



**TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA**

# **REDISEÑO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y MONITOREO EN OBRA EN EL ÁREA DE PROYECTOS DE DIESTRA CONSTRUCTORA**

**Trabajo de titulación presentado como requisito para optar al  
título de:**

**Magíster en Dirección de Proyectos**

**Por la estudiante:**

**María Fernanda IDROBO LATORRE**

**Bajo la dirección de:**

**Andrea Salem, MBA, PMP®**

**Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrado  
Guayaquil - Ecuador  
Septiembre del 2017**

**MDPR2014\_220196**

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	9
CAPÍTULO A. DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	10
<b>Subcapítulo A1. Descripción de la organización o sponsor</b>	10
1.1. Estructura organizacional	10
1.2. Líneas de negocio	11
<b>Subcapítulo A2. Plan estratégico de la Organización</b>	11
2.1. Misión	11
2.2. Visión	11
2.3. Objetivos de la Planificación Estratégica de la Organización	11
<b>Subcapítulo A3. Políticas de calidad y estrategia</b>	12
3.1. Política de calidad	12
3.2. Cadena de Valor	13
3.3. Estrategia aplicada al Proyecto de Titulación	15
CAPÍTULO B. CASO DE NEGOCIO	16
<b>Subcapítulo B1. Problema del Caso de Estudio</b>	16
<b>Subcapítulo B2. Alternativas de Solución</b>	18
2.1. Alternativa 1: Generar un Rediseño del Manual de Gestión de Procesos de monitoreo, control y aseguramiento de la calidad en Obra de Diestra Constructora	18
2.2. Alternativa 2: Generar un Rediseño del Manual de Gestión de Procesos de Monitoreo de Calidad en Obra Civil en Diestra Constructora	20
<b>Subcapítulo B3. Necesidad de la empresa y situación actual</b>	21
<b>Subcapítulo B4. Factores de identificación de las propuestas</b>	23
4.1. Objetivos del proyecto	24
4.1.1. Objetivo Principal	24
4.1.2. Objetivos Secundarios	25
4.1.3. Objetivos de Costo	25
4.1.4. Costos del Proyecto	28
<b>Subcapítulo B5. Análisis de las propuestas</b>	35
CAPÍTULO C. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	37
<b>Subcapítulo C1. Propósito y Justificación</b>	37
<b>Subcapítulo C2. Objetivos del Proyecto</b>	38
2.1. Objetivo General:	38
2.2. Objetivos Específicos:	38

2.3. Objetivos de costo	40
Subcapítulo C3. Requisitos de Alto Nivel	40
3.1. Supuestos	40
3.2. Restricciones	41
3.2.1. Limitaciones técnicas del entregable	41
3.2.2. Limitaciones de tiempo	42
3.2.3. Limitaciones de costos	42
Subcapítulo C4. Riesgos de Alto Nivel	42
4.1. Riesgos de Nivel Alto	43
4.2. Riesgos de Nivel Medio	43
Subcapítulo C5. Entregables y resumen de hitos	44
Subcapítulo C6. Resumen del presupuesto	47
Subcapítulo C7. Lista de interesados	49
7.1. Interesados Internos	49
7.2. Interesados Externos	50
Subcapítulo C8. Requisitos de Autorización del Proyecto	50
8.1. Requisitos Administrativos	50
8.2. Requisitos Técnicos	51
Subcapítulo C9. Designaciones de gestores del proyecto	53
9.1. Director del Proyecto	53
9.2. Equipo de Trabajo Asignado	53
9.3. Sponsor del Proyecto	54
CAPÍTULO D. PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO	55
1. Subcapítulo D1. Gestión de los Interesados	63
1.1. Registro de Interesados	63
1.2. Análisis de Clasificación de Interesados	68
1.3. Plan de Gestión de Interesados	73
1.3.1. Técnicas y Herramientas	73
2. Subcapítulo D2. Gestión de Alcance	79
2.1. Plan de Gestión de Alcance	80
2.1.1. Objetivos de alcance del proyecto	81
2.1.2. Verificación del alcance	83
2.1.2.1. Fases:	83
2.1.2.2. Procedimientos:	83
2.1.3. Impacto en otras áreas	86

2.1.4. Impacto en otras entidades	86
2.1.5. Gestión de cambios	86
Relaciones y procesos con Gestión de Cambios	87
Roles y Atributos	87
2.2. Documentación de Requisitos	88
2.2.1. Matriz de Trazabilidad	88
2.2.2. Línea Base	90
2.2.3. Estructura de Desglose del Trabajo(EDT)	92
2.2.4. Diccionario de la EDT	96
2.2.5. Aprobación EDT	108
2.2.6. Criterios de aceptación	108
2.2.6.1. Técnicos:	108
2.2.6.2. De calidad	109
2.2.7. Supuestos	109
2.2.8. Limitaciones	111
2.2.8.1. Factores técnicos del entregable	111
2.2.8.2. Factores de validación técnica del entregable	112
3. Subcapítulo D3. Gestión del Tiempo	113
3.1. Plan de Gestión del Cronograma	114
3.1.1. Metodología de Gestión del Cronograma	114
3.1.2. Herramientas para Gestión del Cronograma	115
3.1.3. Mediciones del Cronograma	115
3.1.3.1. Nivel de precisión	116
3.1.3.2. Unidad de medida	116
3.1.3.3. Umbrales de las varianzas	116
3.1.4. Procesos de Gestión del Cronograma	116
3.1.4.1. Identificación de actividades y tareas	116
3.1.4.2. Secuenciar las actividades	117
3.1.4.3. Estimación de los Recursos	117
3.1.4.4. Estimación de los Esfuerzos y Duraciones	117
3.1.4.5. Actualización, control y monitoreo del cronograma	118
3.1.4.6. Control de cambios del cronograma	118
3.1.5. Cronograma del Proyecto	118
3.1.5.1. Elementos del Cronograma del Proyecto	119
3.1.5.2. Ruta Crítica	132

3.1.5.3. Línea de Base del Cronograma	137
4. Subcapítulo D4. Gestión de Costos	146
4.1. Plan de Gestión de Costos	146
4.2. Línea Base de Costos	150
4.3. Requisitos de Financiamiento del Proyecto	163
5. Subcapítulo D5. Gestión Calidad	163
5.1. Plan de Gestión del Cronograma	163
5.2. Plan de Mejoras del Proceso	169
5.3. Métricas de Calidad	171
5.4. Listas de Verificación de Calidad	177
6. Subcapítulo D6. Gestión de Recursos Humanos	181
6.1. Plan de Gestión de los Recursos Humanos	181
6.1.1. Calendario de los Recursos Humanos	182
6.1.2. Criterios de Liberación de los Recursos Humanos	184
6.1.3. Formación de los Recursos Humanos	184
6.1.4. Sistema de Reconocimiento y Recompensas	186
6.1.5. Cumplimiento de Regulaciones	186
6.2. Estructura Organizacional del Proyecto	189
6.3. Asignaciones de Personal al Proyecto	190
6.3.1. Roles y Tareas Asignadas	191
6.3.2. Designaciones y Expectativas Asignadas	196
6.3.3. Recursos Asignados	202
6.4. Matriz RACI	203
7. Subcapítulo D7. Gestión de las Comunicaciones	204
7.1. Plan de Gestión de las Comunicaciones	208
7.2. Reportes de Desempeño	213
7.3. Gobierno y Reuniones	214
7.4. Plan de Control y Ejecución de Comunicaciones	216
8. Subcapítulo D8. Gestión de los Riesgos	217
8.1. Plan de Gestión de los Riesgos	218
8.2. Registro de Riesgos	234
8.3. Plan de Mitigación	236
8.4. Plan de Contingencia	238
Subcapítulo D9. Gestión de los Adquisiciones	238
9.1. Enunciado de trabajo relativo al proceso de requerimientos	239

<b>9.2. Documentos de los requerimientos</b>	242
<b>9.3. Criterios de las asignaciones</b>	243
<b>9.4. Decisiones de hacer o comprar</b>	244
Bibliografía	
245	
Anexos	249
Apéndice A: Registros de Cambios para Gestión de Interesados	
249	
Apéndice B: Registros de Hitos para Gestión del Tiempo	
251	
Apéndice B: Registros de Mediciones de Avance y Estado para Gestión del Tiempo	
252	
Apéndice C: Registros de Mediciones de Calidad para Gestión de Calidad	
256	
Apéndice D: Registros de Apertura y Cierre del Proyecto	
260	

**Lista de Ilustraciones o Gráficas**

ILUSTRACIÓN 1:GRÁFICO CADENA DE VALOR :DETALLE GENERAL DE INTERPRETACIÓN DE SINERGIA DE LA EMPRESA	13
ILUSTRACIÓN 2:DINÁMICA DE INTERACCIÓN ÁREAS	14
ILUSTRACIÓN 3: GRÁFICO DETALLADO INTERACCIÓN EN CADENA DE VALOR	15
ILUSTRACIÓN 4: CUADRO RESUMEN SITUACIÓN PAÍS	22
ILUSTRACIÓN 5: PAQUETES DE TRABAJO (ENTREGABLES)	45
ILUSTRACIÓN 6: ORGANIGRAMA DE GESTORES	54
ILUSTRACIÓN 7: RESUMEN DE GESTIONES	55
ILUSTRACIÓN 8: ESQUEMA DE REUNIONES DE LOS INTERESADOS	77
ILUSTRACIÓN 9: GRÁFICA MATRIZ PODER	89
ILUSTRACIÓN 10: ELEMENTOS DE LÍNEA DE BASE	91
ILUSTRACIÓN 11: DETALLE NIVEL ALTO Y MEDIO DE LA EDT	93
ILUSTRACIÓN 12: RELACIONES DE TRABAJO EDT Y ACTIVIDADES RUTA	94
ILUSTRACIÓN 11: RESUMEN DICCIONARIO EDT	97
ILUSTRACIÓN 12: DICCIONARIOS DE EDT	98
ILUSTRACIÓN 13:ACTIVIDADES NIVEL 2	120
ILUSTRACIÓN 16: HITOS DEL PROYECTO	121
ILUSTRACIÓN 17 HITOS Y TIEMPOS	123
ILUSTRACIÓN 18: REPORTE DE RECURSOS	124
ILUSTRACIÓN 19: CRONOGRAMA CON ELEMENTOS BASE: ACTIVIDADES, SECUENCIA, HITOS, TIEMPO ESTIMADO Y RECURSOS (6 GRÁFICAS)	126
ILUSTRACIÓN 20: RUTA CRÍTICA (6GRÁFICOS)	132
ILUSTRACIÓN 21: LÍNEA BASE DE CRONOGRAMA	138
ILUSTRACIÓN 22: RUTA CRÍTICA (7GRÁFICAS)	139
ILUSTRACIÓN 19: FORMATOS DE GESTIÓN	149
ILUSTRACIÓN 20: CORTE LÍNEA DE COSTOS Y ESTIMACIONES	152
ILUSTRACIÓN 21: REPORTE DE COSTOS PROYECTO	160
ILUSTRACIÓN 22: COSTOS Y VARIANZAS	161
ILUSTRACIÓN 23:COSTOS DE TAREAS Y RECURSOS	162
ILUSTRACIÓN 28: ESQUEMA DE CONTROL DE CALIDAD	176
ILUSTRACIÓN 29: CALENDARIO ASIGNACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	183
ILUSTRACIÓN 26: DIAGRAMA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	190
ILUSTRACIÓN 27: MATRIZ RACI	203
ILUSTRACIÓN 28: COMUNICACIONES DEL PROYECTO	212
ILUSTRACIÓN 29: METODOLOGÍA DE G.RIESGOS	219
ILUSTRACIÓN 30: ROLES Y RESPONSABILIDADES EN G.RIESGOS	220
ILUSTRACIÓN 31: FRECUENCIA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS	222
ILUSTRACIÓN 32: FORMATOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS	223
ILUSTRACIÓN 33: MÉTRICA DE PROBABILIDAD-IMPACTO	225
ILUSTRACIÓN 38: DEFINICIÓN DE PROBABILIDADES	229
ILUSTRACIÓN 39: DEFINICIONES DE IMPACTO	230
ILUSTRACIÓN 36: ENUNCIADO DE REQUERIMIENTO	240
ILUSTRACIÓN 37: DOCUMENTOS DE LOS REQUERIMIENTOS	242

### Lista de Tablas

TABLA 1: TABLA RESUMEN OBJETIVOS Y MEDICIONES	26
TABLA 2: COSTOS COMPARATIVOS	29
TABLA 3: ANÁLISIS COMPARATIVO DE ALTERNATIVAS	36
TABLA 4: RESUMEN DE HITOS, ACTIVIDADES Y TAREAS	46
TABLA 5: RESUMEN DE ANÁLISIS DE COSTO TOTAL	47
TABLA 6: RESUMEN DE PRESUPUESTO DEL PROYECTO	48
TABLA 7: REGISTRO RESUMEN DE INTERESADOS	63
TABLA 8: NIVELES PODER E INFLUENCIA DE INTERESADOS	69
TABLA 9: ESTIMACIÓN Y MEDICIÓN	147
TABLA 10: UMBRALES DE CONTROL	147
TABLA 11: PRESUPUESTO Y ANÁLISIS	150
TABLA 12: ROLES Y EQUIPO DEL PROYECTO	165
TABLA 13: MÉTRICA DE CALIDAD ENTREGABLE1	173
TABLA 14: MÉTRICA DE CALIDAD ENTREGABLE2	174
TABLA 15: MÉTRICA DE CALIDAD ENTREGABLE3	175
TABLA 16: LISTAS DE VERIFICACIÓN ENTREGABLE1	178
TABLA 17: LISTAS DE VERIFICACIÓN ENTREGABLE 2	179
TABLA 18: LISTAS DE VERIFICACIÓN ENTREGABLE 3	180
TABLA 19: CRITERIOS DEL PERFIL PROFESIONAL SOLICITADO	185
TABLA 20: DESIGNACIONES Y EXPECTATIVAS	196
TABLA 21: ASIGNACIÓN DE RECURSOS	202
TABLA 21: PLAN COMUNICACIONAL GENERAL ENTREGABLE 1	209
TABLA 22: PLAN COMUNICACIONAL GENERAL ENTREGABLE 2	210
TABLA 23: PLAN COMUNICACIONAL GENERAL ENTREGABLE 3	211
TABLA 24: PROBABILIDAD E IMPACTO DE RIESGOS	224
TABLA 26: MATRIZ COMPARATIVA DE RIESGOS	228
TABLA 26: REGISTRO DE RIESGOS	234
TABLA 27: ACTIVIDADES DE MITIGACIÓN	236
TABLA 28: CRITERIOS GENERALES DE SELECCIÓN PERSONAL	243
TABLA 29: TABLA DE DECISIONES	244

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La industria de la construcción presenta una amplia gama de manejo de proyectos, cuya gestión por su dinámica de diversa ejecución integra procesos que requieren estandarización. Este trabajo busca proveer un aporte en la implementación del seguimiento y control en la gestión de proyectos, estableciendo un rediseño del Manual de Gestión de Procesos de Monitoreo y Control de una empresa constructora ecuatoriana. Se presenta así el análisis de gestiones de varios proyectos ejecutados por la empresa, estandarizando los factores más eficientes para la industria y tomando en cuenta las implicaciones de la planificación, desarrollo e implementación de proyectos inmobiliarios en el Ecuador. Haciendo uso de las ventajas y beneficios adquiridos en las experiencias de las memorias técnicas reportadas en los manuales de gestión de proyectos anteriores en la empresa y las recomendaciones de “A Guide to the Project Management Body Of Knowledge (PMBOK®)”, optimizando procesos de monitoreo y control de obras de la construcción.

Palabras claves:

Modelo de Gestión. Procesos. Monitoreo y Control. Obra y Proyectos

## CAPÍTULO A. DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

### Subcapítulo A1. Descripción de la organización o sponsor

Diestra es el nombre comercial de una empresa familiar con experiencia de 25 años en el mercado de la construcción su enfoque es la prestación de servicios de diseño, planificación, desarrollo, construcción y fiscalización de proyectos inmobiliarios en las áreas: industrial, educativa, salud, corporativo y de vivienda. La empresa fue fundada por 3 socios bajo la imagen legal de Inmomafeda Cía. Ltda. , siendo una empresa que cuenta con personal administrativo y de obra que fluctúa según los proyectos que realiza manteniendo una nómina de 50 a 100 personas, que puede aumentar o disminuir según las obras en curso. La rama de la construcción es una industria que aporta riqueza en el estudio de manejos de gestiones de proyectos, debido a la especificación de cada requerimiento de proyecto es por esto que Diestra posee una gran fortaleza en el manejo de diversas obras que han permitido a la empresa desarrollar un largo camino de aprendizaje y fijar metas específicas para el manejo apropiado de las áreas que intervienen en el desarrollo de proyectos de la construcción.

#### 1.1. Estructura organizacional

Diestra posee una estructura funcional, cuyo organigrama se describe desde su organización general desarrollado como una de tipo funcional-vertical con varias funciones horizontales que facilitan las operaciones de la empresa. Se han considerado los criterios de definición de organización dinámica para la descripción de la estructura de Diestra, según la terminología y descripción organizacional de negocios expuesta por teorías y análisis de los investigadores Gaspar Hernández (Hernández Palma, 2011) y Henry Metacalf Follett (Metcalf, 1941), que propone dos pautas: 1) la organización funcional-vertical es una estructura dinámica organizacional corporativa, que establece una serie de posiciones laborales jerárquicas organizadas de manera vertical, que se rigen a la guía y supervisión de un organismo mayor de control; 2) el empleo de funciones horizontales de la empresa se refiere a la práctica ejecutiva de la organización, que posee una dinámica de operaciones coordinadas entre las áreas establecidas de la empresa ligadas por sus competencias y objetivos de la empresa y que son a su vez coordinadas por el staff de la empresa respetando la dinámica funcional vertical, pero interactúan entre sí. En términos generales el organigrama está representado por el manejo y toma de decisiones de la Junta Directiva compuesta por

miembros del directorio fijos que son accionistas y otros invitados como asesores externos, estos controlan a la Gerencia General que a su vez supervisa las Gerencias de: Proyectos, Planificación Financiera y de Ventas, Administrativa y la de Recursos Humanos. De estas se desprenden otros cargos y funcionarios, que poseen relación con las actividades de la empresa cuyos referentes descriptivos y analíticos organizacionales se describirán a mayor profundidad a partir del desarrollo del trabajo de tesis. La empresa posee 4 áreas de negocios: educativa, vivienda, industrial y corporativo; estas están marcadas por la prestación de servicios de planificación, evaluación, desarrollo, diseño, construcción y fiscalización de obras en la rama inmobiliaria.

### **1.2. Líneas de negocio**

La empresa posee 4 áreas de negocios: educativa, vivienda, industrial y corporativo; estas están marcadas por la prestación de servicios de planificación, evaluación, desarrollo, diseño, construcción y fiscalización de obras en la rama inmobiliaria.

Educativa: Colegios, campus universitarios, laboratorios, auditorios y todo tipo de instalaciones para instituciones educativas

Vivienda: Casas, departamentos, remodelaciones y vivienda en general

Industrial: Naves industriales, plantas, granjas, galpones

Corporativo: Agencias, locales comerciales, oficinas y todo tipo de edificaciones para diferentes negocios

## **Subcapítulo A2. Plan estratégico de la Organización**

### **2.1. Misión**

Somos un equipo de profesionales comprometidos a cristalizar los sueños y objetivos de construcción de nuestros clientes, edificando proyectos seguros con el mejor criterio técnico, al menor costo y tiempo posible.

### **2.2. Visión**

Trascender en la industria de la construcción ecuatoriana, ejecutando proyectos innovadores que superen las expectativas de nuestros clientes, generando relaciones de valor, confianza, transparencia y servicio.

### **2.3. Objetivos de la Planificación Estratégica de la Organización**

La planificación estratégica tiene una revisión anual con planes a corto y largo plazo, que resume entre las siguientes áreas y metas conectadas entre los

departamentos de la empresa que brevemente se detalla así entre las metas establecidas al 2016 para las 5 áreas funcionales de la empresa: Planificación Estratégica 2016

Á.Financiera : incremento de ventas, liquidez e implementación de plan de ahorro de costos ;

Á.Comercial : gestionar nuevos clientes, incursionar en proyectos de bajo riesgo corporativo según índices de estudio de mercado ;

Á.Organización y Procesos: desarrollar e implementar planes de capacitación al personal para el desarrollo empresarial y establecer 4 campañas anuales de interiorización de valores corporativos;

Á. Proyectos: implementación de plan de ahorro de costos; desarrollo de gestiones nuevas en la prevención de riesgos, desarrollo e implementación de jornadas de capacitación técnica y de SSO;

Á.Impacto (Responsabilidad Social): gestionar dos proyectos de impacto social y desarrollar al menos 2 jornadas anuales de campañas sociales de servicio comunitario.

### **Subcapítulo A3. Políticas de calidad y estrategia**

#### **3.1. Política de calidad**

Diestra trabaja con agilidad y precisión en la industria de la construcción buscando satisfacer las necesidades del cliente con soluciones funcionales, de alta eficiencia y tecnicidad a un costo accesible que ofrezca un servicio de alta calidad. Es por esto que en el desarrollo de procesos de construcción, tanto técnicos como administrativos, tres aspectos: 1) control de calidad del proyecto: planteamiento financiero, legal y técnico: planos, diseño y calculo a implementar; 2) control de calidad de los materiales; y 3) control de calidad de ejecución: revisión de los procesos para la construcción, evaluación física y técnica de lo implementado y revisión financiera del cierre del proyecto.

### 3.2. Cadena de Valor

Diestra posee una cadena de valor enfocada al servicio de la construcción, planificación, diseño, implementación, fiscalización y auditoría de proyectos inmobiliarios. Estos proyectos incluyen propuestas de negocios enfocados a clientes corporativos y personas naturales, con proyectos de construcción orientados en 4 áreas de negocios: educativa, vivienda, corporativa e industrial. De acuerdo a estas líneas de negocios Diestra establece una estrategia de servicio apoyada en su cadena de valor, sostenida en el personal que para la empresa se divide en términos funcionales en dos grandes grupos: Fuerza del Área Administrativa y Fuerza del Área de Proyectos. Estas dos se subdividen en grupos de trabajo que posibilitan las operaciones de la compañía, otorgando el siguiente esquema de cadena y ciclo funcional:

*Ilustración 1: Gráfico Cadena de Valor :detalle general de interpretación de sinergia de la empresa*



Elaborado por: Autora

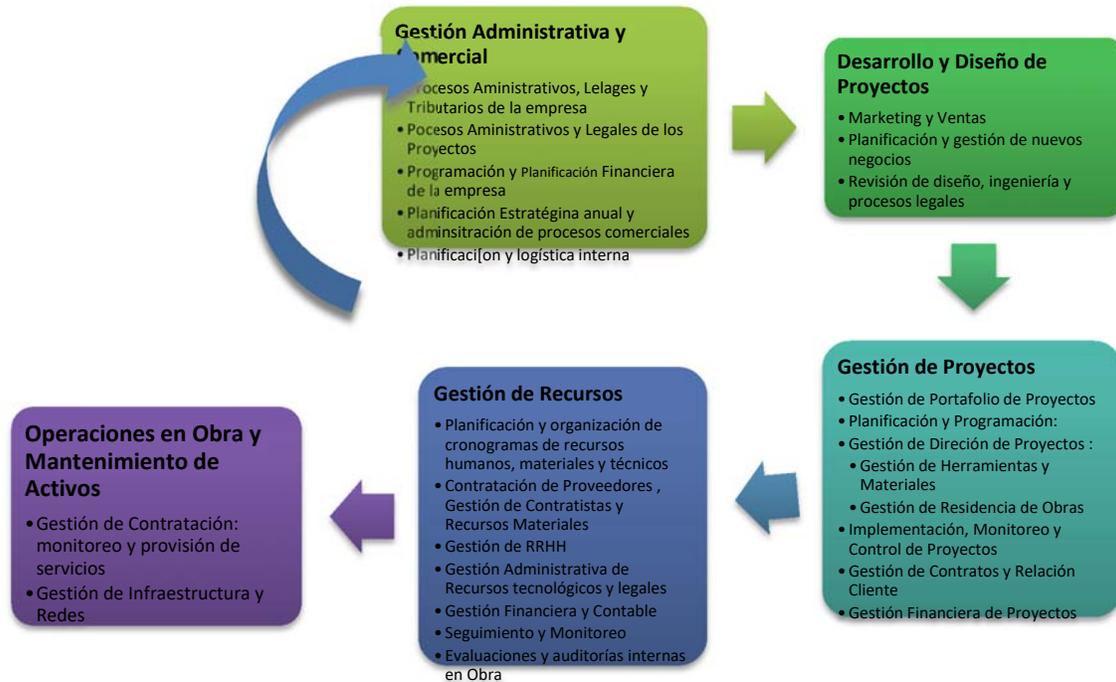
*Ilustración 2: Dinámica de interacción Áreas*



Elaborado por: Autora

La cadena de valor se refuerza en el trabajo de equipo manejando los valores de la empresa como modo de implementación en el desarrollo de las Operaciones Administrativas y Operaciones en Obra (Obra Civil y Acabos), Inspección y Procedimiento Externos que describen el quehacer efectivo de los productos comerciales de la empresa. Esto mediante la ejecución de un planificación tanto de logística como administrativa, legal, tributaria, financiera y técnica oportunas.

Ilustración 3: Gráfico detallado interacción en Cadena de Valor



Elaborado por: Autora

### 3.3. Estrategia aplicada al Proyecto de Titulación

La industria de la construcción en el Ecuador es uno de los sectores de mayor influencia, considerando no sólo su dinámica empresarial, también su determinante rol como generadora de un amplio sector laboral y de proveedores relacionados. Lo que genera una dinámica interesante de proyectos con características únicas, establecidas por requerimientos de clientes diferentes entre sí, factores geográficos, especialistas técnicos pertinentes al diseño e implementación de cada construcción entre otros aspectos.

Un manejo de gestión que estandarice los procesos alrededor del quehacer constructivo de obra será la estrategia de este trabajo de titulación, denominado

para los fines de redacción convenientes como “proyecto”, generando un rediseño de los manuales de procedimientos establecidos por las gestiones de cada uno de los proyectos realizados en el historial de la empresa.

## **CAPÍTULO B. CASO DE NEGOCIO**

### **Subcapítulo B1. Problema del Caso de Estudio**

Diestra Constructora posee una alta demanda de proyectos inmobiliarios, entiéndase no sólo de vivienda, que le han orientado a tomar asesoría de diversos procesos de gestión en la planificación y desarrollo de sus proyectos. Es así, como se han establecido constantes de buenas prácticas del manejo de personal y recursos sobretodo en el quehacer de la administración técnica de los proyectos; pero emergen también en las evaluaciones locales de la empresa al cierre de los proyectos índices de desfase del gasto presupuestario entre un 5 y 8% que se reflejan en baja productividad e ineficiencia en el manejo de los recursos humanos y materiales. Estos aspectos de índices son referentes de un problema poco analizado en la empresa que ocasiona costos de producción y de mitigaciones de riesgos que bien podrían ser evitados, según los índices de desfase de la industria que se reporta entre un 1.5-3% de desfase y que inflan costos indirectos en un porcentaje de hasta el 10% por proyecto de construcción y que representan una afección indirecta a cada proyecto por cuanto ha sido asumido el valor como gasto administrativo de la empresa.

Adicionalmente, las mencionadas asesorías representan un constante gasto de elaboración de manuales por proyecto, señalándose así la carencia de un manual unificado de procedimientos de control y monitoreo en obra que facilite un referente estandarizado del quehacer en las obras. Este problema de manejo inadecuado de recursos crea índices pequeños pero significativos en el impacto de la utilidad de los proyectos de la empresa en estudio. Por lo que el desarrollo de un re-diseño del manual de procedimientos en obra facilitaría el conocimiento detallado y secuencial del quehacer de personal técnico y administrativo en tareas asignadas por proyectos a fin de optimizar recursos y procesos ejecutados para la empresa. Así, se establecen dos posibles soluciones a la problemática antes descrita, diferenciadas en el alcance de los procedimientos que estas integran: 1) generar el rediseño del manual de procedimientos de control y monitoreo en el quehacer general de obra ; y 2) generar el rediseño del

manual de procedimientos de control y monitoreo en el quehacer específico de la obra civil.

Las construcciones poseen varias etapas, en términos generales se denomina Obra Civil, referente de terminología técnica-local, a las edificaciones desde su etapa inicial hasta la completa estructura del inmueble denominada también como obra gris, que no tiene detalles de acabados como por ejemplo mobiliarios, pisos instalados y lacados, pintura en paredes, etc. Generalmente según, informan Juicios de Expertos y Octavio Novelo en una entrevista de la Cámara de la Construcción de Quito (CAMICON) sostenida durante el evento de Conferencias Anuales sobre Construcción, Innovación y Renovación celebradas en Febrero del 2017 , expuso el aspecto de la perspectiva sobre rubros de inversión de la construcción y rentabilidad de la Obra Civil sin Acabados que otorga una notable diferencia en el manejo de recursos en obra en comparación con aquellas que incluyen acabados, dado que los acabados otorgan mayor peso al presupuesto y la logística de las cargas de trabajos. La revisión de proyectos históricos de la empresa nos muestra que aquellos que incluían Obra Civil y Acabados, es decir Obra, representaban porcentajes de costos mayores a los que simplemente tenían contrato por la Obra Civil; es por esto que el presente trabajo de investigación propone como alternativas para disminuir los índices de desfase presupuestario la revisión de manuales de construcciones inmobiliarias en Proyectos de Obra Civil y en Proyectos de Obra (Obra Civil y Acabados). Los Primeros representan una serie menor de procedimientos y recursos a manejar en obra y los segundos mayores controles; es decir el alcance de estos es lo que diferencia a las alternativas de solución.

## **Subcapítulo B2. Alternativas de Solución**

### **2.1. Alternativa 1: Rediseñar el Manual de Gestión de Procesos de monitoreo, control y aseguramiento de la calidad en Obra de Diestra Constructora**

Esta alternativa consiste en el rediseño de los manuales de gestión de procesos del Área de Proyectos de la empresa, enfocado a dos tareas importantes: 1) las actividades de construcción y 2) una revisión técnica del quehacer de las obras, enfocadas a los trabajos que técnicamente se describen en el término de ingeniería civil como Obra y que precisan los siguientes: 1) trabajos preliminares, 2) desmontes y limpieza, 3) excavación, 4) cimentación, 5) fundición de columnas, 6) fundición de losas, 7) colocación de mampostería, 8) colocación de instalaciones, 9) colocación de acabados, 10) limpieza final y entrega. La mencionada alternativa consiste en los siguientes entregables:

Entregable: Manual de Gestión de Procesos, que incluye:

- Dirección del proyecto
- Informe del análisis de la estructura organizacional y de procedimientos del Área de Proyectos de Diestra
  - Base de conocimientos con prácticas estandarizadas para proyectos inmobiliarios
  - Revisión de matriz de procedimientos por puesto de trabajo en Obra
  - Actividades técnicas y manejo de perfiles de:
    - División de organización de construcciones
    - Gerente de Proyectos
    - Jefes de oficinas y staff de construcciones
    - Diseñador del proyecto
    - Residente de Obra
    - Obreros :
    - Maestro Mayor
    - Segundo

- Albañil
- Peón u Oficial de limpieza
- Asistente de residencia
- Bodeguero
- Profesional consultor
- Representante del cliente
- Actividades administrativas y tributarias relacionadas
- Diseño del proyecto
- Aprobación y firma del contrato con cliente por proyecto diseñado
- Adquisiciones y compras
- Monitoreo del manejo de los recursos
- Consultoría de Riesgos y Seguridad Industrial
- Riesgos en gestiones del proyecto
- Riesgos en Obra
- Consultoría de Calidad
- Control de monitoreo y aseguramiento en los procedimientos de Obra
- Otras recomendaciones
- Informe del análisis de los manuales de procedimientos de control , monitoreo y aseguramiento de calidad del Área de Proyectos de Diestra y de los manuales de aseguramiento que emplea el área
- Pruebas de desempeño de la validación de los procesos sugeridos, valoradas en el acta entrega firmada por el Área de RRHH y Área de Proyectos
- Entrega de documentación técnica y cierre

## 2.2. Alternativa 2: Rediseñar el Manual de Gestión de Procesos de Monitoreo de Calidad en Obra Civil en Diestra Constructora

Esta alternativa consiste en el rediseño de los manuales de gestión de procesos del Área de Proyectos de la empresa, enfocado a dos tareas importantes: 1) las actividades de construcción en obra gris y 2) una revisión técnica del quehacer de las obras, enfocadas a los trabajos que técnicamente se describen en el término de ingeniería civil como Obra y que precisan los siguientes: 1) trabajos preliminares, 2) desmontes y limpieza, 3) excavación, 4) cimentación, 5) fundición de columnas, 6) fundición de losas, 7) colocación de mampostería, 8) colocación de instalaciones, y 9) colocación de acabados y entrega. La mencionada alternativa consiste en los siguientes entregables:

Entregable: Manual de Gestión de Procesos, que incluye:

- Dirección del proyecto
- Informe del análisis de la estructura organizacional y de procedimientos del Área de Proyectos de Diestra
  - Base de conocimientos con prácticas estandarizadas para proyectos inmobiliarios
    - Revisión de matriz de procedimientos por puesto de trabajo en Obra
    - Actividades técnicas y manejo de perfiles de:
      - División de organización de construcciones
      - Gerente de Proyectos
      - Jefes de oficinas y staff de construcciones
      - Diseñador del proyecto
      - Residente de Obra
      - Obreros :
        - Maestro Mayor
        - Segundero
        - Albañil
        - Peón u Oficial de limpieza

- Asistente de residencia
- Bodeguero
- Profesional consultor
- Representante del cliente
- Actividades administrativas y tributarias relacionadas
- Diseño del proyecto
- Aprobación y firma del contrato con cliente por proyecto diseñado
- Adquisiciones y compras
- Monitoreo del manejo de los recursos
- Consultoría de Riesgos y Seguridad Industrial
- Riesgos en gestiones del proyecto
- Riesgos en Obra
- Consultoría de Calidad
- Control de monitoreo y aseguramiento en los procedimientos de Obra
- Otras recomendaciones
- Informe del análisis de los manuales de procedimientos de control , monitoreo y aseguramiento de calidad del Área de Proyectos de Diestra y de los manuales de aseguramiento que emplea el área
- Pruebas de desempeño de la validación de los procesos sugeridos, valoradas en el acta entrega firmada por el Área de RRHH y Área de Proyectos
- Entrega de documentación técnica y cierre

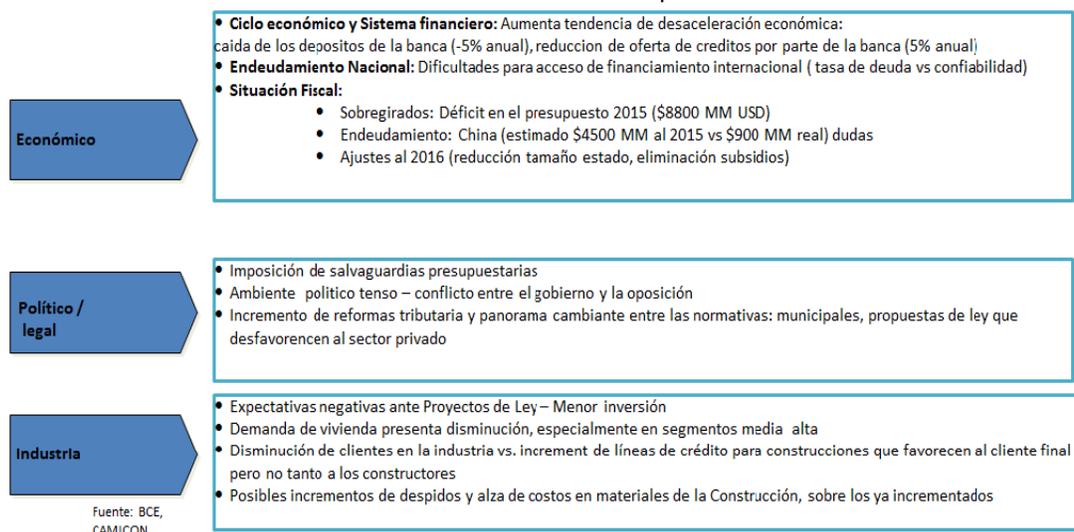
### **Subcapítulo B3. Necesidad de la empresa y situación actual**

La construcción atraviesa una problemática de descenso de la burbuja inmobiliaria que se vivió hace 5 años, un declive que ha generado al 2016 despidos por encima del 35% del personal en la industria según afirman fuentes oficiales de la industria (CAMICON, 2016). El primer semestre del 2016 para Diestra significó la planificación 2015-2017

de la empresa, con planes de acción, responsables y objetivos claros; se ha implementado una nueva estructura organizacional para cumplir con las metas planteadas. Paralelamente la situación económica-política del país muestra los siguientes índices a la fecha, que generan preocupación entre los directivos de la empresa por generar planes de sustentabilidad que trasciendan en el tiempo para ayudar a cumplir lo planificado con Diestra:

Ilustración 4: Cuadro Resumen Situación País

**Resumen IIIT 2016 : Hasta el 3er trimestre del escenario país**



Elaborado por: Daniel Idrobo, Presentación Junta Directiva Enero2017

Este escenario país crea la necesidad de enfocar planes paralelos en el desempeño de empresas constructoras, que establezcan posibilidades de ahorros de costos e incremento de productividad por lo que Diestra manifiesta el requerimiento de revisión de procesos de gestión de obras.

Es causa de este escenario que se vuelve menester el manejo de un sistema estandarizado de procesos de control y monitoreo en las obras, que facilite la productividad y aprovechamiento de los recursos en el desarrollo de los proyectos de la empresa. Este factor de asesoramiento por cada proyecto en el desarrollo de manuales de gestión de control y monitoreo representa un rubro importante en el quehacer del Área de Proyectos de la compañía, dado que constantemente por la planificación de cada nuevo proyecto constructivo se contrata la asesoría para la Gestión de Proyectos a dos o tres

profesionales de empresas dedicadas a esta labor y ello genera un gasto de aproximadamente 10000 USD al año por rubros de asesorías en manuales de procedimientos aplicados al monitoreo y control del quehacer técnico en las obras. Las obras en el léxico cotidiano del quehacer técnico-comercial de Diestra, se denomina a servicio constructivo de proyectos inmobiliarios que abarcan desde vivienda hasta proyectos de tipo comercial, industrial, entre otros. Las obras generalmente son los procesos de construcción que incluyen especificaciones como obra civil y obra de acabados según sea el caso. Es así como emerge ante este requerimiento de Diestra, esta propuesta de estandarizar los manuales de procesos de monitoreo y control en obra, que permite establecer los parámetros de procedimientos que se realizan entre los obreros y personal administrativo-técnico de las obras.

### **Subcapítulo B4. Factores de identificación de las propuestas**

El presente proyecto de Trabajo de Titulación establece una propuesta al requerimiento expresado por Diestra en el resumen de actas de juntas directivas, creando la posibilidad de reducción de costos en un 10% en el Área de Proyectos e incrementando la productividad de la empresa lo que repercutirá en incremento de margen bruto para la compañía, entre otros rubros permitiendo el cumplimiento de las metas establecidas por la planificación estratégica de Diestra Constructora. Por tanto, se presenta la propuesta de: **Rediseño del Manual de Gestión de Procesos de Monitoreo, Control y Aseguramiento de la Calidad en Obra para Diestra Constructora**. Esta propuesta se presenta con **dos alternativas: 1) Manual rediseñado de procesos en Obra ; y 2) Manual rediseñado de procesos en Obra Civil** , cuya diferencia esencial radica en la cantidad de procesos que Obra y Obra Civil representan. Básicamente se diferencian en los factores mencionados en la sección previa y en el glosario de este proyecto esta es: Obra involucra la totalidad de etapas de construcción incluida la instalación de acabados; mientras que Obra Civil no involucra la etapa de acabados.

La propuesta se realiza con estas dos alternativas por cuanto, en este caso particular se establece como Obra a los procedimientos concernientes con las todas las etapas de Obras Civiles que incluye la Fase de Acabados de Obra; mientras que la Obra Civil sólo incluye los procedimientos de la fase constructiva de Obra Gris de un proyecto

inmobiliario. Se realiza estas distinciones por las implicaciones técnicas y de interés administrativos que esto puede crear para el Sponsor.

Dicha propuesta deberá ser autorizada por la Junta Directiva y la Gerencia del Área de Proyectos de la empresa, los recursos serán asignados oportunamente mediante coordinación con el Área Administrativa y la de Recursos Humanos generando la asignación de materiales y horas del personal de la compañía que poseen vinculación con el proceso. Se diseñará un calendario de trabajo con recursos, fechas y tiempos asignados una vez aprobado este proyecto.

