



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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTOS
CASO ESTUDIO: DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUCTURA EN DIRECTV

Presentado por:
Vicenzo Di Carlo Mora

Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesora:
Ana Julia Guillén Guédez

Caracas, junio de 2013

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTOS
CASO ESTUDIO: DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUCTURA EN DIRECTV

Presentado por:
Vicenzo Di Carlo Mora

Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesora:
Ana Julia Guillén Guédez

Caracas, junio de 2013

APROBACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el borrador final del Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano Vincenzo Di Carlo Mora, titular de la Cédula de Identidad N° 15.567.216, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es “Diseño de un Plan de Gestión de Proyectos, Caso Estudio: Departamento de Infraestructura en DIRECTV”; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 04 días del mes de junio del 2013

Ana Julia Guillén Guédez

C.I.: 7.599.767

Sres.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

DIRECCION DE POSTGRADO

PRESENTE.-

Estimados Señores:

Por medio de la presente nos dirigimos a ustedes con la finalidad dar AUTORIZACION al ING. VINCENZO DI CARLO, titular de la cédula de identidad V-15.567.216, proveniente de esa casa de estudio, para que haga uso de información proveniente de DIRECTV en la realización de su Trabajo Especial de Grado. Entendemos que dicha información solo se utilizara con fines didácticos y académicos.

Sin más a que hacer referencia se despide,

Atentamente

Carlos Bastidas
Coordinador de Infraestructura



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

Diseño de un plan de gestión de proyectos

Caso estudio: departamento de infraestructura en DIRECTV

Autor: Vincenzo Di Carlo
Asesora: Ana Julia Guillén
Año: 2013

RESUMEN

La competitividad representa el día a día de las empresas, y este factor se hace más latente en la medida en que más participación tiene dichas empresas en el mercado en el que se desenvuelven. Para la empresa DIRECTV la innovación es la base fundamental de todo negocio, por eso está abocada día tras día a la inversión en recursos tanto financieros como humanos. Por esta razón se ha visto la necesidad de mejorar constantemente los departamentos que tienen vida dentro de la empresa. Este Trabajo Especial de Grado estuvo orientado en el Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela y como objetivos específicos fueron: la Evaluación del desempeño actual de la gestión de proyectos, la formulación de estrategias de mejoras en la gestión de proyectos y el diseño del nuevo plan de gestión de proyectos del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela. En este sentido se analizó la metodología existente en la gestión de proyectos, ubicando sus fallas para proponer un nuevo plan que cumpla con los estándares actuales de la gerencia de proyectos, esto permitirá culminar exitosamente todos los proyectos planteados por la corporación. La investigación realizada fue de tipo aplicativa, donde se utilizó la documentación existente en la compañía para el análisis expost-facto y demás técnicas de gerencia de proyectos en los proyectos ejecutados, buscando mejoras y proponiendo un Plan de Gestión de Proyectos en el Departamento de Infraestructura de DIRECTV.

Palabras Clave: Plan de Gestión, Proyectos civiles, Infraestructura, Telecomunicaciones, Calidad, Tiempo, Costo.

Línea De Trabajo: Definición y Desarrollo de Proyectos.

LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS

BCG	Boston Consulting Group
BSC	Balance Scorecard (Cuadro de Mando Integral)
CCI	Constucción Industry Institute
DIRECTV	Galaxy Entertainment de Venezuela, C.A.
EVA	Análisis de Valor Ganado
FEL	Fronnd End Loading
FODA	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
PDRI	Project Definition Rating Index
PEP	Plan de ejecución de proyectos

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 Planteamiento y delimitación de la problemática.....	3
1.2 Justificación e Importancia	8
1.3 Objetivos de la Investigación.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	10
2.1 Antecedentes	10
2.2 El Proyecto y la Gestión de Proyectos	17
2.2.1 Características de los Proyectos	18
2.2.2 Clasificación de los Proyectos.....	22
2.2.3 Gestión de Proyectos	24
2.2.4 Cadena de Valor	24
2.2.5 Valor Económico Agregado (EVA)	24
2.2.6 Control Presupuestal	24
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	32
3.1 Tipo de Investigación	32
3.2 Línea de Trabajo	32
3.3 Diseño de la Investigación	32
3.4 Población y Muestra.....	33
3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	35
3.6 Procedimiento	36

3.7Operacionalización de Variables	37
3.8Consideraciones Éticas	37
CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL.....	41
4.1 Reseña histórica.....	41
4.2 Visión	41
4.3 Misión.....	41
4.4 Valores	42
4.5 Metas	42
4.6 Integridad y responsabilidad empresarial	42
4.7 Estructura Organizativa.....	43
4.7.1 Organización Funcional.....	43
4.7.2 Dirección de Gestión Humana.....	45
4.7.3 Dirección de Legal.....	45
4.7.4 Dirección de Auditoría	45
4.7.5 Vicepresidencia de Finanzas.....	46
4.7.6 Vicepresidencia Comercial	46
4.7.7 Dirección de Operaciones	46
4.7.8 Dirección de Abastecimiento y Logística.....	46
4.7.9 Dirección de Crédito y Cobranzas.....	47
4.7.10 Dirección de Ingeniería	47
4.7.11 Dirección de IT	47
4.7.12 Políticas.....	48
4.7.13 Cadena de Valor	49

4.7.14 Actividades Primarias.....	49
4.7.15 Actividades de Apoyo.....	50
CAPÍTULO V. LA PROPUESTA.....	53
5.1 Evaluación del Desempeño Actual de la Gestión de Proyectos en el Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela.....	53
5.2Formulación de estrategias de mejora en la gestión de proyectos del Departamento de Infraestructura de DIRECTVVenezuela.....	111
5.3Plan de Gestión de Proyectos del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela	113
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	126
CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	132
CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	133
8.1 Conclusiones.....	133
8.2 Recomendaciones.....	135
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	136

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

CUADRO

1	Los Cinco Procesos en el Desarrollo de Proyectos	23
2	Áreas de los Proyectos	24
3	Parámetros del Control Presupuestal	31
4	Operacionalización de las Variables	37
5	Presupuesto Base de Proyecto CALL CENTER	54
6	Acumulado de importe presupuestario a través del tiempo	55
7	Control Presupuestal de Proyecto CALL CENTER (presupuesto)	57
8	Control Presupuestal de Proyecto CALL CENTER (costo)	58
9	Reporte de Valor Ganado de Proyecto CALL CENTER (1)	60
10	Reporte de Valor Ganado de Proyecto CALL CENTER (2)	61
11	Presupuesto Base de Proyecto CELMIRA	65
12	Acumulado de importe presupuestario a través del tiempo de	66
13	Control Presupuestal de Proyecto CELMIRA (presupuesto)	68
14	Control Presupuestal de Proyecto CELMIRA (costo)	69
15	Reporte de Valor Ganado de Proyecto CELMIRA (1)	71
16	Reporte de Valor Ganado de Proyecto CELMIRA (2)	72
17	Presupuesto Base de Proyecto COMEDOR	76
18	Acumulado de importe presupuestario a través del tiempo	77
19	Control Presupuestal de Proyecto COMEDOR (presupuesto)	79
20	Control Presupuestal de Proyecto COMEDOR (costo)	80
21	Reporte de Valor Ganado de Proyecto COMEDOR (1)	82
22	Reporte de Valor Ganado de Proyecto COMEDOR (2)	83
23	Presupuesto Base de Proyecto MARACAIBO	87
24	Acumulado de importe presupuestario a través del tiempo de Proyecto MARACAIBO	88
25	Control Presupuestal de Proyecto MARACAIBO (presupuesto)	90
26	Control Presupuestal de Proyecto MARACAIBO (costo)	91
27	Reporte de Valor Ganado de Proyecto MARACAIBO (1)	93

28	Reporte de Valor Ganado de Proyecto MARACAIBO (1)	94
29	Presupuesto Base de Proyecto PLANTA MARACAIBO	98
30	Acumulado de importe presupuestario a través del tiempo de Proyecto PLANTA MARACAIBO	99
31	Control Presupuestal de Proyecto PLANTA MARACAIBO (presupuesto)	101
32	Control Presupuestal de Proyecto PLANTA MARACAIBO (costo)	102
33	Reporte de Valor Ganado de Proyecto PLANTA MARACAIBO (1)	104
34	Reporte de Valor Ganado de Proyecto PLANTA MARACAIBO (2)	105
35	Detalle de Valor Ganado	109
36	Variación de Costos	110
37	Definición del alcance	129
38	Aprobaciones requeridas	130
39	Estrategia de implementación del proyecto	131

GRÁFICO

1	Objetivos de la Gestión de Proyecto	26
2	Estructura Organizativa de DIRECTV, C.A.	44
3	Cadena de Valor de DIRECTV	52
4	Presupuesto Base de Proyecto CALL CENTER	55
5	Desempeño de Proyecto CALL CENTER respecto al tiempo	63
6	Desempeño de Proyecto CALL CENTER respecto al costo	64
7	Presupuesto Base de Proyecto CALL CENTER respecto al costo	66
8	Desempeño de Proyecto CELMIRA respecto al tiempo	74
9	Desempeño de Proyecto CELMIRA respecto al costo	75
10	Presupuesto Base de Proyecto COMEDOR	77
11	Desempeño de Proyecto COMEDOR respecto al tiempo	85
12	Desempeño de Proyecto COMEDOR respecto al costo	86
13	Presupuesto Base de Proyecto MARACAIBO	88
14	Desempeño de Proyecto MARACAIBO respecto al tiempo	96
15	Desempeño de Proyecto MARACAIBO respecto al costo	97

16	Presupuesto Base de Proyecto PLANTA MARACAIBO	99
17	Desempeño de Proyecto PLANTA MARACAIBO respecto al tiempo	107
18	Desempeño de Proyecto PLANTA MARACAIBO respecto al costo	108
19	Detalle de Valor Ganado	109
20	Variación de Costos	110

INTRODUCCION

Se ha observado que la gestión de proyectos en el departamento de Infraestructura de DIRECTV se ha llevado informalmente y de manera improvisada, de hecho, no existen registros de planificación excepto por los presupuestos y las propuestas de trabajo. Como resultado, no se han tomado en cuenta entre otras cosas, los temas relacionados con los costos, tiempo y calidad. La viabilidad, competitividad, efectividad y desempeño de los proyectos muchas veces no son los esperados dentro del departamento, aspectos fundamentales en la gerencia de proyectos para la determinación del éxito.

En consecuencia, con el presente trabajo se decide proponer un plan de gestión de proyectos para el mejoramiento del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela, lo cual es alcanzado mediante una investigación proyectiva ubicada en la Línea de Trabajo denominada Formulación y Evaluación de Proyectos y se trata de una investigación documental, de un nivel descriptivo y con diseño bibliográfico.

El presente proyecto se estructura en cinco capítulos, a saber:

Capítulo I, La propuesta de Investigación, en el cual se desarrolla el Planteamiento y delimitación de la problemática, la Justificación e Importancia y los Objetivos de la Investigación.

Capítulo II, Marco Teórico y Conceptual, contentivo de los Antecedentes, así como los fundamentos teóricos que sustentan el estudio.

Capítulo III, Marco Metodológico, en el cual se explica el Tipo de Investigación, la Línea de Trabajo, el Diseño de la Investigación, lo relativo a la Población y Muestra, las Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, así como el Procedimiento.

Capítulo IV, Marco Organizacional, donde se detalla lo atinente a la Reseña histórica de la organización, así como su Visión, Misión, Valores, Metas, Integridad y responsabilidad empresarial, Estructura Organizativa y Organización Funcional.

Capítulo V, Desarrollo de la Investigación. Se presenta un análisis detallado de la temática planteada y se desarrollan los objetivos establecidos para el caso estudio.

Capítulo VI. Análisis de los Resultados. Se da un esbozo detallado de los resultados obtenidos en el capítulo anterior.

Capítulo VII. Evaluación del Proyecto. Se presenta de forma resumida la gestión de proyectos del caso estudio.

Capítulo VIII. Conclusiones y Recomendaciones. Se detallan las determinaciones hechas mediante el estudio de los resultados del trabajo precedente, recomendando las posibles acciones a seguir.

Y finalmente las Referencias Bibliográficas.

CAPÍTULO I. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento y Delimitación de la Problemática

Un proyecto consiste en la realización de una actividad compleja con un principio y un final establecidos, que tiende a alcanzar un objetivo claro y concreto, susceptible de descomponerse en una serie de tareas interdependientes entre sí en cuanto a su orden de ejecución. Los proyectos utilizan asignaciones específicas de tiempo y recursos que normalmente están sujetos a limitaciones, y se pueden dividir en tareas más pequeñas para alcanzar el objetivo global. (Cano, 2008).

Cano (2008) explica que un proyecto tiene un punto de inicio concreto y unos objetivos específicos que, una vez alcanzados, definen su finalización, y sigue un proceso organizado. En ocasiones, el objetivo principal se divide en objetivos intermedios o hitos, que son puntos de un proyecto claramente identificables que resumen la finalización de un conjunto de tareas relacionadas. Éstos se utilizan generalmente para resumir los sucesos importantes de un proyecto a las personas que no desean o no necesitan ver todos los detalles.

La citada fuente señala que en un proyecto hay que conjugar dos elementos: las tareas y los recursos. Las primeras, tienen que ver con el trabajo que necesita hacerse en un tiempo limitado para lograr los objetivos del proyecto. Al identificar las tareas hay que organizarlas jerárquicamente; algunas de ellas deben llevarse a cabo de forma secuencial, ya que hasta que no se hagan unas no se pueden realizar otras superiores, pero otras se pueden realizar simultáneamente. También hay que detallar la duración, es decir, el tiempo necesario para realizar una tarea. Por otro lado, en los recursos se incluyen las personas, materiales, equipos o servicios necesarios para realizar las tareas. Además de detallar los recursos necesarios se debe tener en cuenta

su disponibilidad en cada momento.

Ahora bien, la gestión de proyectos consiste en la organización y control de cada uno de los aspectos de un determinado proyecto, ello incluye los aspectos motivacionales de cada una de las personas que intervienen en el logro de los objetivos dentro del lapso de tiempo especificado, costo y alineados con los criterios de calidad establecidos en el momento de su planificación. La gestión de proyectos supone la utilización de herramientas y conocimientos requeridos para llevar a cabo correctamente el proyecto, planificando y coordinando la utilización eficiente de los recursos con miras a culminar exitosamente el proyecto conforme a las especificaciones y los límites establecidos. (Deusto, 2008)

Según Mateo (2007), la planificación al servicio de la gestión de empresa es un documento que permite al empresario definir objetivos, y establecer estrategias y líneas de actuación para minimizar los riesgos inherentes a la vida diaria de su negocio, en suma, le permite gestionar su negocio de manera eficaz. Toda empresa tiene que competir con otras que realizan idénticos productos o servicios. Por esta razón, se debe tener en cuenta que su objetivo final es el cliente o consumidor, y el beneficio es el resultado de la actividad al finalizar un periodo.

Así, el beneficio es el gran elemento dinamizador, ya que incentiva el desarrollo de nuevas estrategias en el contexto de los entornos competitivos. Hace crecer a las empresas ya que impide que se estanquen, al desarrollar, por ejemplo, nuevas estrategias de mercadeo, el diseño de nuevos productos o al explorar nuevos sistemas de distribución. Una empresa obtendrá beneficios si desarrolla criterios de innovación, motivación y eficacia, y si emplea nuevos elementos o procesos productivos de la forma más eficaz posible, estimulará el desarrollo de nuevas tecnologías y el uso de nuevos métodos de mercadeo, distribución y financiación.

De acuerdo con lo observado directamente por el autor del presente estudio, en el departamento de Infraestructura de DIRECTV los temas de Dirección y Gestión de proyectos son relativamente nuevos. El referido departamento ha llevado la gestión de proyectos de manera improvisada y sin más planificación que los presupuestos elaborados previa la ejecución de la obra y asignación del proyecto. Por tanto, se han dejado de tomar en cuenta temas relacionados con los costos, tiempo y calidad. La viabilidad, competitividad, efectividad y desempeño de los proyectos muchas veces no son los esperados dentro del departamento, aspectos fundamentales en la gerencia de proyectos para la determinación del éxito.

En los últimos años la empresa ha estado continuamente planteándose nuevos proyectos donde el tema de la administración y gestión es llevado por la gerencia donde nace la necesidad, siendo abordado solo con la experticia y el conocimiento que tiene el coordinador del área que pasa a ser el líder y gerente del proyecto, que de manera empírica ejecuta el mismo, prestando mayor atención a su disciplina y no a la totalidad del proyecto, lo que origina de manera reiterada:

- Cambios significativos en costos de ejecución con respecto a lo planificado teniéndose que solicitar nuevas aprobaciones de inversión para continuar con el proyecto dado por aumento de recursos o cambio de precios.

- Retraso en las actividades planificadas, teniéndose que realizar continuamente replanificaciones por incumplimiento de las fechas comprometidas.

- Constante incumplimiento en la fecha planificada de finalización del proyecto, afectando el flujo de caja y creando incertidumbre en la alta directiva.

- Proyectos que se planifican a corto plazo y se ejecutan a mediano y largo

plazo.

- Se presentan por lo general conflictos interdepartamentales y de visión del proyecto como una carga innecesaria que entorpece la operatividad de los procesos.

- Se repiten los mismos errores por toma de decisiones inoportunas y sin basamento.

- Las personas que están dentro de la organización frecuentemente desconocen el propósito que se persigue con los proyectos.

- Se presenta frustración y conflictos en el personal por no obtener los resultados esperados.

Por otra parte, los proyectos que culminan fuera de costo y tiempo dentro del departamento de Infraestructura de DIRECTV muchas veces no llegan a cubrir todas las expectativas de los clientes tanto internos como externos, teniendo la empresa que comenzar con nuevos proyectos que se originan para dar respuesta a la fuerte demanda de necesidades de la compañía.

Asimismo, se ha detectado que la empresa no cuenta con una metodología estándar para formular proyectos dentro del Departamento de Infraestructura, tiene escasez de personal certificado en el área de gerencia de proyectos y no busca asesoría especializada para formular proyectos. En consecuencia, se suscitan algunos fenómenos como aumentos inesperados de los costos, conflictos entre los miembros del equipo, pobre planificación del proyecto, escaso control de la ejecución del proyecto. El personal que conforma los equipos de proyectos no está dedicado en su totalidad al proyecto, debiendo compartir el tiempo con las actividades que demanda su cargo dentro de la organización.

De continuar esta situación, se pueden comprometer parte de los objetivos estratégicos de la compañía, gastos adicionales a los presupuestados, proyectos fuera de tiempo y que no cumplan con el alcance y la calidad esperada. Esto puede generar una disminución en calidad del producto y pérdida de posición dentro del mercado, progresivo deterioro de la imagen corporativa de la empresa ante clientes internos y externos e importantes trabas para el cumplimiento de la planificación estratégica.

Igualmente, el creciente manejo ineficiente de los proyectos seguirá impactando directamente los ingresos de la empresa, reflejándose en descontrol del tiempo, costos y calidad, los constantes cambios de alcance no previstos, el incremento del número de proyectos a ejecutar, la dificultad de controlar varios a la vez y la complejidad de los mismos. Todo lo antes expuesto hace necesaria la presente investigación en beneficio de la empresa, puesto que le proporciona las técnicas y herramientas necesarias para gestionar y desarrollar sus proyectos de manera efectiva, sin incurrir en desviaciones innecesarias de costos, tiempo y alcance, beneficiando en gran medida la gestión global de la corporación.

De la problemática planteada, surge la siguiente formulación del problema: ¿Cuál es el plan de gestión de proyectos para el mejoramiento del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela?, de donde se desprenden las siguientes sub-preguntas:

- ¿Cuál es el desempeño actual de la gestión de proyectos en el Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela?

- ¿Cuáles son las estrategias de mejoras en la gestión de proyectos del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela?

- ¿Cuál es el nuevo plan de gestión de proyectos del Departamento de

Infraestructura de DIRECTV Venezuela?

1.2. Justificación e Importancia

El Departamento de Infraestructura de DIRECTV ha venido desempeñando la ejecución de algunos proyectos importantes para la empresa. Estos proyectos han tenido diferentes comportamientos, algunos a tiempo pero fuera de costos, otros no cumplen con el alcance ni con la calidad mínima requerida. A partir de este comportamiento se ha tomado la iniciativa de crear una metodología estándar que se pueda utilizar en la ejecución de pequeños, medianos y grandes proyectos dentro del departamento.

Por lo tanto, con el desarrollo del presente estudio se busca estandarizar e implementar procedimientos a la hora de ejecutar proyectos dentro del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela. Asimismo, con su realización, se podrá conseguir: mayor cumplimiento de las expectativas de los involucrados en cuanto al cumplimiento del alcance propuesto; mayor predicción de resultados y manejo de los riesgos; mejor manejo de la información dentro de los involucrados del proyecto; estandarización de los procedimientos; menor tiempo de respuesta; mejor manejo de la calidad; menor tiempo de ejecución; ahorro en costos; y mayor facilidad para acceder a la información y para solucionar problemas; entre otros.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer un plan de gestión de proyectos para el mejoramiento del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Evaluar el desempeño actual de la gestión de proyectos en el Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela mediante las herramientas de Control Presupuestal y de Valor Ganado.
- Formular estrategias de mejoras en la gestión de proyectos del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela.
- Diseñar el nuevo plan de gestión de proyectos del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela.

Alcance

El alcance del presente estudio comprendió la propuesta de un plan de gestión de proyectos para el mejoramiento del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela. Llega únicamente hasta la fase de propuesta sin implementación ni evaluación posterior.

Entre las limitantes más importantes, se tiene el factor temporal, dado que el investigador es titular de múltiples responsabilidades laborales, académicas y familiares, por lo cual el tiempo que puede dedicar al desarrollo del presente proyecto es bastante limitado. Otra de las limitantes es que no se considera la reorganización departamental para la formación de una unidad encargada de gerenciar proyectos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes de la Investigación

Vilachá (2004), “APLICACIÓN DEL MÉTODO DE VALOR GANADO COMO UNA ALTERNATIVA EN EL CONTROL DE COSTOS DE UN PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN CIVIL”.

Objetivos: Aplicar una metodología para el control de costos en un proyecto de construcción. Emplear el método de Valor Ganado como una herramienta que permite verificar la marcha real de un proyecto. En cuanto a los logros: Se logró aplicar la metodología del valor ganado a la gestión de proyectos de obras civiles. Con este aporte se da una mejora a la gestión de costos del proyecto. Aporte para la investigación: Para diseñar una propuesta de Gestión de Proyectos en el departamento de infraestructura de DIRECTV es necesario desarrollar al máximo las áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos. Este trabajo permitirá incorporar la herramienta de valor ganado para mejorar la metodología en la gestión de costos de los proyectos implementados en el departamento.

Palabras clave: ÁREAS DE CONOCIMIENTO, CURVA DE CONTROL, CURVA DE AVANCE, DIAGRAMA DE PARETO, VALOR GANADO.

Aportes: El citado estudio resulta esclarecedor en cuanto a la utilización práctica del método de Valor Ganado, en lo cual se centra principalmente el análisis del presente estudio.

Acuña (2005), “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN DE LA GERENCIA DE MANTENIMIENTO DE LA REFINERÍA PUERTO LA CRUZ”.

Objetivos: Proponer un modelo de gestión para el departamento de contratación de la gerencia de mantenimiento de la refinería de Puerto la Cruz, dependencia de Petróleos de Venezuela (PDVSA), como alternativa viable del mejoramiento continuo en el desempeño de sus procesos. En cuanto a los

logros: Se consiguió diseñar un modelo para desarrollar de manera eficiente la gestión de las contrataciones, en la Gerencia de Mantenimiento de la Refinería de Puerto la Cruz. Aporte para la investigación: Es importante tomar en cuenta la gestión de las contrataciones dentro del desarrollo de nuestro modelo. Este trabajo dará herramientas para manejar de manera eficiente las contrataciones de servicios en el departamento de infraestructura de DIRECTV.

Palabras clave: MODELO DE GESTIÓN, CONTRATACIÓN, MANTENIMIENTO.

Aportes: El modelo de gestión propuesto en el citado trabajo, sirve como punto de referencia para la realización del plan de gestión propuesto en el presente estudio, en cuanto a los principios que se siguen.

Vásquez (2005), “MODELO PARA LA DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE SALUD DE LOS PROYECTOS QUE SE EJECUTAN EN BANESCO BANCO UNIVERSAL”.

Objetivos: Diseñar un modelo para la determinación del nivel de salud de los proyectos en ejecución en Banesco Banco Universal. En cuanto a los logros: Se logro diseñar el modelo para la determinación del nivel de salud de los proyectos que se ejecutan en Banesco Banco Universal, objeto de la investigación y se desarrollaron un conjunto de instrumentos para su habilitación, que contemplan tanto la evaluación específica de la salud de un proyecto, como el registro de la historia de su nivel de salud. Aporte para la investigación: Este modelo se podrá aplicar en el control de los proyectos del departamento de infraestructura, evaluando el porcentaje de avance se puede valorar junto con otros indicadores el nivel de salud de los proyectos.

Palabras clave: NIVEL DE SALUD, MODELO, CONTROL DE PROYECTOS.

Aportes: El citado trabajo ayudó a entender la evaluación de los proyectos en sus distintas fases, aspecto por demás necesario para el desarrollo del plan que se propone.

Mendoza (2006), “DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LOS ORGANISMOS PÚBLICOS VENEZOLANOS”

Objetivos: Diseñar un sistema que permita automatizar el control de la gestión de proyectos de los Organismos Públicos Venezolanos. En cuanto a los logros: Se logro diseñar un sistema integrado para el control de la gestión de proyectos de los Organismos Públicos Venezolanos que permita realizar proyectos exitosos, dentro del tiempo y presupuesto establecido y con la calidad y aceptación esperada.

Palabras clave: SISTEMA INTEGRADO, CONTROL, ORGANISMOS PÚBLICOS.

Aportes: Parte de esta herramienta permitirá gestionar el control de los proyectos elaborados dentro del departamento de infraestructura de DIRECTV. Esto permitirá estudiar la gestión del tiempo, costo y calidad de los proyectos en ejecución, evaluando y aplicando de ser necesario los correctivos adecuados.

Altuve (2006), “DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DEL REGISTRO Y CONTROL DE LOS DOCUMENTOS MANEJADOS POR LA DIVISIÓN DE PROYECTOS DE MANTENIMIENTO DE GENERACIÓN DE CVG EDELCA”.

Objetivos: Diseñar una metodología para mejorar el registro y control de los documentos que son manejados por la división de proyectos de mantenimiento de Generación CVG EDELCA. En cuanto a los logros: Se logro mejorar la eficacia y eficiencia del manejo de los documentos y la información dentro de los proyectos del departamento, así como el proceso de toma de decisiones.

Palabras clave: METODOLOGÍA, CONTROL DE LOS DOCUMENTOS.

Aportes: En atención a la metodología desarrollada en el referido trabajo, se estudian las mejoras obtenidas con la finalidad de emularlas en el subsistema organizacional objeto de estudio.

Velásquez (2007), “DEFINICIÓN DE UN PLAN DE FORMACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS QUE RESPONDA A BRECHAS DE CONOCIMIENTO SEGÚN EL ESTANDAR DE GESTIÓN DE PROYECTOS DEFINIDO POR EL PMI”.

Objetivos: Definición de un plan de formación a dos años para los líderes y gerentes de proyecto que laboran en la vicepresidencia de infraestructura de una empresa multinacional del sector tecnológico Venezolano, basado en los estándares de gestión y procesos asociados al trabajo en proyectos definidos por el Project Management Institute (PMI). En cuanto a los logros: Se logró la obtención de un plan de formación para dos años, en gerencia de proyectos, basado en competencias para gerentes y líderes de proyectos, que permitan garantizar la consecución del plan estratégico de la compañía en estudio.

Palabras clave: PLAN DE FORMACIÓN GESTIÓN DE PROYECTOS, PMI.

Aportes: A partir de este estudio se identifican las fortalezas y destrezas con las que debería contar el gerente de proyectos del departamento de infraestructura de DIRECTV, esto es indispensable para una buena gestión de proyectos.

Villanueva (2006), “DISEÑO DE UN MODELO PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN CON MÚLTIPLES UNIDADES FUNCIONALES”.

Objetivos: Diseñar un modelo para la gerencia de proyectos de tecnología de información con múltiples unidades funcionales. En cuanto a los logros: Se logro diseñar elementos diferenciados de tecnología, metodologías y modelos adecuado para gerenciar proyectos de tecnología de información con múltiples unidades funcionales

Palabras clave: MODELO, PROYECTOS DE TECNOLOGÍA, MÚLTIPLES UNIDADES FUNCIONALES.

Aportes: Este modelo podrá utilizarse como referencia o guía para la gestión de proyectos dentro del departamento de infraestructura de DIRECTV, adaptándose a las necesidades del negocio.

Bendezu (2008), “DISEÑO DE UN SISTEMA AUTOMATIZADO DE CONTROL Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN CVG EDELCA”.

Objetivos: Diseñar un sistema de control y gestión de proyectos para el manejo integral de proyectos en CVG EDELCA. En cuanto a los logros: Se logró diseñar una herramienta unificada de control y gestión de proyectos que apoye las labores de los ingenieros de proyectos adscritos a las unidades de desarrollo de proyectos, y que redunde en una disminución de las variaciones producidas en la duración y costos de los proyectos debido al uso de múltiples plataformas de administración

Palabras clave: SISTEMA AUTOMATIZADO, CONTROL, GESTIÓN.

Aportes: Este sistema aporta información útil, para la creación de la metodología en la gestión de proyectos del departamento en cuestión. Se realizó una lectura detallada del referido trabajo, a fin de buscar herramientas y conceptos útiles al presente trabajo.

Hernández (2008), “DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DE LAS MEJORES PRACTICAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS PROPUESTAS POR EL PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI), EN LA GESTIÓN DE COSTOS, TIEMPO Y ALCANCE. CASO ESTUDIO: PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN “URBANIZACIÓN LA ROSA MÍSTICA”.

