejecutará, supervisará y controlará y cerrará el proyecto (p 51).

Por tanto, el plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto desarrollados como salidas del grupo de procesos de planificación exploran todos los aspectos de alcance, tiempo, costos, calidad, comunicación, riesgos y adquisiciones.

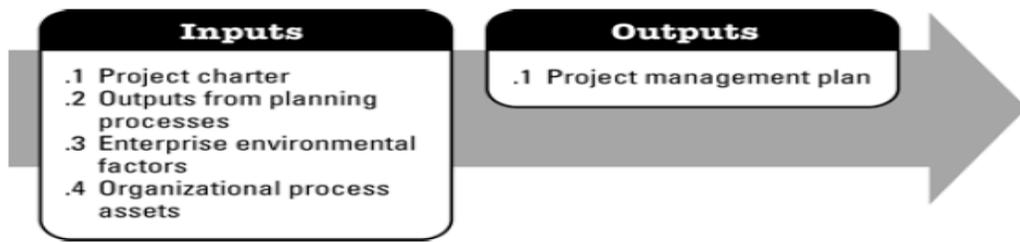


Figura 7. Tomado del PMBOK 2008. **Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto: Entradas y Salidas.**

## Desarrollar el plan de gestión del proyecto

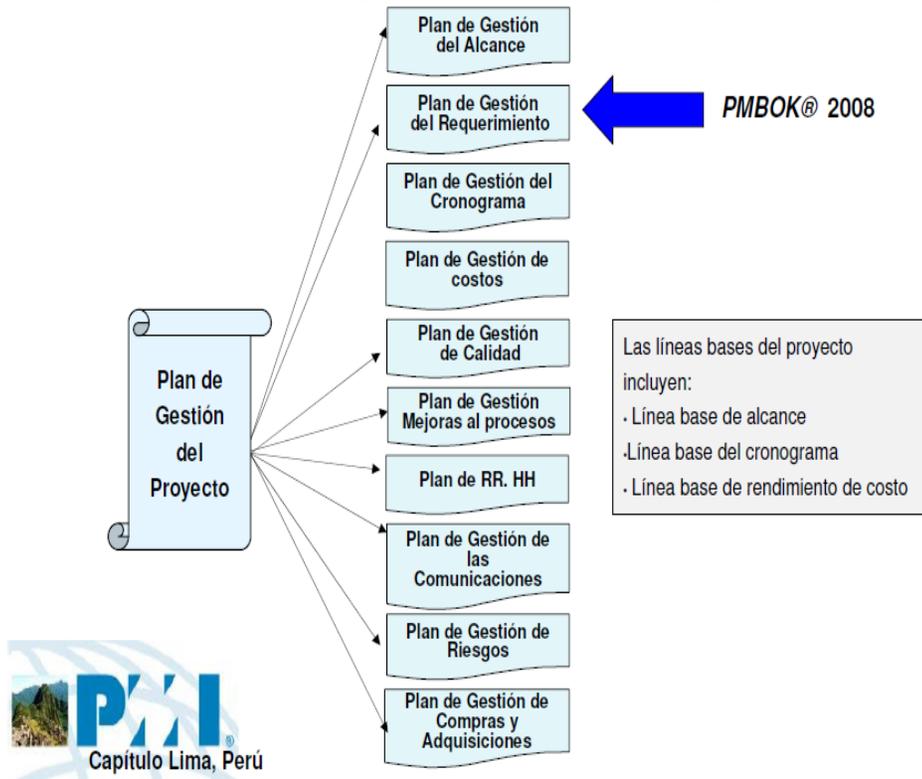


Figura 8. Tomado de [www.pmi.org.pe/sitio/modules/wfdownloads/visit.php?cid=2](http://www.pmi.org.pe/sitio/modules/wfdownloads/visit.php?cid=2)

Considerando lo anterior y según PMBOK (2008), a continuación se presenta un resumen de los planes subsidiarios y sus componentes, son:

### 2.2.4.1 Plan de Gestión del Alcance:

Muestra los procesos involucrados en garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente) el trabajo requerido para completarlo exitosamente. Los componentes de un Plan del Alcance incluye:

- **Recopilar los requisitos:** es el proceso que consiste en definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.
- **Definir el alcance:** es el proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.
- **Crear la estructura de desglose del trabajo (EDT):** es el proceso de subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de dirigir. Estos a su vez están compuestos por un grupo de actividades.
- **Verificar el alcance:** es el proceso que consiste en formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado.
- **Controlar el alcance:** consiste en dar seguimiento al estado del alcance del proyecto y del producto, y de ser necesario se gestionan cambios a la línea base del alcance.

#### 2.2.4.2 Plan de Gestión del Cronograma:

Se centra en los procesos que se utilizan para garantizar la conclusión a tiempo del proyecto. Los componentes de un Plan del Cronograma incluye:

- **Definir las actividades:** es el proceso que consiste en identificar las acciones específicas a ser realizadas que contribuye a obtener los entregables del proyecto.
- **Secuenciar las actividades:** es el proceso que consiste en identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto.
- **Estimar los recursos para las actividades:** es el proceso que consiste en estimar el tipo y las cantidades de personas, materiales, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada actividad.

- **Estimar la duración de las actividades:** es el proceso que consiste en establecer aproximadamente la cantidad de periodos de trabajo necesarios para finalizar cada actividad con los recursos estimados.
- **Desarrollar el cronograma:** es el proceso que consiste en analizar el orden de las actividades, su duración, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto.
- **Controlar el cronograma:** es el proceso por el que se da seguimiento a la situación del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar cambios a la línea base del cronograma. Se plantean técnicas y herramientas de control como el análisis de curvas de avance o curva S, también se puede utilizar el método del valor ganado. Este último es comúnmente usado en el control y seguimiento del presupuesto.

Para la elaboración de las curvas de avance se deben seguir los siguientes pasos:

- Determinar el método de medición de avance: fórmula fija, hitos de medición, nivel de esfuerzo a través de la medición de horas-hombre, cantidad ejecutada, avance asignado
- Se realiza la ponderación o asignación de pesos por actividad de acuerdo al método escogido.
- Distribuir el % de avance en el tiempo. Existen muchos tipos de distribución: Gauss, beta, normal, plana, trapezoidal etc.
- El porcentaje de avance se mide con la siguiente ecuación:

$$\% \text{ Avance} = \text{Peso actividad} \times \% \text{ Avance por periodo}$$

Finalmente se grafica el porcentaje de avance acumulado por periodo y se obtiene la curva S o de avance. Si se grafica la curva S planificada, se puede comparar con la obtenida con los datos reales de avance en un corte y se puede saber cual es el avance real y la desviación con respecto a lo planificado.

#### 2.2.4.3 Plan de Gestión de Costos:

Describe los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. Los componentes de un Plan del Costo incluye:

- **Estimar los costos:** es el proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del proyecto.
- **Determinar el presupuesto:** consiste en sumar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costos autorizados.
- **Controlar los costos:** es el proceso por el que se da seguimiento a la situación del proyecto para actualizar el presupuesto del mismo y gestionar cambios en la línea base de costo.

#### 2.2.4.4 Plan de Gestión de la Calidad:

Describe los procesos involucrados en planificar, dar seguimiento, controlar y garantizar que se cumpla con los requisitos de calidad del proyecto. Los componentes de un Plan de Calidad incluye:

- **Planificar la calidad:** es el proceso por el cual se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto, y se documenta la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos. Abarca:
  - (a) la definición de la política de calidad de la organización ejecutante,
  - (b) las métricas de calidad que se usaran, en que momento y con que actividades,

(c) las listas de control de calidad y el plan de mejoras del proceso, que permite identificar las actividades que no agregan valor pudiendo entonces ser eliminadas, y

(d) la línea base de la calidad que registra los objetivos de la calidad.

- **Realizar el aseguramiento de calidad:** es el proceso en el que a través de auditorías, análisis de procesos, permiten crear confianza en las actividades y productos obtenidos de ellas.
- **Realizar el control de calidad:** permite supervisar y monitorear el proceso verificando que cumplan con las especificaciones establecidas y eliminando los resultados insatisfactorios y sus causas. Es frecuente usar en este caso inspección y diagramas de control.

#### **2.2.4.5 Plan de Gestión de Recursos Humanos:**

Describe los procesos involucrados en la planificación, adquisición, desarrollo y gestión del equipo del proyecto. Los componentes de un Plan de Recursos Humanos incluye:

- **Desarrollar el Plan de Recursos Humanos:** es el proceso por el cual se identifican y documentan los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación y se crea el plan para la dirección de personal.
- **Adquirir el equipo del proyecto:** es el proceso para confirmar los recursos humanos disponibles y a formar el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto.
- **Desarrollar el equipo del proyecto:** es el proceso que consiste en mejorar, las competencias, la interacción de los miembros del equipo para lograr un mejor desempeño en el proyecto.

- **Gestionar el equipo del proyecto:** es el proceso que consiste en dar seguimiento al desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto.

#### **2.2.4.6 Plan de Gestión de las Comunicaciones:**

Identifica los procesos involucrados en garantizar que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento y disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos. Los componentes de un Plan de Comunicaciones incluye:

- **Identificar a los interesados.**
- **Planificar las comunicaciones:** es el proceso para determinar necesidades de información de los interesados en el proyecto y para definir cómo abordar las comunicaciones.
- **Distribuir la información:** es el proceso para poner la información relevante a la disposición de los interesados en el proyecto de acuerdo al plan establecido.
- **Gestionar las expectativas de los interesados:** es el proceso que consiste en comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades y abordar los problemas conforme a se presentan.
- **Informar el desempeño:** es el proceso de recopilación y distribución de información sobre el desempeño, incluidos informes de estado, mediciones del avance y proyecciones.

#### 2.2.4.7 Plan de Gestión Riesgos:

Describe los procesos involucrados en la identificación, análisis y control de los riesgos para el proyecto. Los componentes de un Plan de Riesgos incluye:

- **Planificar la gestión de riesgos:** es el proceso mediante el cual se define cómo realizar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto.
- **Identificar los riesgos:** es el proceso por el cual se determinan los riesgos que pueden afectar el proyecto y se documentan sus características.
- **Realizar análisis cualitativo de riesgos:** es el proceso que consiste en priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos.
- **Realizar análisis cuantitativo de riesgos:** es el proceso que consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.
- **Planificar la respuesta a los riesgos:** es el proceso por el cual se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.
- **Dar seguimiento y Control a los riesgos:** es el proceso por el cual se implementan planes de respuesta a los riesgos, se da seguimiento a los riesgos identificados, se da seguimiento a los riesgos residuales, se identifican nuevos riesgos y se evalúa la efectividad del proceso contra riesgos a través del proyecto.

#### **2.2.4.8 Plan de Gestión de las Adquisiciones:**

Describe los procesos involucrados en la compra y adquisición de productos, servicios o resultados para el proyecto. El Plan de las Adquisiciones incluye:

- **Planificar las adquisiciones:** es el proceso que consiste en documentar las decisiones de compra para el proyecto, especificar el enfoque e identificar posibles vendedores.
- **Efectuar las adquisiciones:** es el proceso de obtener respuesta de los vendedores, seleccionar un vendedor y adjudicar un contrato. La administración de dichos contratos y el cierre de los mismos son dos actividades que deben realizarse durante la ejecución del proyecto.
- **Administrar las adquisiciones:** es el proceso que consiste en gestionar las relaciones de adquisiciones, supervisar el desempeño del contrato y efectuar cambios y correcciones según sea necesario.
- **Cerrar las adquisiciones:** es el proceso de finalización de cada adquisición del proyecto, aprobando el bien o servicio prestado o entregado.

## **2.3 Marco Conceptual del Turismo.**

El turismo surge como una necesidad del hombre de trasladarse a otros espacios geográficos diferentes a su lugar de residencia habitual, no solo en busca de distracción y esparcimiento, sino para adquirir, entre otras cosas, conocimientos acerca de la cultura, condiciones de vida, paisajes, etc., de dichas áreas, mejorando por ende su bagaje intelectual.

Por otra parte, el turista exige comodidades para el alojamiento, facilidades de transporte, información acerca de las rutas turísticas, etc., todo esto implica un proceso de planificación, que para su abordaje será necesario el análisis de las principales características de la actividad turística.

### **2.3.1 Diversas Acepciones del Término Turismo.**

Acerenza (1991) nos dice que “desde el punto de vista conceptual, el turismo...es una actividad que básicamente se relaciona con el uso del tiempo libre y la recreación. Sin embargo, desde el punto de vista técnico no existe ninguna objeción para incluir otros tipos de viajes, aunque éstos no sean exclusivamente turísticos” (p.34).

En cuanto a Ascanio (1998) indica lo siguiente:

...el turismo es un complejo de servicios que, por su propia naturaleza, están interrelacionados con un conjunto de empresas y de disciplina dedicadas todas a servir a una clientela formada por turistas, que a su vez se ponen en contacto entre sí y con una comunidad receptora, para recibir un conjunto de servicios turísticos en un entorno natural, social, cultural, económico, tecnológico y político.

No obstante, los servicios turísticos son mucho más que un conjunto de actividades interconectadas e interdependientes. El turismo es también un conjunto de servicios intangibles, que cada quien valora según su propia experiencia recreativa (p.28).

La definición de este autor, en una perspectiva que se orienta desde el prestador de servicio al turista, sirve de preámbulo para comentar lo que dice Acerenza (op.cit) en cuanto a los servicios turísticos y su importancia en normalizarlos:

...sin duda, otra importante función a la que debe abocarse el organismo nacional en turismo, con el propósito de lograr y mantener un alto nivel de calidad en las facilidades y servicios ofrecidos al visitante. Esta tarea incluye:

- a) La reglamentación de todas las instalaciones, las facilidades y los servicios desarrollados con fines turísticos.
- b) Su certificación, es decir, la declaración de la calidad turística de los mismos.
- c) La autorización de los precios y de las tarifas de los servicios que ha certificado como de calidad turística en algunos casos” (p.262).

Ahora bien, Francés (2003), señala que la Organización Mundial de Turismo (OMT) define Turismo como “las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos” (p.16).

En estos términos y en comparación con las condiciones que posee Venezuela y las tendencias del mercado, permiten hacer del turismo una actividad que contribuya al progreso económico del país, pues las tendencias a mercados cada vez mas segmentados, brindan la oportunidad de ofertar un producto distintivo y cada vez más valorado por turistas y tour operadores mundiales.

El turismo ha experimentado una rápida expansión en los últimos años, explicados en que el país presenta una favorable posición geográfica, la variedad de paisajes, la riqueza de la flora y fauna, el temperamento alegre y

cordial de su población, las manifestaciones artísticas y su privilegiado clima, que permite disfrutar de cada región, especialmente las playas, durante todo el año.

Además, posee una infraestructura de servicios que propicia en gran medida el desarrollo del turismo, facilitando el acceso y permanencia del visitante, tales como aeropuertos, una amplia red vial, una planta hotelera, en crecimiento. En este sentido, el Estado venezolano promueve políticas que facilitan la inversión nacional y extranjera en proyectos turísticos y desarrollos hoteleros, con la reciente aprobación de la Ley de Crédito Turístico, publicada en Gaceta Oficial N° 39.251 de fecha 27/08/09, lo que actualmente está ampliando la oferta.

### **2.3.2 Planificación Turística.**

A nivel local se debe definir con la mayor precisión posible cual es la dimensión de las actividades turísticas, puesto que estas se traducen en demandas por recursos.

Según Acerenza (1992), nos dice que la planificación estratégica crea los grandes ejes del desarrollo turístico y lo define “como el proceso destinado a determinar los objetivos generales del desarrollo, las políticas y las estrategias que guiarán los aspectos relativos a las inversiones, el uso y el ordenamiento de los recursos utilizables con este fin” (p.73).

Francés (op.cit), nos aduce:

La planificación del desarrollo turístico interesa a las comunidades locales representadas por los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales, y a los gobiernos mismos, que se comprometen hacer inversiones en infraestructura y que desean que estas sean rentables, económica y políticamente, y a los inversionistas en bienes y raíces, debido a que el valor de su inversión dependerá del entorno en el cual esté ubicada, y a las empresas internacionales del sector, interesadas en la expansión de su negocio. El éxito del ejercicio de planificación depende de que los resultados resulten atractivos para los turistas, actuales y futuros, los cuales no están representados directamente en el proceso de toma de decisiones. De allí la importancia de la participación de expertos, conocedores de múltiples experiencias internacionales y de las tendencias de la demanda. (p.39).

En función de lo antes expuesto por los autores, resulta apropiado planificar el desarrollo de una comunidad cuya principal actividad económica es el turismo, y donde la ordenación del territorio juega un papel fundamental en la planificación de los destinos turísticos.

### **2.3.3 Ordenamiento Territorial con Fines Turísticos.**

En el caso del Ordenamiento Territorial con fines turísticos, se toma de la [http://www.cartografia.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=127&Itemid=9](http://www.cartografia.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=127&Itemid=9) un estudio del turismo desde el punto de vista de la geografía, en resumen se presenta los aspectos siguientes:

#### **2.3.3.1 Delimitación de las unidades territoriales**

El propósito de establecer una zonificación, es la posibilidad de separar zonas con similares características para el desarrollo turístico.

El espacio turístico es la consecuencia de la presencia y distribución territorial de los atractivos turísticos, materia prima del turismo. De esta manera, la mejor forma de determinar un espacio turístico es recurrir al método empírico, a partir del cual se puede observar la distribución territorial de los atractivos turísticos y de la planta turística, y por tanto la detección de patrones territoriales que permitirían definir tales espacios. Es posible identificar los siguientes espacios turísticos en función de su grado de importancia o jerarquía, y de los criterios que la definen:

- **Zona Turística**

Es la unidad mayor de análisis, y para su definición se debe contar con un número mínimo de 10 atractivos turísticos suficientemente próximos, sin importar su categoría o jerarquía (Boullón,1990), pero que al menos cuenten con un atractivo de jerarquía 3 o 4 (atractivos que por sí mismos, movilicen

turistas nacionales o extranjeros). Siendo posible, a partir de su distribución espacial y contigüidad determinar la extensión de tales zonas. Pero además de los atractivos turísticos deben existir otros elementos complementarios que permitan el funcionamiento adecuado de tales zonas. Así cada una de estas zonas debe contar con equipamiento, servicios turísticos, y al menos una localidad que posea dentro de su área de influencia atractivos de jerarquía que puedan motivar un viaje turístico y que además permita servir como soporte de servicios, además de poseer una infraestructura de comunicaciones que permitan integrar los distintos sectores que conforman tal zona, para el caso medidos a partir del tipo de vías existentes para acceder a la zona (terrestre, aérea o marítima).

- **Área Turística.**

Esta constituida por un espacio geográfico extenso en el que se concentran varios lugares de interés de tipo homogéneo o complementario. Debe contar con atractivos turísticos relativamente contiguos y de categorías y jerarquías variables y comprende, por lo general, uno o varios centros urbanos de cualquier magnitud.

- **Centros Turísticos.**

Corresponde a un centro urbano de dimensión variable en cuyos límites y radio de influencia existe una importante dotación de infraestructura, servicios y atractivos turísticos.

Estos centros cumplen varias funciones (estadía, distribución, escala, excursión), siendo de la estadía y de distribución una de las mas importantes en el contexto regional.

Para cumplir estas funciones los centros deben contar con amplia oferta de equipamiento y servicios turísticos además de su conexión con la red de transporte y comunicaciones de nivel nacional o internacional, conforme a su jerarquía. Su área o radio de influencia es variable estimándose en un máximo de dos horas de distancia lo que permite visitar en un día los atractivos ubicados en dicha área.

- **Circuito o Corredor Turístico.**

Corresponde a una vía de conexión cuya función es importante para vincular zonas ya áreas turísticas. El área de influencia del corredor se extiende según sus características hasta varios kilómetros hacia sus costados, dependiendo de los atractivos que sean posibles de visitar desde la ruta principal.

La identificación de estas unidades territoriales como producto inmediato de planes de desarrollo turístico, permitirá definir el tipo de intervenciones, planes, programas, proyectos más convenientes para su puesta en valor.

Para la delimitación de estas unidades es preciso recurrir al apoyo de la cartografía el inventario de atractivos turísticos y su registro en fichas es complementarse con un mapa para que pueda establecer los límites específicos de las zonas y áreas así como el trazado de los circuitos turísticos.

### **2.3.3.2 Diagnóstico Turístico.**

El diagnóstico turístico pretende dar una visión del estado actual de la actividad turística en cada una de las zonas y subzonas turísticas identificadas, a través del análisis de la oferta y la demanda turística.

La oferta turística, será a partir de la caracterización, cuantificación, localización y estado de la planta turística - atractivos turísticos, alojamiento, alimentación y servicios turísticos. En tanto, la demanda turística, será analizada a partir de los datos obtenidos de los dos retenes fronterizos que existen en la zona de estudio.

#### **2.3.3.2.1 Caracterización de las unidades territoriales de evaluación.**

A continuación se caracterizan las distintas unidades de evaluación propuestas con el fin contar con toda la base de información para la evaluación de los modelos de aptitudes y limitaciones.

#### **2.3.3.2.2 Evaluación de los usos propuestos.**

A continuación, se realizará la evaluación de las aptitudes y limitaciones donde se exponen dos modelos para determinar los mayores beneficios y las mayores limitaciones para el desarrollo de la actividad turística.

El primer modelo, corresponde al Modelo de Aptitud, que busca identificar los espacios con mayores aptitudes, características más favorables o beneficios para el desarrollo de la actividad turística según de sea su carácter: intensivo o extensivo. El segundo modelo, corresponde al Modelo de Limitación, que busca identificar las restricciones o dificultades que afecten el desarrollo de la actividad turística. Permitiendo la aplicación de ambos modelos, priorizar a partir de una serie de criterios los espacios más óptimos para cada uso turístico propuesto(Intensivo-extensivo), la combinación que se da entre ambos y el orden de priorización por cada subzona.

Los resultados de la aplicación de ambos modelos, han sido traspasados a Sistemas de Información Geográfica con el fin de identificar en detalle al interior de cada zona y subzona turística cuáles son los espacios más óptimos, en función de estos modelos, para el desarrollo de una zona turística intensiva y de

una zona turística extensiva; y que tiene por finalidad la construcción de la base cartográfica para realizar la propuesta de zonificación turística..

Finalmente, se han identificado Sitios Prioritarios de Interés Especial, que tiene por objetivo preservar sitios naturales, arqueológicos o arquitectónicos con gran valor para el turismo, y que actualmente no están protegidos. También incorporados en la cartografía final.

Para el desarrollo de la actividad turística, se presentan algunos comentarios respecto a la propuesta de ordenamiento territorial.

El concepto de ordenamiento territorial turístico, en sus más variadas acepciones, involucra el establecimiento de una estructura de usos, a partir de una estructura de usos actuales, y pretende a partir de ese “orden existente”, generalmente construido de manera espontánea, llegar a un “orden deseado” de aquella estructura de usos. Dicha estructura de usos, debiese cumplir con dos condiciones: la primera, conciliar los distintos intereses sobre ese territorio, y la segunda, el establecimiento de relaciones equilibradas entre usos.

### **2.3.3.3 Instrumentos Normativos de Planificación Física.**

Los parques nacionales tienen instrumentos de ordenamiento territorial que o pueden ser de suma utilidad para lograr la materialización de los planes de desarrollo turístico que se puedan plantear. Estos instrumentos son planes reguladores, presentando algunos, ordenamiento turístico.

#### **2.3.3.3.1 Planes Reguladores.**

Es un instrumento constituido por un conjunto de normas sobre adecuadas condiciones de higiene y seguridad en los edificios y espacios urbanos y de comodidad en la relación funcional entre las zonas habitacionales de trabajo, equipamiento y esparcimiento.

Los principales objetivos de los planes reguladores son, por lo tanto:

1. Ordenar el crecimiento.
2. Fijar normas para construcción.
3. Zonificar áreas de uso del suelo y normas para cada área.
4. Jerarquizar vías de transporte.
5. Localizar el equipamiento comunitario.
6. Fijar límites.

#### **2.3.3.3.2 Planes de Ordenamiento Turístico.**

Estos planes son un instrumento de planificación física del turismo, estos centros turísticos son planificados y definidos racionalmente en cuanto al uso del suelo general y la realización de obras de infraestructura y servicios básicos para un mejor aprovechamiento, desarrollo y preservación de los recursos turísticos.

Estas zonas cubren una superficie más amplia y están destinadas fundamentalmente a la interrelación entre puntos de atracción y centros, por lo que las disposiciones de ordenamiento deben tender a asegurar la existencia y explotación de los corredores turísticos que se generan.

Estos planes pueden surgir como una iniciativa del sector privado cuando se requiere definir el uso del suelo para un proyecto turístico o para un complejo turístico propio.

Los principales objetivos de un plan de ordenamiento turístico son los siguientes:

1. Delimitar el uso del suelo con fines turísticos.
2. Establecer normas específicas para proyectos de urbanización.
3. Desalentar el crecimiento en zonas no aptas para la localización de inversiones en equipamiento turístico.
4. Consolidar destinos turísticos especializados.
5. Compatibilizar el uso turístico del suelo con otros usos productivos.
6. Estimular una inversión turística compatible con el medio ambiente.
7. Definir capacidad de infraestructura por cada tipo de uso del suelo.

La formulación de un plan de ordenamiento turístico contempla la zonificación de espacios para infraestructura y equipamiento turístico, además de otros usos del suelo que requieran delimitarse en proyectos de desarrollos turísticos.

Las principales zonas de uso turístico que es necesario delimitar son las siguientes:

- Zona de alojamiento turístico.
- Camping.
- Equipamiento recreativo.
- Otros servicios de apoyo.
- Comercio.
- Zona turística, Cafeterías.
- Inmobiliaria, Condominios.
- Restaurantes.
- Viviendas unifamiliares.
- Lotes para urbanización.
- Equipamiento recreativo.
- Entretenciones y juegos.
- Circuitos y senderos turísticos.
- Obras de infraestructura.
- Parques recreativos.

Las normativas indicadas para los planos reguladores y de ordenamiento turístico se aplicarán en cada tipo de proyecto según las condiciones naturales.

Para tal efecto, se recomienda tener en cuenta los siguientes criterios básicos que determinarán las normas:

- Tipo de desarrollo turístico.
- Imagen turística deseada para el desarrollo turístico.
- Condiciones ambientales del área.
- Capacidad aceptable de usuarios por unidad de superficie.
- Actividades turísticas previstas para el área donde se localiza el proyecto.
- Mitigación de los efectos ambientales negativos inducidos por el proyecto.

#### **2.3.4 Productos Turísticos.**

El sector turístico ofrece productos (servicios + derechos de uso) a través de las diferentes empresas y diversas organizaciones públicas y privadas cuyas características principales son:

Tipología de productos turísticos:

- **Turismo de masas.**

Es aquel que se realiza masivamente por todo tipo de personas de clase media y por tanto no es un tipo de turismo exclusivo para un colectivo. Es el más convencional, pasivo y estacional. Es normalmente menos exigente y especializado.

- **Turismo individual.**

Es aquel cuyo programa de actividades e itinerario son decididos por los viajeros sin intervención de operadores turísticos.

### **2.3.5 Servicios turísticos.**

Tienen la consideración de servicios turísticos la prestación del:

- Servicio de alojamiento, cuando se facilite alojamiento o estancia a los usuarios de servicios turísticos, con o sin prestación de otros servicios complementarios.
- Servicio de restauración, cuando se proporcione comida para ser consumida en el mismo establecimiento o en instalaciones ajenas.
- Servicio de intermediación en la prestación de cualesquiera servicios turísticos susceptibles de ser demandados por los usuarios de servicios turísticos.

Servicio de información, cuando se facilite información a los usuarios de servicios turísticos sobre los recursos turísticos, con o sin prestación de otros servicios complementarios.

## CAPÍTULO III.

### MARCO METODOLÓGICO

Tomado de la [http:// www.angelfire.com/emo/tomaustin/met/metinacao.html](http://www.angelfire.com/emo/tomaustin/met/metinacao.html), en la metodología de la investigación Tapia (2000) nos dice:

Sampieri, Fernández y Baptista (2003), A través de la metodología se cumplen una serie de pasos como son: la formulación del problema, la fase explorativa, la determinación del diseño de investigación que a su vez involucra la definición de la hipótesis, la recopilación de datos, análisis de los mismos para finalmente luego de la presentación de los resultados llegar a la(s) conclusión(es) finales que respalden o no la hipótesis.

El marco metodológico de este trabajo especial de grado, al final del cual se obtendrá un plan de gestión del proyecto caso de estudio: Ordenamiento Turístico de Galipán, comprende los siguientes puntos:

- Tipo de Investigación.
- Diseño de la Investigación.
- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.
- Etapas de la Investigación.

### **3.1 Tipo de Investigación.**

De acuerdo a la gran variedad de propuestas en cuanto a los tipos de investigación, que plantean distintos autores, a continuación citaremos brevemente la clasificación de Hurtado (2007):

#### **1. Investigación Exploratoria:**

Consiste en indagar acerca de un fenómeno poco conocido, sobre el cual hay poca información o no se han realizado investigaciones anteriores, con el fin de explorar la situación.

#### **2. Investigación Descriptiva:**

Su propósito es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características.

#### **3. Investigación Analítica:**

Trata de entender las situaciones en términos de las relaciones de sus componentes. Implica la reinterpretación de lo analizado en función de algunos criterios, dependiendo de los objetivos del análisis.

#### **4. Investigación Comparativa:**

Su objetivo es comparar el comportamiento de uno o más eventos en los grupos observados. Asimismo, permite detectar posibles factores intervinientes o moderadores los cuales pueden ser utilizados en investigaciones confirmatorias.

### **5. Investigación Explicativa:**

La investigación explicativa no se conforma con descripciones detalladas. Intenta descubrir leyes y principios y generar modelos explicativos y teorías.

### **6. Investigación Predictiva:**

El investigador observa un evento durante cierto tiempo, describe, analiza y busca explicaciones y factores relacionados entre sí, de modo tal que logra anticipar cuál será comportamiento futuro o la tendencia de ese evento.

### **7. Investigación Proyectiva:**

Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, más no necesariamente ejecutar la propuesta.

### **8. Investigación Interactiva (Investigación-Acción):**

Es aquella cuyo objetivo consiste en modificar el evento estudiado, generando y aplicando sobre él una intervención especialmente diseñada. En ella el investigador pretende sustituir un estado de cosas actual, por otro estado de cosas deseado.

### **9. Investigación Confirmatoria:**

Este tipo de investigación requiere de una explicación previa o una serie de supuestos o hipótesis, los cuales se desean confirmar. Para llegar a la confirmación se presenta bajo la modalidad “Demostración lógico-matemática” y “Verificación empírica”, en la primera modalidad es suficiente el empleo de un conjunto de postulados y definiciones y la utilización de las reglas de inferencia

deductiva, en cuanto a la segunda modalidad se verifican una o más hipótesis derivadas de una teoría, a partir de la experiencia directa.