### **4.1. Objetivos del proyecto**

El presente proyecto establece una propuesta que se relaciona con el objetivo del Área Financiera de la Planificación Estratégica de desarrollar la implementación de plan de ahorro de costos en por lo menos el 10%, así como con el requerimiento de planes de acción del Área de Proyectos por parte de la Planificación estratégica de crear planes de ahorro de costos directos e indirectos en sus presupuestos. Este proyecto pretende disminuir el gasto directo del presupuesto administrativo en un 3% lo cual posibilita la productividad de la empresa y el cumplimiento de sus planes a corto plazo en los siguientes dos años. Este aspecto permitiría a la empresa percibir una mayor rentabilidad en sus proyectos y destacar su capacidad de manejo interdisciplinario para la ejecución de integridad, solidaridad y manejo de la milla extra que promueve como valores de la corporación.

#### **4.1.1. Objetivo Principal**

Estandarizar, actualizar y rediseñar los Manuales de Procedimientos de Monitoreo, Control y Aseguramiento de la Calidad de Obra del Área de Proyectos de Diestra Constructora en un período de sesenta días, a partir de la estandarización de procesos empleando las recomendaciones de Juicio de Expertos, Recomendaciones de la Cámara de la Construcción expuestas en sus revistas periódicas sobre manejo de la industria, Construction Extension PMI 2000 Ed (Project Management Institute, 2003). y del PMBOK 5th Ed. (Project Management Institute, 2015)

#### **4.1.2. Objetivos Secundarios**

Analizar la estructura organizacional y de procedimientos del Área de Proyectos de Diestra Constructora en un período de diez días, generando una compilación de los documentos relacionados a fin de direccionar el desarrollo del proyecto.

Evidenciar el clima organizacional del Área de Proyectos en la empresa en un análisis de siete días, mediante: la observación, entrevistas, grupo de enfoque y aplicación de encuestas con el fin de detectar oportunidades de mejora en el manejo de procesos de monitoreo y control en Obra.

Realizar el análisis de los manuales de procedimientos y funciones en la fase de monitoreo y control de Obra en el Área de Proyectos de Diestra en un total de seis días, mediante la aplicación de observación, recopilación de documentación pertinente y revisión de manuales existentes aplicados a diferentes proyectos constructivos del área de la empresa con el objeto de detectar posibilidades de reestructuración.

Estandarizar y ajustar los Manuales de Procedimientos de Monitoreo y Control en Obra generados para diferentes proyectos del Área de Proyectos de Diestra, según la misión-visión, políticas y estrategias de la empresa dentro de un marco que optimice los resultados y facilite el eficaz, ágil e integral desarrollo de los proyectos constructivos en un total de ocho días.

Entregar los manuales estandarizados de procedimientos de aseguramiento, monitoreo y control en Obra del Área de Proyectos de Diestra Constructora al cierre del proyecto entre la última semana de noviembre 2017. Estableciendo una prueba piloto a ser monitoreada post-recepción del proceso en un período de seis días de análisis.

#### **4.1.3. Objetivos de Costo**

Los siguientes objetivos describen la disminución de costos que ofrece el proyecto actual, dado que este se aplicará a diferentes proyectos constructivos una vez implementados se manejará un rango de tiempo al cierre de cada proyecto, por lo que el tiempo se estima según el proyecto al que se aplique: anejar el presupuesto con austeridad y una probabilidad positivista: empleando el rubro de 5534.50 USD presupuestados

## Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

Mantener un margen bajo de variación presupuestaria en un máximo de +/- 10%

A continuación se adjunta la siguiente tabla resumen con el detalle de vinculación de los objetivos establecidos y sus referentes de valoraciones de los objetivos y después se registran los factores considerados como referentes de entregables relacionados con los objetivos:

Tabla 1: Tabla Resumen Objetivos y Mediciones

OBJETIVOS		ESTRATEGICOS DEL SPONSOR	PESOS	FACTORES CUALITATIVOS	RELACIÓN CON ENTREGABLES	RESULTADO	RIESGO 1	RIESGO 2	
<b>Principal</b>	2.1.4.1	Objetivo Principal							
		Estandarizar, actualizar y rediseñar los Manuales de Procedimientos de Monitoreo y Control de Obra del Área de Proyectos de Diestra Constructora, a partir de la estandarización de procesos empleando las recomendaciones de Juicio de Expertos, Recomendaciones de la Cámara de la Construcción expuestas en sus revistas periódicas sobre manejo de la industria, Construction Extension PMI 2000 Ed y del PMBOK 5th Ed. (Project Management Institute, 2015)	Objetivos de 2 áreas: -Á.Financiera: generar la implementación de plan de ahorro de costos en por lo menos el 10% . - Á. Proyectos: crear la implementación de plan de ahorro de costos	su cumplimiento se ve medido en el peso de los objetivos secundarios	1)Parámetros administrativos de manejo de gestión de procesos ; 2)Parámetros técnicos de requerimientos puntuales y entregables periódicos para el manejo de recursos en Obra; 3)Recomendaciones Finales de Juicio de Expertos	Acta entrega manual rediseñado de proyectos : 1.4.2; 3	X	Y	Z
<b>Secundarios</b>	2.1.4.2	Objetivos Secundarios		100%					
Obj.1		Analizar la estructura organizacional y de procedimientos del Área de Proyectos de Diestra Constructora generando una compilación de los documentos relacionados a fin de direccionar el desarrollo del proyecto.	Objetivos de 3 áreas: -Á.Financiera: generar la implementación de plan de ahorro de costos en por lo menos el 10%	15%	Revisión del cumplimiento en función de dos variables: tiempo (entregas dentro de lo establecido en cronograma ) y alcance ( del 100% éste representa	Reporte interno del levantamiento de la información; Entregables 2.1 y predecesor	X	Y	Z
Obj.2		Evidenciar el clima organizacional del Área de Proyectos en la empresa por medio de la observación, entrevistas, grupo de enfoque y aplicación de encuestas con el fin de detectar oportunidades de mejora en el manejo de procesos de monitoreo y control en Obra.	- Á. Proyectos: crear la implementación de plan de ahorro de costos	15%	Revisión del cumplimiento en función de dos variables: tiempo (entregas dentro de lo establecido en cronograma ) y alcance ( del 100% éste representa un avance del 15% en el total del proyecto)	Reporte interno de la sistematización de los resultados obtenidos y pautas para informes; Entregables 2.2 y 2.3	X	Y	Z
Obj.3		Realizar el análisis de los manuales de procedimientos y funciones en la fase de monitoreo y control de Obra en el Área de Proyectos de Diestra, mediante la aplicación de observación, recopilación de documentación pertinente y revisión de manuales existentes aplicados a diferentes proyectos constructivos del área de la empresa con el objeto de detectar	-Á.Organización: fortalecer la interiorización de uno de los valores de las campañas anuales: productividad	20%	Revisión del cumplimiento en función de dos variables: tiempo (entregas dentro de lo establecido en cronograma ) y alcance ( del 100% éste representa un avance del 20% en el total del proyecto)	Reporte interno de la sistematización de los resultados obtenidos y pautas para informes; Entregables 2.2 y 2.3	X	Y	Z

## Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

OBJETIVOS			RELACIÓN CON OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL SPONSOR	PESOS	FACTORES MEDICIÓN		EVALUACIÓN		
					FACTORES CUALITATIVOS	RELACIÓN CON ENTREGABLES	RESULTADO	RIESGO 1	RIESGO 2
Secundarios	2.1.4.2	Objetivos Secundarios		100%					
Obj.4	Estandarizar y ajustar los Manuales de Procedimientos de Monitoreo y Control en Obra generados para diferentes proyectos del Área de Proyectos de Diestra, según la misión-visión, políticas y estrategias de la empresa dentro de un marco que optimice los resultados y facilite el eficaz, ágil e integral desarrollo de los proyectos constructivos.		Objetivos de 2 áreas: -Á. Financiera: generar la implementación de plan de ahorro de costos en por lo menos el 10% . - Á. Proyectos: crear la implementación de plan de ahorro de costos	10%	Revisión del cumplimiento en función de dos variables: tiempo (entregas dentro de lo establecido en cronograma ) y alcance ( del 100% éste representa un avance del 10% en el total del proyecto)	Reporte interno de la sistematización de la información, inclusión de herramientas de valoración y pautas para manual rediseñado, Entregables 3.1 y 3.2	X	Y	Z
Obj.5	Entregar los manuales estandarizados de procedimientos de aseguramiento, monitoreo y control en Obra del Área de Proyectos de Diestra Constructora. Estableciendo una prueba piloto a ser monitoreada post-recepción del proceso.			40%	Revisión del cumplimiento en función de dos variables: tiempo (entregas dentro de lo establecido en cronograma ) y alcance ( del 100% éste representa un avance del 40% en el total del proyecto)	Documento final del manual estandarizado: redacción final y generación digital de la información: Entregables 1.5.1.	X	Y	Z
Costos	2.1.4.3	Objetivos Costos							
Obj.C1	Manejar el presupuesto con austeridad y una probabilidad positivista: empleando el rubro de 5534.50 USD presupuestados		Objetivos de 2 áreas: -Á. Financiera: generar la implementación de plan de ahorro de costos en por lo menos el 10% . - Á. Proyectos: crear la implementación de plan de ahorro de costos	95%	Revisión periódica (semanal) del cumplimiento de manejo de recursos con revisión del flujo de caja del proyecto	Facilita la contratación de los recursos humanos y materiales en relación con el proyecto	X	Y	Z
Obj.C2	Mantener un margen bajo de variación presupuestaria en un máximo de +/- 10%			5%	Revisión final del proyecto mediante un análisis comparativo de los rubros gastados vs. los rubros presupuestados		X	Y	Z
UMBRAL/ESCALA:				5					

Elaborado por: Autora

Los factores de cumplimiento de la tabla se resumen en la siguiente descripción:

- Factor Efectivo Objetivo1(Entregable 1 Obj1): Informe del análisis de la estructura organizacional y de procedimientos del Área de Proyectos de Diestra
- Validación Objetivo1(Entregable 2 Obj1): Acta Entrega firmada por el Sponsor del Informe Objetivo 1 Entregado
- Factor Efectivo Objetivo2 (Entregable 1 Obj2): Informe del análisis de la observación, entrevistas, grupo de enfoque y análisis de resultados de las encuestas aplicadas del Área de Proyectos de Diestra
- Validación Objetivo1(Entregable 2 Obj2): Acta Entrega firmada por el Sponsor del Informe Objetivo 2 Entregado
- Factor Efectivo Objetivo3(Entregable 1 Obj3): Informe del análisis de los manuales de procedimientos de control y monitoreo de Diestra
- Validación Objetivo2 (Entregable 2 Obj3): Acta Entrega firmada por el Sponsor del Informe Objetivo 3 Entregado
- Factor Efectivo Objetivo1(Entregable 1 Obj4): Informe de los acuerdos y sugerencias establecidas por la Comisión de Auditoría y Desempeño sobre los procesos a mejorar y mantener del rediseño planteado para la estructura organizacional y de procedimientos del Área de Proyectos de Diestra
- Validación Objetivo2 (Entregable 2 Obj4): Acta Entrega firmada por el Sponsor del Informe Objetivo 4 Entregado
- Factor Efectivo Objetivo5(Entregable 1 Obj5): Informe de resumen de datos cometidos en la Documentación Técnica Entregada (Manual Rediseñado de Procedimientos de Monitoreo y Control de Obra) y Respaldo Digital del Manual de Procedimientos Rediseñado
- Validación Objetivo5 (Entregable 2 Obj5): Acta Entrega firmada por el Sponsor del Informe y Material Entregado Objetivo 4 Entregado

#### **4.1.4. Costos del Proyecto**

Los rubros a manejar para el desarrollo del proyecto serán los que se describe en el resumen de actividades y tareas, para los cuales se han considerado tiempos de asignación de los recursos, ya existentes en la empresa por cuanto no se ha propuesto adquirir nuevos recursos sino emplear los recursos existentes, y el rubro de costo de estos por tarea:

## Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

Tabla 2: Costos Comparativos

RESUMEN DEL PRESUPUESTO ALTERNATIVA 1					RESUMEN DEL PRESUPUESTO ALTERNATIVA 2				
NOMBRE DEL PROYECTO:	Rediseño del Manual de Gestión de Procesos de Control, Monitoreo y Asegurabilidad de Calidad en Obra en Diestra Constructora				NOMBRE DEL PROYECTO:	Rediseño del Manual de Gestión de Procesos de Control, Monitoreo y Asegurabilidad de Calidad en Obra Civil en Diestra Constructora			
FASE	RUBRO	TIEMPO (días)	HORA TRABAJO	COSTO	FASE	RUBRO	TIEMPO (días)	HORA TRABAJO	COSTO
PLANIFICACIÓN	DIRECCIÓN DEL PROYECTO	55	87 hrs	\$1,807.75	PLANIFICACIÓN	DIRECCIÓN DEL PROYECTO	56	52.5 hrs	\$1,085.88
	COORDINACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO Y SU EQUIPO DE TRABAJO	6	14 hrs	\$322.75		COORDINACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO Y SU EQUIPO DE TRABAJO	6	10 hrs	\$228.75
	ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	5	10 hrs	\$201.75		ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	3	5.5 hrs	\$120.88
	PAUTAS DE DIRECCIÓN	47	45 hrs	\$939.25		PAUTAS DE DIRECCIÓN	49	25 hrs	\$523.00
	GENERACIÓN DE DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO E INICIO DE EJECUCIÓN	4	6 hrs	\$82.50		GENERACIÓN DE DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO E INICIO DE EJECUCIÓN	4	5 hrs	\$65.75
	ENTREGA FORMAL DE LA DOCUMENTACIÓN	4	12 hrs	\$261.50		ENTREGA FORMAL DE LA DOCUMENTACIÓN	3	7 hrs	\$147.50
EJECUCIÓN	GENERACIÓN PRELIMINAR DE INFORMACIÓN	24	122 hrs	\$2,279.75	EJECUCIÓN	GENERACIÓN PRELIMINAR DE INFORMACIÓN	24	104 hrs	\$1,944.75
	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN: MANUALES, ESTRUCTURA Y PROCESOS DEL Á.PROYECTOS	13	63 hrs	\$1,161.75		LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN: MANUALES, ESTRUCTURA Y PROCESOS DEL Á.PROYECTOS	13	45 hrs	\$826.75
	INFORME DE ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA	5	31 hrs	\$579.25		INFORME DE ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA	5	31 hrs	\$579.25
	INFORME DE ANÁLISIS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA	6	28 hrs	\$538.75		INFORME DE ANÁLISIS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA	6	28 hrs	\$538.75

**Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

RESUMEN DEL PRESUPUESTO ALTERNATIVA 1					RESUMEN DEL PRESUPUESTO ALTERNATIVA 2				
NOMBRE DEL PROYECTO:	Rediseño del Manual de Gestión de Procesos de Control, Monitoreo y Asegurabilidad de Calidad en Obra en Diestra Constructora				NOMBRE DEL PROYECTO:	Rediseño del Manual de Gestión de Procesos de Control, Monitoreo y Asegurabilidad de Calidad en Obra Civil en Diestra Constructora			
FASE	RUBRO	TIEMPO (días)	HORA TRABAJO	COSTO	FASE	RUBRO	TIEMPO (días)	HORA TRABAJO	COSTO
CIERRE	MANUAL ESTANDARIZADO	17	77 hrs	\$1,447.00	CIERRE	MANUAL ESTANDARIZADO	17	77 hrs	\$1,447.00
	UNIFICACIÓN DE CRITERIOS TÉCNICOS Y OTROS	8	31 hrs	\$526.25		UNIFICACIÓN DE CRITERIOS TÉCNICOS Y OTROS	8	31 hrs	\$526.25
	IMPLEMENTACIÓN DE PRUEBAS	6	30 hrs	\$580.50		IMPLEMENTACIÓN DE PRUEBAS	6	30 hrs	\$580.50
	CIERRE	3	16 hrs	\$340.25		CIERRE	3	16 hrs	\$340.25
ANÁLISIS DE PRESUPUESTO	COSTO TOTAL FASES	monto		\$5,534.50	ANÁLISIS DE PRESUPUESTO	COSTO TOTAL FASES	monto		\$4,477.63
	RESERVA DE CONTINGENCIA	10%		\$553.45		RESERVA DE CONTINGENCIA	10%		\$447.76
	LINEA BASE DE COSTOS	monto total		\$6,087.95		LINEA BASE DE COSTOS	monto total		\$4,925.39
	RESERVA DE GESTIÓN	5%		\$276.73		RESERVA DE GESTIÓN	5%		\$223.88
	COSTO TOTAL PRESUPUESTO	60 días	286 hrs.	\$5,534.50		COSTO TOTAL PRESUPUESTO	55 días	233.5 hrs.	\$4,477.63

Elaborado por: Autora

#### **4.1.5. Análisis de factibilidad del Proyecto**

Este proyecto surge a partir de la necesidad expresada por el Sponsor, Diestra Constructora, que manifiesta tras Acta de Junta Directiva formalmente su interés de resolver la necesidad de creación de un manual unificado que integre los procesos estandarizados del quehacer en obras de construcción inmobiliaria a fin de disminuir el gasto en rubros de elaboración de manuales de procesos del quehacer en obra. Es menester recalcar que la diferencia entre las alternativas de solución planteadas de este trabajo de titulación descritas como el proyecto a tratar, viene dada por el componente técnico de cada alternativa y el alcance de las mismas siendo este aclarado a lo largo del estudio, por lo que el análisis de estudio técnico y económico se realizará por separado mientras que el resto del análisis de factibilidad será común para ambas alternativas. Tomando en cuenta este antecedente, se establece a continuación la siguiente investigación para ampliar la perspectiva del lector de este material, se incluyen así a continuación los siguientes puntos a considerar de este análisis de factibilidad:

##### **Análisis de mercado**

Este análisis abarca un escenario común para las dos alternativas de solución propuestas, se considera para los fines convenientes como grupo objetivo a la empresa Diestra Constructora y como su universo proyectado a la rama de la industria de construcción ecuatoriana. Sin embargo, este producto generado como elemento común entre las dos alternativas antes presentadas no posee un interés mercantil por parte del Sponsor, ni de la investigadora por lo que no se establece para este estudio una proyección de la demanda del producto con las dos soluciones alternativas.

##### **Análisis de la oferta**

El costo de producción de este proyecto es relativamente bajo, por cuanto no incide en un proceso nuevo sino en la revisión sistemática y bibliográfica de los manuales de procedimientos de obra previamente realizados por el Sponsor para el quehacer de obra. La expectativa que maneja este proyecto es la de dar solución ante la necesidad expresada por el Sponsor de establecer una compilación, revisión y generación de un manual rediseñado, a partir de los manuales de procedimiento pre-existentes en el archivo documental del Sponsor a fin de estandarizar algunos

procesos comunes al quehacer de obras inmobiliarias. En relación a la competencia del producto, aun considerando la diferenciación entre las dos alternativas presentadas, esta no representa un escenario viable latente ni preocupante para el Sponsor por cuanto la estandarización de procesos que establece el alcance del proyecto viene dado por las prácticas y procesos comunes en el quehacer de obra que Diestra lleva. En el mercado existe sin embargo servicios de contratación de elaboración y estandarización de manuales de procesos técnicos, pero el know-how y el expertise de los trabajadores de la empresa que han adquirido en función de las competencias laborales moldeadas por la empresa a lo largo de sus años de trabajo en la Diestra ofrece un perfil altamente calificado profesionalmente y que poseen escasa limitación del conocimiento de los procesos y estándares de calidad de Diestra.

### **Análisis técnico, administrativo, social y económico financiero**

Las alternativas de este proyecto tienen un sólido componente diferenciador que viene dado por el análisis técnico, por lo que este aspecto del estudio de factibilidad se subdivide en los siguientes aspectos: análisis de factores técnicos, tamaño de los manuales rediseñados y alcance de los mismos. Se precisan a continuación los siguientes apuntes de este análisis por cada alternativa:

#### **Análisis técnico alternativa 1:**

El manual estandarizado propuesto como producto final de esta alternativa ofrece la consideración de diez procesos de implementación del quehacer en obras inmobiliarias que contemplan las siguientes fases: 1) trabajos preliminares, 2) desmontes y limpieza, 3) excavación, 4) cimentación, 5) fundición de columnas, 6) fundición de losas, 7) colocación de mampostería, 8) colocación de instalaciones, 9) colocación de acabados, 10) limpieza final y entrega. Los procesos pertinentes a la fase de acabados reporta altos índices de gasto, según estudios de análisis presupuestario de proyectos inmobiliarios realizados por la empresa; factor que aporta un atractivo de control y monitoreo para el proceso de selección de alternativa del Sponsor. El desarrollo de esta alternativa demanda una estrategia de revisión documentaria de los procesos establecidos en manuales de obras similares, guardados en el registro histórico de proyectos inmobiliarios de la empresa. Las

consideraciones técnicas que abarca esta alternativa integran los siguientes criterios: compilación de datos con criterios terminológicos selectivos, a ser aprobados por el área de Proyectos bajo la premisa de manejo terminológico sencillo, claro y concreto aplicado a la industria de la construcción ecuatoriana; inclusión de referentes de variaciones generales en los procesos de proyectos de obra inmobiliaria y consideraciones generales para proyectos con algunas especificaciones a definirse en el proceso selectivo de materiales a estandarizar; inclusión de registro de control y monitoreo en obra para fines de aseguramiento de la calidad de las obras inmobiliarias. En torno al tiempo de desarrollo de esta alternativa de proyecto se ha considerado una duración de 60 días de trabajo distribuidos en 233.5 horas de trabajo, distribuido entre los integrantes del equipo del proyecto. El estudio financiero de esta alternativa arrojó un costo de 5534.50 USD , que viene dado por el costo del manejo de recursos humanos que requiere el proyecto dado que el costo de producción e instalaciones no está considerado un costo del proyecto por cuanto es parte del presupuesto de costos directos de gastos de oficina del sponsor, y este último ha sido contemplado en esta alternativa por política corporativa de la empresa.

### **Análisis técnico alternativa 2:**

El manual estandarizado propuesto como producto final de esta alternativa ofrece la consideración de nueve procesos de implementación del quehacer en obras inmobiliarias que contemplan las siguientes fases: 1) trabajos preliminares, 2) desmontes y limpieza, 3) excavación, 4) cimentación, 5) fundición de columnas, 6) fundición de losas, 7) colocación de mampostería, 8) colocación de instalaciones, 9) limpieza final y entrega. Los procesos de las mencionadas fases son también conocidos como Obra Civil en su conjunto. El desarrollo de esta alternativa demanda una estrategia de revisión documentaria de los procesos establecidos en manuales de obras similares, guardados en el registro histórico de proyectos inmobiliarios de la empresa. Las consideraciones técnicas que abarca esta alternativa integran los siguientes criterios: compilación de datos con criterios terminológicos selectivos, a ser aprobados por el área de Proyectos bajo la premisa de manejo terminológico sencillo, claro y concreto aplicado a la industria de la construcción ecuatoriana; inclusión de referentes de variaciones generales en los

procesos de proyectos de obra inmobiliaria y consideraciones generales para proyectos con algunas especificaciones a definirse en el proceso selectivo de materiales a estandarizar; inclusión de registro de control y monitoreo en obra para fines de aseguramiento de la calidad de las obras inmobiliarias. En torno al tiempo de desarrollo de esta alternativa de proyecto se ha considerado una duración de 55 días de trabajo distribuidos en 233.5 horas de trabajo, distribuido entre los integrantes del equipo del proyecto. El estudio financiero de esta alternativa arrojó un costo de 4477.63 USD, que viene dado por el costo del manejo de recursos humanos que requiere el proyecto dado que el costo de producción e instalaciones no está considerado un costo del proyecto por cuanto es parte del presupuesto de costos directos de gastos de oficina del sponsor y este último ha sido contemplado en esta alternativa por política corporativa de la empresa.

Ambas alternativas aportan un componente de control y monitoreo del aseguramiento de la calidad para los procesos del quehacer en Obras Inmobiliarias de la empresa, sin embargo distingue claramente que el componente de incidencia de procesos a los que afecta la aplicación del estudio técnico de cada alternativa crea un alcance distinto entre a ambas alternativas. La primera alternativa otorga un referente más completo de relacionamiento con las fases del quehacer de Obra, si bien algunos contratos de proyectos inmobiliarios excluyen la etapa técnica de acabado el alto rubro que esta representa resulta muy atractivo comercial y financieramente para el rubro de negocio del Sponsor.

### **Análisis de sensibilidad de las alternativas**

Las alternativas aportan una solución para la necesidad de aumentar la productividad de la empresa mediante el incremento de registros de control y monitoreo a través de agrupar los manuales de procesos para el quehacer de obra, que se desarrollan para cada proyecto inmobiliario y que facilitan se disminuya este gasto indirecto en los proyectos. componente de control y monitoreo del aseguramiento de la calidad para los procesos del quehacer en Obras Inmobiliarias de la empresa, sin embargo distingue claramente que el componente de incidencia de procesos a los que afecta la aplicación del estudio técnico de cada alternativa crea un alcance distinto entre a ambas alternativas. La primera alternativa otorga un referente más completo de relacionamiento con las fases del quehacer de Obra,

si bien algunos contratos de proyectos inmobiliarios excluyen la etapa técnica de acabado el alto rubro que esta representa resulta muy atractivo comercial y financieramente para el rubro de negocio del Sponsor. Los factores negativos de estas alternativas son los siguientes riesgos identificados: aspectos de posible sobrecarga que podrían ocasionar sobre los recursos humanos que colaboraran en el proceso de revisión y rediseño de los manuales de procesos; la objetividad y manejo de lenguaje técnico de los manuales es otro factor de debilidad que estas alternativas presentan por cuanto el proceso de generación de manuales rediseñados podría volverse demasiado escueto al comprimirse la información, comprometiendo así su calidad; dado que su afectación es directa a los procesos de obras inmobiliarias, su alcance en el espacio medioambiental de forma directa es nulo , pero su injerencia de forma indirecta y proyectiva en el medio ambiente y en el entorno organizacional es alta por cuanto la información vertida en los manuales de las alternativas es sensible a las prácticas de seguridad y salud ocupacional, procesos técnicos y dinámica laboral.

### **Subcapítulo B5. Análisis de las propuestas**

Los presupuestos de ambas opciones han sido evaluados y a continuación se detalla la tabla de análisis considerada para cada alternativa, dada la baja diferencia entre los presupuestos de horas asignadas al personal se ha optado por emplear la Solución Opción 1 por cuanto representa un proceso más integral que abarca mayores procesos de la empresa en el campo de desarrollo de construcción y posibilita así un mejor desempeño de la solución.

## Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

Tabla 3: Análisis Comparativo de Alternativas

CRITERIO DE EVALUACIÓN	ALTERNATIVA 1	OBSERVACIONES: ALTERNATIVA 1 (OBRA: OBRA CIVIL+ACABADOS)	ALTERNATIVA 2	OBSERVACIONES: ALTERNATIVA 2 (OBRA CIVIL)
<b>COSTO</b>	8	\$5,534.50	10	\$4,477.63
<b>IMPLEMENTACIÓN EN PROCESOS</b>	10	10 procesos, uno de los procesos reporta altos índices de gastos en estudio de proyectos inmobiliarios	7	9 procesos
<b>APORTE A LA EFICIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN</b>	10	intervención en procesos que muestran desfase de presupuestos de cierre de proyectos en muestra tomada, al incidir en 10 fases de los procesos de obra	7	intervención en 9 actividades de obra civil, que representan un porcentaje de la muestra de proyectos constructivos revisados
<b>CAPACIDAD PRODUCTIVA</b>	10	intervención en 9 actividades de obra civil y acabados	7	intervención en 9 actividades de obra civil
<b>TIEMPO DEL PROYECTO (DÍAS)</b>	9	60 días con 286 horas de trabajo (horas/hombre)	10	55 días con 233.5 horas de trabajo (horas/hombre)
<b>CONTROL DE CALIDAD</b>	10	producto final con acabados	8	producto final en obra gris, antes de acabados
	57		49	

Elaborado por: Autora

Diestra Constructora es la empresa que muestra interés por ejecutar su planificación estratégica al implementar sistemas de soluciones ágiles, la construcción representa una serie de proyectos de diversa índole según lo informado tras juicio de expertos y entrevistas con la empresa es por esto que se ha tomado en consideración la afectación de mayor cantidad de procesos que provee la Alternativa 1 dado que establece un control más acucioso de los procesos de la construcción. Es por esto que se considera que en términos de productividad y rentabilidad esta solución resulta más integral. Es así que se recomienda el seguimiento de la solución Alternativa 1 mencionada por sobre la otra.

## CAPÍTULO C. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

La documentación formal del Acta de Constitución del Proyecto que tomará en cuenta las siguientes presiones técnicas en las secciones para su formulación oficial, una vez puesto en marcha el proyecto, se precisa así esto a continuación:

### Subcapítulo C1. Propósito y Justificación

Diestra Constructora es una empresa que muestra interés por ejecutar su planificación estratégica al implementar sistemas de soluciones ágiles, eficaces y a menor costo en sus proyectos constructivos, por lo que el desempeño del manejo de procesos implementados con eficiencia y productividad en obra facilita la ejecución de sus objetivos. A causa de sus múltiples proyectos, la empresa ha contactado a diferentes profesionales para la asesoría de manuales de procesos por cada uno de sus proyectos incrementando los costos de cada proyecto de construcción; sin embargo como se mencionó antes se han registrados desfases en el manejo del presupuesto al cierre de varios proyectos inmobiliarios con índices entre el 5 y 8% identificándose entre los rubros manejos ineficientes en costos indirectos, sobrecarga de recursos y asignación de tiempos de respuesta al cliente. Esto lleva a la empresa a un estado de vulnerabilidad en el manejo de sus proyectos inmobiliarios, estos son proyectos de construcciones residenciales y de oficinas comerciales, que requiere ser manejado con control y monitoreo de sus procesos. Es así que surge la necesidad de establecer una asignación estandarizada de procesos que disminuya los problemas de asignaciones ineficientes de recursos y permita decrecer el gasto indirecto de los proyectos. Esto se relaciona también con el objetivo financiero de planificación estratégica de la empresa de disminución de costos de hasta un 5% del presupuesto anual.

El proyecto busca facilitar el ahorro en costos y productividad del Área de Proyectos, productividad aplicada al desarrollo de actividades en el quehacer general de actividades de la construcción del área de la empresa antes mencionada y enfocada al manual estandarizado para obras de la empresa, en la que labora la autora de este material y a la empresa en adelante se le denominará: Diestra, Sponsor o la Contratante indistintamente. El rediseño de un manual estandarizado es el principal alcance de este

proyecto de titulación, generando la estandarización de procesos de monitoreo y control en el desarrollo de las actividades concernientes a la obra como el espacio de implementación de proyectos constructivos.

## **Subcapítulo C2. Objetivos del Proyecto**

### **2.1. Objetivo General:**

Estandarizar, actualizar y rediseñar los Manuales de Procedimientos de Monitoreo, Control y Aseguramiento de la Calidad de Obra del Área de Proyectos de Diestra Constructora en un período de sesenta días, a partir de la estandarización de procesos empleando las recomendaciones de Juicio de Expertos, Recomendaciones de la Cámara de la Construcción expuestas en sus revistas periódicas sobre manejo de la industria, Construction Extension PMI 2000 Ed (Project Management Institute, 2003). y del PMBOK 5th Ed. (Project Management Institute, 2015)

### **2.2. Objetivos Específicos:**

Analizar la estructura organizacional y de procedimientos del Área de Proyectos de Diestra Constructora en un período de cinco días, generando una compilación de los documentos relacionados a fin de direccionar el desarrollo del proyecto.

Evidenciar el clima organizacional del Área de Proyectos en la empresa en un análisis de once días, mediante: la observación, entrevistas, grupo de enfoque y aplicación de encuestas con el fin de detectar oportunidades de mejora en el manejo de procesos de monitoreo y control en Obra.

Realizar el análisis de los manuales de procedimientos y funciones en la fase de monitoreo y control de Obra en el Área de Proyectos de Diestra en un total de seis días, mediante la aplicación de observación, recopilación de documentación pertinente y revisión de manuales existentes aplicados a diferentes proyectos constructivos del área de la empresa con el objeto de detectar posibilidades de reestructuración.

Estandarizar y ajustar los Manuales de Procedimientos de Monitoreo y Control en Obra generados para diferentes proyectos del Área de Proyectos de Diestra, según la misión-

visión, políticas y estrategias de la empresa dentro de un marco que optimice los resultados y facilite el eficaz, ágil e integral desarrollo de los proyectos constructivos en un total de ocho días.

Entregar los manuales estandarizados de procedimientos de aseguramiento, monitoreo y control en Obra del Área de Proyectos de Diestra Constructora al cierre del proyecto entre la última semana de noviembre 2017. Estableciendo una prueba piloto a ser monitoreada post-recepción del proceso en un período de seis días de análisis.

Entregar los manuales estandarizados de procedimientos de monitoreo y control en Obra del Área de Proyectos de Diestra Constructora en sesenta días:

Generar los siguientes entregables:

### 1.- Dirección del proyecto

- 1.1. Coordinación de la planificación y desarrollo del proyecto y del equipo de trabajo
- 1.2. Administración del proyecto: monitoreo del cronograma de tareas asignadas
- 1.3. Establecimiento de pautas de dirección de proyectos en cada gestión
- 1.4. Generación de la documentación del proyecto y dar inicio a su ejecución

### 2.- Generación preliminar de información

- 2.1. Informe del análisis de la estructura organizacional y de procedimientos del Área de Proyectos de Diestra
- 2.2. Informe del análisis de los manuales de procedimientos de control y monitoreo del Área de Proyectos de Diestra

### 3.- Manual estandarizado de procedimientos

- 3.1. Pruebas de desempeño de la validación de los procesos sugeridos
- 3.1. Entrega de documentación técnica y cierre

### 2.3. Objetivos de costo

Los siguientes objetivos describen la disminución de costos que ofrece el proyecto actual, dado que este se aplicará estandarización a diferentes proyectos constructivos, mismos que una vez implementados se manejará un rango de tiempo al cierre de cada proyecto para registrar posteriormente la disminución real en los presupuestos de proyectos inmobiliarios; por lo que los factores medibles a este proyecto son los siguientes:

Manejar el presupuesto con austeridad y una probabilidad positivista: empleando el rubro de 5534.50 USD presupuestados

Mantener un margen bajo de variación presupuestaria en un máximo de +/- 10%

## Subcapítulo C3. Requisitos de Alto Nivel

### 3.1. Supuestos

Los supuestos del proyecto se han establecido como situaciones consideradas como reales por lo que se establece cada uno de los siguientes factores en escenarios asumidos como factibles o verdaderos para el desarrollo del proyecto y se los numera para fines convenientes a la posterior documentación del proyecto:

1. La firma de acuerdos y observaciones sobre el trabajo de titulación se lleva a cabo dentro de los tiempos legalmente establecidos: 60 días hábiles después de la aprobación del tema
2. El Sponsor asigna dentro de la primera semana de Septiembre 2017 los cargos y funcionarios que participarán activa y pasivamente del proyecto.
3. Buen manejo del plan de cronograma en implementación de procesos de investigación bibliográfica y aplicada.
4. Desarrollo oportuno de procesos de encuesta, grupos de enfoque y entrevistas, verificable contra cronograma del proyecto.
5. La firma de convenios y acuerdos para la implementación del proceso de estandarización de manuales se realiza dentro de los plazos acordados.
6. Se recibe la información completa de las fuentes a tiempo, según lo establecido en cronograma:

- ❖ Archivos de la institución
  - ❖ Funcionarios y empleados
  - ❖ Reportes de las áreas de trabajo de las obras
7. El personal del Equipo Asignado al Proyecto y su Director de Proyecto contará con experiencia y conocimiento de manejo de proyectos y los consultores designados para las revisiones de grupo de enfoque poseerán acreditación académica-técnica pertinente al área.
  8. El Director del Proyecto tiene el apoyo total de la Junta Directiva para emitir juicios de valor y decisiones de posible implementación de cambios.
  9. El Departamento de RRHH y el Gerente de Proyectos gestionan las reuniones que serán monitoreadas y guiadas por el PM(Director del Trabajo de Titulación o Proyecto en cuestión).
  10. Las instalaciones físicas y electrónicas se encuentran en condiciones adecuadas y disponibles según el cronograma agendado por el PM.

### **3.2. Restricciones**

El proyecto de titulación que establece la propuesta antes descrita se limita al **rediseño del manual de procedimientos de monitoreo y control de Obra**, lo que se suscribe a procesos de análisis de investigación bibliográfica y documental, junto a la discriminación de información, selección y acotación de prácticas de la gestión de proyectos. Esto direcciona a un trabajo que se concreta a los objetos establecidos para este proyecto y que incluye las siguientes 5 restricciones:

#### **3.2.1. Limitaciones técnicas del entregable**

1. Rediseño de procesos únicamente registrados en los procesos de construcción de la totalidad de las fases de la obra, que implica:

Se recibe la información completa de las fuentes, entonces se procede a elaborar un material de manual rediseñado que compila únicamente: los procedimientos relacionados con monitoreo y control de labores, concernientes al quehacer técnico en obra y que incluye las diez fases resumidas en el término Obra. El término obra contempla los siguientes procedimientos de las actividades de la construcción o fases:

1) trabajos preliminares, 2) desmontes y limpieza, 3) excavación, 4) cimentación , 5) fundición de columnas, 6) fundición de losas, 7) colocación de mampostería, 8)colocación de instalaciones, 9)colocación de acabados, 10)limpieza final y entrega.

2. El manual rediseñado, entregable final del proyecto, no contempla procedimientos de ninguna otra área ajena a las labores concernientes al personal administrativo-técnico y obreros que desempeñan labores en las obras de los proyectos inmobiliarios de la empresa.
3. Los informes generados por este proyecto de titulación serán enfocados únicamente al quehacer definido en los objetivos específicos de este proyecto y ningún otro objetivo adicional relacionado y distinto de las áreas de estudio y líneas investigativas fijadas para este trabajo de titulación.

### **3.2.2. Limitaciones de tiempo**

4. Se tiene un plazo de ejecución del proyecto de 60 días a partir de la aprobación del proyecto por parte del Sponsor.

### **3.2.3. Limitaciones de costos**

5. Disponibilidad oportuna de los recursos financieros y de tiempo, se proveerá de la cobertura total de la partida presupuestaria asignada para la distribución de los recursos según las horas asignadas en el cronograma al personal: 91 horas hombre, lo que representa una inversión de CINCO MIL QUINIENTOS TREINTA Y CUATRO CON 50/100 DÓLARES AMERICANOS (\$ 5534.50 USD), del presupuesto ya asignado a recursos humanos fijos de la empresa.

## **Subcapítulo C4. Riesgos de Alto Nivel**

El proyecto de titulación que establece la propuesta antes descrita como **rediseño del manual de procedimientos de monitoreo y control de Obra**, que constituye un

proceso de cuatro fases que implican esencialmente el análisis de investigación bibliográfica, documental y experiencial del material existente de manuales de gestión de procedimientos del quehacer en obra. Esto orienta a la identificación de riesgos tanto de nivel medio como alto por cuanto su enfoque es menester para los posteriores análisis de gestiones, estos que se describen a continuación, examinados en función de los supuestos y características ideales establecidas para este proyecto:

#### **4.1. Riesgos de Nivel Alto**

1. Debido a la posibilidad de participación en por lo menos el 35% adicional de proyectos de construcción para el segundo semestre del año, los interesados retrasan la firma de acuerdos y observaciones sobre el trabajo de titulación de este proyecto y esto podría causar desfase en el cronograma del proyecto.
2. Dado que los recursos del proyecto pertenecen al Sponsor, la sobrecarga de los recursos por participación en el 35% adicional de nuevos proyectos de la construcción podría sobrecargar al recurso, causando baja calidad del trabajo y/o retrasos en el cronograma del proyecto.