Objetivos: Realizar un diagnóstico de cómo se aplican los conocimientos del PMBOK en la gestión del costo, tiempo y alcance, llevados a cabo por la gerencia de proyectos de la empresa durante la ejecución del proyecto de contracción “Urbanización la Rosa Mística”. En cuanto a los logros: Se logró evaluar el proyecto de Construcción Urbanización la Rosa Mística, aplicando las mejores prácticas desarrolladas por el Project Management Institute (PMI), destacando la importancia del tiempo, costo y calidad.

Palabras clave: GESTIÓN DE COSTO, TIEMPO, ALCANCE, CALIDAD.

Aportes: El citado trabajo da un aporte significativo en cuanto a la evaluación y desarrollo de los proyectos del departamento de infraestructura de DIRECTV, utilizando las mejores prácticas del Project Management Institute

(PMI), destacando la gestión de la calidad, tiempo y costo.

Páez (2008), “PLAN DE MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO EN LOS PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE TECNOLOGÍA HEWLETT-PACKARD VENEZUELA”.

Objetivos: Formular un plan de mejoramiento de la gestión del tiempo en los proyectos del departamento de servicios de tecnología de HEWLETT-PACKARD Venezuela que este alineado con las mejores prácticas en gerencia de proyectos recomendadas por el PMI. En cuanto a los logros: Se consiguió desarrollar un plan de nuevas alternativas para la gestión de proyectos, con el fin de mejorar el desempeño de la gestión de los proyectos.

Palabras clave: PROYECTO, INFRAESTRUCTURA, FASES, CICLO DE VIDA, GERENCIA DE PROYECTO, GESTIÓN DE TIEMPO.

Aportes: Esta investigación aporta algunas mejoras que se pueden implementar en el desarrollo de la gestión del tiempo para el proyecto estudio.

Viamonte (2008), “DISEÑO DE LA OFICINA DE PROYECTOS DE SEGUROS CARONI”.

Objetivos: Diseñar la oficina de gestión de proyectos de Seguros Caroní. En cuanto a los logros: Se logro diseñar una oficina de gestión de proyectos de tipo control consultiva, para el apoyo del manejo de los proyectos en la empresa.

Palabras clave: PROYECTO, PROGRAMA, PORTAFOLIO, GESTIÓN DE PROYECTO.

Aportes: El referido estudio permite realizar una comparación con el departamento de infraestructura de DIRECTV, analizando las fortalezas, oportunidades y debilidades, dando la opción de reestructurar alguna política, área o función específica en caso de ser necesario.

Pisani (2009), “CICLO DE VIDA Y FASES DE LOS PROYECTOS DE

INFRAESTRUCTURA DE FIBRA ÓPTICA DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES”.

Objetivos: Documentar el ciclo de vida de los proyectos de infraestructura de fibra óptica de la empresa Telefónica Movistar de Venezuela con base en las mejores prácticas de Gerencia de Proyectos del Project Management Institute (PMI). En cuanto a los logros: Se logró optimizar y disminuir el tiempo de planificación, además de controlar el tiempo, los costos, la calidad, y los riesgos latentes durante la ejecución de proyectos.

Palabras clave: PROYECTO, INFRAESTRUCTURA, FASES, CICLO DE VIDA, GERENCIA DE PROYECTO, GESTIÓN DE TIEMPO.

Aportes: A partir del citado estudio se puede comparar las técnicas y metodología utilizada para evaluar las fases y los ciclos de vida de los proyectos. El aporte al presente estudio se centró en el manejo de términos y conceptos relacionados con el manejo de los proyectos.

González (2010), “PROPUESTA DE MEJORAS A LA GESTIÓN DE TIEMPO DEL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE LA EMPRESA ARTURO ARENAS & ASOCIADOS”.

Objetivos: Proponer mejoras a la gestión de tiempo en el departamento de proyectos de la empresa Arturo Arena & Asociados según las mejores prácticas del Project Management Institute. En cuanto a los logros: Se logró diseñar una propuesta de mejoras a la gestión de tiempo de los proyectos en el departamento de proyectos de la empresa Arturo Arena & Asociados según las mejores prácticas del Project Management Institute.

Palabras clave: PROYECTO, GERENCIA DE PROYECTO, GESTIÓN DE TIEMPO.

Aportes: A partir del citado estudio se pueden evaluar mejoras en la gestión de tiempo, de los proyectos ejecutados dentro del departamento de infraestructura de DIRECTV. Esto permitirá evaluar las mejores prácticas para entregar los proyectos a tiempo.

2.2. El Proyecto y la Gestión de Proyectos

De acuerdo con Zúñiga, Montoya y Cambroneró (2007), en la gestión de proyectos, es muy frecuente encontrar que el esfuerzo mayor se concentra en su formulación, financiamiento y ejecución. Para que un proyecto constituya una herramienta para lograr avances en la consecución de metas, este debe ubicarse en una estructura de gestión que abarque todas las etapas de su ciclo. Cada una de estas etapas son necesarias e igualmente importantes, y se interrelacionan entre sí. Además, estas etapas no son lineales, sino que permanentemente están interactuando durante la vida de un proyecto.

Antes de iniciar con la presentación de esas etapas, conocidas como ciclo de vida de un proyecto, es necesario reflexionar sobre el marco de ubicación del proyecto. Los citados autores, explican que un proyecto es sólo un instrumento que permite operativizar estrategias institucionales o gubernamentales, que llevan a definir, ejecutar y evaluar acciones puntuales. Su efectividad depende de la medida en que estas acciones se concatenen con otras y, por una acumulación de esfuerzos y resultados, se vayan superando las situaciones limitantes para el logro de las metas de una estrategia.

En la elaboración de proyectos, una tarea indispensable es el análisis y la revisión del marco político estratégico que delimita el ámbito de operación en que se realizará la propuesta de intervención que se formulará, es decir, el proyecto. Vértice (2009) señala que en términos generales un proyecto se puede definir como un pensamiento de ejecutar algo, o como un plan de trabajo que se realiza como prueba antes de desarrollar el proyecto de implementación.

Para ampliar un poco este concepto ha de utilizarse la definición de Brown (2010) quien considera un proyecto como

...un trabajo no repetitivo, que ha de planificarse y realizarse según unas

especificaciones técnicas determinadas, y con unos objetivos, costes, inversiones y plazos prefijados. También se define un proyecto como un trabajo de un volumen y complejidad considerables, que ha de realizarse con la participación de varios departamentos de la empresa y tal vez con la colaboración de terceros. (p. 59)

Puede decirse entonces que un proyecto es una operación que se acomete para realizar una obra y que posee una serie de características que serían, siguiendo esta definición, la complejidad, el carácter no repetitivo, la necesidad de establecer unos plazos determinados y la importancia de la participación de toda la organización. En el ámbito empresarial, el concepto de proyecto con este sentido, se empieza a utilizar entre los años 1950 y 1960, y se denomina "Project Management". Se trata de sistematizar las técnicas de gestión y las formas de organización adecuadas para afrontar operaciones complejas que resultan difíciles de dominar aplicando los sistemas de dirección clásicos y manteniendo las estructuras orgánicas funcionales, que sólo resultan adecuadas para tareas de tipo repetitivo y continuo. (Brown, 2010)

2.2.1 Características de los Proyectos

Según Vértice (2009), los proyectos poseen determinados elementos característicos básicos, los cuales se detallan a continuación:

- Transcendencia.

Una de las principales características que diferencian a un proyecto de otras actividades de la empresa, es que se trata de algo muy importante y que supone un esfuerzo para la entidad que lo realiza, y no sólo porque requiere grandes inversiones, sino porque su objetivo es conseguir unos resultados con consecuencias trascendentales para la empresa. De hecho si no tuviera estas implicaciones se estaría hablando de una tarea rutinaria, que no justificaría establecer toda la sistemática de control de los proyectos complejos

- Utilización de recursos.

El que un proyecto esté encaminado a realizar una obra de envergadura, requiere por lo tanto una aportación de recursos importantes en cantidad y calidad, tanto humanos, como materiales y económicos. Un proyecto supone poner en juego un conjunto de recursos que entrañan para la empresa un esfuerzo económico apreciable y que implican a diversos conjuntos de personas, máquinas, mercaderías, entre otros. Al margen de la cantidad y costo de los recursos, es normal que sea necesario poner en juego recursos muy diversos y variados, lo que constituye una de las características más significativas de los proyectos, y también uno de los elementos que más dificultan su gestión, al obligar a coordinar el uso de cada recurso y a trabajar armónicamente a especialistas provenientes de campos técnicos a veces muy diversos.

De hecho, la citada fuente señala que en muchos proyectos, la dificultad de gestión deriva más de tener que implicar recursos muy diversos, que del hecho de que la cantidad de cada recurso sea más o menos importante. Y el grado de complejidad aumenta por el hecho de que los diferentes recursos no se necesitan de manera estable, sino que su disponibilidad en naturaleza y cantidad, ha de variar a lo largo de la vida del proyecto. Cada recurso se necesita en momentos determinados y en cantidades precisas, siendo una de las condiciones de éxito que la intervención de cada recurso sea oportuna, lo que sólo es posible mediante serios esfuerzos de planificación y coordinación.

- Discontinuidad.

Otra de las características inherentes al concepto de proyecto es la discontinuidad. Un proyecto por definición tiene un principio y un final predeterminados y se trata de una actividad esporádica, no repetitiva. Efectivamente el proyecto es una actividad especial, que produce un cambio importante y que suele tener un carácter excepcional, o al menos inusual.

Aunque hay empresas que trabajan con proyectos permanentemente, como el caso de la arquitectura o la ingeniería, y ciertamente tienen obras similares, lo cierto es que cada una de ellas es diferente, varía la tecnología, las circunstancias, los deseos del cliente, en definitiva no hay dos obras idénticas, cada proyecto es diferente. Esta discontinuidad descrita, es uno de los aspectos que con más fuerza obliga a establecer mecanismos de gestión específicos. El proyecto tiene un plazo predeterminado, y se puede decir que la finalización se producirá cuando se entregue la obra a las personas o entidades que se van a encargar de su disfrute o explotación posterior.

- Dinamismo.

Otra característica de un proyecto, es que está en continua evolución y se caracteriza por un gran dinamismo derivado de su carácter poco usual tendente a crear algo nuevo. A diferencia de otros trabajos continuos que pueden llegar a ser más estables o rutinarios, el proyecto está en continuo movimiento y ello requiere de un gran dinamismo y agilidad por parte de todos los que trabajan en él. En un proyecto se suceden los hechos imprevistos por su carácter de operación poco familiar, se incorporan nuevos recursos o se retiran los que ya han cumplido su objetivo, se terminan fases o se comienzan nuevas, entre otros. En definitiva se vive en una situación de inestabilidad continua, con frecuentes cambios y con momentos en que se requieren ritmos de actividad frenéticos.

- Irreversibilidad.

Explica la referida fuente, que a lo largo de la vida del proyecto es necesario tomar una serie de decisiones, para hacer progresar y avanzar la operación, pero esas decisiones normalmente son irreversibles, o al menos con un grado de irreversibilidad mayor que las que suelen adoptarse en las actividades continuas. Aunque en algunos casos la decisión puede no ser tan irreversible, la modificación suele hacerse a costa de importantes perjuicios económicos o en detrimento de los plazos de terminación del proyecto. A estos

efectos da igual que la decisión que se adopte sea o no la correcta, el hecho de tener que cambiarla y adoptar una decisión distinta es un gran revés para toda la empresa.

- Influencias externas.

Es muy frecuente, sobre todo si la operación es de gran envergadura, que el proyecto esté sometido a influencias externas que ejerce el entorno social, político y económico, de forma que los responsables de la ejecución puedan ser incapaces de dominar algunas de las variables que son esenciales para el éxito del proyecto y ello aunque actúen de forma correcta en cuanto a los aspectos técnicos o gerenciales. Puede observarse la presión social, por ejemplo, por medio de la prensa, o manifestaciones que se producen contra la construcción de una autopista o la de un embalse, cuando algunos colectivos se consideran perjudicados en sus intereses. En estos casos el proyecto puede fracasar o sufrir dificultades por influencias del entorno, a veces difíciles de prever o controlar.

De las características citadas se deduce que todas las empresas y administraciones tienen que acometer proyectos, sin perjuicio de que una gran parte de sus trabajos se refiera al desarrollo de actividades de naturaleza continua. Todas las empresas emprenden con mayor o menor frecuencia proyectos de las características mencionadas. Para algunas, el proyecto tendrá carácter de excepción, (sería por ejemplo, el caso de una empresa que quiere lanzar un nuevo producto) para otras, trabajar con proyectos es algo inherente a su propia actividad principal (como una empresa constructora).

No obstante, la gestión de proyectos no es hoy algo reducido al ámbito de las empresas constructoras, de ingeniería o de consultoría, sino un conjunto de métodos de gestión que toda empresa debe emplear cuando se enfrenta a operaciones singulares si no quiere verse abocada al fracaso. En cualquier caso, Vértice (2009) argumenta que se puede identificar un proyecto con tan

solo verificar lo siguiente:

- Los proyectos son un tipo de actividad específica, con la que toda empresa o administración se ha de enfrentar con mayor o menor frecuencia.

- El proyecto tiene unas características especiales muy diferentes de las del resto de las actividades continuas.

- Cada vez es más frecuente la necesidad de acometer proyectos al vivir en un mundo cambiante al que hay que adaptarse con rapidez y agilidad.

2.2.2 Clasificación de los Proyectos

Según Project Management Institute (2010), una clasificación básica de los proyectos puede hacerse en función del tipo de cliente: interno o externo. Los proyectos internos son aquellos que una organización lleva a cabo para satisfacer un requerimiento interno, por ejemplo, el departamento A ejecuta un proyecto cuyo usuario directo será el departamento B de la misma organización. Los proyectos externos son los que se realizan para satisfacer demandas de clientes externos, es decir, ajenos a la empresa.

De acuerdo con Chamoun (2002), existen cinco procesos básicos en el desarrollo de proyectos:

Cuadro 1. Los Cinco Procesos en el Desarrollo de Proyectos

Inicio	<i>Establecer la visión del proyecto, el qué; la misión por cumplir y sus objetivos, la justificación del mismo, las restricciones y supuestos.</i>
Planeación	Desarrollar un plan que ayude a prever los procedimientos para cumplir los objetivos, tomando en cuenta una serie de factores que afectan todo proyecto. Aquí se establecen las estrategias, con énfasis en la prevención en vez de la improvisación.
Ejecución	Implementar el plan, contratar, administrar los contratos, integrar al equipo, distribuir la información y ejecutar las acciones requeridas de acuerdo con lo establecido.
Control	Comparar lo ejecutado con lo planificado, de no identificar desviaciones, se continúa la ejecución. Si se encuentran desviaciones, en equipo se acuerda la acción correctiva (planeación adicional), y luego se continúa con la ejecución, manteniendo informado al equipo.
Cierre	Concluir y cerrar relaciones contractuales profesionalmente para facilitar referencias posteriores al proyecto así como para el desarrollo de futuros proyectos. Por último, se elaboran los documentos con los resultados finales, archivos, cambios, directorios, evaluaciones y lecciones aprendidas, entre otros.

Fuente: Chamoun (2002)

Explica el citado autor que, si se eliminan los procesos de inicio y cierre se obtiene solo una operación de rutina en lugar de un proyecto. El ciclo repetido de mejora continua planear-hacer-verificar-actuar descrito por Deming y otros expertos en calidad, es similar a los procesos expuestos mostrados en el Cuadro 1, donde planear equivale a planeación, hacer equivale a ejecución, verificar equivale a control y actuar equivale a planeación adicional y ejecución. Asimismo, señala que existen nueve áreas que afectan todo proyecto:

Cuadro 2. Áreas de los Proyectos

1 Alcance	Definición de lo que incluye y no incluye el proyecto
2 Tiempo	Programa, calendario, entregas parciales y finales
3 Costo	Estimado de costo, presupuesto, programa de erogaciones
4 Calidad	Estándares relevantes, cómo cumplirlos y satisfacer los requerimientos
5 Recursos Humanos	Equipo del proyecto que integra colaboradores tanto internos como externos y los roles y funciones de cada cual.
6 Comunicación	Información requerida presentada en reportes o informes, quién la genera, quien la recibe, con qué frecuencia es entregada, juntas, medios de distribución, entre otros.
7 Riesgo	Amenazas por controlar, oportunidades que capitalizar y planes de contingencia.
8 Abastecimiento	Estrategias de contratación, cotizaciones, concursos, contratos y administración de contratos.
9 Integración	Administración de cambios, lecciones aprendidas e integración de todas las áreas.

Fuente: Chamoun (2002)

2.2.3 Gestión de Proyectos

La naturaleza especial de los proyectos como actividades complejas y discontinuas, lleva aparejada la necesidad de establecer sistemas especiales y adaptados para poderlos gestionar y dirigir adecuadamente. Los principios de gestión que se emplean en actividades continuas no son válidos para los proyectos, ya que presentan dificultades particulares que aconsejan el uso de métodos de gestión específicos, como es el caso de las técnicas de planificación. (Vértice, 2009)

Sin embargo, no es que se trate de aplicar métodos totalmente distintos, ya que las funciones de dirección de los proyectos son prácticamente las mismas que competen a los directores del resto de actividades: planificación, organización, adopción de decisiones, dirección del equipo humano, control de

resultados. Se trata de que este conjunto de tareas de dirección ha de estar concebido de una forma que se adapte a la naturaleza de las actividades discontinuas.

Project Management Institute (2010) define la gestión de proyectos como “...la aplicación de conocimientos, aptitudes, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto, encaminados a satisfacer o colmar las necesidades y expectativas de las entidades y organizaciones involucradas en un proyecto.” (p. 31) Satisfacer o colmar las necesidades y expectativas de una organización incluye equilibrar sus demandas entre alcance, plazos, coste y calidad; distintas necesidades y expectativas de las diferentes entidades involucradas en el proyecto; necesidades identificadas y expectativas sin identificar.

Según la International Project Management Association (2012), la disciplina de la gerencia de proyectos consiste en:

La planificación, organización, seguimiento y control de todos los aspectos de un proyecto, así como la motivación de todos aquéllos implicados en el mismo, para alcanzar los objetivos del proyecto de una forma segura, y satisfaciendo las especificaciones definidas de plazo, coste y rendimiento. Ello también incluye el conjunto de tareas de liderazgo, organización y dirección técnica del proyecto, necesarias para su correcto desarrollo. (p. 1)

Llorens (2005), señala que el proceso de administración o gestión de proyectos puede definirse como el conjunto de actividades asociadas con la planificación y ejecución de un proyecto, coordinando eficaz y eficientemente recursos limitados, con el fin de asegurar el logro del objetivo del proyecto. Para Capuz y Otros (2007), la gestión del proyecto tiene como misión establecer los objetivos del proyecto, definir la metodología a seguir en su realización, planificar y programar tareas y recursos, corregir desviaciones, y comunicar progresos y resultados.

Agregan que la gestión de proyectos empieza antes de que comience el proyecto (o, por lo menos, antes del inicio de la correspondiente Fase), continúa a medida que éste se desarrolla y concluye cuando finaliza el proyecto (proceso de cierre). Según Capuz y Otros (2007), los objetivos fundamentales que debe satisfacer la gestión de proyectos, y que se utilizan para su evaluación son el cumplimiento del plazo previsto para completar el proyecto; el cumplimiento del presupuesto del proyecto y la obtención de los resultados previstos (conformidad con las especificaciones del producto, servicio, obra...), es decir, consecución de la calidad del proyecto requerida.(Figura 1)

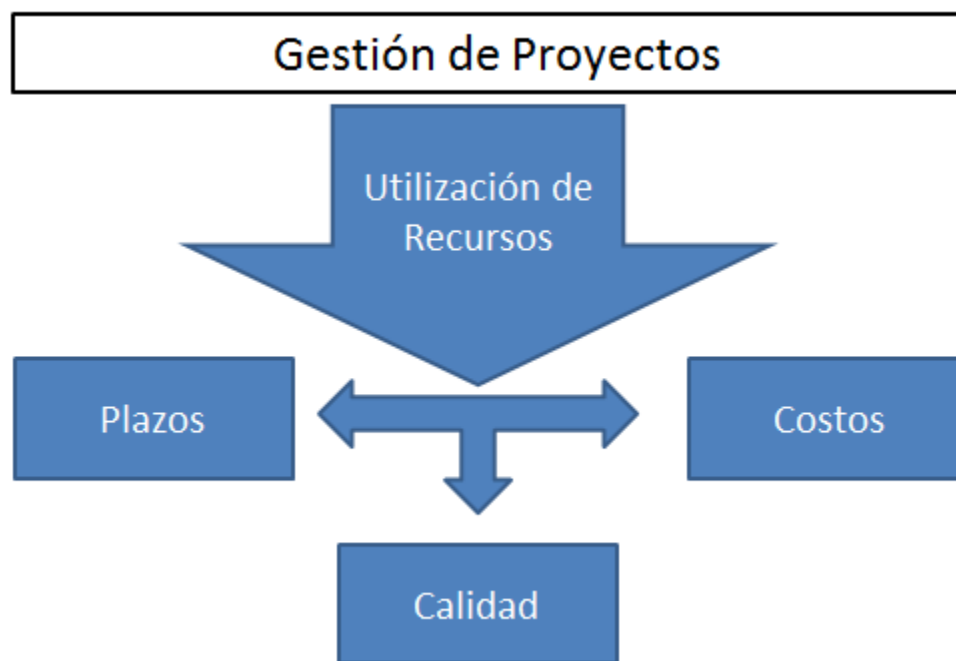


Gráfico 1. Objetivos de la Gestión de Proyectos

Fuente: Capuz y Otros (2007)

Según Llorens (2005), la planificación es la clave del éxito de cualquier proyecto. Tanto la habilidad para planificar, como la calidad de la planificación, determinarán si la gerencia del proyecto conducirá el curso de acción o si, por el contrario, serán los acontecimientos quienes conduzcan el proyecto. Dentro del proceso de planificación de proyectos se pueden distinguir tres grandes

actividades:

- Definir los productos.

Si bien los productos que deben ser generados están normalmente definidos por los estándares establecidos, es importante tomar en cuenta que éstos deben adaptarse a las características particulares del proyecto. En este sentido, la gerencia de proyectos que sea capaz de expresar mejor sus ideas, tendrá mayor probabilidad de lograr que su equipo genere a tiempo y con un nivel de calidad apropiado la efectividad de los procesos del proyecto que se desarrolla.

- Definir la estructura de trabajo del proyecto.

Definir la estructura de trabajo consiste en definir la secuencia de actividades, que deberán ser cumplidas para generar los productos identificados en el paso anterior se identifican los recursos necesarios para cumplir dichas actividades, especificando la cantidad requerida de cada uno de ellos. Una de las tareas centrales en esta actividad es la realización de estimados de carga de trabajo por rol, lo cual requiere experiencia y buen juicio, que deben desarrollarse con métodos simples y estándares de estimación derivados de la experiencia de la propia instalación.

- Definir el calendario del proyecto.

Esta tarea consiste en colocar la estructura de trabajo, definida en el paso anterior, dentro del contexto del tiempo. Esto es, definir la duración de cada actividad y las fechas en que deberán o podrán iniciarse, distribuyendo la carga de trabajo de acuerdo con los recursos disponibles. El resultado de la planificación es un programa de trabajo para desarrollar el proyecto. Este programa de trabajo no se elabora una sola vez, sino que es una tarea continua, un proceso reiterado, que se realiza en todas las etapas del proyecto. Evoluciona de lo general a lo detallado y, a medida que se perfila mejor el prototipo a desarrollar, mejora su precisión en términos de detalle. Para Llorens

(2005), la planificación de un proyecto es un conjunto de planes para cada una de las fases y niveles.

En cuanto a la organización, Llorens (2005) explica que organizar un proyecto consiste en definir la forma en que el equipo de desarrollo se integrará e interactuará con el medio que lo rodea. Organizar no es sólo definir organigramas, también es crear un ambiente de trabajo altamente productivo, en el cual cada persona pueda dar su mejor contribución, conozca exactamente lo que debe hacer, cuándo hacerlo y cómo hacerlo. La función de organizar va más allá de la simple asignación de personas a roles. La responsabilidad organizacional de la gerencia de un proyecto encierra, también, la responsabilidad de invertir el tiempo necesario para identificar los aspectos que pueden afectar la productividad del equipo de trabajo, con el fin de dotarlo tanto de las estructuras organizativas adecuadas, como de los canales de comunicación más convenientes, de las herramientas y facilidades necesarias.

En cuanto a la dirección, Llorens (2005) refiere que esta función engloba el manejo de todas las relaciones interpersonales del equipo de trabajo, con el fin de obtener el mejor desempeño posible de cada uno de sus miembros y dar, a cada uno de ellos, la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, a través de nuevas y enriquecedoras experiencias durante todo el proyecto. Mediante la función de dirección el gerente del proyecto delega trabajo y además, identifica situaciones negativas, conflictos personales, clima de trabajo desfavorable y otras situaciones que necesiten ser corregidas.

Así, los factores críticos en las tareas de dirección son factores humanos, tales como: motivación, espíritu de equipo, liderazgo y delegación. De todos ellos, el factor que juega el papel más importante es el estilo de liderazgo del gerente, pues sus cualidades de líder son las que realmente le permitirán dirigir, haciendo cambios que mejoren el desempeño del equipo y que aseguren la calidad del sistema que se desarrolla. Un buen liderazgo es indispensable para

controlar efectivamente un proyecto, ya que no puede controlarse un proyecto si no existe una buena comunicación entre todos los grupos, tanto participantes, como patrocinadores, y sólo un buen dirigente puede hacerla posible.

Acerca del estilo de liderazgo, el referido autor, señala que no es posible definir recetas o reglas que garanticen el éxito. Cada proyecto, cada equipo, cada líder es diferente; lo que en algunos casos funciona muy bien, en otros fracasa rotundamente. Sin embargo, una verdad universal es que un buen liderazgo es fundamental para el éxito de un proyecto, a tal grado que, en algunas oportunidades, puede hasta llegar a compensar deficiencias en planificación y organización.

Finalmente, en todo proceso administrativo, planificación y control siempre van de la mano. Un continuo control contra el plan es la única vía que el gerente del proyecto dispone para saber dónde está el proyecto y hacia dónde va. Señala Llorens (2005) que para realizar un control efectivo de proyectos deben mantenerse en mente dos aspectos muy importantes: la función de control debe concebirse más en términos de prevención que de corrección; y la función de control se relaciona tanto con la calidad de los productos, como con su cantidad y oportunidad.

2.2.4 Cadena de Valor

Para Bilbao y Longás (2009), la producción de cualquier bien o servicio puede entenderse como una cadena de valor o una cadena de producción, esto es, como una secuencia transaccionalmente unida de funciones en las que cada etapa de la secuencia añade valor al proceso de producción. De forma simplificada, la cadena de producción se muestra así: Extracción de materias primas → transformación → distribución → ventas y post-venta.

Las funciones en las que, se ha descompuesto anteriormente la cadena de

valor, pueden llevarse a cabo en su totalidad dentro de una empresa, si bien lo más habitual es que un buen número de empresas participen en cada cadena de valor. En este sentido, el concepto de cadena de valor hace referencia a un complejo sistema de relaciones interempresariales. El interés radica en la forma en que estas cadenas de valor son reguladas, coordinadas y cómo se configuran en el espacio.

2.2.5 Valor Económico Agregado (EVA)

De acuerdo con Amat (2010), el Valor Económico Agregado (también conocido como EVA), puede definirse como el importe que resulta luego de que se han deducido de los ingresos, la totalidad de los gastos incluidos en el costo de oportunidad del capital y los impuestos. Por lo tanto, el EVA considera la productividad de todos los factores empleados para ejecutar la actividad empresarial. Es decir, que el EVA es lo que queda después de haberse satisfecho todos los gastos incluyendo una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas. De manera que, se crea valor en una empresa, cuando la rentabilidad generada es superior al costo de oportunidad de los accionistas.

2.2.6 Control Presupuestal

El Control Presupuesta, es considerado por Chamoun (2002) como la herramienta más importante para monitorear el desempeño del presupuesto en el proyecto. Esta herramienta es fundamental para controlar las fechas de entrega, el Control Presupuestal sirve para saber en todo momento si los costos del proyecto están dentro o fuera del presupuesto y es básico para llevar a cabo los criterios del Valor Ganado.

El Control Presupuestal requiere del seguimiento de los siguientes parámetros:

Cuadro 3. Parámetros del Control Presupuestal.

Concepto	Descripción
Presupuesto Original	Importe del Presupuesto Base original autorizado
Revisiones Autorizadas	Órdenes de cambio autorizadas
Presupuesto Actual	Suma del presupuesto original y las revisiones autorizadas a la fecha
Ordenes de Cambio por Autorizar	Órdenes de cambio en proceso de autorización (ya están cotizadas)
Órdenes de Cambio por Cotizar	Órdenes de cambio en proceso de cotización (con estimados preliminares)
Presupuesto Proyectado	Es el que considera todas las órdenes de cambio como autorizadas, tanto las pendientes por autorizar como las pendientes por cotizar
Contratado	Suma de todos los contratos, órdenes de compra, órdenes de cambio contratadas y facturas generales
Por Contratar	Presupuesto actual menos lo contratado
Órdenes de Cambio de Costo Aprobadas	Órdenes de cambio aprobadas relacionadas con errores, omisiones, etc. Que no justifican cambio al presupuesto
Órdenes de Cambio a Costo Potenciales	Órdenes de cambio aún no aprobadas relacionadas con errores, omisiones, etc. Que no justifican cambio al presupuesto
Costo total Actual	Costo total que incluye las órdenes de cambio aprobadas a la fecha de corte
Pagado	Importe total pagado a la fecha por: contratos, órdenes de compra, órdenes de cambio contratadas y facturas generales
Costo Total Proyectado	Costo total del proyecto, considerando que todos los cambios al costo estén incluidos
Ahorro / Sobrecosto proyectado	Cantidad total de ahorro o sobrecosto si todos los cambios son autorizados (negativo = ahorro)

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

De acuerdo con Namakforoosh (2005), por lo general, hay dos tipos de investigación. Una se llama Investigación Aplicada y sirve para tomar acciones y establecer políticas y estrategias. La otra se puede llamar Investigación Pura. Esta sirve para planificar y tomar decisiones importantes. La característica básica de la investigación aplicada es el énfasis en resolver problemas. En este sentido, el caso del presente estudio es de Investigación Aplicada. La investigación “pura” está también dirigida a resolver problemas; sin embargo, la investigación aplicada tiene un mayor énfasis hacia la toma de decisiones importantes y a largo plazo.