### **10. Investigación Evaluativa:**

Su objetivo es evaluar los resultados de uno o más programas, que han sido, o están siendo aplicados dentro de un contexto determinado.

Ahora bien, considerando la clasificación antes expuesta, esta investigación asumirá el tipo de investigación definida como **investigación proyectiva**, puesto que este tipo, está justamente orientada a proponer soluciones que cambien y/o mejoren la manera de gerenciar proyectos en el Viceministerio de Proyectos y Obras Turísticas y particularmente en la Dirección General de Proyectos partiendo de un proceso de indagación y búsqueda de información que impliquen enfoques y métodos apropiados en la planificación de la propuesta, la cual está referida a un caso de estudio como es el Proyecto de Ordenamiento Turístico en Galipán.

### **3.2 Diseño de la Investigación.**

En cuanto al diseño de la investigación, Sampieri, Fernández y Baptista (2003), plantean los siguientes:

#### **1. Diseños Experimentales:**

Es el estudio en el que se manipulan intencionalmente una o más variables independientes (supuestas causas-antecedentes), para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos-consecuentes), dentro de una situación de control para el investigador.

## 2. Diseños No Experimentales:

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Se presentan tipos de diseño no experimental, entre los cuales están:

- **Transeccional o transversal:** recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único.
- **Investigación longitudinal:** estudios que recaban datos en diferentes puntos, a través del tiempo, para realizar inferencias acerca del cambio, sus causas y sus efectos.

Como la investigación desea satisfacer una necesidad en la organización, realizando la recopilación de información en un momento determinado, único en el tiempo, y ese momento es el actual, la información se recogerá tanto en campo como a través de documentos y se ampliará y organizará haciendo énfasis en la unidad de estudio como totalidad, en este sentido y tomando en cuenta lo que dicen estos autores, el diseño que más se ajusta es el **no experimental transeccional o transversal**.

### 3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

En cuanto a técnicas e instrumentos, Hurtado (op.cit), define por una parte las técnicas, señalando que “tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos...pueden ser de revisión documental, observación, encuesta y técnicas sociométricas, entre otras”; por otra parte define los

instrumentos y dice que “representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información” (p.153).

Asimismo, se presenta un bosquejo, de los tipos de instrumentos que esta autora señala en su obra, entre los cuales se tienen:

- **Instrumentos de captación:** permiten percibir el evento, no necesariamente de manera selectiva.
- **Instrumentos de registro:** permiten tener un soporte de la información en periodos de tiempo relativamente largos.
- **Instrumento de medición:** debe captar información de manera selectiva y precisa, aquella información que da cuenta del evento de estudio. Así como debe de contener un sistema de codificación de la información.

También hace mención de las técnicas, según sus indicios, entre las cuales se encuentran:

- **Técnica de observación:** la información se recoge en presencia del evento, observando y participando de él.
- **Técnica de encuesta:** la información se recoge solicitándola de otra persona. El investigador no puede tener experiencia directa del evento. Es otro quien la tiene.
- **Técnica de entrevista:** la información se recoge dialogando, se le solicita a otra persona.

- **Técnica de revisión documental:** la información está contenida en textos escritos, ya sea porque la unidad de estudio es un texto, o un documento o porque ya fue recogida y asentada por otra persona. Los instrumentos empleados en esta técnica son:
  - **Matriz de registro:** el tipo de instrumento es el registro. Se utilizan para asentar datos obtenidos a través de la medición de otros instrumentos, datos obtenidos de archivos o registros institucionales.
  - **Matriz de análisis:** el tipo de instrumento es la medición. Se basa en un criterio de análisis con el cual es posible interpretar o criticar el evento de estudio descrito e el algún documento.
  - **Matriz de categorías:** el tipo de instrumento es la medición. Permiten clasificar, agrupar y categorizar información contenida en documentos, tales como asientos de entrevistas, registros anecdóticos, diarios y en general aquellos que contienen gran volumen de información verbal variada.

Considerando los aspectos señalados por Hurtado, el procedimiento que esta investigación utilizará para la recolección de datos será la **técnica de revisión documental**, puesto que se revisarán materiales escritos, bibliografías y documentos en general, asimismo se empleará la **técnica de la entrevista**, y éstas serán no estructuradas o abiertas.

### 3.4 Cronograma de Actividades.

El siguiente cronograma se establece con la finalidad de establecer una planificación basada en una serie de actividades generales, partiendo de una hipotética investigación, el cual se tiene previsto terminar en el lapso de tres meses, iniciando en el mes de febrero de 2010 y culminando en el mes de marzo de 2010, por tanto los meses se llevaron a semana, esto con el fin de obtener una planificación más detallada.

**Cronograma de Actividades**

<b>Actividades</b>					
<b>Semanas</b>	<b>Validación de instrumentos</b>	<b>Recolección de datos</b>	<b>Procesamiento y análisis</b>	<b>Redacción del informe</b>	<b>Entrega final</b>
1 <sup>a</sup>					
2 <sup>a</sup>					
3 <sup>a</sup>					
4 <sup>a</sup>					
5 <sup>a</sup>					
6 <sup>a</sup>					
7 <sup>a</sup>					
8 <sup>a</sup>					
9 <sup>a</sup>					
10 <sup>a</sup>					
11 <sup>a</sup>					
12 <sup>a</sup>					

Figura 9. Adaptado de Hurtado (2007).

### 3.5 Etapas de la Investigación.

Ahora bien, para complementar lo anterior se establecen unas etapas en la que se desarrollará la investigación, serán:

Etapas	Descripción de la metodología a utilizar para elaborar el plan de gestión del proyecto y explicar la razones por las que se escogió esta metodología.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el levantamiento de información.</li> <li>• Analizar y organizar la información.</li> <li>• Elaborar el documento que contenga un breve resumen de la metodología a utilizar.</li> </ul>	Como resultado se obtiene el documento de la metodología de gestión de proyectos.
1			
2	<b>Elaborar el plan de gestión del proyecto que comprende:</b>  Plan de Gestión del Alcance.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamiento de la información.</li> <li>• Análisis de la información.</li> <li>• Elaboración del documento del Plan de Gestión del Alcance.</li> </ul>	Como resultado se obtiene el documento del Plan de Gestión del Alcance.
	Plan de Gestión del Tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamiento de la información.</li> <li>• Análisis de la información.</li> <li>• Aplicación de las mejores prácticas para la gestión del tiempo en los proyectos.</li> <li>• Elaboración del documento del Plan de Gestión del Tiempo.</li> </ul>	Como resultado se obtiene el documento del Plan de Gestión del Tiempo.
	Plan de Gestión de Costo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamiento de la información.</li> <li>• Análisis de la información.</li> <li>• Aplicación de las mejores prácticas para la gestión del costo en los proyectos.</li> <li>• Elaboración del documento del Plan de Gestión del Costo.</li> </ul>	Como resultado se obtiene el documento del Plan de Gestión del Costo.
	Plan de Gestión de las Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamiento de la información.</li> <li>• Análisis de la información.</li> <li>• Aplicación de las mejores prácticas para la gestión de las adquisiciones en los proyectos.</li> <li>• Elaboración del documento del Plan de Gestión de las Adquisiciones.</li> </ul>	Como resultado se obtiene el documento del Plan de Gestión de las Adquisiciones.
	Planificación de Recursos Humanos de la Dirección General de Proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamiento de la información.</li> <li>• Análisis de la información.</li> <li>• Elaboración del documento Planificación de Recursos Humanos de la Dirección General de Proyectos.</li> </ul>	Como resultado se obtiene el documento del Plan de Recursos Humanos.
	Plan de Gestión de las Comunicaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamiento de la información.</li> <li>• Análisis de la información.</li> <li>• Aplicación de las mejores prácticas para la gestión de las comunicaciones en los proyectos.</li> <li>• Elaboración del documento del Plan de Gestión de las Comunicaciones.</li> </ul>	Como resultado se obtiene el documento del Plan de Gestión de las Comunicaciones.
	Identificación de Riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamiento de la información.</li> <li>• Análisis de la información.</li> <li>• Elaboración del documento del Identificación de Riesgos.</li> </ul>	Como resultado se obtiene el documento de Identificación de Riesgos..

## **CAPÍTULO IV.**

### **MARCO ORGANIZACIONAL.**

#### **4.1 Marco Organizacional**

##### **4.1.1 Recuento Histórico de la Organización.**

La creación del Ministerio del Turismo se remontó al 01 de Agosto de 1999, cuando por Decreto Presidencial se ordenó la fusión de los Ministerios de Agricultura y Cría con el de Industria y Comercio creando el Ministerio de Producción y Comercio (MPC), en cuya estructura se creó el Despacho de Viceministro del Turismo, el cual asumió –entre otras- las competencias de la extinta Corporación de Turismo de Venezuela, la cual fue suprimida mediante la publicación de la Gaceta Oficial No. 37332 del 26 de Noviembre del 2001.

El Despacho de Viceministro de Turismo, demostró la capacidad de emprender, desarrollar y ejecutar proyectos turísticos que permitían el desarrollo del sector en Venezuela como una de las principales fuentes de ingresos en el país. Luego de cuatro años de funcionamiento bajo el esquema de Despacho de Viceministro, el 10 de Enero de 2005, el Presidente de la República Bolivariana de Venezuela, Decretó la creación del Ministerio del Turismo, mediante la modificación del Decreto de Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Central, con lo cual se suprimió el entonces Ministerio de la Producción y el Comercio para dar paso al nacimiento del MINTUR y a la creación del Ministerio de Industria Ligeras y Comercio, tal como lo establecen las disposiciones transitorias del Decreto No. 3.416 de fecha 11 de Enero del 2005.

La creación del Ministerio del momento, se realizó mediante la presentación del Proyecto de Reglamento Orgánico, el cual fue sometido a la consideración del Ministerio de Planificación y Desarrollo (MPD), mediante Oficio N° 0001 del 27 de enero de 2005. Dentro de su estructura interna propuesta, se crearon tres Despachos de Viceministros los cuales según su competencia fueron denominados, Desarrollo de Productos Turísticos, Comercialización de Productos Turísticos y Servicios Turísticos, así como las Oficinas de Apoyo Administrativo correspondientes.

El personal que pertenecía a la nomina del Despacho del Viceministro de Turismo, así como parte del personal técnico y de apoyo adscrito a las áreas de apoyo del antiguo MPC, fue transferido por traslado de competencias al nuevo Ministerio del Turismo, cumpliendo los lineamientos del Organigrama Estructural transitorio aprobado por el Ministerio de Planificación y Desarrollo, mediante Oficio N° 0104 del 09 de febrero de 2005.

Sumado a esto, MINTUR está al servicio de los ciudadanos y en su actuación dará preferencia a la atención de los requerimientos de la población y a la satisfacción de sus necesidades, de conformidad con los lineamientos emanados de la Ley Orgánica del Turismo.

Su actividad se desarrollará con base a los principios de economía, celeridad, eficacia, objetividad, imparcialidad, honestidad, transparencia, buena fe y confianza con base a la Ley Orgánica de la Administración Pública y el restante cuerpo de leyes vigente.

El MINTUR se apoya en organismos adscritos para la aplicación de las políticas creadas en su ámbito de acción, siendo los siguientes Instituto Nacional de Turismo (INATUR), Venezolana de Turismo (VENETUR, C.A.), VENEZOLANA DE TELEFÉRICOS, (VENTEL C.A.) y la COMISION NACIONAL DE CASINOS (CNC).

MINTUR como Órgano del Ejecutivo forma parte de la Administración Pública Nacional, por lo que el principal objetivo de su organización y funcionamiento es dar eficacia a los principios, valores y normas consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en especial, garantizar a todas las personas conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna el goce y el ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de sus derechos.

#### **4.1.2 Visión y Misión**

##### **4.1.2.1 Visión.**

*“Posicionar nacional e internacionalmente el Producto Turístico “Venezuela”, como herramienta estratégica para el desarrollo endógeno del país y fuente de bienestar para la población”.*

Fuente: Manual de la Organización MINTUR 2009

##### **4.1.2.2 Misión.**

*“Facilitar los mecanismos necesarios para el desarrollo endógeno del turismo mediante la inversión pública y privada, el fomento de una cultura turística y la participación protagónica de los actores que conforman el Sistema Turístico Nacional”.*

Fuente: Manual de la Organización MINTUR 2009

#### **4.1.3 Notas Generales de sus Planes.**

Con el fin de guiar su curso de acción, el MINTUR ha establecido cuatro políticas cuya definición se ajusta por una parte, a las Siete Líneas Estratégicas emanadas del Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela, a través del Proyecto Simón Bolívar y por la otra, en los principios y competencias otorgados al Ministerio por la Ley Orgánica del Turismo.

A continuación se citan dichas políticas y sus correspondientes componentes:

##### **I. Consolidación de Redes de Infraestructura Turística.**

- Desarrollo de Proyectos de Infraestructura Turística.
- Desarrollo de la Cartera de Crédito Turística.
- Desarrollo del Portafolio de Oportunidades de Negocios para el sector.
- Coordinación Interministerial para la mejora de los servicios públicos.

##### **II. Inclusión Socio productiva**

- Capacitación.
- Educación.
- Sensibilización.
- Calidad de vida.

##### **III. Legitimación Institucional.**

- Consolidación de la estructura ministerial y mejoramiento continuo.
- Conformación de las redes sociales de servicios turísticos (estructuración de Comités de Usuarios, Consejos Comunales, Comunidades).

- Desarrollo de los Fondos Mixtos Regionales.

#### **IV. Posicionamiento del Producto Turístico.**

- Realización de la Feria Internacional del Turismo de Venezuela (FITVEN) anualmente.
- Asistencia y participación en Ferias Internacionales de Turismo.
- Diseño e Implementación del Plan de Promoción Turística.
- Diseño e Implementación de las Oficinas Internacionales de Turismo.
- Membresía y participación en los organismos, negociaciones y foros internacionales de Turismo.

##### **4.1.4 Stakeholders e Interesados del Proyecto.**

Aquellas partes interesadas en el proyecto o personas que de alguna manera afectan y tienen relación con el proyecto, se identifican a continuación:

- Operadores Turísticos de Galipán.
- Comunidad de Galipán.
- Equipo del proyecto de la Dirección General de Proyectos (MINTUR).
- Empresa contratista.
- Coordinación del Parque Nacional El Ávila (Inparques).
- Gerencia de Capacitación de Inatur.
- Dirección de Calidad Turística de MINTUR.
- Visitantes.

## 4.2 Estructura Organizativa Actual

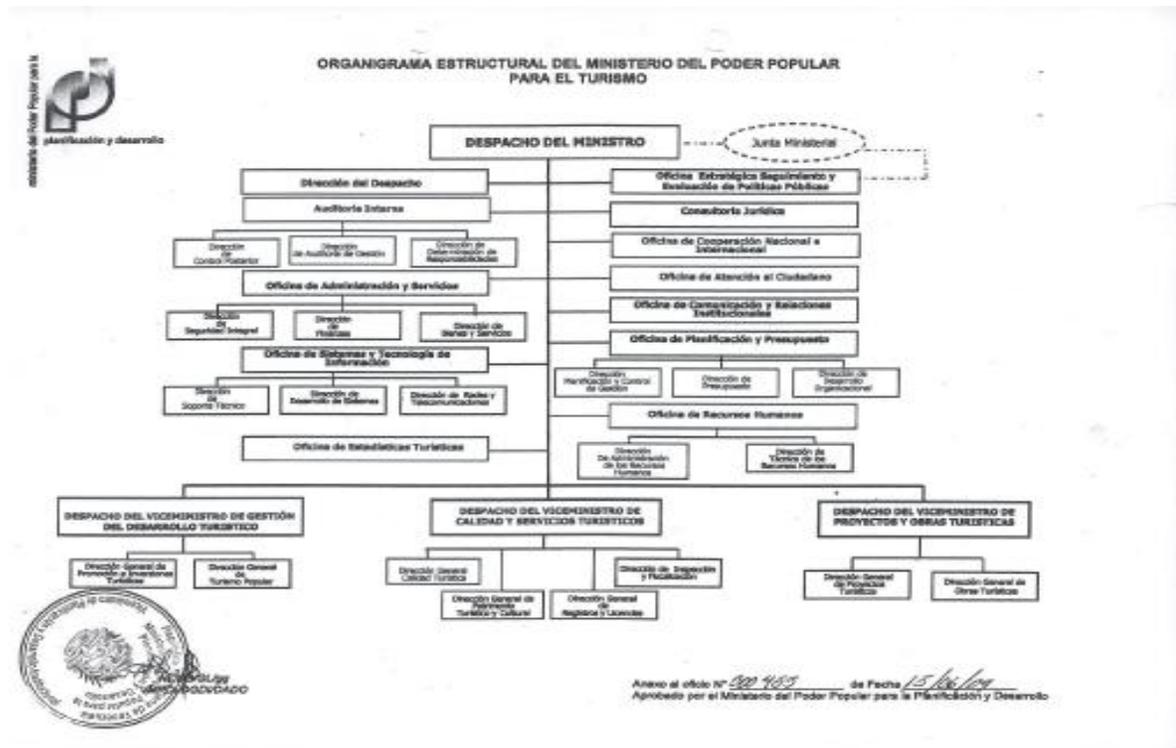


Figura 10 Tomado del Manual de Organización del Ministerio del Poder Popular para el Turismo (MINTUR). (Actualizado julio 2009).

### 4.2.1 Aspectos de la Dirección General de Proyectos

La Dirección General de Proyectos Turísticos, se plantea como objetivo formular las políticas públicas, criterios técnicos y demás actos de regulación para determinar los usos, actividad y características de desarrollo en Zonas decretadas como de Interés Turístico; así como para la evaluación de proyectos de inversión turística sustentables, con los diversos niveles de actuación gubernamental y actores sociales.

Dentro de sus funciones están:

- Definir criterios técnicos para la elaboración, evaluación y certificación de los Proyectos de Inversión Turística.

- Evaluar los proyectos de inversión turística sustentable, nacionales e internacionales con los diversos niveles de actuación gubernamental y actores sociales, para el otorgamiento de Factibilidad Socio-Técnica, certificación y seguimiento de la ejecución.
- Coordinar con organismos nacionales, regionales y locales las actuaciones necesarias en materia de equipamiento de servicios en las zonas turísticas.
- Realizar estudios e investigaciones requeridas para la elaboración, ejecución y control de proyectos de conformidad con los lineamientos de la Ley Orgánica de Turismo y el desarrollo turístico.
- Promover la Contraloría Social como mecanismo de participación en el diseño y desarrollo de proyectos de inversión turística.
- Gestionar, las actividades que desarrollen los organismos públicos nacionales, regionales y locales, el sector privado y las comunidades organizadas en las zonas decretadas de interés turístico con criterios de sustentabilidad.
- Promover la implementación de un Sistema de Control de Gestión en el Organismo y las dependencias que le estén adscritas.
- Evaluar y velar el cumplimiento de las normativas y disposiciones legales, en materias urbanística y ambiental vinculadas con el turismo.
- Prestar asistencia técnica sobre los criterios que rigen la formulación, evaluación y certificación de los proyectos turísticos, públicos y privados a través de Programas de Asistencia Técnica.

## CAPÍTULO V

### DESARROLLO DEL PROYECTO ESPECIAL DE GRADO

- En este capítulo se elaborará el Plan de Gestión del Proyecto del caso de estudio de acuerdo a las etapas establecidas en el marco metodológico explicado en la sección anterior. Asimismo, se evaluará el espacio territorial en Galipán en términos de los servicios turísticos que se prestan en el sector y en el mismo sentido, las tendencias mundiales.

#### **5.1 Etapa I: Metodología a utilizar para elaborar el Plan de Gestión del Proyecto caso de estudio.**

Para la elaboración del documento del plan de gestión del proyecto se toma como base los fundamentos de dirección de proyectos del Project Management Institute (PMI).

Se constituyen las fases de: visualización, conceptualización y definición. Durante éstas se realizan los planes subsidiarios correspondientes a siete áreas del conocimiento. De las nueve áreas del conocimiento descritas por el PMI en el PMBOK, Cuarta Edición, en este trabajo se desarrollan por completo las tres que se consideran más críticas en la Gerencia de un Proyecto: Alcance, Tiempo y Costo. En términos generales se desarrolla parte de los Planes de Gestión de Recursos Humanos, Adquisiciones, Comunicaciones e Identificación de Riesgos. Cabe destacar, que no forma parte del plan la elaboración de procedimientos, instrucciones de trabajo y/o formatos que sean necesarios para llevar a cabo el Plan de Gestión del Proyecto.

Con el perfeccionamiento en la utilización de las mejores prácticas, se espera en el mediano plazo, se puedan aplicar en profundidad alguno de los planes

que en este proyecto no se desarrollan plenamente debido a limitaciones en el tiempo y la experticia del equipo de trabajo del proyecto.

## **5.2 Etapa II: Elaboración del Plan de Gestión del Proyecto.**

### **5.2.1 Fase de Visualización**

En Venezuela la actividad turística representa una confluencia de demandantes y oferentes de servicios turísticos, en espacios que constituyen un atractivo turístico, bien por, sus bellezas naturales, culturales e incluso potencialidades del espacio, que han generado un conglomerado de operadores turísticos que de manera improvisada y en ausencia de una planificación adecuada ofrecen sus servicios a los visitantes; por otra parte el visitante demanda comodidad para el alojamiento, facilidad de transporte, información acerca de las rutas turísticas, entre otros, lo cual implica, ofrecer calidad en las facilidades y servicios ofrecidos al visitante, importante función a la que debe abocar los prestadores de servicios turísticos en el sector de Galipán, constituyéndolo como un destino turístico de marca “Galipán”.

Las condiciones que posee Venezuela y las tendencias del mercado, permiten hacer del turismo una actividad que contribuya al progreso económico del país. <http://www.turismoymarketing.com/marketingturistico.php> nos indica que la industria turística es una de las industrias que más desarrollo ha experimentado en los últimos años a nivel mundial. Países o lugares concretos con posibilidad de ofertar sus riquezas naturales, históricas o culturales, han ido entrando al mercado gracias a agencias, cadenas hoteleras, medios de transporte, desarrollo de Internet, etc.

La tendencia es a diversificar la oferta. Los que buscan sol, playa y diversión saben donde ir. Los que quieren además enriquecer su cultura, visitar lugares

históricos o conocer otros pueblos, pueden hacerlo desde cualquier lugar del mundo. El consumidor exige y se informa cada vez más.

Ahora bien, además de disfrutar del ocio, se suscita el desarrollo de comunidades receptoras. Cualquier tipo de producto turístico debe promover, al menos los siguientes objetivos básicos:

- Desarrollo económico de cada región.
- Mejorar la calidad de vida de la zona turística.
- Promover el desarrollo del patrimonio cultural y natural.
- Proteger el medio ambiente para evitar su deterioro y destrucción.
- Lograr y mantener el equilibrio biológico y cultural del destino.

En la actualidad el crecimiento de la actividad turística se debe a diversos factores: el surgimiento de sectores sociales con altos ingresos, con más tiempo libre, sometido a tensiones y despersonalización de las grandes ciudades. Preocupación por mejorar la calidad de vida lo que genera la búsqueda de nuevas alternativas de ocio relacionadas a la naturaleza o búsqueda de destinos exóticos. Surgimiento de nuevos consumidores más exigentes, que buscan nuevas experiencias, nuevas actividades, conocimiento de nuevas culturas.

Lo que ha generado una crisis en el turismo convencional, obligando a las empresas de turismo a desarrollar nuevas alternativas de esparcimiento como: turismo de aventura, turismo científico, montañismo, safaris fotográficos, ecoturismo, turismo de eventos, turismo rural, turismo cultural, etc.

En el caso específico de Galipán su principal actividad económica es el turismo, un turismo enmarcado en la naturaleza, sector de montaña, que invita a la contemplación y al ecoturismo, por lo que resulta apropiado planificar la actividad turística que ahí se desarrolla, y donde la ordenación del territorio con

fines turísticos y la calidad de servicio de sus operadores juega un papel fundamental.

En el marco del “Plan de Recuperación del Complejo Waraira Repano” se propone con el aporte social que el ente ejecutor (Consortio Humboldt) está presto a efectuar a la población más inmediata, en este caso es la población de Galipán la beneficiada, el proyecto de reordenamiento del eje turístico en el sector de “Galipán”, ubicado en el Parque Nacional El Ávila.

Por lo antes expuesto, el órgano rector en materia turística (MINTUR) ha decidido intervenir en un ordenamiento turístico en el sector, enfocado en los siguientes beneficios:

- Zonas separadas con similares características que propicien el desarrollo turístico.
- Eje turístico definido, lo que permitirá definir planes, programas y proyectos más convenientes para su puesta en valor.
- Elementos constitutivos del “Servicio deseado” que han de prestar los operadores turísticos.
- Mejor servicio a los visitantes actuales, respondiendo adecuadamente a sus necesidades.
- Excelente oferta turística, debidamente capacitada, lo que resultará en una mejor atención a los visitantes y/o turistas.
- Crecimiento del sector turístico, atrayendo mayor cantidad de visitantes, al tener disponibilidad de servicios de alojamiento, gastronomía, transporte, artesanía, y espacios de recreación y de esparcimiento, con un alto sentido de calidad, que invitan al deleite y comodidad de sus visitantes. Visitantes estos, que según sus pautas de consumo se encuentran dentro de una amplia segmentación de ambos sexos, con edad comprendida entre los 20 – 60 años, generalmente visitan el sector con el núcleo familiar o en pareja, con

un nivel profesional de estudios e ingresos superiores al salario mínimo, y residenciados en su mayoría en el Distrito Capital o estados Miranda y Vargas. Consumidores que buscan nuevas experiencias, actividades de esparcimientos y calidad de servicio.

### 5.2.1.1 Elaborar el Acta de Inicio del Proyecto

El acta de inicio del proyecto se realiza una vez que el Ministro de Turismo revisa y decide que va a invertir en el estudio de la idea del proyecto, es el primer paso para iniciar la visualización de la intervención.

La organización de la empresa es del tipo matricial débil donde el gerente del proyecto tiene una autoridad limitada, su dedicación al proyecto es parcial, al igual que la de los miembros funcionales del equipo del proyecto. Las actividades del gerente del proyecto son supervisadas periódicamente por el Gerente General del Consorcio Humboldt.

A continuación se presenta un esquema general con las fases principales del proyecto:

Número de esquema	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Cronograma					
					2009	2010	2011			
					S1	S2	S1	S2	S1	S2
1	1 Proyecto Ordenamiento Turístico Galipán	182 días	mié 27/01/10	jue 07/10/10			■	■	■	■
2	1.1 Visualización	16 días	mié 27/01/10	mié 17/02/10			■			
10	1.2 Conceptualización	21 días	jue 18/02/10	jue 18/03/10			■			
30	1.3 Definición	29 días	mié 10/03/10	lun 19/04/10			■			
51	1.4 Ejecución	115 días	mar 20/04/10	lun 27/09/10			■	■	■	■
74	1.5 Gerencia de Proyectos	115 días	mar 20/04/10	lun 27/09/10			■	■	■	■
77	1.6 Cierre	8 días	mar 28/09/10	jue 07/10/10			■			

**Figura 11.** Esquema general del cronograma del proyecto

De acuerdo a lo establecido entre la contratista (Consortio Humboldt) y el ente contratante (MINTUR) en el contrato de ejecución del proyecto “Plan de

Recuperación del Complejo Waraira Repano”, la entidad ejecutora debe destinar el 3% del monto total de inversión del proyecto a obras de carácter social en la comunidad de Galipán, lo cual representa un monto de Bs.F 5.100.000,00 para proyectos sociales de acuerdo a un estudio de necesidades que presenta la propia comunidad.

El proyecto caso de estudio, constituye una respuesta a las necesidades presentadas por la comunidad. En tal sentido, una porción de ese monto está orientado al desarrollo del proyecto, finalizando actividades de cierre en Octubre de 2010.

El Acta de Inicio del Proyecto es firmada por el Ministro de Turismo, Viceministro de Proyectos y Obras Turísticas y el Director General de Proyectos, funcionarios adscritos a MINTUR.

#### **5.2.1.2 Definición del Alcance**

##### **5.2.1.2.1 Enunciado del Alcance del Proyecto**

En el marco del “*Plan de Recuperación del Complejo Waraira Repano*”, se propone con el aporte social del ente ejecutor, el proyecto de reordenamiento del eje turístico en el sector de “Galipán”, ubicado en el Parque Nacional El Ávila.

Se considera que el proyecto inicia con la contratación del Gerente del Proyecto y su equipo de trabajo. Y se establece como final del proyecto el momento en el cual se verifica que:

- (a) Todos los entregables cumplen con las especificaciones.
- (b) El informe final del proyecto realizado.

(c) Acta de Clausura del Proyecto completa y firmada por el Gerente de Proyecto.

(d) La entrega del acta así como el Informe Final del mismo al Viceministerio de Proyectos y Obras Turísticas y a la Dirección General de Proyectos de MINTUR.

#### **5.2.1.2.2 Objetivos del Proyecto**

- Objetivo General

Realizar el reordenamiento del eje turístico, en el sector de “Galipán”, ubicado en el Parque Nacional El Ávila, con el fin de impulsar el turismo competitivo con alto valor social, recuperando espacios para la recreación y el disfrute de la comunidad y de los visitantes.

- Objetivos Específicos

- a) Efectuar diagnóstico en la zona.
- b) Delimitar el eje turístico y los servicios que lo comprenden.
- c) Mejorar la calidad de servicio de los establecimientos presentes en el eje.
- d) Establecer la Estructura Organizacional del personal técnico que ejecutará el proyecto.
- e) Ejecutar obras.
- f) Cerrar el proyecto.

### 5.2.1.2.3 Limitaciones y Restricciones del Proyecto

- *De Espacio*

Para el reordenamiento turístico, se considera los espacios de mayor concentración de prestadores de servicios turísticos, siendo estos espacios el sector Boca de Tigre y sector El Guamito, algunos otros prestadores se ubican de manera dispersa en Galipán. Por lo tanto, el reordenamiento ha de efectuarse en los espacios antes señalados, donde actualmente está operando la mayor cantidad de operadores turísticos. Esto constituye una limitación, no sólo de espacio, sino también de tiempo y de maniobrabilidad, ya que los trabajos de adecuación deben ser efectuados sin interrumpir los servicios prestados por dichos operadores. Esto supone una planificación mucho más precisa, evitando en gran medida la incomodidad de los visitantes y desde luego el desenvolvimiento de la actividad turística en el sector.

- *De Tiempo*

Es importante señalar que los operadores prestan sus servicios de lunes a domingo a partir del medio día hasta las 7:00 p.m. durante todo el año. Ello implica una limitación de tiempo, ya que será preciso trasladar los trabajos de reordenamiento para las mañanas a fin de evitar la interrupción de los operadores en la prestación de sus servicios.