#### **4.2. Riesgos de Nivel Medio**

3. Debido a la posibilidad de reducción de personal, lo que podría retrasar la asignación de recursos humanos del presupuesto, causando desfase en el cronograma.
4. Debido a la posibilidad de resistencia al cambio, los interesados pueden convertirse en actores pesimistas y poco participativos, factor que podría disminuir la objetividad del proceso, causando incremento de tareas del proyecto.
5. A causa de la asignación de recursos con falta de experiencia del Equipo Asignado al proyecto en procesos de elaboración y auditoría de los manuales de procedimientos de obra, podría disminuir la calidad de los entregables, generando un rediseño con problemas en : redacción técnica, tamaño, contenido

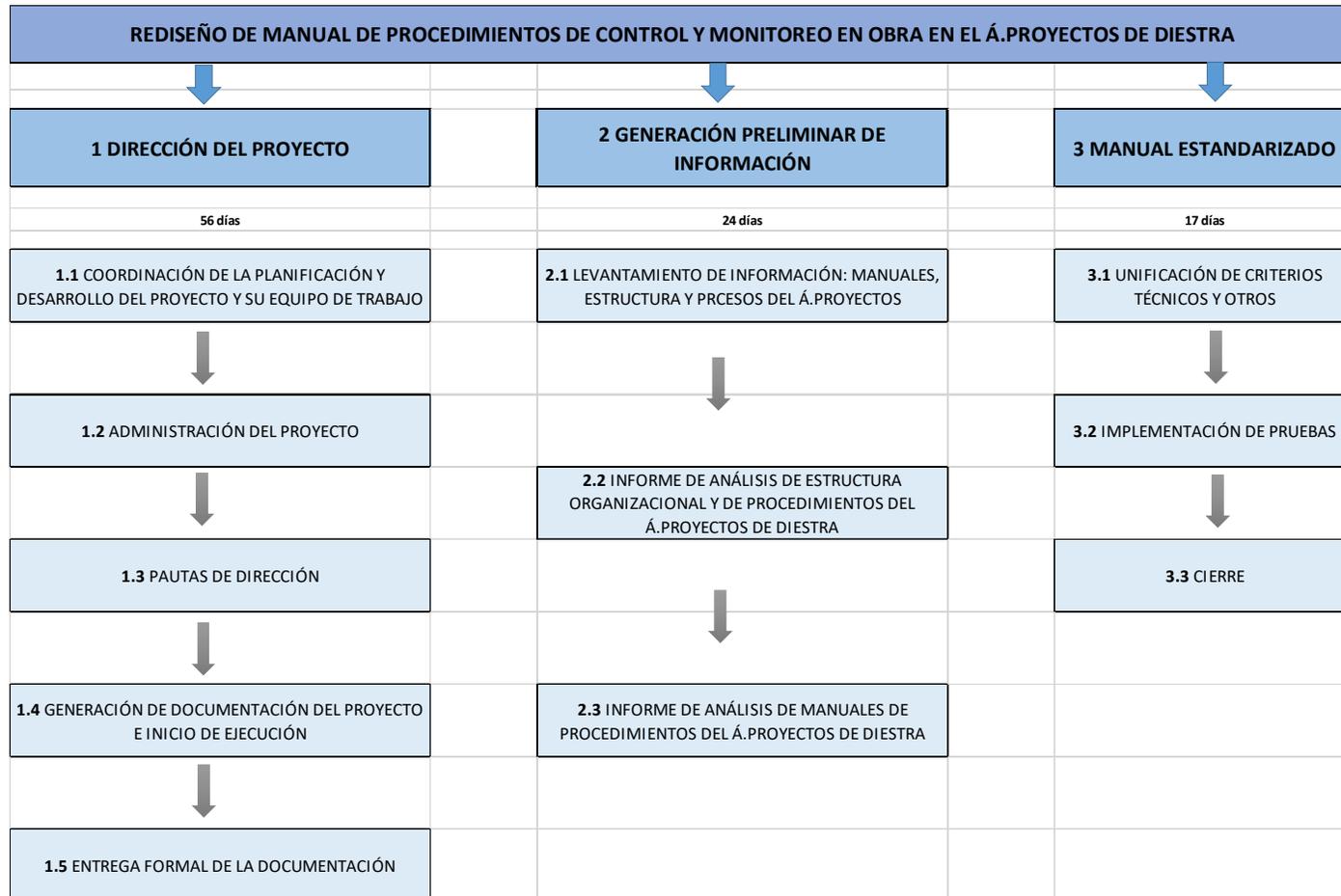
6. Debido a un inadecuado manejo del plan de cronograma en implementación de procesos de investigación bibliográfica y aplicada., que podría retrasar los procesos de revisión y generación de informes de gestión, creando desfases en las fechas de entrega de los entregables
  
7. Debido a la posibilidad de participación en por lo menos el 35% adicional de proyectos de construcción para el segundo semestre del año, los interesados retrasan la entrega de información completa de las fuentes según los plazos establecidos para la fase de Ejecución I, creando desfases en las fechas de entrega de los entregables
  
8. Debido a la posibilidad de participación en por lo menos el 35% adicional de proyectos de construcción para el segundo semestre del año, los interesados retrasan la asignación de espacios de trabajos en las instalaciones físicas y electrónicas de la empresa se encuentran en, creando desfases en las fechas en el cronograma del proyecto.

#### **Subcapítulo C5. Entregables y resumen de hitos**

El proyecto desprende una serie de tres entregables que se presentan resumidos en los siguientes cuadros con tiempos de entrega asignados y en el siguiente resumen de Actividades y Tareas que representan la construcción del **rediseño del manual de procedimientos de monitoreo y control de Obra**, estos se describen a continuación:

**Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

*Ilustración 5: Paquetes de Trabajo (Entregables)*



Elaborado por: Autora

## Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

Tabla 4: Resumen de Hitos, Actividades y Tareas

ATRIBUTO	DURACIÓN ESTIMADA		INICIO	FIN
<b>DIRECCIÓN DEL PROYECTO</b>	56 días	87 hrs	Vie 9/1/17	Vie 11/17/17
Hito: Inicio de proyecto	0 días	0 hrs	Vie 9/1/17	Vie 9/1/17
<b>COORDINACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO Y SU EQUIPO DE TRABAJO</b>	6 días	14 hrs	Vie 9/1/17	Vie 9/8/17
<b>ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO</b>	5 días	10 hrs	Vie 9/8/17	Jue 9/14/17
Hito: Proceso de Administración	0 días	0 hrs	Jue 9/14/17	Jue 9/14/17
<b>PAUTAS DE DIRECCIÓN</b>	47 días	45 hrs	Jue 9/14/17	Vie 11/17/17
Hito: Pautas de Dirección	0 días	0 hrs		
<b>GENERACIÓN DE DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO E INICIO DE EJECUCIÓN</b>	4 días	6 hrs	Lun 9/18/17	Jue 9/21/17
<b>ENTREGA FORMAL DE LA DOCUMENTACIÓN</b>	4 días	12 hrs	Vie 9/22/17	Mie 9/27/17
Hito: Documentación Inicial y Acta Constitución	0 días	0 hrs	Mie 9/27/17	Mie 9/27/17
<b>GENERACIÓN PRELIMINAR DE INFORMACIÓN</b>	24 días	122 hrs	Jue 9/28/17	Mar 10/31/17
<b>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN: MANUALES, ESTRUCTURA Y PROCESOS DEL Á.PROYECTOS</b>	13 días	63 hrs	Jue 9/28/17	Lun 10/16/17
Hito: Levantamiento de información	0 días	0 hrs	Lun 10/16/17	Lun 10/16/17
<b>INFORME DE ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA</b>	5 días	31 hrs	Mar 10/17/17	Lun 10/23/17
Hito: Informe de Análisis de estructura y procedimientos	0 días	0 hrs	Lun 10/23/17	Lun 10/23/17
<b>INFORME DE ANÁLISIS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA</b>	6 días	28 hrs	Mar 10/24/17	Mar 10/31/17
Hito: Informe de Análisis de Manuales	0 días	0 hrs	Mar 10/31/17	Mar 10/31/17
<b>MANUAL ESTANDARIZADO</b>	17 días	77 hrs	Mie 11/1/17	Jue 11/23/17
<b>UNIFICACIÓN DE CRITERIOS TÉCNICOS Y OTROS</b>	8 días	31 hrs	Mie 11/1/17	Vie 11/10/17
Hito: Borrador: Unificación Técnica	0 días	0 hrs	Vie 11/10/17	Vie 11/10/17
<b>IMPLEMENTACIÓN DE PRUEBAS</b>	6 días	30 hrs	Lun 11/13/17	Lun 11/20/17
Hito: Pruebas y Adaptación Final	0 días	0 hrs	Lun 11/20/17	Lun 11/20/17
<b>CIERRE</b>	3 días	16 hrs	Mar 11/21/17	Jue 11/23/17
Hito: Cierre y Manual Rediseñado	0 días	0 hrs	Jue 11/23/17	Jue 11/23/17

Elaborado por: Autora

### Subcapítulo C6. Resumen del presupuesto

El requerimiento presupuestario de éste proyecto ha sido organizado en función de los recursos existentes en la empresa, por lo que el cuadro resumen describe según las fases del proyecto montos asignados de la inversión contabilizada y se registran por horas de trabajo asignado a los recursos por las tareas del proyecto. La línea base de costos incluye el porcentaje de reserva de contingencia de 25% y se ha contemplado también la reserva de gestión del 15% en el cuadro colocado debajo en las siguientes páginas, se han contemplado los niveles de porcentajes en función del estándar que maneja la empresa Diestra para márgenes de reservas de gestión y de contingencia, mismos que han sido fijados por requerimiento del Sponsor y en función de las consideraciones de juicios de expertos en proyectos similares de la industria:

*Tabla 5: Resumen de Análisis de Costo Total*

<b>ANÁLISIS DE PRESUPUESTO</b>	COSTO TOTAL FASES	monto	\$5,534.50
	RESERVA DE CONTINGENCIA	25%	\$1,383.63
	LINEA BASE DE COSTOS	monto total	\$6,918.13
	RESERVA DE GESTIÓN	15%	\$830.18
	<b>COSTO TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>60 días</b>	<b>286</b>

Elaborado por: Autora

## Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

Tabla 6: Resumen de Presupuesto del Proyecto

RESUMEN DEL PRESUPUESTO				
NOMBRE DEL PROYECTO:	Rediseño del Manual de Gestión de Procesos de Control, Monitoreo y Asegurabilidad de Calidad en Obra en Diestra Constructora			
FASE	RUBRO	TIEMPO (días)	HORA TRABAJO	COSTO
PLANIFICACIÓN	DIRECCIÓN DEL PROYECTO	56	87 hrs	\$1,807.75
	COORDINACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO Y SU EQUIPO DE TRABAJO	6	14 hrs	\$322.75
	ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	5	10 hrs	\$201.75
	PAUTAS DE DIRECCIÓN	47	45 hrs	\$939.25
	GENERACIÓN DE DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO E INICIO DE EJECUCIÓN	4	6 hrs	\$82.50
	ENTREGA FORMAL DE LA DOCUMENTACIÓN	4	12 hrs	\$261.50
EJECUCIÓN	GENERACIÓN PRELIMINAR DE INFORMACIÓN	24	122 hrs	\$2,279.75
	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN: MANUALES, ESTRUCTURA Y PROCESOS DEL Á.PROYECTOS	13	63 hrs	\$1,161.75
	INFORME DE ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA	5	31 hrs	\$579.25
	INFORME DE ANÁLISIS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA	6	28 hrs	\$538.75
CIERRE	MANUAL ESTANDARIZADO	17	77 hrs	\$1,447.00
	UNIFICACIÓN DE CRITERIOS TÉCNICOS Y OTROS	8	31 hrs	\$526.25
	IMPLEMENTACIÓN DE PRUEBAS	6	30 hrs	\$580.50
	CIERRE	3	16 hrs	\$340.25
	COSTO TOTAL FASES	monto		\$5,534.50

Elaborado por: Autora

## Subcapítulo C7. Lista de interesados

La participación eficaz de los interesados será uno de los pilares a considerar dentro de la planificación de este proyecto, por lo que se describen los siguientes con organización por categoría de afección directa e indirecta. En el capítulo que sigue a este se detallará el registro de los interesados con la finalidad de clasificarlos por: Jerarquía, Posición, Rol y Expectativa mediante la Gestión de los Interesados por lo que sólo se presenta a continuación un breve resumen informativo:

### 7.1. Interesados Internos

- 1) Sponsor: Diestra Constructora
  - a. Gerente General
  - b. Junta Directiva
- 2) Gerente de Proyectos de Diestra
- 3) Directora de Obras
- 4) Residentes de Obras
- 5) Bodegueros
- 6) Personal Técnico de Obras: 60 obreros aproximadamente:
  - a. Maestros Mayores
  - b. Segunderos
  - c. Albañiles
  - d. Oficiales de Obra
- 7) Gerente de Recursos Humanos
- 8) Personal de Recursos Humanos :3 empleados administrativos
- 9) Jefe Administrativo
- 10) Gerente de Planificación
- 11) Contadora General
- 12) Asistente Administrativo Contable : 2 personas
- 13) Asesor de Gestión de Seguridad Industrial
- 14) Asesor de Gestión de Calidad
- 15) Estudiante que realiza la propuesta del proyecto: Ma. Fernanda Idrobo (Proyecto)

## 7.2. Interesados Externos

16) Proveedores

- a. Contratistas
- b. Proveedores de Materiales

17) Clientes

## Subcapítulo C8. Requisitos de Autorización del Proyecto

La asignación de recursos y control de las gestiones a lo largo del proyecto requiere de una serie de documentos de aprobación en función de los entregables establecidos, por lo que los criterios de autorización que se describen a continuación garantizan el cumplimiento de los procesos establecidos para este proyecto:

### 8.1. Requisitos Administrativos

Los requerimientos administrativos del proyecto representan los documentos habilitantes para el inicio y cierre del proyecto, constan cinco:

- Carta de Aprobación de Junta Directiva

La Directora del Proyecto debe recibir una Carta de Aprobación con vialidad para asignación de recursos y manejo de gestiones del proyecto, emitida vía mail o física por parte de la Junta Directiva.

- Carta de Designación de Recursos Humanos

La Directora del Proyecto debe recibir una Carta de Designación con oficialización de su cargo para este proyecto, emitida vía mail o física por parte de la Gerente de Recursos Humanos.

- Listado de recursos aprobados de Recursos Humanos

La Directora del Proyecto debe enviar un listado de recursos humanos y técnicos, solicitando la designación de parte de la Gerencia de Recursos Humanos para horas de trabajo del personal solicitado, junto con espacios de oficina y uso de para este proyecto; lo

que la Gerente de RRHH designará mediante archivo de mail con calendario de asignación de recursos.

- Planilla de uso de recursos firmada por Recursos Humanos

La Directora del Proyecto debe entregar al cierre del proyecto un listado descriptivo de los recursos usados, horas y tareas designadas a la Gerente de Recursos Humanos validando la asignación del recurso empelado para el proyecto; reporte que deberá recibir firma de aceptación tras la revisión de la Gerente de Recursos Humanos.

- Acta de Entrega Recepción firmada por Representante del Sponsor

La Directora del Proyecto debe entregar al cierre del proyecto un Acta Entrega descriptiva del material físico y en CD que se entrega del Manual Rediseñado e Informes de Recomendaciones, misma que debe estar firmada y sellada por un representante designado por el Sponsor para la recepción y validación final del material que al momento se considera como responsable el Gerente de Proyectos.

### **8.2. Requisitos Técnicos**

Los requerimientos técnicos otorgan las medidas de validación técnica que recibirá el proyecto e integran dos:

- Recepción de Informes de Observaciones y Recomendaciones

La Directora del Proyecto debe recibir un mail aprobatorio de los Departamento de Proyectos y del de Recursos Humanos aceptando las observaciones técnicas y recomendaciones generadas tras los procesos de validación de información como recopilación escrita del Equipo del Proyecto.

- Manual Rediseñado de Procesos de Control y Monitoreo en Obra

El Equipo del Proyecto y su Directora deben entregar un material escrito y compilado de los procesos de las fases de obra que incluyen los siguientes:

- Trabajos preliminares: sub-fases, procedimientos y responsables, tiempos sugeridos, recursos humanos implicados y recomendaciones de control y monitoreo de la calidad

- Desmontes y limpieza: sub-fases, procedimientos y responsables, tiempos sugeridos, recursos humanos implicados y recomendaciones de control y monitoreo de la calidad
- Excavación: sub-fases, procedimientos y responsables, tiempos sugeridos, recursos humanos implicados y recomendaciones de control y monitoreo de la calidad
- Cimentación: sub-fases, procedimientos y responsables, tiempos sugeridos, recursos humanos implicados y recomendaciones de control y monitoreo de la calidad
- Fundición de columnas: sub-fases, procedimientos y responsables, tiempos sugeridos, recursos humanos implicados y recomendaciones de control y monitoreo de la calidad
- Fundición de losas: sub-fases, procedimientos y responsables, tiempos sugeridos, recursos humanos implicados y recomendaciones de control y monitoreo de la calidad
- Colocación de mampostería: sub-fases, procedimientos y responsables, tiempos sugeridos, recursos humanos implicados y recomendaciones de control y monitoreo de la calidad
- Colocación de instalaciones: sub-fases, procedimientos y responsables, tiempos sugeridos, recursos humanos implicados y recomendaciones de control y monitoreo de la calidad
- Colocación de acabados: sub-fases, procedimientos y responsables, tiempos sugeridos, recursos humanos implicados y recomendaciones de control y monitoreo de la calidad
- Limpieza final y entrega: sub-fases, procedimientos y responsables, tiempos sugeridos, recursos humanos implicados y recomendaciones de control y monitoreo de la calidad
- Variaciones generales y consideraciones para proyectos con algunas especificaciones
- Registro de Control : indicadores sugeridos
- Registro de Monitoreo: indicadores sugeridos

## Subcapítulo C9. Designaciones de gestores del proyecto

### 9.1. Director del Proyecto

- Lic. Ma. Fernanda Idrobo Latorre  
Actual Gerente Administrativo de Diestra Constructora

### 9.2. Equipo de Trabajo Asignado

El equipo estará conformado por 5 integrantes y los consultores técnicos se los ha considerado como parte del personal técnico, identificado entre los interesados internos. Así, se incluye el personal con su nombre y sus designaciones en este proyecto, debajo su actual cargo en la empresa:

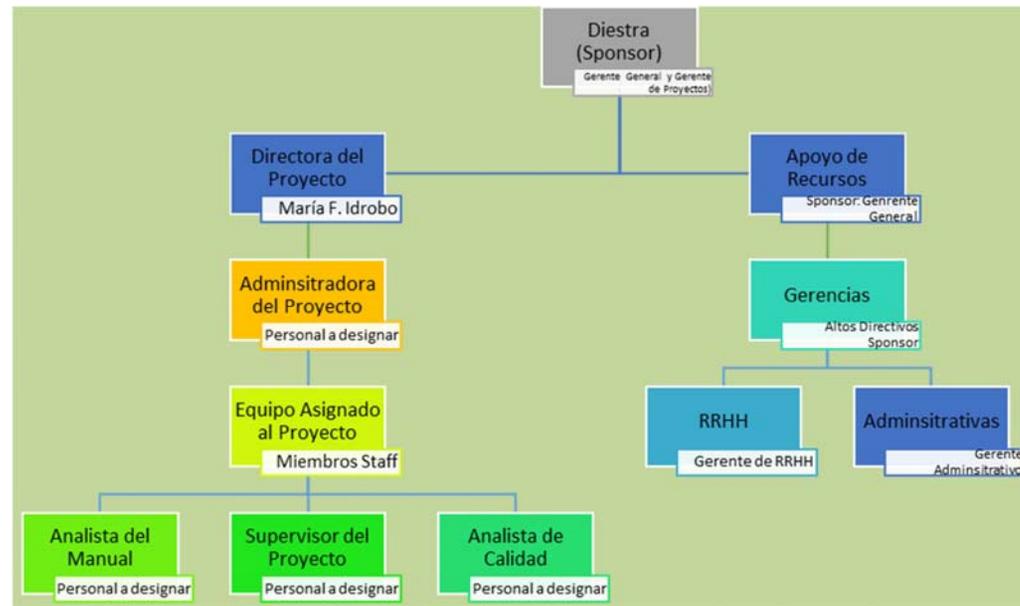
- Dra. Ma. De Lourdes La Torre Jiménez: Supervisora de Calidad  
Actual Gerente de Recursos Humanos de Diestra Constructora
- Ing. Javier Jaramillo Zumbaña: Analista de Calidad  
Actual Consultor de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional de Diestra Constructora
- Ing. Mayra Sosa Galarraga: Administrador del Contrato  
Actual Personal Administrativo de Recursos Humanos de Diestra Constructora
- Ing. Daniel Ocaña Bedolla: Supervisor del Proyecto  
Actual Consultor de Gestiones de Calidad y Seguridad en Proyectos de Diestra Constructora
- Ing. Ana Espinosa Dillon: Analista de Manual  
Actual Personal Administrativo de Recursos Humanos de Diestra Constructora

### 9.3. Sponsor del Proyecto

- Junta Directiva y Gerente de Proyectos de Diestra Constructora

El equipo y el manejo de relaciones con la empresa se detallan a continuación en el siguiente organigrama:

Ilustración 6: Organigrama de Gestores



Elaborado por: Autora

## CAPÍTULO D. PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Se presenta una planificación de proyecto resumida, cuyos elementos principales se establecen a continuación en el cuadro de gestiones:

Ilustración 7: Resumen de Gestiones

RESUMEN PLAN DE DIRECCIÓN	
GESTIONES	PROYECTO: <b>Rediseño de manual de procesos de monitoreo y control en Obra</b>
<b>Gestión de la Integración del Proyecto</b>	<p>El proyecto tiene por objetivo cumplir con el incremento de productividad y eficiencia en obra, mediante:</p> <p>Estandarizar, actualizar y rediseñar los Manuales de Procedimientos de Monitoreo, Control y Aseguramiento de la Calidad de Obra del Área de Proyectos de Diestra Constructora, a partir de la estandarización de procesos empleando las recomendaciones del PMBOK 5th Ed. Se vuelve necesario entonces realizar un plan integrador de los procesos a desarrollar para el logro de los objetivos propuestos. Es así como esta gestión precisará una matriz de integración de los procesos a llevarse a cabo en las gestiones sugeridas por el PMBok y por el Manual de Gestión de Proyectos; sin embargo cabe resaltar que tan sólo se aplicará el desarrollo de las gestiones que se detalla en el cuadro para este proyecto, por cuanto este surge de los recursos que la empresa ya posee para manejo de sus operaciones. Se detallará así las generalidades del proyecto en un Esquema Típico y Simplificado del Proyecto que será desarrollado a medida que se avancen los procesos de, esto según los requerimientos y guía definidos en el documento [Proyecto Rediseño de Manual Diestra] – Project Charter.</p> <p>Esquema Típico y Simplificado del Proyecto: Modelo del Proyecto:</p>

**Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

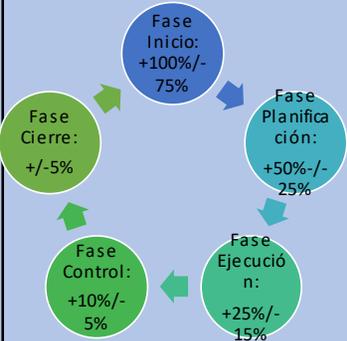
GESTIONES	PROYECTO: <b>Rediseño de manual de procesos de monitoreo y control en Obra</b>
<p><b>Gestión de los Interesados</b></p>	<p>Será el proceso que identificará a las personas, grupos u organizaciones que puedan influenciar o ser influenciados de forma positiva o negativa en el proyecto, se considerarán y analizarán sus expectativas, su participación directa o indirecta y finalmente en la decisión y ejecución de que estos ejerzan sobre el desarrollo del proyecto planteado. En lo posterior se analizará el trato que conlleva interactuar con los interesados donde se considerará principalmente la comunicación, su participación, el manejo de conflictos y necesidades con la finalidad de satisfacer sus expectativas principales.</p> <p>Se identificaron los Interesados Internos y Externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Jefe Directivo del Proyecto: Gerente del Área de Proyectos</li> <li>· Jefe Técnico del Proyecto : Director de Proyectos</li> <li>· Residente de Obra</li> <li>· Staff de Proyectos: Personal Administrativo y Obrero</li> <li>· Gerente de RRHH</li> <li>· Jefe Administrativo/Financiero</li> <li>· Gerente de Planificación y Ventas</li> <li>· Jefe de Auditoría y Contabilidad</li> <li>· Proveedores: Personal Técnico Contratado (contratistas)</li> <li>· Cliente (Persona Natural o Empresa contratante de Diestra)</li> </ul> <div data-bbox="1270 657 1900 982" style="text-align: center;"> <p>El diagrama muestra un embudo invertido que contiene tres círculos azules. Los círculos superiores a la izquierda y derecha están etiquetados como 'INTERESADOS 1' y 'INTERESADO 2' respectivamente. El círculo inferior central está etiquetado como 'INTERESADO 3'. Una flecha azul apunta hacia abajo desde la base del embudo hacia la palabra 'PROYECTO' en mayúsculas.</p> </div> <p>La participación eficaz de los interesados será uno de los principales pilares a considerar dentro de la planificación con el fin de poder interactuar de manera directa e involucrar activamente a los interesados del proyecto. El PM con su equipo de trabajo procederá a revisar los registros de los interesados con la finalidad de clasificarlos por: Jerarquía, Posición, Rol y Expectativa.</p> <p>Los factores más específicos de esta gestión y plan se desarrollarán a medida que se apruebe el proyecto</p>

## Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

---

GESTIONES	PROYECTO: Rediseño de manual de procesos de monitoreo y control en Obra
<b>Gestión del Alcance</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El proyecto tiene por objetivo cumplir con la estandarización de manuales de procesos en Obra para Diestra Constructora. El director del proyecto dará inicio a la creación del plan de gestión del alcance empleando como base la recopilada en el acta de constitución del proyecto, definida en el documento Proyecto Rediseño de Manual Diestra]– Project Charter.</li><li>• El alcance del proyecto se desarrollará a partir de los requerimientos definidos. El PM y el equipo de trabajo se encargarán del desarrollo del primer documento de alcance, que será revisado y aprobado por el Sponsor del proyecto.</li><li>• La coordinación e integración de los dos componentes del proyecto se plasmará en un único documento que contendrá todo el alcance del proyecto estará a cargo del PM, quien asegurará la integridad de lo indicado.</li><li>• La descripción de la Estructura de Desarrollo del Trabajo se realizará en las siguientes materias, dados los requerimientos de capacitación del grupo que desarrolla el proyecto.</li><li>• El PM confirmará que cada requerimiento se desarrolle en conformidad a lo convenido en la línea base. De encontrar discrepancias, se derivará al seguimiento de control de cambios definido en el plan de gestión del proyecto.</li></ul>

**Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

GESTIONES	<b>PROYECTO: Rediseño de manual de procesos de monitoreo y control en Obra</b>																																																																																																				
<b>Gestión del Tiempo</b>	<p>El proyecto tiene por objetivo cumplir con los tiempos estipulados, en las fechas planificadas durante los 60 días de implementación del mismo. El director del proyecto dará inicio a la creación del plan de gestión de los plazos a partir de la información recopilada en el acta de constitución del proyecto, definida en el documento [Proyecto Rediseño de Manual Diestra] – Project Charter.</p> <p>Se desarrollará a mayor detalle esta sección una vez se encuentre aprobado el proyecto.</p> <p>El margen de error tolerable de las estimaciones será definido en los siguientes módulos, tomando en cuenta la selección del PM y la aprobación de la empresa sobre los hoarais desigandos y recursos para el proyecto. Se tomarán en cuenta los criterios sugeridos:</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 20px 0;">  </div> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">ACTIVIDADES</th> <th style="width: 10%;">DURACIÓN ESTIMADA</th> <th style="width: 15%;">INICIO</th> <th style="width: 15%;">FIN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>DIRECCIÓN DEL PROYECTO</b></td> <td>56 días</td> <td>Vie 9/1/17</td> <td>Vie 11/17/17</td> </tr> <tr> <td>Hito: Inicio de proyecto</td> <td>0 días</td> <td>Vie 9/1/17</td> <td>Vie 9/1/17</td> </tr> <tr> <td><b>COORDINACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO Y SU EQUIPO DE TRABAJO</b></td> <td>6 días</td> <td>Vie 9/1/17</td> <td>Vie 9/8/17</td> </tr> <tr> <td><b>ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO</b></td> <td>5 días</td> <td>Vie 9/8/17</td> <td>Jue 9/14/17</td> </tr> <tr> <td>Hito: Proceso de Administración</td> <td>0 días</td> <td>Jue 9/14/17</td> <td>Jue 9/14/17</td> </tr> <tr> <td><b>PAUTAS DE DIRECCIÓN</b></td> <td>47 días</td> <td>Jue 9/14/17</td> <td>Vie 11/17/17</td> </tr> <tr> <td>Hito: Pautas de Dirección</td> <td>0 días</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>GENERACIÓN DE DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO E INICIO DE EJECUCIÓN</b></td> <td>4 días</td> <td>Lun 9/18/17</td> <td>Jue 9/21/17</td> </tr> <tr> <td><b>ENTREGA FORMAL DE LA DOCUMENTACIÓN</b></td> <td>4 días</td> <td>Vie 9/22/17</td> <td>Mie 9/27/17</td> </tr> <tr> <td>Hito: Documentación Inicial y Acta Constitución</td> <td>0 días</td> <td>Mie 9/27/17</td> <td>Mie 9/27/17</td> </tr> <tr> <td><b>GENERACIÓN PRELIMINAR DE INFORMACIÓN</b></td> <td>24 días</td> <td>Jue 9/28/17</td> <td>Mar 10/31/17</td> </tr> <tr> <td><b>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN: MANUALES, ESTRUCTURA Y PROCESOS DEL Á.PROYECTOS</b></td> <td>13 días</td> <td>Jue 9/28/17</td> <td>Lun 10/16/17</td> </tr> <tr> <td>Hito: Levantamiento de información</td> <td>0 días</td> <td>Lun 10/16/17</td> <td>Lun 10/16/17</td> </tr> <tr> <td><b>INFORME DE ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA</b></td> <td>5 días</td> <td>Mar 10/17/17</td> <td>Lun 10/23/17</td> </tr> <tr> <td>Hito: Informe de Análisis de estructura y procedimientos</td> <td>0 días</td> <td>Lun 10/23/17</td> <td>Lun 10/23/17</td> </tr> <tr> <td><b>INFORME DE ANÁLISIS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA</b></td> <td>6 días</td> <td>Mar 10/24/17</td> <td>Mar 10/31/17</td> </tr> <tr> <td>Hito: Informe de Análisis de Manuales</td> <td>0 días</td> <td>Mar 10/31/17</td> <td>Mar 10/31/17</td> </tr> <tr> <td><b>MANUAL ESTANDARIZADO</b></td> <td>17 días</td> <td>Mie 11/1/17</td> <td>Jue 11/23/17</td> </tr> <tr> <td><b>UNIFICACIÓN DE CRITERIOS TÉCNICOS Y OTROS</b></td> <td>8 días</td> <td>Mie 11/1/17</td> <td>Vie 11/10/17</td> </tr> <tr> <td>Hito: Borrador: Unificación Técnica</td> <td>0 días</td> <td>Vie 11/10/17</td> <td>Vie 11/10/17</td> </tr> <tr> <td><b>IMPLEMENTACIÓN DE PRUEBAS</b></td> <td>6 días</td> <td>Lun 11/13/17</td> <td>Lun 11/20/17</td> </tr> <tr> <td>Hito: Pruebas y Adaptación Final</td> <td>0 días</td> <td>Lun 11/20/17</td> <td>Lun 11/20/17</td> </tr> <tr> <td><b>CIERRE</b></td> <td>3 días</td> <td>Mar 11/21/17</td> <td>Jue 11/23/17</td> </tr> <tr> <td>Hito: Cierre y Manual Rediseñado</td> <td>0 días</td> <td>Jue 11/23/17</td> <td>Jue 11/23/17</td> </tr> </tbody> </table>	ACTIVIDADES	DURACIÓN ESTIMADA	INICIO	FIN	<b>DIRECCIÓN DEL PROYECTO</b>	56 días	Vie 9/1/17	Vie 11/17/17	Hito: Inicio de proyecto	0 días	Vie 9/1/17	Vie 9/1/17	<b>COORDINACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO Y SU EQUIPO DE TRABAJO</b>	6 días	Vie 9/1/17	Vie 9/8/17	<b>ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO</b>	5 días	Vie 9/8/17	Jue 9/14/17	Hito: Proceso de Administración	0 días	Jue 9/14/17	Jue 9/14/17	<b>PAUTAS DE DIRECCIÓN</b>	47 días	Jue 9/14/17	Vie 11/17/17	Hito: Pautas de Dirección	0 días			<b>GENERACIÓN DE DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO E INICIO DE EJECUCIÓN</b>	4 días	Lun 9/18/17	Jue 9/21/17	<b>ENTREGA FORMAL DE LA DOCUMENTACIÓN</b>	4 días	Vie 9/22/17	Mie 9/27/17	Hito: Documentación Inicial y Acta Constitución	0 días	Mie 9/27/17	Mie 9/27/17	<b>GENERACIÓN PRELIMINAR DE INFORMACIÓN</b>	24 días	Jue 9/28/17	Mar 10/31/17	<b>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN: MANUALES, ESTRUCTURA Y PROCESOS DEL Á.PROYECTOS</b>	13 días	Jue 9/28/17	Lun 10/16/17	Hito: Levantamiento de información	0 días	Lun 10/16/17	Lun 10/16/17	<b>INFORME DE ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA</b>	5 días	Mar 10/17/17	Lun 10/23/17	Hito: Informe de Análisis de estructura y procedimientos	0 días	Lun 10/23/17	Lun 10/23/17	<b>INFORME DE ANÁLISIS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA</b>	6 días	Mar 10/24/17	Mar 10/31/17	Hito: Informe de Análisis de Manuales	0 días	Mar 10/31/17	Mar 10/31/17	<b>MANUAL ESTANDARIZADO</b>	17 días	Mie 11/1/17	Jue 11/23/17	<b>UNIFICACIÓN DE CRITERIOS TÉCNICOS Y OTROS</b>	8 días	Mie 11/1/17	Vie 11/10/17	Hito: Borrador: Unificación Técnica	0 días	Vie 11/10/17	Vie 11/10/17	<b>IMPLEMENTACIÓN DE PRUEBAS</b>	6 días	Lun 11/13/17	Lun 11/20/17	Hito: Pruebas y Adaptación Final	0 días	Lun 11/20/17	Lun 11/20/17	<b>CIERRE</b>	3 días	Mar 11/21/17	Jue 11/23/17	Hito: Cierre y Manual Rediseñado	0 días	Jue 11/23/17	Jue 11/23/17
ACTIVIDADES	DURACIÓN ESTIMADA	INICIO	FIN																																																																																																		
<b>DIRECCIÓN DEL PROYECTO</b>	56 días	Vie 9/1/17	Vie 11/17/17																																																																																																		
Hito: Inicio de proyecto	0 días	Vie 9/1/17	Vie 9/1/17																																																																																																		
<b>COORDINACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO Y SU EQUIPO DE TRABAJO</b>	6 días	Vie 9/1/17	Vie 9/8/17																																																																																																		
<b>ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO</b>	5 días	Vie 9/8/17	Jue 9/14/17																																																																																																		
Hito: Proceso de Administración	0 días	Jue 9/14/17	Jue 9/14/17																																																																																																		
<b>PAUTAS DE DIRECCIÓN</b>	47 días	Jue 9/14/17	Vie 11/17/17																																																																																																		
Hito: Pautas de Dirección	0 días																																																																																																				
<b>GENERACIÓN DE DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO E INICIO DE EJECUCIÓN</b>	4 días	Lun 9/18/17	Jue 9/21/17																																																																																																		
<b>ENTREGA FORMAL DE LA DOCUMENTACIÓN</b>	4 días	Vie 9/22/17	Mie 9/27/17																																																																																																		
Hito: Documentación Inicial y Acta Constitución	0 días	Mie 9/27/17	Mie 9/27/17																																																																																																		
<b>GENERACIÓN PRELIMINAR DE INFORMACIÓN</b>	24 días	Jue 9/28/17	Mar 10/31/17																																																																																																		
<b>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN: MANUALES, ESTRUCTURA Y PROCESOS DEL Á.PROYECTOS</b>	13 días	Jue 9/28/17	Lun 10/16/17																																																																																																		
Hito: Levantamiento de información	0 días	Lun 10/16/17	Lun 10/16/17																																																																																																		
<b>INFORME DE ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA</b>	5 días	Mar 10/17/17	Lun 10/23/17																																																																																																		
Hito: Informe de Análisis de estructura y procedimientos	0 días	Lun 10/23/17	Lun 10/23/17																																																																																																		
<b>INFORME DE ANÁLISIS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA</b>	6 días	Mar 10/24/17	Mar 10/31/17																																																																																																		
Hito: Informe de Análisis de Manuales	0 días	Mar 10/31/17	Mar 10/31/17																																																																																																		
<b>MANUAL ESTANDARIZADO</b>	17 días	Mie 11/1/17	Jue 11/23/17																																																																																																		
<b>UNIFICACIÓN DE CRITERIOS TÉCNICOS Y OTROS</b>	8 días	Mie 11/1/17	Vie 11/10/17																																																																																																		
Hito: Borrador: Unificación Técnica	0 días	Vie 11/10/17	Vie 11/10/17																																																																																																		
<b>IMPLEMENTACIÓN DE PRUEBAS</b>	6 días	Lun 11/13/17	Lun 11/20/17																																																																																																		
Hito: Pruebas y Adaptación Final	0 días	Lun 11/20/17	Lun 11/20/17																																																																																																		
<b>CIERRE</b>	3 días	Mar 11/21/17	Jue 11/23/17																																																																																																		
Hito: Cierre y Manual Rediseñado	0 días	Jue 11/23/17	Jue 11/23/17																																																																																																		

## Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

---

GESTIONES	PROYECTO: Rediseño de manual de procesos de monitoreo y control en Obra
<b>Gestión de los Cambios</b>	<p>El proyecto tiene por objetivo en ésta área, documentar el proceso de gestión de cambios y así determinar los lineamientos de un proceso único y estandarizado para la implementación de cambios. Se desarrollará a mayor detalle esta sección una vez se encuentre aprobado el proyecto.</p> <p>El Director del Proyecto dará inicio a la creación del plan de gestión de cambios, que se activará cuando algún miembro del equipo manifieste la necesidad de modificar alguna especificación o requisito. Se ejecutará el seguimiento del plan propuesto, se entregará la solicitud de cambio como factor de revisión y con un interés de socialización a las áreas involucradas, siguiendo el procedimiento que se describe en el siguiente esquema.</p> <p>Se establecerá un Comité para gestionar los procesos de evaluación y monitoreo del desarrollo de los cambios, integrado por líderes de los Grupos definidos y conducidos por el PM y apoyados en el consejo del equipo de trabajo.</p> <p>Determinándose la funcionalidad y viabilidad del cambio, a partir de los grupos de líderes locales y de las áreas de gestión se procederá con el siguiente procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Recolección de datos y requerimientos</li><li>• Seguimiento de los requerimientos establecidos, empleándose la plantilla denominada [Rediseño de Manual Diestra] – Plantilla de Cambios.</li></ul>

**Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

GESTIONES	<b>PROYECTO: Rediseño de manual de procesos de monitoreo y control en Obra</b>				
Gestión de los Costos	<p>Cumplir con la expensa de costos planificados del proyecto es el objetivo de este plan. El Director del Proyecto dará inicio a la creación del plan de gestión de los costos a partir de la información recopilada en el Acta de Constitución del Proyecto, dado que el manejo del presupuesto contemplado para este proyecto representa un valor asignado de los recurso ya dispuestos por la empresa por lo que el control del manjo de tiempo y recursos trascendental.</p> <p>Se desarrollará a mayor detalle esta sección una vez se encuentre aprobado el proyecto.</p> <p>El margen de error tolerable de las estimaciones estará relacionado con la fase del proyecto, pero no podrá exceder más de un 3% de lo presupuestado y esto dependerá de la aprobación de la empresa. Se tomarán en cuenta los criterios sugeridos para la revisión del desempeño de las horas hombre trabajadas dado que este proyecto establece un costo directo de cero, al considerar al personal de la empresa bajo sus horas de trabajo reglamentario a fin de cumplir con los objetivos estrategicos de la institución:</p>				
	<b>RESUMEN DEL PRESUPUESTO</b>				
	<b>NOMBRE DEL PROYECTO:</b>	<b>Rediseño del Manual de Gestión de Procesos de Control, Monitoreo y Asegurabilidad de Calidad en Obra en Diestra Constructora</b>			
	<b>FASE</b>	<b>RUBRO</b>	<b>TIEMPO (días)</b>	<b>HORA TRABAJO</b>	<b>COSTO</b>
	<b>PLANIFICACIÓN</b>	DIRECCIÓN DEL PROYECTO	56	87 hrs	\$1,807.75
	<b>EJECUCIÓN</b>	GENERACIÓN PRELIMINAR DE INFORMACIÓN	24	122 hrs	\$2,279.75
	<b>CIERRE</b>	MANUAL ESTANDARIZADO	17	77 hrs	\$1,447.00
	<b>ANÁLISIS DE PRESUPUESTO</b>	COSTO TOTAL FASES	monto		\$5,534.50
		RESERVA DE CONTINGENCIA	25%		\$1,383.63
		LINEA BASE DE COSTOS	monto total		\$6,918.13
RESERVA DE GESTIÓN		15%		\$830.18	
COSTO TOTAL PRESUPUESTO		<b>60 días</b>	<b>286</b>	<b>\$5,534.50</b>	

**Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

GESTIONES	PROYECTO: <b>Rediseño de manual de procesos de monitoreo y control en Obra</b>
<p><b>Gestión de la Calidad</b></p>	<p>El objetivo del proyecto es cumplir con los parámetros de alcance, plazos y costos definidos para el proyecto, manteniendo balance entre estos. La creación del plan de gestión de calidad será motivada por el PM, empleando los datos expuestos en el acta de constitución del proyecto, definida en el documento [Proyecto Rediseño de Manual Diestra] – Project Charter. En el plan de gestión de los costos, que expondrá los parámetros de calidad relacionados al cálculo del valor ganado.</p> <p>Se asignarán analistas del desempeño de calidad en los procesos, conforme a los criterios técnicos a adquirir en los siguientes módulos de capacitación. Se tomará en cuenta el siguiente ejemplo de proceso:</p> <p>El Director del Proyecto aprobará previo a la presentación de su equipo la elaboración de un Plan de Mejora Continua, lo que permitirá contar con una guía que hará de las experiencias vividas en el desarrollo del proyecto una fortaleza para incrementar la calidad de los entregables del proyecto. Esto se desarrollará en mayor detalle una vez aprobada la propuesta.</p>  <pre> graph TD     A[Identificación del proceso] --&gt; B[Evaluación de resultados obtenidos]     B --&gt; C[Acciones consecuentes]     </pre>

## Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

---

<b>GESTIONES</b>	<b>PROYECTO: Rediseño de manual de procesos de monitoreo y control en Obra</b>
<b>Gestión de los RRHH</b>	<p>La planificación efectiva de la gestión de los RRHH deberá asignar las responsabilidades al equipo del proyecto de acuerdo a los roles que van a desempeñar cada uno de ellos.</p> <p>La asignación de roles y responsabilidades se efectuará conforme se avancen los procesos de aprobación del proyecto, no obstante se presenta la estructura a seguir en el Organigrama de la Estructura de los Roles, Perfiles y Responsabilidades.</p> <p>Se desarrollará a mayor detalle esta sección una vez se encuentre aprobado el proyecto.</p>
<b>Gestión de las Comunicaciones</b>	<p>El objetivo de este plan de gestión es definir: quiénes recibirán qué información, cuándo, en qué formato y a través de qué medio. El PM dará inicio a la creación del plan, empleando los datos recopilados en el acta de constitución del proyecto, definida en el documento [Proyecto Rediseño de Manual Diestra] – Project Charter. Se empleará también como referencia cualquier otra documentación útil en el proceso.</p> <p>El PM y el staff de trabajo del proyecto realizarán la recolección de los datos requeridos para generar los reportes de avance del proyecto. (Esto se desarrollará a medida se avance el proceso de aprobación del proyecto)</p>
<b>Gestión de los Riesgos</b>	<p>Se llevará a cabo un procedimiento de identificación local y zonal de los riesgos del proyecto, análisis, evaluación ponderación y definición del curso de acción para los riesgos que afectan esta propuesta. Esta labor será desarrollada por el Director del Proyecto y su equipo de trabajo, se ha fijado unos riesgos base en el desarrollo del Caso del negocio, pero se precisará más en el desarrollo del proyecto una vez que este sea aprobado.</p>
<b>Gestión de las Adquisiciones</b>	<p>El Director del Proyecto junto con el Área de Recursos Humanos y el Departamento Financiero de la empresa no han considerado actividad de adquirentes para este proyecto, por cuanto se manejarán los recursos asignados al presupuesto anual de la empresa, esto es recursos humanos y recursos materiales como equipos de computo y suministros de oficina que deberán ser controlados por el PM y asignados por la Gerente de RRHH oportunamente de modo que no se ingresará al sistema de adquisiciones de la empresa por cuanto no se requiere de licitaciones al emplear los recursos de la misma empresa.</p>

Elaborado por: Autora

---

## 1. Subcapítulo D1. Gestión de los Interesados

### 1.1. Registro de Interesados

Para el proyecto se ha procedido a realizar un registro de interesados en el que se identifica claramente el nombre del interesado y sus funciones a fin de determinar su poder e influencia sobre el proyecto, considerando su interés y expectativas. Se ha incluido en este análisis los factores del organigrama y estructura de la empresa, se detalla entonces la información de los interesados:

Tabla 7: Registro Resumen de Interesados

Nombre del interesado	Posición	Rol en Proyecto	Expectativa	Grupo de Interés
<b>Ing. Fernando Idrobo</b> <b>Gerente de Proyectos</b> <b>Diestra</b>  <b>A</b>	Gerencia de Proyectos : Directivo Alto Rango	Responsable de realizar el Plan Anual Operativo y Técnico del área de Proyectos, otorgar las revisiones y aprobaciones de la documentación pertinente a su área, coordinar y gestionar los recursos humanos y técnicos de su área Dar aprobación a los procesos del proyecto propuesto y generar feedback de las revisiones del mismo	Apruebe el proyecto presentado que involucra la asignación de recursos humanos, técnicos y de espacios de supervisión	Sponsor
<b>Junta Directiva</b>  <b>B</b>	Grupo de accionistas y miembros de la Junta	Revisan, planifican, autorizan, planean y desarrollan supervisión general del quehacer empresarial de la compañía.  Posee el poder de toma de decisiones por parte de la empresa extendiendo órdenes	Revise y apruebe el desarrollo del proyecto planteado con las debidas observaciones para que las áreas relacionadas puedan procesarlo y desarrollar las actividades sugeridas	Sponsor: Consejo de aprobación

**Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

		al Gerente General y a través de este al resto de la empresa.		
<p><b>Dra. María de Lourdes La Torre</b></p> <p><b>Gerente de RRHH</b></p> <p><b>Diestra</b></p> <p><b>C</b></p>	<p>Gerencia de RRHH</p>	<p>Responsable de realizar el Plan Anual de Capacitación y Gestión del área de RRHH, otorgar las revisiones y aprobaciones de la documentación pertinente a su área, coordinar y gestionar los recursos humanos de la empresa</p> <p>Gestionar los recursos humanos del proyecto y coordinar con la gerencia Administrativa los recursos técnicos y materiales que pudieran requerirse</p> <p>Dar aprobación a las revisiones de los procesos del proyecto , generar feedback de las revisiones del mismo</p>	<p>Asigne oportunamente los recursos humanos y permisos necesarios para la ejecución del proyecto</p>	<p>Organización administrativa</p>
<p><b>Arq. Oswaldo Fiallos</b></p> <p><b>Residente Obra</b></p> <p><b>D</b></p>	<p>Residente de Obra</p> <p>Personal Técnico Administrativo</p> <p>Área de Proyectos</p>	<p>Responsable directo de la operación y control de los recursos en el quehacer de Obra.</p> <p>Proveer espacios de revisión y visitas al probación a las revisiones de los procesos del</p>	<p>Proporcione las facilidades necesarias para la revisión, planificación y ejecución del proyecto planteado tanto en la asignación de espacios de interacción como de su participación activa</p>	<p>Organización Departamento Técnico</p>

**Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

		proyecto , generar feedback de las revisiones del mismo	en los procesos de valoración y feedback con el proyecto y sus responsables.	
<p><b>Staff de Proyectos: Personal Administrativo y Obrero</b></p> <p><b>E</b></p>	<p>Operación y Soporte administrativo Área de Proyectos</p>	<p>Responsable del desarrollo, implementación y ejecución de actividades concernientes con el quehacer técnico y administrativo de obra.</p> <p>Su participación activa en el desarrollo y planificación del proyecto es requerida sobretodo en los procesos de revisión y análisis.</p>	<p>Participe activamente en los procesos de valoración y feedback con el proyecto y sus responsables.</p>	<p>Organización Departamento Técnico</p>
<p><b>Ing. Verónica Morocho</b></p> <p><b>Jefe Administrativo</b></p> <p><b>F</b></p>	<p>Jefe Administrativo Área de Organización y Administración</p>	<p>Encargada de facilitar los recursos y logística de los proyectos con las otras áreas, otorgando recursos y/o solicitando a los departamentos encargados. Proveer acceso a los archivos de documentación de proyectos de la empresa para la revisión, análisis y planificación de éste proyecto.</p>	<p>Facilite el acceso, permisos y recopilación de información requerida para el proyecto. Participe activamente en los procesos de valoración y feedback con el proyecto y sus responsables.</p>	<p>Organización Área Administrativa</p>

**Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

<p><b>Ing. Santiago Vélez</b> <b>Gerente de Planificación y Ventas</b></p> <p><b>G</b></p>	<p>Gerencia de Planificación y Ventas</p>	<p>Responsable de establecer normativas, planes y políticas para el aprovechamiento eficiente de los proyectos a desarrollar por parte de la empresa. Coordinar con el Área de proyectos la asignación de recursos para el desarrollo de proyectos. Proveer información, recursos y facilitar las revisiones de presupuestos e índices de cumplimiento en los proyectos inmobiliarios.</p>	<p>Facilitar la información solicitada para este proyecto y participar activamente de los procesos de revisión y feedback pertinentes. Permita la implementación e impulse la mejora de recomendaciones de procedimientos en el desarrollo del proyecto.</p>	<p>Organización Área Financiera</p>
<p><b>Ing. Paola Espinosa</b> <b>Jefe de Auditoría y Contabilidad</b></p> <p><b>H</b></p>	<p>Personal Administrativo de Auditoría y Control tributario de la empresa</p> <p>Área Administrativa y Financiera</p>	<p>Personal encargado de efectuar sus funciones encomendadas para el desarrollo a fin de la empresa</p>	<p>Colaboración directa en el proceso de revisión de manuales y entrega de información contable, de autoría y revisión financiera solicitada para la ejecución del proyecto.</p>	<p>Área Financiera</p>
<p><b>Proveedores de Materiales y Servicios</b></p>	<p>Empresa o Persona Natural</p>	<p>Empresas o personas naturales encargadas de proveer materiales y/o servicios de la construcción requeridos para</p>	<p>Asegurar la calidad y stock de los materiales y servicios requeridos para la ejecución de los</p>	<p>Interesado externo</p>

**Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

<p><b>I</b></p>		<p>la ejecución de los proyectos que desarrolla la empresa</p>	<p>proyectos de forma ágil y oportuna.</p> <p>Colaboración indirecta en el proceso de revisión de procesos recomendados para este proyecto, participación activa en posteriores campañas de socialización de los procesos sugeridos.</p>	
<p><b>Lic. Ma. Fernanda Idrobo</b> <b>Directora del Proyecto</b></p> <p><b>J</b></p>	<p>Dirección del Proyecto</p>	<p>Gestionar la aprobación y desarrollo del proyecto canalizando los recursos materiales y humanos para su desarrollo. Monitorear y controlar el buen desarrollo del proyecto. Motivar las reuniones y desarrollo de las herramientas del proyecto con los interesados. Coordina y participar del rediseño del manual de monitoreo y control de obra. Dar solución oportuna a problemas del proyecto.</p>	<p>Garantice su trabajo y revisión calificada para la ejecución rediseño de manual de procedimientos de control y monitoreo sugeridos para la construcción.</p>	<p>Staff del Proyecto</p>

## 1.2. Análisis de Clasificación de Interesados

Se establecen tres niveles para los fines analíticos de los interesados, identificando el apoyo, interés e influencia actual que los mismos tienen respecto al proyecto para lo cual se consideran los siguientes:

- **Bajo:** Cuando su nivel de involucramiento en el proyecto es mínimo o desinteresado ya sea por falta de interés, conocimiento o porque sus funciones no se involucran o se verán afectadas en la implementación del proyecto, dicho índice indicaría según el análisis y plan de involucramiento un esfuerzo mayor para ganar su compromiso.
- **Medio:** Índice referente a cuando el involucramiento no es trascendente, pero se tiene conocimiento del mismo, dicho índice según se lo analice puede permanecer en dicho valor o mejorar su compromiso mediante los distintos planes de involucramiento.
- **Alto:** Nivel referente al involucramiento máximo de los interesados respecto al proyecto, con este índice se lograría gestionar de mejor manera el proyecto.

Es importante señalar que para dicho análisis se discurre que Diestra Constructora está comprometida mediante la Planeación Estratégica de la empresa a apoyar cualquier iniciativa que disminuya costos en el proceso productivo y fortalezca los valores corporativos entre esos la alta competitividad laboral, la integridad y eficiencia en el manejo de recursos relacionada con este proyecto. A continuación se presenta una tabla resumen de los datos analizados que incluye las responsabilidades por cada uno de los interesados:

Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

Tabla 8: Niveles Poder e Influencia de Interesados

Nombre del interesado	Apoyo	Compromiso	Influencia	Apoyo	Compromiso	Influencia	Acciones y responsabilidades de involucramiento
	ACTUAL			REQUERIDO			
Sponsor: Gerente Proyectos	Alto	Medio	Media	Alto	Alto	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir claramente los procesos relacionados con obra para la investigación del proyecto</li> </ul>
A							<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificar las áreas involucradas y afectadas</li> </ul>
							<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar la capacitación sobre el proyecto (entrenamiento)</li> </ul>
							<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación constante desde el inicio hasta el cierre del proyecto</li> </ul>
							<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos procedimientos y políticas</li> </ul>
							<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar compromiso mediante los beneficios que implica el proyecto</li> </ul>
Junta Directiva B	Medio	Medio	Alta	Medio	Alto	Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar la implementación del proyecto</li> </ul>
							<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar permisos y habilitación mediante orden a mandos altos para facilitar la implementación del proyecto</li> </ul>
Gerente de RRHH	Medio	Alto	Media	Alto	Alto	Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar activamente del proceso de revisión de los manuales, orientando el proceso efectivo del manejo de recursos</li> </ul>
C							<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificar la distribución de recursos humanos para el desarrollo del proyecto</li> </ul>
							<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación Constante desde el inicio hasta el cierre del proyecto</li> </ul>
							<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer capacitación sobre el proyecto (entrenamiento)</li> </ul>
							<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos procedimientos y políticas: motivación de campañas de concientización y comunicación Generar compromiso mediante los beneficios que implica el proyecto</li> </ul>
							<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socializar el proyecto</li> </ul>

Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

Nombre del interesado	Apoyo	Compromiso	Influencia	Apoyo	Compromiso	Influencia	Acciones y responsabilidades de involucramiento
	ACTUAL			REQUERIDO			
Residente Obra	Alto	Medio	Media	Bajo	Medio	Media	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir claramente sus procesos en el quehacer de obra</li> </ul>
D							<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar espacios de revisión y observación de procedimientos</li> </ul>
							<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir y promover capacitación de nuevos procedimientos y políticas en procedimientos de control y monitoreo en obra</li> </ul>
Staff de Proyectos	Medio	Medio	Baja	Bajo	Medio	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar activamente de la evaluación y feedback del proyecto</li> </ul>
E							<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir capacitación sobre el proyecto (entrenamiento)</li> </ul>
							<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar los nuevos procedimientos sugeridos</li> </ul>
Jefe Administrativo	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuir los espacios y materiales asignados para la revisión del proyecto</li> </ul>
F							<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar el acceso a los archivos documentales</li> </ul>
							<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir capacitación sobre el proyecto (entrenamiento)</li> <li>• Socializar el proyecto</li> </ul>

Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

Nombre del interesado	Apoyo	Compromiso	Influencia	Apoyo	Compromiso	Influencia	Acciones y responsabilidades de involucramiento
	ACTUAL			REQUERIDO			
Gerente de Planificación y Ventas  G	Bajo	Medio	Alta	Medio	Medio	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir claramente los procedimientos de los proyectos inmobiliarios</li> <li>• Proveer información para el proyecto</li> <li>• Recibir capacitación sobre el proyecto (entrenamiento)</li> <li>• Participación de la implementación del proyecto</li> <li>• Socializar el proyecto</li> </ul>
Jefe de Auditoría y Contabilidad  H	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Baja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer información para la investigación del proyecto</li> <li>• Revisión de análisis comparativos de presupuestos de obras seleccionadas para los casos de análisis</li> <li>• Generar compromiso mediante los beneficios que implica el proyecto</li> </ul>

Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

Nombre del interesado	Apoyo	Compromiso	Influencia	Apoyo	Compromiso	Influencia	Acciones y responsabilidades de involucramiento
	ACTUAL			REQUERIDO			
Proveedores de Materiales y Servicios I	Medio	Medio	Baja	Baja	Medio	Baja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar de la capacitación extensiva que se realizará sobre el proyecto</li> <li>Alcanzar los estándares de calidad y de compromiso del proveedor con la empresa</li> </ul>
Directora del Proyecto J	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Describir claramente el proyecto</li> </ul>
							<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación sobre el proyecto (entrenamiento)</li> </ul>
							<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación Constante desde el inicio hasta el cierre del proyecto</li> </ul>
							<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar el manejo de recursos para el desarrollo del proyecto</li> </ul>
							<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcanzar el auspicio para la implementación del proyecto</li> </ul>
							<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar el compromiso con procesos de monitoreo y control con el personal asignado al proyecto o Equipo del Proyecto (PT)</li> </ul>
							<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignar responsabilidades dentro del proyecto</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivar compromiso corporativo mediante los beneficios que implica el proyecto</li> </ul>						

Elaborado por: Autora

### 1.3. Plan de Gestión de Interesados

Será de suma importancia canalizar la participación de los interesados con el fin de satisfacer sus expectativas y dudas respecto al desarrollo del proyecto, fomentar su participación tendrá como finalidad aumentar la aprobación y apoyo del proyecto para minimizar dudas y resistencias que se puedan generar con el fin de lograr el éxito del mismo.

Es menester considerar técnicas y herramientas para lograr involucrar a los interesados, promoviendo un temprano alcance de su compromiso con el proyecto; así entonces fomentar la comunicación, despejar dudas y realizar aclaraciones de forma concreta sobre todo con lo que respecta al uso de nuevas tecnologías aplicadas a la capacitación, socialización e implementación de nuevos procedimientos. Muchas de estas participaciones serán generadas en capacitaciones brindadas por parte de empresas proveedoras de servicios y artículos distribuidos vía correo electrónico en el que se recalque el compromiso ambiental, tecnológico, de seguridad y confort que se puede generar posteriormente.

#### 1.3.1. Técnicas y Herramientas

El manejo de las destrezas y habilidades tanto blandas como duras proveerá una implementación ágil y una mejor socialización del proyecto, por esto se sugieren las siguientes consideraciones:

- **Habilidades Interpersonales**

El Director del Proyectos será el responsable directo para gestionar dicha socialización, adicionalmente será bajo su responsabilidad o según su asignación para que se dé el correcto registro y almacenamiento de toda documentación generada en el proceso de ejecución del proyecto. Adicionalmente será el encargado de emitir informes, análisis, avances y realizar las presentaciones correspondientes cuando lo amerite o cuando así lo soliciten los interesados (mantener informado a los interesados)

- **Habilidades de Gestión**

Una vez establecidos los fundamentos del proyecto como fue determinar el problema y analizar las posibles soluciones, se procederá a socializar los puntos más relevantes del proyecto como son los costos, cronograma y desempeño del proyecto con las autoridades, directivos y muy especialmente con el Staff de Proyectos y la Administración Regional de los cuales dependerá directamente la aprobación del proyecto.

- **Modelo de Comunicación**

Es importante determinar los medios de comunicación las cuales deben ser fluidas, claras y que dejen precedente. Por esa razón se realizará reuniones periódicas, las cuales serán dirigidas por el Director de proyecto, posterior a las mismas se levantará un acta con las decisiones tomadas y los autores de las mismas.

Con el fin de establecer los canales necesarios para garantizar la aprobación, planificación, ejecución y desarrollo del proyecto, se procederán a planificar reuniones individuales y conjuntas dependiente del caso para lo cual se establecerán tiempos de duración y sus periodos. Las reuniones serán realizadas en las instalaciones de Diestra Constructora.

- **Habilidades de Participación**

Con la finalidad de gestionar de mejor manera las expectativas presentadas por los interesados se recomienda que desde un inicio se genere confianza por parte del director y grupo de proyecto, de igual manera se demuestre madurez y profesionalismo para manejar, resolver y negociar conflictos. Es de suma importancia saber escuchar constantemente y dar la oportunidad para exponer dudas a los interesados con el fin de superar las resistencias que se pueden generar en el transcurso del proyecto. En caso de presentar problemas o cambios de posturas con algún interesado será la Directora del proyecto quien se reúna con la finalidad de reintegrarlo al proyecto y volver crear un vínculo con el interesado. Se realizará uso de la Gestión de interacción entre los grupos de interés, según el modelo de Ethnical Accountability y NOOS (Ethical Accountability e Instituto , 2010) Este manual según menciona Andrea Acuña (Acuña, 2012) presenta una consideración en proceso de elementos

específicos al análisis de interacción de los stakeholders, generando un estudio por etapas en función de los resultados e incluye las siguientes cuatro: Etapa 1: Pensamiento Estratégico; Etapa 2: Análisis y Planificación; Etapa 3: Fortalecimiento de las Capacidades de Relación; Etapa 4: Proceso de relación y Etapa 5: Actuar, Revisar e Informar. Esto permite establecer un mapeo de las funciones y prioridades que establecen los interesados agrupándolos por categorías y niveles de interacción, estas últimas clasificaciones mencionadas el manual los deja a criterio interpretativo del análisis por lo que este modelo se vuelve útil en el análisis de este caso. Se fomentará así un proceso de implantación y participación efectiva.

- **Reuniones**

**a) Reuniones preliminares (informar, recoger información y generar ideas):** con esta reunión se procederá a exponer el proyecto por parte de la Directora del Proyecto en la que se explicarán sus alcances y beneficios, se compartirán experiencias; esta será llevada a cabo conjuntamente con las áreas administrativas, gerencias involucradas, Staff de Proyectos y Jefatura Administrativa. Esta primera reunión será de mucho interés ya que busca comprometer desde el inicio a los principales interesados, se estima esta sea efectuada unos 15 días antes de terminar el diseño definitivo del proyecto en un tiempo no superior a dos horas.

**b) Reunión de toma de decisiones:** terminado el proyecto este será enviado al Staff de Proyectos con el fin de que revise los aspectos más sobresalientes de los manuales recabados y la revisión de sugerencias para la redacción inicial del rediseño de procedimientos de control y monitoreo. Es importante tomar en cuenta las observaciones que se realicen y los cambios que se efectúen con el fin de establecer un proceso integral en torno a la ejecución del proyecto. En caso de ser favorable el proyecto se solicitará una reunión conjunta con la Gerencia de proyectos, Jefatura Administrativa, Gerencia de RRHH y Staff de Proyectos con el fin de obtener su aprobación formal cuyo tiempo de duración no supere la hora.

**c) Reunión de inicio de proyecto:** una vez aprobado el proyecto se explicará el plan de ejecución del mismo en el que se señale los tiempos y plazos, asignación de recursos, asignación de personal al proyecto y recursos de oficina, difusión de las

normativas y políticas de calidad, así como los desembolsos económicos y la fiscalización sobre la ejecución del proyecto. Dicha reunión será llevada a cabo en un lapso de dos horas.

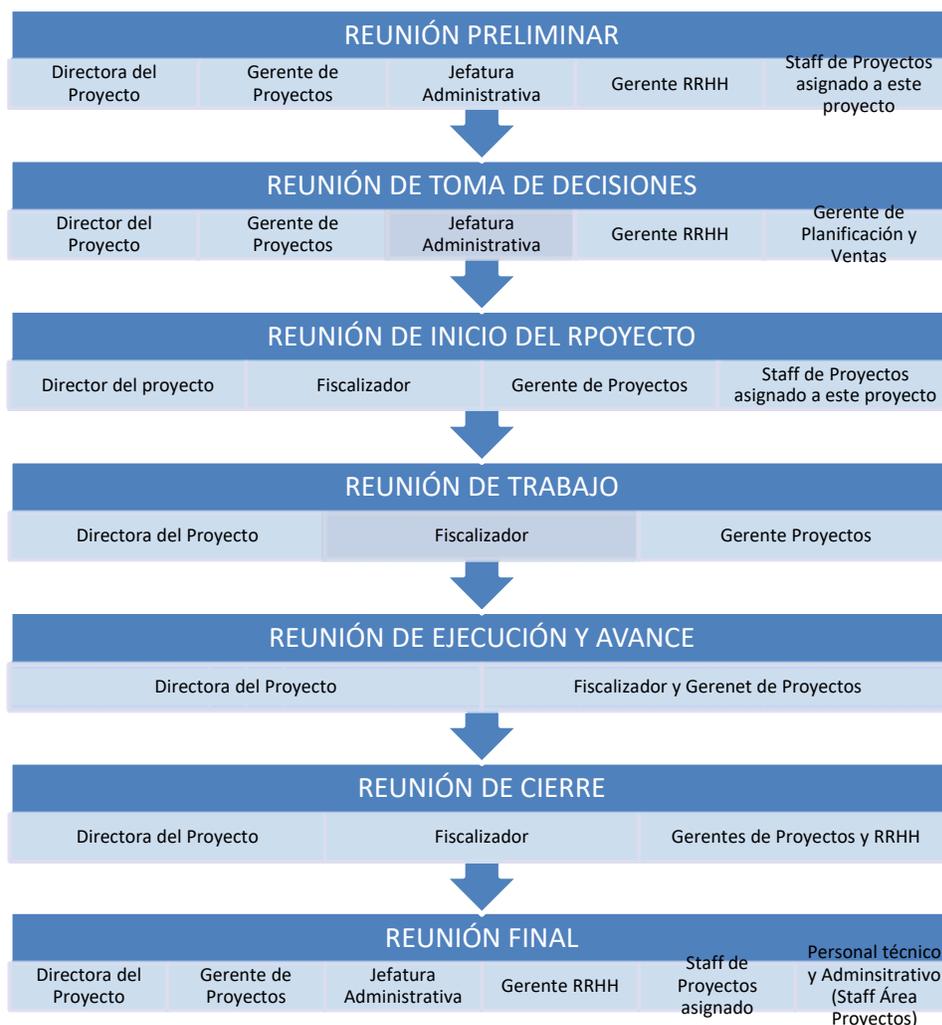
**d) Reuniones de trabajo:** Estas serán efectuadas entre el director de proyectos, la fiscalización y el Director del Proyecto con el fin de determinar los procesos y métodos a llevarse a cabo según el cronograma de trabajo que se plantee, se recomendará se realice dos reuniones por semana de no más de 2 horas de duración.

**e) Reuniones de ejecución y avance (puntos de vista).** Pueden ser llevadas conjuntamente con las reuniones de trabajo o realizarlas entre semana, se recomendará sea función principal del fiscalizador, a designar por la Gerencia General, con la Directora del proyecto con el fin de solventar problemas que se pueden ir presentando en la ejecución del proyecto y que incida en tiempos o costos de forma negativa.

**f) Reuniones de cierre:** Se recomienda se realice dos reuniones, una de entrega parcial del proyecto y una de entrega y cierre definitivo del mismo, esto con el fin de satisfacer todos los requerimientos del proyecto sin que se generen inconformidades o pendientes, el lapso entre reuniones puede ser de una semana y una duración de 2 horas.

**g) Reunión de información final:** terminado el proyecto y generado los entregables se solicitará una reunión con todos los interesados con el fin de informar el éxito del proyecto y recalcar nuevamente sus ventajas ya implementadas.

Ilustración 8: Esquema de Reuniones de los Interesados



Elaborado por: Autora

- **Monitoreo continuo de la efectividad de la comunicación**

Este procedimiento es un factor clave en el desarrollo del proyecto, es a causa de esto que se lo incluye como una herramienta de valoración continua en el proceso y un medio de verificación de lo comunicación con el proyecto según los objetivos establecidos. Se ha realizado una investigación sobre proyectos relacionados y se han contemplado los siguientes indicadores como medios de comprobación del asertivo logro de objetivos, a fin de implementar KIP's (Key Indicador Performance o Indicadores Clave de Desempeño) en este proyecto. Se han tomado en cuenta entonces

procedimientos de monitoreo mediante la revisión de la gestión de los interesados revisada por etapa y la valoración del cumplimiento de los siguientes indicadores: sostenibilidad, medida a partir de la gestión de administración de recursos entregados y dinamismo en empleo de los mismos reduciendo los porcentajes de desecho o reutilizándolos; integración de procesos, factor de revisión desde el cumplimiento de las condiciones establecidas para la implementación de procedimientos establecidos para el proyecto, lo que incluye una revisión de la participación de los interesados y la exteriorización de su compromiso; y coordinación e interconexión este indicador posibilita una revisión desde la implementación de procedimientos tanto técnicos como ejecutivos de los interesados. Estos indicadores han sido referidos de posturas académicas y prácticas, entre las principales destaca la ponencia de la Comisión Europea, que estableció un foro de discusión sobre indicadores y procedimientos recomendables para el manejo eléctrico en el mundo. (European Commission, 2011)

- **Juicio de expertos**

El Juicio de Expertos tendrá como finalidad reevaluar las recomendaciones seleccionadas de los manuales de gestiones de proyectos, revisados en archivos documentales de la empresa, que ha sido compendiados preliminarmente identificados al iniciar el proyecto con el fin de determinar la necesidad de agregar o eliminar criterios de procedimientos de control y monitoreo en el manejo de Obra. Se considerará el criterio o juicio de expertos principalmente del Grupo de Técnicos y Administrativos del área de Proyecto y los invitados al Panel del Grupo de Enfoque integrado por Consultores de Procedimientos y Manuales, con experiencia y formación en el área, Otros profesionales técnicos relacionados con la construcción inmobiliaria. Es también importante considerar para el aspecto técnico y de regulación el criterio de expertos la revisión y aprobación del Gerente de Proyectos a fin de establecer un espacio participativo y de comunicación abierta.

- **Control de participación de los interesados**

Las interacciones entre los interesados y el proceso de análisis del proyecto probablemente generarán comentarios en relación a cambios, ajustes y correcciones a realizarse en el transcurso del proyecto, estos serán generados y registrados mediante

solicitudes de cambio, sobre todo en las cuales los interesados se han involucrado de forma directa con su participación.

Se realizará actualizaciones y registros constantemente del cambio generado en el registro de interesados principalmente cuando se identifican nuevos interesados que influenciarán directamente en el proyecto de forma positiva o negativa, o para el caso en el que se analice el poco impacto de los interesados ya registrados que ameriten su omisión.

La comunicación con los interesados va a ser realizada directamente vía correo electrónico y en el caso de que se requiera formalizar alguna información mediante oficios numerados y firmados. Es importante también registrar las experiencias aprendidas tanto las que surgen de una mala experiencia y las que han tenido éxito para ser consideradas en futuros proyectos, la información va a ser de libre acceso para las personas involucradas directamente con el proyecto. En relación a reuniones, asambleas, conversaciones, actas y otros documentos de interés, se generan los siguientes formatos de registro, como respaldo electrónico y físico del proceso que se adjuntan en los anexos Apéndice D.

### **2. Subcapítulo D2. Gestión de Alcance**

El estudio de factibilidad del proyecto para el rediseño de manual de procedimientos de control y monitoreo en obra, permitió el siguiente enunciado de trabajo:

Entregar una solución integral para el rediseño de procedimientos concernientes al manejo de procedimientos de adquisiciones, manejos de materiales, proveedores y procesos de vigilancia de rendimiento de personal que se suscriben en el control y monitoreo en el quehacer constructivo de los proyectos inmobiliarios en obras, lo que integra: Dirección del Proyecto, Informe de procedimientos estandarizados y Generación de un Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra. Estos entregables deben gestionarse en un período de tiempo de 60 días hábiles y se cuenta con un presupuesto de 286 horas-hombre, que serán asignadas al personal bajo sus horarios regulares de trabajo.

La generación del Rediseño de Manual de Procedimientos de ser implementado para los proyectos inmobiliarios de la empresa permitirá la reducción de los índices de ineficiencia de manejo de recursos en un 20%, tomado en cuenta los criterios técnicos de reducción que sugiere para el manejo corporativo Gary Hamel y por ende la reducción del costos de la planillas de costos directos e indirectos en los presupuestos de proyectos de la empresa en un porcentaje cercano al 10%. Se interrelacionan así los siguientes factores a considerar en la gestión de alcance de este proyecto a fin de exteriorizar los objetivos y límites presentándose a continuación el plan de esta gestión, documentación pertinente y su Línea de Base (WBS).

### **2.1. Plan de Gestión de Alcance**

Se han establecido los siguientes elementos en el alcance del proyecto, que tiene por objetivo cumplir con la estandarización de manuales de procesos en Obra para Diestra Constructora considerándose como procesos las actividades concernientes al manejo de recursos humanos, materiales y técnicos requeridos en la implementación de proyectos inmobiliarios para los clientes de la empresa. La directora del proyecto dará inicio a la creación del plan de gestión del alcance empleando como base la información recopilada en el acta de constitución del proyecto, definida en el documento Proyecto Rediseño de Manual Diestra– Project Charter. El alcance del proyecto se desarrollará a partir de los requerimientos definidos por procedimientos eficientes en el control y monitoreo de la administración de recursos en obra. La directora del proyecto y el equipo de trabajo o Staff de Proyectos asignado por Diestra para la revisión de los manuales y estandarización de los mismos, generándose así el primer Informe de Procedimientos Sugeridos que será compilado por este grupo de trabajo estableciendo el primer documento de alcance, mismo que será revisado y aprobado por el Sponsor del proyecto.

La coordinación e integración de los componentes de este proyecto, junto a las aprobaciones registradas por el Sponsor, se convertirá en un documento unificado denominado Versión Final del Proyecto y que integrará la descripción del alcance del proyecto; cuya responsabilidad será asignada a la Directora del Proyecto quien deberá

ofrecer asegurabilidad de la calidad y revisión técnica de lo antes mencionado, siendo este documento consistente con las necesidades y objetivos establecidos en el Acta de Constitución del Proyecto. La Directora confirmará que cada requerimiento se desarrolle según lo convenido en la línea base. De encontrar discrepancias, se derivará al seguimiento de control de cambios definido en el plan de gestión del proyecto.

Es menester relacionar en esta gestión entonces el impacto de los objetivos del proyecto en otras áreas de la empresa, otras entidades afectadas por estos y por ende la gestión de configuración del proyecto, su priorización de requerimientos y otros factores concernientes por lo que se describen a continuación los parámetros de aceptabilidad para estos:

#### **2.1.1. Objetivos de alcance del proyecto**

Los objetivos específicos de este proyecto son los siguientes y establecen un alcance organizacional al proceso de control y monitoreo en el Área de Proyectos de la Empresa y serán valorados desde la revisión de los siguientes entregables por objetivo a partir de la dirección de éste proyecto:

- Analizar la estructura organizacional y de procedimientos del Área de Proyectos de Diestra Constructora generando una compilación de los documentos relacionados a fin de direccionar el desarrollo del proyecto. Objetivo verificable a partir de su entregable: Informe del análisis de la estructura organizacional y de procedimientos del Área de Proyectos de Diestra.
- Evidenciar el clima organizacional del Área de Proyectos en la empresa por medio de la observación, entrevistas, grupo de enfoque y aplicación de encuestas con el fin de detectar oportunidades de mejora en el manejo de procesos de monitoreo y control en Obra. Este objetivo tiene revisión en el entregable compartido con el objetivo anterior, dado que su implementación interrelaciona a los objetivos así su entregable es el Informe del análisis de la estructura organizacional y de procedimientos del Área de Proyectos de Diestra.

- Realizar el análisis de los manuales de procedimientos y funciones en la fase de monitoreo y control de Obra en el Área de Proyectos de Diestra, mediante la aplicación de observación, recopilación de documentación pertinente y revisión de manuales existentes aplicados a diferentes proyectos constructivos del área de la empresa con el objeto de detectar posibilidades de reestructuración. La valoración de este objetivo y su cumplimiento será evaluado a partir del entregable: Informe del análisis de los manuales de procedimientos de control y monitoreo del Área de Proyectos de Diestra.
- Estandarizar y ajustar los Manuales de Procedimientos de Monitoreo y Control en Obra generados para diferentes proyectos del Área de Proyectos de Diestra, según la misión-visión, políticas y estrategias de la empresa dentro de un marco que optimice los resultados y facilite el eficaz, ágil e integral desarrollo de los proyectos constructivos. La implementación de procesos de revisión y estandarización de este objetivo se volverá efectivo en el análisis del quehacer de la Directora del Proyecto y su Staff en la medida en que se desarrollen las reuniones de revisiones con los interesados y finalmente su alcance será evaluado mediante el entregable: Resumen de procedimientos sugeridos. Este comprende en un Acta Resumen y Cuadro de procedimientos recopilados para gestionar el manejo de recursos en el quehacer técnico y administrativo de los recursos materiales, humanos y técnicos durante el desarrollo de proyectos inmobiliarios en las obras.
- Entregar los manuales estandarizados de procedimientos de monitoreo y control en Obra del Área de Proyectos de Diestra Constructora. Este objetivo representa la secuencia lógica de los procesos de éste proyecto, por lo que su valoración debe considerarse a partir de las observaciones a registrarse en el entregable Acta de Entrega Firmada por el Sponsor a modo de aceptación de los manuales estandarizados que la Directora del

Proyecto, que contendrá: un anexo magnético (en CD o similar) del material generado como Rediseño de Manuales de Procedimientos de Control y Monitoreo , el acta descriptiva general de la Dirección del Proyecto y los acuerdos de implementación sugeridos, espacio para observaciones por parte del Sponsor de existir alguna.

**2.1.2. Verificación del alcance**

La validación de los entregables se realizará mediante fases descritas en los siguientes procedimientos del literal debajo, dichas fases serán alimentadas por la data descrita en reportes de los documentos que forman parte integral del proyecto; puesto que la verificación del alcance viene dada por la revalidación de objetivos, metas y requerimientos puntuales establecidos para el proyecto (consultar Anexos No. 3, 4 y 5 del Apéndice B y todos los anexos del Apéndice D para revisión de formatos sugeridos):

**2.1.2.1. Fases:**

- Aprobación de los procedimientos claves identificados en los manuales propuestos.
- Presentación de informes de revisión de los procedimientos seleccionados para el rediseño.
- Protocolos de procedimientos a estandarizar registrados en el entregable Resumen de Procedimientos.
- Reuniones de revisión contrastadas con el Grupo de Enfoque que valide as modo de mediciones y pruebas lo sugerido en el manual estandarizado.
- Presentación de entregables aceptados
- Presentación de solicitudes de cambios

**2.1.2.2. Procedimientos:**

Son tres claves las que guían este procedimiento de verificación del alcance: revisión; redacción de observaciones y aceptación formal del alcance del

proyecto según los hitos establecidos; y la recepción de los entregables generados. Es así como se vuelve menester crear espacios de relacionamiento con los interesados, dado que el enfoque principal de estos procedimientos pertinentes a la verificación es un ejercicio hacia a fuera del proyecto. Se considera entonces lo siguiente:

**Revisión:** este es el primer procedimiento de validación del alcance, consiste en una **inspección** profunda del avance del proyecto que emplea las herramientas de medición, examinación y verificación de estándares fijados en el Acta de Constitución, Requerimientos Técnicos y Memoria de Grupo de Enfoque con Juicio de Expertos. Es menester mencionar que esta inspección se realizará sobre los tres entregables de alto nivel del proyecto: Dirección del Proyecto; Generación Preliminar de Información; y Manual Estandarizado. Dicha inspección viene de la mano de la Reunión de Revisión con los interesados, que facilitará el escrutinio del manejo del proyecto mediante revisión de los entregables, lectura de los informes de reportes versus las opiniones de los interesados emitidas durante dicha reunión; celebrándose así un Acta de Reunión firmada por los asistentes que otorgue referencia escrita de la aceptación formal de los interesados por cada uno de los entregables de alto nivel. Completada la selección de materiales de manuales de procedimientos del área de proyectos, se presentará el resultado al Gerente de Proyectos en calidad de Sponsor del proyecto, convocando a esta reunión de presentación a las gerencias de RRHH y Planificación y Ventas a fin de validar la agilidad y pertinencia de los procesos sugeridos. Será el Gerente de Proyectos quien decidirá si las recomendaciones cumplen con los requerimientos y verificará que la funcionalidad sea la adecuada, esto será registrado el informe de la reunión firmada por los asistentes en el acta, que se convertirá en el referente final de la verificación del alcance del tercer entregable de alto nivel: Manual Estandarizado.

Tras la aprobación del entregable, el Gerente de Proyectos se reunirá con los interesados de la empresa y estos evaluarán y aceptarán o no el entregable. En caso de ser aprobado, se realizará un registro de aceptación en el documento de

trazabilidad, caso contrario gestionara con los recursos necesarios la aprobación del mismo.

**Redacción de observaciones:** esta es una actividad de la validación del alcance, consiste en un proceso paralelo al anteriormente citado (inspección,) que contempla la composición de un Acta-Entrega para los entregables: Dirección del Proyecto; Generación Preliminar de Información; y Manual Estandarizado. Dicha documentación contendrá el detalle de información sugerido en la profunda del avance del proyecto que emplea las herramientas de medición, examinación y verificación de estándares fijados en el Acta de Constitución, Requerimientos Técnicos y Memoria de Grupo de Enfoque con Juicio de Expertos. Es menester mencionar que esta inspección se realizará sobre los tres entregables de alto nivel del proyecto: Dirección del Proyecto; Generación Preliminar de Información; y Manual Estandarizado. Dicha inspección viene de la mano de la Reunión de Revisión con los interesados, que facilitará el escrutinio del manejo del proyecto mediante revisión de los entregables, lectura de los informes de reportes versus las opiniones de los interesados emitidas durante dicha reunión; celebrándose así un Acta de Reunión firmada por los asistentes que otorgue referencia escrita de la aceptación formal de los interesados por cada uno de los entregables de alto nivel. Completada la selección de materiales de manuales de procedimientos del área de proyectos, se presentará el resultado al Gerente de Proyectos en calidad de Sponsor del proyecto, convocando a esta reunión de presentación a las gerencias de RRHH y Planificación y Ventas a fin de validar la agilidad y pertinencia de los procesos sugeridos. Será el Gerente de Proyectos quien decidirá si las recomendaciones cumplen con los requerimientos y verificará que la funcionalidad sea la adecuada, esto será registrado el informe de la reunión firmada por los asistentes en el acta, que se convertirá en el referente final de la verificación del alcance del tercer entregable de alto nivel: Manual Estandarizado.