De manera pues, que al Proponer un plan de gestión de proyectos para el mejoramiento del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela, se está buscando una solución práctica a un problema determinado con la creación de un plan de gestión de proyectos, cuyo seguimiento está orientado a favorecer a la organización mediante un incremento de la efectividad.

3.2 Línea de Trabajo

De acuerdo con la naturaleza de la investigación y su orientación metodológica, se ubica en la Línea de Trabajo denominada como Definición y Desarrollo de Proyectos

3.3 Diseño de la Investigación

Es igualmente importante señalar que la presente investigación según Hurtado (2010), se apoya en una investigación documental, de un nivel descriptivo y con diseño bibliográfico. Se apoya en una investigación documental, puesto que según Arias (2006): “La investigación documental es un

proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas.” (p.27).

Se apoya en el citado tipo de investigación para obtener la información necesaria a nivel teórico y documental con relación al tema en cuestión, con la finalidad de dar sustento teórico al estudio. Igualmente, la información requerida se obtiene de la documentación escrita referente a los proyectos ejecutados en la organización objeto de estudio, obtenida a partir de informes, estimaciones, reportes, entre otros.

Igualmente, de acuerdo con la temporalidad, se dice que la presente investigación tiene un diseño transaccional no experimental, pues:

Los diseños transaccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables (dentro del enfoque cuantitativo) o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación (describirla, como su nombre lo indica, dentro del enfoque cualitativo) (Ob. cit., p.273)

Hurtado (2010) explica, que el diseño no experimental es aquel “...en el cual el investigador... no tiene la posibilidad de manipular las variables independientes (procesos explicativos), ya sea porque estas ya ocurrieron, porque están fuera de su alcance o por razones éticas.” (p. 752) Habiendo definido la metodología adoptada en la presente investigación, es preciso exponer lo referente a la población y muestra objeto de estudio.

3.4 Población y Muestra

Para Hernández, Fernández y Baptista (2003), población o universo es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas

especificaciones” (p. 304); Webster (2005) por su parte, la define como “...la recolección completa de todas las observaciones de interés para el investigador.” (p. 8).

La población, según Arias (2006) “...es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.” (p. 81) Tamayo y Tamayo (2005), define población como:

La totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación. (p. 176)

Con base en lo anterior, se puede afirmar que la población está constituida por cinco proyecto autorizados por la organización, realizados desde febrero de 2011 hasta la fecha de junio de 2012. Con respecto a la muestra, Hernández, Fernández y Baptista (2003, p. 305) la definen como “...un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.” Asimismo, Gabaldon (citado por Balestrini, 2002, p. 141), dice que la muestra es:

...una parte de la Población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo, La muestra obtenida con el fin de investigar a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población.

Igualmente, Arias (2006, p. 83) expresa que la muestra “...es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.” Tamayo y Tamayo (2005, p. 176) señala que “a partir de la población cuantificada para una investigación se determina la muestra, cuando no es

posible medir cada una de las entidades de población; esta muestra, se considera, es representativa de la población.” A lo cual es importante agregar que “La muestra descansa en el principio de que las partes representan el todo y por tanto refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo cual indica que es representativa.” (ibidem)

De acuerdo con lo anterior, y debido al reducido número de elementos que componen la población, se tomó en cuenta cada una de las unidades que la integran, pues:

Si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia, se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo, sin que se trate estrictamente de un censo. (Arias, 2006, p. 83).

Por tal razón, es innecesario extraer una muestra, debido a que la población puede ser abarcada en su totalidad por el investigador para la realización del presente estudio.

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Arias (2006), define técnica como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información.” (p.67) Por lo que el empleo de determinada(s) técnica(s) se lleva a cabo con la finalidad de obtener información y, está a su vez, almacenada en un medio explícito y confiable constituido por un instrumento de recolección de datos, lo que se define como “...cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.” (ibidem)

En tal sentido, la técnica utilizada en la presente investigación, es la técnica de revisión documental, la cual según Hurtado (2010) “...es un proceso que abarca la ubicación, recopilación, selección, revisión, análisis, extracción y

registro de información contenida en documentos.” (p. 851) Por otro lado, los utilizados para la recolección de los datos son la matriz de análisis y la matriz de registro; el primero de los cuales según la citada autora, se trata de “...instrumentos diseñados para extraer información, por lo regular no tan evidente, ya sea de documento o de una situación real.” (ob. cit., p. 855) Las matrices de registro son definidas como

...instrumentos que permiten asentar de manera organizada y selectiva datos o información que ya ha sido recogida mediante otros instrumentos, ya sea por el mismo investigador o por otros investigadores, y que se encuentra registrada en documentos tales como historias clínicas, diarios, informes de gestión, reportes administrativos, registros institucionales, videos, grabaciones de audio... (ibídem)

3.6 Procedimiento

Para la realización del presente estudio, fue necesario seguir una serie de pasos, los cuales para efectos de esta investigación, son discriminados en las siguientes fases:

Fase I: Se procedió a indagar los antecedentes relacionados con el proyecto de investigación. Se buscó información en bibliotecas, universidades y diversos medios impresos y electrónicos.

Fase II: Se realizó la detección de la información en las fuentes respectivas, por medio de consultas bibliográficas. Se discriminó y recolectó la información necesaria para el desarrollo de la investigación. Posteriormente se realizó una revisión documental del material extraído con el objeto de encontrar los aspectos concretos que se pudiesen identificar con las variables objeto de estudio, se ordenaron de forma que el análisis se realizó sin saltos bruscos, dando continuidad al contenido del trabajo.

Fase III: El autor adoptó su posición frente al tema desarrollado, con base

en la información procesada y guiando la matriz de opinión a lo largo del desarrollo del trabajo, con lo cual se construyó el Marco Teórico, utilizándose técnicas de organización y registro de la información tales como fichas, subrayado y resumen, desarrollando cada una de las variables de estudio para el logro de los objetivos formulados en el Capítulo I.

Fase IV: Se expuso en el desarrollo del presente capítulo, la metodología utilizada para la realización de la investigación, especificando el tipo, nivel y diseño de la investigación, así como el procedimiento llevado a cabo para su culminación. Y finalmente, con base en todos los análisis efectuados se elaboraron las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

3.7 Operacionalización de las Variables

Cuadro 4. Operacionalización de las Variables

Evento	Sinergia	Variable	Indicador	Técnicas/ Herramientas	Fuente
DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTOS CASO ESTUDIO: DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUCTURA EN DIRECTV	Evaluar el desempeño actual de la gestión de proyectos en el Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela.	Tiempo	Antecedentes Registros	Investigación Documental Estudio expost	DIRECTV BASES ACADEMICAS CONSULTA- DAS
	Formular estrategias de mejoras en la gestión de proyectos del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela.	Costo	Mejora Continua	Investigación Documental	
	Diseñar el nuevo plan de gestión de proyectos del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela	Alcance	Grado de Aplicación de Gestión de Proyectos	Mejores prácticas en gerencia de proyecto	

3.8. Consideraciones Éticas

Las consideraciones éticas de la presente investigación se basaron en los lineamientos del código de ética del Project Management Institute (PMI) 2006;

fundamentado en los valores de responsabilidad, respeto, justicia y honestidad.

Responsabilidad

Se basa en el cumplimiento de los compromisos adquiridos, la protección de toda la información confidencial, la toma de las decisiones basadas en los mejores intereses corporativos y de la sociedad, seguridad pública, protección al medio ambiente, aceptación de asignaciones consistentes con la experiencia, capacidades y calificaciones y finalmente el aceptar los errores y omisiones cometidos y sus consecuencias.

Respeto

Descrito como la obligación de mostrar una alta consideración por nosotros mismos, por los demás y por los recursos que se nos confían.

Los estándares de respeto definidos por el PMI abarcan:

- Informarse sobre las normas y costumbres de otros y evitar involucrarse en comportamientos que puedan considerarse irrespetuosos.
- Escuchar los puntos de vista de los demás, buscando entenderlos.
- Acercarse directamente a aquellas personas con las cuales se tenga un conflicto o desacuerdo.
- Actuar de un modo profesional, aun cuando ese tratamiento no sea reciproco.

Estándares Obligatorios:

- Negociar de buena fe.
- No ejercer el poder de conocimientos o posición para influenciar las decisiones o acciones de otros, de modo de beneficiarse personalmente a sus expensas.
- No actuar de modo abusivo hacia otros.

- Respetar los derechos de propiedad de los otros.

Justicia

Descrita por el PM (2006). como el deber de tomar decisiones y actuar imparcial y objetivamente, con una conducta libre de competencia, interés personal, prejuicio y favoritismo. Los estándares deseados son los siguientes:

- Demostrar transparencia en los procesos de toma de decisiones.
- Constantemente reexaminar la imparcialidad y objetividad, tomando acciones correctivas según corresponda.
- Proveer igual acceso a la información a aquellos que están autorizados a tenerla.
- Poner a disposición de forma equitativa las oportunidades a los candidatos calificados.

Estándares Obligatorios:

- Denunciar proactiva y completamente los conflictos de intereses reales o potenciales a los stakeholders apropiados.
- Evitar involucrarse en el proceso de toma de decisiones o de influenciar resultados, al identificarse un conflicto de intereses real o potencial, al menos hasta que se haya denunciado totalmente los hechos a los stakeholders afectados, que se tenga un plan aprobado para mitigar la situación, y que se haya obtenido el consentimiento de los stakeholders para proceder.

Favoritismo y Discriminación:

- No contratar, despedir, premiar, castigar, ni conceder o negar contratos, basados en consideraciones personales, incluyendo pero no limitado a favoritismo, nepotismo o sobornos.
- No discriminar a otros basados y no limitados a genero, raza, edad,

religión, discapacidades, nacionalidades u orientación sexual.

- Aplicar las reglas de la organización (empleador, PMI y otros grupos) sin favoritismo ni prejuicio.

Honestidad

Descrita como el deber de entender la verdad y de actuar de una manera veraz en las comunicaciones y en la conducta.

Estándares deseados:

- Buscar seriamente entender la verdad.
- Ser veraces en las comunicaciones y la conducta.
- Proveer información precisa en tiempo y forma.
- Tomar compromisos y hacer promesas, implícitas o explícitas de buena fe.
- Esforzarse en crear un ambiente en el cual los otros se sientan seguros de decir la verdad.

Estándares obligatorios:

- No involucrarse o consentir comportamientos destinados a engañar a otros, incluyendo pero no limitado a declaraciones falsas o engañosas, declaraciones no completamente verdaderas o proveer información fuera de contexto reteniendo información que, de conocerse, podrían convertir declaraciones en incompletas o engañosas.
- No involucrarse en comportamientos deshonestos con la intención de réditos personales o a expensas de otros.

CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL

4.1. Reseña histórica

DIRECTV es el primer servicio de televisión vía satélite directo-al-hogar en llegar a América Latina y el Caribe. Desde su lanzamiento en 1996, DIRECTV llega a cientos de miles de hogares en más de 10 países en toda la región. A diferencia de otros servicios de televisión paga, DIRECTV ofrece la mejor programación internacional sin importar la topografía del país donde reside el suscriptor; un lugar recluso en las montañas o en la costa.

El sistema DIRECTV fue creado en los Estados Unidos en el año 1994, y hoy es provisto en América Latina, México y Caribe por DIRECTV Latin America, LLC, a través de los satélites GALAXY III-R y el GALAXY III-C, que fueron lanzados hacia fines del 2002; los cuales permiten continuar ofreciendo la más alta calidad de imagen y sonido digital.

Al tener ambos satélites alineados en el espacio, DIRECTV tiene a capacidad de transmitir más de 300 canales de video y audio digital.

4.2. Visión

Hacer de DIRECTV la mejor experiencia televisiva del mundo.

4.3. Misión

Transformar el panorama de la comunicación mediante una combinación irresistible y diversa de contenido, tecnología y servicio – convirtiendo a DIRECTV en la selección favorita del consumidor.

4.4. Valores

Dentro del ambiente de DIRECTV, los valores representan las aptitudes rectoras de la vida que se emplean como directrices de comportamiento en la organización. Sus principales valores son:

- Liderazgo
- Innovación
- Determinación
- Agilidad
- Trabajo en equipo
- Integridad

DIRECTV se esfuerza por que en cada uno de sus empleados se encuentren presentes una mezcla homogénea de todos los valores corporativos.

4.5. Metas

- Proveer de contenido poderoso y diferenciador
- Ser vanguardia en el mercado con nuevas tecnologías
- Ofrecer el mejor servicio al cliente en la región
- Incrementar la base de subscriptores a más de 5 millones
- Afianzar una estrategia de inversión que cree rentabilidad
- Atraer y retener a empleados que aporten diversidad y originalidad
- Maximizar la eficiencia y ejecución de operaciones

4.6. Integridad y responsabilidad empresarial

DIRECTV consciente de su responsabilidad empresarial lleva a efecto todas sus acciones comerciales y de negocio bajo los más altos estándares de

integridad, honestidad y justicia.

Para DIRECTV es muy importante no sólo el ser reconocida en el mercado por sus ventajas competitivas, sino también por ser una organización de respeto y confianza, en donde sus empleados estén comprometidos con los valores y con la misión de la empresa, los cuales conforman nuestro carácter y son la guía para nuestras actividades. La empresa ha dispuesto de un medio¹ para facilitar asegurar que todas las negociaciones y actividades realizadas por la organización cuenten con la calidad y sentido ético.

4.7. Estructura Organizativa

La estructura organizacional define la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz. En DIRECTV se presenta una estructura de departamento por función.

4.7.1 Organización Funcional

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones, delegando y ejecutando reportes entre empleados en una misma área. Otra ventaja importante de la estructura por funciones es que facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además, la estructura funcional facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

¹ (<http://www.ethicspoint.com>)

DIRECTV divide su estructura organizativa por funciones en diez grandes direcciones, llegando a abarcar desde Recursos Humanos hasta Contraloría. Motivado a los grandes y veloces cambios en la evolución del comercio mundial estas estructuras se amoldan a nuevas necesidades, y por ende pueden llegar a tener un mayor o menor personal asociado a cada dirección.



Galaxy Entertainment de Venezuela, C.A.

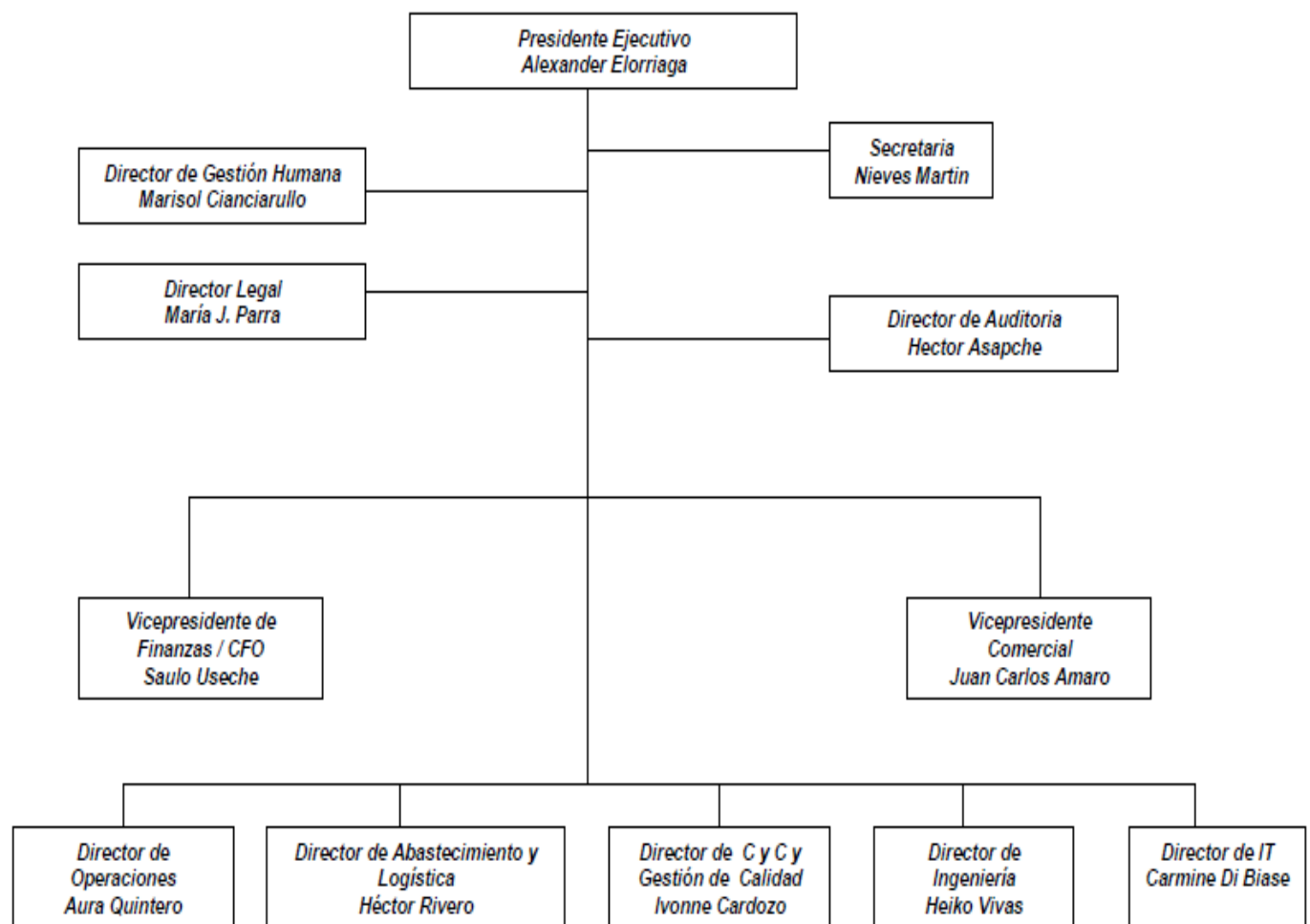


Gráfico2. Estructura Organizativa de DIRECTV, C.A.

Fuente: Galaxy Entertainment de Venezuela, C.A. (2013)

A continuación se identifican de manera rápida las características y funciones de cada dirección.

4.7.2 Dirección de Gestión Humana

Es la unidad encargada de canalizar todo lo referente al manejo, contratación y bienestar de los empleados de la compañía. Entre sus principales funciones se tienen:

- Contratar personal
- Llevar control de los beneficios asignados al personal
- Asegurarse de que la empresa suministre las condiciones optimas para sus empleados
- Crear planes de motivación
- Crear planes de capacitación

4.7.3 Dirección de Legal

Se encarga de coordinar y dirigir todos los aspectos legales de la compañía. Tramitan contrataciones de la empresa, permisologías necesarias y manejan las gestiones ante el gobierno. Son los encargados de vigilar la relación de la empresa con las leyes venezolanas.

4.7.4 Dirección de Auditoría

Es el departamento encargado de vigilar que todos los procesos internos de la compañía se ejecuten como es debido, vigilan y hacen cumplir las políticas de la empresa y son los responsables de ejecutar los reportes directamente con los accionistas.

4.7.5 Vicepresidencia de Finanzas

Entre sus principales funciones se mencionan:

- Contraloría interna
- Pagos a proveedores
- Cobranzas
- Contabilidad general
- Planificación de las finanzas

4.7.6 Vicepresidencia Comercial

La Vicepresidencia comercial es la encargada del manejo de la publicidad, el mercadeo y las ventas de la compañía. Entre sus funciones se pueden mencionar: las ventas directas, manejos de puntos de ventas y contacto, compras y ventas de publicidades, campañas y estrategias de mercado, estudios de la competencia, promociones, imagen corporativa.

4.7.7 Dirección de Operaciones

Esta dirección es la encargada de ofrecer una buena atención al cliente, tanto a nivel telefónico como personal, atiende requerimientos y solicitudes de los suscriptores. Adicionalmente se encarga de la logística de las instalaciones de los servicios, y del manejo de las empresas contratadas para las instalaciones.

4.7.8 Dirección de Abastecimiento y Logística

La Dirección de Abastecimiento y Logística es la encargada de:

- Manejo y mantenimiento de la infraestructura y necesidades de la compañía.

- Gerencia y control de los proyectos
- Compras nacionales e internacionales
- Manejo de las importaciones
- Control de la seguridad integral de la infraestructura instalada

4.7.9 Dirección de Crédito y Cobranzas

Es la dirección encargada de manejar el sistema de control de clientes de la compañía, entre sus principales funciones se tienen:

- Efectúan cobros
- Controlan las puntualidades de pago
- Ejerce telemarketing
- Atienden directamente a clientes jurídicos

4.7.10 Dirección de Ingeniería

Es la dirección encargada de mantener el control y las operaciones dentro del área de transmisión directa del satélite. Transmite y recibe información, codifica las señales, mantiene los equipos.

4.7.11 Dirección de IT

Unidad de comunicaciones internas y externas a través de medios electrónicos, encargada del mantenimiento y expansión interna de las unidades de negocio. Administración de servicios I.T. Sus unidades:

- Desarrollo I.T: encargada del desarrollo de soluciones de sistemas de información para la automatización de procesos internos como lo son nómina, análisis de datos entre otros.

- WEB e Intranet: encargada de la publicación electrónica a través de la Internet. Administrador de contenido público e interno del personal.

- Redes: encargado de todo los sistemas de comunicaciones electrónicas como son telefonía, radio y sistemas de computación.

4.7.12 Políticas

En DIRECTV las políticas representan los medios para alcanzar los objetivos anuales. Estas representan reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. DIRECTV utiliza sus políticas para la toma de decisiones y para mantener situaciones repetitivas o recurrentes.

En DIRECTV existe un número bastante elevado de políticas, entre las más importantes se pueden mencionar:

- Pago de comisiones
- Desconexión de suscriptores
- Registro de venta de equipos
- Políticas de acceso a las instalaciones
- Políticas de selección y reclutamiento
- Capacitación
- Compras nacionales e internacionales
- Licitaciones
- Uso del Carnet
- Uso del Computador
- Protección de la Información
- Caja chica.

4.7.13 Cadena de Valor

La cadena de valor se alimenta de un conjunto de actividades (primarias y secundarias) que unidas en serie describen la cadena de valores empresarial, asociado con la empresa en estudio. A continuación el detalle de cada una de estas.

4.7.14 Actividades Primarias

Logística: La empresa debe disponer de una cantidad estimada por mes de decodificadores para cumplir con las metas de ventas mensuales. Estos decodificadores se incluyen dentro del proceso de dos formas:

- **Importándolos:** Se traen directamente desde el proveedor en los Estados Unidos.

- **Reciclándolos:** Todos los decodificadores de las personas que se retiran del servicio son recolectados para su posterior restauración. Este proceso se efectúa completamente en el país.

Ventas: Los vendedores son los responsables de captar los clientes en todos los puntos de ventas a nivel nacional. El vendedor tiene la responsabilidad de dar la descripción general del producto que se ofrece, explicar sus bondades, captar los datos completos del cliente y ejecutar el cobro de inmediato.

Cobranza: Una vez efectuada la venta, el personal de cobranzas verifica que el pago efectivamente se halla procesado para poder enviar la orden de instalación al personal de operaciones.

Instalaciones: El proceso en la cadena de valor continúa cuando el

personal de instalaciones recibe la orden y procede con los equipos necesarios a efectuar la instalación del servicio.

Atención al Cliente: La cadena de valor cierra cuando se le da soporte y servicio al cliente. Estos servicios se prestan en todo el país de manera personalizada o vía telefónica.

4.7.15 Actividades de Apoyo

Dirección: La Empresa posee una estructura organizativa funcional que permite la distribución de las responsabilidades a través de especialidades que aseguran el correcto funcionamiento interno como compañía productora de bienes a los accionistas. Cada unidad tiene una función estratégica que en continua retroalimentación de sus directores permiten la distribución de la información empresarial, reduciendo inconvenientes operativos y aumentando cada vez la capacidad productiva e investigativa.

Finanzas: Tomando en cuenta la estructura funcional, las finanzas forman parte de las actividades que permiten el cumplimiento de los objetivos internos y externos. Por lo que su continua retroalimentación en cada uno de los procesos principales permite estimar los costos a ser evaluado al momento de realizar la oferta. El manejo de las finanzas a través de la unidad funcional y el conocimiento de los estados financieros por parte de las demás unidades, permite a la compañía:

- Adecuada administración de las finanzas.
- Correcta administración de la oferta y la demanda.

Recursos Humanos: La empresa invertirá en recurso especializado para retroalimentar la capacidad de la empresa en el desarrollo tecnológico. La empresa posee procesos de selección y adiestramiento los cuales permitirán:

- Selección de nuevos talentos.
- Selección de talentos especializados.
- Creación de cultura organizacional.
- Planes de carrera universitaria y especialista.
- Altos incentivos al logro a través de remuneraciones.

Tecnología: La continua inversión en la adaptación y actualización de las tecnologías, permite a la empresa asegurar la calidad con tiempos de producción reducidos. Las actividades que se realizan a nivel tecnológico son:

- Inversión en Infraestructura.
- Sistemas de Información.
- Desarrollo Tecnológico (Productos y Procesos).
- Calidad, Estándares y Procedimientos.

Apoyo logístico: Las actividades llevadas por la unidad de compras y logística forman parte importante en el aseguramiento de la continuidad de la empresa, por lo que se realizan extensos controles de inventarios y contratación de proveedores. Esto permite a la empresa realizar:

- Compras de Materia Prima y otros Consumibles.
- Compras de Repuestos para Maquinarias y Equipos (Plan Integral de Mantenimiento).

Un resumen de la cadena de valor se presenta en la siguiente figura:

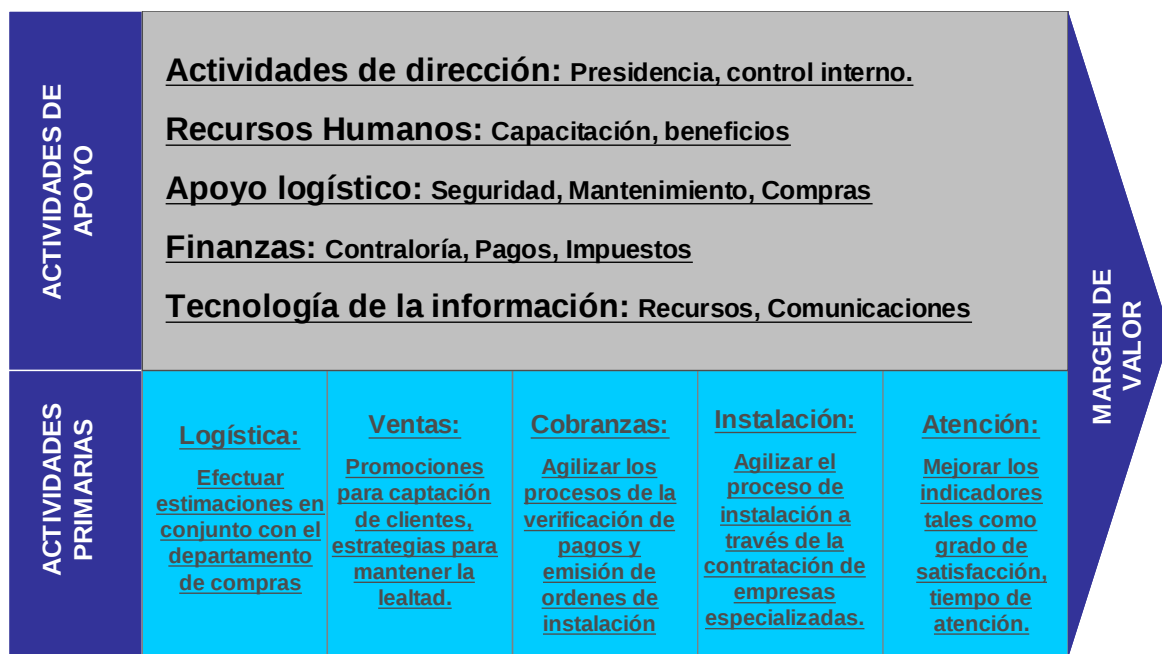


Gráfico3. Cadena de Valor de DIRECTV.

Fuente: Galaxy Entertainment de Venezuela, C.A. (2013)

CAPÍTULO V. DESARROLLO

En el presente capítulo se dan cumplimiento a los objetivos mediante las acciones indicadas en cada uno de ellos. En tal sentido, se presenta seguidamente la siguiente información:

5.1 Evaluación del desempeño actual de la gestión de proyectos en el Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela.

Para el cumplimiento de este objetivo, se ha seleccionado la utilización de la herramienta Valor Ganado, para lo cual, ha de valerse de dos herramientas que le sirven de base: Presupuesto Base y Control Presupuestal. Los proyectos estudiados son denominados de la siguiente forma: CALL CENTER; CELMIRA; COMEDOR; MARACAIBO; y PLANTA MARACAIBO.

De acuerdo con Chamoun (2002), el presupuesto base sirve para presentar las obligaciones financieras que serán asumidas por el proyecto y asimismo, servirá como base para medir el desempeño del proyecto, tanto en términos de tiempo como en costo a través de la técnica del Valor Ganado.