- *De personal para la gestión del proyecto*

Los trabajos del reordenamiento son responsabilidad del Consorcio Humboldt. Actualmente existe un déficit en la plantilla de trabajadores de la empresa, que actualmente se está avocando a las principales obras de

recuperación del Complejo Waraira Repano. Esto trae como consecuencia un exceso en la carga de trabajo de sus miembros.

En general, para la realización del proyecto una gran limitante en el tiempo necesario para realizar las actividades es la ausencia de personal dedicado exclusivamente al mismo. Se estima contratar a personal para tales fines, así como designar a algunos empleado para que trabajen en el proyecto. Por lo tanto, algunos miembros del equipo de trabajo deben compartir su tiempo entre las actividades cotidianas y las del proyecto.

- *De Recurso Humano Altamente Calificado*

La realización del proyecto requiere de personal especializado. Por esta razón, es necesario realizar los adiestramientos a los especialistas que abordarán cada componente del proyecto.

Cabe destacar, que el equipo del proyecto estará constituido por profesionales de distintas disciplinas, provenientes de la contratista del Complejo Humboldt.

#### **5.2.1.2.4 Asunciones del Proyecto**

- a) El capital para la inversión procede de MINTUR.
- b) Los gastos e inversiones necesarias para el reordenamiento turístico de Galipán serán realizados por el Complejo Humboldt.
- c) El entrenamiento del personal será financiado por el Complejo Humboldt.

### **5.2.1.3 Alineación con los Objetivos Estratégicos**

#### **5.2.1.3.1 Cuadro de Mando Integral**

En [http://www.degerencia.com/tema/balanced\\_scorecard](http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard) nos señala que el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) es un método para medir las actividades de una organización en términos de su visión y estrategia, siendo una herramienta que permite movilizar la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión y hacia el logro de metas estratégicas a largo plazo.

En virtud de lo anterior, emplearemos dicho método para presentar la planificación estratégica de MINTUR para los próximos 4 años, particularmente aquellas enfocadas a fomentar el desarrollo de la infraestructura y los servicios turísticos del sector, el proyecto de ordenamiento turístico en el sector de Galipán contribuye al cumplimiento de las políticas y estrategias planteadas.

**Tabla 1. Cuadro de Mando Integral**

<b>P E R S P E C T I V A  C O M U N I D A D</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>MAPA ESTRATÉGICO</b>	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>INDICADORES</b>			
	<p><b>Misión:</b> Facilitar los mecanismos necesarios para el desarrollo endógeno del turismo, mediante la inversión pública y privada, el fomento de una cultura turística y la participación protagónica de los actores que conforman el Sistema Turístico Nacional.</p> <p><b>Visión:</b> Posicionar nacional e internacionalmente el producto turístico Venezuela, como herramienta estratégica para el desarrollo endógeno del país y fuente de bienestar para la población.</p> <p><b>Ejes Estratégicos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regular, formular y seguir las políticas, así como planificar y realizar las actividades del Ejecutivo Nacional en materia turística.</li> <li>2. Elaborar el Plan Estratégico de Turismo y los planes generales que fomenten los destinos y productos turísticos nacionales.</li> <li>3. Coordinar con los estados, municipios y otros integrantes del Sistema Turístico Nacional la elaboración de planes y programas, y en general todo lo atinente a la política del sector turístico.</li> <li>4. Estudiar y analizar y realizar informes estadísticos, entre otros sobre la actividad.</li> <li>5. Propiciar y realizar acuerdos y convenios internacionales y nacionales en materia turística.</li> <li>6. Promover con los órganos y entes competentes la participación protagónica de las comunidades en la oferta y gestión de productos turísticos, mediante la constitución de formas alternativas de organización popular.</li> </ol>	➔	<p><b>Objetivos Estratégicos:</b></p> <p>Garantizar el desarrollo de la infraestructura, equipamiento y calidad del servicio turístico a través de acciones coordinadas entre los actores que integran el Sistema Turístico Nacional, para asegurar la satisfacción de las necesidades sociales de descanso, recreación y esparcimiento.</p>	➔	<p><b>Acciones Estratégicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar las redes de servicios públicos en las zonas turísticas.</li> <li>• Articular con organismos competentes la prevención del delito y seguridad integral del turista con énfasis en la participación de las comunidades.</li> <li>• Desarrollar planes de infraestructura y potenciación de las zonas turísticas.</li> <li>• Establecer un sistema de calidad de servicios turísticos adecuados a estándares nacionales e internacionales, que garanticen la accesibilidad y el disfrute de los turistas.</li> <li>• Regular las tarifas de los servicios turísticos con base a criterios de calidad y economía social.</li> <li>• Mejorar el proceso de registro, actualización y licencia de los prestadores de servicios turísticos.</li> <li>• Ampliar las zonas de interés turístico.</li> <li>• Impulsar planes y proyectos turísticos, públicos y privados, dentro de las zonas de interés turísticas.</li> </ul>	➔	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios públicos funcionando en las zonas turísticas reportados.</li> <li>• Convenios suscritos con los organismos de seguridad y prevención del delito.</li> <li>• Planes y proyectos de infraestructura turística elaborados.</li> <li>• Turistas satisfechos por los servicios turísticos recibidos.</li> <li>• Informes de inspección que evidencien estándares de calidad de los servicios turísticos.</li> <li>• Resolución con tarifas establecidas.</li> <li>• Informes de fiscalización de implementación de tarifas.</li> <li>• Reportes de revisión de libros contables de los prestadores de servicios.</li> <li>• Reporte de registros y licencias entregadas a los prestadores de servicios turísticos.</li> <li>• Zonas de interés turístico decretadas.</li> <li>• Planes y proyectos turísticos en ejecución.</li> <li>• Planes y proyectos turísticos ejecutados.</li> </ul>

## 5.2.2 Fase de Conceptualización definir rol

### 5.2.2.1 Creación del Equipo de Trabajo

Inicialmente el equipo de trabajo del proyecto se constituirá con el personal que se encuentra actualmente contratado en el Consorcio Humboldt, y posteriormente se incorporará el personal a contratar.

Se designará el gerente del proyecto en la fase inicial del proyecto, por tanto su permanencia en el mismo es en concordancia al cronograma total del proyecto.

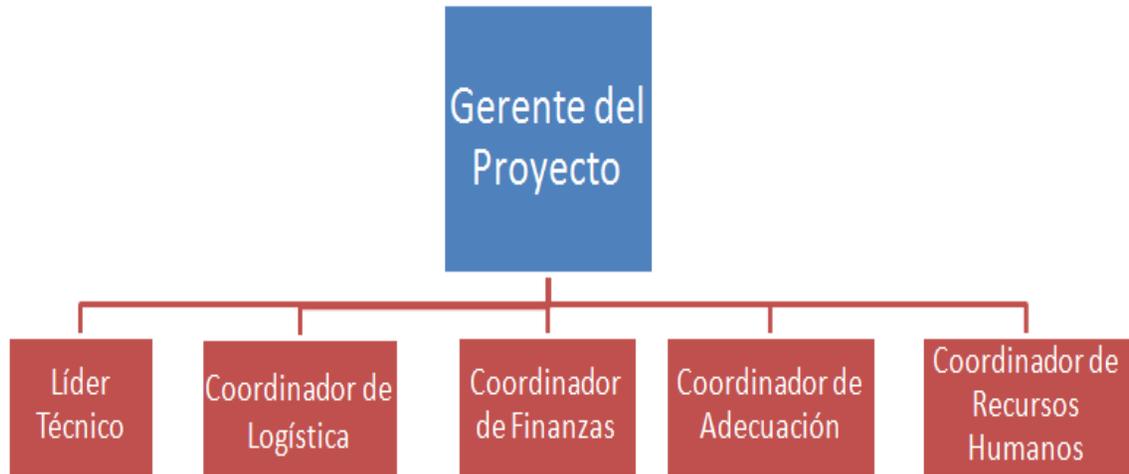
En cuanto a su rol el **gerente del proyecto** tendrá bajo su responsabilidad el éxito en la ejecución del proyecto. Para ello deberá asegurar la finalización del mismo: (a) en el tiempo y costo planificado, (b) con la calidad requerida por el cliente, (c) definida en el alcance en el inicio. Para ello deberá:

- Coordinar el equipo de trabajo con la finalidad de lograr la sinergia del mismo.
- Trabajar en conjunto con los gerentes funcionales para asegurar que los recursos se empleen de forma eficaz y eficiente.
- Mantener informados a los stakeholders en forma completa.
- Interactuar con los clientes y proveedores.
- Realizar la planificación en conjunto con su equipo de trabajo de la manera más realista posible.
- Prever riesgos y proponer acciones mitigantes o correctivas cuando sea necesario.
- Alcanzar los objetivos planteados.

De acuerdo con los objetivos específicos definidos para el proyecto, se necesita conformar un equipo de trabajo interdisciplinario que contemple las siguientes áreas de responsabilidad:

- *Equipo Técnico Especializado*: El Equipo Técnico esta formado por el Gerente del Consorcio Humbolt y el Director General de Proyectos de MINTUR. Estará representado por el Líder Técnico, quien ejecuta las actividades y las otras personas miembros actuaran como consultores del área. El líder técnico es responsable de:
  - a. Definir las adquisiciones.
  - b. Coordinar las actividades de mejoramiento de la infraestructura del sistema turístico.
  - c. Definición del eje turístico y que servicios turísticos comprendidos en él, así como las responsabilidades que estos deben cumplir.
  - d. Definición y desarrollo del contenido de los entrenamientos referente al área de calidad turística.
  
- *Coordinador de Logística*: Coordinador(a) de logística coordina las compras de todos los insumos del proyecto. Contratación, elaboración, y seguimiento de todos los trámites necesarios para la compra de bienes.
  
- *Coordinador de Recursos Humanos*: Coordinador (a) de recursos humanos es responsable de la contratación de personal, así como la coordinación de las actividades de entrenamiento en las distintas áreas. De igual manera asesorará a los operadores turísticos a la contratación del personal idóneo para la prestación de sus servicios.
  
- *Coordinador de las actividades de Adecuación*: Es responsabilidad del coordinador de esta área conseguir las opciones de contratación de servicios y personal para la ejecución de las obras. Participa en la planificación de dichas actividades.

- Coordinador de Finanzas: Forma parte del equipo que se encarga de la elaboración y evaluación del presupuesto del proyecto. También participa en la planificación de las actividades con la finalidad de asegurar la disponibilidad de dinero oportuno para la ejecución del proyecto.
- Coordinador del proyecto por parte de MINTUR: Participa en la evaluación técnica de calidad en el proceso de ejecución de los trabajos.



**Figura 12.** Organigrama del Equipo de trabajo del proyecto

En la figura 12 se puede observar el organigrama del equipo de trabajo del proyecto que participa en las actividades de definición y desarrollo del proyecto. Para complementar en la tabla 1 se muestra cada uno de los integrantes del mismo.

**Tabla 2.** Equipo de gerencia del proyecto

Equipo de Gerencia del Proyecto	
Equipo Técnico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente del Consorcio Humbolt.</li></ul>
Gerente de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinador de proyectos del Consorcio Humbolt.</li></ul>
Coordinador de Finanzas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contralor del Consorcio Humbolt.</li></ul>
Coordinador de Logística	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente de Logística.</li></ul>
Coordinador de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente de Recursos Humanos.</li></ul>
Coordinador de Trabajos de Adecuación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente de Mantenimiento.</li></ul>
Coordinador de Proyecto MINTUR	<ul style="list-style-type: none"><li>• Director General de Proyectos de MINTUR.</li></ul>

## **5.2.2.2 Completación del Alcance**

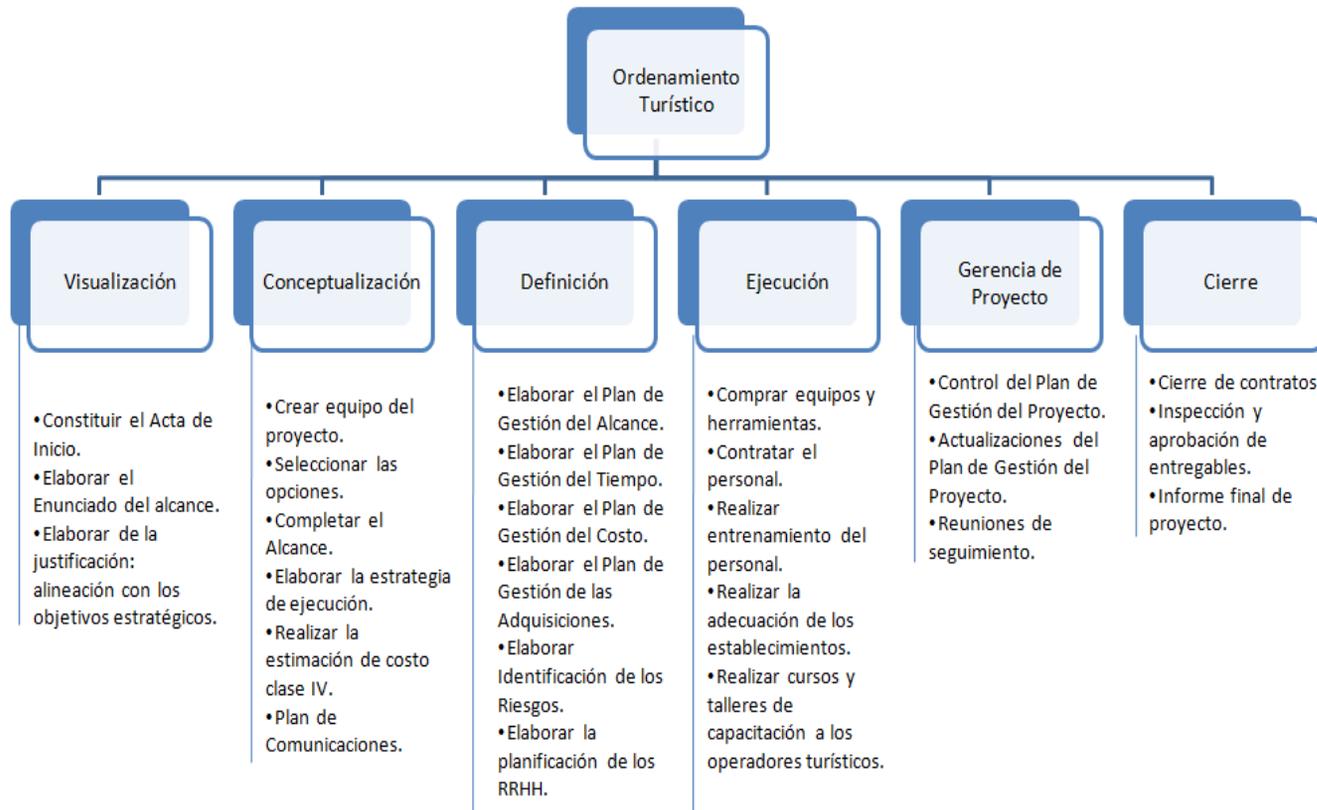
### **5.2.2.2.1 Estructura Detallada de Trabajo (EDT)**

La Estructura Detallada del Trabajo es una manera de subdividir el proyecto en unidades más fácilmente manejables hasta obtener paquetes de trabajos. Estos a su vez están compuestos por un grupo de actividades a realizar.

La EDT del proyecto esta subdividida de acuerdo a las fases del ciclo de vida de un proyecto: visualización también conocida como iniciación, conceptualización y definición que algunos autores definen como planificación, ejecución y cierre. Sin embargo, de acuerdo al Project Management Institute, la gerencia de un proyecto debe ser manejada desde las 9 áreas del conocimiento, creando para ello un plan por cada una de ellas. Para interrelacionar ambos conceptos es conveniente aclarar que algunos planes comienzan en la fase de visualización y se van desarrollando cada vez más hasta completar el proyecto.

En la figura 13 se puede observar un esquema en forma de árbol de la estructura detallada del trabajo en sus niveles I, II y III. Este esquema general permite tener un mapa general del proyecto.

**Figura 13. Estructura Detallada del Trabajo (EDT)**



Las fases del ciclo de vida que se desarrollan con mayor detalle en el presente documento han sido desglosadas hasta el nivel IV como se puede observar en las figuras 20 21 y 22.

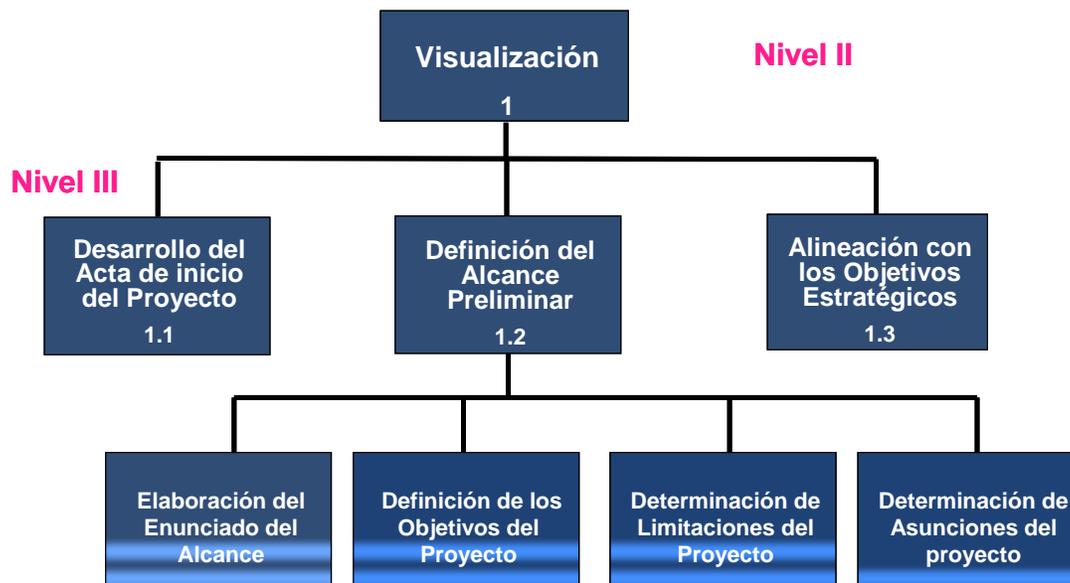


Figura 14. EDT de la fase de Visualización del Proyecto

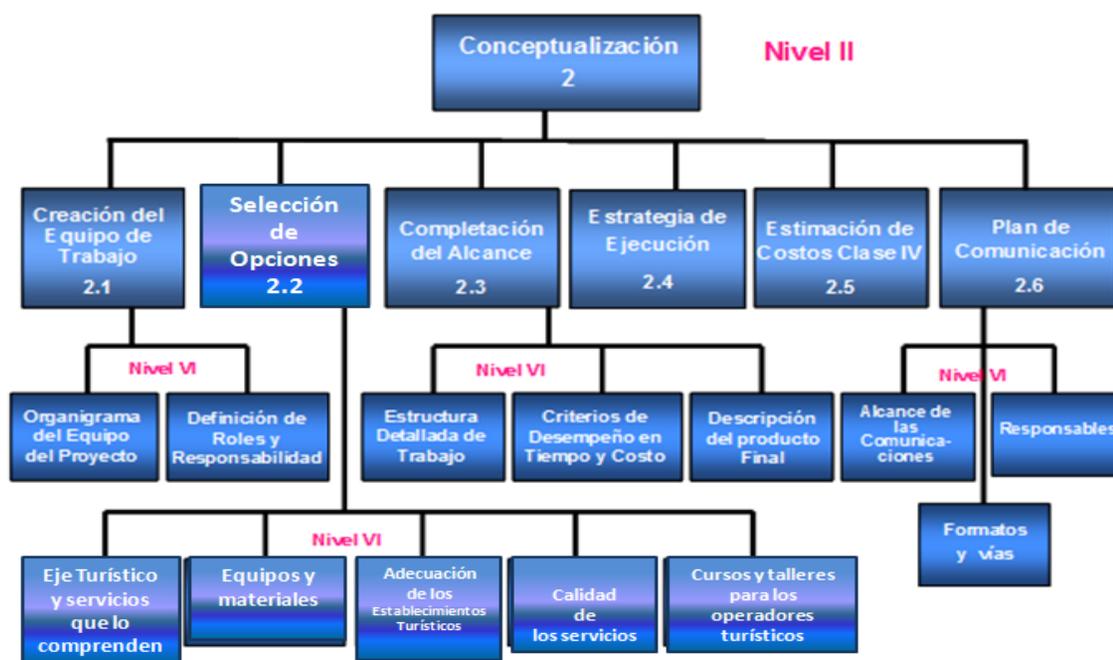


Figura 15. EDT de la fase de Conceptualización del Proyecto

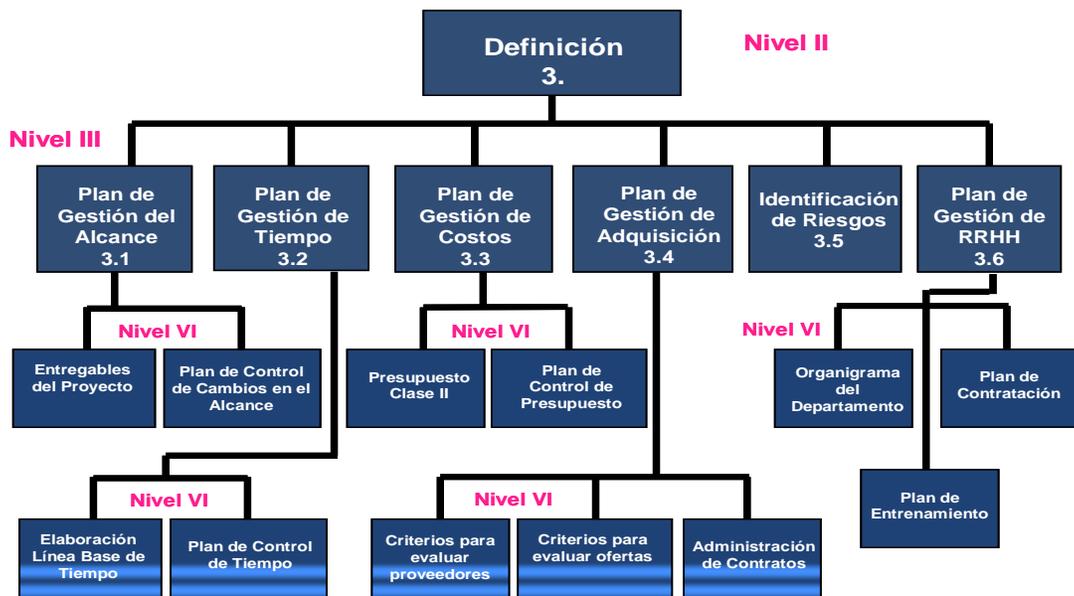


Figura 16. EDT de la fase de Definición del Proyecto

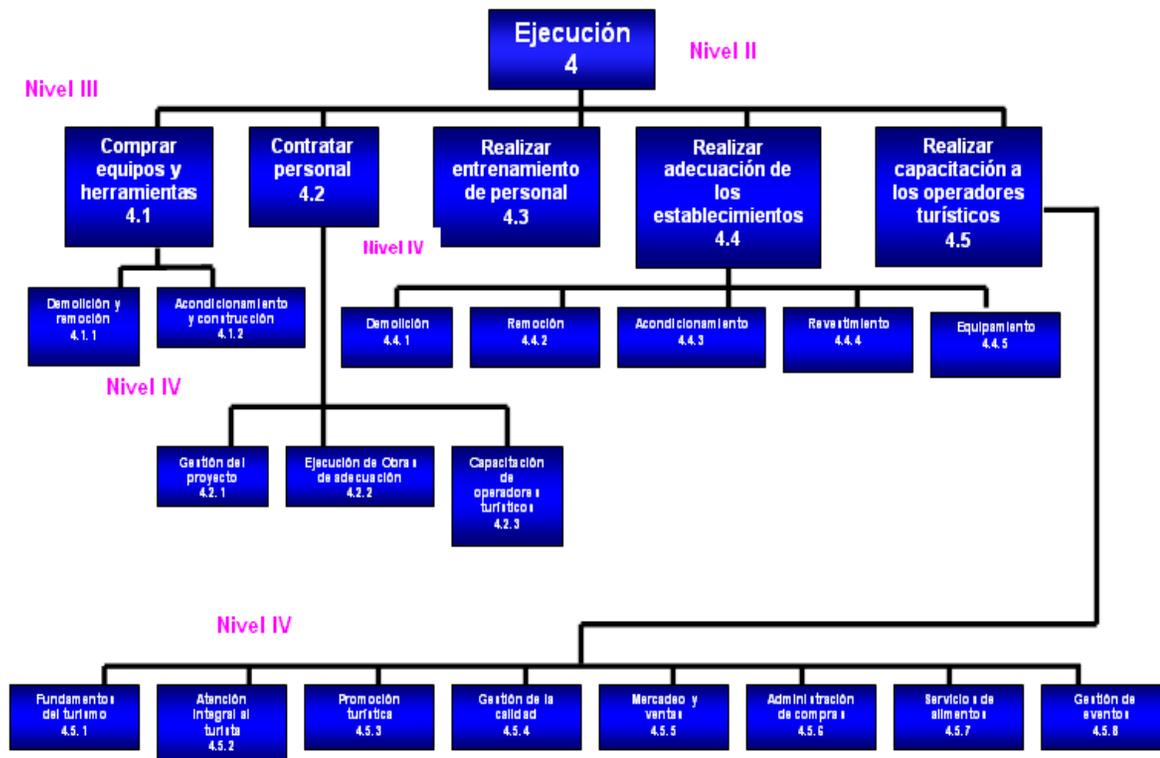
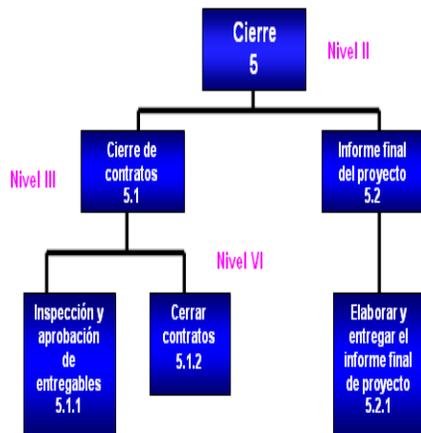


Figura 17. EDT de la fase de Ejecución del Proyecto



**Figura 18.** EDT de la fase de Cierre del Proyecto

#### 5.2.2.2 Descripción del Producto Final

Con este proyecto se desea efectuar un ordenamiento turístico que va a establecer lineamientos y directrices para la ordenación y desarrollo gradual de programas de administración y manejo de los operadores turísticos, en tal sentido, que el destino Galipán proporcione a sus visitantes oportunidades para la recreación y el turismo con mejor calidad en sus servicios.

El ordenamiento turístico en el contexto de conservación, defensa y mejoramiento del ambiente y de los recursos naturales renovables y estará sujeto a las siguientes directrices:

1. Protección y mantenimiento de las condiciones naturales en el ambiente del eje turístico.
2. Restauración de las áreas degradadas por la acción del hombre.
3. La satisfacción de la demanda recreacional y turística, mediante el fomento del uso adecuado de las especies y recursos del sector.
4. Propulsar la reubicación de los usos y actividades no cónsonos con la actividad turística.

5. La difusión, preservación y defensa de los valores naturales, históricos – culturales y tradicionales de Galipán.
6. El diseño de los establecimientos y organización de las actividades de prestación de servicios turísticos, de manera que se integren y se adapten con el ambiente, procurando no producir impacto significativo.
7. Participación de la población local en los procesos de conservación y mantenimiento del eje y de los elementos que lo integren.

El ordenamiento turístico se inicia con la definición de un eje turístico, que presenta en sí mismo un carácter de exclusividad para el desarrollo de la actividad turística, la necesidad de definir el eje turístico se debe a que los prestadores de servicios turísticos están conglomerados geográficamente en distintos espacios de Galipán, uno es en el Terminal El Guamito, donde concurren las líneas de transporte de La Guaira, Caracas y el teleférico, otro es en el sector Boca de Tigre, y donde generalmente hacen parada los visitantes en vehículos propios y el resto de los prestadores se ubican en distintos espacios de manera dispersa. Los servicios que se encuentran en los espacios antes descritos son restaurantes y kioscos con venta de dulcería y flores, así como transporte turístico. Los kioscos son especialmente los establecimientos que mayormente presentan deficiencias es la prestación del servicio, los cuales no presentan uniformidad e identidad entre ellos, elevado deterioro en su infraestructura, ausencia de sanitarios para sus comensales, deficiente iluminación, operando la mayoría de ellos al margen de la normativa técnica.

Por tanto, una descripción relevante de uno de los productos que obtendrá el proyecto, es un eje turístico plenamente definido, posteriormente, los servicios que comprenden ese eje, completamente clasificados y ajustados a la normativa legal vigente, operando con uniformidad e integrándose entre sí, con procesos administrativos y operativos establecidos, siendo sus integrantes

ampliamente capacitados, lo que resultará en fortalecer el sistema turístico de Galipán, denotando significativas mejoras en la prestación de los servicios a los visitantes.

Como requisitos de calidad para la aceptación y aprobación del producto final, se espera obtener que Galipán fortalezca su desarrollo turístico sustentable y sostenible, que satisfaga las necesidades de la demanda turística, con un eje turístico dotado de servicios adecuados, mejora significativa en la prestación de servicios a los visitantes, infraestructura cónsona con el entorno, señalética a lo largo del eje, servicios complementarios como son sanitarios y seguridad al visitante, ornato del eje turístico. La adecuación de los establecimientos debe estar culminada de acuerdo a las especificaciones de la memoria descriptiva, y con acabados de primera en los trabajos de obras civiles, en consonancia con la defensa y mejora del ambiente.

Se podrá ofrecer al turismo nacional y receptivo un destino turístico cercano a la ciudad capital con facilidades de acceso, una experiencia de visita en el que se contempla sus atractivos naturales y se recibe atención de primera, en el que además no sólo se recomienda visitar sino también se desea volver.

#### **5.2.2.2.3 Criterios de Desempeño en Costo y Tiempo**

Los promotores e inversionistas del proyecto son de manera conjunta MINTUR y el Consorcio Humboldt, quienes además se cuentan entre los principales “stakeholders” o interesados del mismo.

Se toma como fecha de inicio 26 de abril de 2010, de acuerdo con el acta de inicio. Se espera que el proyecto esté culminado en el tiempo estipulado por el cronograma. Así mismo se espera obtener un ordenamiento turístico que vaya en concordancia con la normativa legal vigente, en el que los operadores

turísticos cumplan los requerimientos de calidad y funcionalidad en la prestación de sus servicios.

### **5.2.2.3 Estrategia de Ejecución**

Para realizar la ejecución del proyecto de un ordenamiento turístico en Galipán se realiza primero el plan de gerencia del proyecto.

La definición de los elementos contentivos de un ordenamiento turístico permite luego revisar y discutir las especificaciones técnicas de los equipos de trabajo que se conformarán, las adecuaciones necesarias de infraestructura que se han de efectuar, así como la cantidad tanto del primero como del segundo.