Tras la aprobación del entregable, el Gerente de Proyectos se reunirá con los interesados de la empresa y estos evaluarán y aceptarán o no el entregable. En caso de ser aprobado, se realizará un registro de aceptación en el documento de

trazabilidad, caso contrario gestionara con los recursos necesarios la aprobación del mismo.

### **2.1.3. Impacto en otras áreas**

El proyecto no generará impacto directo sobre las distintas jefaturas y áreas que constituyen Diestra Constructora pero sí motiva la interrelación en un diálogo de sinergia entre la principal interesada área de Proyectos y las áreas Financiera, área Administrativa de y de RRHH de la empresa. Por extensión se verán afectadas las gestiones de comunicación y manejo de proveedores a cago de las relaciones que conduce el área Administrativa a fin de capacitar y dar monitoreo a los reportes que Proyectos realice sobre el desempeño de los miembros del Equipo de este Proyecto de servicios y proveedores de materiales de la construcción, por lo que probablemente deba iniciarse una campaña de capacitación y exteriorización de las políticas de monitoreo y control a generarse sobre este grupo.

### **2.1.4. Impacto en otras entidades**

La implementación de procedimientos estandarizados de control y monitoreo generará la necesidad de sociabilizar los procesos y estándares de calidad requeridos para proveedores de materiales de la construcción y proveedores o contratistas de servicios de la rama de la construcción, por lo que es menester establecer una campaña de capacitación seguido de un diálogo abierto con los principales proveedores. Esta actividad debe realizarse con la participación de las áreas interesadas como con el Departamento Contable-Financiero, Departamento Administrativo y el de Planificación y Ventas, incluido un representante del área de Proyectos. Estos procedimientos pueden generar incrementos de productividad, además mejores calificaciones en el desempeño técnico y administrativo de los proveedores afectados, sin embargo esto no es parte del interés directo del alcance de este proyecto.

### **2.1.5. Gestión de cambios**

Cualquier modificación a la línea base del alcance del proyecto será gestionada a través del proceso de Gestión de Cambios, se emplearán formatos sugeridos para estos cambios (consultar formato de control de cambios Anexos: Apéndice A).

### **Relaciones y procesos con Gestión de Cambios**

Las actividades que tras las recomendaciones recopiladas en las reuniones sostenidas requirieran del cambio de uno o más de los requisitos deberán seguir lo siguiente:

- Cualquier interesado podrá presentar el formato de Solicitud de Cambio mediante la descripción detallada que motive el cambio solicitado, los detalles explícitos de esta solicitud se encuentran en un formato sugerido que aparece en el Anexo A1 conforme los procesos sugeridos en el Anexo A2 (consultar los anexos en Apéndice A).
- El Gerente del Proyecto conjuntamente con el equipo de Trabajo serán quienes evalúen el impacto de la solicitud del cambio en el proyecto (costos, tiempos y alcance) y planteará la solución más viable, debiendo reportar y registrar si estas son aprobadas o no.
- Si el cambio es aprobado, se registrará y se implementará el cambio haciendo el respectivo seguimiento del cambio del formato de Control de Cambios, para ver los efectos positivos o negativos que tenga en el proyecto (revisar formato de control de cambios Anexo Apéndice A).

### **Roles y Atributos**

Se describen los siguientes criterios:

- **Roles:**

Gerente de proyectos: Designa responsables para la gestión de cambios, lo revisa y aprueba

Sponsor: Tiene conocimiento de los cambios solicitados y aporta en el desenlace de los mismos

Comité de control de cambios (Equipo de trabajo): Designados por el Gerente de RRHH y la Directora del proyecto, se encargan en procesar la solicitud de cambio.

Interesados: Penen en conocimiento sus necesidades asentadas bajo la solicitud de cambio.

- **Tipos:**

Correctivo: la solicitud de cambio correctiva genera correcciones importantes en el contenido y desarrollo del proyecto, el mismo que debe ser tramitado y aprobado.

Preventivo: Genera alertas de posibles cambios importantes que pueden ser gestionados oportunamente

- **Procesos**

Solicitud de cambio (Apéndice A): genera y registra los cambios a solicitar con su respectiva aprobación

Tomar decisiones: El proceso de gestionar la solicitud de cambio genera una toma de decisiones por parte de los involucrados

Implementar el cambio para el bien del proyecto

- **Plan de contingencia**

Se debe considerar un plan de contingencia en el caso de que la solicitud de cambio es aprobada sin que este implique retraso o cancelación de actividades consiguientes o relacionadas al cambio solicitado.

## **2.2. Documentación de Requisitos**

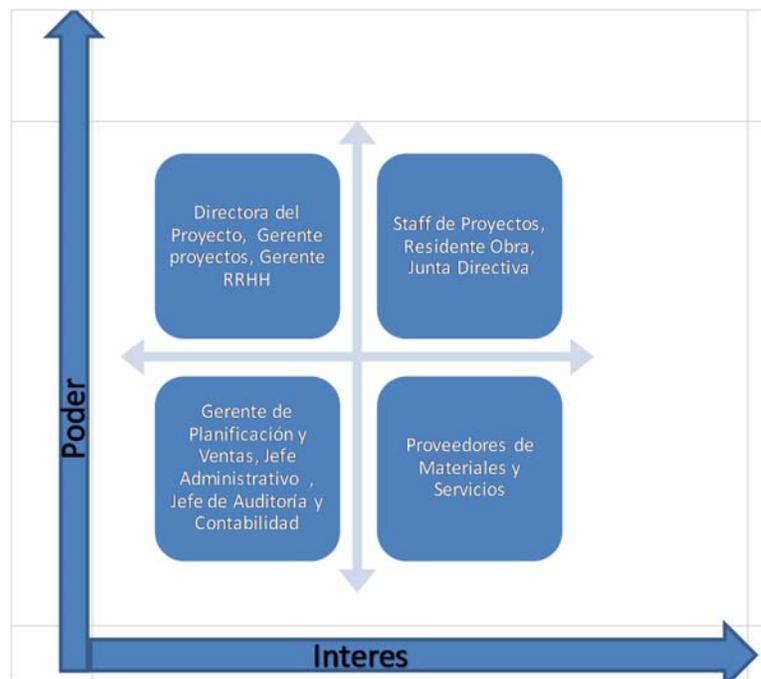
Los documentos requeridos para esta gestión de alcance son los siguientes:

### **2.2.1. Matriz de Trazabilidad**

La Directora del Proyecto confirmará que cada requerimiento se desarrolle según lo convenido en la línea base. De encontrar discrepancias, se derivará al seguimiento de control de cambios, definido en el plan de gestión del proyecto e incorporando acciones preventivas o correctivas según sea el caso. Se establecen así, los siguientes

requisitos como parte de documentación pertinente y se contemplan los siguientes factores, tomando en cuenta los niveles de interacción y de poder de los interesados de la siguiente matriz:

Ilustración 9: Gráfica Matriz Poder



Elaborado por: Autora

- **Manejo, control y revisión del Plan**

El monitoreo del Proyecto se realizará periódicamente mediante: observación in-situ, generación de reportes y registro de evidencias fotográficas que serán entregados al equipo de Gestión de Alcance y Gestión de Cambios que junto con el Comité de Cambios establecer una valoración sobre el avance frente al Cronograma propuesto para el Alcance del Proyecto en coordinación con el fiscalizador.

- **Manejo de cambios del Plan**

Para el registro y control de cambios se maneja el formato del anexo 1 en el que se recalca la descripción del cambio, solicitante, justificación, plan de acción y el tiempo estimado.

- **Datos de desempeño del trabajo**

Los requerimientos de evaluación en esta área van a considerar los aspectos expuestos por la Gestión de Calidad, se determinarán las recomendaciones pertinentes al esquema de trabajo que asigne la gerencia de RRHHH de la empresa

### **2.2.2. Línea Base**

Este proyecto posee las siguientes condiciones determinadas como variables para su desarrollo: 1) tiempo: el proyecto tendrá una duración de sesenta días hábiles; 2) costo: la inversión del proyecto representa un monto de CINCO MIL QUINIENTOS TREINTA Y CUATRO CON CINCUENTA DÓLARES AMERICANOS (5534.50 USD); 3) alcance, La ruta del proyecto establece una planificación secuencial de varias tareas y actividades, planteada a partir de una comparación cualitativa-comparativa entre la línea de base y los resultados a la fecha del proyecto, a fin de determinar: el trazado del proyecto en cuestión. Este proyecto de sesenta días consta de tres fases: planificación, ejecución y cierre que envuelven un costo de 5534.50 USD. Se determinan así, los siguientes elementos de esta línea base o ruta del proyecto tomándose en cuenta la siguiente gráfica a modo resumen de la línea base:

## Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

Ilustración 10: Elementos de Línea de Base

ACTIVIDADES	DURACIÓN ESTIMADA	INICIO	FIN
<b>DIRECCIÓN DEL PROYECTO</b>	56 días	Vie 9/1/17	Vie 11/17/17
Hito: Inicio de proyecto	0 días	Vie 9/1/17	Vie 9/1/17
COORDINACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO Y SU EQUIPO DE TRABAJO	6 días	Vie 9/1/17	Vie 9/8/17
ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	5 días	Vie 9/8/17	Jue 9/14/17
Hito: Proceso de Administración	0 días	Jue 9/14/17	Jue 9/14/17
PAUTAS DE DIRECCIÓN	47 días	Jue 9/14/17	Vie 11/17/17
Hito: Pautas de Dirección	0 días		
GENERACIÓN DE DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO E INICIO DE EJECUCIÓN	4 días	Lun 9/18/17	Jue 9/21/17
ENTREGA FORMAL DE LA DOCUMENTACIÓN	4 días	Vie 9/22/17	Mie 9/27/17
Hito: Documentación Inicial y Acta Constitución	0 días	Mie 9/27/17	Mie 9/27/17
<b>GENERACIÓN PRELIMINAR DE INFORMACIÓN</b>	24 días	Jue 9/28/17	Mar 10/31/17
LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN: MANUALES, ESTRUCTURA Y PROCESOS DEL Á.PROYECTOS	13 días	Jue 9/28/17	Lun 10/16/17
Hito: Levantamiento de información	0 días	Lun 10/16/17	Lun 10/16/17
INFORME DE ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA	5 días	Mar 10/17/17	Lun 10/23/17
Hito: Informe de Análisis de estructura y procedimientos	0 días	Lun 10/23/17	Lun 10/23/17
INFORME DE ANÁLISIS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA	6 días	Mar 10/24/17	Mar 10/31/17
Hito: Informe de Análisis de Manuales	0 días	Mar 10/31/17	Mar 10/31/17
<b>MANUAL ESTANDARIZADO</b>	17 días	Mie 11/1/17	Jue 11/23/17
UNIFICACIÓN DE CRITERIOS TÉCNICOS Y OTROS	8 días	Mie 11/1/17	Vie 11/10/17
Hito: Borrador: Unificación Técnica	0 días	Vie 11/10/17	Vie 11/10/17
IMPLEMENTACIÓN DE PRUEBAS	6 días	Lun 11/13/17	Lun 11/20/17
Hito: Pruebas y Adaptación Final	0 días	Lun 11/20/17	Lun 11/20/17
CIERRE	3 días	Mar 11/21/17	Jue 11/23/17
Hito: Cierre y Manual Rediseñado	0 días	Jue 11/23/17	Jue 11/23/17

Elaborado por: Autora

Este proyecto de acuerdo a su línea base traza una ruta de trabajo organizada en tres fases, compuestas por una serie de actividades y tareas organizadas en función de la construcción de los entregables anteriormente descritos y que a continuación facilita la exposición de los paquetes de trabajo de la EDT. La descripción del alcance del producto es la siguiente: Optimizar el manejo de los recursos humanos, materiales y técnicos de obra generando un Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en la Administración de Recursos en Obra. siguientes:

### **2.2.3. Estructura de Desglose del Trabajo(EDT)**

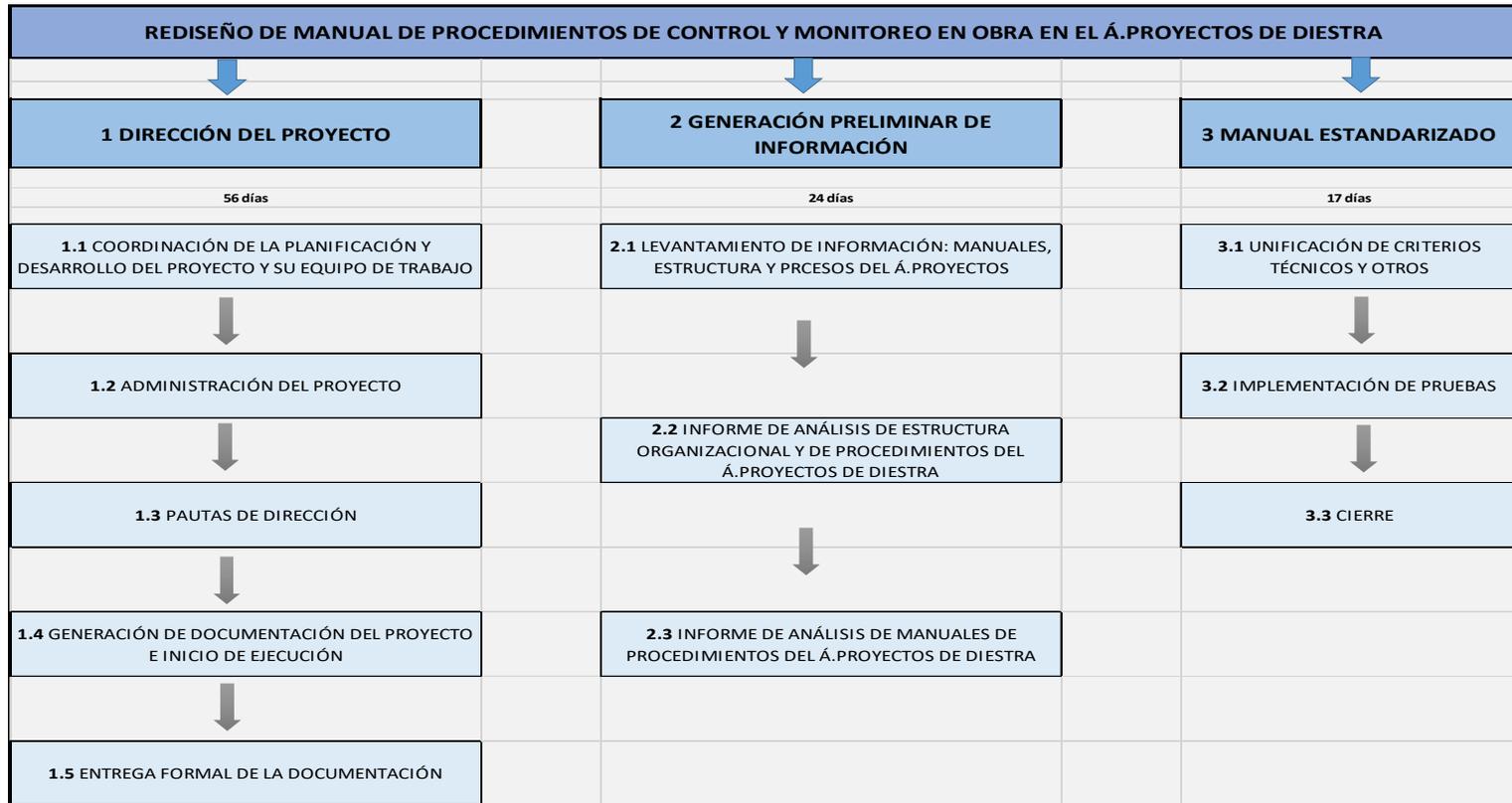
La EDT funciona de forma secuencial y progresiva con 3 entregables de alto nivel identificados como:

1. Dirección del Proyecto, que posee 5 entregables de nivel medio
2. Generación Preliminar de Información, que posee 3 entregables de nivel medio
3. Manual Estandarizado, que posee 3 entregables de nivel medio

Se describe así el diagrama de la EDT en la ilustración de la siguiente página, que se incluye debajo de las líneas con los paquetes de trabajo de nivel alto y medio:

**Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

*Ilustración 111: Detalle Nivel Alto y Medio de la EDT*



Elaborado por: Autora

## Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

Ilustración 12: Relaciones de trabajo EDT y Actividades Ruta

RELACION PAQUETES DE TRABAJO CON LAS ACTIVIDADES Y TAREAS DE LA RUTA DEL PROYECTO			
DETALLE	Tiempo	Inicio	Fin
<b>1. DIRECCIÓN DEL PROYECTO</b>	56 days	Fri 9/1/17	Fri 11/17/17
<b>1.1 COORDINACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO Y SU EQUIPO DE TRABAJO</b>	6 days	Fri 9/1/17	Fri 9/8/17
Inicio de proyecto	0 days	Fri 9/1/17	Fri 9/1/17
Designación del Director de Proyecto y Equipo de Trabajo	1 day	Fri 9/1/17	Fri 9/1/17
Planificación del diseño y desarrollo de Proyecto	4 days	Mon 9/4/17	Thu 9/7/17
Crear respaldos electrónicos y/o digitales	1 day	Fri 9/8/17	Fri 9/8/17
<b>1.2 ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO</b>	5 days	Fri 9/8/17	Thu 9/14/17
Planificación y gestión de recursos	2 days	Fri 9/8/17	Mon 9/11/17
Designar entes y agentes de control	2 days	Tue 9/12/17	Wed 9/13/17
Crear respaldos electrónicos y/o digitales	1 day	Thu 9/14/17	Thu 9/14/17
Proceso de Administración	0 days	Thu 9/14/17	Thu 9/14/17
<b>1.3 PAUTAS DE DIRECCIÓN</b>	47 days	Thu 9/14/17	Fri 11/17/17
Control de desarrollo de fases del proyecto	2 days	Thu 9/14/17	Fri 9/15/17
Monitoreo de las actividades de ejecución y cierre del proyecto	36 days	Fri 9/29/17	Fri 11/17/17
Crear respaldos electrónicos y/o digitales	1 day	Fri 11/17/17	Fri 11/17/17
Pautas de Dirección	0 days	Fri 9/15/17	Fri 9/15/17
<b>1.4 GENERACIÓN DE DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO E INICIO DE EJECUCIÓN</b>	4 days	Mon 9/18/17	Thu 9/21/17
Recopilación de información previa e integración de la data	1 day	Mon 9/18/17	Mon 9/18/17
Emisión de Acta de Constitución y mail de reporte	2 days	Tue 9/19/17	Wed 9/20/17
Crear respaldos electrónicos y/o digitales	1 day	Thu 9/21/17	Thu 9/21/17
<b>1.5 ENTREGA FORMAL DE LA DOCUMENTACIÓN</b>	4 days	Fri 9/22/17	Wed 9/27/17
Recopilación de información y generación de presentación Resumen de Planificación a Junta	3 days	Fri 9/22/17	Tue 9/26/17
Presentar Acta de Constitución y gestionar firma	1 day	Wed 9/27/17	Wed 9/27/17
Documentación Inicial y Acta Constitución	0 days	Wed 9/27/17	Wed 9/27/17
<b>2. GENERACIÓN PRELIMINAR DE INFORMACIÓN</b>	24 days	Thu 9/28/17	Tue 10/31/17
<b>2.1 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN: MANUALES, ESTRUCTURA Y PROCESOS DEL Á.PROYECTOS</b>	13 days	Thu 9/28/17	Mon 10/16/17
Revisión del listado de requerimientos y emisión de mail con listado de recursos y fechas de: revi	1 day	Thu 9/28/17	Thu 9/28/17
Revisión y recopilación de información y material de encuestas y entrevistas al personal del Á.Pr	2 days	Fri 9/29/17	Mon 10/2/17
Revisión del material previo de manuales de procedimientos en Obra y levantamiento de informa	3 days	Fri 9/29/17	Tue 10/3/17
Aplicación de encuestas y entrevistas al personal del Á.Proyectos sobre procedimientos en Obra	2 days	Tue 10/3/17	Wed 10/4/17
Revisión , tabulación y análisis general de los resultados obtenidos, y redacción de lienamientos	3 days	Thu 10/5/17	Mon 10/9/17
Redacción de los criterios de validación de control y monitoreo en procedimientos de Obra; reda	4 days	Tue 10/10/17	Fri 10/13/17
Crear respaldos electrónicos y/o digitales	1 day	Mon 10/16/17	Mon 10/16/17
Levantamiento de información	0 days	Mon 10/16/17	Mon 10/16/17

## Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

RELACION PAQUETES DE TRABAJO CON LAS ACTIVIDADES Y TAREAS DE LA RUTA DEL PROYECTO			
DETALLE	Tiempo	Inicio	Fin
<b>2.2 INFORME DE ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS</b>	5 days	Tue 10/17/17	Mon 10/23/17
Revisión de los criterios expuestos en el Hito Levantamiento de información; análisis de la data y	2 days	Tue 10/17/17	Wed 10/18/17
Revisión de data de tabulación de resultados de encuestas y entrevistas; recopilación de informa	1 day	Thu 10/19/17	Thu 10/19/17
Revisión de recomendaciones, observaciones y criterios sugeridos por el Equipo de Proyectos sob	1 day	Thu 10/19/17	Thu 10/19/17
Redactar informe de análisis de la estructura organizacional y procedimientos de obra	1 day	Fri 10/20/17	Fri 10/20/17
Crear respaldos electrónicos y/o digitales	1 day	Mon 10/23/17	Mon 10/23/17
Informe de Análisis de estructura y procedimientos	0 days	Mon 10/23/17	Mon 10/23/17
<b>2.3 INFORME DE ANÁLISIS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA</b>	6 days	Tue 10/24/17	Tue 10/31/17
Revisión de los criterios expuestos en el Hito Levantamiento de información; análisis de los criter	1 day	Tue 10/24/17	Tue 10/24/17
Revisión del listado de requerimientos y criterios de selección de personal para el proyecto, elab	1 day	Tue 10/24/17	Tue 10/24/17
Confirmar de asistentes al Grupo de Enfoque	1 day	Wed 10/25/17	Wed 10/25/17
Implementación de Grupo de Enfoque: revisión de data tabulada y de los criterios analizados me	2 days	Thu 10/26/17	Fri 10/27/17
Redacción del informe de análisis de manuales y procedimientos de obra	1 day	Mon 10/30/17	Mon 10/30/17
Crear respaldos electrónicos y/o digitales	1 day	Tue 10/31/17	Tue 10/31/17
Informe de Análisis de Manuales	0 days	Tue 10/31/17	Tue 10/31/17
<b>3. MANUAL ESTANDARIZADO</b>	17 days	Wed 11/1/17	Thu 11/23/17
<b>3.1 UNIFICACIÓN DE CRITERIOS TÉCNICOS Y OTROS</b>	8 days	Wed 11/1/17	Fri 11/10/17
Revisión y relectura de los informes generados a la fecha, discriminación de data y redacción de p	1 day	Wed 11/1/17	Wed 11/1/17
Revisión de las selecciones generadas en archivo por las fases anteriores, discriminación de prod	1 day	Thu 11/2/17	Thu 11/2/17
Redactar Borrador del Manual rediseñado de Procedimientos de Obra con anexos de Gestiones de	5 days	Fri 11/3/17	Thu 11/9/17
Crear respaldos electrónicos y/o digitales	1 day	Fri 11/10/17	Fri 11/10/17
Borrador: Unificación Técnica	0 days	Fri 11/10/17	Fri 11/10/17
<b>3.2 IMPLEMENTACIÓN DE PRUEBAS</b>	6 days	Mon 11/13/17	Mon 11/20/17
Presentación del Borrador del Manual Rediseñado y revisión general con Sponsor	1 day	Mon 11/13/17	Mon 11/13/17
Ejecución de pruebas de manejo técnico, eficiencia del manejo de recursos y factibilidad de los p	1 day	Tue 11/14/17	Tue 11/14/17
Emitir reporte de implementación de pruebas y observaciones	1 day	Wed 11/15/17	Wed 11/15/17
Edición final del material Manual Rediseñado	2 days	Thu 11/16/17	Fri 11/17/17
Generación de planilla de manejo de recursos humanos y materiales; impresión física y digital de	1 day	Mon 11/20/17	Mon 11/20/17
Crear respaldos electrónicos y/o digitales; y elaboración de Acta Entrega Final	1 day	Mon 11/20/17	Mon 11/20/17
Pruebas y Adaptación Final	0 days	Mon 11/20/17	Mon 11/20/17
<b>3.3 CIERRE</b>	3 days	Tue 11/21/17	Thu 11/23/17
Organización de presentación resumen del manual rediseñado final	1 day	Tue 11/21/17	Tue 11/21/17
Presentar Manual Rediseñado en reunión al Sponsor	1 day	Wed 11/22/17	Wed 11/22/17
Entrega de información técnica impresa y digital al Sponsor; lectura de Acta Entrega Fianl al Spon	1 day	Wed 11/22/17	Wed 11/22/17
Firmar Acta Entrega Final	1 day	Wed 11/22/17	Wed 11/22/17
Emitir mail de cierre del proyecto	1 day	Thu 11/23/17	Thu 11/23/17
Crear respaldos electrónicos y/o digitales	1 day	Thu 11/23/17	Thu 11/23/17
Cierre y Manual Rediseñado	0 days	Thu 11/23/17	Thu 11/23/17

Elaborado por: Autora

#### **2.2.4. Diccionario de la EDT**

Se establece el siguiente formato para el desarrollo de registros documentales de la EDT, que detalla consideraciones técnicas y administrativas de los entregables del proyecto y que componen el diccionario EDT/WBS. Dicho recurso describe las características principales de cada paquete de trabajo o entregable: sus actividades vitales, cualidades particulares y data en general. Dado que los paquetes representan una descripción considerable, se ha insertado en el documento un Resumen del Diccionario de la EDT como introducción a los entregables que componen este proyecto, inmediatamente seguido de las descripciones de cada entregable en un total doce páginas siguientes:

**Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

*Ilustración 13: Resumen Diccionario EDT*

EDT: RESUMEN	DICCIONARIO EDT/WBS		HOJA: 1 DE 12
PROYECTO:	REDISEÑO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y MONITOREO EN OBRA EN EL AREA DE PROYECTOS DE DIESTRA CONSTRUCTORA		RESUMEN DE LOS ENTREGABLES
CLIENTE:	DIESTRA CONSTRUCTORA	FECHA DE INICIO:	1-Sep-17
DIRECTOR DEL PROYECTO:	María F. Idrobo	FECHA DE ENTREGA:	23-Nov-17
PREPARADO POR:	Miembro del Equipo Asignado	REVISADO POR:	Ing. Mayra Sosa
DESCRIPCIÓN DEL RESUMEN:	El presente documento representa un Resumen del Diccionario de la EDT contemplada para este proyecto y es el inicio para la revisión del diccionario individual por las componentes de la EDT que se presenta en las siguientes hojas		
<b>NOMBRES DE LAS ENTREGABLES Y TIEMPOS DE DURACIÓN</b>			
ENTREGABLE DE ALTO NIVEL	DURACIÓN ESTIMADA	ENTREGABLE DE NIVEL MEDIO	DURACIÓN ESTIMADA
DIRECCIÓN DEL PROYECTO	56	COORDINACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO Y SU EQUIPO DE TRABAJO	6
		ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	5
		PAUTAS DE DIRECCIÓN	47
		GENERACIÓN DE DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO E INICIO DE EJECUCIÓN	4
		ENTREGA FORMAL DE LA DOCUMENTACIÓN	4
GENERACIÓN PRELIMINAR DE INFORMACIÓN	24	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN: MANUALES, ESTRUCTURA Y PROCESOS DEL A.PROYECTOS	13
		INFORME DE ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE PROCEDIMIENTOS DEL A.PROYECTOS DE DIESTRA	5
		INFORME DE ANÁLISIS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL A.PROYECTOS DE DIESTRA	6
MANUAL ESTANDARIZADO	17	UNIFICACIÓN DE CRITERIOS TÉCNICOS Y OTROS	8
		IMPLEMENTACIÓN DE PRUEBAS	6
		CIERRE	3
COSTE ESTIMADO:	\$5,534.50	DURACIÓN TOTAL :	60
APROBADO POR:	Lic. María F. Idrobo		

## Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

Ilustración 14: Diccionarios de EDT

EDT: 1.1	DICCIONARIO EDT/WBS		HOJA: 2 DE 12
PROYECTO:	REDISEÑO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y MONITOREO EN OBRA EN EL ÁREA DE PROYECTOS DE DIESTRA CONSTRUCTORA		ID: 1.1
NOMBRE DEL ENTREGABLE:	COORDINACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO Y SU EQUIPO DE TRABAJO		DIRECCIÓN DEL PROYECTO
CLIENTE:	DIESTRA CONSTRUCTORA	FECHA DE INICIO:	1-Sep-17
DIRECTOR DEL PROYECTO:	María F. Idrobo	FECHA DE ENTREGA:	8-Sep-17
PREPARADO POR:	Miembro del Equipo Asignado	REVISADO POR:	Ing. Mayra Sosa
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:	Gestionar la adjudicación de recursos por parte del Sponsor; establecer la planificación, desarrollo e implementación del proyecto a lo largo de sus fases y crear el cronograma de trabajo, que incluye establecer el plan de gestión del proyecto con las 9 fases de revisión propuestos por el material de titulación para este proyecto		
HITOS ASOCIADOS:	Inicio del Proyecto	NIVEL DEL DICCIONARIO:	Entregable
ACTIVIDAD ASOCIADA	DURACIÓN: DÍAS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES
Designación del Director de Proyecto y Equipo de Trabajo	1	GERENTE DE RRHH	1 Computador
Planificación del diseño y desarrollo de Proyecto	4	STAFF DEL PROYECTO	1 Computador y Sala de Reuniones equipada con pizarra, marcadores y borrador
Creación de respaldos electrónicos y/o digitales	1	STAFF DEL PROYECTO	1 Computador
SUPUESTOS:	Designación del personal ejecutada a tiempo por el Sponsor		
	Disponibilidad de recursos y espacios asignados al proyecto		
REQUISITOS DE ACEPTACIÓN:	Gestión ágil y precisa en el desarrollo de sistematización de fases del proyecto		
	Cronograma claro, dinámico y coordinado según los requerimientos establecidos para el proyecto		
COSTE ESTIMADO:	\$322.75	DURACIÓN ESTIMADA:	6 días
PREDECESORES:	N/A	SUCESOR:	1.2 Administración del Proyecto
APROBADO POR:	Lic. María F. Idrobo		

## Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

EDT: 1.2	DICCIONARIO EDT/WBS		HOJA: 3 DE 12
PROYECTO:	REDISEÑO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y MONITOREO EN OBRA EN EL ÁREA DE PROYECTOS DE DIESTRA CONSTRUCTORA		ID: 1.2
NOMBRE DEL ENTREGABLE:	ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO		DIRECCIÓN DEL PROYECTO
CLIENTE:	DIESTRA CONSTRUCTORA	FECHA DE INICIO:	8-Sep-17
DIRECTOR DEL PROYECTO:	María F. Idrobo	FECHA DE ENTREGA:	14-Sep-17
PREPARADO POR:	Miembro del Equipo Asignado	REVISADO POR:	Ing. Mayra Sosa
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:	Planificar y gestionar los recursos humanos y materiales para el desarrollo del proyecto; designar responsables, fechas de monitoreo y control para las actividades del cronograma establecido; y validar los criterios de requerimientos formales con el Sponsor		
HITOS ASOCIADOS:	Proceso de Administración	NIVEL DEL DICCIONARIO:	Entregable
ACTIVIDAD ASOCIADA	DURACIÓN: DÍAS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES
Planificación y gestión de recursos	2	ADMINISTRADORA DEL PROYECTO, GERENTE DE RRHH	1 Computador
Designación de entes y agentes de control	2	ADMINISTRADORA DEL PROYECTO, STAFF DEL PROYECTO	1 Computador y Sala de Reuniones equipada con infocus
Creación de respaldos electrónicos y/o digitales	1	STAFF DEL PROYECTO	1 Computador
SUPUESTOS:	Aceptación de las responsabilidades designadas por parte de los interesados		
	Disponibilidad de recursos y espacios asignados al proyecto		
REQUISITOS DE ACEPTACIÓN:	Designaciones establecidas con claridad en fechas límite y con criterios de las revisiones		
	Especificaciones de recursos humanos y materiales en el Cronograma del Proyecto bajo lo presupuestado		
COSTE ESTIMADO:	\$201.75	DURACIÓN ESTIMADA:	5 días
PREDECESORES:	1.1 Coordinación de planificación y desarrollo	SUCESOR:	1.3 Paulas de Dirección
APROBADO POR:	Lic. María F. Idrobo		

## Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

EDT: 1.3	DICCIONARIO EDT/WBS		HOJA: 4 DE 12
PROYECTO:	REDISEÑO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y MONITOREO EN OBRA EN EL ÁREA DE PROYECTOS DE DIESTRA CONSTRUCTORA		ID: 1.3
NOMBRE DEL ENTREGABLE:	PAUTAS DE DIRECCIÓN		DIRECCIÓN DEL PROYECTO
CLIENTE:	DIESTRA CONSTRUCTORA	FECHA DE INICIO:	14-Sep-17
DIRECTOR DEL PROYECTO:	María F. Idrobo	FECHA DE ENTREGA:	17-Nov-17
PREPARADO POR:	Miembro del Equipo Asignado	REVISADO POR:	Ing. Mayra Sosa
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:	Controlar y monitorear el desarrollo de las gestiones según las fases planificadas, tomando en cuenta los factores de criterios y fechas límite establecidas en la Administración del Proyecto; y dar seguimiento a los procesos de la ejecución y cierre del proyecto mediante la revisión de entregables generados en los procesos dispuestos en el cronograma. Este trabajo se desarrollará en orden paralelo con el resto de gestiones.		
HITOS ASOCIADOS:	Pautas de Dirección	NIVEL DEL DICCIONARIO:	Entregable
ACTIVIDAD ASOCIADA	DURACIÓN: DÍAS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES
Control de desarrollo de fases del proyecto	2	DIRECTORA DEL PROYECTO	1 Computador
Monitoreo de las actividades de ejecución y cierre del proyecto	36	DIRECTORA DEL PROYECTO, STAFF DEL PROYECTO	1 Computador
Creación de respaldos electrónicos y/o digitales	1	0	1 Computador
SUPUESTOS:	Las actividades y tareas programadas se desarrollan bajo el cronograma establecido		
	Disponibilidad de recursos y espacios asignados al proyecto		
	Informes revisados por la Directora		
REQUISITOS DE ACEPTACIÓN:	Desarrollo bajo estándares de calidad técnica y administrativa establecidos para los entregables		
COSTE ESTIMADO:	\$939.25	DURACIÓN ESTIMADA:	47 días
PREDECESORES:	1.2 Administración del Proyecto	SUCESOR:	1.4 Generación de documentación inicial del proyecto
APROBADO POR:	Lic. María F. Idrobo		

## Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

EDT: 1.4	DICCIONARIO EDT/WBS		HOJA: 5 DE 12
PROYECTO:	REDISEÑO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y MONITOREO EN OBRA EN EL ÁREA DE PROYECTOS DE DIESTRA CONSTRUCTORA		ID: 1.4
NOMBRE DEL ENTREGABLE:	GENERACIÓN DE DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO E INICIO DE EJECUCIÓN		DIRECCIÓN DEL PROYECTO
CLIENTE:	DIESTRA CONSTRUCTORA	FECHA DE INICIO:	18-Sep-17
DIRECTOR DEL PROYECTO:	María F. Idrobo	FECHA DE ENTREGA:	21-Sep-17
PREPARADO POR:	Miembro del Equipo Asignado	REVISADO POR:	Ing. Mayra Sosa
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:	Recopilar la información generada en las actividades anteriores, los factores de criterios de evaluación y fechas límite establecidas ; añadir información al Acta de Constitución del proyecto y enviarla a los entres de control; generar mail con reporte de inicio de la fase de planificación de revisión de manuales de proyectos		
HITOS ASOCIADOS:	Documentación Inicial	NIVEL DEL DICCIONARIO:	Entregable
ACTIVIDAD ASOCIADA	DURACIÓN: DÍAS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES
Recopilación de información previa e integración de la data	1	MIEMBRO ASIGNADO DEL PROYECTO	1 Computador
Emisión de Acta de Constitución y mail de reporte	2	DIRECTORA DEL PROYECTO, MIEMBRO ASIGNADO DEL PROYECTO	1 Computador
Creación de respaldos electrónicos y/o digitales	1	STAFF DEL PROYECTO	1 Computador
SUPUESTOS:	Las actividades y tareas programadas se desarrollan bajo el cronograma establecido Todos los respaldos de la data generada hasta el moento del proyecto se encuentran respaldados Disponibilidad de recursos y espacios asignados al proyecto		
REQUISITOS DE ACEPTACIÓN:	Redacción del Acta de Constitución del Proyecto con información descriptiva y clara sobre el proyecto		
COSTE ESTIMADO:	\$82.50	DURACIÓN ESTIMADA:	4 días
PREDECESORES:	1.3 Pautas de Dirección	SUCESOR:	1.5 Entrega formal de la documentación
APROBADO POR:	Lic. María F. Idrobo		

## Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

EDT: 1.5	DICCIONARIO EDT/WBS		HOJA: 6 DE 12
PROYECTO:	REDISEÑO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y MONITOREO EN OBRA EN EL ÁREA DE PROYECTOS DE DIESTRA CONSTRUCTORA		ID: 1.5
NOMBRE DEL ENTREGABLE:	ENTREGA FORMAL DE LA DOCUMENTACIÓN		DIRECCIÓN DEL PROYECTO
CLIENTE:	DIESTRA CONSTRUCTORA	FECHA DE INICIO:	22-Sep-17
DIRECTOR DEL PROYECTO:	María F. Idrobo	FECHA DE ENTREGA:	27-Sep-17
PREPARADO POR:	Miembro del Equipo Asignado	REVISADO POR:	Ing. Mayra Sosa
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:	Entregar el Acta de Constitución al Sponsor y presentar a Junta Directiva un Resumen de la Planificación establecida para el proyecto; y firmar el Acta con el Sponsor		
HITOS ASOCIADOS:	Firma Acta de Constitución	NIVEL DEL DICCIONARIO:	Entregable
ACTIVIDAD ASOCIADA	DURACIÓN: DÍAS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES
Recopilación de información y generación de presentación Resumen de Planificación a Junta	3	DIRECTORA DEL PROYECTO	1 Computador
Presentación del Acta de Constitución y recepción de firma	1	DIRECTORA DEL PROYECTO	1 Computador
SUPUESTOS:	La información del proyecto se encuentra completa y digitada en archivo compartido subido a la nube Disponibilidad de recursos y espacios asignados al proyecto		
REQUISITOS DE ACEPTACIÓN:	Redacción del Acta de Constitución del Proyecto con información descriptiva y clara sobre el proyecto		
COSTE ESTIMADO:	\$261.50	DURACIÓN ESTIMADA:	4 días
PREDECESORES:	1.4 Generación de documentación e inicio	SUCESOR:	2.1 Levantamiento de información
APROBADO POR:	Lic. María F. Idrobo		

## Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

EDT: 2.1	DICCIONARIO EDT/WBS		HOJA: 7 DE 12
PROYECTO:	REDISEÑO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y MONITOREO EN OBRA EN EL ÁREA DE PROYECTOS DE DIESTRA CONSTRUCTORA		ID: 2.1
NOMBRE DEL ENTREGABLE:	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN: MANUALES, ESTRUCTURA Y PROCESOS DEL Á. PROYECTOS		GENERACIÓN PRELIMINAR DE INFORMACIÓN
CLIENTE:	DIESTRA CONSTRUCTORA	FECHA DE INICIO:	28-Sep-17
DIRECTOR DEL PROYECTO:	María F. Idrobo	FECHA DE ENTREGA:	16-Oct-17
PREPARADO POR:	Miembro del Equipo Asignado	REVISADO POR:	Ing. Mayra Sosa
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:	El levantamiento previo de la información implica un proceso de: adquisición de permisos por parte del PM y su Staff de parte del Sponsor para usos de espacios de archivo y valoración del personal del área de Proyectos; revisión del material existente en cuanto a manuales de procedimientos de obra; revisión de materiales de procesos del Área de RRHH, adaptación del material y aplicación de encuestas y entrevistas; revisión general de los resultados obtenidos		
HITOS ASOCIADOS:	Levantamiento de información	NIVEL DEL DICCIONARIO:	Entregable
<b>ACTIVIDAD ASOCIADA</b>	<b>DURACIÓN: DÍAS</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>RECURSOS MATERIALES</b>
Revisión del listado de requerimientos y emisión de mail con listado de recursos y fechas de: revisiones documentarias y valoraciones del personal	1	ADMINISTRADORA DEL PROYECTO	1 Computador y Calendario del Proyecto
Revisión y recopilación de información y material de encuestas y entrevistas al personal del Á. Proyectos, previamente generados por el Á. RRHH; generación de encuestas y entrevistas adaptadas al Proyecto Actual	2	DIRECTORA DEL PROYECTO, STAFF DEL PROYECTO Y GERENTE RRHH	1 Computador, Documentos de Encuestas y Entrevistas de Procesos y Sala de Reuniones equipada con infocus, pizarra, marcadores y borrador
Revisión del material previo de manuales de procedimientos en Obra y levantamiento de información clave de esos archivos históricos	3	STAFF DEL PROYECTO	1 Computador y espacio en Sala de Archivo para revisión
Aplicación de encuestas y entrevistas al personal del Á. Proyectos sobre procedimientos en Obra	2	STAFF DEL PROYECTO	1 Computador, 20 Encuestas y 10 Entrevistas de Procesos y Sala de Reuniones o similar
Revisión, tabulación y análisis general de los resultados obtenidos, y redacción de llenamientos generales sobre el reporte de la información analizada	3	DIRECTORA DEL PROYECTO, STAFF DEL PROYECTO Y GERENTE RRHH	2 Computadores, 20 Encuestas y 10 Entrevistas de Procesos y Sala de Reuniones equipada con infocus, pizarra, marcadores y borrador
Redacción de los criterios de validación de control y monitoreo en procedimientos de Obra; redacción de resúmenes generales de procesos en Obra	4	STAFF DEL PROYECTO	1 Computador y Sala de Reuniones equipada con infocus, pizarra, marcadores y borrador
Creación de respaldos electrónicos y/o digitales	1	STAFF DEL PROYECTO	1 Computador
SUPUESTOS:	El Sponsor emite dentro de los plazos acordados en el cronograma los permisos para manejo de recursos humanos y materiales para el desarrollo de esta fase del proyecto La información de proyectos históricos se encuentra completa tanto en los archivos físicos como en los archivos digitales ordenados en la Sala de Archivo Documental Disposición abierta y participativa del personal del Área de Proyectos (Á. Proyectos) asignada para el desarrollo de encuestas y entrevistas		
REQUISITOS DE ACEPTACIÓN:	Redacción clara, precisa y técnica del Reporte del Análisis de los Resultados Obtenidos: tabulación de datos, recomendaciones y sugerencias generales Redacción clara, detallada y completa de los criterios de: monitoreo y control; procedimientos y recomendaciones en Obra		
COSTE ESTIMADO:	\$1,161.75	DURACIÓN ESTIMADA:	13 días
PREDECESORES:	1.5 Entrega formal de la documentación	SUCESOR:	2.2 Informe del análisis de estructura y procedimientos
APROBADO POR:	Lic. María F. Idrobo		

## Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

EDT: 2.2	DICCIONARIO EDT/WBS		HOJA: 8 DE 12
PROYECTO:	REDISEÑO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y MONITOREO EN OBRA EN EL ÁREA DE PROYECTOS DE DIESTRA CONSTRUCTORA		ID: 2.2
NOMBRE DEL ENTREGABLE:	INFORME DE ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE PROCEDIMIENTOS DEL Á. PROYECTOS DE DIESTRA		GENERACIÓN PRELIMINAR DE INFORMACIÓN
CLIENTE:	DIESTRA CONSTRUCTORA	FECHA DE INICIO:	17-Oct-17
DIRECTOR DEL PROYECTO:	María F. Idrobo	FECHA DE ENTREGA:	23-Oct-17
PREPARADO POR:	Miembro del Equipo Asignado	REVISADO POR:	Ing. Mayra Sosa
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:	La elaboración del Informe de Análisis de Estructura y Procedimientos implica un proceso de: revisión de los resultados generados por el proyecto y las observaciones técnicas levantadas por los participantes de esta subfase		
HITOS ASOCIADOS:	Informe de Análisis de estructura y procedimientos	NIVEL DEL DICCIONARIO:	Entregable
ACTIVIDAD ASOCIADA	DURACIÓN: DÍAS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES
Revisión de los criterios expuestos en el Hito Levantamiento de información; análisis de la data y formulación de recomendaciones	2	DIRECTORA DEL PROYECTO, STAFF DEL PROYECTO Y GERENTE RRHH	2 Computadores y Sala de Reuniones equipada con infocus, pizarra , marcadores y borrador
Revisión de data de tabulación de resultados de encuestas y entrevistas; recopilación de información y redacción de datos resumen	1	STAFF DEL PROYECTO Y GERENTE RRHH	2 Computadores, Documentos de Encuestas y Entrevistas de Procesos y Sala de Reuniones equipada con infocus, pizarra , marcadores y borrador
Revisión de recomendaciones, observaciones y criterios sugeridos por el Equipo de Proyectos sobre data de tabulación de resultados de encuestas y entrevistas; recopilación de información y redacción de datos resumen	1	STAFF DEL PROYECTO	1 Computador y Sala de Reuniones equipada con infocus, pizarra , marcadores y borrador
Redacción del informe de análisis de la estructura organizacional y procedimientos de obra	1	MIEMBRO ASIGNADO DEL PROYECTO	1 Computador y Sala de Reuniones
Creación de respaldos electrónicos y/o digitales	1	STAFF DEL PROYECTO	1 Computador
SUPUESTOS:	La información del proyecto se encuentra completa según lo establecido en el cronograma y digitada en archivo compartido subido a la nube		
	Disponibilidad de recursos y espacios asignados al proyecto		
REQUISITOS DE ACEPTACIÓN:	Redacción clara, precisa y técnica del Informe del Análisis de la Estructura y Procedimientos de obra		
COSTE ESTIMADO:	\$579.25	DURACIÓN ESTIMADA:	5 días
PREDECESORES:	2.1 Levantamiento de información	SUCESOR:	2.3 Informe del análisis de manuales
APROBADO POR:	Lic. María F. Idrobo		

## Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

EDT: 2.3	DICCIONARIO EDT/WBS		HOJA: 9 DE 12
PROYECTO:	REDISEÑO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y MONITOREO EN OBRA EN EL ÁREA DE PROYECTOS DE DIESTRA CONSTRUCTORA		ID: 2.3
NOMBRE DEL ENTREGABLE:	INFORME DE ANÁLISIS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL Á. PROYECTOS DE DIESTRA		GENERACIÓN PRELIMINAR DE INFORMACIÓN
CLIENTE:	DIESTRA CONSTRUCTORA	FECHA DE INICIO:	24-Oct-17
DIRECTOR DEL PROYECTO:	María F. Idrobo	FECHA DE ENTREGA:	31-Oct-17
PREPARADO POR:	Miembro del Equipo Asignado	REVISADO POR:	Ing. Mayra Sosa
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:	La elaboración del Informe de Análisis de Manuales de Procedimientos implica un proceso de exposición de la discriminación del material revisado, los aportes acotados a lo largo de la gestión del proyecto hasta esta ubfase y la opinión técnica del Grupo de Enfoque, este informe pretende compilar la nformación clave a nivel de los procedimientos onscernientes con el quehacer en obra. Compone un factor clave para el desarrollo del Rediseñado Manual que propone este proyecto.		
HITOS ASOCIADOS:	Informe de Análisis de Manuales	NIVEL DEL DICCIONARIO:	Entregable
ACTIVIDAD ASOCIADA	DURACIÓN: DÍAS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES
Revisión de los criterios expuestos en el Hito Levantamiento de información; análisis de los criterios de procedimientos de control y monitoreo	1	DIRECTORA DEL PROYECTO, STAFF DEL PROYECTO Y GERENTE RRHH	2 Computadores y Sala de Reuniones equipada con infocus, pizarra, marcadores y borrador
Revisión del listado de requerimientos y criterios de selección de personal para el proyecto, elaboración de listado de invitados al grupo de enfoque	1	ADMINISTRADORA DEL PROYECTO Y GERENTE RRHH	2 Computadores, Documentos de Encuestas y Entrevistas de Procesos y Sala de Reuniones equipada con infocus, pizarra, marcadores y borrador
Confirmación de asistentes al Grupo de Enfoque	1	ADMINISTRADORA DEL PROYECTO	1 Computador y Teléfono de oficina
Implementación de Grupo de Enfoque: revisión de data tabulada y de los criterios analizados mediante una presentación resumen expuesta ante el Grupo de Enfoque	1	STAFF DEL PROYECTO Y PERSONAL INVITADO DEL SPONSOR PARA GRUPO DE ENFOQUE	2 Computadores y Sala de Reuniones equipada con infocus, pizarra, marcadores y borrador
Redacción del informe de análisis de manuales y procedimientos de obra	1	MIEMBROS ASIGNADOS DEL PROYECTO	1 Computador y Sala de Reuniones
Creación de respaldos electrónicos y/o digitales	1	STAFF DEL PROYECTO	1 Computador
SUPUESTOS:	La información del proyecto se encuentra completa según lo establecido en el cronograma y digitada en archivo compartido subido a la nube		
	Los criterios de selección del personal han sido claramente fijados por las Pautas de Gestión		
	Disponibilidad y apertura de participación del personal técnico de la empresa en el Grupo de Enfoque		
REQUISITOS DE ACEPTACIÓN:	Redacción clara, precisa y técnica del Informe del Análisis de Manuales de Procedimientos		
COSTE ESTIMADO:	\$538.75	DURACIÓN ESTIMADA:	6 días
PREDECESORES:	2.2 Informe de análisis de estructura y procedimientos	SUCESOR:	3.1 Unificación de criterios técnicos y otros
APROBADO POR:	Lic. María F. Idrobo		

## Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

EDT: 3.1	DICCIONARIO EDT/WBS		HOJA: 10 DE 12
PROYECTO:	REDISEÑO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y MONITOREO EN OBRA EN EL ÁREA DE PROYECTOS DE DIESTRA CONSTRUCTORA		ID: 3.1
NOMBRE DEL ENTREGABLE:	UNIFICACIÓN DE CRITERIOS TÉCNICOS Y OTROS		MANUAL ESTANDARIZADO
CLIENTE:	DIESTRA CONSTRUCTORA	FECHA DE INICIO:	1-Nov-17
DIRECTOR DEL PROYECTO:	María F. Idrobo	FECHA DE ENTREGA:	23-Nov-17
PREPARADO POR:	Miembro del Equipo Asignado	REVISADO POR:	Ing. Mayra Sosa
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:	La unificación de criterios técnicos y otros implica un proceso de: relectura de los informes; selección del material incorporado en selecciones tras las revisiones documentarias de la fase anterior; desarrollo de la redacción inicial del manual rediseñado; revisión del primer borrador y discriminación del material compilado.		
HITOS ASOCIADOS:	Borrador: Unificación Técnica	NIVEL DEL DICCIONARIO:	Entregable
ACTIVIDAD ASOCIADA	DURACIÓN: DÍAS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES
Revisión y re-lectura de los informes generados a la fecha, discriminación de data y redacción de puntos clave	1	STAFF DEL PROYECTO	2 Computadores y Sala de Reuniones equipada con infocus, pizarra , marcadores y borrador
Revisión de las selecciones generadas en archivo por las fases anteriores, discriminación de procedimientos , recomendaciones y compilación digital de los aspectos seleccionados	1	STAFF DEL PROYECTO	2 Computadores y Sala de Reuniones equipada con infocus, pizarra , marcadores y borrador
Redacción del Borrador del Manual rediseñado de Procedimientos de Obra con anexos de Gestiones de Control y Monitoreo	5	MIEMBRO ASIGNADO DEL STAFFPROYECTO	1 Computador y Teléfono de oficina
Creación de respaldos electrónicos y/o digitales	1	STAFF DEL PROYECTO	1 Computador
SUPUESTOS:	La información del proyecto se encuentra completa según lo establecido en el cronograma y digitada en archivo compartido subido a la nube		
	Los criterios de selección del personal han sido claramente fijados por las Pautas de Gestión		
	Disponibilidad y apertura de participación del personal técnico de la empresa en el Grupo de Enfoque Disponibilidad de recursos y espacios asignados al proyecto		
REQUISITOS DE ACEPTACIÓN:	Redacción clara, precisa y técnica del Borrador del Manual Rediseñado		
	La redacción incluye las fases de procedimientos de obra de: 1.) trabajos preliminares, 2.) desmontes y limpieza, 3.) excavación, 4.) cimentación , 5.) fundición de columna, 6.) fundición de losas, 7.) colocación de mampostería, 8.) colocación de instalaciones, 9.) colocación de acabados, 10.) limpieza final y entrega. Se anexa referentes generales de costos e índices dclaros de control en obra y criterios de monitero aplicados al quehacer en obra.		
COSTE ESTIMADO:	\$526.25	DURACIÓN ESTIMADA:	8 días
PREDECESORES:	2.3 Informe del análisis de manuales	SUCESOR:	3.2 Implementación de pruebas
APROBADO POR:	Lic. María F. Idrobo		

## Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

EDT: 3.2	DICCIONARIO EDT/WBS		HOJA: 11 DE 12
PROYECTO:	REDISEÑO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y MONITOREO EN OBRA EN EL ÁREA DE PROYECTOS DE DIESTRA CONSTRUCTORA		ID: 3.2
NOMBRE DEL ENTREGABLE:	IMPLEMENTACIÓN DE PRUEBAS		MANUAL ESTANDARIZADO
CLIENTE:	DIESTRA CONSTRUCTORA	FECHA DE INICIO:	13-Nov-17
DIRECTOR DEL PROYECTO:	María F. Idrobo	FECHA DE ENTREGA:	20-Nov-17
PREPARADO POR:	Miembro del Equipo Asignado	REVISADO POR:	Ing. Maya Sosa
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:	La implementación de pruebas integra un proceso de dos partes: 1.) evaluación del borrador del manual rediseñado, que implica: presentación del borrador del manual rediseñado; ejecución de pruebas y revisiones del Sponsor; emisión de reporte de adaptaciones y sugerencias de cambios y/u observaciones al borrador; 2.) validación final del manual rediseñado, que contempla: edición final del material; emisión de planilla de reporte de trabajo e impresión final del material compilado		
HITOS ASOCIADOS:	Pruebas y Adaptación Final	NIVEL DEL DICCIONARIO:	Entregable
ACTIVIDAD ASOCIADA	DURACIÓN: DÍAS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES
Presentación del Borrador del Manual Rediseñado y revisión general con Sponsor	1	STAFF DEL PROYECTO	2 Computadores y Sala de Reuniones equipada con infocus, pizarra, marcadores y borrador
Ejecución de pruebas de manejo técnico, eficiencia del manejo de recursos y factibilidad de los procedimientos y criterios sugeridos	1	GERENTES DE RRRHH Y DE PROYECTOS DIESTRA Y MIEMBRO ASIGNADO DEL STAFF PROYECTOS	2 Computadores y Sala de Reuniones equipada con infocus, pizarra, marcadores y borrador
Emisión de reporte de implementación de pruebas y observaciones	1	MIEMBRO ASIGNADO DEL STAFF PROYECTO	1 Computador y espacio en oficina
Edición final del material Manual Rediseñado	2	MIEMBROS ASIGNADOS DEL STAFF DEL PROYECTO	1 Computador y espacio en oficina
Generación de planilla de manejo de recursos humanos y materiales; impresión física y digital del Manual Rediseñado	1	ADMINISTRADOR DEL PROYECTO Y MIEMBRO ASIGNADO DEL STAFF PROYECTO	1 Computador y Teléfono de oficina
Creación de respaldos electrónicos y/o digitales; y elaboración de Acta Entrega Final	1	STAFF DEL PROYECTO	1 Computador
SUPUESTOS:	La información del manual rediseñado cumple con los criterios técnicos establecidos previo a presentar al Sponsor		
	El personal asignado para la revisión del Borrador Manual Rediseñado está dispuesto a colaborar activamente del proceso		
	Los registros de reportes de horas y manejo de recursos durante el proyecto han sido oportunamente generados y respaldados en la nube		
	Disponibilidad de recursos y espacios asignados al proyecto		
REQUISITOS DE ACEPTACIÓN:	Las observaciones han sido contempladas dentro de la nueva edición del manual rediseñado		
	Redacción clara, precisa y técnica del Borrador del Manual Rediseñado		
	La redacción incluye las fases de procedimientos de obra de: 1.) trabajos preliminares, 2.) desmontes y limpieza, 3.) excavación, 4.) cimentación, 5.) fundición de columna, 6.) fundición de losas, 7.) colocación de mampostería, 8.) colocación de instalaciones, 9.) colocación de acabados, 10.) limpieza final y entrega. Se anexa referentes generales de costos e índices claros de control en obra y criterios de monitero aplicados al quehacer en obra.		
COSTE ESTIMADO:	\$580.50	DURACIÓN ESTIMADA:	6 días
PREDECESORES:	3.1 Unificación de criterios técnicos y otros	SUCESOR:	3.3 Cierre
APROBADO POR:	Lic. María F. Idrobo		

## Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

EDT: 3.2	DICCIONARIO EDT/WBS		HOJA: 12 DE 12
PROYECTO:	REDISEÑO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y MONITOREO EN OBRA EN EL ÁREA DE PROYECTOS DE DIESTRA CONSTRUCTORA		ID: 3.2
NOMBRE DEL ENTREGABLE:	CIERRE		MANUAL ESTANDARIZADO
CLIENTE:	DIESTRA CONSTRUCTORA	FECHA DE INICIO:	21-Nov-17
DIRECTOR DEL PROYECTO:	María F. Idrobo	FECHA DE ENTREGA:	23-Nov-17
PREPARADO POR:	Miembro del Equipo Asignado	REVISADO POR:	Ing. Mayra Sosa
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:	La implementación de pruebas integra un proceso de dos partes: 1.) evaluación del borrador del manual rediseñado, que implica: presentación del borrador del manual rediseñado; ejecución de pruebas y revisiones del Sponsor; emisión de reporte de adaptaciones y sugerencias de cambios y/u observaciones al borrador; 2.) validación final del manual rediseñado, que contempla: edición final del material; emisión de planilla de reporte de trabajo e impresión final del material compilado		
HITOS ASOCIADOS:	Cierre	NIVEL DEL DICCIONARIO:	Entregable
ACTIVIDAD ASOCIADA	DURACIÓN: DÍAS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES
Organización de presentación resumen del manual rediseñado final	1	DIRECTOR DEL PROYECTO Y MIEMBRO ASIGNADO DEL STAFF PROYECTO	1 Computadores y espacio de oficina
Presentación del Manual Rediseñado en reunión al Sponsor	1	DIRECTOR DEL PROYECTO Y STAFF PROYECTO; GERENTES DE RRRHH Y DE PROYECTOS DIESTRA	2 Computadores y Sala de Reuniones equipada con infocus
Entrega de información técnica impresa y digital al Sponsor; lectura de Acta Entrega Fianl al Sponsor y entrega de planillas de recursos	1	GERENTES DE RRRHH Y DE PROYECTOS DIESTRA Y MIEMBRO ASIGNADO DEL STAFF PROYECTO	2 Computadores y Sala de Reuniones equipada con infocus, pizarra, marcadores y borrador
Firma del Acta Entrega Final	1	MIEMBRO ASIGNADO DEL STAFF PROYECTO	1 Computador y espacio en oficina
Emisión del mail de cierre del proyecto	1	MIEMBRO ASIGNADO DEL STAFF PROYECTO	1 Computador y espacio en oficina
Creación de respaldos electrónicos y/o digitales	1	STAFF DEL PROYECTO	1 Computador
SUPUESTOS:	La información del manual rediseñado cumple con los criterios técnicos establecidos previo a presentar al Sponsor		
	El personal asignado para la revisión del Borrador Manual Rediseñado está dispuesto a colaborar activamente del proceso		
	Los registros de reportes de horas y manejo de recursos durante el proyecto han sido oportunamente generados y respaldados en la nube		
REQUISITOS DE ACEPTACIÓN:	Disponibilidad de recursos y espacios asignados al proyecto		
	Las observaciones han sido contempladas dentro de la nueva edición del manual rediseñado		
	Redacción clara, precisa y técnica del Borrador del Manual Rediseñado		
La redacción incluye las fases de procedimientos de obra de: 1.) trabajos preliminares, 2.) desmontes y limpieza, 3.) excavación, 4.) cimentación, 5.) fundición de columna, 6.) fundición de losas, 7.) colocación de mampostería, 8.) colocación de instalaciones, 9.) colocación de acabados, 10.) limpieza final y entrega. Se anexa referentes generales de costos e índices claros de control en obra y criterios de monitero aplicados al quehacer en obra.			
COSTE ESTIMADO:	\$340.25	DURACIÓN ESTIMADA:	3 días
PREDECESORES:	3.2 Implementación de pruebas	SUCESOR:	n/a
APROBADO POR:	Lic. María F. Idrobo		

### 2.2.5. Aprobación EDT

Una vez que se obtenga el resultado de la estructura jerárquica de la descomposición del trabajo, será el Sponsor del proyecto quien la apruebe, convirtiéndola así en la línea base del alcance del proyecto.

Cualquier modificación a la línea base del alcance del proyecto será gestionada a través del proceso de Gestión de Cambios (ver formato de control de cambios Apéndice D).

### 2.2.6. Criterios de aceptación

#### 2.2.6.1. Técnicos:

- Uso eficiente de los recursos promovido a partir de las recomendaciones seleccionadas para los procesos estandarizados
- Los procesos deben ser validados por los criterios de valoración del Gerente de Proyectos de la empresa y por el Fiscalizador a designar por el Sponsor.
- Procedimientos de dinámica ágil y efectiva sugeridos en los manuales estandarizados, avalados por el criterio técnico del Gerente de Recursos Humanos y el de Planificación de la empresa

#### **2.2.6.2. De calidad**

- Manejar las sugerencias establecidas por el PMBook Edition 2002 Construction Chapter, estandarizando agilidad en los procesos y guardando profesionalismo en el proceso de estandarización sin comprometer la oferta del producto de la empresa

La consideración de criterios de aceptación para este proyecto viene dado por 2 factores: criterios técnicos y criterios de calidad, estos se han fijado a partir de consideraciones académicas y de recomendaciones de juicios de expertos establecidas para la implementación de este trabajo de titulación. Se especifican a continuación los fijados para cada entregable especificado por los Diccionarios de la EDT que contienen la especificación de cada componente del proyecto.

#### **2.2.7. Supuestos**

Los supuestos del proyecto se han establecido como situaciones consideradas como reales por lo que se establece cada uno de los siguientes factores en escenarios asumidos como factibles o verdaderos para el desarrollo del proyecto y se los ordena en cronológicamente para los fines convenientes a la posterior documentación del proyecto:

- La firma de acuerdos y observaciones sobre el trabajo de titulación se lleva a cabo dentro de los tiempos legalmente establecidos: 60 días hábiles después de la aprobación del tema
- El Sponsor asigna dentro de la primera semana de Septiembre 2017 los cargos y funcionarios que participarán activa y pasivamente del proyecto.
- Buen manejo del plan de cronograma en implementación de procesos de investigación bibliográfica y aplicada.
- Desarrollo oportuno de procesos de encuesta, grupos de enfoque y entrevistas, verificable contra cronograma del proyecto.
- La firma de convenios y acuerdos para la implementación del proceso de estandarización de manuales se realiza dentro de los plazos acordados.
- Se recibe la información completa de las fuentes a tiempo, según lo establecido en cronograma:
  - Archivos de la institución
  - Funcionarios y empleados
  - Reportes de las áreas de trabajo de las obras
- El personal del Equipo Asignado al Proyecto y su Director de Proyecto contará con experiencia y conocimiento de manejo de proyectos y los consultores designados para las revisiones de grupo de enfoque poseerán acreditación académica-técnica pertinente al área.
- El Director del Proyecto tiene el apoyo total de la Junta Directiva para emitir juicios de valor y decisiones de posible implementación de cambios.
- El Departamento de RRHH y el Gerente de Proyectos gestionan las reuniones que serán monitoreadas y guiadas por el PM(Director del Trabajo de Titulación o Proyecto en cuestión).
- Las instalaciones físicas y electrónicas se encuentran en condiciones adecuadas y disponibles según el cronograma agendado por el PM.

### 2.2.8. Limitaciones

El proyecto de titulación que establece la propuesta antes descrita, se limita al **rediseño del manual de procedimientos de monitoreo y control de Obra**, lo que de ser aplicado establecerá el aseguramiento de la calidad y suscribe a procesos de análisis de investigación bibliográfica y documental, junto a la discriminación de información, selección y acotación de prácticas de la gestión de proyectos. Esto direcciona a un trabajo que se concreta a los objetos establecidos para este proyecto y que incluye las siguientes restricciones técnicas:

#### 2.2.8.1. Factores técnicos del entregable

Una vez recibida la información completa de las fuentes, se procederá a elaborar un material de manual rediseñado que compila únicamente los procedimientos relacionados con **monitoreo y control** de labores concernientes al quehacer técnico en obra que incluye las fases resumidas en el término Obra: trabajos preliminares, desmontes y limpieza, excavación, cimentación, fundición de columna, fundición de losas, colocación de mampostería, colocación de instalaciones, colocación de acabados, limpieza final y entrega. Los factores a los que se suscribe el mencionado manual son los siguientes:

Rediseño de procesos únicamente registrados en los procesos de construcción de la totalidad de las fases de la obra.

El manual rediseñado, entregable final del proyecto, no contemplaba procedimientos de ninguna otra área ajena a las labores concernientes al personal administrativo-técnico y obreros que desempeñan labores en las obras de los proyectos inmobiliarios de la empresa.

Los informes generados por este proyecto de titulación serán enfocados únicamente al quehacer definido entre los objetivos específicos de este proyecto y ningún otro objetivo adicional relacionado y distinto de las áreas de estudio y líneas investigativas fijadas para éste trabajo de titulación.

Los informes generados por este proyecto de titulación serán enfocados únicamente al quehacer definido entre los objetivos específicos de este proyecto y ningún otro

objetivo adicional relacionado y distinto de las áreas de estudio y líneas investigativas fijadas para éste trabajo de titulación.

### **2.2.8.2. Factores de validación técnica del entregable**

Los requerimientos técnicos otorgan las medidas de validación técnica que recibirá el proyecto e integran dos:

- Recepción de Informes de Observaciones y Recomendaciones

La Directora del Proyecto debe recibir un mail aprobatorio de los Departamento de Proyectos y del de Recursos Humanos aceptando las observaciones técnicas y recomendaciones generadas tras los procesos de validación de información como recopilación escrita del Equipo del Proyecto.

- Manual Rediseñado de Procesos de Control y Monitoreo en Obra

El Equipo del Proyecto y su Directora deben entregar un material escrito y compilado de los procesos de las fases de obra que incluyen los siguientes:

- Trabajos preliminares: subfases, procedimientos y responsables, tiempos sugeridos, recursos humanos implicados y recomendaciones de control y monitoreo de la calidad
- Desmontes y limpieza: subfases, procedimientos y responsables, tiempos sugeridos, recursos humanos implicados y recomendaciones de control y monitoreo de la calidad
- Excavación: subfases, procedimientos y responsables, tiempos sugeridos, recursos humanos implicados y recomendaciones de control y monitoreo de la calidad
- Cimentación: subfases, procedimientos y responsables, tiempos sugeridos, recursos humanos implicados y recomendaciones de control y monitoreo de la calidad

- Fundición de columnas: subfases, procedimientos y responsables, tiempos sugeridos, recursos humanos implicados y recomendaciones de control y monitoreo de la calidad
- Fundición de losas: subfases, procedimientos y responsables, tiempos sugeridos, recursos humanos implicados y recomendaciones de control y monitoreo de la calidad
- Colocación de mampostería: subfases, procedimientos y responsables, tiempos sugeridos, recursos humanos implicados y recomendaciones de control y monitoreo de la calidad
- Colocación de instalaciones: subfases, procedimientos y responsables, tiempos sugeridos, recursos humanos implicados y recomendaciones de control y monitoreo de la calidad
- Colocación de acabados: subfases, procedimientos y responsables, tiempos sugeridos, recursos humanos implicados y recomendaciones de control y monitoreo de la calidad
- Limpieza final y entrega: subfases, procedimientos y responsables, tiempos sugeridos, recursos humanos implicados y recomendaciones de control y monitoreo de la calidad
- Variaciones generales y consideraciones para proyectos con algunas especificaciones
- Registro de Control : indicadores sugeridos
- Registro de Monitoreo: indicadores sugeridos

### **3. Subcapítulo D3. Gestión del Tiempo**

El establecimiento de los procesos de control del tiempo de planificación, desarrollo e implementación del proyecto son claves para una exitosa gestión del tiempo, es por esto que se han establecido los siguientes mecanismos de control y monitoreo de estos procesos que se describen a continuación:

- Plan de gestión del Cronograma
- Cronograma del Proyecto
- Línea base del cronograma

Se tomarán en cuenta los documentos de formatos descritos con requerimientos técnicos de detalle en el Anexo Apéndice B.

### **3.1. Plan de Gestión del Cronograma**

Esta gestión implica una descripción de las consideraciones y procesos necesarios para garantizar la puntualidad de los entregables, estableciendo asegurabilidad en el manejo del tiempo del proyecto, consiguiendo así la finalización oportuna y a tiempo del mismo; se ha estimado que el proyecto se desarrollará en un lapso de 60 días hábiles. Es así como se han establecido políticas, procedimientos y documentación para la planificación, desarrollo, gestión, ejecución y control del cronograma del proyecto. Se describe a continuación los siguientes elementos que permiten la guía de cómo se gestionará el tiempo a lo largo del proyecto:

- Metodología de Gestión del Cronograma
- Herramientas para Gestión del Cronograma
- Mediciones del Cronograma: nivel de precisión, unidad de medida, umbrales de las varianzas
- Procesos de Gestión del Cronograma

#### **3.1.1. Metodología de Gestión del Cronograma**

La implementación de la técnica de descomposición, juicio de expertos y revisión de proyectos similares facilitó la elaboración y descripción de los componentes de la EDT antes descrita, que gestiona el desarrollo del Cronograma del Proyecto a fin de ejecutar el rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra. La descomposición, juicios de expertos y análisis de proyectos similares aplicados a éste proyecto posibilita el cálculo de la duración y secuenciación de actividades y tareas del cronograma,

es así como se procede a la elaboración del Cronograma del Proyecto y se ha establecido gestionar los controles de: duración de las actividades, secuencia y conexión de tareas, establecimiento de prioridades, relaciones de dependencia entre actividades y tareas, mediante revisiones periódicas fijadas por reuniones periódicas conforme se indica en el cronograma resumen a continuación. La metodología para control de la gestión del cronograma contempla la revisión periódica de los informes adjuntos por las Juntas, fijadas en el cronograma que realicen el escrutinio de cumplimiento de actividades, objetivos asignados por área, la revisión de estimación de uso de recursos asignados y la de la duración del tiempo por actividad y tarea resuelta. Se implementará para esto el control del Avance del Cronograma a llenarse conforme las plantillas expuestas en Anexo 6 reporte de Control de Gestión del Cronograma.

### **3.1.2. Herramientas para Gestión del Cronograma**

Las herramientas empleadas para esta gestión integran las siguientes: juicio de expertos, técnicas analíticas y principalmente la aplicación tecnológica de control de Microsoft Project Ed.2013. Se establecen entonces las actividades, tareas e hitos que forman parte del cronograma, graficados y controlados desde las aplicaciones del Microsoft Project mediante: Diagrama de Red, Ruta Crítica, Diagrama de Gantt y Línea de Hitos.

### **3.1.3. Mediciones del Cronograma**

Este proyecto contempla la reasignación de horas de trabajo regulares de los recursos humanos ya contratados por la empresa para la participación de un equipo de trabajo asignado a este proyecto, de modo que no se trabajarán horas extra, ni feriados ni fines de semana sólo se han contemplado las fechas expuestas en el calendario general que se detalla más adelante.

#### **3.1.3.1. Nivel de precisión**

El tiempo del cronograma se mide en días, con un nivel de exactitud de aproximadamente +/- 1 día de trabajo hábil, la precisión se establece según las descripciones de los Diccionarios de EDT en unidades menores entre: un día y horas regidas por reuniones, informes y/o similares.

#### **3.1.3.2. Unidad de medida**

Este proyecto establece un cronograma valorado con unidades de medida por días hábiles también denominados días laborables, se han considerado los feriados aplicados al Cronograma de Trabajo del Sponsor y la cuantificación del trabajo por 8 horas laborables.

#### **3.1.3.3. Umbrales de las varianzas**

Este cronograma considera un 10% de desviación por tareas y tiempos según la adjudicación de varianza, porcentaje que se ha fijado según las técnicas analíticas, juicios de expertos y estimaciones de proyectos similares. Este porcentaje del 10% de desviación se aplicará en función de parámetros de control de la Línea de Base del Plan del Proyecto.

### **3.1.4. Procesos de Gestión del Cronograma**

Los procesos que contemplan la gestión del tiempo para este cronograma son los siguientes: identificación de actividades y tareas; secuenciar las actividades; estimación de los recursos; estimación de esfuerzos y duraciones; actualización, control y monitoreo del cronograma; control de cambios del cronograma. Se han considerado así seis procesos cuyos componentes y descripciones se detallan debajo:

#### **3.1.4.1. Identificación de actividades y tareas**

Las actividades y tareas han sido establecidas según un código único por fases en función de los paquetes de componentes fijados en la EDT, así constan tres grupos de entregables de alto nivel con sus respectivas entregables de nivel medio. Se han descrito actividades con tareas selectivas

por cada actividad que pertenece a una entregable específica, cuya graficación se presenta luego en el Cronograma del Proyecto.

#### **3.1.4.2. Secuenciar las actividades**

La secuencia de las actividades e interconexión con sus respectivas tareas se establece por el método de Diagramación de Precedencia (PDM), de manera secuencial según los entregables en la EDT y que se presentan luego en el Cronograma del Proyecto.

#### **3.1.4.3. Estimación de los Recursos**

La planificación de recursos humanos y materiales se establece en función de las actividades y tareas que han sido establecidas en función de los paquetes de componentes fijados en la EDT, así se detallan las características, cantidades y especificaciones de los recursos a emplearse en el proyecto a fin de estimar el costo y duración del uso de estos.

#### **3.1.4.4. Estimación de los Esfuerzos y Duraciones**

La estimación de las actividades, tareas y recursos del cronograma es considerada mediante la implementación de las herramientas de estimación que se describen:

**Técnicas Grupales de Toma de Decisiones:** fomenta el involucramiento y participación activa de los miembros del Staff del Proyecto, integrando sus observaciones, consideraciones y planteamientos para la estimación de las actividades, tareas y recursos del proyecto.

**Estimación Análoga:** empleada para estimar las actividades en función de la información histórica de proyectos o actividades similares.

**Análisis de Reserva:** establecido como indicadores de precaución a fin de evitar la alteración de costos y/o tiempos en el manejo del cronograma, implica un análisis proyectivo desarrollado por los equipos del proyecto que considera tiempo, esfuerzo y contingencia para las actividades y el manejo de los recursos tomado en cuenta los criterios establecidos para el proyecto.

#### **3.1.4.5. Actualización, control y monitoreo del cronograma**

Las actualizaciones en el proyecto pueden darse a lo largo de sus diferentes fases, por lo que de ser el caso serán consideradas en función de su nivel de afectación a la Línea de Base del Plan del Proyecto, que repercute directamente en el Plan de Gestión. Dichas actualizaciones indican varianza en los atributos de las actividades y requieren un Reporte Efectuado tras las Reuniones de Control y Monitoreo que se establecerán semanalmente para el proyecto, que facilite la revisión y adaptación pertinente en el Cronograma modificándose el calendario, registro de riesgos, manejo de recursos y atributos de las actividades afectadas en el proceso.

#### **3.1.4.6. Control de cambios del cronograma**

Se designará un Comité de Control de Cambios por parte del Staff de Proyecto y un representante del Sponsor que se encargará de analizar, aprobar y/o negar los cambios solicitados por los integrantes del proyecto. El Comité deberá considerar las circunstancias y factores de afecciones, riesgos, recursos y costos de los cambios solicitados y su impacto al alcance, para lo cual deberá tomar en consideración los porcentajes de variación establecidos para el cronograma y presupuesto del proyecto.

#### **3.1.5. Cronograma del Proyecto**

Este exterioriza la secuencialidad, duración y ubicación en el tiempo de las actividades del proyecto, sus integrantes componen los paquetes de trabajo que desarrollaran el Rediseño del Manual para el Sponsor; es así como se dispone la asignación de recursos a las actividades y tareas secuenciadas en función del alcance del proyecto. Este contexto se grafica en una presentación integrada en una línea de tiempo con concesiones de recursos y costos, que incluyen los siguientes aspectos descritos a continuación:

### 3.1.5.1. Elementos del Cronograma del Proyecto

La administración del tiempo y los recursos de este proyecto se organizan en el cronograma, gestionando el desarrollo de los componentes de la EDT antes descrita e incluyen los siguientes para el Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra, que posee la siguiente línea de tiempo:



### Actividades

El desarrollado del proyecto se ha conseguido mediante el despliegue de las actividades y tareas que se describen en micro en el Cronograma y a continuación se detallan las actividades incluidos hasta el nivel segundo a modo de resumen:

## Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

Ilustración 15: Actividades Nivel 2

EDT	Modo de tarea	Task Name	Duración	Trabajo	Costo	Comienzo	Fin
0		<b>Cronograma del proyecto</b>	60 días	286 hrs	\$5,534.50	vie 9/1/17	jue 11/23/17
1		- DIRECCIÓN DEL PROYECTO	56 días	87 hrs	\$1,807.75	vie 9/1/17	vie 11/17/17
1.1		+ COORDINACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO Y SU EQUIPO DE TRABAJO	6 días	14 hrs	\$322.75	vie 9/1/17	vie 9/8/17
1.2		+ ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	5 días	10 hrs	\$201.75	vie 9/8/17	jue 9/14/17
1.3		+ PAUTAS DE DIRECCIÓN	47 días	45 hrs	\$939.25	jue 9/14/17	vie 11/17/17
1.4		+ GENERACIÓN DE DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO E INICIO DE EJECUCIÓN	4 días	6 hrs	\$82.50	lun 9/18/17	jue 9/21/17
1.5		+ ENTREGA FORMAL DE LA DOCUMENTACIÓN	4 días	12 hrs	\$261.50	vie 9/22/17	mié 9/27/17
2		- GENERACIÓN PRELIMINAR DE INFORMACIÓN	24 días	122 hrs	\$2,279.75	jue 9/28/17	mar 10/31/17
2.1		+ LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN: MANUALES, ESTRUCTURA Y PROCESOS DEL Á.PROYECTOS	13 días	63 hrs	\$1,161.75	jue 9/28/17	lun 10/16/17
2.2		+ INFORME DE ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA	5 días	31 hrs	\$579.25	mar 10/17/17	lun 10/23/17
2.3		+ INFORME DE ANÁLISIS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA	6 días	28 hrs	\$538.75	mar 10/24/17	mar 10/31/17
3		- MANUAL ESTANDARIZADO	17 días	77 hrs	\$1,447.00	mié 11/1/17	jue 11/23/17
3.1		+ UNIFICACIÓN DE CRITERIOS TÉCNICOS Y OTROS	8 días	31 hrs	\$526.25	mié 11/1/17	vie 11/10/17
3.2		+ IMPLEMENTACIÓN DE PRUEBAS	6 días	30 hrs	\$580.50	lun 11/13/17	lun 11/20/17
3.3		+ CIERRE	3 días	16 hrs	\$340.25	mar 11/21/17	jue 11/23/17

Elaborado por: Autora

## Hitos

El proyecto ha sido organizado de acuerdo a los parámetros establecidos por los paquetes de trabajo de la EDT y las especificaciones de los Diccionarios de la EDT, así estos en detalle general se muestran el siguiente gráfico con su duración integrando los tiempos estimados. Se ha establecido hitos por los niveles de entregable y constan principalmente diez que contemplan con atributos finales que establecen entregas sustanciales para el avance del proyecto.