Cuadro 5. Presupuesto Base de Proyecto CALL CENTER

CONSTRUCCIÓN DEL CENTRO DE ATENCION TELEFONICA CALL CENTER (2011)																		
COD	EDT	PPTO.BASE	DURACIÓN (DIAS)	INICIO	FIN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.1	GESTIÓN DE PROYECTO	90000	30	15/02/11	16/03/11		45000	45000										90000
1.2	PREDISEÑO	45000	21	17/03/11	08/04/11			0	45000									45000
1.3	DISEÑO	75000	45	10/04/11	25/05/11				25000	50000								75000
1.4	CONSTRUCCIÓN	4180000	120	01/06/11	01/10/11						200000	400000	950000	1980000	650000			4180000
1.4.1	ALBAÑILERÍA	600000	45	01/06/11	15/07/11						200000	400000						600000
1.4.2	ACABADOS	850000	25	16/07/11	10/08/11							0	850000					850000
1.4.3	INSTALACIONES	730000	20	11/08/11	01/09/11								100000	630000				730000
1.4.4	MOBILIARIO	900000	15	02/09/11	15/09/11									900000				900000
1.4.5	SISTEMAS	1100000	15	16/09/11	01/10/11									450000	650000			1100000
1.5	IMPREVISTOS	439000	15	02/10/11	16/10/11										439000			439000
	TOTAL	4829000				0	45000	45000	70000	50000	200000	400000	950000	1980000	1089000	0	0	4829000

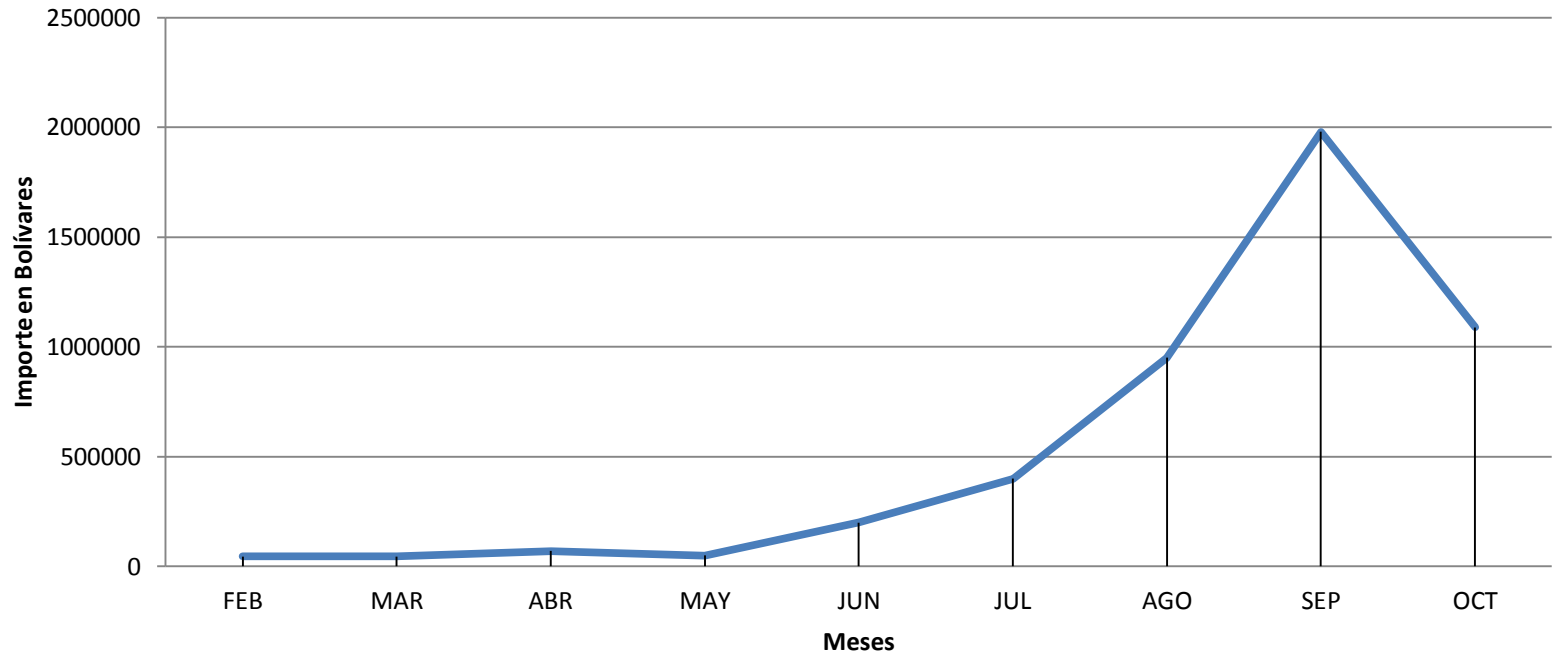


Gráfico 4. Presupuesto Base de Proyecto CALL CENTER

Cuadro 6. Acumulado de importe presupuestario a través del tiempo de Proyecto CALL CENTER

	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
Total Mes	45000	45000	70000	50000	200000	400000	950000	1980000	1089000
Mto.Acum.	45000	90000	160000	210000	410000	810000	1760000	3740000	4829000
Diferencia		0	25000	-20000	150000	200000	550000	1030000	-891000
% Dif		0,00%	55,56%	-28,57%	300,00%	100,00%	137,50%	108,42%	-45,00%
% Dif. Acum.		0,00%	55,56%	26,98%	326,98%	426,98%	564,48%	672,91%	627,91%

Se observa en el gráfico anterior, que los montos asignados para cada una de las actividades y procesos considerados, permanecen bastante estables los primeros cuatro meses (febrero, marzo, abril y mayo). En dicho período hubo un incremento de 25.000Bs (55,56%) de abril con respecto a marzo y una disminución de 20.000Bs (-28,57%) de Mayo con respecto a abril, lo que quiere decir que entre febrero y mayo hubo una diferencia promedio de 5.000Bs. No obstante, el mes de junio comienza un crecimiento escalado de 150.000Bs (300,00%) con respecto a mayo; de 200.000Bs (100,00%) en julio con respecto a junio; de 550.000Bs (137,50%) en agosto con respecto a julio; de 1.030.000Bs (108,42%) en septiembre con respecto a agosto; para finalmente cerrar con un decrecimiento de 891.000Bs (-45,00%) en octubre con respecto a septiembre. Por otro lado, la diferencia acumulada entre el mes de inicio y el mes de cierre fue de 627,91%.

Seguidamente se presenta la matriz de Control Presupuestal, importante herramienta para el monitoreo del desempeño del presupuesto en el proyecto. Por medio de ella se evidencia el control de las fechas de entrega y los rangos en los cuales fluctúan los costos del proyecto con respecto al presupuesto formulado previa ejecución.

Cuadro 7. Control Presupuestal de Proyecto CALL CENTER (presupuesto)

CONTROL PRESUPUESTAL		PRESUPUESTO ORIGINAL	REVISIONES AUTORIZADAS	PRESUPUESTO ACTUAL	ÓRDENES POR AUTORIZAR	ÓRDENES POR COTIZAR	PRESUPUESTO PROYECTADO
COD	EDT	A	B	C	D	E	F
1.1	GESTIÓN DE PROYECTO	90.000	-	90.000	-	-	90.000
1.2	PREDISEÑO	45.000	-	45.000	-	-	45.000
1.2.1	Prog. Necesid.	40.000	-	40.000	-	-	40.000
1.2.2	Trámites y Permis.	5.000	-	5.000	-	-	5.000
1.3	DISEÑO	75.000	7.500	82.500	12.500	5.000	100.000
1.3.1	Ingenierías	25.000	-	25.000	-	-	25.000
1.3.2	Sistemas	25.000	7.500	32.500	7.500	-	40.000
1.3.3	Arquitectónico	25.000	-	25.000	5.000	5.000	35.000
1.4	CONSTRUCCIÓN	4.180.000	50.000	4.230.000	15.000	32.500	4.277.500
1.4.1	Albañilería	600.000	50.000	650.000	-	-	650.000
1.4.2	Acabados	850.000	-	850.000	-	-	850.000
1.4.3	Instalaciones	730.000	-	730.000	-	-	730.000
1.4.4	Mobiliario	900.000	-	900.000	15.000	7.500	922.500
1.4.5	Sistemas	1.100.000	-	1.100.000	-	25.000	1.125.000
1.5	IMPREVISTOS	439.000	-	439.000	-	-	439.000
	TOTAL	4.829.000	57.500	4.886.500	27.500	37.500	4.951.500
PRESUPUESTO							

Cuadro 8. Control Presupuestal de Proyecto CALL CENTER (costo)

CONTRA- TADO	POR CONTRA- TAR	ÓRDENES DE CAMBIO A COSTOS		COSTO TOTAL ACTUAL (AL TÉRMINO)	PAGADO A LA FECHA	COSTO TOTAL PROYECTADO	AHORRO / SOBRECOSTO PROYECTADO
		APROBA- DAS	POTENCIA- LES				
G	H	I	J	K	L	M	N
45.000	45.000	20.000	10.000	110.000	40.000	120.000	30.000
43.000	2.000	-	-	45.000	43.000	45.000	-
40.000	-	-	-	40.000	40.000	40.000	-
3.000	2.000	-	-	5.000	3.000	5.000	-
58.000	24.500	3.500	-	86.000	40.000	86.000	-14.000
20.000	5.000	3.500	-	28.500	15.000	28.500	3.500
23.000	9.500	-	-	32.500	10.000	32.500	-7.500
15.000	10.000	-	-	25.000	15.000	25.000	-10.000
2.275.000	1.955.000	165.000	125.000	4.395.000	1.925.000	4.520.000	242.500
325.000	325.000	100.000	75.000	750.000	150.000	825.000	175.000
200.000	650.000	-	-	850.000	75.000	850.000	-
450.000	280.000	-	-	730.000	450.000	730.000	-
450.000	450.000	-	-	900.000	450.000	900.000	-22.500
850.000	250.000	65.000	50.000	1.165.000	800.000	1.215.000	90.000
	439.000			439.000		439.000	-
2.421.000	2.465.500	188.500	135.000	5.075.000	2.048.000	5.210.000	258.500
COSTO							

En los Cuadros 7 y 8, se evidencia un presupuesto de 4.886.500Bs incluyendo las revisiones autorizadas; 27.500Bs en órdenes por autorizar, 37.500 en órdenes por cotizar, para un presupuesto proyectado de 4.951.500Bs. Por otro lado, se han cancelado 2.421.000Bs en contrataciones, se tienen 2.465.500 por contratar; 188.500 en órdenes de cambio a costos aprobadas, y 135.000 en órdenes potenciales de cambio a costos; el costo total actual al término del proyecto se calcula en 5.075.00Bs con 2.048.000Bs pagados hasta la fecha. El costo total proyectado es de 5.210.000 y un sobrecosto de 258.500Bs.

Cuadro 9. Reporte de Valor Ganado de Proyecto CALL CENTER (1)

REPORTE VALOR GANADO		PRESUPUESTO ACTUAL	PRESUPUESTO ORIGINAL AL CORTE	REVISIONES AUTORIZADAS	PPTO ACTUAL (VALOR PLANEADO) AL CORTE (VP)
COD	EDT	A	B	C	D
1.1	GESTIÓN DE PROYECTO	90.000	90.000	-	90.000
1.2	PREDISEÑO	45.000	45.000	-	45.000
1.2.1	Prog. Necesid.	40.000	40.000	-	40.000
1.2.2	Trámites y Permis.	5.000	5.000	-	5.000
1.3	DISEÑO	82.500	75.000	7.500	82.500
1.3.1	Ingenierías	25.000	22.727	-	22.727
1.3.2	Sistemas	32.500	29.545	7.500	37.045
1.3.3	Arquitectónico	25.000	22.727	-	22.727
1.4	CONSTRUCCIÓN	4.230.000	600.000	50.000	650.000
1.4.1	Albañilería	650.000	92.199	50.000	142.199
1.4.2	Acabados	850.000	120.567	-	120.567
1.4.3	Instalaciones	730.000	103.546	-	103.546
1.4.4	Mobiliario	900.000	127.660	-	127.660
1.4.5	Sistemas	1.100.000	156.028	-	156.028
1.5	IMPREVISTOS	439.000	-	-	-
	TOTAL	4.886.500	810.000	57.500	867.500

Cuadro 10. Reporte de Valor Ganado de Proyecto CALL CENTER (2)

% AVANCE AL CORTE (%A)	COSTO ACTUAL AL CORTE (CA)	VALOR GANADO AL CORTE (VG)	VARIACIÓN DE COSTO AL CORTE (VC)		VARIACIÓN DEL TIEMPO AL CORTE	
			Bs	%	Bs	%
E	F	G	H	I	J	K
100%	110.000	90.000	-20.000	-18,18%	-	0,00%
45%	20.250	20.250	-	0,00%	-24.750	-55,00%
50%	20.000	20.000	-	0,00%	-20.000	-50,00%
30%	1.500	1.500	-	0,00%	-3.500	-70,00%
85%	73.100	70.125	-2.975	-4,07%	-12.375	-15,00%
80%	22.800	20.000	-2.800	-12,28%	-2.727	-12,00%
90%	29.250	29.250	-	0,00%	-7.795	-21,04%
75%	18.750	18.750	-	0,00%	-3.977	-17,50%
50%	2.197.500	2.115.000	-82.500	-3,75%	1.465.000	225,38%
45%	337.500	292.500	-45.000	-13,33%	150.301	105,70%
25%	212.500	212.500	-	0,00%	91.933	76,25%
60%	438.000	438.000	-	0,00%	334.454	323,00%
50%	450.000	450.000	-	0,00%	322.340	252,50%
85%	990.250	935.000	-55.250	-5,58%	778.972	499,25%
35%	153.650	153.650	-	0,00%	153.650	0,00%
63%	2.554.500	2.449.025	-105.475	-4,13%	1.581.525	182,31%

En los Cuadros 9 y 10 se observa que sobre el presupuesto actual al corte (los primeros 6 meses) de 810.000Bs; 57.500Bs en revisiones autorizadas y 867.500 en valor planeado al corte (los primeros 6 meses. El Cuadro 8 refleja un avance del proyecto al sexto mes de 63%; con un costo actual al corte de 2.554.500Bs; un valor ganado al corte de 2.449.025 una reducción del costo en 105.475Bs (-4,13%) y una variación del tiempo al corte con un incremento de 1.581.525Bs (182,31%).

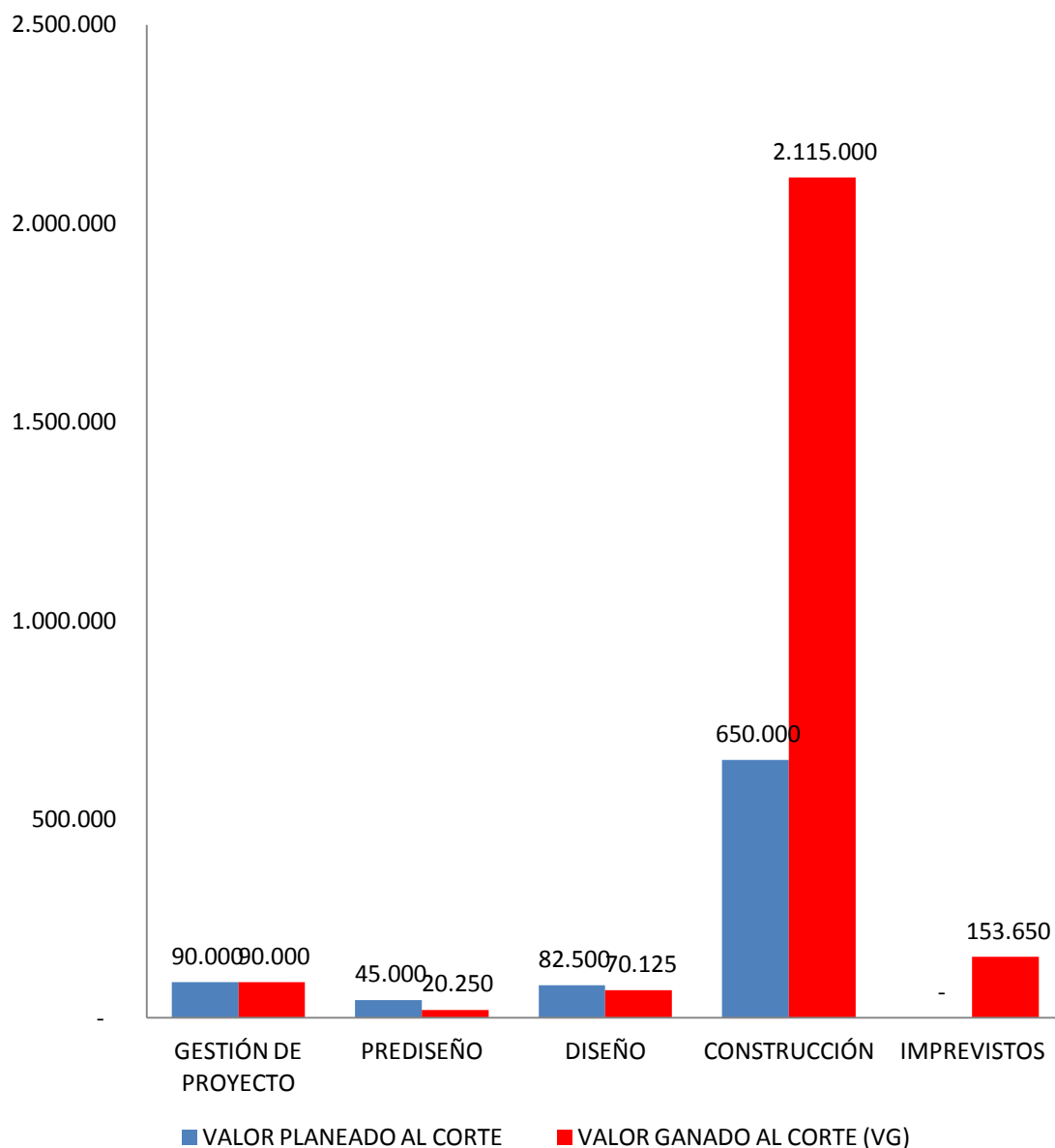


Gráfico 5. Desempeño de Proyecto CALL CENTER respecto al tiempo

En el gráfico anterior, se observa de forma discriminada por actividad, que con un presupuesto actual al término (total) de 4.886.500Bs, para el sexto mes se estima un Valor Planeado de 867.500Bs. Si este valor se compara con el Valor Ganado a la misma fecha de 2.449.025Bs, se tiene que el proyecto vale más de lo previsto en un principio, es decir, con respecto al tiempo, se puede afirmar que se ha avanzado de forma más rápida que lo que había sido

anticipado, por alcanzar un valor claramente superior al previsto.

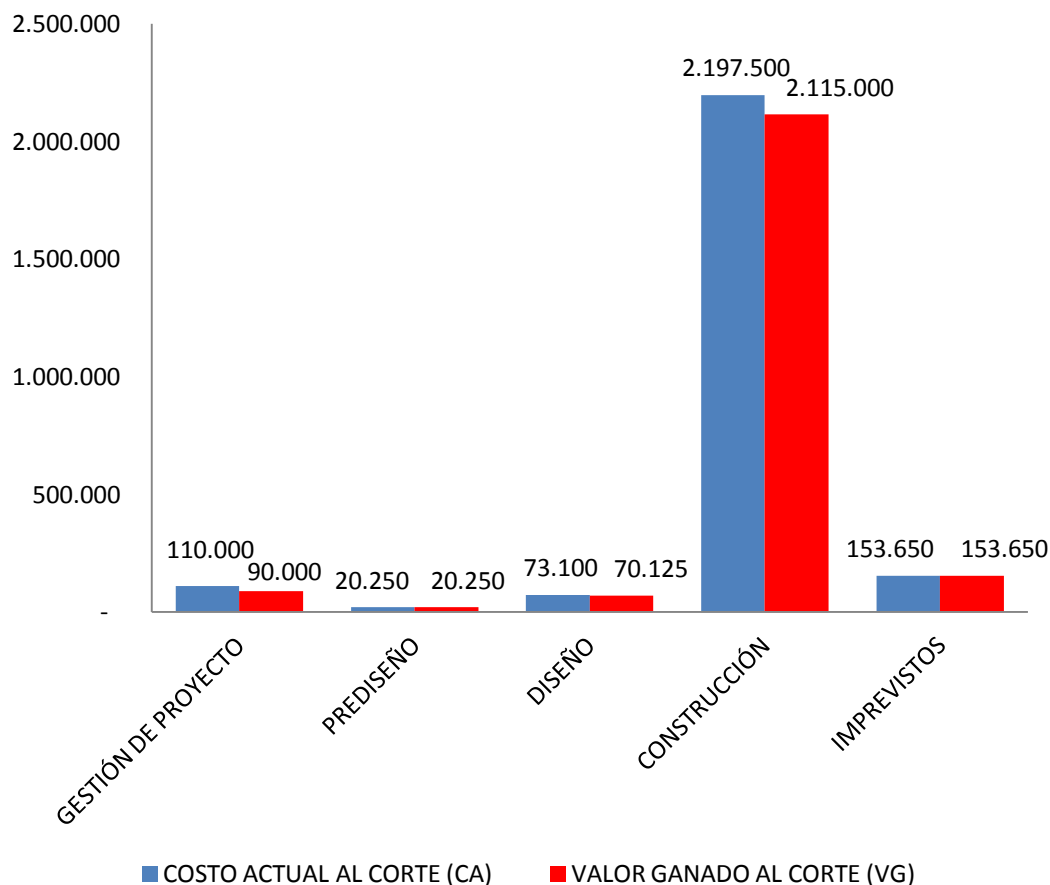


Gráfico 6. Desempeño de Proyecto CALL CENTER respecto al costo.

En cuanto al desempeño por costo, la anterior figura refleja que el proyecto se encuentra fuera de presupuesto, pues presenta un incremento en los elementos Gestión de Proyecto (20.000Bs); Diseño (2.975Bs) y Construcción (82.500Bs). De modo que ha excedido el costo previsto en el presupuesto original. Ello ocurre como consecuencia de dos variables: el avance del proyecto y la inflación. La primera se trata de un aspecto interno perfectamente controlable y deseable, en el sentido que se procura la efectividad y prontitud en la realización del proyecto. La segunda es una variable externa que representa una amenaza: los costos de los materiales de construcción se incrementan por el aumento generalizado de precios dentro del sistema económico venezolano, y como resultado del desabastecimiento.

Cuadro 11. Presupuesto Base de Proyecto CELMIRA

REMODELACIÓN DE LA QUINTA CELMIRA (2012)											
COD	EDT	PPTO.BASE	DURACIÓN (DÍAS)	INICIO	FIN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	TOTAL
						1	2	3	4	5	
1.1	GESTIÓN DE PROYECTO	50.000,00	10	15/01/12	25/01/12	50.000,00					50.000,00
1.2	PREDISEÑO	15.000,00	14	26/01/12	10/02/12	15.000,00	-				15.000,00
1.3	DISEÑO	45.000,00	28	11/02/12	09/03/12		45.000,00	-			45.000,00
1.4	CONSTRUCCIÓN	4.300.000,00	65	09/03/12	18/05/12			1.200.000,00	1.300.000,00	1.800.000,00	4.300.000,00
1.4.1	ALBAÑILERÍA	750.000,00	20	09/03/12	29/03/12			750.000,00			750.000,00
1.4.2	ACABADOS	900.000,00	15	30/03/12	15/04/12			450.000,00	450.000,00		900.000,00
1.4.3	INSTALACIONES	550.000,00	10	16/04/12	26/04/12				550.000,00		550.000,00
1.4.4	MOBILIARIO	1.300.000,00	10	27/04/12	07/05/12				300.000,00	1.000.000,00	1.300.000,00
1.4.5	SISTEMAS	800.000,00	10	08/05/12	18/05/12					800.000,00	800.000,00
1.5	IMPREVISTOS	441.000,00	5	19/05/12	24/05/12						-
	TOTAL	4.851.000				65.000,00	45.000,00	1.200.000,00	1.300.000,00	1.800.000,00	<u>4.410.000,00</u>

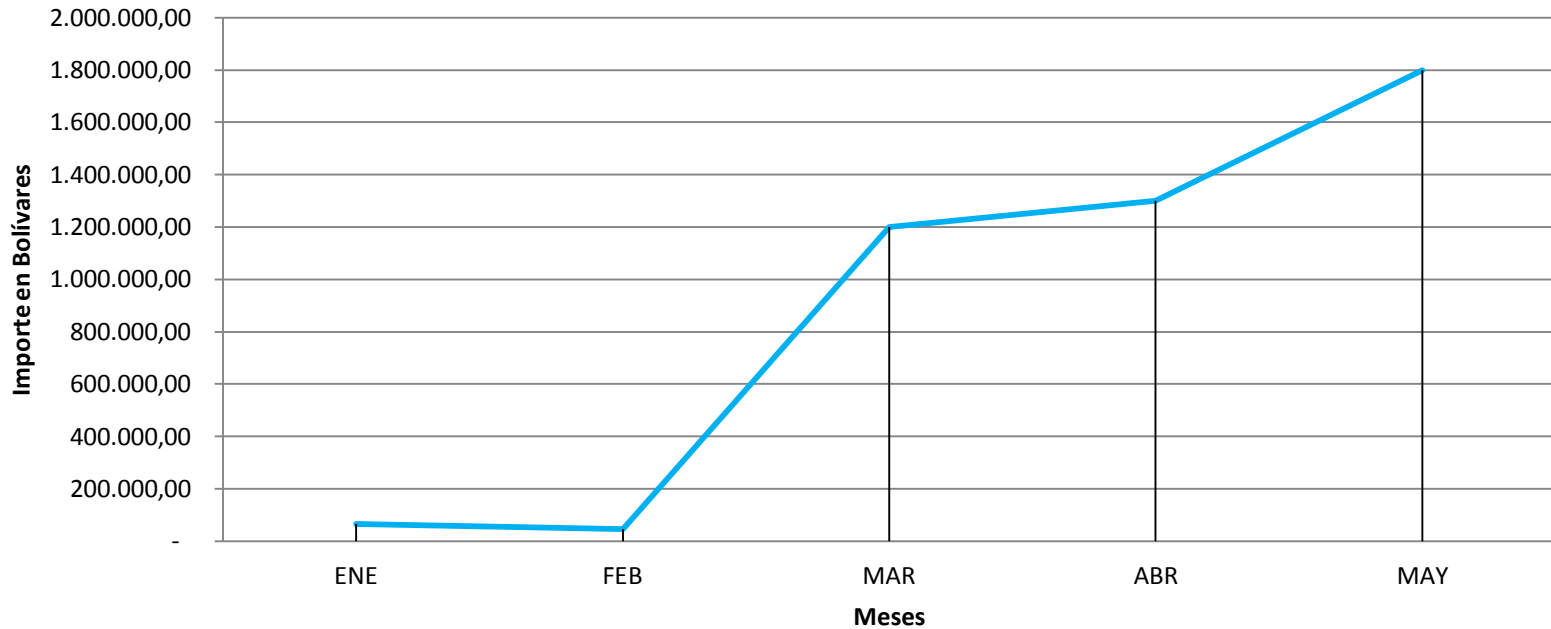


Gráfico 7. Presupuesto Base de Proyecto CALL CENTER respecto al costo.

Cuadro 12. Acumulado de importe presupuestario a través del tiempo de Proyecto CELMIRA

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY
Total Mes	65.000,00	45.000,00	1.200.000,00	1.300.000,00	1.800.000,00
Mto.Acum.	65.000,00	110.000,00	1.310.000,00	2.610.000,00	4.410.000,00
Diferencia		-20.000,00	1.155.000,00	100.000,00	500.000,00
% Dif		-30,77%	2566,67%	8,33%	38,46%
% Dif. Acum.		-30,77%	2535,90%	2544,23%	2582,69%

Se observa en el gráfico y tabla anteriores, que los montos asignados para cada una de las actividades y procesos considerados, tienen variaciones significativas. Entre los dos primeros meses (enero y febrero) hubo un descenso de 20.000Bs (-30,77%) de febrero con respecto a enero. A partir de marzo el incremento es ampliamente significativo, de 1.155.000Bs (2.566,67%) más con respecto al mes de febrero; en abril de apenas 100.000Bs (8,33%) con respecto a marzo y en mayo de 500.000Bs (38,46%) con respecto a abril. La diferencia acumulada entre el mes de inicio y el mes de cierre fue de 2.582,69%

Cuadro 13. Control Presupuestal de Proyecto CELMIRA (presupuesto)

CONTROL PRESUPUESTAL		PRESUPUESTO ORIGINAL	REVISIONES AUTORIZADAS	PRESUPUESTO ACTUAL	ÓRDENES POR AUTORIZAR	ÓRDENES POR COTIZAR	PRESUPUESTO PROYECTADO
COD	EDT	A	B	C	D	E	F
1.1	GESTIÓN DE PROYECTO	50.000	-	50.000	-	-	50.000
1.2	PREDISEÑO	15.000	-	15.000	-	-	15.000
1.2.1	Prog. Necesid.	10.000	-	10.000	-	-	10.000
1.2.2	Trámites y Permis.	5.000	-	5.000	-	-	5.000
1.3	DISEÑO	45.000	-	45.000	-	5.000	50.000
1.3.1	Ingenierías	15.000	-	15.000	-	-	15.000
1.3.2	Sistemas	10.000	-	10.000	-	-	10.000
1.3.3	Arquitectónico	20.000	-	20.000	-	5.000	25.000
1.4	CONSTRUCCIÓN	4.300.000	-	4.300.000	75.000	25.000	4.400.000
1.4.1	Albañilería	750.000	-	750.000	15.000	-	765.000
1.4.2	Acabados	900.000	-	900.000	25.000	-	925.000
1.4.3	Instalaciones	550.000	-	550.000	35.000	-	585.000
1.4.4	Mobiliario	1.300.000	-	1.300.000	-	-	1.300.000
1.4.5	Sistemas	800.000	-	800.000	-	25.000	825.000
1.5	IMPREVISTOS	441.000	-	441.000	-	-	441.000
	TOTAL	4.851.000	-	4.851.000	75.000	30.000	4.956.000
PRESUPUESTO							

Cuadro 14. Control Presupuestal de Proyecto CELMIRA (costo)

CONTRA- TADO	POR CONTRA- TAR	ÓRDENES DE CAMBIO A COSTOS		COSTO TOTAL ACTUAL (AL TÉRMINO)	PAGADO A LA FECHA	COSTO TOTAL PROYECTADO	AHORRO / SOBRECOSTO PROYECTADO
		APROBA- DAS	POTENCIA- LES				
G	H	I	J	K	L	M	N
50.000	-	20.000	-	70.000	50.000	70.000	20.000
15.000	-	-	-	15.000	15.000	15.000	-
10.000	-	-	-	10.000	10.000	10.000	-
5.000	-	-	-	5.000	5.000	5.000	-
45.000	-	-	-	45.000	45.000	45.000	-5.000
15.000	-	-	-	15.000	15.000	15.000	-
10.000	-	-	-	10.000	10.000	10.000	-
20.000	-	-	-	20.000	20.000	20.000	-5.000
4.300.000	-	-	-	4.300.000	4.300.000	4.300.000	-100.000
750.000	-	-	-	750.000	750.000	750.000	-15.000
900.000	-	-	-	900.000	900.000	900.000	-25.000
550.000	-	-	-	550.000	550.000	550.000	-35.000
1.300.000	-	-	-	1.300.000	1.300.000	1.300.000	-
800.000	-	-	-	800.000	800.000	800.000	-25.000
	441.000			441.000		441.000	-
4.410.000	441.000	20.000	-	4.871.000	4.410.000	4.871.000	-85.000
COSTO							

En los Cuadros 13 y 14, se evidencia un presupuesto actual de 4.851.000 Bs (incluyen las revisiones autorizadas); 75.000 Bs en órdenes por autorizar, 30.000 en órdenes por cotizar, para un presupuesto proyectado de 4.956.000Bs. Por otro lado, se han cancelado 4.410.000Bs en contrataciones, se tienen 441.000Bspor contratar; 20.000Bs en órdenes de cambio a costos aprobadas, sin órdenes potenciales de cambio a costos; el costo total actual al término del proyecto se calcula en 4.871.000Bs con 4.410.000Bs pagados hasta la fecha. El costo total proyectado es de 4.871.000Bs y se calcula un ahorro de 85.000 Bs.