La estimación de tiempo y costos se realiza basándose en la información de proyectos similares así como la opinión de los expertos.

Se han de emitir órdenes de compra para las adquisiciones, y el respectivo traslado al sitio, en el que se ha de solicitar con 2 meses de anticipación los permisos respectivos ante el Instituto Nacional de Parques (INPARQUES) para subir los materiales necesarios al sector, el tiempo antes señalado es el tiempo promedio en el que dicho instituto tarde en dar respuesta a las solicitudes ante ellos presentada.

Las adquisiciones a de dividirse en periodos, de acuerdo a los pagos de valuaciones que efectúe Mintur al Consorcio Humboldt, a la fecha, la empresa ha recibido el anticipo y presentado para sus respectivos pagos cuatro valuaciones.

Paralelo a las adquisiciones se debe contratar al personal que realizará los trabajos de adecuación. Una vez que el personal ingrese en la nómina se procede a completar la documentación legal necesaria para que comiencen el entrenamiento según las áreas respectivas de la obra en el que laborarán.

También se desarrolla el plan de entrenamiento dirigido a todos los operadores turísticos, con todos los tópicos que se impartirán, así como la profundidad de cada uno y la duración de cada actividad. En esta parte también se establece una metodología de evaluación para garantizar el éxito del entrenamiento.

En estos último y tomando ventaja del tiempo, se procede a realizar este entrenamiento en forma simultánea a los trabajos de adecuación de la infraestructura, lo que resultará en obtener una infraestructura adecuada con unos operadores ampliamente capacitados para el desarrollo óptimo de sus actividades.

#### **5.2.2.4 Estimación de Costos Clase IV**

De acuerdo con lo especificado en el EDT, durante la fase de conceptualización se debe realizar una estimación de Costos Clase IV. Para este momento, se tiene suficiente información que permite tener una idea mas clara de cómo estará desglosado el presupuesto. A continuación en la tabla 2, se pueden observar las partidas generales del proyecto y su costo estimado.

**Tabla 3.** Estimado de Costos Clase IV

<b>Rubro</b>	<b>Costo en miles de Bs.F</b>	<b>Unidades Tributarias (UT)</b>
Equipos y herramientas para demolición, remoción y acondicionamiento de los establecimientos turísticos.	450.000,00	6.923,07
Materiales para construcción y acondicionamiento de los establecimientos turísticos.	55.000,00	846,15
Carteles de Señalización en el eje turístico.	3.000,00	46,15
Acondicionamiento del transporte turístico.	200.000,00	3.076,92
Recursos humanos planificados.	360.000,00	5.538,46
Equipos de oficinas	70.000,00	1.076,92
Capacitación de los operadores turísticos	7.000,00	107,69
<b>Total</b>	<b>1.145.000,00</b>	<b>17.615,38</b>

Para la realización de estos cálculos se toma como referencia el presupuesto ejecutado para la “*Puesta en Valor del Casco Colonial de la Población de Choroní*”. Dicha obra fue realizada en el año 2008. Así mismo se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Ajustes por inflación desde el 2008 al 2010.
- Después de la última devaluación del bolívar, se prevé que no habrá alguna otra durante la realización de este proyecto.

Este estimado de costo se utiliza como base para realizar la aprobación de fondos para la ejecución del proyecto.

#### **5.2.2.5 Plan de las Comunicaciones**

El plan de las comunicaciones permite crear un conjunto de procedimientos para mantener las líneas de mando claras y mantener informado al equipo del proyecto y a los promotores o clientes del mismo sobre los cambios y avances.

### **5.2.2.5.1 Alcance de las Comunicaciones**

Durante la planificación y ejecución del proyecto se generan principalmente los siguientes tipos de informaciones que deben difundirse: de avance, cambios, seguimiento o reuniones y de aprobación de entregables en el proyecto. La información sobre el avance del trabajo abarcará la siguiente información:

- % de avance
- Desviaciones en tiempo y costo.
- Posibles causas de las desviaciones.

La información que se obtenga de los informes de avances se discute en la reunión de seguimiento con los miembros del equipo del proyecto. La información que se genera en las reuniones de seguimiento se debe respaldar en una minuta que contenga la fecha, número de reunión, nombre de los asistentes y sus correos electrónicos, puntos resaltantes, decisiones tomadas, responsables de cada acción y fecha compromiso para cada una de ellas.

La información debida a una solicitud de cambio, ya sea en el cronograma (replanificación o actualización), en el presupuesto o en el alcance debe ser sometida a revisión para su posterior aprobación. Cuando ocurre un cambio, debe ser informado explicando detalladamente los aspectos relevantes al mismo: descripción del cambio, justificación, análisis de impacto, opciones etc. En el anexo 9, aparece el formato que se utiliza para realizar el informe en caso de solicitud de cambio. En la medida que dicho informe es evaluado, se va completando hasta obtener la aprobación o rechazo.

En el caso de las aprobaciones, las mismas deben ser solicitadas por escrito una vez que se tenga listo el entregable. El lapso máximo que transcurre entre la culminación de un paquete de trabajo y el envío de la solicitud es de dos

días. Una vez que concluye la evaluación, análisis e inspección del o de los entregables, se realiza un informe con la aprobación de estos. Dicho informe debe ser entregado en un lapso no mayor a una semana a partir de la culminación de la inspección. En caso de no aprobar el entregable igualmente se debe realizar un informe detallado donde se expliquen las causas de la(s) no conformidad(es) razones por la(s) cual(es) no se otorga la aprobación.

Las reuniones definidas para la discusión y difusión de la información del proyecto son:

**Reunión Kick-Off:** Esta reunión se realiza al inicio del proyecto con la finalidad de que los miembros del equipo se conozcan y compartan inquietudes; así mismo permite:

- Aclarar objetivos y metas del proyecto.
- Revisar inicialmente el plan de trabajo.
- Identificar posibles problemas.
- Establecer responsabilidades.
- Obtener el compromiso de todos los miembros del proyecto.

**Reuniones de estatus mensual:** En estas reuniones realizadas mensualmente, se busca la presentación del estado actual del proyecto (presentación formal de un reporte de progreso), donde se deben mostrar los siguientes puntos:

- Avance físico real del proyecto y avance acumulado real.
- Comparación del avance real y el planificado.
- Explicación de las posibles desviaciones que pudieran visualizarse en la comparación.
- Avance financiero.
- Riesgos del proyecto y planes de acción.

En ellas deben estar presentes los Coordinadores de cada área del proyecto, el Gerente del proyecto y el Gerente Funcional responsable del proyecto (Gerente General del Consorcio Humboldt). Cuando se considere necesario, también participara el Director General de Proyectos de MINTUR. Después de cada reunión, el Gerente del Proyecto realiza una minuta con todos los puntos tratados en la reunión, la cual se distribuye vía e-mail a cada uno de los coordinadores; éstos a su vez, comunican al personal a su cargo de los puntos más relevantes del área en la que se desempeñan, así como las medidas correctivas en caso de que apliquen.

**Reuniones de estatus semanal:** Son reuniones que se realizan entre el Gerente del proyecto y los Coordinadores de cada una de las áreas del proyecto. En ellas se plantean requerimientos de las diferentes áreas a través de un documento llamado “Solicitud de Requerimientos”, el cual debe ser llenado por los Coordinadores y discutido en dicha reunión; se tienen como máximo 3 requerimientos por área a la semana. Al concluir ésta, ningún requerimiento debe quedar en estatus “Pendiente”. Los estatus permitidos para los requerimientos al finalizar la reunión deben ser “Revisado”, “Aprobado” o “Rechazado”. El formato de este documento se presenta en el anexo 10. En esta reunión también se pueden discutir algunos puntos de atención que sea importante revisar antes de la reunión mensual de estatus.

Los requerimientos que al culminar la reunión tengan estatus “En Revisión”, serán revisados por el Gerente del Proyecto por parte del Consorcio y el Director General de Proyecto por parte de MINTUR. Éstos deben dar respuesta al Coordinador correspondiente en máximo 2 días hábiles.

Los requerimientos que sean rechazados, pueden plantearse nuevamente la siguiente semana, anexando más documentación que la sustente para que pueda ser aprobada.

Los resultados de esta reunión son asentados en una minuta realizada por el Gerente de Proyecto, la cual debe ser distribuida vía e-mail a todos los Coordinadores del proyecto; éstos a su vez, distribuyen la información correspondiente a su área en forma oral o por escrito, vía e-mail.

#### 5.2.2.5.2 Vías de comunicación y tipos de formatos

Las comunicaciones que incluyen un informe deben ser enviados vía correo electrónico utilizando el formato que corresponda para cada caso. En la tabla 3 aparece un resumen de los tipos de comunicación y las vías utilizadas para su difusión.

**Tabla 4.** Resumen de las vías de comunicación y los tipos de formatos.

Tipo de Información	Vía de Comunicación	Formato
Información para actualizar el estatus de las actividades según el cronograma	Correo electrónico	Sin formato especificado. La información puede recabarse a través de entrevistas, correos electrónicos, cuestionarios. Debe quedar evidencia escrita.
Información para actualizar el estatus de las actividades según presupuesto	Correo electrónico	Sin formato especificado. La información puede recabarse a través de entrevistas, correos electrónicos, cuestionarios. Debe quedar evidencia escrita.
Minuta de reunión estatus Semanal: información detallada de la situación	Correo electrónico	El especificado para este caso.
Minuta de reunión estatus: información resumida con los aspectos más relevantes a resaltar.	Correo electrónico	El especificado para este caso.
Cambios	Correo electrónico e impreso	Formato de solicitud de cambios (anexo 15)
Solicitud de Aprobaciones de entregables	Correo electrónico e impreso	Formato de Solicitud de Aprobaciones de entregables
Solicitud de aplazamiento de aprobaciones de entregables	Correo electrónico e impreso	Formato de Solicitud de aplazamiento de aprobaciones de entregables
Informe de Aprobación de Entregables	Correo electrónico e impreso	Formato de Aprobación de Entregables
Informe de no conformidad en la inspección final de un entregable	Correo electrónico e impreso	Formato de no conformidad en la inspección final de un entregable

### 5.2.2.5.3 Responsables y Frecuencia

La información debe ser divulgada por la persona designada con la frecuencia que aparece en la tabla 5.

**Tabla 5.** Divulgación de la información: responsables y frecuencia.

Tipo de Información	Responsables	Frecuencia
Información para completar el informe de avance.	Gerente de Proyecto o quien designe en caso de ausencia.	Dos veces a la semana: todos los lunes y miércoles.
Avance Semanal: información detallada de la situación.	Gerente de Proyecto o quien designe en caso de ausencia.	Semanal: todos los martes.
Avance Mensual: información resumida con los aspectos mas relevantes a resaltar.	Gerente de Proyecto o quien designe en caso de ausencia.	Mensual: los primeros 5 días de cada mes.
Cambios	Coordinador del área que corresponda según el cambio solicitado.	Cuando sea necesario.
Reunión de Seguimiento.	Gerente de Proyecto o quien designe en caso de ausencia.	Semanal: todos los jueves.
Solicitud de Aprobaciones de entregables.	Coordinador del área que corresponda según el entregable.	De acuerdo al cronograma.
Solicitud de aplazamiento de aprobaciones de entregables.	Coordinador del área que corresponda según el entregable.	Cuando sea necesario.
Informe de Aprobación de Entregables.	Coordinador del área que corresponda según el entregable.	Al culminar las inspecciones del entregable.
Informe de no conformidad en la inspección final de un entregable.	Coordinador del área que corresponda según el entregable.	Cuando sea necesario.

## 5.2.3 Fase de Definición

### 5.2.3.1 Plan de Gestión del Alcance

#### 5.2.3.1.1 Entregables del Proyecto

De acuerdo a la EDT del proyecto, las fases se subdividieron en paquetes de trabajo. A continuación se muestra una tabla que contiene el EDT del proyecto desde el nivel III de desagregación, con el código de identificación de cada uno de los productos entregables, así como una breve descripción del proceso.

**Tabla 6.** Descripción de los niveles de desagregación del EDT: Visualización

<b>Cód EDT</b>	<b>Cód EDT</b>	<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>
1.1	1.1.1	Desarrollar el Acta de Inicio del Proyecto.	<u>Acta de inicio del Proyecto:</u> Incluye justificación del proyecto, el presupuesto general esperado, el gerente de proyecto y su nivel de autoridad, la dedicación en tiempo del gerente y los otros miembros funcionales que laboren, esquema general del tiempo, y firmas autorizadas.
1.2	1.2.1	Elaborar el Enunciado del Alcance.	<u>Definición del Alcance:</u> Se documenta el alcance del proyecto, con una descripción detallada del proyecto, dejando claro cuales son los objetivos, limitaciones y asunciones que se pretende lograr con el proyecto.
	1.2.2	Definir los Objetivos del Proyecto.	
	1.2.3	Determinar las Limitaciones del Proyecto.	
	1.2.4	Determinar las Asunciones del Proyecto.	
1.3	1.3.1	Verificar la Alineación con los Objetivos Estratégicos de MINTUR.	Este documento tiene por finalidad dejar evidencia de la contribución del proyecto para alcanzar los objetivos estratégicos que se ha trazado el ministerio.

**Tabla 7.** Descripción de los niveles de desagregación del EDT: Conceptualización

Cód EDT	Cód EDT	Nombre	Descripción
2.1	2.1.1	Elaborar el Organigrama del Equipo del Proyecto	<u>Creación del Equipo de Trabajo del Proyecto:</u> Se define el organigrama del equipo de proyecto y de esta manera se determina cuales serán los miembros del mismo. Se toma como base la información obtenida en la definición del alcance del proyecto. Así mismo se especifican los roles y responsabilidades que debe cumplir cada uno y las líneas de reporte.
	2.1.2	Definir Roles y Responsabilidades	
2.2	2.2.1	Seleccionar el Eje Turístico y servicios que lo comprenden.	<u>Selección de las Opciones Técnicas:</u> Determinar cada una de las opciones técnicas disponibles para realizar cada actividad. Se debe evaluar cada una y seleccionar la más adecuada para el proyecto. Es importante documentar los criterios de selección de cada opción técnica. Este punto se realizara de acuerdo al juicio de expertos y a la decisión del ente contratante.
	2.2.2	Seleccionar equipos y materiales.	
	2.2.3	Seleccionar la adecuación de los establecimientos turísticos.	
	2.2.4	Seleccionar nivel de calidad de los servicios.	
	2.2.5	Seleccionar cursos y talleres para los operadores turísticos.	
2.3	2.3.1	Elaborar la Estructura Detallada de Trabajo (EDT) del proyecto	<u>Completación del Alcance:</u> Comprende la elaboración de la estructura detallada de trabajo, la determinación de los criterios con los que se evaluará el proyecto al culminar su ejecución y la descripción de las características generales que debe cumplir el producto final del proyecto.
	2.3.2	Definir los Criterios de Desempeño en Tiempo y Costo	
	2.3.3	Elaborar la Descripción del Producto Final	
2.4	2.4.1	Definir la Estrategia de Ejecución	Documentar la estrategia que se tomará para la ejecución de todas las actividades en forma secuencial. Justificar la toma de decisiones.

2.5	2.5.1	Realizar la Estimación de Costos Clase VI	Se realiza una aproximación de costos tomando como base un monto global del proyecto.
2.6	2.6.1	Definir el Alcance de las Comunicaciones	<u>Plan de Comunicaciones:</u> Se definen las principales necesidades de comunicación, los formatos a emplear, canales de transmisión, responsables y frecuencia con la que se deben realizar cada una de las comunicaciones del proyecto.
	2.6.2	Establecer los Formatos y vías	
	2.6.3	Definir los Responsables y Frecuencia	

**Tabla 8.** Descripción de los niveles de desagregación del EDT: Definición

Cód EDT	Cód EDT	Nombre	Descripción
3.1	3.1.1	Definir los Entregables del Proyecto	<u>Plan de Gestión del Alcance:</u> En esta parte se completa la documentación del alcance definiendo cada una de las actividades contenidas en la EDT y sus entregables.
	3.1.2	Elaborar el Plan de Control de Cambios en el Alcance	
3.2	3.2.1	Elaborar la Línea Base de Tiempo	<u>Plan de Gestión del Tiempo:</u> Se elabora la línea base del tiempo: listando las actividades, secuenciación, asignación de recursos, determinación de duración. Asimismo, se establece el procedimiento para realizar el seguimiento del cronograma y la documentación de las acciones correctivas tomadas.
	3.2.2	Elaborar el Plan de Control de Tiempo	
3.3	3.3.1	Elaborar el Presupuesto Clase II	<u>Plan de Gestión de Costos:</u> Elaborar el presupuesto del proyecto con los costos de todas las actividades del proyecto presupuestadas. Elaborar un documento que contenga el procedimiento para realizar el seguimiento y control del presupuesto. Este plan debe contener la información de cómo se documentará además las acciones tomadas durante la ejecución del proyecto.
	3.3.2	Elaborar el Plan de Control de Presupuesto	

3.4	3.4.1	Elaborar los Criterios para evaluar proveedores.	<u>Plan de Gestión de las Adquisiciones:</u> Documento que establece los criterios que se utilizarán para evaluar todas las ofertas tanto de compras como para contratación de servicios. Contiene además el procedimiento para la compra y contratación de servicios así como la administración de los contratos que se requieran.
	3.4.2	Elaborar los Criterios para evaluar ofertas.	
	3.4.3	Realizar la Administración de Contrato.	
3.5	3.5.1	Realizar la Identificación de Riesgos.	Documento que establece un listado de los posibles riesgos en el proyecto y acciones mitigantes.
3.6	3.6.1	Elaborar el Organigrama del Departamento.	<u>Planificación del Recurso Humano del Departamento:</u> Documento que contiene el organigrama del departamento del proyecto, el perfil de cada uno de los miembros del mismo, cronograma de contratación, y plan de entrenamiento del personal.
	3.6.2	Planificar la Contratación del personal del Departamento.	
	3.6.3	Planificar el Entrenamiento del personal.	

**Tabla 9.** Descripción de los niveles de desagregación del EDT: Ejecución

Cod EDT	Cod EDT	Nombre	Descripción
4.1	4.1.1	Demolición remoción	<u>Compra de Equipos y Herramientas:</u> Compra de carretilla, pala, tobo para albañil, pico, piqueta, tenaza, serrucho, martillo, mandarria, cinta métrica, palustra, escalera, así como escuadra, nivel de burbuja, cuchara plana, brocha, pintura, rodillo, espátula, bandeja para rodillo, aplicador de macilla, winche, entre otros.
	4.1.2	Acondicionamiento y construcción	
4.2	4.2.1	Gestión del proyecto	<u>Contratar personal:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales en distintas disciplinas en ingeniería civil, arquitectura, dibujo, urbanismo y turismo, a fin de gestionar el proyecto.</li> <li>• En cuanto a la ejecución de las obras, se requiere contratar personal en áreas de construcción civil, ingeniería civil, arquitectura y albañiles.</li> <li>• La capacitación de los operadores turísticos se requieren especialista en turismo, administración y mercadeo.</li> </ul>
	4.2.2	Ejecución de obras de adecuación	
	4.2.3	Capacitación de operadores turísticos	
4.3	4.3.1	Realizar entrenamiento de personal	<u>Entrenamiento de personal:</u> Se efectuará un entrenamiento por áreas de trabajo y posteriormente dinámicas de grupo de manera integral.

4.4	4.4.1	Demolición	<u>Adecuación de los establecimientos:</u> Implica una serie de trabajos preliminares, como la demolición y remoción, de paredes, frisos, pinturas, puertas, ventanas así como espacios internos, con el fin de adecuar la infraestructura a diseños que generen confort y comodidad al visitante.
	4.4.2	Remoción	
	4.4.3	Acondicionamiento	
	4.4.4	Revestimiento	
	4.4.5	Equipamiento	
4.5	4.5.1	Fundamentos del turismo	<u>Capacitación a los operadores turísticos:</u> Programas académicos y de sensibilización dirigidos a los prestadores de servicios formales que persigue optimizar la calidad de servicio y fortalecer una conciencia turística comunitaria.
	4.5.2	Atención integral al turista	
	4.5.3	Promoción turística	
	4.5.4	Gestión de la calidad	
	4.5.6	Mercadeo y ventas	
	4.5.7	Administración de compras	
	4.5.8	Servicios de alimentos	
	4.5.9	Gestión de eventos	

**Tabla 10.** Descripción de los niveles de desagregación del EDT: Cierre

Cod EDT	Cod EDT	Nombre	Descripción
5.1	5.1.1	Realizar la Inspección y aprobación de Entregables	Una vez finalizada la contratación se debe realizar la inspección del trabajo realizado, en consecuencia proceder a la aprobación de los entregables.
	5.1.2	Realizar el Cierre de Contratos	Una vez culminadas las actividades de contrato, y aprobados los entregables de acuerdo a lo pactado se procede al cierre formal del contrato.
5.2	5.2.1	Elaborar y entregar el Informe final del proyecto	Al finalizar las actividades planificadas se procede a realizar una recopilación de la memoria y cuenta del proyecto. En este informe se hace entrega formal del producto.

### ***Entregables por Fases:***

De acuerdo con la EDT expuesta anteriormente los entregables más importantes por fase son:

1. Visualización:
  - ✓ Acta de inicio aprobada y firmada.
  - ✓ Definición del alcance del proyecto.
  - ✓ Revisión de la alineación del proyecto con los objetivos estratégicos de MINTUR.
2. Conceptualización:
  - ✓ Equipo de trabajo del proyecto creado y con responsabilidades definidas.
  - ✓ Documento de selección de opciones elaborado y aprobado:
    - (a) Eje Turístico y los servicios que lo comprenden.
    - (b) Equipos, herramientas y materiales.
    - (c) Establecimientos turísticos a adecuar y prototipo de adecuación.
    - (d) Nivel de calidad de los servicios.
    - (e) Cursos y talleres para los operadores turísticos.
  - ✓ Documento de la EDT elaborado y aprobado.
  - ✓ Documento de la Descripción del Producto Final y de los criterios de desempeño en tiempo y costo elaborados.
  - ✓ Documento del Plan de Comunicaciones elaborado, aprobado y difundido en el equipo de trabajo.
3. Definición:
  - ✓ Documento contentivo de los Entregables del proyecto determinados.
  - ✓ Documento del Plan de control de cambios en el alcance completado y aprobado.
  - ✓ Línea base del cronograma aprobado.
  - ✓ Documento del Plan de Seguimiento y Control del Cronograma elaborado.
  - ✓ Presupuesto Clase II elaborado.

- ✓ Documento del Plan de Seguimiento y Control del Presupuesto elaborado.
- ✓ Documento de Criterios para Evaluar Ofertas aprobado.
- ✓ Documento de Criterios para Evaluar Proveedores aprobado.
- ✓ Documento del Plan de Administración de contratos aprobado.
- ✓ Documento con los Principales Riesgos identificados.
- ✓ Organigrama del departamento de proyectos aprobado.
- ✓ Documento del Plan de Contratación y Entrenamiento del personal de la oficina del proyecto aprobado.

#### 4. Ejecución

- ✓ Informe Performance del Trabajo.
- ✓ Equipos, herramientas y materiales comprados.
- ✓ Personal contratado y entrenado.
- ✓ Establecimientos adecuados.
- ✓ Operadores turísticos capacitados.
- ✓ Informe Monitoreo de Riesgos.
- ✓ Solicitud de Cambio.

#### 5. Cierre

- ✓ Contratos cerrados.
- ✓ Producto final aprobado.
- ✓ Informe final del proyecto elaborado, entregado y aprobado.
- ✓ Informe Performance Final del Proyecto.
- ✓ Lecciones Aprendidas.

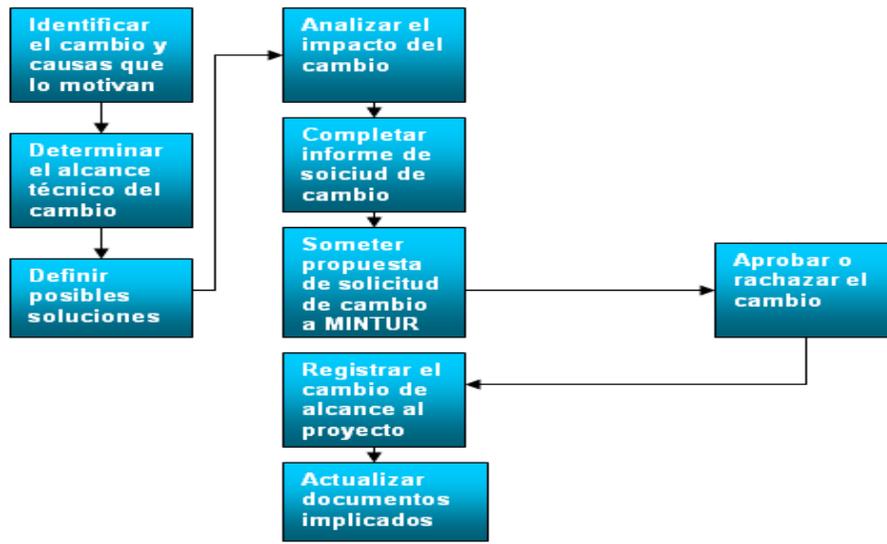
##### **5.2.3.1.2 Plan de Control de Cambios en el Alcance**

El plan de control de cambios del alcance comprende la manera como se deben registrar y aprobar los cambios de alcance.

Cuando surge una necesidad de cambio se deben seguir los pasos que se muestran a continuación:

- Identificar el cambio: Cualquier miembro del equipo puede identificar un cambio. Las fuentes que se derivan de algún análisis o medición en el avance del proyecto pueden ser: (a) originados por el proyecto y ocurren cuando surgen nuevos factores no anticipados en las etapas tempranas de la planificación. Ejemplo: cambio en las características finales del producto, reducción de presupuesto, etc.; (b) originados por regulaciones y se presentan cuando surgen nuevas normativas que afectan al proyecto en ejecución; (c) originados externamente provenientes del ambiente que rodea al proyecto y sobre el cual no tiene ningún control.
- Llenar el formato de solicitud de cambio, con la información sobre el cambio (razón, impacto en el cronograma, actividades, presupuesto) y la justificación.
- Someter dicha solicitud al líder del proyecto, encargado éste de revisar la solicitud y completar la información referente a los impactos en el proyecto.
- La solicitud se debe someter a la consideración de MINTUR.
- Si el cambio es aprobado, se realiza una reunión donde se informa la decisión y se procede a incluir los cambios en el plan.
- Todo cambio aprobado se debe estar debidamente registrado.

A continuación se muestra un flujograma del proceso de solicitud de cambios del alcance.



**Figura 19.** Flujograma del proceso de solicitud de cambio de alcance.

### 5.2.3.2 Plan de Gestión del Tiempo

#### 5.2.3.2.1 Elaboración de la Línea Base del Tiempo o Cronograma del Proyecto

De acuerdo con las mejores prácticas propuestas por el PMI para la elaboración de la línea base del tiempo o cronograma del proyecto se debe seguir una secuencia que comienza con la lista de actividades que salen de la EDT.

A continuación se muestra en las tablas de la 10 a la 14, la lista de actividades, el número que indica el orden secuencial y la lógica con la cual fueron ordenadas. Se presenta una tabla por fase del proyecto.

**Tabla 11.** Secuenciación del grupo de actividades de Visualización

Nº Act	Nombre Actividad	Secuencia Precedencia	Nivel EDT	Lógica de la secuencia
3	<b>Elaborar y firmar el acta de inicio</b>		3	Primera actividad del proyecto
4	<b>Definición preliminar del alcance</b>		3	
5	Enunciado del Alcance	3	4	Dependencia obligatoria Final-comienzo
6	Objetivos del Proyecto	5	4	Dependencia obligatoria Final-comienzo
7	Limitaciones	6	4	Dependencia discrecional (limite de recursos) Final- comienzo
8	Asunciones	7	4	Dependencia discrecional (limite de recursos) Final- comienzo
9	<b>Alineación con los objetivos estratégicos del proyecto</b>	8	3	Dependencia discrecional (limite de recursos) Final- comienzo

**Tabla 12.** Secuenciación del grupo de actividades de Conceptualización

Nº Act	Nombre Actividad	Secuencia Precedencia	Nivel	Lógica de la secuencia
11	<b>Creación del equipo del proyecto</b>		3	
12	Organigrama del equipo del proyecto	8	4	Dependencia obligatoria Final-comienzo. Indica dependencia no sólo de la actividad 8 sino todas las anteriores (3-8)
13	Roles y Responsabilidades	12	4	Dependencia obligatoria Final-comienzo
14	<b>Selección de Opciones</b>		3	
15	Eje turístico y servicios que lo comprenden	13	4	Dependencia obligatoria Final-comienzo. Para realizar la selección de las opciones debe estar conformado el equipo de trabajo del proyecto.
16	Equipos y materiales	15	4	Dependencia discrecional (limite de recursos) Final-comienzo
17	Adecuación de los establecimientos turísticos	16	4	Dependencia discrecional (limite de recursos) Final-comienzo
18	Calidad de los servicios	17	4	Dependencia discrecional (limite de recursos) Final-comienzo
19	Cursos y talleres para los operadores turísticos	18	4	Dependencia discrecional (limite de recursos) Final-comienzo

20	<b>Completación del Alcance</b>		3	
21	Estructura Detallada del Trabajo (EDT)	13	4	Dependencia obligatoria Final-comienzo. Debe estar creado el equipo del proyecto y listas las actividades de visualización.
22	Criterios de Desempeño en Tiempo y Costo	21	4	Dependencia obligatoria Final-comienzo
23	Descripción del Producto Final	22	4	Dependencia obligatoria Final-comienzo
24	<b>Estrategia de Ejecución</b>		3	Dependencia obligatoria Final-comienzo
25	<b>Estimación de Costos Clase IV</b>		3	Dependencia discrecional (limite de recursos) Final-comienzo
26	<b>Plan de Comunicaciones</b>		3	
27	Alcance de las Comunicaciones	13	4	Dependencia obligatoria Final-comienzo. Debe estar creado el equipo del proyecto
28	Formatos y vías	27	4	Dependencia obligatoria Final-comienzo
29	Responsables	28	4	Dependencia obligatoria Final-comienzo

**Tabla 13.** Secuenciación del grupo de actividades de Definición

Nº Act	Nombre Actividad	Secuencia Precedencia	Nivel	Lógica de la secuencia
31	<b>Plan de Gestión del Alcance</b>		3	
32	Definir entregables del proyecto	25	4	Dependencia obligatoria Final comienzo. Deben estar listas las actividades (3-25)
33	Elaborar control del alcance	32	4	Dependencia obligatoria Final-comienzo
34	<b>Plan de Gestión del Tiempo</b>		3	
35	Elaborar línea base del tiempo	33	4	Dependencia obligatoria Final-comienzo
36	Elaborar plan de control de tiempo	35	4	Dependencia discrecional (limite de recursos) Final-comienzo
37	<b>Plan de Gestión de Costos</b>		3	
38	Elaborar Presupuesto Clase II	36	4	Dependencia obligatoria Final-comienzo
39	Elaborar Plan de Control del Presupuesto	38	4	Dependencia obligatoria Final-comienzo
40	<b>Plan de Gestión de Adquisición</b>		3	
41	Definir criterios para evaluar proveedores	39	4	Dependencia discrecional (limite de recursos) Final-comienzo
42	Definir criterios para evaluar ofertas	41	4	Dependencia discrecional (limite de recursos) Final-comienzo

43	Administración de contratos	42	4	Dependencia discrecional (limite de recursos) Final-comienzo
44	<b>Identificación de Riesgos</b>	43	3	Dependencia discrecional (limite de recursos) Final-comienzo
45	<b>Plan de Gestión de RRHH</b>		3	
46	Organigrama del departamento	9;24	4	Dependencia obligatoria Final- comienzo
47	Elaborar el plan de contratación	46	4	Dependencia obligatoria Final- comienzo
48	Elaborar el plan de entrenamiento	47	4	Dependencia obligatoria Final- comienzo
49	Documento de Plan de Gestión del Proyecto Aprobado	48;44	4	Dependencia obligatoria Final- comienzo. Implica que deben estar listos todos los planes subsidiarios. Solo no se colocan para no tener dependencias redundantes

**Tabla 14.** Secuenciación del grupo de actividades de Ejecución

Nº Act	Nombre Actividad	Secuencia Precedencia	Nivel	Lógica de la secuencia
50	<b>Comprar equipos y herramientas</b>		3	
51	Realizar tramites administrativos de compra	39	4	Dependencia obligatoria Final- comienzo. Implica que deben estar listos el plan de costos, tiempo y alcance. Solo no se colocan para no tener dependencias redundantes
52	Recepción de equipos y herramientas	51	4	Dependencia obligatoria Final- comienzo. Los 45 días de espera son mientras navegan y se nacionalizan en la aduana los equipos y llegan a la planta
53	Almacenar equipos y herramientas	52	4	Dependencia obligatoria Final comienzo. Los 30 días de espera son mientras navegan y se nacionalizan en la aduana los equipos y llegan a la planta
54	<b>Contratar personal</b>		3	
55	Evaluar	39	4	
56	Seleccionar	55	4	
57	<b>Realizar entrenamiento de personal</b>	56	3	
58	<b>Realizar adecuación de los</b>		3	Dependencia obligatoria

	<b>establecimientos</b>			Final comienzo. Todas las actividades anteriores a la 44 (41-43) están incluidas como requisito para iniciar la adecuación de las oficinas
59	Demolición	56;57	4	Dependencia discrecional (limite de recursos) Final-comienzo
60	Remoción	59	4	Dependencia obligatoria Final- comienzo
61	Acondicionamiento	60	4	Dependencia obligatoria Final- comienzo

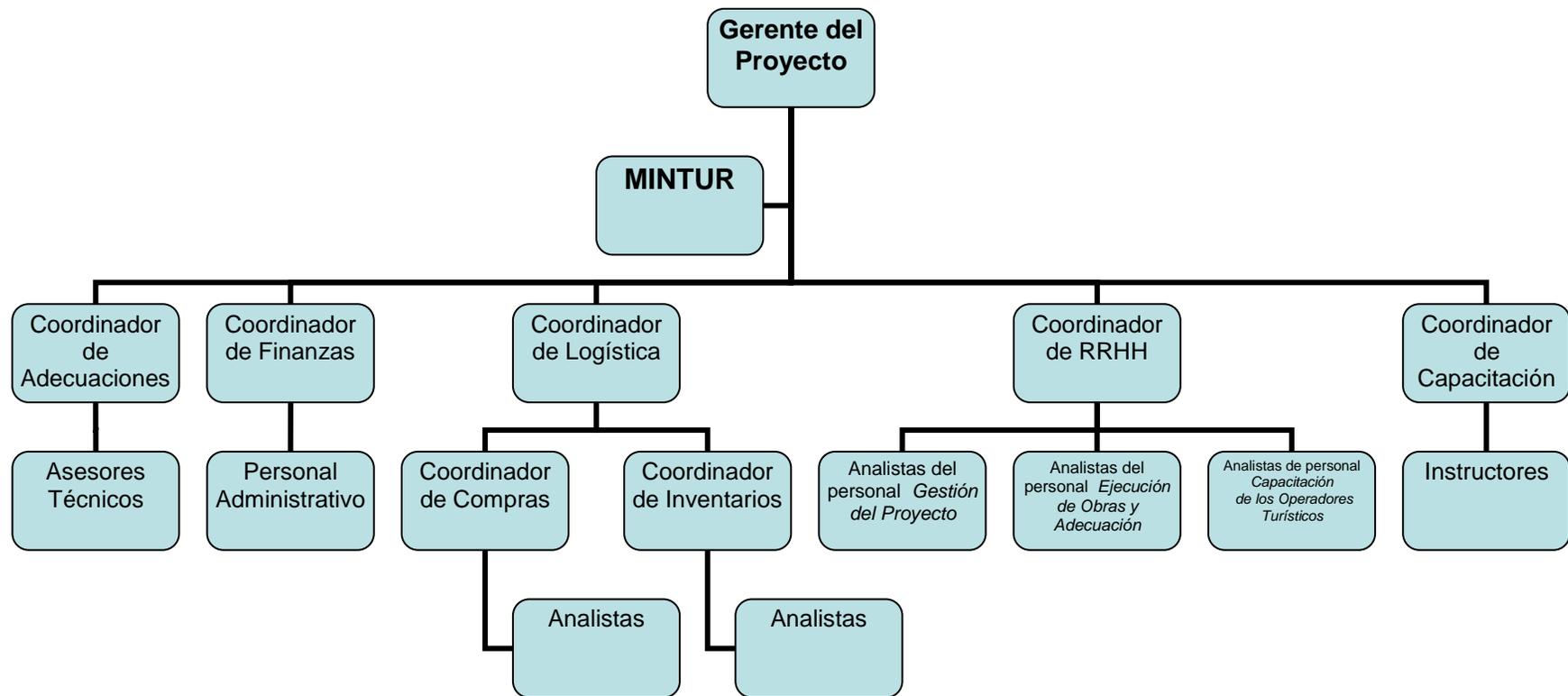
**Tabla 14.** Secuenciación del grupo de actividades de Ejecución (continuación)

<b>Nº Act</b>	<b>Nombre Actividad</b>	<b>Secuencia Precedencia</b>	<b>Nivel</b>	<b>Lógica de la secuencia</b>
62	Revestimiento	61	4	
63	Equipamiento	62	4	Dependencia obligatoria Final comienzo. Todas las actividades anteriores a la 44 (41-43) están incluidas como requisito para iniciar la adecuación de las oficinas
64	<b>Realizar capacitación a los operadores turísticos</b>		3	Dependencia obligatoria Final-comienzo
65	Fundamentos del turismo	58	4	Dependencia obligatoria Final-comienzo
66	Atención integral al turista	65	4	Dependencia obligatoria Final-comienzo
67	Promoción turística	66	4	
68	Gestión de la calidad	67	4	Dependencia obligatoria Final-comienzo
69	Mercadeo y ventas	68	4	
70	Administración de compras	58	4	Dependencia obligatoria Final-comienzo
71	Servicios de alimentos	58	4	Dependencia obligatoria Final-comienzo
72	Gestión de eventos	58	4	Dependencia obligatoria Final-comienzo

**Tabla 15.** Secuenciación del grupo de actividades de Cierre

<b>Nº Act</b>	<b>Nombre Actividad</b>	<b>Secuencia Precedencia</b>	<b>Nivel</b>	<b>Lógica de la secuencia</b>
73	Realizar la Inspección y Aprobación de Entregables	60,64	4	Dependencia obligatoria Inicio-Fin
74	Realizar el Cierre de contratos	73	4	Dependencia obligatoria Inicio-Fin
75	Elaborar el informe Final del proyecto	74	4	Dependencia obligatoria Inicio-Fin
76	Realizar la entrega del Informe a MINTUR	75	4	Dependencia obligatoria Inicio-Fin

La asignación de recursos se realiza de acuerdo a las necesidades del proyecto y a la disponibilidad de personal de la empresa Consorcio Humboldt. Todos los miembros del equipo de trabajo del proyecto trabajan promedio 8 horas diarias. Las tablas siguientes muestran los recursos asignados por actividad en cada fase del proyecto y la responsabilidad de cada uno.



**Figura 20.** Estructura Organizativa del Trabajo.

**Observación:** Esta estructura muestra como se relacionan cada uno de los recursos que participan en la realización del proyecto.

La asignación de responsabilidades se realiza de acuerdo a la siguiente clasificación:

- Responsabilidad General (RG): cuando se refiere a la supervisión de la actividad y su cumplimiento dentro de lo establecido.
- Responsabilidad Operativa (RO): se refiere a la realización propia de la actividad.
- Consultaría (C): cuando se deben realizar actividades de asesoría en base a conocimientos amplios en el área. No hay ningún consultor externo en el proyecto.
- Responsabilidad aprobatoria (RA): cuando debe revisar y aprobar el entregable de la actividad.

En las siguientes tablas se identificaran con las siglas entre paréntesis.

**Tabla 16.** Asignación de recursos por actividad para la fase de Visualización

Nombre de tarea	Nombre del recurso	Responsabilidad
Elaborar y firmar el acta de inicio	Asesor Técnico 1: Ministro de Turismo	RA
	Asesor Técnico 2: Viceministro de Proyectos y Obras Turísticas	RG
Elaborar Enunciado del Alcance	Asesor Técnico 1: Ministro de Turismo	RA
	Asesor Técnico 2: Viceministro de Proyectos y Obras Turísticas	RG
	Asesor Técnico 3: Gerente General del Consorcio Humbolt	RG
	Asesor General: Gerente de Proyectos	RG
Elaborar Objetivos del Proyecto	Asesor Técnico 1: Ministro de Turismo	RA
	Asesor Técnico 2: Viceministro de Proyectos y Obras Turísticas	RG
	Asesor Técnico 3: Gerente General del Consorcio Humbolt	RG
	Asesor General: Gerente de Proyectos	RG
Determinar Limitaciones del Proyecto	Asesor Técnico 1: Ministro de Turismo	RA
	Asesor Técnico 2: Viceministro de Proyectos y Obras Turísticas	RG
	Asesor Técnico 3: Gerente General del Consorcio Humbolt	RG
	Asesor General: Gerente de Proyectos	RG
Describir Asunciones del Proyecto	Asesor Técnico 1: Ministro de Turismo	RA
	Asesor Técnico 2: Viceministerio de Turismo	RG
	Asesor Técnico 3: Gerente General del Consorcio Humbolt	RG
	Asesor General: Gerente de Proyectos	RG
Determinar Alineación con los Objetivos Estratégicos de MINTUR	Asesor Técnico 1: Ministro de Turismo	RA
	Asesor Técnico 2: Viceministerio de Proyectos y Obras Turísticas.	RG

**Tabla 17.** Asignación de recursos por actividad para la fase de Conceptualización

Nombre de tarea	Nombre del recurso	Responsabilidad
Elaborar Organigrama del Equipo del proyecto	Asesor Técnico 2: Viceministro de Proyectos y Obras Turísticas	RG
	Asesor General: Gerente de Proyectos	RG
Determinar Definición de Roles y Responsabilidades	Asesor Técnico 2: Viceministro de Proyectos y Obras Turísticas	RG
	Asesor General: Gerente de Proyectos	RG
Compra de equipos y herramientas	Asesor Técnico 3: Gerente del Consorcio Humbolt	RO
	Asesor General: Gerente de Proyectos	RO
	Coordinador de Compras	C
Adecuación de los establecimientos	Asesor Técnico 3: Gerente General Consorcio Humbolt	RO
	Asesor General: Gerente de Proyectos	RO
	Coordinador de Trabajos de Adecuación	RO
	Coordinador de Logística	RO
Entrenamiento del personal contratado	Asesor Técnico 3: Gerente General del Consorcio Humbolt	RO
	Asesor General: Gerente de Proyectos	RO
	Coordinador de RRHH	RO
Elaborar Estructura Desagregada del Trabajo (EDT)	Asesor Técnico 3: Gerente General del Consorcio Humbolt	RG
	Asesor General: Gerente de Proyectos	RG
Determinar Criterios de Desempeño en Tiempo y Costo	Asesor Técnico 3: Gerente General del Consorcio Humbolt	RO
	Asesor General: Gerente de Proyectos	RO
Describir el Producto Final	Asesor Técnico 1: Ministro de Turismo	RA
	Asesor Técnico 2: Viceministerio de Proyectos y Obras Turísticas	RG
	Asesor Técnico 3: Gerente General del Consorcio Humbolt	RG
	Coordinador de Trabajos de Adecuación	RO
Realizar Estimación de Costos Clase IV	Asesor Técnico 3: Gerente General del Consorcio Humbolt	RO
	Asesor General: Gerente de Proyectos	RO
Elaborar Estrategia de Ejecución	Asesor Técnico 2: Viceministro de Proyectos y Obras Turísticas	RG
	Asesor Técnico 3: Gerente General del Consorcio Humbolt	RO
	Asesor General: Gerente de Proyectos	RO
	Coordinador de Trabajos de Adecuación	RO
	Coordinador de Logística	RO
	Coordinador de Recursos Humanos	RO
	Coordinador de Capacitación	RO

Determinar Alcance de las Comunicaciones	Gerente de Proyectos	RO
Definir Formatos y vías	Gerente de Proyectos	RO
Definir Responsables y Frecuencia	Gerente de Proyectos	RO

**Tabla 18.** Asignación de recursos por actividad para la fase de Definición

Nombre de tarea	Nombre del recurso	Responsabilidad
Definir entregables del proyecto	Asesor Técnico 3: Gerente General del Consorcio Humboldt	RG
	Asesor General: Gerente de Proyectos	<b>RG</b>
Elaborar Plan de Control del Alcance	Asesor General: Gerente de Proyectos	RG
Elaborar Línea Base de Tiempo	Asesor Técnico 3: Gerente General del Consorcio Humboldt	<b>RO</b>
	Asesor General: Gerente de Proyectos	RO
	Coordinador de Trabajos de Adecuación	C
	Coordinador de Logística	C
Elaborar Plan de Control del Cronograma	Asesor General: Gerente de Proyectos	RG
Elaborar Presupuesto Clase II	Asesor Técnico 3: Gerente General del Consorcio Humboldt	RG
	Asesor General: Gerente General de Proyectos	RG
	Coordinador de Trabajos de Adecuación	C
	Coordinador de Recursos Humanos	C
	Coordinador de Logística	C
Elaborar Plan de Control del Presupuesto	Asesor General: Gerente de Proyectos	RG
	Coordinador de Finanzas	<b>C</b>
Definir Criterios para Evaluar Ofertas	Asesor Técnico 3: Gerente General del Consorcio Humboldt	RG
	Asesor General: Gerente de Proyectos	RG
	Coordinador de Logística	<b>C</b>
Definir Criterios para Evaluar Proveedores	Asesor Técnico 3: Gerente General del Consorcio Humboldt	RG
	Asesor General: Gerente de Proyectos	RG
	Coordinador de Logística	<b>C</b>
Administración de Ordenes de Servicio	Asesor Técnico 4: Gerente General del Consorcio Humboldt	RG
	Asesor General: Gerente de Proyectos	<b>RG</b>
	Coordinador de Logística	C
Elaborar Plan de Entrenamiento del personal	Asesor Técnico 3: Gerente del Consorcio Humboldt	RG
	Asesor General: Gerente del Proyecto	RG
	Coordinador de RRHH	C
Identificación de Riesgos	Asesor General: Gerente de Proyectos	RG
	Coordinador de Trabajos de Adecuación	<b>C</b>
	Coordinador de Logística	C
	Coordinador de Finanzas	C
	Coordinador de Capacitación	C
Definir cursos y programas respectivos	Asesor General: Gerente de Proyectos	RG
	Coordinador de Capacitación	C
	Instructores	C
Definir requerimientos para dictar los cursos	Coordinador de capacitación	C

**Tabla 19.** Asignación de recursos por actividad para la fase de Ejecución

Nombre de tarea	Nombre del recurso	Responsabilidad
Realizar Trámites Administrativos de Compra	Coordinador de Logística	<b>RO</b>
	Personal Administrativo	RO
	Coordinador de Compra	RO
Contratar Personal	Coordinador de RRHH	<b>RO</b>
	Analistas de personal	<b>RO</b>
Realizar entrenamiento de personal contratado	Coordinador de RRHH	<b>RG</b>
Efectuar trabajos de adecuación de los establecimientos	Coordinador de Trabajos de Adecuación	<b>RO</b>
	Coordinador de Logística	RO
	Asesores técnicos	RO
	Técnicos	RO
Delimitar espacio del estacionamiento	Coordinación de Trabajos de Adecuación	RO
	Asesores Técnicos	RO
Señalar el eje turístico	Coordinador de Trabajos de Adecuación	RO
	Asesores técnicos	RO
	Técnicos	<b>RO</b>
Realizar capacitación de los operadores turísticos	Asesor General: Gerente de Proyectos	<b>RG</b>
	Coordinador de Capacitación	RG
	Instructores	RO
Evaluar y certificar a los participantes	Coordinador de Capacitación	<b>RG</b>
	Instructores	RO
Realizar el Seguimiento y Control del Plan de Gestión del Proyecto	Asesor General: Gerente de Proyectos	<b>RG</b>
Realizar Reuniones de Seguimiento	Asesor Técnico 2: Viceministro de Proyectos y Obras Turísticas	<b>RG</b>
	Asesor Técnico 3: Gerente general del Consorcio Humboldt	<b>RG</b>
	Asesor General: Gerente de Proyectos	RO

**Tabla 20.** Asignación de recursos por actividad para la fase de Cierre

Nombre de tarea	Nombre del recurso	Responsabilidad
Realizar la Inspección y Aprobación de Entregables	Asesor Técnico 2: Viceministro de Proyectos y Obras Turísticas	RG
	Asesor Técnico 3: Gerente General del Consorcio Humboldt	RO
	Asesor General: Gerente de Proyectos	RO
Realizar el Cierre de Ordenes de Servicio	Coordinador de Trabajos de Adecuación	RG
	Coordinador de compras	RO
	Personal Administrativo	RO
Elaborar el Informe Final del Proyecto	Asesor General: Gerente de Proyectos	RG

Definición de duraciones: Para el proyecto se definieron todas las duraciones basándose en el juicio de expertos en cada área y comparado con la documentación existente de proyectos similares.

A continuación se muestra una tabla donde se presentan las duraciones por actividad.

**Tabla 21.** Duración de las actividades de Visualización

Id	EDT	Nombre	Duración (días)
1	1	<b>Proyecto Toolshop</b>	<b>182</b>
2	1.1	<b>Visualización</b>	<b>15</b>
3	1.1.1	<i>Elaborar y firmar el acta de inicio</i>	<i>10</i>
4	1.1.2	<i>Definir el Alcance de forma preliminar</i>	<i>4</i>
5	1.1.2.1	Elaborar Enunciado del Alcance	1
6	1.1.2.2	Elaborar Objetivos del Proyecto	1
7	1.1.2.3	Determinar Limitaciones del Proyecto	1
8	1.1.2.4	Describir Asunciones del Proyecto	1
9	1.1.3	<i>Determinar Alineación con los Objetivos Estratégicos de MINTUR</i>	<i>1</i>

**Tabla 22.** Duración de las actividades de Conceptualización

Id	EDT	Nombre	Duración (días)
10	1.2	<b>Conceptualización</b>	<b>21</b>
11	1.2.1	<i>Creación del Equipo del Proyecto</i>	<i>3</i>
12	1.2.1.1	Elaborar Organigrama del Equipo del proyecto	1
13	1.2.1.2	Determinar Definición de Roles y Responsabilidades	2
14	1.2.2	<i>Selección de Opciones</i>	<i>10</i>
15	1.2.2.1	Eje Turístico y servicios que lo comprenden	2
16	1.2.2.2	Compra de equipos y materiales	1
17	1.2.2.3	Adecuación de los establecimientos turísticos	3
18	1.2.2.4	Calidad de los servicios	2
19	1.2.2.5	Cursos y talleres para los operadores turísticos	2
20	1.2.3	<i>Completación del Alcance</i>	<i>3</i>
21	1.2.3.1	Elaborar Estructura Detallada del Trabajo (EDT)	1
22	1.2.3.2	Determinar Criterios de Desempeño en Tiempo y Costo	1
23	1.2.3.3	Describir el Producto Final	1
24	1.2.4	<i>Elaborar Estrategia de Ejecución</i>	<i>1</i>
25	1.2.5	<i>Realizar Estimación de Costos Clase IV</i>	<i>1</i>
26	1.2.6	<i>Plan de Comunicaciones</i>	<i>3</i>
27	1.2.6.1	Determinar Alcance de las Comunicaciones	1
28	1.2.6.2	Definir Formatos y vías	1
29	1.2.6.3	Definir Responsables y Frecuencia	1

**Tabla 23.** Duración de las actividades de Definición

<b>Id</b>	<b>EDT</b>	<b>Nombre</b>	<b>Duración (días)</b>
<b>30</b>	<b>1.3</b>	<b>Definición</b>	<b>21</b>
<b>31</b>	<b>1.3.1</b>	<b><i>Plan de Gestión del Alcance</i></b>	<b>4</b>
32	1.3.1.1	Definir Entregables del Proyecto	3
33	1.3.1.2	Elaborar Plan de Control de Cambios de Alcance	1
<b>34</b>	<b>1.3.2</b>	<b><i>Plan de Gestión del Tiempo</i></b>	<b>4</b>
35	1.3.2.1	Elaborar la Línea Base de Tiempo	2
36	1.3.2.2	Elaborar Plan de Control del Cronograma	2
<b>37</b>	<b>1.3.3</b>	<b><i>Plan de Gestión de Costo</i></b>	<b>3</b>
38	1.3.3.1	Elaborar Presupuesto Clase II	2
39	1.3.3.2	Elaborar Plan de Control del Presupuesto	1
<b>40</b>	<b>1.3.4</b>	<b><i>Plan de Gestión de las Adquisiciones</i></b>	<b>3</b>
41	1.3.4.1	Definir Criterios para Evaluar Proveedores	1
42	1.3.4.2	Definir Criterios para Evaluar Ofertas	1
43	1.3.4.3	Administración de Ordenes de Servicio	1
<b>44</b>	<b>1.3.5</b>	<b><i>Identificación de Riesgos</i></b>	<b>2</b>
<b>45</b>	<b>1.3.6</b>	<b><i>Plan de Gestión de Recursos Humanos</i></b>	<b>5</b>
46	1.3.6.1	Elaborar Organigrama del Departamento	1
47	1.3.6.2	Elaborar Plan de Contratación del Personal	1
48	1.3.6.3	Elaborar Plan de Entrenamiento del personal	3
<b>49</b>	<b>1.3.6.4</b>	<b><i>Documento del Plan de Gestión de RRHH</i></b>	<b>0</b>
<b>50</b>	<b>1.3.7</b>	<b><i>Documento Plan de Gestión del Proyecto Aprobado</i></b>	<b>0</b>

**Tabla 24.** Duración de las actividades de Ejecución

<b>Id</b>	<b>EDT</b>	<b>Nombre</b>	<b>Duración (días)</b>
<b>51</b>	<b>1.4</b>	<b>Ejecución</b>	<b>119</b>
<b>52</b>	<b>1.4.1</b>	<b><i>Compra de Equipos y Herramientas</i></b>	<b>6</b>
53	1.4.1.1	Equipos y herramientas para demolición y remoción	3
54	1.4.1.2	Equipos, herramientas y materiales para acondicionamiento y construcción	3
<b>55</b>	<b>1.4.2</b>	<b><i>Contratar Personal</i></b>	<b>18</b>
56	1.4.2.1	Personal para la Gestión del Proyecto	8
57	1.4.2.1.1	Personal para la ejecución de obras de adecuación	5
58	1.4.2.1.2	Personal para la capacitación de operadores turísticos	5
<b>59</b>	<b>1.4.3</b>	<b><i>Realizar Entrenamiento de Personal</i></b>	<b>5</b>
<b>60</b>	<b>1.4.4</b>	<b><i>Realizar Adecuación de los Establecimientos</i></b>	<b>36</b>
61	1.4.4.1	Demolición	6
62	1.4.4.2	Remoción	4
63	1.4.4.3	Acondicionamiento	20
64	1.4.4.4	Revestimiento	6
<b>65</b>	<b>1.4.5</b>	<b><i>Realizar la adecuación del Transporte Turístico</i></b>	<b>9</b>
66	1.4.5.1	Latonería y pintura	8
67	1.4.5.2	Rotulación de los vehículos	1

**Tabla 24.** Duración de las actividades de Ejecución (Continuación)

Id	EDT	Nombre	Duración (días)
68	1.4.6	<i>Instalar carteles de señalización en el eje turístico</i>	1
69	1.4.7	<i>Realizar estudios preliminares para la construcción del Módulo de Servicio</i>	15
70	1.4.8	<i>Realizar Capacitación a los Operadores Turísticos</i>	42
71	1.4.8.1	Realizar preparativos para dictar los cursos y talleres a los operadores turísticos	7
72	1.4.8.2	Dictar cursos y talleres a los operadores turísticos	30
73	1.4.8.3	Evaluar y certificar a los participantes del curso	5

**Tabla 25.** Duración de las actividades de Gerencia de Proyectos

Id	EDT	Nombre	Duración (días)
74	1.5	<i>Gerencia de Proyectos</i>	119
75	1.5.1	<i>Realizar el Seguimiento y Control del Plan de Gestión del Proyecto</i>	119
76	1.5.2	<i>Realizar Reuniones de Seguimiento</i>	119

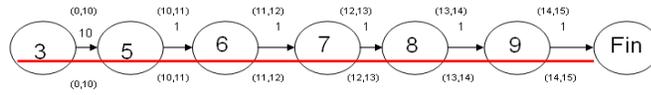
**Tabla 26.** Duración de las actividades de Cierre

Id	EDT	Nombre	Duración (días)
77	1.6	<b>Cierre</b>	<b>9</b>
78	1.6.1	<i>Realizar la Inspección y Aprobación de Entregables</i>	2
79	1.6.2	<i>Realizar el Cierre de Ordenes de Servicio</i>	2
80	1.6.3	<i>Elaborar el Informe Final del Proyecto</i>	5
81	1.6.4	<i>Realizar Entrega: Informe Final a la Directiva y Cierre del Proyecto</i>	0

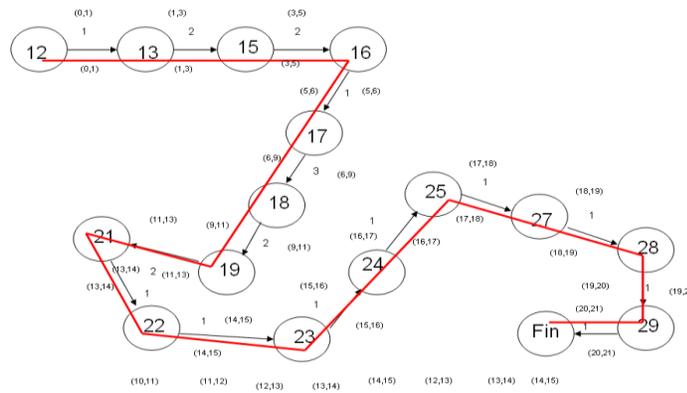
Actividades Críticas: son todas aquellas actividades que presentan holgura nula y que por lo tanto, si se retrasan en su fecha de inicio o se alarga su ejecución más allá de su duración esperada, provocará un retraso exactamente igual en tiempo en la fecha de su término del proyecto.

A continuación se presenta las rutas críticas según cada fase del proyecto:

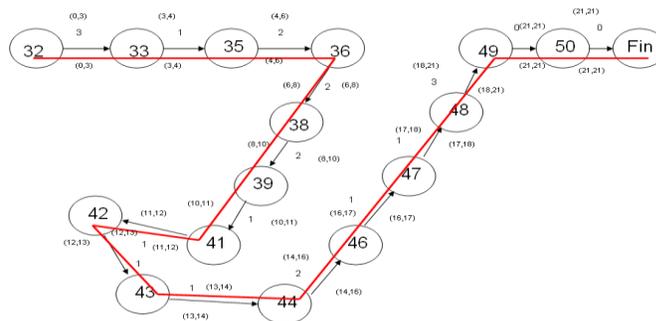
**Figura 21.** Ruta Crítica de la fase de Visualización del Proyecto.



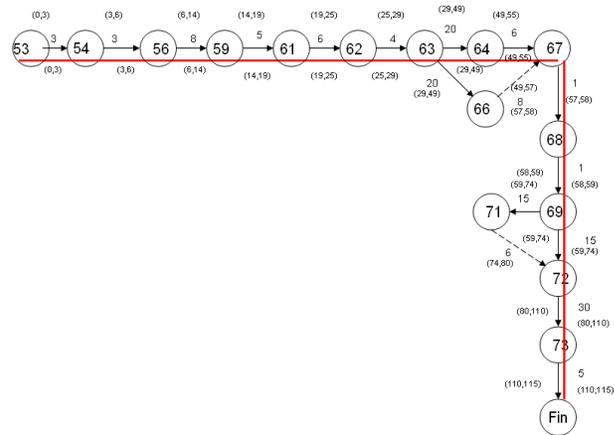
**Figura 22.** Ruta Crítica de la fase de Conceptualización del Proyecto.



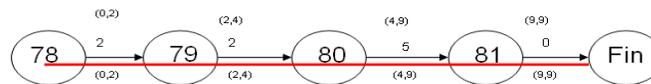
**Figura 23.** Ruta Crítica de la fase de Definición del Proyecto.