Cuadro 15. Reporte de Valor Ganado de Proyecto CELMIRA (1)

REPORTE VALOR GANADO		PRESUPUESTO ACTUAL	PRESUPUESTO ORIGINAL AL CORTE	REVISIONES AUTORIZADAS	PPTO ACTUAL (VALOR PLANEADO) AL CORTE (VP)
COD	EDT	A	B	C	D
1.1	GESTIÓN DE PROYECTO	50.000	50.000,00	-	50.000
1.2	PREDISEÑO	15.000	15.000,00	-	15.000
1.2.1	Prog. Necesid.	10.000	10.000	-	10.000
1.2.2	Trámites y Permis.	5.000	5.000	-	5.000
1.3	DISEÑO	45.000	45.000	-	45.000
1.3.1	Ingenierías	15.000	15.000	-	15.000
1.3.2	Sistemas	10.000	10.000	-	10.000
1.3.3	Arquitectónico	20.000	20.000	-	20.000
1.4	CONSTRUCCIÓN	4.300.000	1.200.000	-	1.200.000
1.4.1	Albañilería	750.000	209.302	-	209.302
1.4.2	Acabados	900.000	251.163	-	251.163
1.4.3	Instalaciones	550.000	153.488	-	153.488
1.4.4	Mobiliario	1.300.000	362.791	-	362.791
1.4.5	Sistemas	800.000	223.256	-	223.256
1.5	IMPREVISTOS	441.000	-	-	-
	TOTAL	4.851.000	1.310.000	-	1.310.000

Cuadro 16. Reporte de Valor Ganado de Proyecto CELMIRA (2)

% AVANCE AL CORTE (%A)	COSTO ACTUAL AL CORTE (CA)	VALOR GANADO AL CORTE (VG)	VARIACIÓN DE COSTO AL CORTE (VC)		VARIACIÓN DEL TIEMPO AL CORTE	
			Bs	%	Bs	%
E	F	G	H	I	J	K
100%	70.000	50.000	-20.000	-29%	-	0%
100%	15.000	15.000	-	0%	-	0%
100%	10.000	10.000	-	0%	-	0%
100%	5.000	5.000	-	0%	-	0%
95%	42.750	42.750	-	0%	-2.250	-5%
100%	15.000	15.000	-	0%	-	0%
100%	10.000	10.000	-	0%	-	0%
90%	18.000	18.000	-	0%	-2.000	-10%
90%	3.870.000	3.870.000	-	0%	2.670.000	223%
90%	675.000	675.000	-	0%	465.698	223%
90%	810.000	810.000	-	0%	558.837	223%
95%	522.500	522.500	-	0%	369.012	240%
100%	1.300.000	1.300.000	-	0%	937.209	258%
85%	680.000	680.000	-	0%	456.744	205%
90%	396.900	396.900	-	0%	396.900	0%
95%	4.394.650	4.374.650	-20.000	-0,46%	3.064.650	233,94%

En el Cuadro anterior, se observa que con un presupuesto actual al término de 4.851.000Bs, para el tercer mes (de un total de cinco meses), se tiene un presupuesto original al corte de 1.310.000Bs; 0Bs en revisiones autorizadas y 1.310.000Bs en valor planeado al corte. El Cuadro 14 refleja un avance del proyecto al tercer mes de 95%; con un costo actual al corte de 4.394.650Bs; un valor ganado al corte de 4.374.650Bs, una reducción del costo en -20.000Bs (-0,46%) y una variación del tiempo al corte con un incremento de 3.064.650Bs (233,94%).

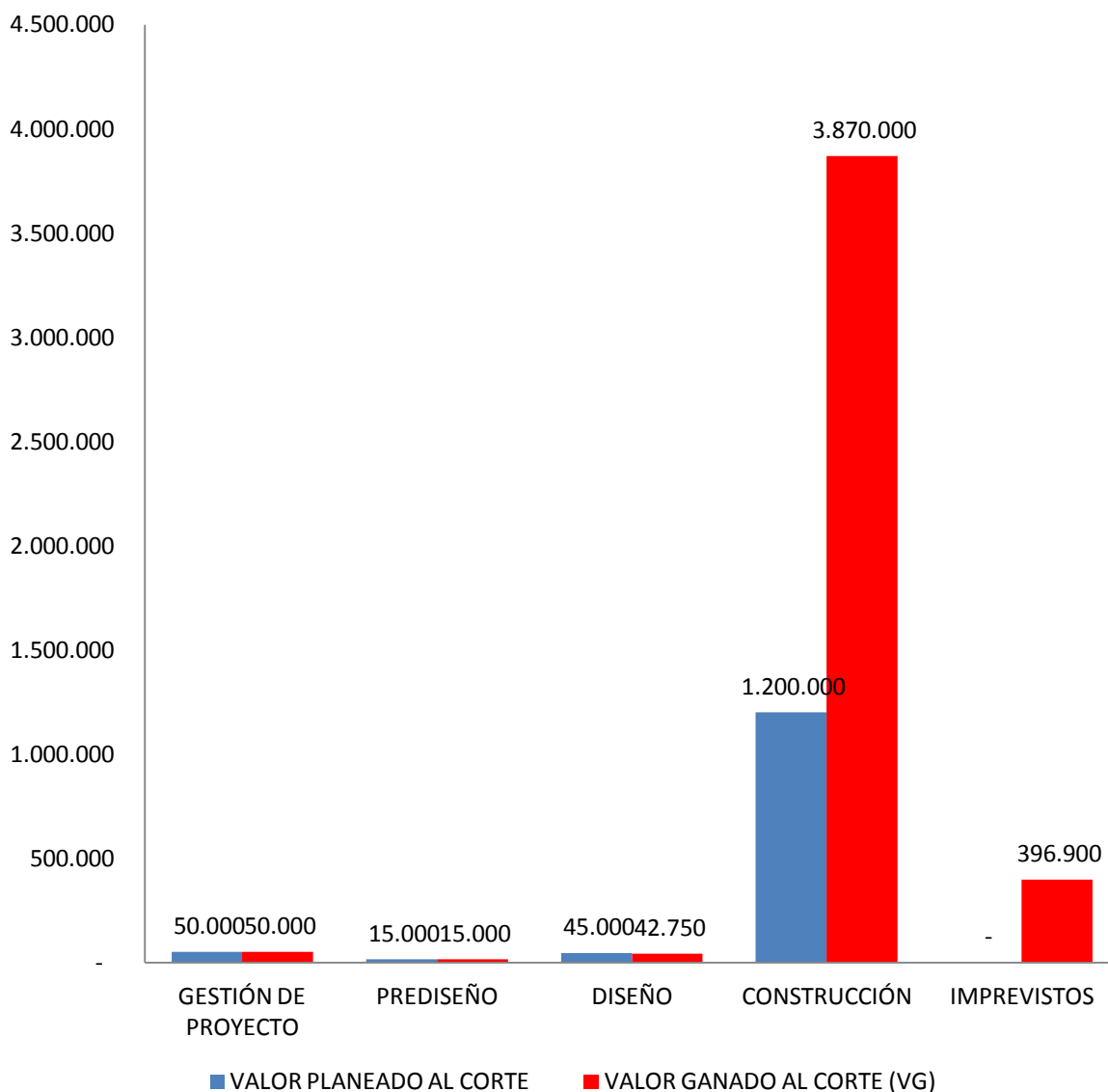


Gráfico 8. Desempeño de Proyecto CELMIRA respecto al tiempo

En el gráfico anterior, se observa de forma discriminada por elemento, que con un presupuesto actual al término (total) de 4.851.000Bs, para el tercer mes se estima un Valor Planeado de 1.310.000Bs. Si este valor se compara con el Valor Ganado a la misma fecha de 4.374.650Bs, se tiene que el proyecto vale más de lo previsto. Con respecto al tiempo, se puede afirmar que se ha avanzado de forma bastante más rápida que lo que había sido anticipado, por alcanzar un valor claramente superior al previsto, con un avance global 95%.

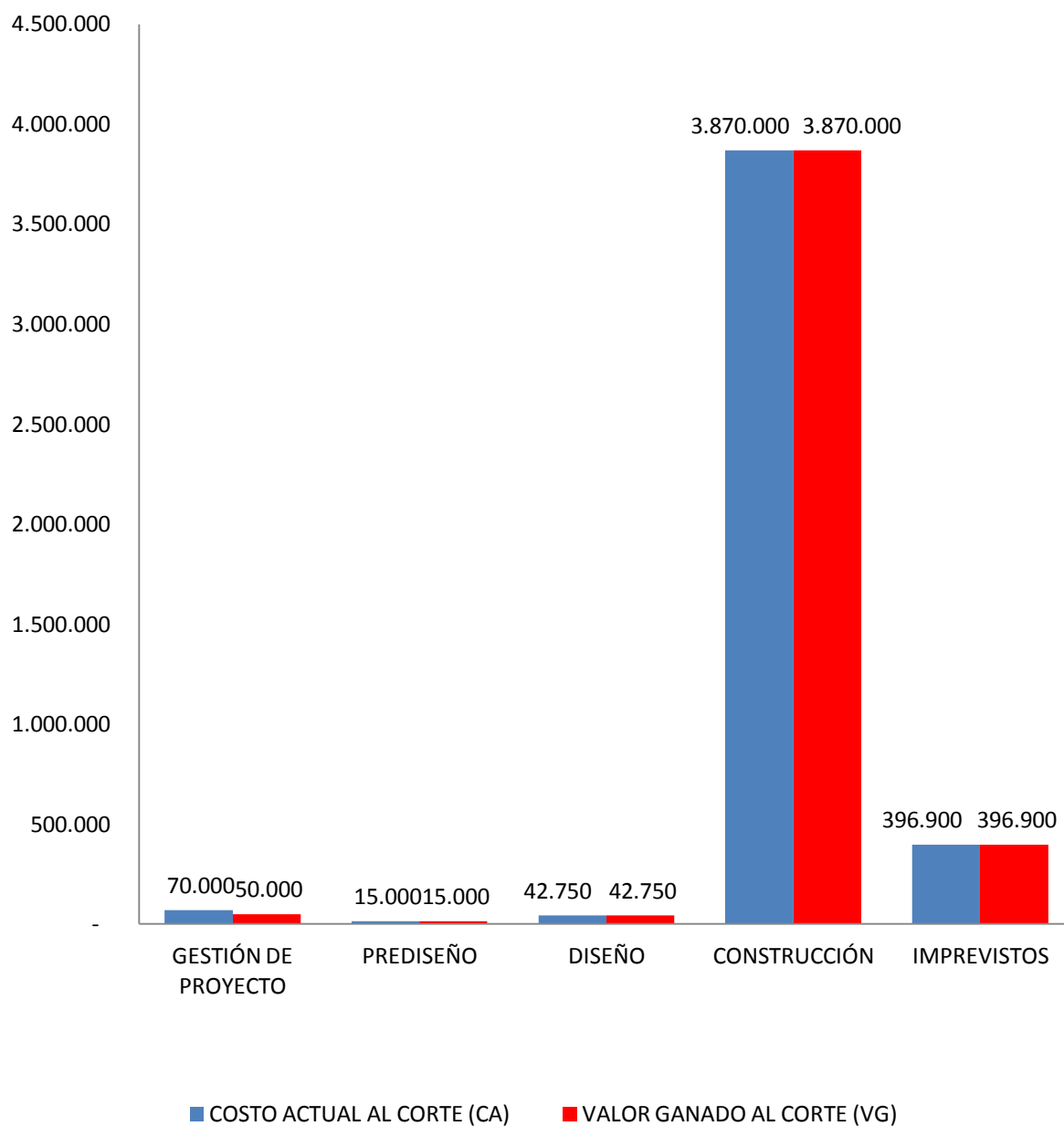


Gráfico 9. Desempeño de Proyecto CELMIRA respecto al costo

En cuanto al desempeño por costo, el gráfico 6 refleja que el proyecto se encuentra dentro del presupuesto, pues presenta una reducción en el elemento Gestión de Proyecto (20.000Bs). De modo que se ha reducido el costo previsto en el presupuesto original. De resto, se observa un acatamiento bastante ajustado al presupuesto base.

Cuadro 17. Presupuesto Base de Proyecto COMEDOR

CONSTRUCCIÓN COMEDOR PASEO LAS MERCEDES (2011)										
CO D	EDT	PPTO.BAS E	DURACIÓ N (DIAS)	INICIO	FIN	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
						9	10	11	12	
1.1	GESTIÓN DE PROYECTO	25.000	10	15/09/11	25/09/11	25.000				25.000
1.2	PREDISEÑO	15.000	5	26/09/11	30/09/11	15.000				15.000
1.3	DISEÑO	30.000	15	01/10/11	15/10/11		30.000			30.000
1.4	CONSTRUCCIÓN	535.000	45	16/10/11	30/11/11		105.000	430.000		535.000
1.4. 1	ALBAÑILERÍA	55.000	5	16/10/11	20/10/11		55.000			55.000
1.4. 2	ACABADOS	150.000	20	21/10/11	10/11/11		50.000	100.000		150.000
1.4. 3	INSTALACIONES	90.000	5	11/11/11	15/11/11			90.000		90.000
1.4. 4	MOBILIARIO	225.000	10	16/11/11	25/11/11			225.000		225.000
1.4. 5	SISTEMAS	15.000	5	26/11/11	30/11/11			15.000		15.000
1.5	IMPREVISTOS	60.500	5	01/12/11	05/12/11				60.500	60.500
	TOTAL	665.500				40.000	135.000	860.000	60.500	<u>1.095.500</u>

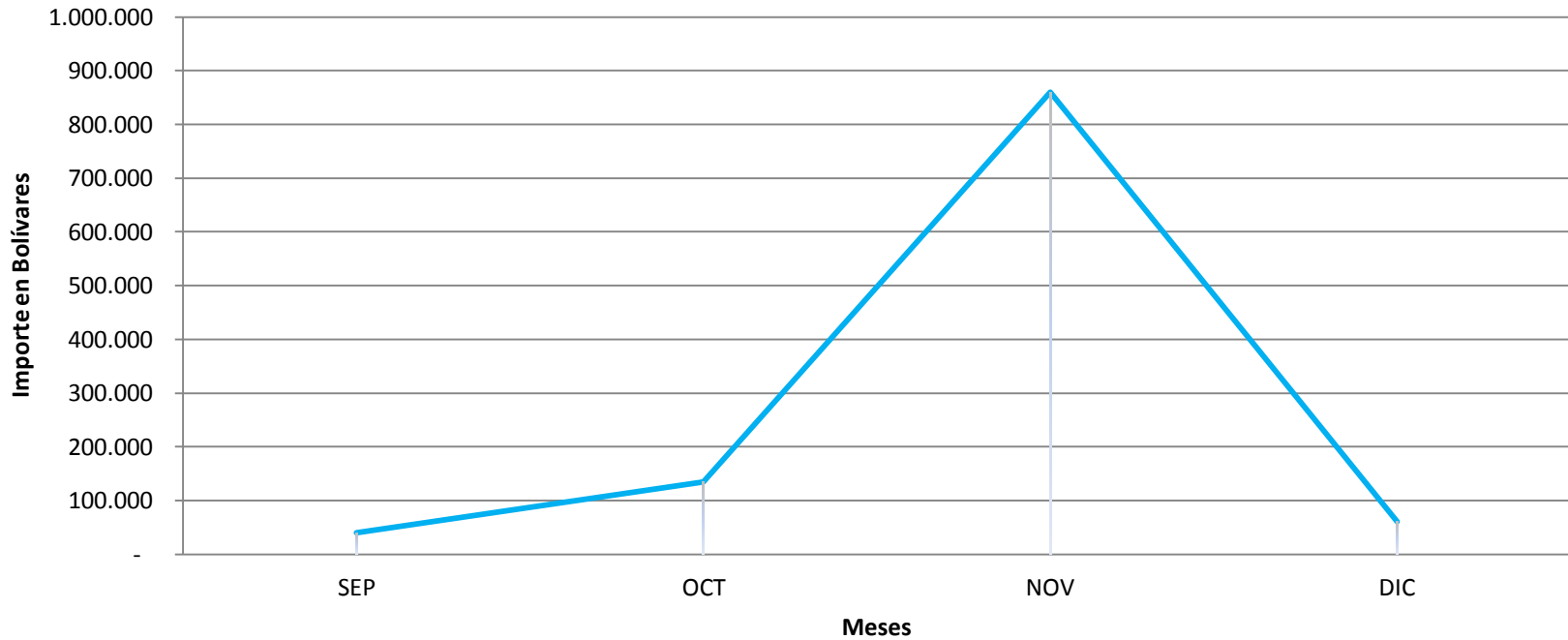


Gráfico 10. Presupuesto Base de Proyecto COMEDOR

Cuadro 18. Acumulado de importe presupuestario a través del tiempo de Proyecto COMEDOR

	SEP	OCT	NOV	DIC
Total Mes	40.000	135.000	860.000	60.500
Mto.Acum.	40.000	175.000	1.035.000	1.095.500
Diferencia		95.000	725.000	-799.500
% Dif		237,50%	537,04%	-92,97%
% Dif. Acum.		237,50%	774,54%	681,57%

Se observa en el gráfico y tabla anterior, que los montos asignados para cada una de las actividades y procesos considerados, tienen una tendencia creciente tres cuartas partes del tiempo. En octubre se experimentó un incremento de 95.000Bs (237,50%) adicionales sobre el monto asignado para el mes de septiembre; noviembre tuvo un salto aún mayor, 725.000Bs (537,04%) sobre el monto del mes anterior (135.000Bs); y finalmente, diciembre experimentó una caída en el monto presupuestado de -799.500Bs (-92,97%) con respecto al mes de noviembre. La diferencia acumulada entre el mes de inicio y el mes de cierre fue de 681,57%. Esto nos indica que los desembolsos y la distribución de los gastos no se planifican para que sean equitativos en el tiempo, se evidencia mayor actividad en los meses centrales.

Cuadro 19. Control Presupuestal de Proyecto COMEDOR (presupuesto)

CONTROL PRESUPUESTAL		PRESUPUESTO ORIGINAL	REVISIONES AUTORIZADAS	PRESUPUESTO ACTUAL	ÓRDENES POR AUTORIZAR	ÓRDENES POR COTIZAR	PRESUPUESTO PROYECTADO
COD	EDT	A	B	C	D	E	F
1.1	GESTIÓN DE PROYECTO	25.000	-	25.000	-	-	25.000
1.2	PREDISEÑO	15.000	-	15.000	-	-	15.000
1.2.1	Prog. Necesid.	10.000	-	10.000	-	-	10.000
1.2.2	Trámites y Permis.	5.000	-	5.000	-	-	5.000
1.3	DISEÑO	30.000	7.500	37.500	-	-	37.500
1.3.1	Ingenierías	8.000	-	8.000	-	-	8.000
1.3.2	Sistemas	2.000	-	2.000	-	-	2.000
1.3.3	Arquitectónico	20.000	-	20.000	-	-	20.000
1.4	CONSTRUCCIÓN	535.000	50.000	585.000	-	35.000	620.000
1.4.1	Albañilería	55.000	-	55.000	-	-	55.000
1.4.2	Acabados	150.000	-	150.000	-	-	150.000
1.4.3	Instalaciones	90.000	-	90.000	-	-	90.000
1.4.4	Mobiliario	225.000	55.000	280.000	-	35.000	315.000
1.4.5	Sistemas	15.000	-	15.000	-	-	15.000
1.5	IMPREVISTOS	60.500	-	60.500	-	-	60.500
	TOTAL	665.500	57.500	723.000	-	35.000	758.000
PRESUPUESTO							

Cuadro 20. Control Presupuestal de Proyecto COMEDOR (costo)

CONTRA- TADO	POR CONTRA- TAR	ÓRDENES DE CAMBIO A COSTOS		COSTO TOTAL ACTUAL (AL TÉRMINO)	PAGADO A LA FECHA	COSTO TOTAL PROYECTADO	AHORRO / SOBRECOSTO PROYECTADO
		APROBA- DAS	POTENCIA- LES				
G	H	I	J	K	L	M	N
20.000	5.000	-	-	25.000	15.000	25.000	-
13.000	2.000	-	-	15.000	13.000	15.000	-
10.000	-	-	-	10.000	10.000	10.000	-
3.000	2.000	-	-	5.000	3.000	5.000	-
30.000	7.500	-	-	37.500	25.000	37.500	-
8.000	-	-	-	8.000	8.000	8.000	-
2.000	-	-	-	2.000	2.000	2.000	-
20.000	-	-	-	20.000	15.000	20.000	-
485.000	100.000	-	-	585.000	420.000	585.000	-35.000
50.000	5.000	-	-	55.000	30.000	55.000	-
130.000	20.000	-	-	150.000	100.000	150.000	-
90.000	-	-	-	90.000	80.000	90.000	-
200.000	80.000	-	-	280.000	200.000	280.000	-35.000
15.000	-	-	-	15.000	10.000	15.000	-
	60.500			60.500		60.500	-
548.000	175.000	-	-	723.000	473.000	723.000	-35.000
COSTO							

En los Cuadros 19 y 20, se observa un presupuesto actual de 723.000Bs incluyendo las revisiones autorizadas; sin órdenes por autorizar, 35.000Bs en órdenes por cotizar, para un presupuesto proyectado de 758.000Bs. Por otro lado, se han cancelado 548.000Bs en contrataciones, se tienen 175.000Bs por contratar; sin órdenes de cambio a costos aprobadas o potenciales; el costo total actual al término del proyecto se calcula en 723.000Bs con 473.000Bs pagados hasta la fecha. El costo total proyectado es de 723.000Bs y un ahorro de 35.000Bs.

Cuadro 21. Reporte de Valor Ganado de Proyecto COMEDOR (1)

REPORTE VALOR GANADO		PRESUPUESTO ACTUAL	PRESUPUESTO ORIGINAL AL CORTE	REVISIONES AUTORIZADAS	PPTO ACTUAL (VALOR PLANEADO) AL CORTE (VP)
COD	EDT	A	B	C	D
1.1	GESTIÓN DE PROYECTO	25.000	25.000	-	25.000
1.2	PREDISEÑO	15.000	25.000	-	25.000
1.2.1	Prog. Necesid.	10.000	16.667	-	16.667
1.2.2	Trámites y Permis.	5.000	8.333	-	8.333
1.3	DISEÑO	37.500	30.000	7.500	37.500
1.3.1	Ingenierías	8.000	6.400	-	6.400
1.3.2	Sistemas	2.000	1.600	-	1.600
1.3.3	Arquitectónico	20.000	16.000	-	16.000
1.4	CONSTRUCCIÓN	585.000	105.000	50.000	155.000
1.4.1	Albañilería	55.000	9.872	-	9.872
1.4.2	Acabados	150.000	26.923	-	26.923
1.4.3	Instalaciones	90.000	16.154	-	16.154
1.4.4	Mobiliario	280.000	50.256	55.000	105.256
1.4.5	Sistemas	15.000	2.692	-	2.692
1.5	IMPREVISTOS	60.500	-	-	-
	TOTAL	723.000	185.000	57.500	242.500

Cuadro 22. Reporte de Valor Ganado de Proyecto COMEDOR (2)

% AVANCE AL CORTE (%A)	COSTO ACTUAL AL CORTE (CA)	VALOR GANADO AL CORTE (VG)	VARIACIÓN DE COSTO AL CORTE (VC)		VARIACIÓN DEL TIEMPO AL CORTE	
			Bs	%	Bs	%
E	F	G	H	I	J	K
100%	25.000	25.000	-	0%	-	0%
50%	7.500	7.500	-	0%	-17.500	-70%
70%	7.000	7.000	-	0%	-9.667	-58%
30%	1.500	1.500	-	0%	-6.833	-82%
90%	33.750	33.750	-	0%	-3.750	-10%
90%	7.200	7.200	-	0%	800	13%
90%	1.800	1.800	-	0%	200	13%
90%	18.000	18.000	-	0%	2.000	13%
60%	351.000	351.000	-	0%	196.000	126%
80%	44.000	44.000	-	0%	34.128	346%
75%	112.500	112.500	-	0%	85.577	318%
50%	45.000	45.000	-	0%	28.846	179%
50%	140.000	140.000	-	0%	34.744	33%
30%	4.500	4.500	-	0%	1.808	67%
	-	-	-	0%	-	0%
60%	417.250	417.250	-	0%	174.750	72%

En el Cuadro 21, se observa que se tiene un presupuesto actual al término de 723.000Bs; un presupuesto original al corte (los primeros dos meses) de 185.000Bs en contraste con un presupuesto actual al corte de 242.500Bs. El cuadro 22 muestra que el proyecto ha tenido un avance del 60%; con un costo actual al corte de 417.250Bs y un valor ganado de 417.250. No se registró variación de costos al corte, pero sí una variación de tiempo al corte, representada por 174.750Bs o 72%.

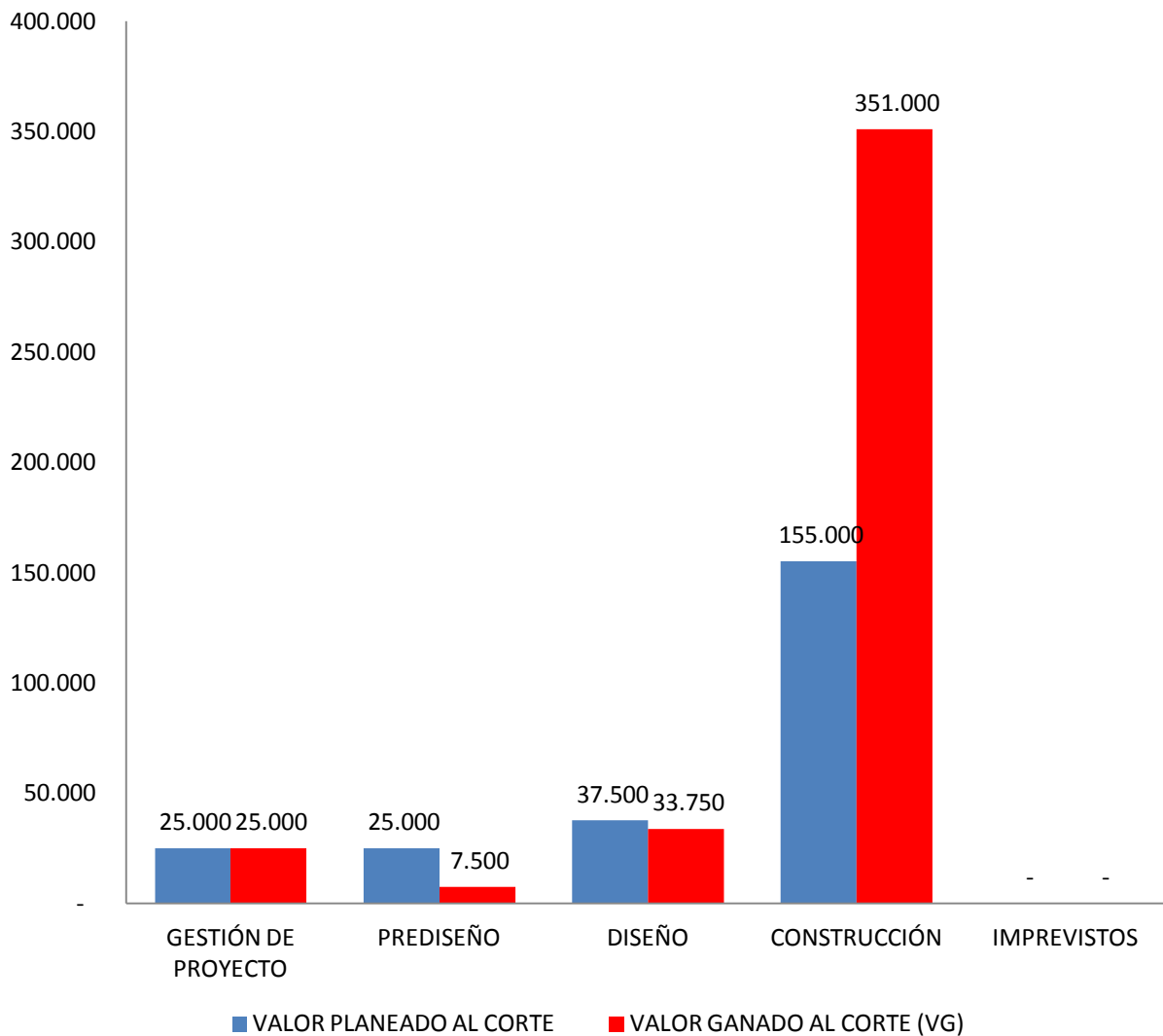


Gráfico 11. Desempeño de Proyecto COMEDOR respecto al tiempo

En el gráfico anterior, se observa de forma discriminada por actividad, que con un presupuesto actual al término (total) de 723.000Bs, para el segundo mes se estima un Valor Planeado de 242.500Bs. Si este valor se compara con el Valor Ganado a la misma fecha de 417.250Bs, se tiene que el proyecto vale más de lo previsto en un principio. Es decir, con respecto al tiempo, se puede afirmar que se ha avanzado de forma bastante más rápida que lo que había sido anticipado, por alcanzar un valor claramente superior al previsto.