**Figura 24.** Ruta Crítica de la fase de Ejecución del Proyecto.



**Figura 25.** Ruta Crítica de la fase de Cierre del Proyecto.



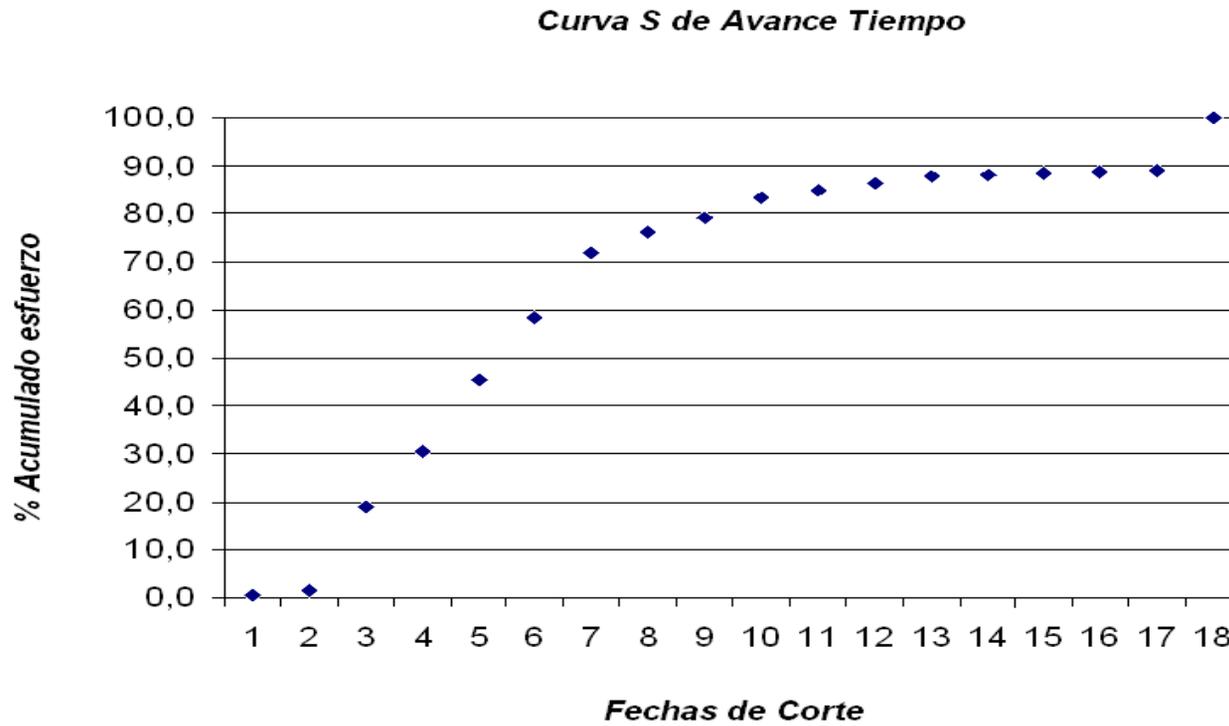
En el proyecto la ruta crítica es el camino continuo entre el nodo de inicio y el nodo de término en cada una de las fases del proyecto, cuyos arcos componentes son todas actividades críticas.

### 5.2.3.2.2 Plan de Control y Seguimiento del Cronograma

Para el control y seguimiento del cronograma se construye la curva de avance de tiempo o curva S. El avance se mide a través del método del esfuerzo, es decir, horas hombre de cada actividad. Los cortes para medir el avance se realizan cada 15 días. Cada uno de estos períodos se le llamo C, (C1, C2...). La distribución de los pesos de cada actividad en el tiempo se realiza distribuyendo las horas hombres en cada período de acuerdo al cronograma de manera ponderada. Es decir, si en un período, por ejemplo C1 una actividad de 10 días solo ocurrió en los últimos 5 días y en el siguiente período se completó, abarcando otros 5 días mas, entonces la actividad queda distribuida 50% para el C1 y 50% para el C2.

En la figura 21 se puede observar la curva S planificada del tiempo. Así mismo, en la tabla 26 muestran los valores de % de avance por período (avan) y % de avance acumulado (av ac) para la misma gráfica.

Durante la ejecución se debe ir construyendo la curva de avance real, adicionando la información del avance de cada actividad que se haya realizado en cada período. Luego se compara con la curva planificada de tiempo. De esta forma se puede obtener información sobre el desempeño en términos de tiempo del proyecto. Esta herramienta permite hacer pronósticos, analizar la situación y tomar acciones en caso de desviaciones.



**Figura 26.** Curva S de avance planificado

**Tabla 27.** Valores de % de avance por periodo.

	27-01	10-02	25-02	12-03	27-03	11-04	26-04	11-05	26-05	10-06	25-06	10-07	25-07	09-08	24-08	08-09	23-09	08-10
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18
% avan	0,7%	0,7%	17,6%	11,7%	14,7%	13,2%	13,2%	4,4%	2,9%	4,4%	1,4%	1,4%	1,4%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	11,7%
% av ac	0,7%	1,4%	19%	30,7%	45,4%	58,6%	71,8%	76,2%	79,1%	83,5%	84,9%	86,3%	87,7%	88%	88,3%	88,6%	88,9%	100%

### 5.2.3.3 Plan de Gestión de Costos

#### 5.2.3.3.1 Presupuesto Clase II

El presupuesto del proyecto esta compuesto por las siguientes partidas:

1. Costos de equipos y herramientas: comprende los costos incurridos por la adquisición de equipos y herramientas para la demolición, remoción, acondicionamiento y revestimiento de los establecimientos turísticos. Abarca los precios de los bienes e impuestos.
2. Costos de materiales para acondicionamiento: abarca todos los costos de obras civiles y materiales para la remodelación e instalación de servicios de los establecimientos y la rotulación de los vehículos que operan como transporte turístico, constituyendo en gran parte del entregable final del proyecto.
3. Carteles de señalización de ubicación: costo de dos carteles que señala al visitante en un croquis de la ruta, la ubicación sobre el lugar específico donde se encuentra.
4. Costos de acondicionamiento para el transporte turístico: consta de la latonería y pintura de los vehículos que conforman el transporte turístico, así como la rotulación.
5. Estudios Preliminares para la construcción del Módulo de Servicio, Muro de Contención y Terraceo del Estacionamiento: implica los costos por los estudios preliminares necesarios para la construcción de un módulo de Servicio con sanitarios públicos, información turística y atención de primeros auxilios. Asimismo, aborda el terraceo del estacionamiento y el muro de contención.

6. Costos de personal: comprende los sueldos y salarios pagados a todo el personal que participa con dedicación parcial o exclusiva al proyecto.
7. Costos de entrenamiento de personal: incluye todos los costos incurridos por motivo del entrenamiento del personal para la Gestión del Proyecto, personal orientado a la ejecución de obras de adecuación y los instructores que efectuarán la capacitación de los operadores turísticos.

En virtud de lo anterior, es necesario precisar los elementos a intervenir, relacionados con el eje, los establecimientos, el estacionamiento y el transporte turístico. A continuación se detalla:

**Tabla 28.** Elementos a intervenir en el eje turístico

Concepto	Cantidad	Ubicación	Área	Componentes
Eje	1	Sector Boca de Tigre – Sector El Guamito	2 Km	Módulo de servicio, carteles señalizando ubicación.
Establecimientos	5	Sector Boca de Tigre	9 m <sup>2</sup> – 12 m <sup>2</sup>	Fachada, piso y techo.
Establecimientos	2	Sector Vista de Caracas		
Establecimientos	13	Sector El Guamito		
Estacionamiento	1	Sector El Guamito	1.100 m <sup>2</sup>	Terraceo y muro de contención.
Transporte Turístico	20	Línea de Transporte Ávila Mágica	NA	Rotulación y acondicionamiento menor.
Operadores de los servicios turísticos	40	Sector Boca de Tigre – Sector El Guamito	NA	Cursos

A continuación se presentan las tablas de costos que componen el presupuesto del proyecto Clase II:

## 1.- Costos de equipos y herramientas.

**Tabla 29.** Costo de equipos y herramientas para demolición, remoción y acondicionamiento.

Número	Concepto	Equipos y Herramientas	Costo Unitario (Bs.F) Alquiler diario	Unidades / Día	Costo Total (Bs.F)	Unidades Tributarias (UT)
1	Demolición	Carretilla de goma 55 lt.	320,00	1/6	1.920,00	20,54
		Pala punta rectangular	63,00	1/6	378,00	5,82
		Tobo para albañilería 10 lt.	40,50	1/6	243,00	3,74
		Pico 2,5 Kg	120,00	1/6	720,00	11,07
		Piqueta	53,00	1/6	498,00	7,66
		Tenaza 8"	120,00	1/6	720,00	11,07
		Hacha 3,5 lb	115,00	1/6	690,00	10,61
		Cizalla manual tipo tijera 24"	550,00	1/6	3.300,00	50,77
		Mandarina de manga corta 1 Kg	63,00	1/6	378,00	5,82
		Mandarina de manga corta 3 Kg	165,00	1/6	990,00	15,23
		Mandarina de manga corta 5 Kg	209,00	1/6	1.254,00	19,29
		SERRUCHO 22"	100	1/6	600,00	9,23
		Pata de cabra 24"	63,00	1/6	378,00	5,81
		Barra metálica 1,47 mt	155,00	1/6	930,00	14,30
		Equipo de oxiacorte	14,59	1/6	87,54	1,35
		Transporte	602,00	1/6	3.612,00	55,57
2	Remoción	Carretilla de rueda	231,00	1/4	924,00	14,22
		Cizalla tipo tijera	696,00	1/4	2.784,00	42,83
		Martillo bellota	76,00	1/4	304,00	4,68
		Alicate crescent 8"	120,00	1/4	480,00	7,38
		Escalera tipo tijera	588,00	1/4	2.352,00	36,18
		Juego de destornilladores	315,00	1/4	1.260,00	19,38
		Juego de llaves combinadas	1.193,00	1/4	4.772,00	73,42
		Destornillador eléctrico 4000 RPM	701,00	1/4	2.804,00	43,14
		Esmeril portátil 7"	5.367,00	1/4	21.468,00	330,27
		Cinta métrica de acero	56,00	1/4	224,00	3,45
		Cinzel plano de diamante	47,00	1/4	188,00	2,89
		Tenaza crescent 8"	127,00	1/4	508,00	7,82
		Martillo de goma	84,00	1/4	336,00	5,17
		Taladro eléctrico de 3/8	1.317,00	1/4	5.268,00	81,05
		Tijera para cortar perfiles	100,00	1/4	400,00	6,15
		Espátula 6"	25,00	1/4	100,00	1,54
Pala redonda	82,00	1/4	328,00	5,05		
Cepillo de alambre	29,75	1/4	117,00	1,80		

Número	Concepto	Equipos y Herramientas	Costo Unitario (Bs.F) Alquiler diario	Unidades / Día	Costo Total (Bs.F)	Unidades Tributarias (UT)
3	Acondicionamiento	Carretillas de ruedas neumáticas de capacidad de 55l	231,25	1/20	4.625,00	71,15
		Mangueras plásticas de D= ½" L=100 m	350,04	1/20	7.008,80	107,82
		Pala redonda	82,35	1/20	1.647,00	25,33
		Pico punta y pala bellota	118,45	1/20	2.369,00	36,45
		Nivel de 3 burbujas de largo 14"	50,20	1/20	1.004,00	15,45
		Plomada Joropo 300 gr	94,19	1/20	1.883,80	28,98
		Cuchara 6"	126,00	1/20	2.520,00	38,77
		Tobo de goma p/albañil 10 l	50,00	1/20	1.000,00	15,38
		Esmeril portátil 7"	5.367,65	1/20	107.353,00	1651,58
		Cinta métrica de acero de 5m	56,75	1/20	1.135,00	17,46
		Máquina para pulir y emplomar piso 5 HP 220V Electric/Mono	24.019	1/20	480.380,00	7390,46
		Rodillo para extender granito grande	887,49	1/20	17.749,80	273,07
		Brocha profesional 2"	34,40	1/20	688,00	10,58
		Escalera tipo tijera de aluminio de 7 peldaños	356,00	1/20	7.120,00	109,54
		Espátula de 4"	22,30	1/20	446,00	6,86
		Escalera extensible aluminio de 20 peldaños	748,00	1/20	14.960,00	230,15
		Brocha profesional cerda 1"	22,44	1/20	448,80	6,89
		Bandeja metálica para rodillo de 9"	40,70	1/20	814,00	12,52
		Extensión de aluminio para rodillo	92,26	1/20	1.845,20	28,38
		Rodillo para pintura de caucho 9" x 24mm	42,22	1/20	844,40	12,99
<b>Total</b>					<b>717.157,34</b>	<b>11.033,19</b>

**2.- Tabla 30. Costo de materiales para acondicionamiento para 540 m2 de paredes y 240 m2 de pisos.**

Número	Concepto	Materiales	Cantidad	Costo Unidad (Bs.F)	Costo Total (Bs.F)	Unidades Tributarias (UT)
1	Acondicionamiento	Agua	18	2,80	50,40	0,77
		Cemento porland gris tipo ultra (saco 42,5 Kgf)	235 sacos	18,00	4.230,00	65,07
		Cal en pasta 7 kgf/saco	94 sacos	12,00	1.128,00	17,35
		Arena p/friso	12	212,80	2.553,60	39,29
		Pego blanco Montelucu 20 kgf/saco	72 sacos	18,00	1.296,00	19,94
		Arena lavada	16	196,00	3.136,00	48,25
		Paneta vitrificada 25x25 cm (kaico)	252	56,48	14.232,96	218,97
		Transporte de materiales (5%)	62	82,43	5.110,66	78,63
		Lanilla de acero # 5	96	27,00	2.592,00	39,88
		Cemento blanco	20 sacos	45,00	900,00	13,85
		Granito baldosas	252	125,00	31.500,00	484,62
		Pintura esmalte Ken lustral	22	102,60	2.257,20	34,73
		Solvente universal	1	159,60	159,60	2,46
		Estopa nacional peso=12Kgf/rollo	6	28,33	169,98	2,62
		Tirro celoven A=1" L=45m	12	14,00	168,00	2,58
		Lija 3 M grano 80 pliego 9x11"	54	4,33	233,82	3,60
		Pintura de caucho impermeable Sika color C	22	301,83	6.640,26	102,16
		Sellador antialcalino base aceite	27	250,00	6.750,00	103,84
Mastique p/pintor	32	44,46	1.422,72	21,88		
<b>Total</b>					<b>84.531,20</b>	<b>1.300,48</b>

**3.- Tabla 31. Costo de Carteles de ubicación.**

Número	Concepto	Unidades	Costo Unidad (Bs.F)	Costo Total/ (Bs.F)	Unidades Tributarias (UT)
1	Carteles de señalización de ubicación	2	1.061,00	2.122,00	32,65

**4.- Tabla 32. Costo de acondicionamiento del Transporte Turístico.**

Número	Concepto	Unidades	Costo Unidad (Bs.F)	Costo Total/ (Bs.F)	Unidades Tributarias (UT)
1	Latonería y pintura p/ vehículo	40	7.000,00	280.000	4.307,69
2	Rotulación p/ vehículo	40	2.500,00	100.000,00	1538,46
3	Paradas techadas	4	17.500,00	70.000,00	1076,92
	<b>Tota</b>			<b>450.000,00</b>	<b>6.923,07</b>

**5.- Tabla 33.** Costo de *Estudios Preliminares* para la Construcción del Módulo de Servicio, Muro de Contención y Terraceo del Estacionamiento.

Número	Concepto	Materiales y/o Equipos	Costo Unidad (Bs.F)	Unidades	Costo Total (Bs.F)	Unidades Tributarias (UT)	
1	Construcción Módulo de Servicio, Muro de Construcción y Bacheo del Estacionamiento	Calculadora HP 50G	2.216,23	2	4.432,46	68,19	
		Mesa de dibujo 0,80 X 1,20m	3.036,31	1	3.036,31	46,21	
		Licencia de autocad edición 2009	142.158,84	1	142.158,84	2187,06	
		Plotter Pro 72 corte 70 cm	18.550,02	1	18.550,02	285,38	
		Papel de croquis	1.553,00	1	1.553,00	23,89	
		Computadora	5.547,00	4	22.188,00	341,35	
		Papel de planos	392,00	1	392,00	6,03	
		Impresora	1.720,00	1	1.720,00	26,46	
<b>Sub Total</b>					<b>194.030,63</b>	<b>2985,08</b>	
Número	Concepto	Recurso	Costo (Bs.F/día)	Cantidad	Uso (días)	Costo total (Bs.F)	Unidades Tributarias (UT)
2	Mano de Obra	Arquitecto	150,00	1	15	2.250,00	34,62
		Ingeniero Civil	150,00	2	15	4.500,00	69,23
		Ingeniero Electricista	150,00	1	15	2.250,00	34,62
		Ayudante	100,00	1	15	1.500,00	23,07
<b>Sub Total</b>						<b>10.500,00</b>	<b>161,53</b>
<b>Total</b>						<b>204.530,63</b>	<b>3.146,62</b>

**6.- Costo de los recursos humanos planificados a lo largo del proyecto.**

**Tabla 34.** Costo de los recursos humanos planificados.

Concepto	Recurso	Costo (Bs.F/día)	Cantidad	Uso (días)	Costo total (Bs.F)	Unidades Tributarias (UT)
Gestión del Proyecto	Asesor Técnico 1: Ministro	267,00	1	182	48.594,00	747,60
	Asesor Técnico 2: Viceministro de Proyectos y Obras Turísticas	238,00	1	182	43.316,00	666,40
	Asesor Técnico 3: Gerente General del Consorcio Humbolt	265,00	1	182	48.230,00	742,00
	Asesor General: Gerente de Proyectos	200,00	1	182	36.400,00	560,00
	Coordinador de Adecuaciones	150,00	1	182	27.300,00	420,00
	Coordinador de Finanzas	150,00	1	182	27.300,00	420,00
	Coordinador de Logística	150,00	1	182	27.300,00	420,00
	Coordinador de Recursos Humanos	150,00	1	182	27.300,00	420,00
	Coordinador de Capacitación	150,00	1	182	27.300,00	420,00
	Asesores Técnicos	100,00	3	128	37.800,00	581,54
	Personal Administrativo	67,00	3	128	25.728,00	395,82
	Coordinador de Compras	150,00	1	128	19.200,00	295,38
	Coordinador de Inventarios	150,00	1	128	19.200,00	295,38
	Analistas	67,00	6	128	51.456,00	791,63
Ejecución de obras de Adecuación	Ingeniero Residente	150,00	1	128	19.200,00	295,38
	Caporal	78,84	1	119	9.381,96	144,33
	Ayudante	72,40	1	119	8.615,60	132,55
	Obreros	68,89	6	119	49.187,46	756,73
Capacitación a los operadores turísticos	Instructores	147,00	4	30	17.640,00	271,38
Total					<b>570.449,02</b>	<b>8.776,13</b>

El costo de recursos humanos se cancela cada 15 días, exceptuando el caporal, ayudante y obreros que se cancela semanalmente.

## 7.-Costos de equipos de oficina

**Tabla 35.** Costo de los equipos de oficina.

Equipo	Costo unitario (Bs.F)	Cantidad	Costo Total (Bs.F)	Unidades Tributarias (UT)
Servidor	15.975,00	1	15.975,00	245,77
Computadora	5.547,00	17	94.299,00	1450,75
Integrado Fax impresora	1.720,00	1	1.720,00	26,46
Teléfonos	313,00	7	2.191,00	33,71
<b>Total</b>			<b>114.185,00</b>	<b>1.756,69</b>

Los costos de los equipos de oficina son cancelados en los 15 días siguientes a la compra del mismo.

## 8.- Costos de Capacitación de los operadores turísticos

Estos costos se refieren a los incurridos durante la realización de los cursos y talleres, sin contar con el salario de los instructores.

**Tabla 36.** Costos de cursos y talleres

Concepto	Costo unitario (Bs.F)	Cantidad	Costo Total (Bs.F)	Unidades Tributarias (UT)
Reproducción de material educativo	120,00	40	4.800,00	73,85
Viáticos de los instructores	130,00	21	2.730,00	42,00
<b>Total</b>			<b>7.530,00</b>	<b>115,85</b>

## 9.- Presupuesto Total

**Tabla 37.** Presupuesto total planificado del proyecto. (Estimación Clase II)

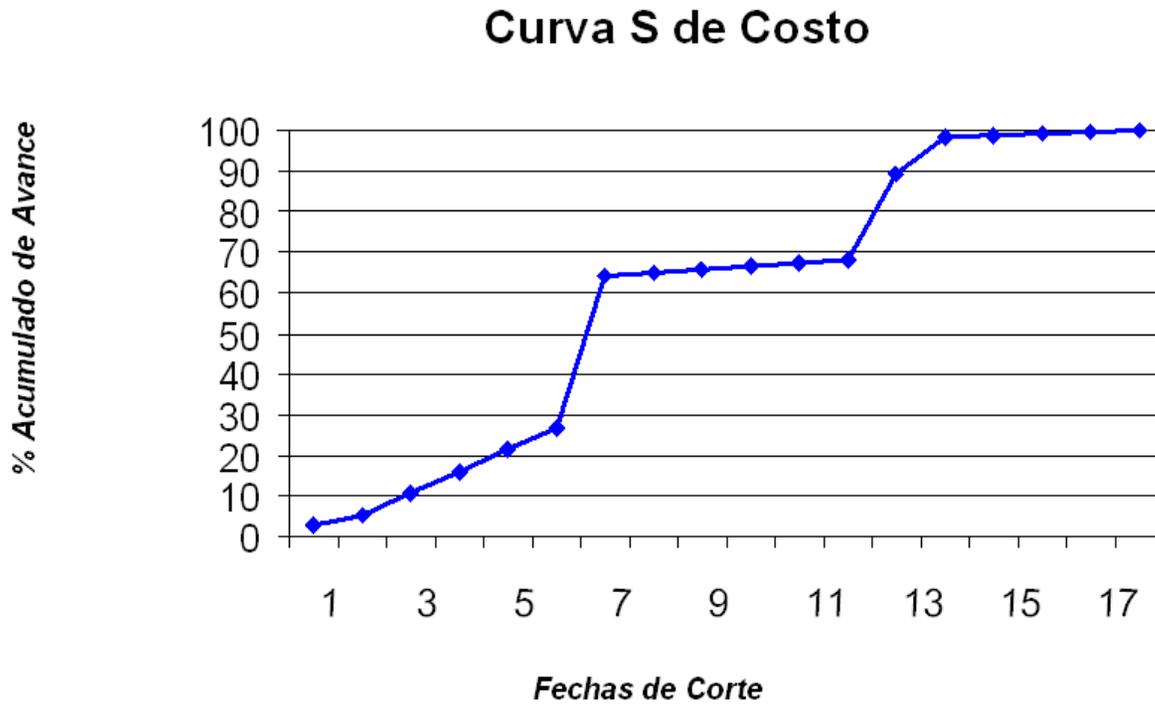
Nº	Descripción	Costo (Bs.F)	Unidades Tributarias (UT)
1	Equipos y herramientas para demolición y remoción y acondicionamiento de de los establecimientos turísticos.	717.157,34	11.033,19
2	Materiales para construcción y acondicionamiento de los establecimientos Turísticos.	84.531,20	1.300,48
3	Carteles de señalización en el eje turístico	2.122,00	32,65
4	Acondicionamiento para el transporte turístico	450.000,00	6.923,07
5	Estudios preliminares para la Construcción del Módulo de Servicio, Muro de Contención y Terrazo del Estacionamiento.	204.530,63	3.146,62
6	Recursos Humanos Planificado	570.449,02	8.776,13
7	Equipos de oficinas	114.185,00	1.756,69
8	Capacitación de los operadores turísticos	7.530,00	115,85
<b>Total</b>		<b>2.150.505,19</b>	<b>33.084,69</b>

### **5.2.3.3.2 Plan de Control y Seguimiento de Costos**

Para el control del presupuesto, de manera similar como con el cronograma, se realiza la curva de avance de costos. Se toma como referencia para registrar el mismo, el momento en que se adquiere el compromiso al realizar la actividad y recibir la factura. Esos momentos dependen de si la actividad debe ser pagada de contado, o si se tiene crédito.

Para la ponderación de los pesos de los costos de cada actividad, se toma el mismo criterio que en el caso de tiempo. Una distribución ponderada a lo largo de los periodos desde el momento que comienza la actividad hasta que la misma termina.

En la figura se muestra la curva S de costo planificada. Esta curva sirve de referencia para el cálculo del valor ganado y los índices de Productividad del Costo Actual, PCA o CPI por sus siglas en ingles.



**Figura 27.** Curva S de Costo

**Tabla 38.** Porcentaje (%) de avance acumulado planificado por periodo de corte.

27-01	10-02	25-02	12-03	27-03	11-04	26-04	11-05	26-05	10-06	25-06	10-07	25-07	09-08	24-08	08-09	23-09	08-10
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18
2,6%	2,6%	5,4%	5,4%	5,4%	5,4%	37,3%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	21%	9,5%	0,3%	0,3%	0,3%	0,5%
2,6%	5,2%	10,6%	16%	21,4%	26,8%	64,1%	64,9%	65,7%	66,5%	67,3%	68,1%	89,1%	98,6%	98,9%	99,2%	99,5%	100%

## 5.2.3.4 Plan de Gestión de las Adquisiciones

### 5.2.3.4.1 Selección de Proveedores

**1.- Objetivo:** El objetivo principal de este procedimiento es asegurar la óptima selección de los proveedores de equipos, materiales, herramientas y servicios que se contratarán o adquirirán durante la ejecución del proyecto. Esto facilitará el cumplimiento de los criterios de desempeño en tiempo, costo y calidad establecidos en el alcance.

#### **2.- Selección del Proveedor:**

Todo proveedor debe tener una calificación tipo 1 o 2 en la "Evaluación de Proveedor". Se dará preferencia a la selección de proveedores con mayor puntaje logrado en la esta evaluación y la cercanía de las instalaciones de los proveedores a fin de reducir costos y tiempos de transporte. Todo proveedor con calificación 3 se considera no contratable.

La "Evaluación de Proveedor" es un cuestionario utilizado para medir la confiabilidad de los proveedores y la consistencia en la calidad de sus productos.

Las categorías de calificación de proveedores se describen a continuación:

**Tabla 39.** Categorías de la evaluación de proveedores.

Categoría	Rango Puntaje	Interpretación
1) Proveedor aprobado	> 555	Cuando obtiene mas del 75% del puntaje en su evaluación
2) Proveedor en desarrollo:	(444,555),	Si obtiene una calificación entre 60% y 75%.
3) Proveedor no aprobado	<444	Si su calificación es deficiente, es decir, menos del 60%.

#### 5.2.3.4.2 Selección de Ofertas

**1.- Objetivo:** La selección de las ofertas persigue garantizar la adquisición y contratación de la mejor opción para un requerimiento específico del proyecto.

#### **2.- Selección de la oferta**

Para la compra o adquisición de materiales, equipos, herramientas o servicios se deben cumplir los pasos que se describen a continuación:

- Determinar que se desea comprar, cuales son las características y especificaciones del bien a adquirir.
- Seleccionar al menos 3 posibles proveedores que estén calificados según la “evaluación de proveedores”. Si los mismos no han sido calificados previamente, se someten al proceso de selección de proveedores explicado en el punto anterior. Si solo existe un único proveedor o máximo dos del equipo, material o servicio, el o los mismos quedaran automáticamente seleccionados.
- A continuación se realiza la solicitud de ofertas. Esta solicitud la inicia el interesado en adquirir el bien o servicio al realizar la requisición en SAP. Si es un producto o servicio que no se ha contratado o adquirido con anterioridad se procede de la manera siguiente:
  - Si es un bien o servicio conocido, el comprador busca los proveedores y las ofertas de acuerdo a las especificaciones y cantidad requeridas.
  - En el caso que sea un servicio especializado, el solicitante debe realizar la búsqueda de proveedores, ya que él es el conecedor del área. Así mismo debe solicitar, como mínimo, 3 ofertas diferentes.

Para la selección de ofertas en este proyecto se consideran los siguientes puntos:

- Precio: el precio seleccionado es siempre el mejor entre las ofertas, tomando en cuenta que esto no signifique una desmejora en la calidad que comprometa los requisitos del entregable o del producto final del proyecto.
- Calidad: la calidad debe ser considerada dentro de las necesidades reales del entregable. No se justifica comprar un producto de mala calidad o un producto que exceda las expectativas del solicitante, si esto compromete de alguna manera el alcance del proyecto (costo y tiempo).
- Tiempo de entrega: el tiempo de entrega es considerado como punto importante para evaluar la oferta. Para adquirir un bien o contratar un servicio que exceda los tiempos planificados para tal fin, debe someterse a consideración por el equipo del proyecto y de ser necesario por la directiva de la empresa.
- Logística: de ser posible será un punto a considerar la ubicación del proveedor del bien o servicio. Tendrá una ventaja competitiva sobre el resto de los proveedores quien ofrezca la logística menos complicada.
- Servicio postventa: Tendrá un mayor puntaje la oferta del proveedor que, sin desmejorar los puntos anteriormente expuestos, ofrezca el mejor servicio postventa. Esto es especialmente importante cuando se trata de equipos y maquinarias. Los repuestos y el servicio técnico son parte fundamental en la compra de este tipo de bienes.

Una vez seleccionada la oferta, se procede a realizar el procedimiento administrativo de la compra:

- Generar orden de compra por parte del coordinador de compra que corresponda.
- Cuando sean compras de importación se realiza la solicitud de dólares ante CADIVI. En los casos que sea necesario se deberá gestionar la solicitud del certificado de no producción.

- Si es un equipo esta considerado dentro de la lista de productos con exoneración del IVA y los aranceles, se deberá someter a la consideración la solicitud del mismo.
- Aprobación y firma de la orden de compra.
- Envío de la orden al proveedor.

Para los trabajos de adecuación y equipamiento de los establecimientos turísticos, así como la capacitación dirigida a los operadores turísticos, se contratarán tres empresas una para las obras civiles, otra el equipamiento y una última para la capacitación. La modalidad de contratación es precio fijo firme, con un pago de 50% al inicio y 50% con la inspección aprobación del entregable, de acuerdo a las políticas de pago de la empresa.

### **5.2.3.5 Planificación de Recursos Humanos**

#### **5.2.3.5.1 Plan de Contratación del Personal**

##### **1.- Objetivo**

La selección y contratación del personal tiene por finalidad poner a disposición del gerente del área, los recursos humanos necesarios para llevar a cabo las tareas propias del proyecto. Para ello se establecen una serie de reglas y procedimientos que se explican a continuación.

##### **2.- Reclutamiento y selección de personal**

Alcance: Es aplicable a los siguientes puestos requeridos por el proyecto: Gestión del Proyecto, Ejecución de Obras de Adecuación de los Establecimientos Turísticos y la Capacitación de los Operadores Turísticos.

##### Políticas:

- El Gerente del área establecerá los requisitos necesarios para ocupar el puesto correspondiente.
- Toda vacante se cubrirá con el llenado de una requisición de personal por parte del gerente del departamento.

- El Coordinador de Recursos Humanos es el responsable de velar porque todo personal que ingrese cumpla con los perfiles y requerimientos para cada puesto.
- La selección de personal se basa solo en calificaciones de competencia, requerida para un puesto en particular sin discriminación de raza, religión, sexo e ideología.
- Las políticas, normas y procedimientos contenidos en este plan deberán ser analizados y difundidos a todo el personal seleccionado y contratado con el objetivo de asegurar su conocimiento y aplicación.

Procedimiento:

- El Coordinador de Recursos Humanos será responsable de reclutar los candidatos a través de anuncios en periódicos, buscadores electrónicos y otros.
- Cada solicitud de empleo o currículum deberá ser depurada y evaluada en función de los requerimientos establecidos para la posición en particular, y serán separadas aquellas solicitudes que no califiquen.
- Todo candidato será sometido a dos entrevistas, una inicial con el coordinador de recursos humanos con el fin de validar sus datos generales, expectativas e intereses. Una segunda entrevista con el Gerente de Proyecto para validar la preparación, experiencias y conocimientos en el área para el cual está aplicando.
- Después de las entrevistas, el Gerente de Proyecto notificará por escrito la aceptación o rechazo de los candidatos y las razones que la justifiquen.
- El coordinador de recursos humanos informará al candidato seleccionado acerca de su puesto, su salario, condiciones de trabajo y fecha de entrada.
- Los candidatos que completaron satisfactoriamente las etapas de selección podrán considerarse para futuras vacantes. Para esto deberá mantenerse un archivo de elegibles con el mismo.

## **2.- Contratación e inducción**

Alcance: Es aplicable a todo empleado seleccionado para una posición dentro del Consorcio Humboldt.

### Políticas:

- Todo empleado seleccionado será designado por el coordinador de recursos humanos a través de una comunicación escrita que contenga el nombre del puesto, su salario y la fecha de ingreso, previa notificación de Contabilidad.

### Procedimiento:

- El coordinador de recursos humanos se encargará de recibir ofrecerle las informaciones generales sobre éste así como alcance del puesto a ocupar, entre otros. Así mismo se encargará de realizar el curso de inducción a la empresa. Coordinará además con el área correspondiente, la ubicación física del empleado y los materiales de trabajo que requieran.

## **3.- Horario de trabajo**

### Políticas:

- El personal operativo así como el coordinador tendrán una jornada de trabajo de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., con una hora de almuerzo de 12:00 m a 1:00 p.m.
- En los casos en que el Gerente del Proyecto lo considere necesario, se podrán establecer otras jornadas y horarios de trabajo, siempre ajustados a las reglamentaciones de la ley.
- Se considerarán días feriados y no laborales todos aquellos declarados como tales mediante ley o decreto o por disposiciones de la empresa.
- Se llenará un formulario de asistencia y puntualidad, donde registrará la ausencia o tardanza y la remitirá a Recursos Humanos.

#### **4.- Pago de las horas extras**

Alcance: Aplicable al personal que por razón alguna, deban trabajar más allá del horario preestablecido como laboral.

Políticas:

- Se considerarán horas extras, todas aquellas que excedan de la jornada de trabajo normal.
- El pago de las horas extraordinarias de trabajo, se hará mensualmente, previa liquidación, en la nómina de pago.

Procedimiento:

- El supervisor del empleado llenará el formato de las horas extras trabajadas, especificando el tipo y descripción del trabajo, la fecha, y el número de horas y lo remitirá al área administrativa debidamente firmado.
- El asistente de nomina recibirá los formatos de horas extras, correspondientes a cada uno e incluirá dicho monto como un ingreso extra de la nómina del mes.

### **5.2.3.5.2 Plan de Entrenamiento e Integración del Personal**

#### **5.2.3.5.2.1 Entrenamiento e Integración General**

**1.-Objetivo:** Preparar al personal que va a laborar en el proyecto para el manejo adecuado dentro de sus áreas de trabajo.

Al final del entrenamiento se espera que los participantes tengan conocimientos sobre: (a) normativa de la organización; (b) procedimientos administrativos en sus respectivas áreas de trabajo; (c) trabajo en equipo.

**2.-Participantes:**

- Coordinadores
- Personal Administrativo
- Analistas

- Asesores Técnicos
- Instructores
- Obreros

**3.-Estrategia de Ejecución:**

Para la realización del entrenamiento primero se procederá a seleccionar a las personas que trabajaran con cada equipo y se formarán dos grupos. A continuación se detalla:

**Tabla 40.** Entrenamiento según equipo de trabajo

Equipo	Integrantes
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Adecuaciones</li> <li>• Coordinador de Finanzas</li> <li>• Coordinador de Logística</li> <li>• Coordinador de Compras</li> <li>• Coordinador de Inventarios</li> <li>• Coordinador de RRHH</li> <li>• Coordinador de Capacitación</li> <li>• Asesores Técnicos</li> <li>• Analistas</li> <li>• Personal Administrativo</li> <li>• Instructores (facilitadores)</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Adecuaciones</li> <li>• Ingeniero Residente</li> <li>• Caporal</li> <li>• Ayudante</li> <li>• Obreros</li> </ul>

### 5.2.3.6 Identificación de Riesgos

Según el PMBOK (2008) nos indica que el riesgo "...es un evento o condición incierta que, si sucede, tiene un efecto en por lo menos uno de los objetivos del proyecto". Por tanto, identificar los riesgos implica determinar aquellos que puedan afectar el proyecto.

1. En el proyecto se pueden identificar los siguientes riesgos:

- ◆ Error en la estimación del costo de alguna parte o del proyecto completo.
- ◆ Error en la estimación del tiempo de alguna parte o del proyecto completo.
- ◆ Errores humanos en el cálculo de los espacios para la demolición, remoción y adecuación de los establecimientos turísticos.
- ◆ Errores humanos en la definición del alcance del proyecto.
- ◆ No disponibilidad del personal contratado para la fecha establecida en el cronograma.
- ◆ Lesiones de los obreros en el ejercicio de sus funciones.
- ◆ Oposición de la comunidad por inconformidad en los trabajos.
- ◆ Conflicto laboral.

2. Externos al proyecto, el equipo del proyecto no tiene control sobre ellos, tales como variación en la inflación, regulaciones, ausencia de materiales, etc. En el proyecto se pueden identificar los siguientes riesgos :

- ◆ Aprobación de una nueva regulación de parte del ente administrador del parque nacional (INPARQUES).
- ◆ Variación en los costos de los equipos, herramientas y materiales expuestos en el presupuesto del proyecto.
- ◆ Conflicto político.
- ◆ Incendios en el sector.

- ◆ Desastre natural en el área de influencia del proyecto.
- ◆ Daños ambientales por mala disposición de los desechos que genere la remoción y demolición.
- ◆ Ausencia de algunos de los materiales expuestos en el presupuesto.

Una vez identificados los riesgos, es necesario priorizarlos, evaluando su probabilidad de ocurrencia y su nivel de impacto, a continuación se muestra en la Tabla N° la Matriz de Probabilidad e Impacto.

**Tabla N° 41.** Matriz de Probabilidad e Impacto.

Objetivo del Proyecto	Impacto				
	Muy Bajo 0,05	Bajo 0,10	Moderado 0,20	Alto 0,40	Muy Alto 0,80
<b>Costos</b>	Error en la estimación del costo < 10%	Error en la estimación del costo 10%-20%	Error en la estimación del costo 20% - 40%	Error en la estimación del costo 40% - 60%	Error en la estimación del costo >60%
<b>Tiempo</b>	Error en la estimación del tiempo < 5%	Error en la estimación del tiempo 5% - 10%	Error en la estimación del tiempo 10% - 20%	Error en la estimación del tiempo 20% - 40%	Error en la estimación del tiempo >40%
<b>Alcance</b>	Error en la definición del Alcance.	Error en los cálculos para demolición, remoción y adecuación de los establecimientos.	Aprobación de una nueva regulación por parte de Inparques.	Conflicto político.	Variación de obras en la ejecución.
<b>Recursos Humanos</b>	Personal no disponible.	Lesiones de los obreros en el ejercicio de sus funciones.	Conflicto laboral.	Incumplimiento del horario de trabajo.	Incumplimiento con las responsabilidades y asignaciones del trabajo.
<b>Otros</b>	Inseguridad personal.	Comunidad inconforme por los elementos terminados del proyecto.	Daños ambientales.	Desastres naturales.	Incendios forestales en el sector.

Para reducir las amenazas a los objetivos del proyecto se establecen acciones que permiten hacerle frente, asimismo, se le asignan personas responsables de acuerdo a las partes implicadas. Véase tabla N° 42.

**Tabla N° 42.** Respuesta a los Riesgos.

<b>Objetivo del Proyecto</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Responsable</b>
<b>Costos</b>	Mitigar el riesgo, sometiendo a la revisión de expertos el estimado de costo.	Coordinador de Finanzas.
<b>Tiempo</b>	Evitar el riesgo, ampliando el cronograma.	Coordinador de Adecuación.
<b>Alcance</b>	Mitigar el riesgo, asegurando que el contratista revise y estudie el proyecto antes de la fase de ejecución, asimismo que Inparques otorgue el visto bueno al proyecto, y la comunidad efectúe el acompañamiento en cuanto a inspecciones in situ, validación de información, entre otros.	Gerente del Proyecto.
<b>Recursos Humanos</b>	Mitigar el riesgo, informando y verificando el cumplimiento de las normas de trabajo, la Lopcymat y LOT.	Coordinador de Recursos Humanos.
<b>Otros</b>	Asumir el riesgo.	Gerente del Proyecto

## **CAPITULO VI**

### **RESULTADOS PRELIMINARES DEL PROYECTO DE ORDENAMIENTO TURÍSTICO EN GALIPÁN**

El presupuesto planificado estimado Clase II es de 1.145.000,00 Bs.F, que representa un 53% de desviación con respecto al estimado Clase IV realizado de Bs.F 2.150.505,19. Sin embargo, es necesario señalar que en el último presupuesto se incorpora el costo relacionado con los estudios preliminares del módulo de servicio, partida ésta que no se consideró en el primer presupuesto, lo que representa un costo adicional, pero necesario por su utilidad y valor en el eje turístico.

El tiempo estimado para la realización del proyecto es de 182 días hábiles.

Para el momento de finalización de este documento, el Consorcio Humboldt presenta un significativo retraso en la ejecución de la obra pública: “Recuperación y Adecuación del Complejo Warairarepano”, en comparación con lo expuesto en el contrato N° Venetur/CA-2009-001 de fecha 22/06/09, en el que se establece un tiempo de ejecución de 9 meses, a partir de la fecha que se firma el acta de inicio, siendo esta el 21/07/09, con un avance de ejecución de 48%, viéndose en la necesidad de solicitar una prórroga de 4 meses con fines de culminar en un 100% la obra, la cual les fue aprobada.

Por lo antes expuesto, el propósito central del contrato, y desde luego la atención principal de dicho Consorcio es la culminación del proyecto “Recuperación y Adecuación del Complejo Warairarepano”, el cual tiene como objetivo la recuperación, adecuación y reactivación del Hotel Humboldt, el paseo y los salones de convenciones, lo que sitúa en un segundo orden de prioridad (en términos de tiempo de ejecución) las obras de interés social en la población de Galipán, siendo este proyecto objeto de estudio en este trabajo especial de grado una de las obras de interés social propuestas, por tanto, los

retrasos y variaciones de obras que impacten la obra principal, afectará en consecuencia el desarrollo del proyecto “Ordenamiento Turístico de Galipán”.

## **CAPÍTULO VII**

### **RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1 Resultados del Trabajo Especial de Grado**

Con la realización del presente trabajo de grado, por primera vez se aplican mejores prácticas para la Gestión de Proyectos en el Ministerio de Turismo.

Al aplicar los fundamentos difundidos por el PMI al proyecto de Ordenamiento Turístico de Galipán, se ha obtenido un proyecto documentado, cuya carpeta por primera vez incluye un Plan de Gestión del Proyecto, con los planes subsidiarios siguientes:

- (a) Plan de Gestión del alcance.
- (b) Plan de Gestión de Tiempo.
- (c) Plan de Gestión de Costos.
- (d) Plan de Gestión de Comunicaciones.
- (e) Plan de Gestión de las Adquisiciones.
- (f) Plan de Recursos Humanos.
- (g) Identificación de Riesgos.

Para el momento de finalización de este trabajo, las proyecciones indican que es probable que el mismo culmine con una desviación en el cronograma e incluso afecte el presupuesto.

Con estos resultados, se logra sensibilizar al personal técnico y especialmente el personal directivo el interés por aplicar las mejores prácticas para la gerencia de proyectos en las instituciones públicas. Lo que propiciaría a planificar una serie de presentaciones al personal directivo del Viceministerio de Proyectos y Obras Turísticas de MINTUR con fines difundir los conocimientos básicos sobre

el tema. En un mediano plazo se espera tener una Dirección General de Proyectos con un equipo de trabajo con mayor formación y orientación al logro.

Aun cuando no forman parte del alcance del TEG, la realización del diagnóstico de la gestión de los proyectos realizados en MINTUR, los procedimientos empleados en dicha gestión permitió tener un panorama claro de la situación actual. Esto sirve como referencia para comparar con los resultados obtenidos en el proyecto objeto de estudio y evidenciar los beneficios de la aplicación de las mejores prácticas en la Gestión de Proyectos.

## **7.2 Conclusiones**

Con el presente trabajo se creó una base de conocimientos acerca de la Gestión de Proyectos que servirá de base para proyectos futuros. Esta formada por un documento que contiene: (a) Plan de Gestión del Alcance, (b) Plan de Gestión de Tiempo, (c) Plan de Gestión de Costos, (d) Plan de Gestión de Comunicaciones, (e) Plan de Gestión de las Adquisiciones, (f) Plan de Recursos Humanos para la gestión de proyectos, (g) Identificación de Riesgos,

El Plan de Gestión del Alcance permitió establecer las bases sobre las cuales se ha desarrollado el proyecto, se establecieron los compromisos entre el ente contratante y el contratista, sobre las cuales se crearon los planes subsidiarios para la Gestión del Proyecto.

En el Plan de Gestión del Tiempo se preparó la documentación que sirviera de referencia para ser usada en el control del cronograma durante la ejecución del proyecto.

El Plan de Gestión de Costos permitió elaborar el presupuesto por el cual se efectuará seguimiento a la ejecución del proyecto, y en consecuencia disminuir las desviaciones al cierre del proyecto.

El Plan de Gestión de las Comunicaciones permite la organización y documentación en cuanto a la información del proyecto, lo que evitará anarquía y malos entendidos, quedando por escrito y en términos formales la decisiones tomadas en torno al proyecto.

### **7.3 Recomendaciones**

- Durante las fases de Definición y Conceptualización del proyecto es recomendable que el equipo de trabajo del proyecto procure darle dedicación exclusiva. Esto permitirá reducir las duraciones de estas fases y finalizar los proyectos en menor tiempo, lo que conduce además a reducir costos en capital humano.
- Como un complemento de la aplicación de las mejores practicas de la Gerencia de Proyectos, se recomienda desarrollar los procesos de la Gestión de Calidad y Gestión de Riesgos que no fueron desarrollados en este trabajo. Esto permitirá optimizar los resultados de los proyectos.
- Para los cálculos de las duraciones de las actividades del proyecto, se recomienda trabajar no solo con el juicio de los expertos sino también con el cálculo de los tres niveles: optimista, probable y pesimista porque persigue tener estimaciones mas precisas.
- Asimismo, de tener holguras las actividades, es necesario calcularlas, con el fin de optimizar la asignación de los recursos y las cargas de trabajo a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
- Es recomendable como práctica periódica establecer control de gestión bajo indicadores en el área de proyectos. Esto permitirá monitorear el desempeño de la misma y realizar planes de mejora continua.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Academia Nacional de las Ciencias Económicas (1990). Situación Actual y Perspectivas del Turismo en Venezuela. Caracas: Alarcón A; y Balestrini C.

Acerenza, M. (1991). Administración del Turismo: Conceptualización y Organización. (Vol.1). México: Trillas.

Acerenza, M. (1992). Administración del Turismo: Planificación y Dirección. (Vol.2). México: Trillas.

Ascanio, A. (1998). Elementos del Turismo como Sistema. Mérida.

Baptista, P;Fernández, C.; y Hernández, S. (2003). Metodología de la Investigación. (3ª Edición). Mc Graw Hill.

Ferrari, L; y Uzcátegui, P. (1986). Ordenamiento Territorial para el Desarrollo Turístico Recreacional del Municipio Mora. Estado Mérida. Caracas: Autor.

Francés, A. (2003). Turismo, Competitividad y Estrategia. (1ª Edición). Caracas: Ediciones IESA.

Hurtado de Barrera, J. (2007). El Proyecto de Investigación: Una Comprensión Holística. (6ª Edición). Caracas: Ediciones Quirón.

Kerzner, H. (2001). Project Management, a System Aproach to Planning, Scheduling and Controlling. New York: John Wiley & Sons.

Manual de Organización del Ministerio del Poder Popular para el Turismo (MINTUR). 2009.

Palacios, L.(2007). Gerencia de Proyectos: Un Enfoque Latino. (4ª Edición). Caracas: Publicaciones UCAB.

Peñaloza, S.; y Del Rosario, Z. (2008). Guía para la Elaboración Formal de Reportes de Investigación. Caracas: Publicaciones UCAB.

Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) (2008). (4ª Edición).

Sabino, C. (1992). El Proceso de Investigación. Caracas: Panapo.

Ramírez, T. (1999). Como Hacer un Proyecto de Investigación (Guía Práctica).

Scharitzer, D.; y Korunka, C.; New public management: evaluating the succes of total quality management and change management interventions in public services from the employees and custormes perspectivas. Routledge. 2000.

Suarez, R. Metodología de Gestión de Proyectos en las Administraciones Públicas según ISO 10.006. 2007.

Virto, M. Métodos MONTECARLO en Análisis de Decisiones. UNED. 2002.

Westland, J. "The Projetc Management Life Cycle. Philadelphia: Kogan Page.

[http://www.cartografia.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=127&Itemid=9](http://www.cartografia.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=127&Itemid=9) [consultado 2009, Noviembre 11]

<http://www.getec.etsit.upm.es/docencia/gproyectos/planificacion/cvida.htm#arriba> [consultado 2009, Noviembre 13]

[http://investigacion.unet.edu.ve/gias/Patrimonio\\_desarrollados.htm](http://investigacion.unet.edu.ve/gias/Patrimonio_desarrollados.htm)  
[consultado 2009, Noviembre 17]

[http://www.tesisenxarxa.net/TDX/TDR\\_UOV/TESIS/AVAILABLE/TDR-0215108-122610//UOV0024TRCS.pdf](http://www.tesisenxarxa.net/TDX/TDR_UOV/TESIS/AVAILABLE/TDR-0215108-122610//UOV0024TRCS.pdf) [consultado 2009, Noviembre 17]

[http://www.dharmacon.net/site/index.php?Option=com\\_decman&Itemid=12](http://www.dharmacon.net/site/index.php?Option=com_decman&Itemid=12) [consultado 2010, Abril 13]

<http://www.turismoymarketing.com/marketingturístico.php> [consultado 2010, Abril 15]

**ANEXOS**

## Anexo 1

Entregables por Fases:

Fase de Visualización

### Formato Project Charter

NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO	
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO: Qué, quién, cómo, cuándo y dónde?			
DEFINICIÓN DEL PRODUCTO DEL PROYECTO: Descripción del producto, servicio o capacidad a generar.			
DEFINICIÓN DE REQUISITOS DEL PROYECTO: Descripción de requerimientos funcionales, no funcionales, de calidad, etc., del proyecto/producto			

OBJETIVOS DEL PROYECTO: Metas hacia las cuales se debe dirigir el trabajo del proyecto en términos de la triple restricción.		
CONCEPTO	OBJETIVOS	CRITERIO DE ÉXITO
1. ALCANCE		
2. TIEMPO		
3. COSTO		
FINALIDAD DEL PROYECTO: Fin último, propósito general, u objetivo de nivel superior por el cual se ejecuta el proyecto. Enlace con programas, portafolios, o estrategias de la organización.		
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO: Motivos, razones, o argumentos que justifican la ejecución del proyecto.		
JUSTIFICACIÓN CUALITATIVA		JUSTIFICACIÓN CUANTITATIVA
		Flujo de Ingresos
		Flujo de Egresos
		VAN
		TIR
		RBC

DESIGNACIÓN DEL PROJECT MANAGER DEL PROYECTO.		
NOMBRE		NIVELES DE AUTORIDAD
REPORTA A		
SUPERVISA A		

CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO.	
HITO O EVENTO SIGNIFICATIVO	FECHA PROGRAMADA

ORGANIZACIONES O GRUPOS ORGANIZACIONALES QUE INTERVIENEN EN EL PROYECTO.	
ORGANIZACIÓN O GRUPO ORGANIZACIONAL	ROL QUE DESEMPEÑA

PRINCIPALES AMENAZAS DEL PROYECTO (Riesgos Negativos).	

PRINCIPALES OPORTUNIDADES DEL PROYECTO (Riesgos Positivos).	

PRESUPUESTO PRELIMINAR DEL PROYECTO.	
CONCEPTO	MONTO

SPONSOR QUE AUTORIZA EL PROYECTO.			
NOMBRE	EMPRESA	CARGO	FECHA

## Anexo 2

### Fase de Conceptualización

### **Formato Documentación de Requisitos**

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

<b>NECESIDAD DEL NEGOCIO U OPORTUNIDAD A APROVECHAR:</b> DESCRIBIR LAS LIMITACIONES DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y LAS RAZONES POR LAS CUALES SE EMPRENDE EL PROYECTO.

<b>OBJETIVOS DEL NEGOCIO Y DEL PROYECTO:</b> DEFINIR CON CLARIDAD LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO Y DEL PROYECTO PARA PERMITIR LA TRAZABILIDAD DE ÉSTOS.

<b>REQUISITOS FUNCIONALES:</b> DESCRIBIR PROCESOS DEL NEGOCIO, INFORMACIÓN, INTERACCIÓN CON EL PRODUCTO, ETC.			
STAKEHOLDER	PRIORIDAD OTORGADA POR EL STAKEHOLDER	REQUISITOS	
		CÓDIGO	DESCRIPCIÓN

<b>REQUISITOS NO FUNCIONALES:</b> DESCRIBIR REQUISITOS TALES COMO NIVEL DE SERVICIO, PERFORMANCE, SEGURIDAD, ADECUACIÓN, ETC.			
STAKEHOLDER	PRIORIDAD OTORGADA POR EL STAKEHOLDER	REQUISITOS	
		CÓDIGO	DESCRIPCIÓN

<b>REQUISITOS DE CALIDAD:</b> DESCRIBIR REQUISITOS RELATIVOS A NORMAS O ESTÁNDARES DE CALIDAD, O LA SATISFACCIÓN Y CUMPLIMIENTO DE FACTORES RELEVANTES DE CALIDAD.			
STAKEHOLDER	PRIORIDAD OTORGADA POR EL STAKEHOLDER	REQUISITOS	
		CÓDIGO	DESCRIPCIÓN

<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b> ESPECIFICACIONES O REQUISITOS DE RENDIMIENTO, FUNCIONALIDAD, ETC., QUE DEBEN CUMPLIRSE ANTES DE ACEPTAR EL PROYECTO.	
CONCEPTOS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN
1. TÉCNICOS	
2. DE CALIDAD	
3. ADMINISTRATIVOS	

4. COMERCIALES	
5. SOCIALES	
6. OTROS	

<b>REGLAS DEL NEGOCIO:</b> REGLAS PRINCIPALES QUE FIDAN LOS PRINCIPIOS GUÍAS DE LA ORGANIZACIÓN.	

<b>IMPACTOS EN OTRAS ÁREAS ORGANIZACIONALES</b>	

<b>IMPACTOS EN OTRAS ENTIDADES:</b> DENTRO O FUERA DE LA ORGANIZACIÓN EJECUTANTE.	

<b>REQUERIMIENTOS DE SOPORTE Y ENTRENAMIENTO</b>	

<b>SUPUESTOS RELATIVOS A REQUISITOS</b>	

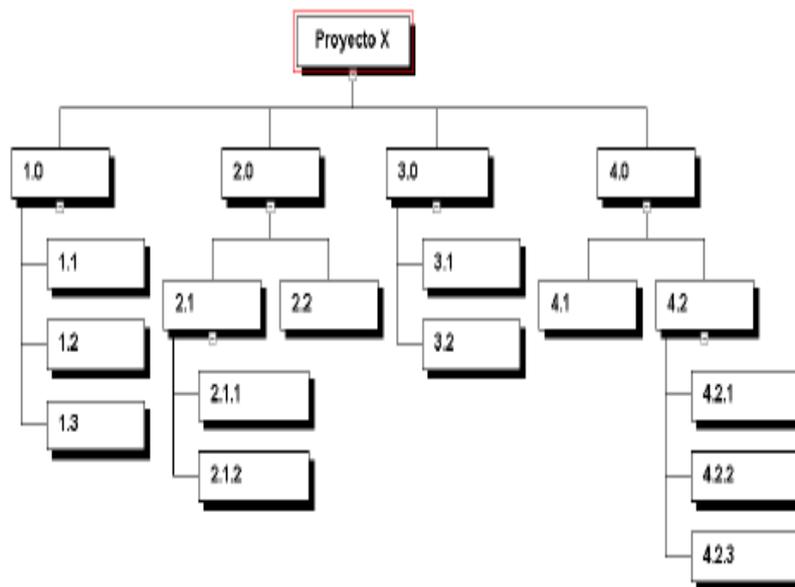
<b>RESTRICCIONES RELATIVAS A REQUISITOS</b>	



## Anexo 4

### *Formato Estructura Detallada de Trabajo (EDT)*

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO



## Anexo 5

### Formato Descripción de Roles

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
<b>NOMBRE DEL ROL</b>	
<b>OBJETIVOS DEL ROL:</b> OBJETIVOS QUE DEBE LOGRAR EL ROL DENTRO DEL PROYECTO (PARA QUÉ SE HA CREADO EL ROL).	
<b>RESPONSABILIDADES:</b> TEMAS PUNTUALES POR LOS CUALES ES RESPONSABLE (¿DE QUÉ ES RESPONSABLE?).	
<b>FUNCIONES:</b> FUNCIONES ESPECÍFICAS QUE DEBE CUMPLIR (¿QUÉ DEBE REALIZAR PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS Y CUBRIR SUS RESPONSABILIDADES?).	
<b>NIVELES DE AUTORIDAD:</b> QUÉ DECISIONES PUEDE TOMAR CON RELACIÓN AL ALCANCE, TIEMPO, COSTO, CALIDAD, RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES, PLANES Y PROGRAMAS, INFORMES Y ENTREGABLES, ADQUISICIONES, CONTRATOS, PROVEEDORES, ETC.	
<b>REPORTA A:</b> A QUIÉN REPORTA DENTRO DEL PROYECTO.	

<b>SUPERVISA A:</b> A QUIÉNES SUPERVISA DENTRO DEL PROYECTO.	
<b>REQUISITOS DEL ROL:</b> QUÉ REQUISITOS DEBEN CUMPLIR LAS PERSONAS QUE ASUMAN EL ROL.	
<b>CONOCIMIENTOS:</b> QUÉ TEMAS, MATERIAS, O ESPECIALIDADES DEBE CONOCER, MANEJAR O DOMINAR.	
<b>HABILIDADES:</b> QUÉ HABILIDADES ESPECÍFICAS DEBE POSEER Y EN QUÉ GRADO.	
<b>EXPERIENCIA:</b> QUÉ EXPERIENCIA DEBE TENER, SOBRE QUÉ TEMAS O SITUACIONES, Y DE QUÉ NIVEL.	
<b>OTROS:</b> OTROS REQUISITOS ESPECIALES TALES COMO GÉNERO, EDAD, NACIONALIDAD, ESTADO DE SALUD, CONDICIONES FÍSICAS, ETC.	

## Anexo 6

Fase de Definición

### **Formato Plan de Gestión de Cambios**

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

ROLES DE LA GESTIÓN DE CAMBIOS: ROLES QUE SE NECESITAN PARA OPERAR LA GESTIÓN DE CAMBIOS			
NOMBRE DEL ROL	PERSONA ASIGNADA	RESPONSABILIDADES	NIVELES DE AUTORIDAD

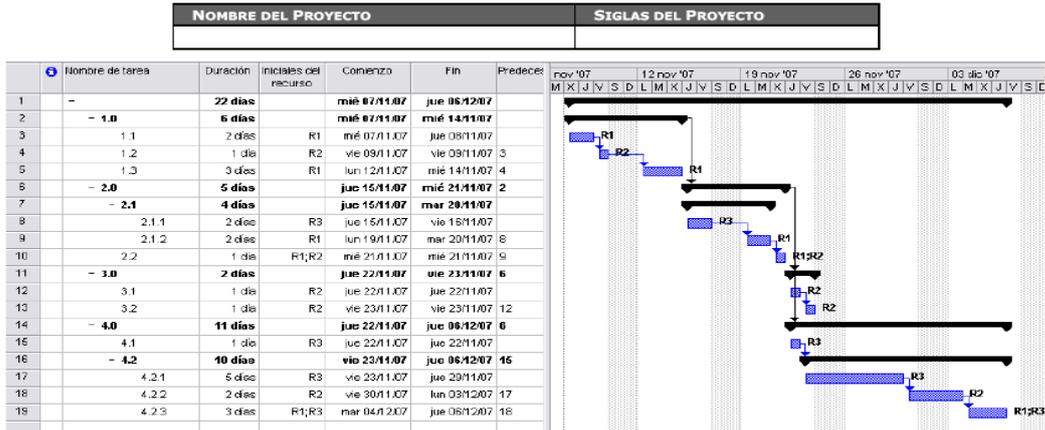
TIPOS DE CAMBIOS: DESCRIBIR LOS TIPOS DE CAMBIOS Y LAS DIFERENCIAS PARA TRATAR CADA UNO DE ELLOS.

PROCESO GENERAL DE GESTIÓN DE CAMBIOS: DESCRIBIR EN DETALLE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE CAMBIOS, ESPECIFICANDO QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO Y DÓNDE.	