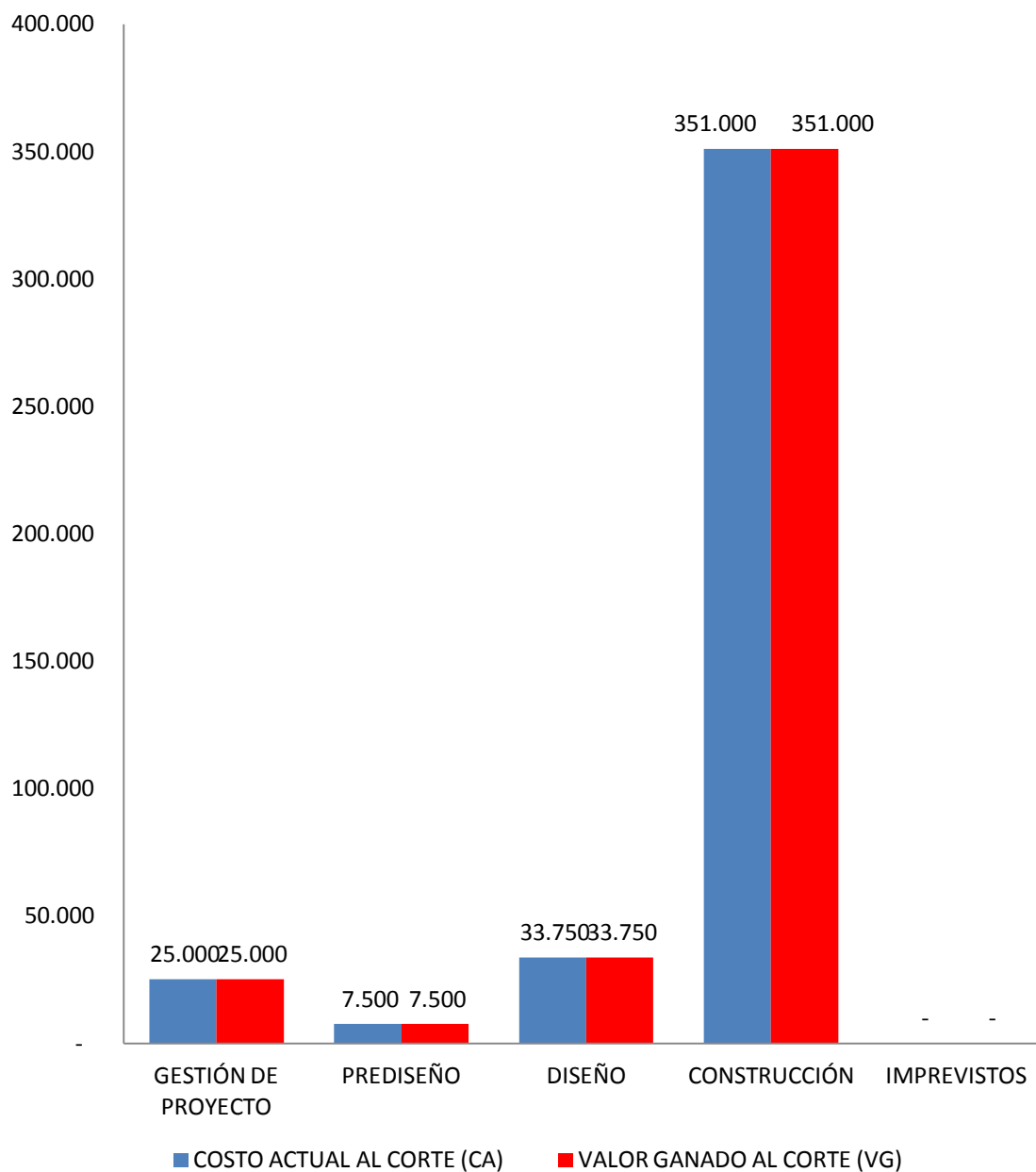


Gráfico 12. Desempeño de Proyecto COMEDOR respecto al costo

En cuanto al desempeño por costo el gráfico anterior refleja que el proyecto se encuentra dentro de lo establecido, con una precisión quirúrgica. Cada elemento coincide perfectamente entre los valores establecidos para Costo Actual al Corte y Valor Ganado al Corte. El costo del proyecto se ha mantenido estable y dentro del presupuesto estimado originalmente.

Cuadro 23. Presupuesto Base de Proyecto MARACAIBO

OFICINA REGIONAL MARACAIBO (2011)													
CO D	EDT	PPTO. BASE	DURA- CIÓN (DIAS)	INICIO	FIN	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	TOTAL
						4	5	6	7	8	9	10	
1.1	GESTIÓN DE PROYECTO	35.000	25	15/04/11	10/05/11	10.000	25.000						35.000
1.2	PREDISEÑO	25.000	10	11/05/11	20/05/11		25.000						25.000
1.3	DISEÑO	45.000	25	21/05/11	15/06/11		20.000	25.000					45.000
1.4	CONSTRUCCIÓN	1.370.000	100	01/06/11	25/09/11			50.000	165.000	650.000	505.000		1.370.000
1.4.1	ALBAÑILERÍA	115.000	25	16/06/11	10/07/11			50.000	65.000				115.000
1.4.2	ACABADOS	325.000	25	11/07/11	05/08/11				100.000	225.000			325.000
1.4.3	INSTALACIONES	225.000	20	06/08/11	25/08/11					225.000			225.000
1.4.4	MOBILIARIO	450.000	15	26/08/11	10/09/11					200.000	250.000		450.000
1.4.5	SISTEMAS	255.000	15	11/09/11	25/09/11						255.000		255.000
1.5	IMPREVISTOS	147.500	15	26/09/11	10/10/11						-	147.500	147.500
	TOTAL	1.622.500				10.000	70.000	75.000	165.000	650.000	505.000	147.500	<u>1.622.500</u>

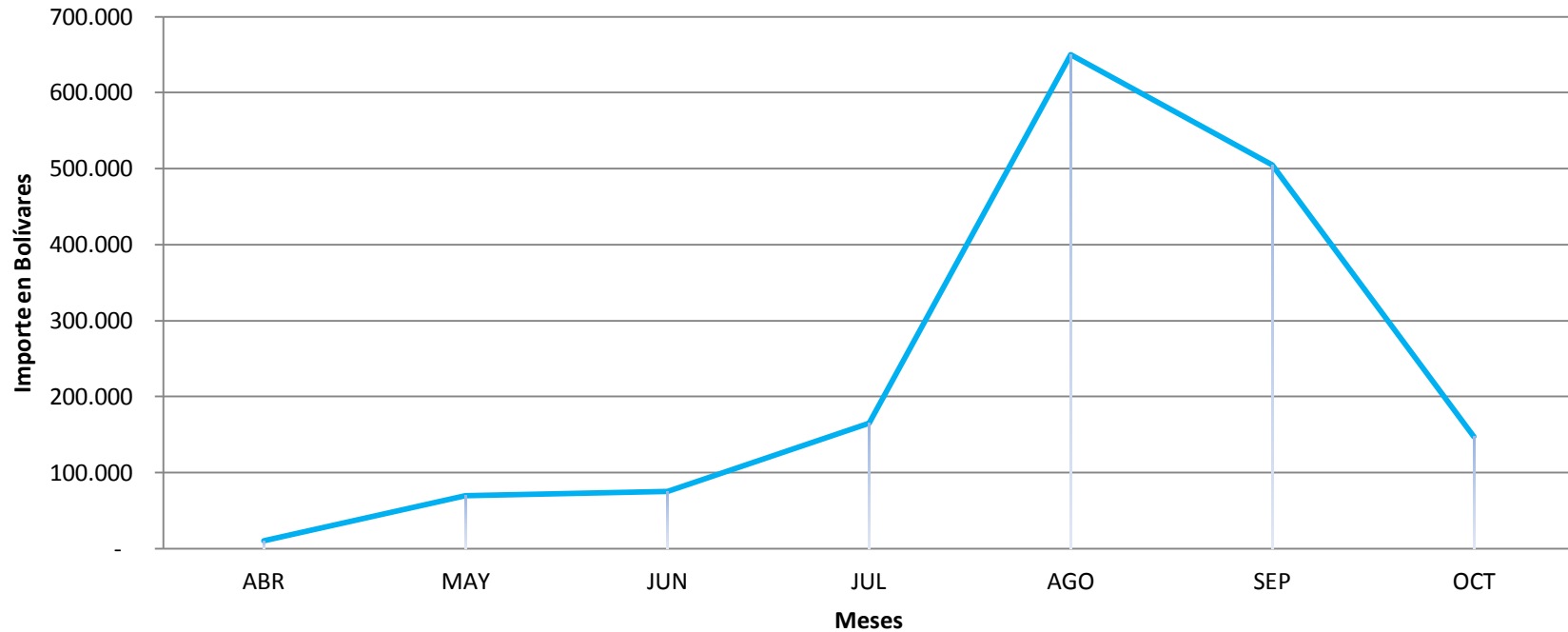


Gráfico 13. Presupuesto Base de Proyecto MARACAIBO

Cuadro 24. Acumulado de importe presupuestario a través del tiempo de Proyecto MARACAIBO

	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
Total Mes	10.000	70.000	75.000	165.000	650.000	505.000	147.500
Mto.Acum.	10.000	80.000	155.000	320.000	970.000	1.475.000	1.622.500
Diferencia		60.000	5.000	90.000	485.000	-145.000	-357.500
% Dif		600,00%	7,14%	120,00%	293,94%	-22,31%	-70,79%
% Dif. Acum.		600,00%	607,14%	727,14%	1021,08%	998,77%	927,98%

Se observa en el gráfico y tablas anteriores, que los montos asignados para cada una de las actividades y procesos considerados, tienen en crecimiento progresivo inicial moderado nominalmente aunque exorbitante desde un punto relativo: en mayo hubo un incremento de 60.000Bs (600,00%) con respecto al mes de abril; un incremento de 5.000Bs (7,14%) en junio con respecto al mes de mayo y en junio aumenta el presupuesto en 90.000Bs (120%) adicionales a lo estimado para el mes de junio. Sin embargo, en agosto el importe presupuestario asciende a 650.000Bs, es decir, 485.000 (293,94%) más que en julio. Posteriormente en septiembre comienza a descender: se tiene que el presupuesto de septiembre es 145.000Bs (-22,31%) menos que en el mes de agosto y finalmente, en octubre desciende aún más, se reduce en 357.000Bs (-70,79%) con respecto al mes de septiembre. La diferencia acumulada entre el mes de inicio y el mes de cierre fue de 927,98%.

Cuadro 25. Control Presupuestal de Proyecto MARACAIBO (presupuesto)

CONTROL PRESUPUESTAL		PRESUPUESTO ORIGINAL	REVISIONES AUTORIZADAS	PRESUPUESTO ACTUAL	ÓRDENES POR AUTORIZAR	ÓRDENES POR COTIZAR	PRESUPUESTO PROYECTADO
COD	EDT	A	B	C	D	E	F
1.1	GESTIÓN DE PROYECTO	35.000	-	35.000	-	-	35.000
1.2	PREDISEÑO	25.000	-	25.000	-	-	25.000
1.2.1	Prog. Necesid.	20.000	-	20.000	-	-	20.000
1.2.2	Trámites y Permis.	5.000	-	5.000	-	-	5.000
1.3	DISEÑO	45.000	10.000	55.000	-	-	55.000
1.3.1	Ingenierías	15.000	5.000	20.000	-	-	20.000
1.3.2	Sistemas	10.000	-	10.000	-	-	10.000
1.3.3	Arquitectónico	20.000	5.000	25.000	-	-	25.000
1.4	CONSTRUCCIÓN	1.370.000	25.000	1.395.000	-	15.000	1.410.000
1.4.1	Albañilería	115.000	-	115.000	-	-	115.000
1.4.2	Acabados	325.000	-	325.000	-	-	325.000
1.4.3	Instalaciones	225.000	-	225.000	-	-	225.000
1.4.4	Mobiliario	450.000	25.000	475.000	-	-	475.000
1.4.5	Sistemas	255.000	-	255.000	-	15.000	270.000
1.5	IMPREVISTOS	147.500	-	147.500	-	-	147.500
	TOTAL	1.622.500	35.000	1.657.500	-	15.000	1.672.500
PRESUPUESTO							

Cuadro 26. Control Presupuestal de Proyecto MARACAIBO (costo)

CONTRA- TADO	POR CONTRA- TAR	ÓRDENES DE CAMBIO A COSTOS		COSTO TOTAL ACTUAL (AL TÉRMINO)	PAGADO A LA FECHA	COSTO TOTAL PROYECTADO	AHORRO / SOBRECOSTO PROYECTADO
		APROBA- DAS	POTENCIA- LES				
G	H	I	J	K	L	M	N
25.000	10.000	-	-	35.000	40.000	35.000	-
20.000	5.000	-	-	25.000	43.000	25.000	-
20.000	-	-	-	20.000	40.000	20.000	-
-	5.000	-	-	5.000	3.000	5.000	-
45.000	10.000	-	-	55.000	40.000	55.000	-
15.000	5.000	-	-	20.000	15.000	20.000	-
10.000	-	-	-	10.000	10.000	10.000	-
20.000	5.000	-	-	25.000	15.000	25.000	-
1.125.000	270.000	-	150.000	1.395.000	1.925.000	1.545.000	135.000
100.000	15.000	-	-	115.000	150.000	115.000	-
225.000	100.000	-	-	325.000	75.000	325.000	-
150.000	75.000	-	150.000	225.000	450.000	375.000	150.000
450.000	25.000	-	-	475.000	450.000	475.000	-
200.000	55.000	-	-	255.000	800.000	255.000	-15.000
	147.500			147.500		147.500	-
1.215.000	442.500	-	150.000	1.657.500	2.048.000	1.807.500	135.000
COSTO							

En los Cuadros 25 y 26, se observa un presupuesto actual de 1.657.500Bs incluyendo las revisiones autorizadas; sin órdenes por autorizar, 15.000Bs en órdenes por cotizar, para un presupuesto proyectado de 1.672.500Bs. Por otro lado, se han cancelado 1.215.000Bs en contrataciones, se tienen 442.500Bs por contratar; sin órdenes de cambio a costos aprobadas y con 150.000Bs en órdenes potenciales de cambio a costos; el costo total actual al término del proyecto se calcula en 1.657.500Bs con 2.048.000Bs pagados hasta la fecha. El costo total proyectado es de 1.807.500Bs y un sobrecosto de 135.000Bs.

Cuadro 27. Reporte de Valor Ganado de Proyecto MARACAIBO (1)

REPORTE VALOR GANADO		PRESUPUESTO ACTUAL	PRESUPUESTO ORIGINAL AL CORTE	REVISIONES AUTORIZADAS	PPTO ACTUAL (VALOR PLANEADO) AL CORTE (VP)
COD	EDT	A	B	C	D
1.1	GESTIÓN DE PROYECTO	35.000	35.000	-	35.000
1.2	PREDISEÑO	25.000	25.000	-	25.000
1.2.1	Prog. Necesid.	20.000	20.000	-	20.000
1.2.2	Trámites y Permis.	5.000	5.000	-	5.000
1.3	DISEÑO	55.000	45.000	10.000	55.000
1.3.1	Ingenierías	20.000	16.364	5.000	21.364
1.3.2	Sistemas	10.000	8.182	-	8.182
1.3.3	Arquitectónico	25.000	20.455	5.000	25.455
1.4	CONSTRUCCIÓN	1.395.000	50.000	25.000	75.000
1.4.1	Albañilería	115.000	4.122	-	4.122
1.4.2	Acabados	325.000	11.649	-	11.649
1.4.3	Instalaciones	225.000	8.065	-	8.065
1.4.4	Mobiliario	475.000	17.025	25.000	42.025
1.4.5	Sistemas	255.000	9.140	-	9.140
1.5	IMPREVISTOS	147.500	-	-	-
	TOTAL	1.657.500	155.000	35.000	190.000

Cuadro 28. Reporte de Valor Ganado de Proyecto MARACAIBO (1)

% AVANCE AL CORTE (%A)	COSTO ACTUAL AL CORTE (CA)	VALOR GANADO AL CORTE (VG)	VARIACIÓN DE COSTO AL CORTE (VC)		VARIACIÓN DEL TIEMPO AL CORTE	
			Bs	%	Bs	%
E	F	G	H	I	J	K
90%	31.500	31.500	-	0%	-3.500	-10%
55%	13.750	13.750	-	0%	-11.250	-45%
50%	10.000	10.000	-	0%	-10.000	-50%
45%	2.250	2.250	-	0%	-2.750	-55%
85%	46.750	46.750	-	0%	-8.250	-15%
80%	16.000	16.000	-	0%	-5.364	-25%
90%	9.000	9.000	-	0%	818	10%
75%	18.750	18.750	-	0%	-6.705	-26%
65%	906.750	906.750	-	0%	831.750	1109%
45%	51.750	51.750	-	0%	47.628	1156%
25%	81.250	81.250	-	0%	69.601	598%
60%	135.000	135.000	-	0%	126.935	1574%
50%	237.500	237.500	-	0%	195.475	465%
85%	216.750	216.750	-	0%	207.610	2272%
	-	-	-	0%	-	0%
59%	998.750	998.750	-	0,00%	808.750	425,66%

En el Cuadro 28 se observa que se tiene un presupuesto actual al término de 1.657.500Bs; un presupuesto original al corte (los primeros tres meses) de 155.000Bs en contraste con un presupuesto actual al corte de 190.000Bs. El cuadro 26 muestra que el proyecto ha tenido un avance del 74%; con un costo actual al corte de 998.750Bs y un valor ganado de 998.750Bs. No se registró variación de costos al corte, pero sí una variación de tiempo al corte, representada por 808.750Bs o 425,66%.

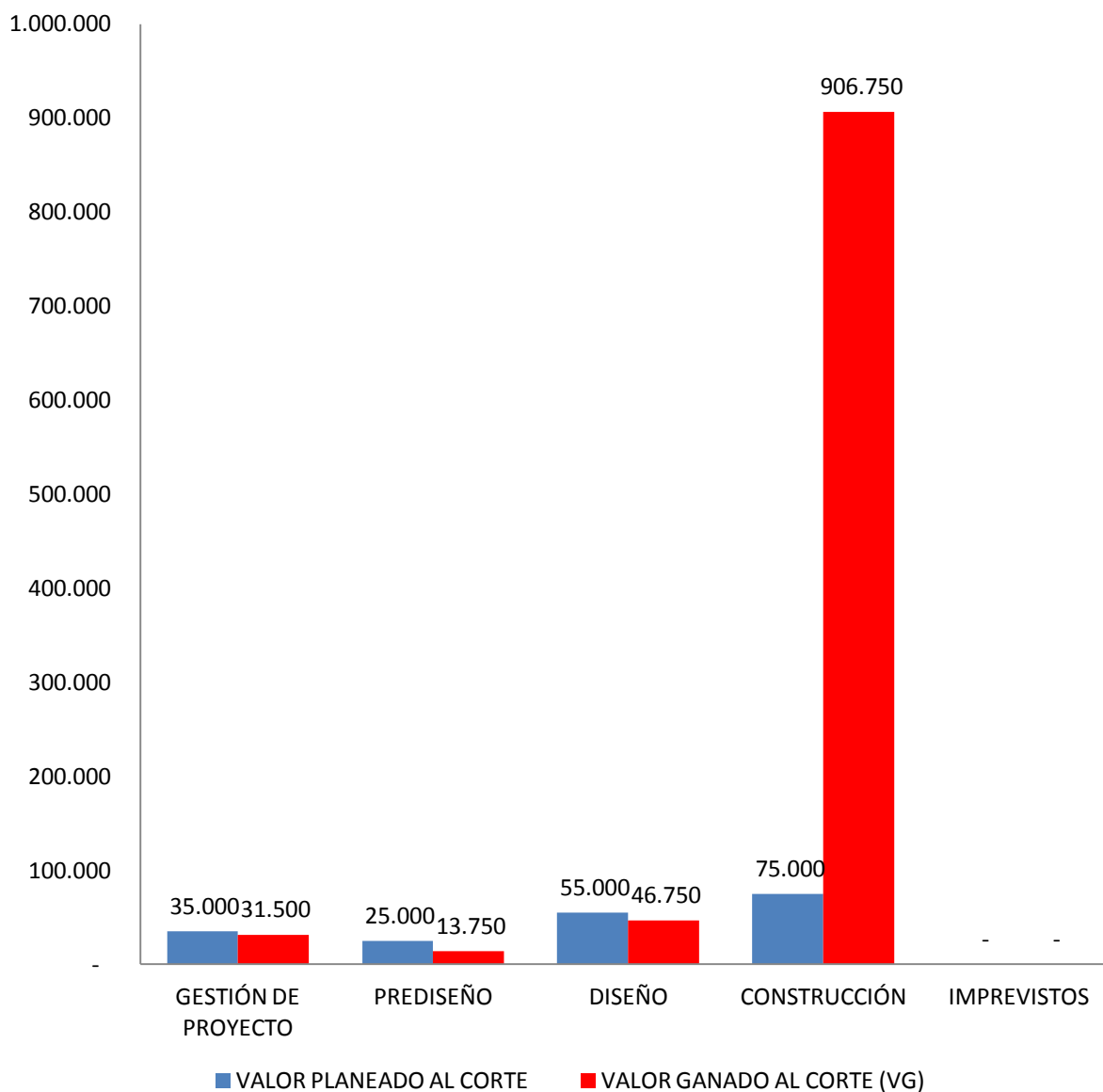


Gráfico 14. Desempeño de Proyecto MARACAIBO respecto al tiempo

En el gráfico anterior, se observa de forma discriminada por actividad, que con un presupuesto actual al término (total) de 1.657.500Bs, para el tercer mes se estima un Valor Planeado de 190.000Bs. Si este valor se compara con el Valor Ganado a la misma fecha de 998.750Bs, se tiene que el proyecto vale más de lo previsto en un principio. Es decir, con respecto al tiempo, se puede afirmar que se ha avanzado de forma bastante más rápida que lo que había sido anticipado, por alcanzar un valor claramente superior al previsto.

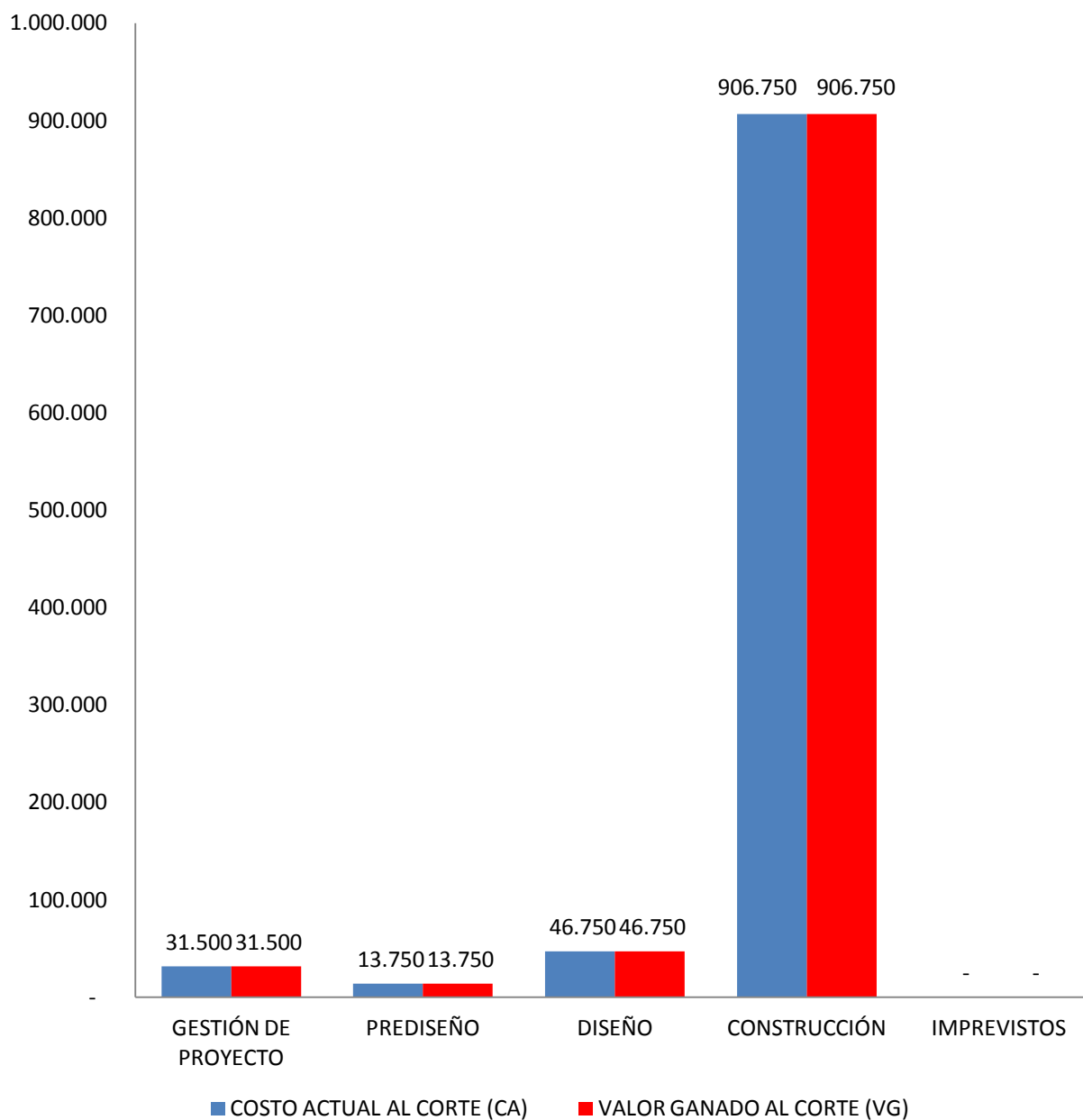


Gráfico 15. Desempeño de Proyecto MARACAIBO respecto al costo

En cuanto al desempeño por costo, el gráfico anterior refleja que el proyecto se encuentra dentro lo establecido, con una exacta precisión. Cada uno de los elementos coincide perfectamente entre los valores establecidos para Costo Actual al Corte y Valor Ganado al Corte. El costo del proyecto se ha mantenido estable y dentro del presupuesto estimado originalmente.

Cuadro 29. Presupuesto Base de Proyecto PLANTA MARACAIBO

PROCURA E INSTALACION DE PLANTA ELECTRICA EN OFICINA REGIONAL DE MARACAIBO (2012)									
COD	EDT	PPTO.BASE	DURACIÓN (DIAS)	INICIO	FIN	ENE	FEB	MAR	TOTAL
						1	2	3	
1.1	GESTIÓN DE PROYECTO	5.000	2	15/01/12	17/01/12	5.000			5.000
1.2	PREDISEÑO	-	0						-
1.3	DISEÑO	5.000	5	18/01/12	23/01/12	5.000			5.000
1.4	CONSTRUCCIÓN	495.000	35	24/01/12	02/03/12	25.000	445.000	25.000	495.000
1.4.1	ALBAÑILERÍA	25.000	15	24/01/12	09/02/12	25.000	-		25.000
1.4.2	ACABADOS	-	0						-
1.4.3	INSTALACIONES	150.000	5	10/02/12	15/02/12		150.000		150.000
1.4.4	MOBILIARIO (EQUIPOS)	275.000	10	16/02/12	26/02/12		275.000		275.000
1.4.5	SISTEMAS	45.000	5	27/02/12	02/03/12		20.000	25.000	45.000
1.5	IMPREVISTOS	50.500	5	03/03/12	08/03/12				-
	TOTAL	555.500				35.000	445.000	25.000	<u>505.000</u>

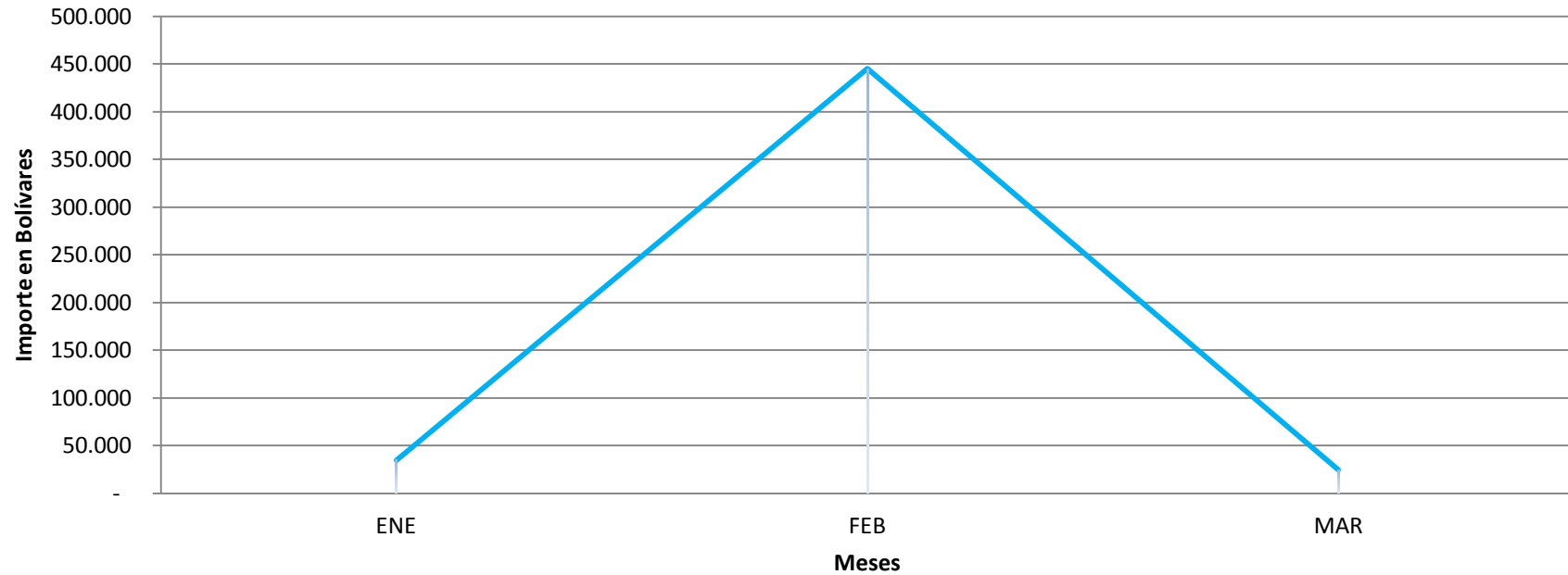


Gráfico16. Presupuesto Base de Proyecto PLANTA MARACAIBO

Cuadro 30. Acumulado de importe presupuestario a través del tiempo de Proyecto PLANTA MARACAIBO

	ENE	FEB	MAR
Total Mes	35.000	445.000	25.000
Mto.Acum.	35.000	480.000	505.000
Diferencia		410.000	-420.000
% Dif		1.171,43%	-94,38%
% Dif. Acum.		1171,43%	1.077,05%

Se observa en el Grafico 16, que los montos asignados para cada una de las actividades y procesos considerados, tienen un pico en el segundo mes (febrero). Se inicia el mes de enero con un importe presupuestario de 35.000Bs, en febrero se asignan 445.000Bs, es decir, una diferencia de 410.000Bs (1.171,43%) por sobre el monto del mes anterior; posteriormente en marzo se asignan 25.000Bs, es decir una reducción de 420.000Bs (-94,38%) en función del mes de febrero. La diferencia acumulada entre el mes de inicio y el mes de cierre fue de 1.077,05%. Esto indica que se planifica un mayor importe de gastos para el mes central, mes en el cual se ejecuta el proceso constructivo.