PLAN DE CONTINGENCIA ANTE SOLICITUDES DE CAMBIO URGENTES: DESCRIBIR EL PLAN DE CONTINGENCIA PARA ATENDER SOLICITUDES DE CAMBIO SUMAMENTE URGENTES QUE NO PUEDEN ESPERAR A QUE SE REUNA EL COMITÉ DE CONTROL DE CAMBIOS.	
HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE CAMBIOS: DESCRIBIR CON QUE HERRAMIENTAS SE CUENTA PARA OPERAR LA GESTIÓN DE CAMBIOS.	
SOFTWARE	
PROCEDIMIENTOS	
FORMATOS	
OTROS	

## Anexo 7

### Cronograma del Proyecto



## Anexo 8

### Formato Presupuesto del Proyecto

NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO		
PROYECTO	FASE	ENTREGABLE	MONTO \$		
			<i>Total Fase</i>		
			<i>Total Fase</i>		
			<i>Total Fase</i>		
			<i>Total Fase</i>		
			<i>Total Fase</i>		
			<b>TOTAL FASES</b>		
			<i>Reserva de Contingencia</i>		
			<i>Reserva de Gestión</i>		
			<b>PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO</b>		

## Anexo 9

### Formato Plan de Gestión de Costos

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>		<b>SIGLAS DEL PROYECTO</b>	
<b>TIPOS DE ESTIMACIÓN DEL PROYECTO:</b> Tipos de estimación a utilizar en el proyecto con indicación del modo de formulación y los niveles de precisión de cada tipo.			
<b>TIPO DE ESTIMACIÓN</b> <small>(ESPECIFICAR LOS TIPOS DE ESTIMACIÓN A USAR EN EL PROYECTO, EJM. ORDEN DE MAGNITUD, PRESUPUESTO, DEFINITIVA,.)</small>	<b>MODO DE FORMULACIÓN</b> <small>(ESPECIFICAR EN DETALLE EL MODO DE FORMULACIÓN DEL ESTIMADO INDICANDO EL PORCÉN, CUÁN, CÓMO, Y CUÁNDO).</small>	<b>NIVEL DE PRECISIÓN</b> <small>(ESPECIFICAR EL NIVEL DE PRECISIÓN DEL ESTIMADO, EJM. -15% a 25%).</small>	
<b>UNIDADES DE MEDIDA:</b> UNIDADES DE MEDIDA A UTILIZAR, PARA ESTIMAR Y TRABAJAR CADA TIPO DE RECURSO.			
<b>TIPO DE RECURSO</b>		<b>UNIDADES DE MEDIDA</b>	
<b>PLAN DE CUENTAS DE CONTROL:</b> CUENTAS DE CONTROL O GRUPOS DE ENTREGABLES QUE SE UTILIZARÁN PARA LA MEDICIÓN Y EL CONTROL DEL VALOR GANADO.			
<b>CUENTA DE CONTROL</b> <small>(CÓDIGO Y NOMBRE DE CUENTA)</small>	<b>ENTREGABLES</b> <small>(PASES O ENTREGABLES AGRUPADOS EN LA CUENTA)</small>	<b>PRESUPUESTO</b> <small>(MONTO DEL PRESUPUESTO PARA LA CUENTA)</small>	<b>RESPONSABLE</b> <small>(PERSONA RESPONSABLE DE MONITOREAR Y LOGRAR LOS OBJETIVOS DE COSTOS)</small>
<b>FECHAS INICIO-FIN</b> <small>(FECHAS PROGRAMADAS DE INICIO Y FIN DE LOS ENTREGABLES DE LA CUENTA)</small>			
<b>PLANIFICACIÓN GRADUAL:</b> Forma en que se utilizará la planificación gradual, definiendo las etapas y los niveles de agregación de los componentes de planificación, así como la fecha en que se emitirán los presupuestos no expandidos y la persona responsable de hacerlos.			
<b>ETAPA</b> <small>(ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN GRADUAL, O MOMENTOS EN LOS CUALES SE PRESENTARÁN LAS LINEAS BASE CON COMPONENTES DE PLANIFICACIÓN NO EXPANDIDOS)</small>	<b>COMPONENTES DE PLANIFICACIÓN</b> <small>(COMPONENTES DE PLANIFICACIÓN A USAR EN DICHA ETAPA)</small>	<b>FECHA DE EMISIÓN DE PRESUPUESTO</b> <small>(FECHA APROXIMADA EN QUE SE EMITIRÁ EL PRESUPUESTO USANDO LOS COMPONENTES DE PLANIFICACIÓN DE DICHA ETAPA)</small>	<b>RESPONSABLE</b> <small>(PERSONA RESPONSABLE DE EMITIR EL PRESUPUESTO CON LOS COMPONENTES DE PLANIFICACIÓN DE DICHA ETAPA)</small>

<b>UMBRALES DE CONTROL</b>		
<b>ALCANCE:</b> <b>Proyecto/Fase/Entregable</b> <small>(ESPECIFICAR SI EL UMBRAL DE CONTROL APLICA A TODO EL PROYECTO, UNA FASE, UN GRUPO DE ENTREGABLES O UN ENTREGABLE ESPECÍFICO)</small>	<b>VARIACIÓN PERMITIDA</b> <small>(VARIACIÓN PERMITIDA PARA EL ALCANCE ESPECIFICADO, EXPRESADA EN VALORES ABSOLUTOS, EN \$, O VALORES RELATIVOS EN %.)</small>	<b>ACCIÓN A TOMAR SI VARIACIÓN EXCEDE LO PERMITIDO</b> <small>(ACCIÓN A TOMAR EJM. MONITOREAR RESULTADOS, ANALIZAR VARIACIONES, O AUDITAR PROFUNDAMENTE LA VARIACIÓN)</small>
<b>MÉTODOS DE MEDICIÓN DE VALOR GANADO</b>		
<b>ALCANCE:</b> <b>Proyecto/Fase/Entregable</b> <small>(ESPECIFICAR SI EL MÉTODO DE MEDICIÓN APLICA A TODO EL PROYECTO, UNA FASE, UN GRUPO DE ENTREGABLES O UN ENTREGABLE ESPECÍFICO)</small>	<b>MÉTODO DE MEDICIÓN</b> <small>(ESPECIFICAR EL MÉTODO DE MEDICIÓN QUE SE USARÁ PARA CALCULAR EL VALOR GANADO DE LOS ENTREGABLES ESPECIFICADOS)</small>	<b>MODO DE MEDICIÓN</b> <small>(ESPECIFICAR EN DETALLE EL MODO DE MEDICIÓN, INDICANDO EL QUÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE)</small>
<b>FÓRMULAS DE PRONÓSTICO DEL VALOR GANADO:</b> Especificación de fórmulas de pronóstico que se utilizarán para el proyecto.		
<b>TIPO DE PRONÓSTICO</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>MODO: QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE</b>
<b>NIVELES DE ESTIMACIÓN Y DE CONTROL:</b> Especificación de los niveles de detalle en que se efectuarán las estimaciones y el control de los costos.		
<b>TIPO DE ESTIMACIÓN DE COSTOS</b> <small>(ESPECIFICAR LOS TIPOS DE ESTIMACIÓN A USAR EN EL PROYECTO, EJM. ORDEN DE MAGNITUD, PRESUPUESTO, DEFINITIVA,.)</small>	<b>NIVEL DE ESTIMACIÓN DE COSTOS</b> <small>(ESPECIFICAR EL NIVEL DE DETALLE AL CUAL SE EFECTUARÁN LOS ESTIMADOS DE COSTOS, EJM. ACTIVIDADES, PAQUETES DE TRABAJO, ENTREGABLES, ETC.)</small>	<b>NIVEL DE CONTROL DE COSTOS</b> <small>(ESPECIFICAR EL NIVEL DE DETALLE AL CUAL SE EFECTUARÁ EL CONTROL DE LOS COSTOS EN EL SISTEMA EJM. ELEM. ACTIVIDAD, PAQUETES DE TRABAJO, ENTREGABLES, ETC.)</small>
<b>PROCESOS DE GESTIÓN DE COSTOS:</b> Descripción detallada de los procesos de gestión de costos que se realizarán durante la gestión de proyectos.		
<b>Proceso de Gestión de Costos</b>	<b>Descripción: qué, quién, cómo, cuándo, dónde, con qué</b>	
<b>FORMATOS DE GESTIÓN DE COSTOS:</b> Descripción detallada de los formatos de gestión de costos que se utilizarán durante la gestión de proyectos.		
<b>Formato de Gestión de Costos</b>	<b>Descripción: qué, quién, cómo, cuándo, dónde, con qué</b>	

<b>SISTEMA DE CONTROL DE TIEMPOS:</b> Descripción detallada del sistema de control de tiempos que se utilizará para suministrar datos al sistema de control de valor ganado.	
<b>Descripción: qué, quién, cómo, cuándo, dónde, con qué</b>	
<small>NOTA.- ADJUNTAR PROCEDIMIENTOS, FLUJOGRAMAS, FORMATOS, Y SCHEDULE DE EVENTOS.</small>	
<b>SISTEMA DE CONTROL DE COSTOS:</b> Descripción detallada del sistema de control de costos que se utilizará para suministrar datos al sistema de control de valor ganado.	
<b>Descripción: qué, quién, cómo, cuándo, dónde, con qué</b>	
<small>NOTA.- ADJUNTAR PROCEDIMIENTOS, FLUJOGRAMAS, FORMATOS, Y SCHEDULE DE EVENTOS.</small>	
<b>SISTEMA DE CONTROL DE CAMBIOS DE COSTOS:</b> Descripción detallada del sistema de control de cambios de costos que se utilizará para mantener la integridad de la línea base, formalizar, evaluar, y aprobar cambios.	
<small>NOTA.- ADJUNTAR PROCEDIMIENTOS, FLUJOGRAMAS, FORMATOS, Y SCHEDULE DE EVENTOS.</small>	

# Anexo 10

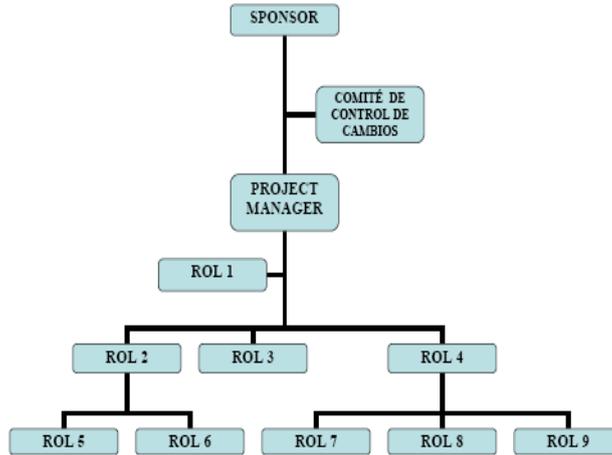
## Formato Plan de Gestión de las Adquisiciones

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
<b>ADQUISICIONES DEL PROYECTO:</b> ESPECIFICAR LA MATRIZ DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO.	
<b>PROCEDIMIENTOS ESTÁNDAR A SEGUIR:</b> PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIÓN QUE SE DEBEN SEGUIR.	
<b>FORMATOS ESTÁNDAR A UTILIZAR:</b> FORMATOS DE ADQUISICIÓN QUE SE DEBEN SEGUIR.	
<b>COORDINACIÓN CON OTROS ASPECTOS DE LA GESTIÓN DEL PROYECTO:</b> COORDINACIÓN CON EL SCHEDULING DEL PROYECTO, REPORTE DE PERFORMANCE, CAMBIOS EN LAS DECISIONES DE HACER O COMPRAR, COORDINACIÓN DE FECHAS CONTRACTUALES CON LA PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO, ETC.	
<b>COORDINACIÓN CON LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LOS PROVEEDORES:</b> COORDINACIÓN CON LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE PROVEEDORES, ENLACES DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS, FORMATOS Y/O METODOLOGÍAS.	
<b>RESTRICCIONES Y SUPUESTOS:</b> QUE PUEDAN AFECTAR LAS ADQUISICIONES PLANIFICADAS Y POR LO TANTO EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO.	
<b>RIESGOS Y RESPUESTAS:</b> PRINCIPALES RIESGOS RELACIONADOS A LAS ADQUISICIONES, Y RESPUESTAS QUE HAN SIDO CONSIDERADAS EN LA GESTIÓN DE RIESGOS DEL PROYECTO.	
<b>MÉTRICAS:</b> MÉTRICAS DE ADQUISICIÓN A SER USADAS PARA GESTIONAR Y EVALUAR PROVEEDORES.	

# Anexo 11

## Organigrama del Proyecto

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO



## Anexo 12

### Formato Documentación de Requisitos

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>		<b>SIGLAS DEL PROYECTO</b>	
<b>NECESIDAD DEL NEGOCIO U OPORTUNIDAD A APROVECHAR:</b> <small>DESCRIBIR LAS LIMITACIONES DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y LAS RAZONES POR LAS CUALES SE EMPRENDE EL PROYECTO.</small>			
<b>OBJETIVOS DEL NEGOCIO Y DEL PROYECTO:</b> <small>DEFINIR CON CLARIDAD LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO Y DEL PROYECTO PARA PERMITIR LAS TRAZABILIDAD DE ÉSTOS.</small>			
<b>REQUISITOS FUNCIONALES:</b> <small>DESCRIBIR PROCESOS DEL NEGOCIO, INFORMACIÓN, INTERACCIÓN CON EL PRODUCTO, ETC.</small>			
<b>STAKEHOLDER</b>	<b>PRIORIDAD OTORGADA POR EL STAKEHOLDER</b>	<b>REQUISITOS</b>	
		<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>REQUISITOS NO FUNCIONALES:</b> <small>DESCRIBIR REQUISITOS TALES COMO NIVEL DE SERVICIO, PERFORMANCE, SEGURIDAD, ADECUACIÓN, ETC.</small>			
<b>STAKEHOLDER</b>	<b>PRIORIDAD OTORGADA POR EL STAKEHOLDER</b>	<b>REQUISITOS</b>	
		<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>REQUISITOS DE CALIDAD:</b> <small>DESCRIBIR REQUISITOS RELATIVOS A NORMAS O ESTÁNDARES DE CALIDAD, O LA SATISFACCIÓN Y CUMPLIMIENTO DE FACTORES RELEVANTES DE CALIDAD.</small>			
<b>STAKEHOLDER</b>	<b>PRIORIDAD OTORGADA POR EL STAKEHOLDER</b>	<b>REQUISITOS</b>	
		<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b> <small>ESPECIFICACIONES O REQUISITOS DE RENDIMIENTO, FUNCIONALIDAD, ETC., QUE DEBEN CUMPLIRSE ANTES DE ACEPTAR EL PROYECTO.</small>			
<b>CONCEPTOS</b>		<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN</b>	
<b>1. TÉCNICOS</b>			
<b>2. DE CALIDAD</b>			
<b>3. ADMINISTRATIVOS</b>			

<b>4. COMERCIALES</b>	
<b>5. SOCIALES</b>	
<b>6. OTROS</b>	
<b>REGLAS DEL NEGOCIO:</b> <small>REGLAS PRINCIPALES QUE FIJAN LOS PRINCIPIOS GUÍAS DE LA ORGANIZACIÓN.</small>	
<b>IMPACTOS EN OTRAS ÁREAS ORGANIZACIONALES</b>	
<b>IMPACTOS EN OTRAS ENTIDADES:</b> <small>DENTRO O FUERA DE LA ORGANIZACIÓN EJECUTANTE.</small>	
<b>REQUERIMIENTOS DE SOPORTE Y ENTRENAMIENTO</b>	
<b>SUPUESTOS RELATIVOS A REQUISITOS</b>	
<b>RESTRICCIONES RELATIVAS A REQUISITOS</b>	



## Anexo 14

### **Formato Informe de Monitoreo de Riesgos**

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

RIESGOS ACTUALES POTENCIALES
<i>REVISIÓN DE TRIGGERS PARA LOS RIESGOS IDENTIFICADOS INICIALMENTE</i>
<i>REVISIÓN Y CONFIRMACIÓN DE PROBABILIDAD E IMPACTO ESTIMADOS INICIALMENTE</i>
<i>REVISIÓN DE ADECUACIÓN DE RESPUESTAS PLANIFICADAS PARA LOS RIESGOS IDENTIFICADOS INICIALMENTE</i>
<i>REVISIÓN DE PLANES DE CONTINGENCIA PARA LOS RIESGOS IDENTIFICADOS INICIALMENTE</i>
<i>VERIFICACIÓN DE EJECUCIÓN DE RESPUESTAS PLANIFICADAS</i>

RIESGOS ACTUALES SUCEDIDOS
<i>VALORACIÓN DE IMPACTO REAL VS IMPACTO ESTIMADO</i>
<i>REVISIÓN DE PLANES DE CONTINGENCIA</i>
<i>ELABORACIÓN DE PLANES DE EMERGENCIA</i>
<i>PROGRAMACIÓN DE EJECUCIÓN DE PLANES DE CONTINGENCIA / EMERGENCIA</i>

<i>EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE ACCIONES CORRECTIVAS O SOLICITUDES DE CAMBIO</i>
NUEVOS RIESGOS DETECTADOS
<i>DEFINICIÓN DE TRIGGERS</i>
<i>EVALUACIÓN CUALITATIVA Y CATEGORIZACIÓN DE RIESGOS</i>
<i>DEFINICIÓN DE RESPUESTAS PLANIFICADAS</i>
<i>DEFINICIÓN DE PLANES DE CONTINGENCIA</i>
<i>PROGRAMACIÓN DE EJECUCIÓN DE RESPUESTAS PLANIFICADAS</i>

## Anexo 15

### **Formato Solicitud de Cambio**

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO	SOLICITANTES DEL CAMBIO
<b>TIPO DE CAMBIO REQUERIDO</b>		
ACCIÓN CORRECTIVA		REPARACIÓN POR DEFECTO
ACCIÓN PREVENTIVA		CAMBIO EN EL PLAN DE PROYECTO
<b>DEFINICIÓN DEL PROBLEMA O SITUACIÓN ACTUAL: DEFINA Y ACOTE EL PROBLEMA QUE SE VA A RESOLVER, DISTINGUIENDO EL PROBLEMA DE SUS CAUSAS, Y DE SUS CONSECUENCIAS.</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CAMBIO SOLICITADO: ESPECIFIQUE CON CLARIDAD EL CAMBIO SOLICITADO, PRECISANDO EL QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO Y DÓNDE.</b>		
<b>RAZÓN POR LA QUE SE SOLICITA EL CAMBIO: ESPECIFIQUE CON CLARIDAD PORQUE MOTIVOS O RAZONES SOLICITA EL CAMBIO, PORQUE MOTIVOS ELIGE ESTE CURSO DE ACCIÓN Y NO OTRO ALTERNATIVO, Y QUÉ SUCEDERÍA SI EL CAMBIO NO SE REALIZA.</b>		
<b>EFFECTOS EN EL PROYECTO</b>		
<i>EN EL CORTO PLAZO</i>		<i>EN EL LARGO PLAZO</i>
<b>EFFECTOS EN OTROS PROYECTOS, PROGRAMAS, PORTAFOLIOS U OPERACIONES</b>		
<b>EFFECTOS EXTRA EMPRESARIALES EN CLIENTES, MERCADOS, PROVEEDORES, GOBIERNO, ETC.</b>		
<b>OBSERVACIONES Y COMENTARIOS ADICIONALES</b>		
<b>REVISIÓN DEL COMITÉ DE CONTROL DE CAMBIOS</b>		
FECHA DE REVISIÓN		
EFECTUADA POR		
RESULTADOS DE REVISIÓN (APROBADA/RECHAZADA)		
RESPONSABLE DE APLICAR/INFORMAR		
OBSERVACIONES ESPECIALES		

## Anexo 16

### **Formato Reporte del Performance del Proyecto**

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO	PERIODO	FECHA DE CORTE

ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO: COMO ESTÁ EL PROYECTO A LA FECHA DE CORTE DEL PERIODO			
1.- SITUACIÓN DEL ALCANCE			
INDICADOR	FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO
% AVANCE REAL	EV / BAC		
% AVANCE PLANIFICADO	PV / BAC		
2.- EFICIENCIA DEL CRONOGRAMA			
INDICADOR	FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO
SV (VARIACIÓN DEL CRONOGRAMA)	EV - PV		
SPI (ÍNDICE DE RENDIMIENTO DEL CRONOGRAMA)	EV / PV		
3.- EFICIENCIA DEL COSTO			
INDICADOR	FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO
CV (VARIACIÓN DEL COSTE)	EV - AC		
CPI (ÍNDICE DE RENDIMIENTO DEL COSTE)	EV / AC		
4.- CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE CALIDAD			

PROBLEMAS Y PENDIENTES: POR TRATAR.		
PROBLEMA / PENDIENTE: <small>PROGRAMADOS PARA RESOLVER.</small>	RESPONSABLE	FECHA
OTROS COMENTARIOS U OBSERVACIONES		

## Anexo 17

Fase de Cierre

### Formato Checklist de Cierre del Proyecto

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	<b>SIGLAS DEL PROYECTO</b>

<b>1. ¿SE HAN ACEPTADO LOS RESULTADOS DEL PROYECTO?</b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ENTREGABLES</b>	<b>REALIZADO A SATISFACCIÓN (SI/NO)</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. OBTENER ACEPTACIÓN FINAL.	APROBACIÓN DOCUMENTADA DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO.		
2. SATISFACER TODOS LOS REQUERIMIENTOS CONTRACTUALES.	DOCUMENTACIÓN DE ENTREGABLES TERMINADOS Y NO TERMINADOS. ACEPTACIÓN DOCUMENTADA DE QUE LOS TÉRMINOS DEL CONTRATO HAN SIDO SATISFECHOS.		
3. TRASLADAR TODOS LOS ENTREGABLES A OPERACIONES.	ACEPTACIÓN DOCUMENTADA POR PARTE DE OPERACIONES.		

<b>2. ¿SE HAN LIBERADO LOS RECURSOS DEL PROYECTO?</b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ENTREGABLES</b>	<b>REALIZADO A SATISFACCIÓN (SI/NO)</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. EJECUTAR LOS PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES PARA LIBERAR LOS RECURSOS DEL PROYECTO.	CRONOGRAMAS DE LIBERACIÓN DE RECURSOS, EJECUTADOS.		
2. PROPORCIONAR RETROALIMENTACIÓN DE PERFORMANCE A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO.	RESULTADOS DE LA RETROALIMENTACIÓN DE LA PERFORMANCE DEL EQUIPO DE PROYECTO, ARCHIVADOS EN LOS FICHES PERSONALES.		
3. PROPORCIONAR RETROALIMENTACIÓN A LA ORGANIZACIÓN RELATIVA A LA PERFORMANCE DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO.	EVALUACIONES DE PERFORMANCE REVISADAS CON LOS GERENTES FUNCIONALES Y ARCHIVADAS APROPIADAMENTE.		

<b>3. ¿SE HAN MEDIDO Y ANALIZADO LAS PERCEPCIONES DE LOS STAKEHOLDERS DEL PROYECTO?</b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ENTREGABLES</b>	<b>REALIZADO A SATISFACCIÓN (SI/NO)</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. ENTREVISTAR A LOS STAKEHOLDERS DEL PROYECTO.	RETROALIMENTACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS, DOCUMENTADA.		
2. ANALIZAR LOS RESULTADOS DE LA RETROALIMENTACIÓN	ANÁLISIS DOCUMENTADO.		

<b>4. ¿SE HA CERRADO FORMALMENTE EL PROYECTO?</b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ENTREGABLES</b>	<b>REALIZADO A SATISFACCIÓN (SI/NO)</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. EJECUTAR LAS ACTIVIDADES DE CIERRE PARA EL PROYECTO.	RECONOCIMIENTO FIRMADO DE LA ENTREGA DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL PROYECTO. DOCUMENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CIERRE.		
2. INFORMAR A GERENCIA SOBRE TODOS LOS PROBLEMAS IMPORTANTES.	DOCUMENTACIÓN DE LOS PROBLEMAS IMPORTANTES.		
3. CERRAR TODAS LAS ACTIVIDADES FINANCIERAS ASOCIADAS CON EL PROYECTO.	RETROALIMENTACIÓN DOCUMENTADA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO SOBRE EL CIERRE DEL PROYECTO.		
4. NOTIFICAR FORMALMENTE A LOS STAKEHOLDERS DEL CIERRE DEL PROYECTO.	DOCUMENTO QUE COMUNICA EL CIERRE DEL PROYECTO, ALMACENADO EN EL FICHE DEL PROYECTO.		
5. CERRAR TODOS LOS CONTRATOS DEL PROYECTO.	CONTRATOS CERRADOS APROPIADAMENTE.		
6. DOCUMENTAR Y PUBLICAR EL APRENDIZAJE DEL PROYECTO.	DOCUMENTACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS.		
7. ACTUALIZAR LOS ACTIVOS DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN.	DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO, ARCHIVADA. CAMBIOS/ACTUALIZACIONES DE LOS ACTIVOS DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN, DOCUMENTADOS.		

## Anexo 18

### **Formato Informe de Performance Final del Proyecto**

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO

ESTADO FINAL DEL PROYECTO						
1.- SITUACIÓN DEL ALCANCE						
INDICADOR	FÓRMULA	FASE				
% AVANCE REAL	EV / BAC					
% AVANCE PLANIFICADO	PV / BAC					
2.- EFICIENCIA DEL CRONOGRAMA						
INDICADOR	FÓRMULA	FASE				
SV (VARIACIÓN DEL CRONOGRAMA)	EV - PV					
SPI (ÍNDICE DE RENDIMIENTO DEL CRONOGRAMA)	EV / PV					
3.- EFICIENCIA DEL COSTO						
INDICADOR	FÓRMULA	FASE				
CV (VARIACIÓN DEL COSTE)	EV - AC					
CPI (ÍNDICE DE RENDIMIENTO DEL COSTE)	EV / AC					
4.- CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE CALIDAD						
<i>FASE</i>						

PROBLEMAS Y PENDIENTES: POR TRATAR.		
PROBLEMA / PENDIENTE: <small>PROGRAMADOS PARA RESOLVER.</small>	FASE / FECHA	RESPONSABLE
<b>OTROS COMENTARIOS U OBSERVACIONES</b>		

## Anexo 19

### *Formato Lecciones Aprendidas*

NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO	

FASE		ENTREGABLE	

TEMAS DE REFERENCIA	
1	
2	
3	

DESCRIPCIÓN DEL ENTREGABLE	

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	

DESCRIPCIÓN DE LAS CAUSAS (ADJUNTAR DIAGRAMA DE ISHIKAWA)	

ACCIONES CORRECTIVAS TOMADAS	

RAZONAMIENTO DETRÁS DE LAS ACCIONES	

RESULTADOS OBTENIDOS	

LECCIÓN APRENDIDA (CONOCIMIENTO REUTILIZABLE QUE SE PUEDA APROVECHAR PARA MANEJAR LA PERFORMANCE FUTURA DE PROYECTOS)	

## Anexo 20

### ***Cálculo de Valor Ganado***

Para el cálculo del valor ganado se definirán los siguientes conceptos:

- **Costo Actual del Trabajo Realizado CATR (ACWP):** es el costo del trabajo ejecutado para el momento de corte.
- **Costo Presupuestado al Fin del proyecto CPF (BAC Budget At Completion):** es el costo total que se presupuestó para el final del proyecto.
- **Avance Físico** alcanzado en la ejecución del proyecto para el momento que se realiza el corte, AF%
- **(PPR% Physical progress report %).**
- **Costo Presupuestado del Trabajo Realizado CPTR (BCWP):** representa el **valor ganado** del trabajo realizado, es la porción del presupuesto a término equivalente al trabajo realizado para un periodo dado. También se denomina Valor Ganado. Se obtiene con la siguiente fórmula:

$$\text{CPTR} = \text{CPF} * \text{AF\%} \quad (\text{BCWP} = \text{BAC} * \text{PPR\%})$$

- **Productividad del Costo Actual PCA (CPI).**

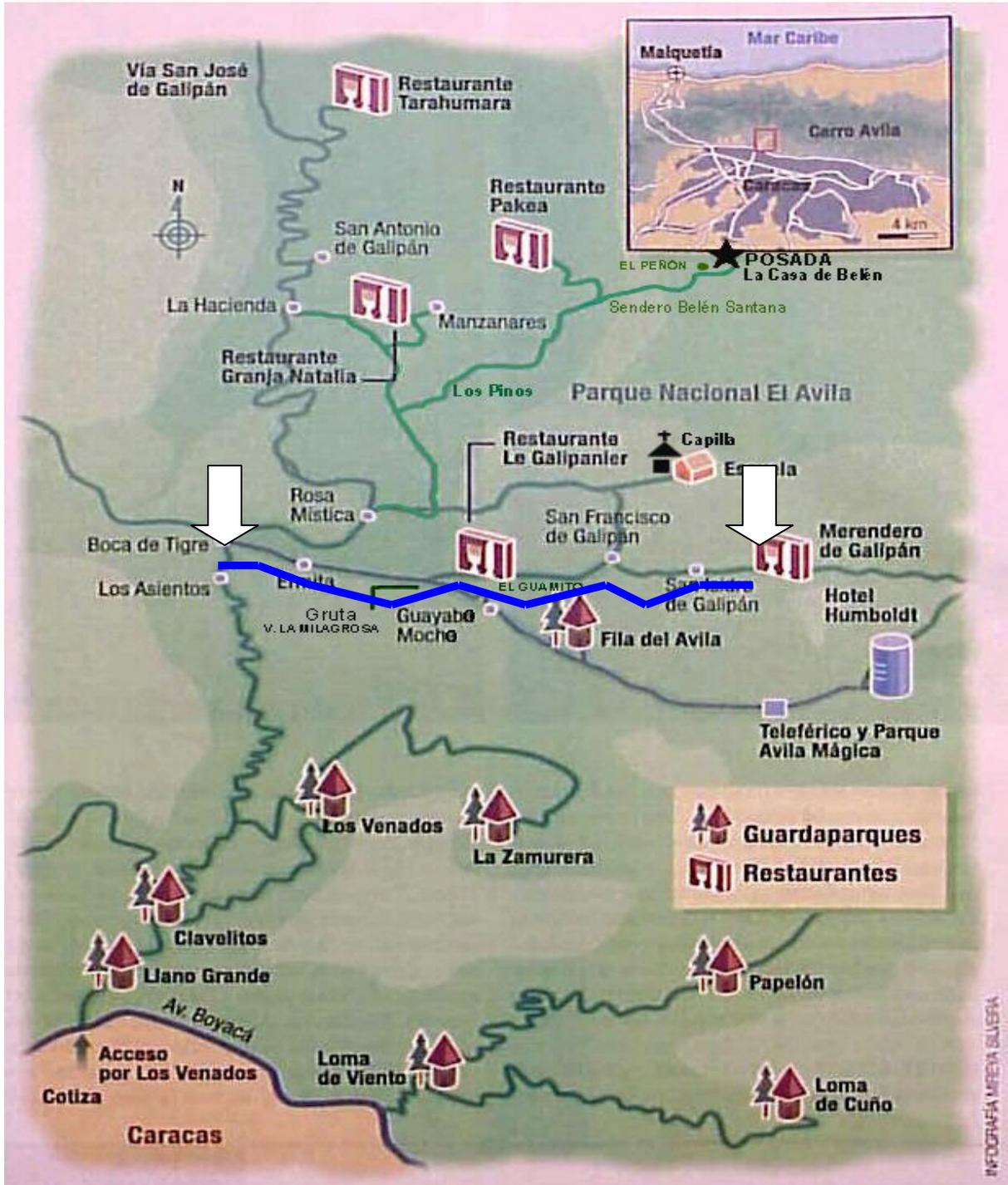
$$\text{PCA} = \text{CPTR} / \text{CATR} \quad (\text{CPI} = \text{BCWP} / \text{ACWP})$$

- **Costo Presupuestado del Trabajo Planificado CPTP (BCWS):** es el costo planeado a ser ejecutado en un periodo dado.
- **Efectividad sobre la Planificación Realizada EPR (SPI).**

$$\text{EPR} = \text{CPTR} / \text{CPTP} \quad (\text{SPI} = \text{BCWP} / \text{BCWS})$$

# Anexo 21

## Croquis de Galipán



— Eje Turístico

## Anexo 22

### *Tipo de Kioscos a Intervenir*



## Anexo 23

### *Transporte Turístico*



## Anexo 24

### Área de Estacionamiento



## Anexo 25

### Kioscos Intervenidos por MINTUR en 2008