Cuadro 31. Control Presupuestal de Proyecto PLANTA MARACAIBO (presupuesto)

CONTROL PRESUPUESTAL		PRESUPUESTO ORIGINAL	REVISIONES AUTORIZADAS	PRESUPUESTO ACTUAL	ÓRDENES POR AUTORIZAR	ÓRDENES POR COTIZAR	PRESUPUESTO PROYECTADO
COD	EDT	A	B	C	D	E	F
1.1	GESTIÓN DE PROYECTO	5.000	-	5.000	-	-	5.000
1.2	PREDISEÑO	-	-	-	-	-	-
1.2.1	Prog. Necesid.	-	-	-	-	-	-
1.2.2	Trámites y Permis.	-	-	-	-	-	-
1.3	DISEÑO	5.000	7.500	12.500	-	-	12.500
1.3.1	Ingenierías	5.000	-	5.000	-	-	5.000
1.3.2	Sistemas	-	-	-	-	-	-
1.3.3	Arquitectónico	-	-	-	-	-	-
1.4	CONSTRUCCIÓN	495.000	50.000	545.000	54.000	-	599.000
1.4.1	Albañilería	25.000	-	25.000	-	-	25.000
1.4.2	Acabados	-	-	-	-	-	-
1.4.3	Instalaciones	150.000	-	150.000	-	-	150.000
1.4.4	Mobiliario	275.000	-	275.000	-	-	275.000
1.4.5	Sistemas	45.000	-	45.000	54.000	-	99.000
1.5	IMPREVISTOS	50.500	-	50.500	-	-	50.500
	TOTAL	555.500	57.500	613.000	54.000	-	667.000
PRESUPUESTO							

Cuadro 32. Control Presupuestal de Proyecto PLANTA MARACAIBO (costo)

CONTRA- TADO	POR CONTRA- TAR	ÓRDENES DE CAMBIO A COSTOS		COSTO TOTAL ACTUAL (AL TÉRMINO)	PAGADO A LA FECHA	COSTO TOTAL PROYECTADO	AHORRO / SOBRECOSTO PROYECTADO
		APROBA- DAS	POTENCIA- LES				
G	H	I	J	K	L	M	N
5.000	-	-	-	5.000	5.000	5.000	-
-	-	2.500	-	2.500	-	2.500	2.500
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	2.500	-	2.500	-	2.500	2.500
5.000	7.500	-	-	12.500	5.000	12.500	-
-	5.000	-	-	5.000	5.000	5.000	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
495.000	50.000	-	-	545.000	495.000	545.000	-54.000
25.000	-	-	-	25.000	25.000	25.000	-
-	-	-	-	-	-	-	-
150.000	-	-	-	150.000	150.000	150.000	-
275.000	-	-	-	275.000	275.000	275.000	-
45.000	-	-	-	45.000	45.000	45.000	-54.000
	50.500			50.500		50.500	-
505.000	108.000	2.500	-	615.500	505.000	615.500	-51.500
COSTO							

En los Cuadros 31 y 32, se observa un presupuesto actual de 613.000Bs incluyendo las revisiones autorizadas; 54.000Bs en órdenes por autorizar, sin órdenes por cotizar, para un presupuesto proyectado de 667.000Bs. Por otro lado, se han cancelado 505.000Bs en contrataciones, se tienen 108.000Bs por contratar; 2.500Bs en órdenes de cambio a costos aprobadas y sin órdenes potenciales de cambio a costos; el costo total actual al término del proyecto se calcula en 615.500Bs con 505.000Bs pagados hasta la fecha. El costo total proyectado es de 615.500Bs y un ahorro de 51.500Bs.

Cuadro 33. Reporte de Valor Ganado de Proyecto PLANTA MARACAIBO (1)

REPORTE VALOR GANADO		PRESUPUESTO ACTUAL	PRESUPUESTO ORIGINAL AL CORTE	REVISIONES AUTORIZADAS	PPTO ACTUAL (VALOR PLANEADO) AL CORTE (VP)
COD	EDT	A	B	C	D
1.1	GESTIÓN DE PROYECTO	5.000	5.000	-	5.000
1.2	PREDISEÑO	-	-	-	-
1.2.1	Prog. Necesid.	-	-	-	-
1.2.2	Trámites y Permis.	-	-	-	-
1.3	DISEÑO	12.500	25.000	7.500	32.500
1.3.1	Ingenierías	5.000	10.000	-	10.000
1.3.2	Sistemas	-	-	-	-
1.3.3	Arquitectónico	-	-	-	-
1.4	CONSTRUCCIÓN	545.000	45.000	50.000	95.000
1.4.1	Albañilería	25.000	2.064	-	2.064
1.4.2	Acabados	-	-	-	-
1.4.3	Instalaciones	150.000	-	-	-
1.4.4	Mobiliario	275.000	-	-	-
1.4.5	Sistemas	45.000	-	-	-
1.5	IMPREVISTOS	50.500	-	-	-
	TOTAL	613.000	75.000	57.500	132.500

Cuadro 34. Reporte de Valor Ganado de Proyecto PLANTA MARACAIBO (2)

% AVANCE AL CORTE (%A)	COSTO ACTUAL AL CORTE (CA)	VALOR GANADO AL CORTE (VG)	VARIACIÓN DE COSTO AL CORTE (VC)		VARIACIÓN DEL TIEMPO AL CORTE	
			Bs	%	Bs	%
E	F	G	H	I	J	K
100%	5.000	5.000	-	0%	-	0%
100%	2.500	-	-2.500	-100%	-	0%
100%	-	-	-	0%	-	0%
50%	1.250	-	-1.250	-100%	-	0%
100%	12.500	12.500	-	0%	-20.000	-62%
100%	5.000	5.000	-	0%	-5.000	-50%
100%	-	-	-	0%	-	0%
100%	-	-	-	0%	-	0%
54%	294.300	294.300	-	0%	199.300	210%
100%	25.000	25.000	-	0%	22.936	1111%
43%	-	-	-	0%	-	0%
27%	40.500	40.500	-	0%	40.500	0%
15%	41.250	41.250	-	0%	41.250	0%
85%	38.250	38.250	-	0%	38.250	0%
	-	-	-	0%	-	0%
89%	314.300	311.800	-	-0,80%	179.300	135,32%

En el Cuadro 34 se observa que se tiene un presupuesto actual al término de 613.000Bs; un presupuesto original al corte (el primer mes) de 75.000Bs en contraste con un presupuesto actual al corte de 132.500Bs. El cuadro 32 muestra que el proyecto ha tenido un avance del 89%; con un costo actual al corte de 314.300Bs y un valor ganado de 311.800Bs. Se tiene una variación de costos al corte de -2.500Bs (-0,80%), y una variación de tiempo al corte, representada por 179.300Bs o 135,32%.

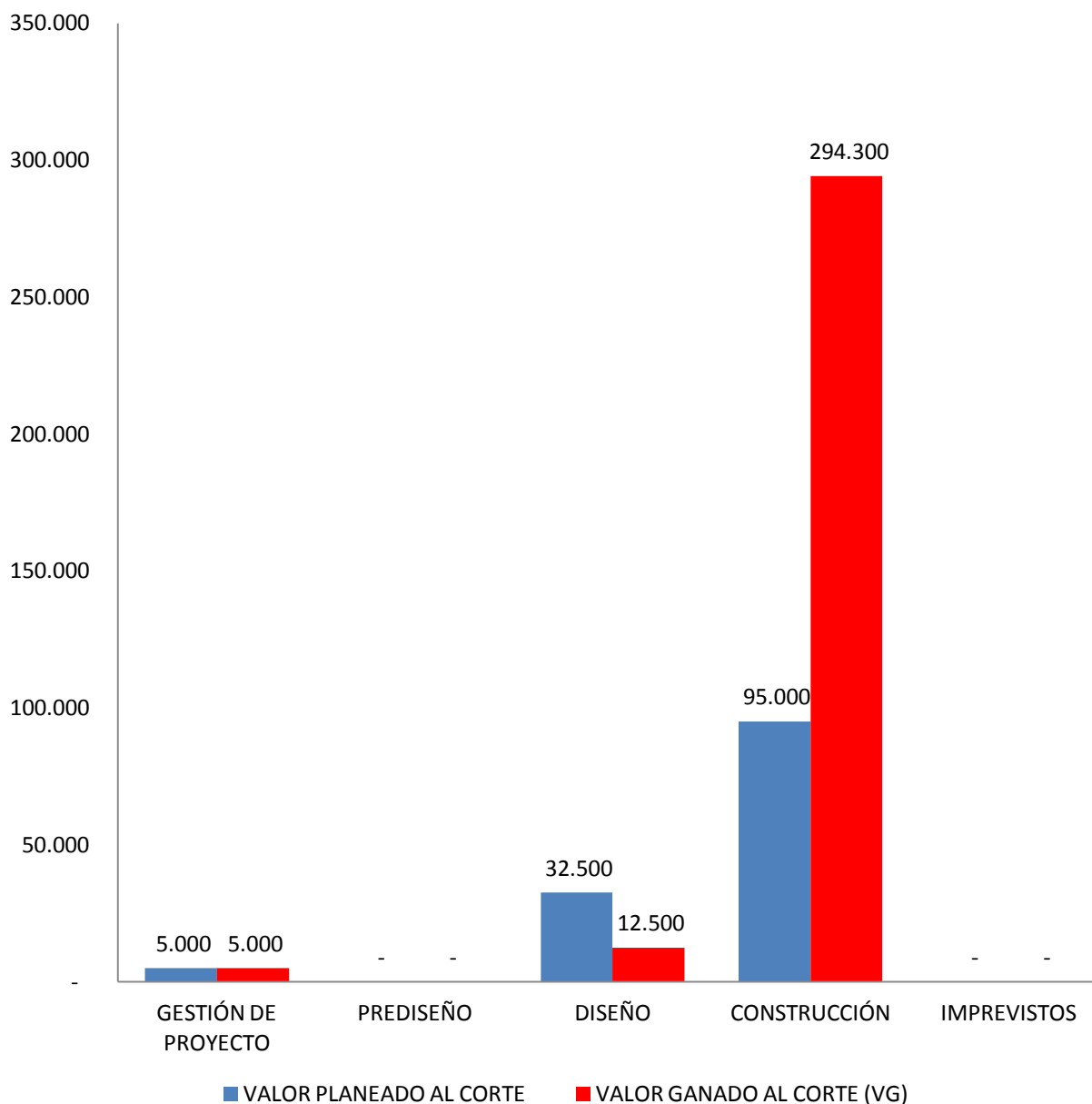


Gráfico 17. Desempeño de Proyecto PLANTAMARACAIBO respecto al tiempo

En gráfico anterior, se observa de forma discriminada por actividad, que con un presupuesto actual al término (total) de 613.000Bs, para el primer mes se estima un Valor Planeado de 132.500Bs. Si este valor se compara con el Valor Ganado a la misma fecha de 314.300Bs, se tiene que el proyecto vale más de lo previsto en un principio. Es decir, con respecto al tiempo, se puede afirmar que se ha avanzado de forma bastante más rápida que lo que había sido anticipado, por alcanzar un valor claramente superior al previsto.

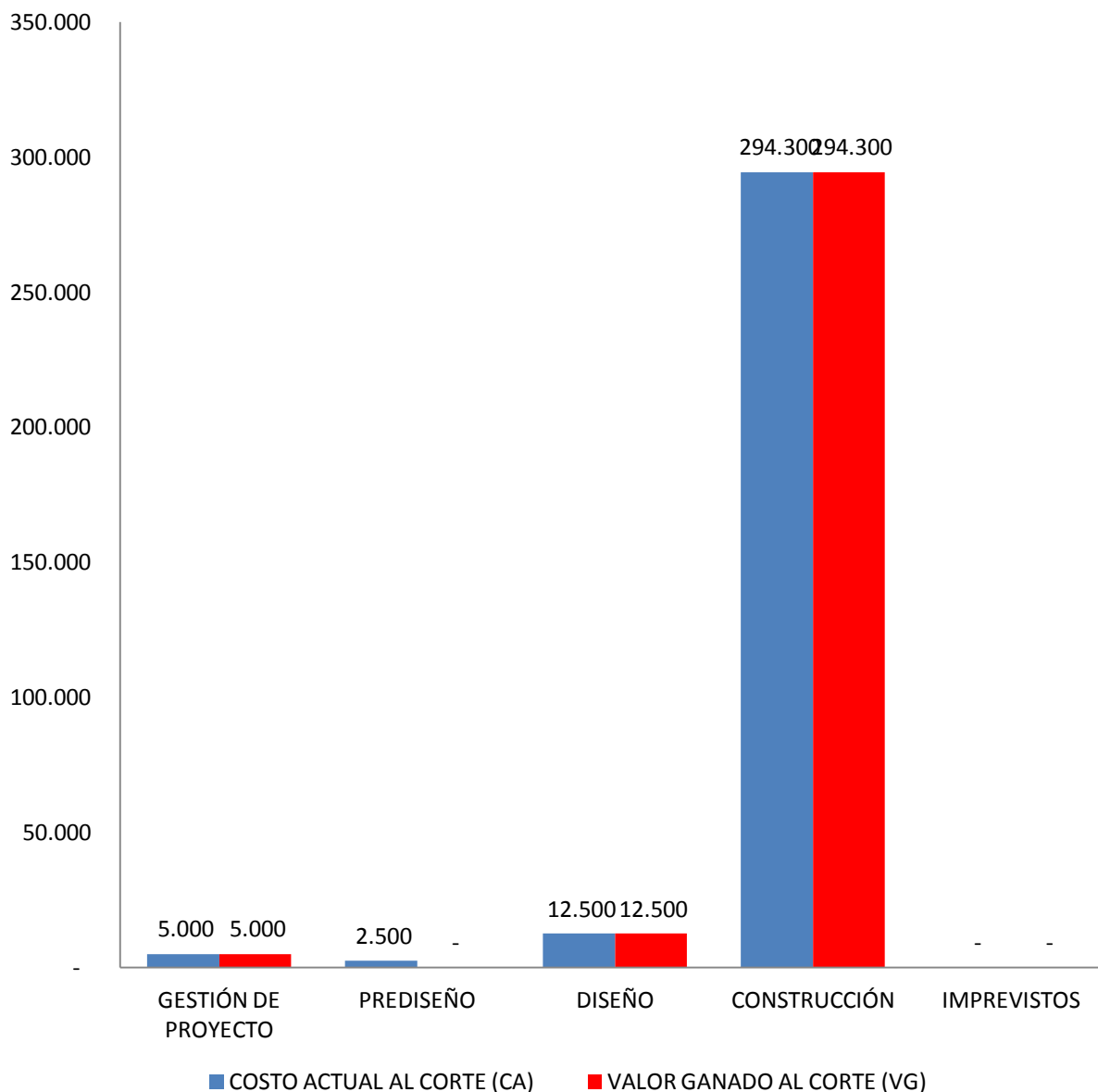


Gráfico 18. Desempeño de Proyecto PLANTAMARACAIBO respecto al costo

En cuanto al desempeño por costo, en el gráfico anterior refleja que el proyecto se encuentra ligeramente fuera de los límites establecidos. El elemento Prediseño tiene un gasto no contemplado de 2.500Bs, el resto de los elementos se ajusta al presupuesto asignado con precisión. El costo del proyecto se ha mantenido estable aunque con un ligero incremento fuera de los límites establecidos.

Finalmente, cabe hacer una comparación global entre el Valor Planeado y el Valor Ganado; destacar las diferencias entre lo presupuestado y el costo real, así como los tiempos previstos y ejecutados. En tal sentido, se presentan seguidamente los datos con la referida discriminación para su mejor estudio:

Cuadro 35. Detalle de Valor ganado

PROYECTO	VALOR PLANEADO AL CORTE	VALOR GANADO
CALL CENTER	867.500	2.449.025
CELMIRA	1.310.000	4.374.650
COMEDOR	242.500	417.250
MARACAIBO	190.000	998.750
PLANTA MARACAIBO	132.500	311.800

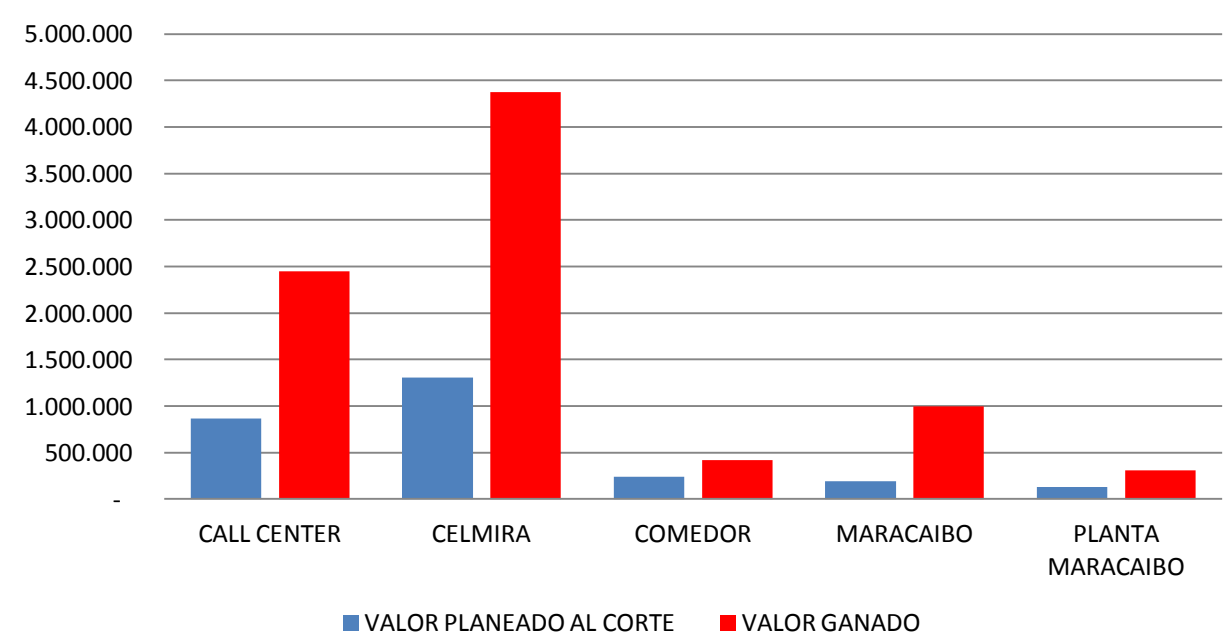


Gráfico 19. Detalle de Valor ganado

Puede observarse en el gráfico precedente, que en los cinco proyectos se avanzó mucho más rápido de lo esperado. Esto se evidencia en los valores superiores de Valor Ganado en contraposición con los de Valor Planeado al Corte. Es decir, que el proyecto para el momento del corte valía más que lo planificado. Para el momento del corte, el proyecto Call Center tiene un Valor

Planeado al Corte de 867.500 y un Valor Ganado de 2.449.025,00, Celmira tiene un Valor Planeado al Corte de 1.310.000 y un Valor Ganado de 4.374.650; Comedor tiene un Valor Planeado al Corte de 242.500 y un Valor Ganado de 417.250; Maracaibo tiene un Valor Ganado de 190.000 y un Valor Ganado de 998.750; por último, Planta Maracaibo tiene un Valor Planeado al Corte de 132.500 mientras que tiene un Valor Ganado de 311.800.

Cuadro 36. Variación de costos

PROYECTO	VARIACIÓN DE COSTO AL CORTE	
	Bs	%
CALL CENTER	-105.475	-4,13%
CELMIRA	-20.000	-0,46%
COMEDOR	-	0,00%
MARACAIBO	-	0,00%
PLANTA MARACAIBO	-2.500	-0,80%



Gráfico 20. Variación de costos.

Se observa con respecto a los costos, que los cinco proyectos se mantienen estables con una variación entre -0,80% y -4,13%. No obstante, en términos absolutos el proyecto Call Center tuvo una variación de -105.475 al corte para un sobre costo total proyectado de 258.500; Celmira de tuvo una

variación de costo de -20.000 al corte y Planta Maracaibo una variación de costo (sobrecosto) al corte de -2.500.

En torno a lo señalado, cabe reseñar que en líneas generales los proyectos se han llevado a cabo mucho antes del tiempo estipulado con una ligera variación de costos en tres de los cinco proyectos estudiados. La disparidad entre lo proyectado y ejecutado puede cruzarse con la falta de una correcta planificación, dado que como se ha descrito en el primer Capítulo del presente documento, las estimaciones temporales por ejemplo, se realizan únicamente sobre una base especulativa con ausencia de procedimientos adecuados que contribuyan a una determinación confiable de los lapsos de ejecución de la obra.

Así, el contraste observado entre el tiempo previsto y el tiempo de ejecución no responde a una virtud en la cual el Departamento de Infraestructura se desempeña mejor de lo esperado, sino que por el contrario, la fase de planificación y proyección no se está cumpliendo como debiera. Esta debilidad repercute tanto en costos como en utilidades.

5.2 Formulación de estrategias de mejora en la gestión de proyectos del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela.

Para identificar las estrategias necesarias para mejorar la gestión de proyectos del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela, se recurrió a los datos obtenidos mediante los instrumentos de recolección de datos, de cuyo análisis se obtuvo que se requiere de una herramienta que coadyuve al gerente de proyectos para la determinación de los identificadores señalados en los referidos instrumentos. Aunque el presente estudio se centró en las herramientas Control Presupuestal y Valor Ganado, por abarcar estratégicamente los aspectos puntuales que fueron señalados en el planteamiento del problema; es conveniente que se inicie la aplicación formal de todas y cada una de las siguientes herramientas en lo adelante, para los

proyectos futuros de DIRECTV Venezuela:

Administración del Alcance:

- Herramienta Declaración del Alcance.
- Herramienta WBS

Administración de los Recursos Humanos

- Herramienta Diagrama Organizacional.
- Herramienta Matriz de Roles y Funciones

Administración de la Comunicación

- Herramienta Matriz de Comunicación
- Herramienta Calendario de Eventos
- Herramienta Reporte Mensual

Administración del Tiempo

- Herramienta Programa del Proyecto.

Administración del Costo

- Herramienta Estimados de Costos. Su función se centra en la administración de los costos.
- Herramienta Presupuesto Base

Administración de la Calidad

- Herramienta Diagrama Causa-Efecto con Lista de Verificación

Administración del Riesgo

- Herramienta Mapa de Riesgos
- Herramienta Matriz de Administración de Riesgos

Implementar todas estas herramientas requiere de personal capacitado,

para ello es necesario que el gerente de proyectos cuente con un analista que se encargue del seguimiento y aplicación de todas las herramientas antes descritas al proyecto a ejecutar. Este analista deberá ser parte de la plantilla de la Gerencia de Servicios corporativos, para lo cual se tendrá que abrir una vacante. El Analista de Gestión de Proyectos deberá tomar capacitación en Gerencia de Proyectos y en Políticas de la Empresa, su principal función será la de implementar las herramientas antes descritas en la gestión de proyectos, elaborar informes de avance y gestión y asesorar al gerente en el desarrollo de cada proyecto. El costo vendrá dado por el tabulador de sueldos de DIRECTV según el cargo asignado.

El desarrollo de estas herramientas se explica en el siguiente apartado, junto a su respectiva planificación.

5.3 Plan de gestión de proyectos del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela

Para el mejoramiento de la gestión de proyectos del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela, y con base en los resultados obtenidos, se propone la utilización secuencial de las herramientas que se describen a continuación. Asimismo, cabe destacar que cada una de estas herramientas así como los ejemplos ilustrativos, fueron tomadas de la obra de Chamoun (2002). El Plan se presenta en cinco (05) fases a saber: Visualización, Conceptualización, Definición, Implantación y Operación.

Visualización

Los objetivos del plan de gestión de proyectos del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela son los siguientes:

- Culminar los proyectos dentro del tiempo establecido
- Desarrollar los proyectos de acuerdo con los montos presupuestados previamente.
- Elaborar las estimaciones de tiempo y costo más acertados, basándose en el resultado de cálculos y proyecciones con bien referenciadas.
- Incrementar la efectividad en la de gestión de proyectos del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela

La prefactibilidad económica viene dada por los siguientes aspectos:

- Costos de inversión. Los recursos requeridos ya se encuentran disponibles, tanto el personal especializado como las herramientas de trabajo (equipo de computación y programas informáticos, así como los consumibles – tinta, papel, etc.-). En tal sentido, al utilizar los recursos ya disponibles no se requiere realizar una inversión distinta a la que ya forma parte del patrimonio de la organización.
- Costos de Operación. Los costos están dispuestos en horas hombre, a utilizar en el desarrollo y aplicación de las herramientas de gestión. En tal sentido, se prevé que se requerirá alrededor de tres (03) horas hombre al día para llevar al día todas las herramientas. Estas horas hombre se calculan a razón de cincuenta (50) bolívares la hora, considerando la especialización de quien debe estar a cargo. En consecuencia, se estima un costo aproximado de tres mil bolívares fuertes al mes (3.000,00BsF./mes), para la ejecución del plan. Cabe destacar que este monto es parte del salario del gerente del departamento, por lo cual el costo aunque es calculado en términos monetarios, se refleja directamente en la reestructuración de su tiempo hábil, por lo que no tendrá mayores repercusiones presupuestarias.
- Flujo de caja. Sin variaciones significativas con relación a la actual, dado que la realización del plan no requiere recursos adicionales a los que ya existen

y se encuentran disponibles.

Conceptualización

La fase de conceptualización, busca fundamentalmente cumplir con dos objetivos principales:

- Organizarse para la fase de planificación del proyecto.
- Seleccionar la(s) opción(es) preferida(s) y solicitar los fondos para ejecutar las actividades que permitan obtener un estimado de costo Clase II. No obstante, por la naturaleza del presente plan, y lo señalado en el punto anterior con relación a los costos y recursos necesarios para su ejecución, no se precisa de la estimación de costo Clase II, por lo que seguidamente se expone lo atinente a la organización para la fase de planificación del proyecto, desglosado en dos puntos a saber:

a.1. Equipo de trabajo. El equipo de trabajo para la realización del plan consta de un (01) especialista en gerencia de proyectos, con experiencia en el área de la construcción y levantamiento de infraestructuras.

a.2. Formalización de objetivos, roles y responsabilidades. Los objetivos del plan, expuestos en el punto anterior (Culminar los proyectos dentro del margen establecido; Desarrollar los proyectos de acuerdo con los montos presupuestados previamente; Elaborar las estimaciones de tiempo y presupuesto con base en el resultado de cálculos y proyecciones fidedignas; Incrementar la efectividad en la de gestión de proyectos del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela) son llevados a cabo mediante el desarrollo de las herramientas propuestas, por parte del equipo de trabajo detallado en el literal precedente.

Definición

Para el presente caso, la fase de definición consiste en la exposición

detallada del plan, por lo que seguidamente se pasa a especificar cada una de las herramientas a desarrollar que guían su materialización:

Administración del Alcance:

- Herramienta Declaración del Alcance.

La Declaración del alcance es como realizar pequeños Charters de cada entregable final, desglosándolos, describiéndolos, especificando cómo deben quedar para ser aceptados por el cliente. De esta forma el Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela establece los criterios de aceptación. Es importante que los entregables que se elaboren cumplan con el criterio SMART, acrónimo cuya traducción se entiende de la siguiente manera: Específico, Medible, Acordado, Realista y en el Tiempo establecido.

Esta herramienta es útil para asegurar que tanto el cliente como el patrocinador y el equipo del proyecto confirmen cómo serán los entregables finales del proyecto. Para ello, incluye la descripción de los entregables finales y sub-entregables con el criterio SMART; criterios de aceptación para entregables finales y sub-entregables; y las fases del proyecto cuando así convenga.

Para su desarrollo, deben describirse en dos o tres párrafos cada uno de los entregables finales; determinar los criterios de aceptación de cada entregable final; y definir las fases del proyecto cuando así sea conveniente. Igualmente, a través de la elaboración de un mapa mental, deben obtenerse los sub-entregables de cada fase del proyecto o directamente desglosar cada entregable final en 3-6 sub-entregables. También se describe cada sub-entregable y se determinan los criterios de aceptación para cada uno de los sub-entregables.

El momento de aplicar esta herramienta es durante el desarrollo del plan y debe actualizarse a lo largo del proyecto, en caso de que cambie el alcance.

- Herramienta WBS

El WBS es un acrónimo que significa "Work Breakdown Structure", o desglose estructurado del trabajo. Parte de la Declaración del Alcance, luego se obtienen los entregables finales y sub-entregables, con sus descripciones y criterios de aceptación. Después se confirman las expectativas con el Cliente, con el Patrocinador y el equipo del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela. Ahora debe desglosarse aún más los sub-entregables, hasta llegar a un nivel de control en el que cada elemento pueda ser asignado a una persona o empresa responsable, programado, costado y monitoreado.

La función del WBS se enfoca en organizar y definir el alcance total del proyecto mediante una estructura orientada a entregables, que incluye a todos los elementos del proyecto. El trabajo ajeno al WBS está fuera del alcance del proyecto y por lo tanto no será realizado. El WBS incluye las fases del proyecto y APP, entregables, sub-entregables, sub-sub-entregables, entre otros., donde cada nivel inferior de la estructura representa una descripción detallada de los elementos del proyecto.

Ahora bien, para desarrollar el WBS se elabora un mapa mental partiendo de la Declaración del Alcance, desglosando el proyecto en entregables y sub-entregables. Se decide acerca del formato a utilizar (pasar el mapa mental a tabla o gráfico), se identifican los entregables adicionales al nivel superior, necesarios para completar el Alcance del proyecto. Posteriormente se analiza cada entregable de Nivel 1, para determinar su elemento de nivel inferior próximo; se efectúa esta misma operación con los niveles 2 y 3 y se continúa el desglose con suficiente detalle para poder estimar, monitorear y controlar efectivamente. Se valida el WBS y se obtiene su aprobación.

Para llevar a cabo esta herramienta, debe hacerse durante el desarrollo del plan y actualizarla a lo largo del proyecto en caso de que cambie el alcance.

Administración de los Recursos Humanos

- Herramienta Diagrama Organizacional.

Esta herramienta consta de una representación gráfica que se utiliza definir la línea de autoridad, la dependencia organizacional y la toma de decisiones. Incluye personas, compañías y dependencias organizacionales; deben considerarse todas las organizaciones involucradas, tanto internas como externas, directivos y ejecutores. Para desarrollarla es preciso elaborar un organigrama indicando el orden jerárquico de las organizaciones involucradas y personas a cargo. Ha de prepararse durante el desarrollo del Plan y actualizarla a lo largo del proyecto.

- Herramienta Matriz de Roles y Funciones

Es una herramienta basada en el WBS, que integra a los involucrados en el proyecto y asegura la distribución adecuada de roles (quién hace qué) y funciones (quién decide qué). Asimismo, incluye todo el trabajo expuesto en el WBS (de APP y del proyecto mismo), y las personas clave, sus roles y funciones. Para desarrollarla debe elaborarse una matriz, donde en la columna izquierda se incluyan todos los entregables del WBS y en el renglón superior los nombres de los involucrados. En cada una de las celdas se incorpora el rol o la responsabilidad, por ejemplo: autoriza, participa, coordina, ejecuta-elabora y revisa. Se puede adaptar la definición de roles a los requerimientos personales o del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela, siempre que se logre una comunicación efectiva. Se diseña durante el desarrollo del Plan y

actualizarla a lo largo del proyecto.

Administración de la Comunicación

- Herramienta Matriz de Comunicación

Esta herramienta se utiliza para mantener informados a los involucrados y asegurar una comunicación efectiva. Facilita la toma oportuna de decisiones y la tranquilidad de los involucrados clave. Incluye la lista de reportes de avance y contenidos; documentos de planeación relevantes y contenidos; lista de distribución; periodicidad de la distribución; medio de la distribución de la información; responsable de emitir el reporte. Para desarrollarla debe colocarse en la primera columna de la izquierda, a los involucrados relevantes por empresa o departamento y en la segunda columna, su rol; incluir en cada celda de los dos renglones superiores, el tipo de reporte o documento y su periodicidad; indicando en cada celda los símbolos a utilizar. Se diseña durante la planeación y se actualiza a lo largo del proyecto.

- Herramienta Calendario de Eventos

Permite una visión gráfica completa de los eventos más importantes a lo largo del calendario del proyecto a ejecutar por el Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela, facilitando la integración de sus objetivos. Incluye fechas de los eventos repetitivos relevantes del proyecto como reuniones, pagos, trámite de facturas, fechas de entregables parciales y finales, hitos o eventos clave, entregas de reportes mensuales, etc. Para desarrollarla debe señalarse cada evento relevante en un calendario con todo el proyecto, utilizando simbología gráfica. Debe elaborarse durante la planeación y actualizarla a lo largo del proyecto.

- Herramienta Reporte Mensual

Informa mensualmente a los involucrados claves y al Cliente sobre el desempeño del proyecto y presenta recomendaciones sobre tendencias, áreas de oportunidad y prioridades. Incluye un informe situacional, logros, desviaciones, recomendaciones, acción correctiva, áreas de oportunidad, riesgos, tendencias, prioridades; Estatus de Definición del Alcance; Estatus de Tiempo; Estatus del Presupuesto; Estatus de Calidad. Estatus de Riesgos. Estatus de Abastecimientos; Documentación fotográfica, si aplica. Al momento de desarrollarla, se debe diseñar un formato para el proyecto que incluya la información anterior, o la más relevante. Por otro lado, el formato y contenidos generales deben diseñarse durante el desarrollo del Plan así como también, se precisa generar y distribuir según la Matriz de Comunicación a lo largo del proyecto; y ajustaría de acuerdo con las necesidades del Cliente.

Administración del Tiempo

- Herramienta Programa del Proyecto.

Esta herramienta desglosa los entregables del WBS en términos de actividades, incluyendo la interrelación entre ellas y su secuencia a lo largo de la duración del proyecto. Permite establecer las fechas de inicio y terminación del proyecto por parte del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela, de cada fase, de cada entregable y de cada actividad. Además, permite identificar las actividades críticas, es decir, actividades que afectan directamente la fecha de terminación del proyecto.

Asimismo, incluye el WBS detallado en actividades. Cuando sea requerido, desarrollar el SBS (Schedule breakdown structure - desglose estructurado del programa); las duraciones de actividades; y la interrelación entre actividades predecesoras y sucesoras que abarca:

- SS (start to start - inicio a inicio), indica que la actividad sucesora puede iniciar tan pronto inicia la actividad predecesora.

- FS (finish to start - término a inicio), expresa que la actividad sucesora puede iniciar tan pronto termine la actividad predecesora. Este tipo de relación es la más utilizada, por lo que en el programa sólo representamos el número de la actividad predecesora.

- SS+80% significa que la actividad sucesora puede iniciar tan pronto la actividad predecesora logre un avance del 80%.

- SS+1 día indica que la actividad sucesora puede iniciar tan pronto la actividad predecesora avance 1 día.

- FF (finish to finish - término a término) indica que la actividad sucesora no podrá terminar hasta que la actividad predecesora termine.

- Fechas de inicio y término.

Considerando como base el mapa mental de entregables y/o WBS, se definen las actividades (WBS a nivel de tareas o actividades). Para cada actividad, se identifican sus actividades predecesoras y sucesoras; se calculan las duraciones y se establece la fecha de inicio. Asimismo, se utiliza un programa computacional como el MsProject, Primavera, Timeline, entre otros. Esta herramienta debe utilizarse durante el desarrollo del Plan y actualizarla conforme se acuerde con los involucrados.

Administración del Costo

- Herramienta Estimados de Costos.

Esta herramienta se utiliza para calcular el costo del proyecto, que servirá como soporte para desarrollar el Presupuesto Base. Incluye WBS, unidades, cantidades, precios unitarios (material, mano de obra, subcontratos, equipos y costos indirectos), e importes. Para su aplicación se debe crear una hoja de

cálculo con las siguientes columnas: WBS, unidad, cantidad, precio unitario e importe. Luego ha de calcularse el costo total o importe, sumando los montos de cada partida del WBS. El momento de elaborarla es durante el desarrollo del Plan y se debe actualizar continuamente para equilibrar la relación Alcance-Tiempo-Costo. Una vez autorizado se convierte el Estimado de Costos en el Presupuesto Base.

- Herramienta Presupuesto Base

Muestra el presupuesto acumulado a lo largo del tiempo y sirve como base contra la cual comparar el desempeño del proyecto en tiempo y costo. (Mediante la herramienta de control llamada "Earned Value" o Valor Ganado). Incluye el estimado de Costos autorizado que equivale al Presupuesto Base y el programa del Proyecto. Para su realización se debe asignar a las partidas del WBS en el programa, un monto presupuestal. Se debe emplear al elaborar el Plan del Proyecto y actualizarla según el Sistema de Control de Cambios.

Administración de la Calidad

- Herramienta Diagrama Causa-Efecto con Lista de Verificación

Los objetivos de la Administración de la Calidad son asegurar que el proyecto satisfaga las necesidades para las cuales se inició, identificar los estándares de calidad relevantes al proyecto y determinar cómo satisfacer dichos estándares. Esta herramienta identifica todas las actividades necesarias para lograr satisfacer los requerimientos de calidad establecidos tanto en el Charter y la Declaración del Alcance, así como durante el desarrollo del diseño. También se utiliza para identificar las causas raíz de problemas de calidad y así tomar la acción correctiva necesaria para la mejora continua. Su enfoque es más hacia las causas que hacia los síntomas. La Lista de Verificación confirma efectivamente el desempeño de los factores incluidos en el Diagrama Causa-

Efecto con fines preventivos.

Incluye los entregables con sus criterios de aceptación y los factores indispensables para lograr dichos criterios (causales). Para desarrollarla, se debe establecer el efecto deseado en el extremo derecho, marcando una línea horizontal; derivar las causas principales para dicho efecto; integrar factores indispensables que influyen en cada una de las causas principales; y una vez depurado, vaciar la información en formato de listado, donde se incluye la fecha programada de revisión, estatus, fecha de revisión real, observaciones y firma. El momento de desarrollarla es durante el desarrollo del Plan y utilizarla durante la ejecución del proyecto para asegurar la calidad.

Administración del Riesgo

- Herramienta Mapa de Riesgos

Los objetivos de la administración de riesgos, son reducir la repercusión negativa de los riesgos en el proyecto, identificar las áreas de oportunidad por lograr y las amenazas por controlar y establecer un Plan de Manejo de Riesgos con sus respectivos responsables. Esta herramienta es útil para identificar y cuantificar riesgos, definiendo qué amenazas debemos controlar y qué oportunidades hay que aprovechar; evaluar riesgos identificados; oportunidades por aprovechar; cuantificaciones o evaluaciones de riesgos; definición de amenazas y oportunidades por aprovechar.

- Herramienta Matriz de Administración de Riesgos

Esta herramienta está diseñada para desarrollar respuestas y asignar responsables para el manejo de riesgos. Incluye Amenazas y oportunidades seleccionadas, posibles respuestas, plan de acción e identificación del responsable de administrar el riesgo. Para cada riesgo seleccionado (del Mapa

de Riesgos), escoger la(s) respuesta(s) de acuerdo con la tabla previa. Se debe desarrollar alternativas de contingencia: plan A, plan B y posiblemente C y asignar responsables para cada uno de los riesgos. El momento de aplicarla es durante la elaboración del Plan y actualizarla mientras dure el desarrollo del proyecto, cuando las situaciones de riesgo cambien.

Implantación

Aprobado el plan detallado en la fase de definición, se requiere de la autorización de fondos para la materialización del proyecto, lo que conlleva a la fase de implantación. No obstante, dadas las características del presente plan, y lo relacionado con la utilización de recursos ya disponibles, el requerimiento está orientado a una autorización administrativa de mero trámite, para su implementación. Siendo la meta de la presente fase, completar mecánicamente instalaciones de una obra determinada, y la puesta a punto de las instalaciones listas para ser entregadas al grupo de operaciones de manera que inicie la puesta en servicio de las mismas; y por tanto, la contratación y ejecución del proyecto; vale acotar que el equipo de trabajo ya forma parte del personal de la organización y los recursos como se ha indicado, se encuentran a disposición. Solo se requiere de una autorización administrativa para hacer valedera la autoridad de la ejecución de las herramientas propuestas, que guiarán cada fase de los proyectos del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela.

Operación

La fase Operar, se caracteriza por la consecución de los siguientes objetivos:

1. Operación inicial. En el caso que ocupa la presente investigación y dada la naturaleza del presente plan, la operación inicial se verifica con la puesta en

marcha del instructivo desarrollado y a través de su desarrollo, guíe la planificación y ejecución de cada obra.

2. Pruebas de garantía/capacidad. Las pruebas de capacidad o garantía, han de realizarse cotejando los objetivos propuestos y los logros alcanzados mediante la ejecución del plan propuesto. Si durante la prueba se evidencian diferencias significativas entre los rendimientos reales y los objetivos trazados, deben hacerse los correctivos necesarios a fin de canalizar los esfuerzos adecuadamente.

3. Elaboración de informes finales. Los informes finales constan de documentos que recopilan información técnica del plan, la forma y estrategia de ejecución utilizada, y detalles tanto administrativos como operativos, que sirvan para reseñar su ejecución y la circunscripción a la planificación resultante de la aplicación de las herramientas propuestas. Este informe servirá como fundamento para evaluaciones financieras y de gestión, así como una importante herramienta para evaluación, control y seguimiento del plan.

4. Evaluación continua. La evaluación continua implica que se lleven a cabo auditorías de forma periódica a fin de determinar la efectividad del plan propuesto. Ello favorecerá una mejor ejecución al tener la posibilidad de corregir oportunamente cualquier desviación.

CAPÍTULO VI. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

6.1 Resumen del Proyecto

Propósito

El presente proyecto tiene como finalidad mejorar la gestión de proyectos del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela, mediante un plan de gestión, basado en la utilización de un conjunto de herramientas para la planificación, control y evaluación de los proyectos desarrollados.

Negocios y contexto político

Se precisa de la disciplina y la autoridad necesaria para implementar el plan propuesto, a fin de ejecutarlo satisfactoriamente y produzca los resultados esperados. Así, es preciso contar con la aprobación de los niveles superiores de la organización para su aplicación, con el objeto de contar con los recursos y la disposición de los participantes. Teniendo esto en cuenta, cabe destacar la positiva receptividad por parte de los miembros de la organización, a la realización del presente trabajo de investigación, lo cual es un indicio favorable.

Título de trabajo para el proyecto propuesto

Mejoramiento y control de gestión de proyectos mediante la técnica del Valor Ganado.

Objetivos

- Mejorar la gestión de proyectos en el Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela.
- Incrementar la productividad de la organización mediante una eficiente gestión de proyectos.
- Beneficiar al personal del Departamento de Infraestructura de DIRECTV

Venezuela, mediante una planificación más efectiva de sus funciones, alcanzando cada vez mayores niveles de eficiencia y productividad.

Complejidad del proyecto

La complejidad del proyecto se centra principalmente, en los niveles de dificultad que presente el personal para adaptarse a la metodología de trabajo que se propone y en la contratación del personal capacitado para tal fin.

Beneficios potenciales

Entre los beneficios potenciales se tienen:

A corto plazo:

- Mayor y mejor coordinación.
- Mayor eficiencia.
- Mejores tiempos de respuesta.
- Mejor utilización de recursos.
- Tareas desarrolladas oportunamente.
- Mejor visión de cómo y cuándo culminará cada proyecto.

A Largo plazo:

- Mejor control y seguimiento de las actividades.
- Mejor medición de desempeño.
- Mayor rendimiento económico.

Declaración de viabilidad

La organización tiene capacidad y disponibilidad para llevar a cabo el presente proyecto satisfactoriamente. Tal como se ha mencionado en apartados anteriores, cuenta con el personal especializado para ello, con los recursos

financieros y materiales; y con los resultados del presente estudio, claves para su implementación.

Recomendación

Se recomienda implementar el presente proyecto y asegurar su aplicación permanente dentro de la organización, siendo susceptible de mejoras y adaptaciones en conformidad con los cambios que se vayan suscitando en la empresa y el entorno.

6.2 Evaluación del Negocio

Evaluación de la situación y el problema de la declaración

Los proyectos actualmente en el subsistema estudiado, se elaboran de forma improvisada sin más planificación que las estimaciones especulativas que realiza el líder del proyecto una vez solicitado. Los tiempos son acordados de acuerdo con la experiencia del líder de proyecto, aunque sin bases sólidas sobre las cuales sustentarlos. Asimismo, los recursos a utilizar se gestionan de acuerdo con decisiones tomadas de la misma manera.

Opciones consideradas

Actualmente se considera favorablemente la aplicación del presente proyecto en la organización, dados los beneficios en que redundará para la empresa, y teniendo en cuenta su facilidad de implementación, el cual consiste únicamente en reprogramar las actividades del personal del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela.

Consulta

Tal como se ha reflejado anteriormente, el proyecto cuenta con un elevado nivel de aceptación y buenas expectativas. En tal sentido, se allana el terreno para su implementación y permanencia.

6.3 Alcance Propuesto

Definición del alcance

Cuadro 37. Definición del alcance, Mejorar la gestión de proyectos en el Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela.

Elemento	Detalle
Objetivo	Mejorar la gestión de proyectos en el Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela
Resultado	Incremento de la efectividad en la realización de proyectos
Salidas o productos	Planificación, control y evaluación de proyectos
Criterios de calidad	- Precisión - Oportunidad - Puntualidad - Confiabilidad
Cliente (s)	Personal del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela

Supuestos

Todos los recursos necesarios se encuentran disponibles en la organización, por lo que solo resta dar las instrucciones necesarias y que el personal se dedique a llevar a cabo las actividades pautadas.

Restricciones

La principal restricción se centra en la autorización de su implementación, por parte de la gerencia responsable de ello. No obstante, el proyecto ha sido recibido favorablemente por todos los involucrados, por lo que se prevé la aprobación requerida.

Alcance del trabajo

Cuadro 38. Aprobaciones requeridas, Mejorar la gestión de proyectos en el Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela.

Parte del proyecto (Alcance Interno)	Responsabilidad	No es parte del Proyecto (Fuera de alcance)	Responsabilidad	No identificado
<i>Gerenciar los procesos de tiempo y costo en la gestión de proyectos dentro del departamento</i>	<i>Gerencia de Servicios corporativos</i>	<i>Controlar las etapas posteriores a la culminación del proyecto</i>	<i>Gerencia de Servicios Corporativos y Coordinador de Infraestructura</i>	<i>Tiempo de implementación</i>

Estrategia de implementación

Desde el inicio de la implementación del presente proyecto, se requiere al menos un mes, para comenzar a ver resultados al menos con lo relativo a los tiempos de realización y el régimen presupuestario. No obstante, para constatar su efectividad, es preciso llevar a término al menos un proyecto en su totalidad, desde el mismo momento de contratación.

Cuadro 39. Estrategia de implementación del proyecto.

Elementos	Detalles
Calendario del proyecto	01 de junio de 2013 será la fecha de inicio de implementación del proyecto. Como su ejecución es permanente, no tiene fecha de culminación. Sin embargo, con cada proyecto finalizado puede hacerse un corte y evaluación de la estrategia
Presupuesto estimado	Los costos están incluidos en los gastos regulares de la organización, dado que el personal así como los recursos materiales se encuentran ya utilizándose por la empresa. En consecuencia, no se requieren más recursos financieros de los ya utilizados normalmente e incluidos en la nómina. Lo que se hace necesario es una redistribución del tiempo de trabajo del gerente de departamento y de personal clave.

6.4 Presentación de la Gestión del Proyecto

Gobierno

- Sponsor: Director del área donde se asigna el proyecto
- Project Board: Directiva de DIRECTV
- Gerente de Proyecto: Coordinador de Infraestructura
- Equipo de Proyecto: Lideres funcionales de las áreas involucradas

Principales riesgos y problemas

Los principales riesgos y problemas tienen relación con la correcta aplicación de las herramientas y la correcta realización de los respectivos cálculos. Si los cálculos y procedimientos no se llevan a cabo correctamente, existe el riesgo de incurrir en error y excederse del presupuesto estimado o del tiempo estipulado, en cuyos casos las consecuencias redundarán negativamente en el estado financiero de la empresa.

CAPITULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

1. La evaluación del desempeño actual de la gestión de proyectos en el Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela, se realizó cabalmente, obteniendo así la información necesaria para formular las estrategias a utilizar en el diseño del nuevo plan de gestión. Se observó que en líneas generales, los proyectos son terminados antes de la fecha estipulada y el costo se incrementa, lo que refleja una planificación deficiente.

2. La formulación de estrategias de mejoras en la gestión de proyectos del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela, se realizó con base en los resultados de la evaluación del desempeño actual de la gestión de proyectos, consolidando las fortalezas y supliendo las debilidades percibidas. De esta manera, las estrategias se enfocan en la Administración del Alcance, Administración de los Recursos Humanos, Administración de la Comunicación, Administración del Tiempo, Administración del Costo, Herramienta Estimados de Costos, Administración de la Calidad y Administración del Riesgo.

3. El diseño del nuevo plan de gestión de proyectos del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela, fue llevado a cabo siguiendo la metodología descrita, alcanzando las expectativas del investigador. Con la finalidad de materializar las estrategias formuladas, se plasmaron en la planificación las herramientas de Declaración del Alcance, WBS, Diagrama Organizacional, Matriz de Roles y Funciones, Matriz de Comunicación, Calendario de Eventos, Reporte Mensual, Programa del Proyecto, Estimados de Costos, Presupuesto Base, Diagrama Causa-Efecto con Lista de Verificación, Mapa de Riesgos y Matriz de Administración de Riesgos.

CAPITULO VIII.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

Objetivo 1. En cuanto a la evaluación del desempeño actual de la gestión de proyectos en el Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela, se tiene que de acuerdo con los hallazgos alcanzados a lo largo de la realización del presente estudio, los proyectos ejecutados en el Departamento de Infraestructura de DIRECTV tienden a ajustarse al presupuesto asignado aunque con ligeras variaciones. No obstante, la culminación del proyecto discrepa de forma importante con la planificación en cuanto a los tiempos de ejecución (se terminan mucho antes de lo pautado). Aunque esto pueda parecer un aspecto positivo, puede no serlo tanto, si se toma en cuenta el hecho de que la organización al tener agendado uno o más proyectos durante determinado período de tiempo que copen su capacidad, no puede o no debe aceptar el desarrollo de otros proyectos que le sean solicitados.

En consecuencia, si la culminación de un proyecto se estima a seis meses, no es prudente aceptar otros proyectos si se le solicita que inicie otro proyecto diferente al cuarto mes de ese mismo período, si ello compromete su capacidad operativa. De este modo, al no calcular eficientemente el desarrollo de los proyectos, pueden estar perdiéndose oportunidades importantes que puedan incrementar la rentabilidad de la empresa.

La planificación es un elemento fundamental en la gestión de proyectos. Dada su importancia, urge la implantación de la propuesta detallada en el presente estudio, a fin de mejorar la gestión de proyectos en el Departamento de Infraestructura de DIRECTV, así como sus resultados que, son mejorables mediante el desarrollo de cada una de las herramientas contenidas en el plan detallado en el capítulo anterior. Con su consecución se espera alcanzar

mayores niveles de excelencia que incidan en la rentabilidad de los procesos operativos de la organización y repercutan positivamente en su crecimiento.

Objetivo 2. La formulación de estrategias de mejoras en la gestión de proyectos del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela, se llevó a cabo con base en las necesidades detectadas, adaptando las herramientas propuestas al caso específico que ocupa el presente estudio, y de esta manera elaborar un plan que se ajustara a esta realidad.

En tal sentido, se optó por diseñar una estrategia multidimensional que abarcara los siguientes aspectos: Administración del Alcance; Administración de los Recursos Humanos; Administración de la Comunicación; Administración del Tiempo; Administración del Costo; Administración de la Calidad y Administración del Riesgo; para su posterior implantación y establecimiento operativo. Tal estrategia se adoptó en virtud de las debilidades en cuanto a planificación y control detectadas en el Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela, con el objeto de manejar los recursos materiales y humanos de forma eficiente, en función de cada proyecto. No obstante, no se trata una aplicación mecánica de herramientas administrativas y gerenciales, sino que su valor agregado consiste en cambiar el paradigma existente creando hábitos fundados en conocimientos sólidos de la gestión de proyectos.

Objetivo 3. El diseño del nuevo plan de gestión de proyectos del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela, se fundamentó en las herramientas propuestas: Herramienta WBS; Herramienta Diagrama Organizacional; Herramienta Matriz de Roles y Funciones; Herramienta Matriz de Comunicación; Herramienta Calendario de Eventos; Herramienta Reporte Mensual; Herramienta Programa del Proyecto; Herramienta Estimados de Costos; Herramienta Presupuesto Base; Herramienta Diagrama Causa-Efecto con Lista de Verificación; Herramienta Mapa de Riesgos; y la Herramienta Matriz de Administración de Riesgos.

Su propuesta de uso en la planificación se basa en la consolidación de las fortalezas del subsistema organizacional (ejecución) y supliendo las debilidades (planificación). La planificación realizada, permite una sólida directriz para el desarrollo de los proyectos, permitiendo una culminación satisfactoria mediante un riguroso control y permanentes evaluaciones.

8.2 Recomendaciones

Con base en las conclusiones obtenidas, se sugiere llevar a cabo las recomendaciones que se exponen a continuación, y cuyo acatamiento incidirá directamente en la solución de la problemática planteada:

- Implantar la propuesta desarrollada mediante el presente estudio.
- Extender la propuesta desarrollada en el presente estudio mediante los ajustes adecuados, a otras áreas de la organización, para la mejor gestión de los proyectos y actividades.
- Establecer políticas de evaluación continua en la empresa, extensibles a otros subsistemas de la organización.
- Incorporar a todos los involucrados para el conocimiento del presente proyecto y las expectativas que se tienen de su aplicación.
- Implementar programas de actualización al personal del Departamento de Infraestructura de DIRECTV Venezuela, en materia de planificación y gestión de proyectos.
- Exponer a la directiva de DIRECTV Venezuela, los beneficios del presente proyecto, a fin de materializar su difusión y posterior adaptación a otros departamentos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña (2005). *Diseño de un Modelo de Gestión para el Departamento de Contratación de la Gerencia de Mantenimiento de la Refinería Puerto La Cruz*. Trabajo Especial de Grado no Publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Altuve (2006), *Diseño de una Metodología para la Mejora del Registro y Control de los Documentos Manejados por la División de Proyectos de Mantenimiento de Generación de CVG EDELCA*. Trabajo Especial de Grado no Publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Amat, O. (2010). *EVA. Valor Económico Agregado*. Colombia: Editorial Norma.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Editorial Episteme.
- Balestrini, M. (2002). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: OBL Consultores Asociados.
- Bendezu (2008). *Diseño de un Sistema Automatizado de Control y Gestión de Proyectos en CVG EDELCA*. Trabajo Especial de Grado no Publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Bilbao J. y Longás J. (2009). *Temas de Economía Mundial*. España: Delta Publicaciones Universitarias, S.L.
- Brown, M. (2010). *Gestión de Proyectos en una Semana*. España : Gestión.
- Cano, I. (2008). *Gestión de Proyectos con TIC's*. España: Ideas propias Editorial.
- Capuz S., Gómez E., Torrealba A., Ferrer P., Gómez T. y Vivancos J. (2007). *Dirección, Gestión y Organización de Proyectos*. España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Chamoun, Y. (2002). *Administración Profesional de Proyectos. La Guía*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Deusto (2008). *Gestión de Proyectos*. España: Harvard Business Essentials.
- González (2010), *Propuesta de Mejoras a la Gestión de Tiempo del Departamento de Proyectos de la Empresa Arturo Arenas & Asociados*. Trabajo Especial de Grado no Publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

- Hernández (2008). *Diagnóstico de la Aplicación de las Mejores Prácticas Para la Gestión de Proyectos Propuestas por el Project Management Institute (PMI), en la Gestión de Costos, Tiempo y Alcance. Caso Estudio: Proyecto de Construcción "Urbanización la Rosa Mística"*. Trabajo Especial de Grado no Publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la Investigación*. Caracas: Quirón Ediciones / CieaSypal.
- International Project Management Association (2012). *Education and Training*. Disponible: <http://ipma.ch/education/> [Consulta: 2012, Mayo 1]
- Llorens, F. J. (2005). *Gerencia de Proyectos de Tecnología de Información*. Caracas: Editorial Gráfica Integral.
- Mateo, D. (2007). *Cómo Gestionar y Planificar un Proyecto en la Empresa. Técnicas y Métodos para el Éxito de un Proyecto Empresarial*. España: Editorial Gesbiblo.
- Mendoza (2006), *Diseño de un Sistema Integrado para el Control de la Gestión de Proyectos de los Organismos Públicos Venezolanos*. Trabajo Especial de Grado no Publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa – Noriega Editores.
- Páez (2008), *Plan de Mejora del Desempeño de la Gestión del Tiempo en los Proyectos del Departamento de Servicios de Tecnología Hewlett-Packard Venezuela*. Trabajo Especial de Grado no Publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Pisani (2009). *Ciclo de Vida y Fases de los Proyectos de Infraestructura de Fibra Óptica de una Empresa de Telecomunicaciones*. Trabajo Especial de Grado no Publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Project Management Institute (2010). *Guía de los Fundamentos de la Dirección De Proyectos/a Guide To The Project Management Body Of Knowledge (pmbok Guide)*. EEUU: Autor.
- Ramírez, T. (2007). *Cómo Hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas: Panapo.
- Tamayo y Tamayo M. (2005). *El Proceso de la Investigación Científica*. México:

Limusa – Noriega Editores.

Universidad Católica Andrés Bello (2011). *Instructivo Integrado para Trabajos Especiales de Grado*. Caracas: Autor.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Autor.

Velásquez (2007). *Definición de un Plan de formación en Gerencia de Proyectos que responda a brechas de conocimiento según el estándar de Gestión de Proyectos definido por el PMI*. Trabajo Especial de Grado no Publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Vértice (2009). *Gestión de Proyectos*. España: Editorial Vértice.

Viamonte (2008). *Diseño de la Oficina de Proyectos de Seguros Caroní*. Trabajo Especial de Grado no Publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Vilachá (2004). *Aplicación del Método de Valor Ganado como una Alternativa en el Control de Costos de un Proyecto de Construcción Civil*. Trabajo Especial de Grado no Publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Villanueva (2006). *Diseño de un modelo para la Gerencia de Proyectos de Tecnología de Información con Múltiples Unidades Funcionales*. Trabajo Especial de Grado no Publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Webster, A. (2005). *Estadística Aplicada a los Negocios y a la Economía*. Colombia: Irwin McGraw Hil.

Zúñiga M., Montoya M. y CambroneroA. (2007). *Gestión de Proyectos de Conservación de Recursos Naturales*. Costa Rica: Editorial Universitaria Estatal a Distancia.