*Ilustración 16: Hitos del Proyecto*



HITOS	
Nombre del Hito	Fecha
Inicio de proyecto	Fri 9/1/17
Proceso de Administración	Thu 9/14/17
Pautas de Dirección	Fri 9/15/17
Documentación Inicial y Acta Constitución	Wed 9/27/17
Levantamiento de información	Mon 10/16/17
Informe de Análisis de estructura y procedimientos	Mon 10/23/17
Informe de Análisis de Manuales	Tue 10/31/17
Borrador: Unificación Técnica	Fri 11/10/17
Pruebas y Adaptación Final	Mon 11/20/17
Cierre y Manual Rediseñado	Thu 11/23/17

Elaborado por: Autora

### **Tiempos Estimados**

La duración de las actividades entre hitos y actividades de sus tiempos estimados se representa debajo, se empleó el criterio de Estimación Análoga y la revisión de proyectos similares para determinar estos tiempos en el proyecto creándose una reserva adicional de tiempo general para evitar los riesgos establecidos. Es menester recordar que los recursos se emplearán en sus horarios de trabajo regular, delimitados según la jornada laboral fijada de 07h00 a 16h30 para el personal del Área de Proyectos y de 09h00 a 18h00 del resto del personal de las otras áreas; por lo que se han separado únicamente ciertas horas de trabajo para el desarrollo del proyecto, esto ha sido considerado en el tiempo estimado en su intervención de actividades que se ha fijado en el cronograma general del proyecto y se ha contemplado según las horas de trabajo por recurso de acuerdo con los lineamientos de la organización sobre políticas de cálculo de trabajo por horas. Se resumen así los datos en la siguiente ilustración con el detalle de horas a trabajar por actividad:

## Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

Ilustración 17 Hitos y Tiempos

Modo de tarea	Task Name	Duración	Trabajo	Costo	Comienzo	Fin	Predecesoras	Tareas críticas	Hito
0	<b>Cronograma del proyecto</b>	60 días	286 hrs	\$5,534.50	vie 9/1/17	jue 11/23/17		Sí	No
1	- DIRECCIÓN DEL PROYECTO	56 días	87 hrs	\$1,807.75	vie 9/1/17	vie 11/17/17		Sí	No
2	- COORDINACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO Y SU EQUIPO DE TRABAJO	6 días	14 hrs	\$322.75	vie 9/1/17	vie 9/8/17		Sí	No
3	Inicio de proyecto	0 días	0 hrs	\$0.00	vie 9/1/17	vie 9/1/17		No	Sí
11	- ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	5 días	10 hrs	\$201.75	vie 9/8/17	jue 9/14/17		Sí	No
17	Proceso de Administración	0 días	0 hrs	\$0.00	jue 9/14/17	jue 9/14/17	16	No	Sí
18	- PAUTAS DE DIRECCIÓN	47 días	45 hrs	\$939.25	jue 9/14/17	vie 11/17/17		Sí	No
29	Pautas de Dirección	0 días	0 hrs	\$0.00	vie 9/15/17	vie 9/15/17	21	No	Sí
38	- ENTREGA FORMAL DE LA DOCUMENTACIÓN	4 días	12 hrs	\$261.50	vie 9/22/17	mié 9/27/17		Sí	No
43	Documentación Inicial y Acta Constitución	0 días	0 hrs	\$0.00	mié 9/27/17	mié 9/27/17	42	Sí	Sí
44	- GENERACIÓN PRELIMINAR DE INFORMACIÓN	24 días	122 hrs	\$2,279.75	jue 9/28/17	mar 10/31/17		Sí	No
45	- LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN: MANUALES, ESTRUCTURA Y PROCESOS DEL Á.PROYECTOS	13 días	63 hrs	\$1,161.75	jue 9/28/17	lun 10/16/17		Sí	No
65	Levantamiento de información	0 días	0 hrs	\$0.00	lun 10/16/17	lun 10/16/17	64	Sí	Sí
66	- INFORME DE ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA	5 días	31 hrs	\$579.25	mar 10/17/17	lun 10/23/17		Sí	No
78	Informe de Análisis de estructura y procedimientos	0 días	0 hrs	\$0.00	lun 10/23/17	lun 10/23/17	77	Sí	Sí
79	- INFORME DE ANÁLISIS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA	6 días	28 hrs	\$538.75	mar 10/24/17	mar 10/31/17		Sí	No
92	Informe de Análisis de Manuales	0 días	0 hrs	\$0.00	mar 10/31/17	mar 10/31/17	91	Sí	Sí
93	- MANUAL ESTANDARIZADO	17 días	77 hrs	\$1,447.00	mié 11/1/17	jue 11/23/17		Sí	No
94	- UNIFICACIÓN DE CRITERIOS TÉCNICOS Y OTROS	8 días	31 hrs	\$526.25	mié 11/1/17	vie 11/10/17		Sí	No
103	Borrador: Unificación Técnica	0 días	0 hrs	\$0.00	vie 11/10/17	vie 11/10/17	102	Sí	Sí
104	- IMPLEMENTACIÓN DE PRUEBAS	6 días	30 hrs	\$580.50	lun 11/13/17	lun 11/20/17		Sí	No
119	Pruebas y Adaptación Final	0 días	0 hrs	\$0.00	lun 11/20/17	lun 11/20/17	118	Sí	Sí
120	- CIERRE	3 días	16 hrs	\$340.25	mar 11/21/17	jue 11/23/17		Sí	No
131	Cierre y Manual Rediseñado	0 días	0 hrs	\$0.00	jue 11/23/17	jue 11/23/17	130	Sí	Sí

Elaborado por: Autora

### Lista de Recursos

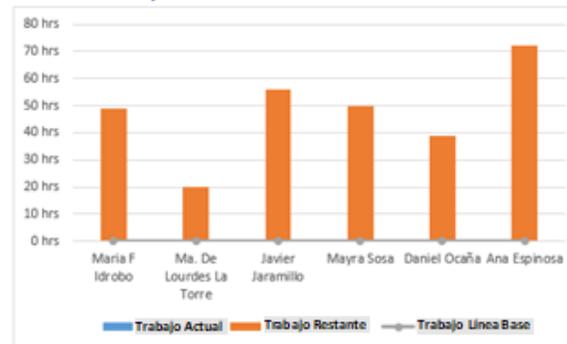
Los recursos registrados para esta gestión se incluyen en el Cronograma con sus elementos, pero su detalle general y revisión se incluye a continuación:

Ilustración 18: Reporte de Recursos

## REPORTE DE RECURSOS

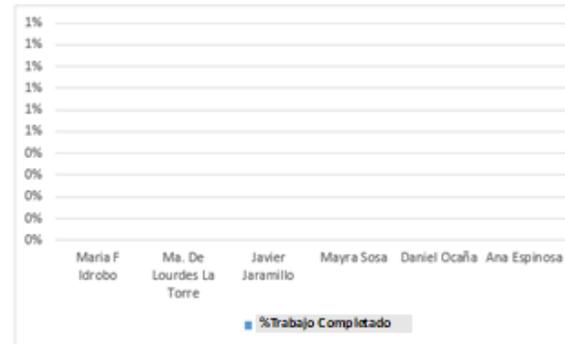
### ESTADÍSTICAS DE LOS RECURSOS

Estado de trabajo de todos los recursos



### ESTADO DEL TRABAJO

%trabajo realizado por el equipo de recursos



### ESTADO DE LOS RECURSOS

Trabajo restante para todos los recursos

Nombre del Recurso	Inicio	Fin	Trabajo Restante
Maria F Idrobo	9/1/17	11/23/17	49 hrs
Ma. De Lourdes La Torre	9/1/17	11/22/17	20 hrs
Javier Jaramillo	9/12/17	11/17/17	56 hrs
Mayra Sosa	9/7/17	11/22/17	50 hrs
Daniel Ocaña	9/4/17	11/17/17	39 hrs
Ana Espinosa	9/8/17	11/23/17	72 hrs

Elaborado por: Autora

### **Secuencia de Actividades**

Se grafica la secuencialidad, duración y ubicación en el tiempo de las actividades y tareas del proyecto, los responsables y predecesoras de las actividades en el siguiente gráfico que integra los paquetes de trabajo descritos en la EDT. Cabe recalcar que el proyecto en cuestión se trata del Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra para el Sponsor; que se establece con una duración de 60 días e incluyen los siguientes aspectos del cronograma y se detallan las siguientes en los cuadros a continuación:

## Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

Ilustración 19: Cronograma con elementos base: actividades, secuencia, hitos, tiempo estimado y recursos (6 gráficas)

EDT	Modo de tarea	Task Name	Duración	Trabajo	Costo	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
0	0	<b>Cronograma del proyecto</b>	60 días	286 hrs	\$5,534.50	vie 9/1/17	jue 11/23/17	
1	1	<b>DIRECCIÓN DEL PROYECTO</b>	56 días	87 hrs	\$1,807.75	vie 9/1/17	vie 11/17/17	
2	1.1	<b>COORDINACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO Y SU EQUIPO DE TRABAJO</b>	6 días	14 hrs	\$322.75	vie 9/1/17	vie 9/8/17	
3	1.1.1	Inicio de proyecto	0 días	0 hrs	\$0.00	vie 9/1/17	vie 9/1/17	
4	1.1.2	<b>Designación del Director de Proyecto y Equipo de Trabajo</b>	1 día	3 hrs	\$89.00	vie 9/1/17	vie 9/1/17	
5	1.1.2.1	Elaborar Reporte de designaciones del proyecto	1 día	1 hr	\$25.00	vie 9/1/17	vie 9/1/17	Maria F Idrobo
6	1.1.2.2	Gestionar aprobación de designaciones	1 día	2 hrs	\$64.00	vie 9/1/17	vie 9/1/17	Ma. De Lourdes La Torre[25%]
7	1.1.3	<b>Planificación del diseño y desarrollo de Proyecto</b>	4 días	10 hrs	\$221.50	lun 9/4/17	jue 9/7/17	
8	1.1.3.1	Elaborar planificación del proyecto	3 días	8 hrs	\$188.00	lun 9/4/17	mié 9/6/17	Daniel Ocaña, Maria F Idrobo
9	1.1.3.2	Revisar y aprobar la planificación del proyecto	1 día	2 hrs	\$33.50	jue 9/7/17	jue 9/7/17	Mayra Sosa
10	1.1.4	Crear respaldos electrónicos y/o digitales	1 día	1 hr	\$12.25	vie 9/8/17	vie 9/8/17	Ana Espinosa
11	1.2	<b>ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO</b>	5 días	10 hrs	\$201.75	vie 9/8/17	jue 9/14/17	
12	1.2.1	<b>Planificación y gestión de recursos</b>	2 días	4 hrs	\$97.50	vie 9/8/17	lun 9/11/17	
13	1.2.1.1	Elaborar listado de recursos para el desarrollo e implementación del proyecto	1 día	2 hrs	\$33.50	vie 9/8/17	vie 9/8/17	Mayra Sosa
14	1.2.1.2	Aprobar los recursos y designar calendario de uso	1 día	2 hrs	\$64.00	lun 9/11/17	lun 9/11/17	Ma. De Lourdes La Torre
15	1.2.2	Designar entes y agentes de control	2 días	5 hrs	\$92.00	mar 9/12/17	mié 9/13/17	Javier Jaramillo, Mayra Sosa
16	1.2.3	Crear respaldos electrónicos y/o digitales	1 día	1 hr	\$12.25	jue 9/14/17	jue 9/14/17	Ana Espinosa
17	1.2.4	<b>Proceso de Administración</b>	0 días	0 hrs	\$0.00	jue 9/14/17	jue 9/14/17	
18	1.3	<b>PAUTAS DE DIRECCIÓN</b>	47 días	45 hrs	\$939.25	jue 9/14/17	vie 11/17/17	
19	1.3.1	<b>Control de desarrollo de fases del proyecto</b>	2 días	4 hrs	\$94.50	jue 9/14/17	vie 9/15/17	
20	1.3.1.1	Establecer criterios de control de las gestiones del proyecto	1 día	3 hrs	\$75.00	jue 9/14/17	jue 9/14/17	Maria F Idrobo
21	1.3.1.2	Aprobar las fases y controles establecidos	1 día	1 hr	\$19.50	vie 9/15/17	vie 9/15/17	Javier Jaramillo
22	1.3.2	<b>Monitoreo de las actividades de ejecución y cierre del proyecto</b>	36 días	40 hrs	\$832.50	vie 9/29/17	vie 11/17/17	
23	1.3.2.1	Monitorear y controlar el avance del proyecto (Reunión Quincenal)	1 día	8 hrs	\$166.50	vie 9/29/17	vie 9/29/17	Daniel Ocaña, Javier Jaramillo, Maria F Idrobo, Mayra

## Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

EDT	Modo de tarea	Task Name	Duración	Trabajo	Costo	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
23	1.3.2.1	Monitorear y controlar el avance del proyecto (Reunión Quincenal1)	1 día	8 hrs	\$166.50	vie 9/29/17	vie 9/29/17	Daniel Ocaña,Javier Jaramillo,Maria F Idrobo,Mayra
24	1.3.2.2	Monitorear y controlar el avance del proyecto (Reunión Quincenal2)	1 día	8 hrs	\$166.50	vie 10/13/17	vie 10/13/17	Daniel Ocaña,Javier Jaramillo,Maria F Idrobo,Mayra
25	1.3.2.3	Monitorear y controlar el avance del proyecto (Reunión Quincenal3)	1 día	8 hrs	\$166.50	vie 10/27/17	vie 10/27/17	Daniel Ocaña,Javier Jaramillo,Maria F Idrobo,Mayra
26	1.3.2.4	Monitorear y controlar el avance del proyecto (Reunión Quincenal4)	1 día	8 hrs	\$166.50	mié 11/1/17	mié 11/1/17	Daniel Ocaña,Javier Jaramillo,Maria F Idrobo,Mayra
27	1.3.2.5	Monitorear y controlar el avance del proyecto (Reunión Quincenal5)	1 día	8 hrs	\$166.50	vie 11/17/17	vie 11/17/17	Daniel Ocaña,Javier Jaramillo,Maria F Idrobo,Mayra
28	1.3.3	Crear respaldos electrónicos y/o digitales	1 día	1 hr	\$12.25	vie 11/17/17	vie 11/17/17	Ana Espinosa
29	1.3.4	Pautas de Dirección	0 días	0 hrs	\$0.00	vie 9/15/17	vie 9/15/17	
30	1.4	- GENERACIÓN DE DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO E INICIO DE EJECUCIÓN	4 días	6 hrs	\$82.50	lun 9/18/17	jue 9/21/17	
31	1.4.1	- Recopilación de información previa e integración de la data	1 día	2 hrs	\$24.50	lun 9/18/17	lun 9/18/17	
32	1.4.1.1	Recopilar la información del proyecto	1 día	1 hr	\$12.25	lun 9/18/17	lun 9/18/17	Ana Espinosa
33	1.4.1.2	Crear pautas del Acta de Constitución	1 día	1 hr	\$12.25	lun 9/18/17	lun 9/18/17	Ana Espinosa
34	1.4.2	- Emisión de Acta de Constitución y mail de reporte	2 días	3 hrs	\$45.75	mar 9/19/17	mié 9/20/17	
35	1.4.2.1	Generar el Acta de Constitución del Proyecto	1 día	2 hrs	\$33.50	mar 9/19/17	mar 9/19/17	Mayra Sosa
36	1.4.2.2	Enviar mail de reporte y socializar Acta de Constitución	1 día	1 hr	\$12.25	mié 9/20/17	mié 9/20/17	Ana Espinosa
37	1.4.3	Crear respaldos electrónicos y/o digitales	1 día	1 hr	\$12.25	jue 9/21/17	jue 9/21/17	Ana Espinosa
38	1.5	- ENTREGA FORMAL DE LA DOCUMENTACIÓN	4 días	12 hrs	\$261.50	vie 9/22/17	mié 9/27/17	
39	1.5.1	- Recopilación de información y generación de presentación Resumen de Planificación a Junta	3 días	10 hrs	\$228.00	vie 9/22/17	mar 9/26/17	
40	1.5.1.1	Recopilar información del proyecto y resumirla en presentación	1 día	6 hrs	\$128.00	vie 9/22/17	vie 9/22/17	Javier Jaramillo,Maria F Idrobo
41	1.5.1.2	Presentar planificación a la junta	2 días	4 hrs	\$100.00	lun 9/25/17	mar 9/26/17	Maria F Idrobo
42	1.5.2	Presentar Acta de Constitución y gestionar firma	1 día	2 hrs	\$33.50	mié 9/27/17	mié 9/27/17	Mayra Sosa

## Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

EDT	Modo de tarea	Task Name	Duración	Trabajo	Costo	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
43	1.5.3	Documentación Inicial y Acta Constitución	0 días	0 hrs	\$0.00	mié 9/27/17	mié 9/27/17	
44	2	- GENERACIÓN PRELIMINAR DE INFORMACIÓN	24 días	122 hrs	\$2,279.75	jue 9/28/17	mar 10/31/17	
45	2.1	- LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN: MANUALES, ESTRUCTURA Y PROCESOS DEL Á.PROYECTOS	13 días	63 hrs	\$1,161.75	jue 9/28/17	lun 10/16/17	
46	2.1.1	- Revisión del listado de requerimientos y emisión de mail con listado de recursos y fechas de: revisiones documentarias y	1 día	3 hrs	\$50.25	jue 9/28/17	jue 9/28/17	
47	2.1.1.1	Revisar documentación proyecto y emitir planilla de recursos solicitados	1 día	2 hrs	\$33.50	jue 9/28/17	jue 9/28/17	Mayra Sosa
48	2.1.1.2	Gestionar aprobación de recursos	1 día	1 hr	\$16.75	jue 9/28/17	jue 9/28/17	Mayra Sosa
49	2.1.2	- Revisión y recopilación de información y material de encuestas y entrevistas al personal del Á.Proyectos, previamente generados por el Á.RRHH; generación de encuestas y entrevistas adaptadas al Proyecto Actual	2 días	12 hrs	\$277.50	vie 9/29/17	lun 10/2/17	
50	2.1.2.1	Revisar documentos de encuestas y ambiente laboral	1 día	8 hrs	\$188.50	vie 9/29/17	vie 9/29/17	Daniel Ocaña, Javier Jaramillo, Ma. De Lourdes La
51	2.1.2.2	Redactar nuevas encuestas y entrevistas; generar aprobación	1 día	4 hrs	\$89.00	lun 10/2/17	lun 10/2/17	Javier Jaramillo, Maria F Idrobo
52	2.1.3	- Revisión del material previo de manuales de procedimientos en Obra y levantamiento de información clave de esos archivos históricos	3 días	9 hrs	\$139.25	vie 9/29/17	mar 10/3/17	
53	2.1.3.1	Revisar material histórico y separar criterios técnicos de procedimientos en archivo	2 días	8 hrs	\$127.00	vie 9/29/17	lun 10/2/17	Ana Espinosa, Javier Jaramillo
54	2.1.3.2	Redactar información seleccionada y crear reporte de datos seleccionados	1 día	1 hr	\$12.25	mar 10/3/17	mar 10/3/17	Ana Espinosa
55	2.1.4	- Aplicación de encuestas y entrevistas al personal del Á.Proyectos sobre procedimientos en Obra	2 días	14 hrs	\$252.75	mar 10/3/17	mié 10/4/17	
56	2.1.4.1	Aplicar encuestas al personal	1 día	10 hrs	\$158.75	mar 10/3/17	mar 10/3/17	Ana Espinosa, Javier Jaramillo
57	2.1.4.2	Aplicar entrevistas al personal seleccionado	1 día	4 hrs	\$94.00	mié 10/4/17	mié 10/4/17	Daniel Ocaña, Maria F Idrobo
58	2.1.5	- Revisión, tabulación y análisis general de los resultados obtenidos, y redacción de lineamientos generales sobre el reporte de la información analizada	3 días	16 hrs	\$302.75	jue 10/5/17	lun 10/9/17	
59	2.1.5.1	Revisar data recopilada y tabular según análisis	2 días	13 hrs	\$266.00	jue 10/5/17	vie 10/6/17	Ana Espinosa, Javier Jaramillo, Ma
60	2.1.5.2	Redactar criterios técnicos y lineamientos recomendados para procedimientos en Obra	1 día	3 hrs	\$36.75	lun 10/9/17	lun 10/9/17	Ana Espinosa
61	2.1.6	- Redacción de los criterios de validación de control y monitoreo en procedimientos de Obra; redacción de resúmenes generales de procesos en Obra	4 días	8 hrs	\$127.00	mar 10/10/17	vie 10/13/17	
62	2.1.6.1	Redactar criterios de validación de control y monitoreo en Obra	2 días	4 hrs	\$49.00	mar 10/10/17	mié 10/11/17	Ana Espinosa
63	2.1.6.2	Redactar resúmenes generales de procesos en Obra	2 días	4 hrs	\$78.00	jue 10/12/17	vie 10/13/17	Javier Jaramillo
64	2.1.7	Crear respaldos electrónicos y/o digitales	1 día	1 hr	\$12.25	lun 10/16/17	lun 10/16/17	Ana Espinosa

## Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

EDT	Modo de tarea	Task Name	Duración	Trabajo	Costo	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
65	2.1.8	Levantamiento de información	0 días	0 hrs	\$0.00	lun 10/16/17	lun 10/16/17	
66	2.2	INFORME DE ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA	5 días	31 hrs	\$579.25	mar 10/17/17	lun 10/23/17	
67	2.2.1	Revisión de los criterios expuestos en el Hito Levantamiento de información; análisis de la data y formulación de recomendaciones	2 días	15 hrs	\$313.25	mar 10/17/17	mié 10/18/17	
68	2.2.1.1	Revisar y analizar la información generada previamente	1 día	9 hrs	\$174.75	mar 10/17/17	mar 10/17/17	Daniel Ocaña,Javier Jaramillo,Mayra Sosa
69	2.2.1.2	Formular recomendaciones y redactar criterios técnicos	1 día	6 hrs	\$138.50	mié 10/18/17	mié 10/18/17	Ana Espinosa,Ma. De Lourdes La Torre,María F Idrobo
70	2.2.2	Revisión de data de tabulación de resultados de encuestas y entrevistas; recopilación de información y redacción de datos resumen	1 día	7 hrs	\$146.75	jue 10/19/17	jue 10/19/17	
71	2.2.2.1	Revisar datos tabulados y analizar selección de procesos y datos de entrevistas y encuestas	1 día	4 hrs	\$83.00	jue 10/19/17	jue 10/19/17	Daniel Ocaña,Javier Jaramillo
72	2.2.2.2	Redactar datos resumen de procesos en obra	1 día	3 hrs	\$63.75	jue 10/19/17	jue 10/19/17	Ana Espinosa,Javier Jaramillo,Ma
73	2.2.3	Revisión de recomendaciones, observaciones y criterios sugeridos por el Equipo de Proyectos sobre data de tabulación de resultados de encuestas y entrevistas; recopilación de información y redacción de datos resumen	1 día	5 hrs	\$70.25	jue 10/19/17	jue 10/19/17	
74	2.2.3.1	Revisar datos obtenidos y sugerencias técnicas	1 día	4 hrs	\$58.00	jue 10/19/17	jue 10/19/17	Ana Espinosa,Mayra Sosa
75	2.2.3.2	Redactar datos resumen y recomendaciones	1 día	1 hr	\$12.25	jue 10/19/17	jue 10/19/17	Ana Espinosa
76	2.2.4	Redactar informe de análisis de la estructura organizacional y procedimientos de obra	1 día	3 hrs	\$36.75	vie 10/20/17	vie 10/20/17	Ana Espinosa
77	2.2.5	Crear respaldos electrónicos y/o digitales	1 día	1 hr	\$12.25	lun 10/23/17	lun 10/23/17	Ana Espinosa
78	2.2.6	Informe de Análisis de estructura y procedimientos	0 días	0 hrs	\$0.00	lun 10/23/17	lun 10/23/17	
79	2.3	INFORME DE ANÁLISIS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA	6 días	28 hrs	\$538.75	mar 10/24/17	mar 10/31/17	
80	2.3.1	Revisión de los criterios expuestos en el Hito Levantamiento de información; análisis de los criterios de procedimientos de control y monitoreo	1 día	13 hrs	\$298.00	mar 10/24/17	mar 10/24/17	
81	2.3.1.1	Revisar y analizar la información generada previamente sobre procedimientos en manuales	1 día	9 hrs	\$229.50	mar 10/24/17	mar 10/24/17	Javier Jaramillo,Ma. De Lourdes La Torre,María F Idrobo
82	2.3.1.2	Formular recomendaciones y redactar criterios técnicos	1 día	4 hrs	\$68.50	mar 10/24/17	mar 10/24/17	Ana Espinosa,Daniel Ocaña
83	2.3.2	Revisión del listado de requerimientos y criterios de selección de personal para el proyecto, elaboración de listado de invitados al grupo de enfoque	1 día	3 hrs	\$50.25	mar 10/24/17	mar 10/24/17	
84	2.3.2.1	Revisar documentación proyecto, listado de recursos y emitir invitaciones al Grupo de Enfoque	1 día	2 hrs	\$33.50	mar 10/24/17	mar 10/24/17	Mayra Sosa
85	2.3.2.2	Gestionar espacios de encuentro Grupo Enfoque	1 día	1 hr	\$16.75	mar 10/24/17	mar 10/24/17	Mayra Sosa
86	2.3.3	Confirmar de asistentes al Grupo de Enfoque	1 día	1 hr	\$16.75	mié 10/25/17	mié 10/25/17	Mayra Sosa
87	2.3.4	Implementación de Grupo de Enfoque: revisión de data tabulada y de los criterios analizados mediante una presentación resumen expuesta ante el Grupo de Enfoque	2 días	7 hrs	\$124.75	jue 10/26/17	vie 10/27/17	
88	2.3.4.1	Presentar datos resumen de procedimientos y criterios de control y monitoreo	1 día	1 hr	\$22.00	jue 10/26/17	jue 10/26/17	Daniel Ocaña
89	2.3.4.2	Gestionar participaciones y análisis de los participantes del Grupo de Enfoque; redactar data	1 día	6 hrs	\$102.75	vie 10/27/17	vie 10/27/17	Ana Espinosa,Daniel Ocaña

## Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

EDT	Modo de tarea	Task Name	Duración	Trabajo	Costo	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
90	2.3.5	Redacción del informe de análisis de manuales y	1 día	3 hrs	\$36.75	lun 10/30/17	lun 10/30/17	Ana Espinosa
91	2.3.6	Crear respaldos electrónicos y/o digitales	1 día	1 hr	\$12.25	mar 10/31/17	mar 10/31/17	Ana Espinosa
92	2.3.7	Informe de Análisis de Manuales	0 días	0 hrs	\$0.00	mar 10/31/17	mar 10/31/17	
93	3	MANUAL ESTANDARIZADO	17 días	77 hrs	\$1,447.00	mié 11/1/17	jue 11/23/17	
94	3.1	UNIFICACIÓN DE CRITERIOS TÉCNICOS Y OTROS	8 días	31 hrs	\$526.25	mié 11/1/17	vie 11/10/17	
95	3.1.1	Revisión y relectura de los informes generados a la fecha, discriminación de data y redacción de puntos clave	1 día	12 hrs	\$211.50	mié 11/1/17	mié 11/1/17	
96	3.1.1.1	Revisar informes generados y discriminar puntos técnicos	1 día	11 hrs	\$199.25	mié 11/1/17	mié 11/1/17	Daniel Ocaña, Javier Jaramillo, Mayra Sosa, Ana
97	3.1.1.2	Redactar puntos clave y resumen	1 día	1 hr	\$12.25	mié 11/1/17	mié 11/1/17	Ana Espinosa
98	3.1.2	Revisión de las selecciones generadas en archivo por las fases anteriores, discriminación de procedimientos, recomendaciones y compilación digital de los aspectos seleccionados	1 día	6 hrs	\$97.00	jue 11/2/17	jue 11/2/17	
99	3.1.2.1	Revisar datos generados y discriminar selección	1 día	5 hrs	\$84.75	jue 11/2/17	jue 11/2/17	Ana Espinosa, Javier Jaramillo, Mayra Sosa
100	3.1.2.2	Redactar puntos clave y resumen	1 día	1 hr	\$12.25	jue 11/2/17	jue 11/2/17	Ana Espinosa
101	3.1.3	Redactar Borrador del Manual rediseñado de Procedimientos de Obra con anexos de Gestiones de Control	5 días	12 hrs	\$205.50	vie 11/3/17	jue 11/9/17	Ana Espinosa, Daniel Ocaña
102	3.1.4	Crear respaldos electrónicos y/o digitales	1 día	1 hr	\$12.25	vie 11/10/17	vie 11/10/17	Ana Espinosa
103	3.1.5	Borrador: Unificación Técnica	0 días	0 hrs	\$0.00	vie 11/10/17	vie 11/10/17	
104	3.2	IMPLEMENTACIÓN DE PRUEBAS	6 días	30 hrs	\$580.50	lun 11/13/17	lun 11/20/17	
105	3.2.1	Presentación del Borrador del Manual Rediseñado y revisión general con Sponsor	1 día	10 hrs	\$254.50	lun 11/13/17	lun 11/13/17	
106	3.2.1.1	Presentar el Borrador del Manual Rediseñado	1 d'a	4 hrs	\$83.50	lun 11/13/17	lun 11/13/17	Maria F Idrobo, Mayra Sosa
107	3.2.1.2	Revisar los criterios técnicos del manual y generar feedback	1 d'a	6 hrs	\$171.00	lun 11/13/17	lun 11/13/17	Ma. De Lourdes La Torre, Maria F Idrobo
108	3.2.2	Ejecución de pruebas de manejo técnico, eficiencia del manejo de recursos y factibilidad de los procedimientos y criterios sugeridos	1 día	8 hrs	\$155.50	mar 11/14/17	mar 11/14/17	
109	3.2.2.1	Gestionar revisión técnica con representantes Á. Proyectos	1 d'a	4 hrs	\$97.50	mar 11/14/17	mar 11/14/17	Ma. De Lourdes La Torre, Mayra Sosa
110	3.2.2.2	Implementar pruebas de factibilidad técnica en análisis	1 d'a	4 hrs	\$58.00	mar 11/14/17	mar 11/14/17	Ana Espinosa, Mayra Sosa
111	3.2.3	Emitir reporte de implementación de pruebas y observaciones	1 d'a	1 hr	\$12.25	mié 11/15/17	mié 11/15/17	Ana Espinosa
112	3.2.4	Edición final del material Manual Rediseñado	2 días	7 hrs	\$100.25	jue 11/16/17	vie 11/17/17	
113	3.2.4.1	Incluir incluir observaciones al Manual y revisar redacción	1 d'a	3 hrs	\$36.75	jue 11/16/17	jue 11/16/17	Ana Espinosa
114	3.2.4.2	Leer el Manual rediseñado y cerrar la redacción final	1 d'a	4 hrs	\$63.50	vie 11/17/17	vie 11/17/17	Ana Espinosa, Javier Jaramillo

## Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

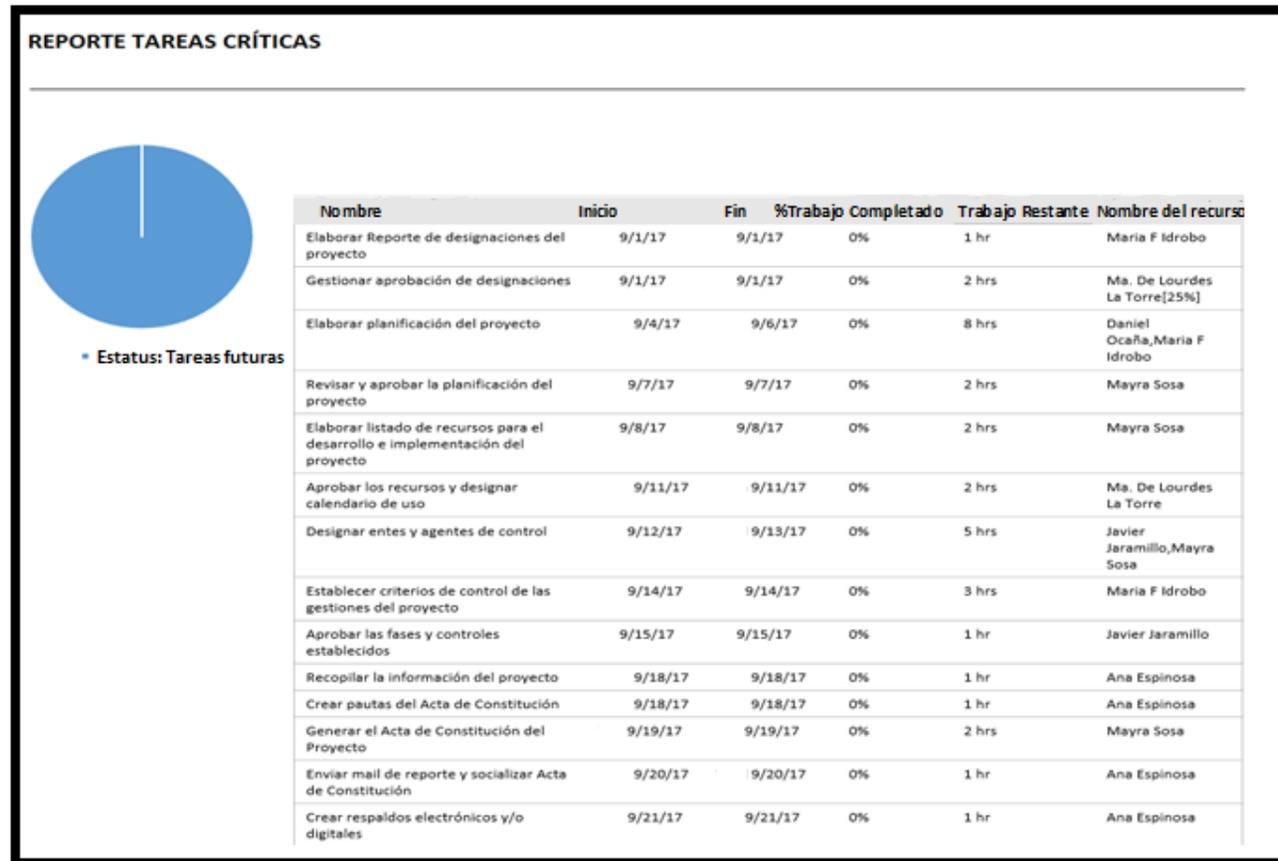
EDT	Modo de tarea	Task Name	Duración	Trabajo	Costo	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
115	3.2.5	Generación de planilla de manejo de recursos humanos y materiales; impresión física y digital del Manual Rediseñado	1 día	3 hrs	\$45.75	lun 11/20/17	lun 11/20/17	
116	3.2.5.1	Recopilar información del uso de recursos y emitir planilla de recursos	1 día	2 hrs	\$29.00	lun 11/20/17	lun 11/20/17	Ana Espinosa,Mayra Sosa
117	3.2.5.2	Gestionar firmas de revisión en planilla	1 día	1 hr	\$16.75	lun 11/20/17	lun 11/20/17	Mayra Sosa
118	3.2.6	Crear respaldos electrónicos y/o digitales; y elaboración de Acta Entrega Final	1 día	1 hr	\$12.25	lun 11/20/17	lun 11/20/17	Ana Espinosa
119	3.2.7	Pruebas y Adaptación Final	0 días	0 hrs	\$0.00	lun 11/20/17	lun 11/20/17	
120	3.3	<b>CIERRE</b>	3 días	16 hrs	\$340.25	mar 11/21/17	jue 11/23/17	
121	3.3.1	Organización de presentación resumen del manual rediseñado final	1 día	5 hrs	\$108.50	mar 11/21/17	mar 11/21/17	
122	3.3.1.1	Elaborar presentación de resumen del Manual Rediseñado	1 día	3 hrs	\$75.00	mar 11/21/17	mar 11/21/17	Maria F Idrobo
123	3.3.1.2	Emitir Acta Entrega con Planilla y Respaldos del Trabajo	1 día	2 hrs	\$33.50	mar 11/21/17	mar 11/21/17	Mayra Sosa
124	3.3.2	Presentar Manual Rediseñado en reunión al Sponsor	1 día	4 hrs	\$83.50	mié 11/22/17	mié 11/22/17	Maria F Idrobo,Mayra Sosa
125	3.3.3	Entrega de información técnica impresa y digital al Sponsor; lectura de Acta Entrega Final al Sponsor y entrega de planillas de recursos	1 día	2 hrs	\$41.75	mié 11/22/17	mié 11/22/17	
126	3.3.3.1	Entregar Información Técnica y Acta Entrega al Sponsor	1 día	1 hr	\$25.00	mié 11/22/17	mié 11/22/17	Maria F Idrobo
127	3.3.3.2	Gestionar revisión del Acta y Planilla de Recursos	1 día	1 hr	\$16.75	mié 11/22/17	mié 11/22/17	Mayra Sosa
128	3.3.4	Firmar Acta Entrega Final	1 día	2 hrs	\$57.00	mié 11/22/17	mié 11/22/17	Ma. De Lourdes La Torre,Maria F Idrobo
129	3.3.5	Emitir mail de cierre del proyecto	1 día	1 hr	\$25.00	jue 11/23/17	jue 11/23/17	Maria F Idrobo
130	3.3.6	Crear respaldos electrónicos y/o digitales	1 día	2 hrs	\$24.50	jue 11/23/17	jue 11/23/17	Ana Espinosa
131	3.3.7	Cierre y Manual Rediseñado	0 días	0 hrs	\$0.00	jue 11/23/17	jue 11/23/17	

Elaborado por: Autora

### 3.1.5.2. Ruta Crítica

Este elemento del Cronograma es un gráfico de la secuencia relacional de los componentes del proyecto interconectados por los plazos del mismo, que presenta los tiempos de planificación establecidos para esta gestión y que se describe debajo:

*Ilustración 20: Ruta Crítica (6gráficos)*



REPORTE TAREAS CRÍTICAS					
Recopilar información del proyecto y resumirla en presentación	9/22/17	9/22/17	0%	6 hrs	Javier Jaramillo, Maria F Idrobo
Presentar planificación a la junta	9/25/17	9/26/17	0%	4 hrs	Maria F Idrobo
Presentar Acta de Constitución y gestionar firma	9/27/17	9/27/17	0%	2 hrs	Mayra Sosa
Documentación Inicial y Acta Constitución	9/27/17	9/27/17	0%	0 hrs	
Revisar documentación proyecto y emitir planilla de recursos solicitados	9/28/17	9/28/17	0%	2 hrs	Mayra Sosa
Gestionar aprobación de recursos	9/28/17	9/28/17	0%	1 hr	Mayra Sosa
Revisar documentos de encuestas y ambiente laboral	9/29/17	9/29/17	0%	8 hrs	Daniel Ocaña, Javier Jaramillo, Ma. De Lourdes La Torre
Redactar nuevas encuestas y entrevistas; generar aprobación	10/2/17	10/2/17	0%	4 hrs	Javier Jaramillo, Maria F Idrobo
Aplicar encuestas al personal	10/3/17	10/3/17	0%	10 hrs	Ana Espinosa, Javier Jaramillo
Aplicar entrevistas al personal seleccionado	10/4/17	10/4/17	0%	4 hrs	Daniel Ocaña, Maria F Idrobo
Revisar data recopilada y tabular según análisis	10/5/17	10/6/17	0%	13 hrs	Ana Espinosa, Javier Jaramillo, Ma. De Lourdes La Torre, Maria F Idrobo

Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

REPORTE TAREAS CRÍTICAS					
Redactar criterios técnicos y lineamientos recomendados para procedimientos en Obra	10/9/17	10/9/17	0%	3 hrs	Ana Espinosa
Redactar criterios de validación de control y monitoeo en Obra	10/10/17	10/11/17	0%	4 hrs	Ana Espinosa
Redactar resúmenes generales de procesos en Obra	10/12/17	10/13/17	0%	4 hrs	Javier Jaramillo
Crear respaldos electrónicos y/o digitales	10/16/17	10/16/17	0%	1 hr	Ana Espinosa
Levantamiento de información	10/16/17	10/16/17	0%	0 hrs	
Revisar y analizar la información generada previamente	10/17/17	10/17/17	0%	9 hrs	Daniel Ocaña, Javier Jaramillo, Mayra Sosa
Formular recomendaciones y redactar criterios técnicos	10/18/17	10/18/17	0%	6 hrs	Ana Espinosa, Ma. De Lourdes La Torre, Maria F Idrobo
Revisar datos obtenidos y sugerencias técnicas	10/19/17	10/19/17	0%	4 hrs	Ana Espinosa, Mayra Sosa
Redactar datos resumen y recomendaciones	10/19/17	10/19/17	0%	1 hr	Ana Espinosa
Redactar informe de análisis de la estructura organizacional y procedimientos de obra	10/20/17	10/20/17	0%	3 hrs	Ana Espinosa
Crear respaldos electrónicos y/o digitales	10/23/17	10/23/17	0%	1 hr	Ana Espinosa

Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

REPORTE TAREAS CRÍTICAS					
Informe de Análisis de estructura y procedimientos	10/23/17	10/23/17	0%	0 hrs	
Revisar y analizar la información generada previamente sobre procedimientos en manuales	10/24/17	10/24/17	0%	9 hrs	Javier Jaramillo, Ma. De Lourdes La Torre, Maria F Idrobo
Gestionar espacios de encuentro Grupo Enfoque	10/24/17	10/24/17	0%	1 hr	Mayra Sosa
Confirmar de asistentes al Grupo de Enfoque	10/25/17	10/25/17	0%	1 hr	Mayra Sosa
Presentar datos resumen de procedimientos y criterios de control y monitoreo	10/26/17	10/26/17	0%	1 hr	Daniel Ocaña
Gestionar participaciones y análisis de los participantes del Grupo de Enfoque; redactar data	10/27/17	10/27/17	0%	6 hrs	Ana Espinosa, Daniel Ocaña
Redacción del informe de análisis de manuales y procedimientos de obra	10/30/17	10/30/17	0%	3 hrs	Ana Espinosa
Crear respaldos electrónicos y/o digitales	10/31/17	10/31/17	0%	1 hr	Ana Espinosa
Informe de Análisis de Manuales	10/31/17	10/31/17	0%	0 hrs	
Revisar informes generados y discriminar puntos técnicos	11/1/17	11/1/17	0%	11 hrs	Daniel Ocaña, Javier Jaramillo, Mayra Sosa, Ana Espinosa
Redactar puntos clave y resumen	11/1/17	11/1/17	0%	1 hr	Ana Espinosa
Revisar datos generados y discriminar selección	11/2/17	11/2/17	0%	5 hrs	Ana Espinosa, Javier

## Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

<b>REPORTE TAREAS CRÍTICAS</b>						
Redactar puntos clave y resumen	11/2/17	11/2/17	0%	1 hr	Ana Espinosa	
Redactar Borrador del Manual rediseñado de Procedimientos de Obra con anexos de Gestiones de Control y Monitoreo	11/3/17	11/9/17	0%	12 hrs	Ana Espinosa, Daniel Ocaña	
Crear respaldos electrónicos y/o digitales	11/10/17	11/10/17	0%	1 hr	Ana Espinosa	
Borrador: Unificación Técnica	11/10/17	11/10/17	0%	0 hrs		
Presentar el Borrador del Manual Rediseñado	11/13/17	11/13/17	0%	4 hrs	Maria F Idrobo, Mayra Sosa	
Revisar los criterios técnicos del manual y generar feedback	11/13/17	11/13/17	0%	6 hrs	Ma. De Lourdes La Torre, Maria F Idrobo	
Gestionar revisión técnica con representantes Á. Proyectos	11/14/17	11/14/17	0%	4 hrs	Ma. De Lourdes La Torre, Mayra Sosa	
Implementar pruebas de factibilidad técnica en análisis	11/14/17	11/14/17	0%	4 hrs	Ana Espinosa, Mayra Sosa	
Emitir reporte de implementación de pruebas y observaciones	11/15/17	11/15/17	0%	1 hr	Ana Espinosa	
Incluir incluir observaciones al Manual y revisar redacción	11/16/17	11/16/17	0%	3 hrs	Ana Espinosa	
Leer el Manual rediseñado y cerrar la redacción final	11/17/17	11/17/17	0%	4 hrs	Ana Espinosa, Javier Jaramillo	
Recopilar información del uso de recursos y emitir planilla de recursos	11/20/17	11/20/17	0%	2 hrs	Ana Espinosa, Mayra Sosa	
Gestionar firmas de revisión en planilla	11/20/17	11/20/17	0%	1 hr	Mayra Sosa	
Crear respaldos electrónicos y/o digitales; y elaboración de Acta Entrega Final	11/20/17	11/20/17	0%	1 hr	Ana Espinosa	
Pruebas y Adaptación Final	11/20/17	11/20/17	0%	0 hrs		

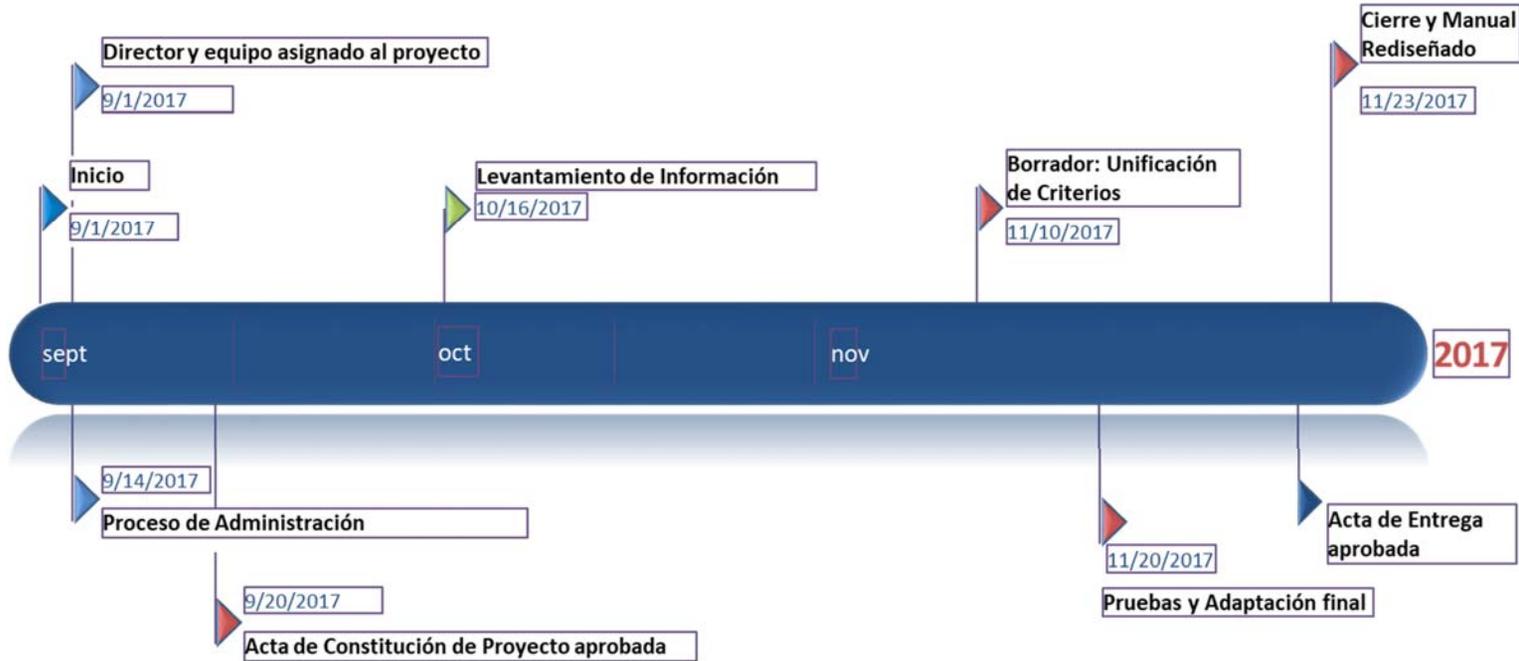
REPORTE TAREAS CRÍTICAS					
Elaborar presentación de resumen del Manual Rediseñado	11/21/17	11/21/17	0%	3 hrs	Maria F Idrobo
Emitir Acta Entrega con Planilla y Respaldos del Trabajo	11/21/17	11/21/17	0%	2 hrs	Mayra Sosa
Presentar Manual Rediseñado en reunión al Sponsor	11/22/17	11/22/17	0%	4 hrs	Maria F Idrobo,Mayra Sosa
Firmar Acta Entrega Final	11/22/17	11/22/17	0%	2 hrs	Ma. De Lourdes La Torre,Maria F Idrobo
Emitir mail de cierre del proyecto	11/23/17	11/23/17	0%	1 hr	Maria F Idrobo
Crear respaldos electrónicos y/o digitales	11/23/17	11/23/17	0%	2 hrs	Ana Espinosa
Cierre y Manual Rediseñado	11/23/17	11/23/17	0%	0 hrs	

Elaborado por: Autora

### 3.1.5.3. Línea de Base del Cronograma

Una versión finalizada, resumida y aprobada del cronograma es la línea base, que detalla mediante los hitos en el tiempo del proyecto según se grafica en la siguiente ilustración con algunas desviaciones causadas por los controles gestionados:

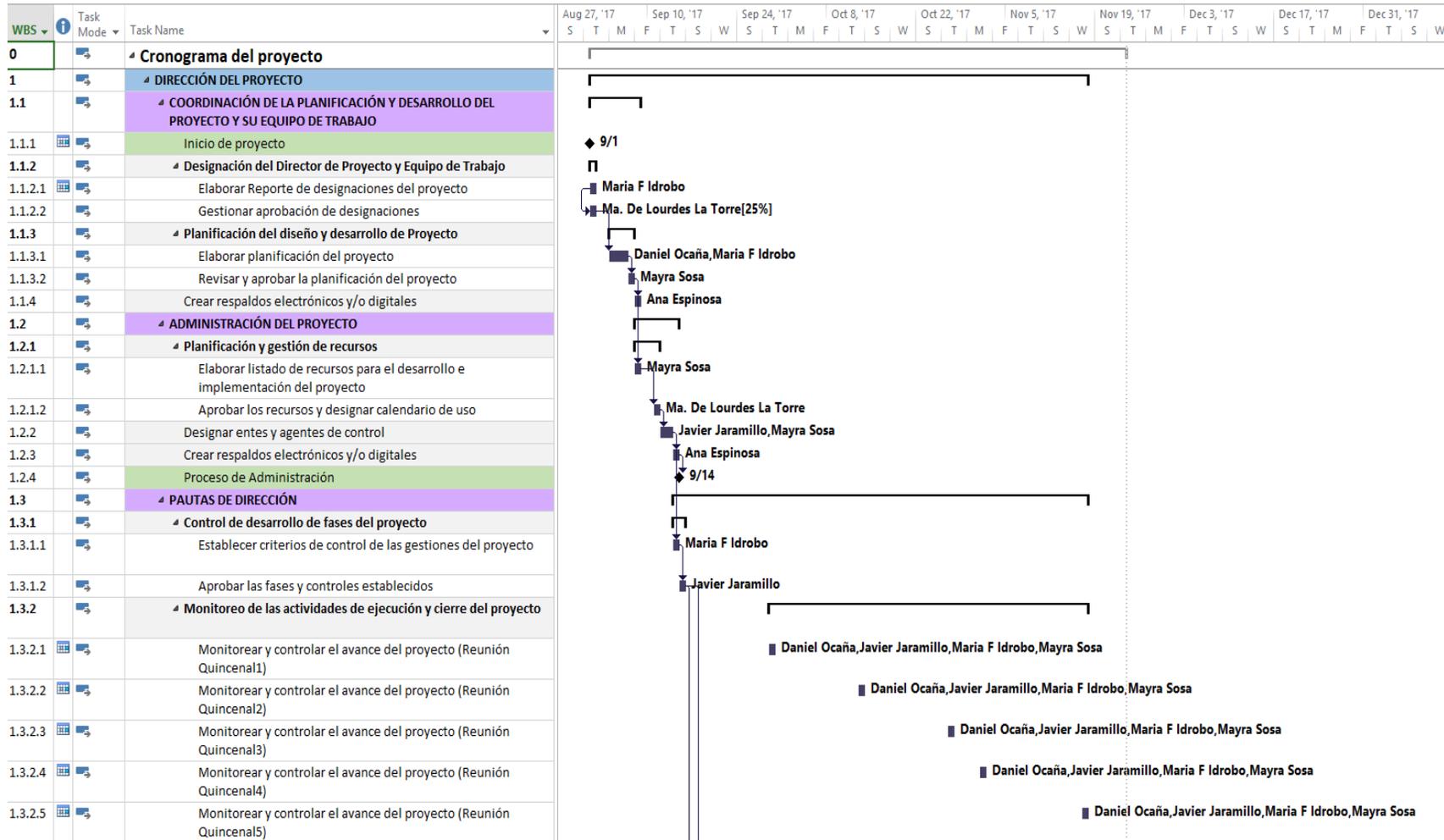
Ilustración 21: Línea Base de Cronograma



Elaborado por: Autora

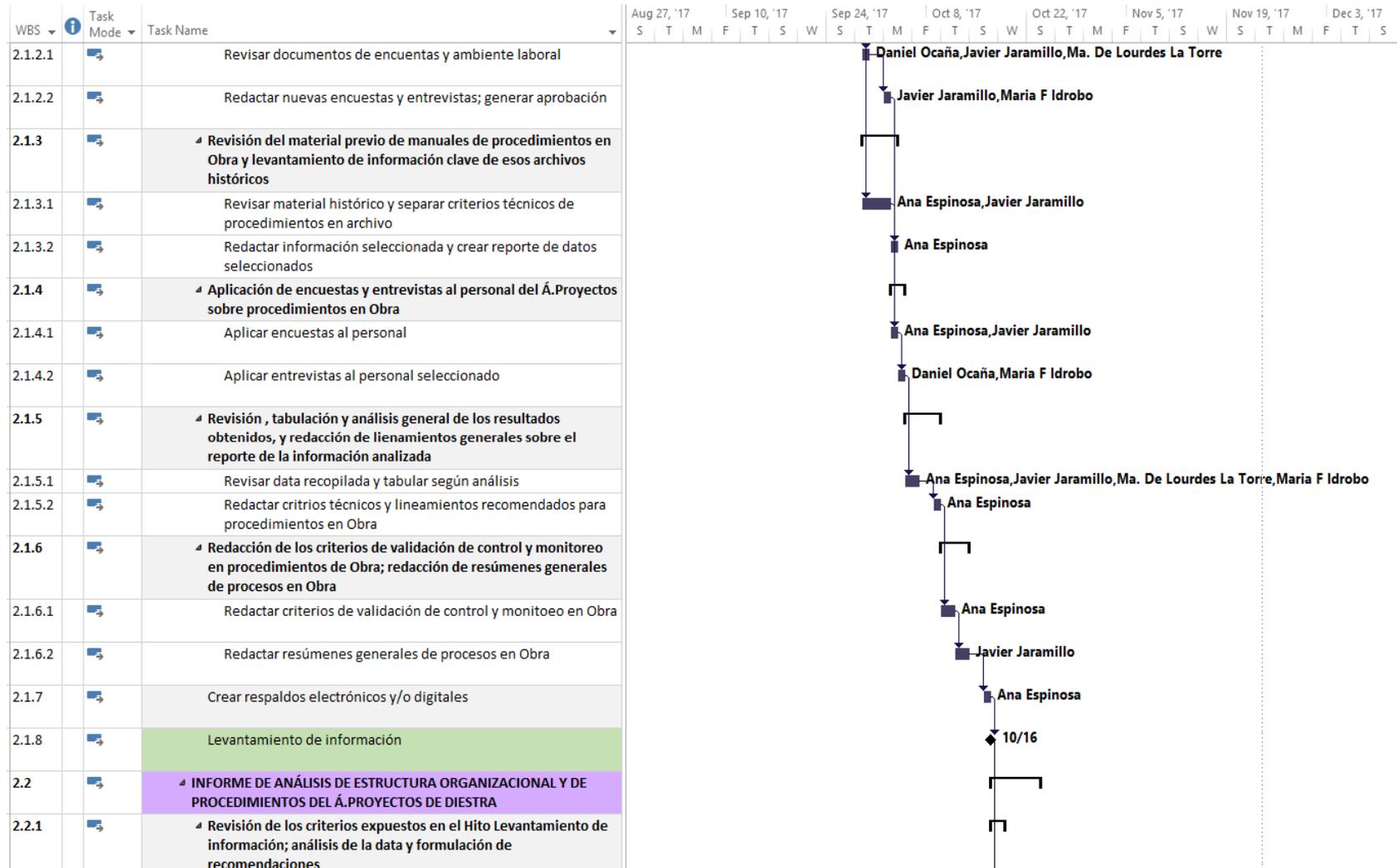
## Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

Ilustración 22: Ruta Crítica (Gráficas)





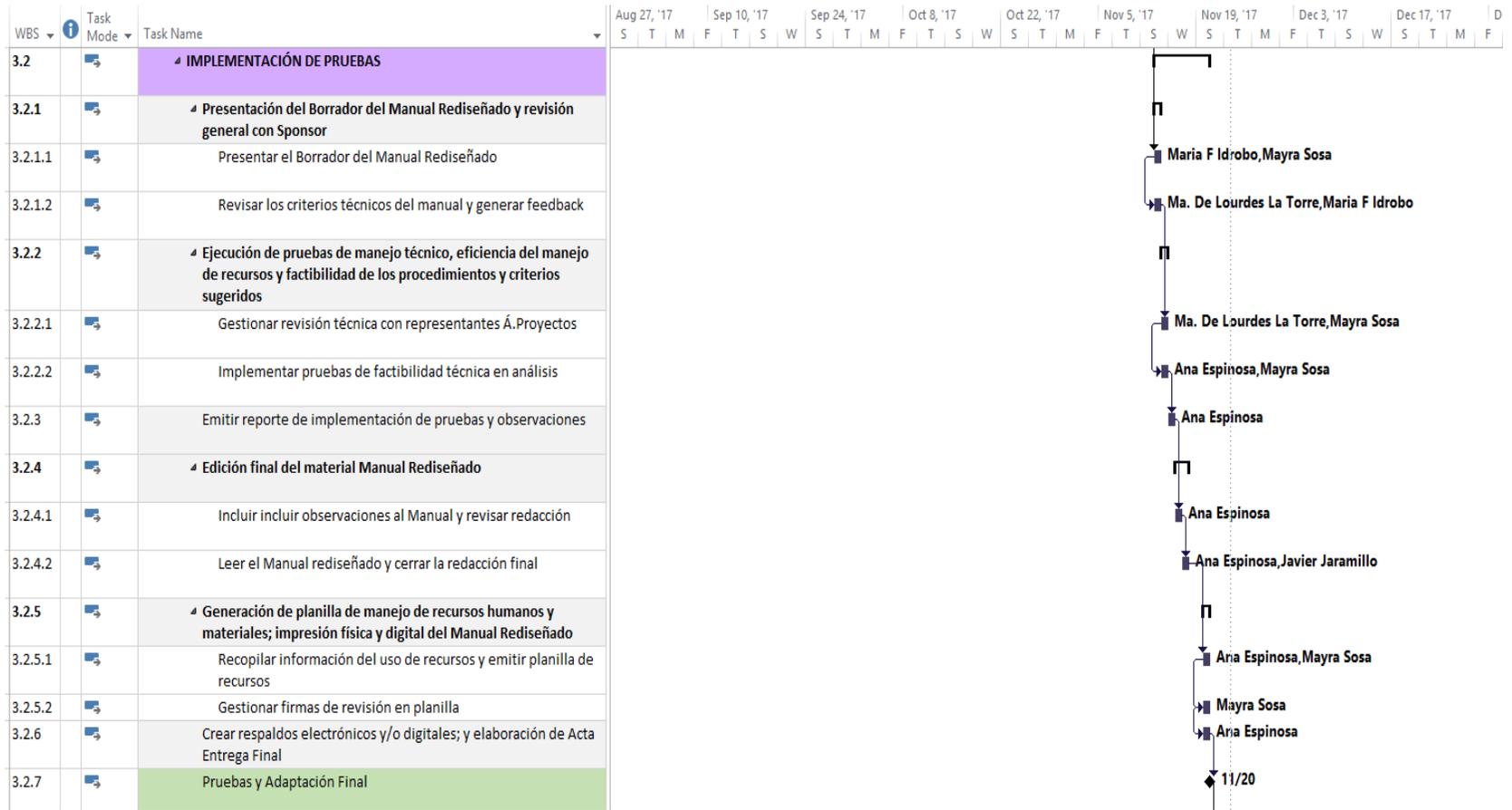
## Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra



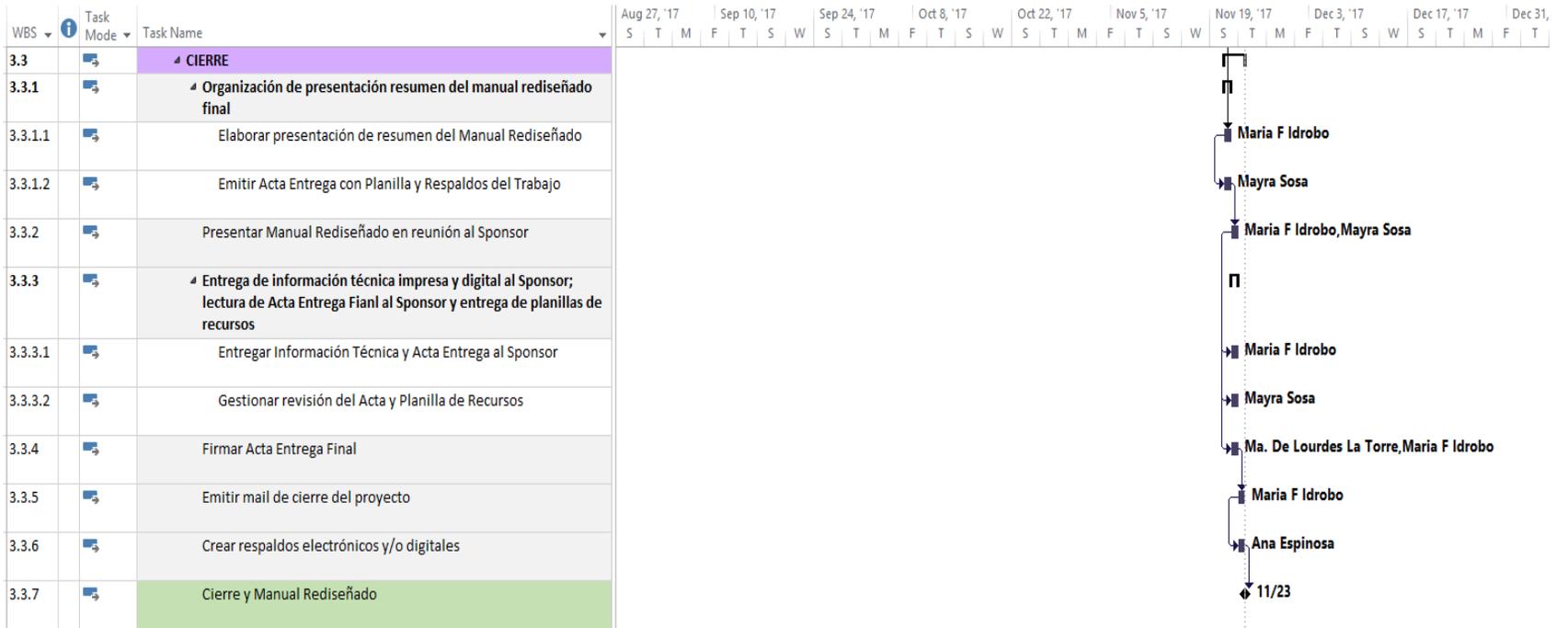




## Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra



## Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra



Elaborado por: Autora

#### 4. Subcapítulo D4. Gestión de Costos

Esta gestión atañe la planificación, estimación, revisión de presupuestos, financiamiento, gestión y control de los costos del proyecto por lo que se realiza mediante la consideración de los siguientes elementos:

- Plan de Gestión de costos
- Línea base de costos
- Requisitos de financiamiento del proyecto

##### 4.1. Plan de Gestión de Costos

Este Plan de Gestión de Costos involucra los procesos relacionados con estimar, presupuestar y controlar los costos del proyecto manejando los límites del presupuesto aprobado. Estos procesos interactúan entre sí y con procesos de las otras gestiones, a fin de establecer la estimación de costos, determinación del presupuesto y criterios de control de costos. Las necesidades del Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra se han establecido en unión del estudio de requerimientos y recursos existentes en la empresa sponsor, se describen así los factores de composición de este plan:

##### **Estimación y Unidades de Medida**

Este aspecto contempla desarrollar una aproximación de los recursos monetarios requeridos para completar las actividades del proyecto, la estimación de costos presenta una predicción basada en la información disponible sobre el Rediseño del Manual de Proyectos e incluye la caracterización y consideración de varias alternativas de cómputo de costos para iniciar el proyecto. Tras la implementación del proyecto, esta estimación se precisará por lo que es clave establecer las estimaciones y unidades de medida del mismo, así se presentan los siguientes:

Tabla 9: Estimación y Medición

ESTIMACIÓN DE COSTOS: TIPOS Y ATRIBUTOS		
TIPOS	ATRIBUTOS DE FORMULACIÓN	NIVEL DE PRECISIÓN
Orden de Magnitud	Formulación por analogía	-20% a +70%
Presupuesto	Ascendente	-15% a +25%
Definitivo	Ascendente	-5% a +10%
UNIDADES DE MEDIDA		
RECURSOS	MEDICIÓN (UNIDAD)	
Personal	Costo por hora	días y horas de trabajo
Herramientas	Unidad	cantidades
Materiales	Unidad	cantidades

Elaborado por: Autora

### Umbral de Control

Estos establecen la aproximación de varianza en los costes proyectados e incluyen los siguientes parámetros para el proyecto:

Tabla 10: Umbrales de Control

UMBRALES DE CONTROL				
ÍNDICES DE DESEMPEÑO DE COSTOS CPI				
ENTREGABLE	ATRIBUTOS	COSTO ESTIMADO	RANGO DE VARIANZA	ACCIÓN A TOMAR
<b>Dirección del Proyecto</b>	Fase : Planificación	\$2,475.00	<= 10%	Continuar con el proyecto, monitoreando los costos.
	Actividades: 5		> 10% y <= 20%	Reunión con el Project Manager, Sponsor y Staff del proyecto para revisar las justificaciones de la variación del costo en esta fase y determinar las acciones correctivas para la aprobación y continuación del proyecto.
	Duración: 57 días		> 20%	Cancelar el proyecto.
<b>Generación preliminar de información</b>	Fase: Ejecución: Documentaria y Técnica	\$1,910.00	<= 10%	Continuar con el proyecto, monitoreando los costos
	Actividades: 3		> 10% y <= 20%	Reunión con el Project Manager, Sponsor y Staff del proyecto para revisar las justificaciones de la variación del costo en esta fase y determinar las acciones correctivas para la aprobación y continuación del proyecto.
	Duración: 22 días		> 20%	Cancelar el proyecto.
<b>Manual Estandarizado</b>	Fases: Desarrollo: Manual Estandarizado y Cierre	\$1,150.00	<= 10%	Continuar con el proyecto, monitoreando los costos
	Actividades: 3		> 10% y <= 20%	Reunión con el Project Manager, Sponsor y Staff del proyecto para revisar las justificaciones de la variación del costo en esta fase y determinar las acciones correctivas para la aprobación y continuación del proyecto.
	Duración: 13 días		> 20%	Cancelar el proyecto.
<b>Resumen Gneral</b>	3 Entregables; 4 Fases y Duración 92 días	\$5,535.00	<= 10%	Continuar con el proyecto, monitoreando los costos.

Elaborado por: Autora

Cabe recalcar que este proyecto representa una inversión de desarrollo para la empresa, mas no una figura de ganancia a reflejarse de manera inmediata dado que responde a la necesidad de incrementar la productividad y disminuir los costos inflados por ineficiente manejo de recursos en el quehacer de obra que se presentaron antes en la sección de Caso del Negocio Sección B1 este documento. Sin embargo, los resultados de disminución de desfase presupuestario podrán reflejarse una vez implementada la solución.

### **Formatos de Gestión de Costos**

La implementación de formatos para gestionar los costos pretende establecer criterios de control y monitoreo sobre el coste de los proyectos de construcción, se establecen así las siguientes recomendaciones a fin de monitorear la situación del proyecto para actualizar el presupuesto y de ser el caso gestionar cambios a la línea debe manejarse la revisión del escenario del avance del proyecto y tomarse en cuenta los siguientes:

- Influcidar en los factores que producen cambios en la línea base de costo.
- Asegurar la revisión de todas las solicitudes de cambio, llevándolas de manera oportuna.
- Gestionar los cambios reales cuando y conforme suceden.
- Controlar que los gastos no excedan el financiamiento autorizado para el proyecto, tanto por fase como total.
- Monitorear el desempeño de los costos para detectar y comprender las variaciones con respecto a la línea base aprobada de costo.
- Monitorear el desempeño del trabajo con relación a los fondos en los que se ha incurrido.
- Evitar se incluyan cambios no aprobados en los informes sobre costos o empleo de recursos.
- Informar a los interesados pertinentes acerca de todos los cambios aprobados y costos asociados.
- Realizar acciones para mantener los sobrecostos previstos dentro de límites aceptables.

Ilustración 23: Formatos de Gestión

<b>Formatos de Gestión de Costos</b>	
<b>Formato</b>	<b>Descripción</b>
<b>Plan de Gestión de Costos</b>	Documento que informa sobre la planificación para la gestión del costo del proyecto, se empleará un formato en hoja electrónica en archivo Microsoft Excel e Informe de Uso de Recursos de Microsoft Project actualizado quincenalmente al Administrador del Proyecto.
<b>Línea Base del Costo</b>	Línea base del costo del proyecto únicamente con los recursos empleados, sin incluir las reservas de gestión; se empleará un formato en hoja electrónica en archivo Microsoft Excel actualizado quincenalmente al Administrador del Proyecto.
<b>Costeo del Proyecto</b>	Informe que describe los atributos de los costos a nivel de las actividades de cada entregable, de acuerdo al tipo de recurso en uso; se empleará un formato en hoja electrónica en archivo Microsoft Excel e Informe de Uso de Recursos de Microsoft Project actualizado quincenalmente al Administrador del Proyecto.
<b>Presupuesto por Fase y Entregable</b>	El formato de Presupuesto por Fase y Entregable reporta: costos del proyecto, organizados por fases y cada fase dividido por entregables y actividades; se empleará un formato en hoja electrónica en archivo Microsoft Excel actualizado quincenalmente al Administrador del Proyecto.
<b>Presupuesto por Fase y por Tipo de Recurso</b>	El formato de Presupuesto por Fase y por Tipo de Recurso reporta un informe de los costos del proyecto divididos por fases, y cada fase en los tipos de recursos (personal, herramientas y materiales); se empleará un formato en hoja electrónica en archivo Microsoft Excel actualizado quincenalmente al Administrador del Proyecto.
<b>Presupuesto por Semana</b>	Este formato representa un informe de los costos del proyecto de forma semanal y los costos acumulados, se empleará un formato en hoja electrónica en archivo Microsoft Excel actualizado quincenalmente al Administrador del Proyecto.

Elaborado por: Autora

### **Presupuesto del Proyecto**

El proyecto fue calculado por los costos por gestiones, se detallan así los montos de gastos en relación a las fases y paquetes de trabajo:

Tabla 11: Presupuesto y Análisis

RESUMEN DEL PRESUPUESTO				
NOMBRE DEL PROYECTO:	Rediseño del Manual de Gestión de Procesos de Control, Monitoreo y Asegurabilidad de Calidad en Obra en Diestra Constructora			
FASE	RUBRO	TIEMPO (días)	HORA TRABAJO	COSTO
PLANIFICACIÓN	DIRECCIÓN DEL PROYECTO	56	87 hrs	\$1,807.75
	COORDINACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO Y SU EQUIPO DE TRABAJO	6	14 hrs	\$322.75
	ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	5	10 hrs	\$201.75
	PAUTAS DE DIRECCIÓN	47	45 hrs	\$939.25
	GENERACIÓN DE DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO E INICIO DE EJECUCIÓN	4	6 hrs	\$82.50
	ENTREGA FORMAL DE LA DOCUMENTACIÓN	4	12 hrs	\$261.50
EJECUCIÓN	GENERACIÓN PRELIMINAR DE INFORMACIÓN	24	122 hrs	\$2,279.75
	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN: MANUALES, ESTRUCTURA Y PROCESOS DEL Á.PROYECTOS	13	63 hrs	\$1,161.75
	INFORME DE ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA	5	31 hrs	\$579.25
	INFORME DE ANÁLISIS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA	6	28 hrs	\$538.75
CIERRE	MANUAL ESTANDARIZADO	17	77 hrs	\$1,447.00
	UNIFICACIÓN DE CRITERIOS TÉCNICOS Y OTROS	8	31 hrs	\$526.25
	IMPLEMENTACIÓN DE PRUEBAS	6	30 hrs	\$580.50
	CIERRE	3	16 hrs	\$340.25
	COSTO TOTAL FASES	monto		\$5,534.50
ANÁLISIS DE PRESUPUESTO	COSTO TOTAL FASES	monto		\$5,534.50
	RESERVA DE CONTINGENCIA	25%		\$1,383.63
	LÍNEA BASE DE COSTOS	monto total		\$6,918.13
	RESERVA DE GESTIÓN	15%		\$830.18
	COSTO TOTAL PRESUPUESTO	60 días	286	\$5,534.50

Elaborado por: Autora

#### 4.2. Línea Base de Costos

Expone la línea base de costos el desglose de costos por fases definidas según el Cronograma y los costos de contingencia considerados de acuerdo al registro de los riesgos críticos identificados dentro del proyecto. La estimación implementada aquí ha considerado la herramienta de análisis de estimación análoga con revisión de proyectos históricos similares, que ha generado de acuerdo al análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos una reserva de contingencia por un monto de MIL TRECIENTOS OCHENTA Y TRES CON 63/100 DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA ( \$ 1383.63 USD) que representan el 25% del coste del proyecto estimando así la reserva de gestión del mismo. Se ha tomado como referente el porcentaje que maneja la empresa para consideraciones de reserva tanto de contingencia como de gestión fijado según Juicio de Expertos por acuerdos del Sponsor en un 25% y 15% respectivamente. De modo que el valor de la línea base

de costos representa un total de SEIS MIL NOVECIENTOS DIEZ Y OCHO CON 13/100 DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA ( \$ 6918.13 USD)

El presupuesto será controlado por la Administradora del Proyecto designada, quien tendrá la potestad de revisar y controlar el uso de recursos y de ser necesario suministrará un Reporte de Cambios para ajustar el desarrollado del proyecto el mismo que deberá ser aprobado por la Directora del Proyecto y la Gerente de Recursos Humanos en representación del Sponsor.

Los costos del proyecto han sido considerados mediante la técnica bottom-up, estableciéndose costes por fase y en consideración de los recursos ; sin embargo los recursos tecnológicos y de espacios sólo han sido contemplados como recursos nominales por cuanto el Sponsor posee alta disponibilidad de tiempo y stock de estos.

## Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

Ilustración 24: Corte Línea de Costos y Estimaciones

WBS	RUBRO	DURACIÓN (días)	HORAS TRABAJO	COSTO	NIVEL DE EXACTITUD	TIPO DE ESTIMACIÓN	BASES DE ESTIMACIÓN
0	<b>PROYECTO TOTAL</b>	60	286 hrs	\$5,534.50		n/a	
1	<b>DIRECCIÓN DEL PROYECTO</b>	56	87 hrs	\$1,807.75	+/- 10%	Juicio de Expertos	Estimación Análoga: proyectos similares
1.1	<b>COORDINACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO Y SU EQUIPO DE TRABAJO</b>	6	14 hrs	\$322.75	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
1.1.1	Inicio de proyecto	0	0 hrs	\$0.00	n/a	n/a	n/a
1.1.2	Designación del Director de Proyecto y Equipo de Trabajo	1	3 hrs	\$89.00	+/- 10%	Juicio de Expertos	Estimación Análoga: proyectos similares
1.1.2.1	Elaborar Reporte de designaciones del proyecto	1	1 hr	\$25.00	+/- 10%	Fri 9/1/17	Estimación Análoga: proyectos similares
1.1.2.2	Gestionar aprobación de designaciones	1	2 hrs	\$64.00	+/- 10%	Fri 9/1/17	Estimación Análoga: proyectos similares
1.1.3	Planificación del diseño y desarrollo de Proyecto	4	10 hrs	\$221.50	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
1.1.3.1	Elaborar planificación del proyecto	3	8 hrs	\$188.00	+/- 10%	Mon 9/4/17	Estimación Análoga: proyectos similares
1.1.3.2	Revisar y aprobar la planificación del proyecto	1	2 hrs	\$33.50	+/- 10%	Thu 9/7/17	Estimación Análoga: proyectos similares
1.1.4	Crear respaldos electrónicos y/o digitales	1	1 hr	\$12.25	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
1.2	<b>ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO</b>	5	10 hrs	\$201.75	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
1.2.1	Planificación y gestión de recursos	2	4 hrs	\$97.50	+/- 10%	Juicio de Expertos	Estimación Análoga: proyectos similares
1.2.1.1	Elaborar listado de recursos para el desarrollo e implementación del proyecto	1	2 hrs	\$33.50	+/- 10%	Juicio de Expertos	Estimación Análoga: proyectos similares
1.2.1.2	Aprobar los recursos y designar calendario de uso	1	2 hrs	\$64.00	+/- 10%	Juicio de Expertos	Estimación Análoga: proyectos similares
1.2.2	Designar entes y agentes de control	2	5 hrs	\$92.00	+/- 10%	Juicio de Expertos	Estimación Análoga: proyectos similares
1.2.3	Crear respaldos electrónicos y/o digitales	1	1 hr	\$12.25	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
1.2.4	Proceso de Administración	0	0 hrs	\$0.00	n/a	n/a	n/a

## Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

WBS	RUBRO	DURACIÓN (días)	HORAS TRABAJO	COSTO	NIVEL DE EXACTITUD	TIPO DE ESTIMACIÓN	BASES DE ESTIMACIÓN
1.3	<b>PAUTAS DE DIRECCIÓN</b>	47	45 hrs	\$939.25	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
1.3.1	<b>Control de desarrollo de fases del proyecto</b>	2	4 hrs	\$94.50	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
1.3.1.1	Establecer criterios de control de las gestiones del proyecto	1	3 hrs	\$75.00	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
1.3.1.2	Aprobar las fases y controles establecidos	1	1 hr	\$19.50	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
1.3.2	<b>Monitoreo de las actividades de ejecución y cierre del proyecto</b>	36	40 hrs	\$832.50	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
1.3.2.1	Monitorear y controlar el avance del proyecto (Reunión Quincenal1)	1	8 hrs	\$166.50	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
1.3.2.2	Monitorear y controlar el avance del proyecto (Reunión Quincenal2)	1	8 hrs	\$166.50	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
1.3.2.3	Monitorear y controlar el avance del proyecto (Reunión Quincenal3)	1	8 hrs	\$166.50	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
1.3.2.4	Monitorear y controlar el avance del proyecto (Reunión Quincenal4)	1	8 hrs	\$166.50	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
1.3.2.5	Monitorear y controlar el avance del proyecto (Reunión Quincenal5)	1	8 hrs	\$166.50	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
1.3.3	Crear respaldos electrónicos y/o digitales	1	1 hr	\$12.25	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
1.3.4	Pautas de Dirección	0	0 hrs	\$0.00	n/a	n/a	n/a
1.4	<b>GENERACIÓN DE DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO E INICIO DE EJECUCIÓN</b>	4	6 hrs	\$82.50	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
1.4.1	<b>Recopilación de información previa e integración de la data</b>	1	2 hrs	\$24.50	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
1.4.1.1	Recopilar la información del proyecto	1	1 hr	\$12.25	+/- 10%	Mon 9/18/17	Estimación Análoga: proyectos similares
1.4.1.2	Crear pautas del Acta de Constitución	1	1 hr	\$12.25	+/- 10%	Mon 9/18/17	Estimación Análoga: proyectos similares
1.4.2	<b>Emisión de Acta de Constitución y mail de reporte</b>	2	3 hrs	\$45.75	+/- 10%	Juicio de Expertos	Estimación Análoga: proyectos similares
1.4.2.1	Generar el Acta de Constitución del Proyecto	1	2 hrs	\$33.50	+/- 10%	Tue 9/19/17	Estimación Análoga: proyectos similares

## Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

WBS	RUBRO	DURACIÓN (días)	HORAS TRABAJO	COSTO	NIVEL DE EXACTITUD	TIPO DE ESTIMACIÓN	BASES DE ESTIMACIÓN
1.4.2.2	Enviar mail de reporte y socializar Acta de Constitución	1	1 hr	\$12.25	+/- 10%	Wed 9/20/17	Estimación Análoga: proyectos similares
1.4.3	Crear respaldos electrónicos y/o digitales	1	1 hr	\$12.25	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
1.5	<b>ENTREGA FORMAL DE LA DOCUMENTACIÓN</b>	4	12 hrs	\$261.50	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
1.5.1	Recopilación de información y generación de presentación Resumen de Planificación a Junta	3	10 hrs	\$228.00	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
1.5.1.1	Recopilar información del proyecto y resumirla en presentación	1	6 hrs	\$128.00	+/- 10%	Fri 9/22/17	Estimación Análoga: proyectos similares
1.5.1.2	Presentar planificación a la junta	2	4 hrs	\$100.00	+/- 10%	Mon 9/25/17	Estimación Análoga: proyectos similares
1.5.2	Presentar Acta de Constitución y gestionar firma	1	2 hrs	\$33.50	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
1.5.3	Documentación Inicial y Acta Constitución	0	0 hrs	\$0.00	n/a	n/a	n/a
2	<b>GENERACIÓN PRELIMINAR DE INFORMACIÓN</b>	24	122 hrs	\$2,279.75	+/- 10%	Juicio de Expertos y Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
2.1	<b>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN: MANUALES, ESTRUCTURA Y PROCESOS DEL Á.PROYECTOS</b>	13	63 hrs	\$1,161.75	+/- 10%	Juicio de Expertos	Estimación Análoga: proyectos similares
2.1.1	Revisión del listado de requerimientos y emisión de mail con listado de recursos y fechas de: revisiones documentarias y valoraciones del personal	1	3 hrs	\$50.25	+/- 10%	Juicio de Expertos	Estimación Análoga: proyectos similares
2.1.1.1	Revisar documentación proyecto y emitir planilla de recursos solicitados	1	2 hrs	\$33.50	+/- 10%	Juicio de Expertos	Estimación Análoga: proyectos similares
2.1.1.2	Gestionar aprobación de recursos	1	1 hr	\$16.75	+/- 10%	Juicio de Expertos	Estimación Análoga: proyectos similares
2.1.2	Revisión y recopilación de información y material de encuestas y entrevistas al personal del Á.Proyectos, previamente generados por el Á.RRHH: generación de	2	12 hrs	\$277.50	+/- 10%	Juicio de Expertos	Estimación Análoga: proyectos similares
2.1.2.1	Revisar documentos de encuestas y ambiente laboral	1	8 hrs	\$188.50	+/- 10%	Fri 9/29/17	Estimación Análoga: proyectos similares
2.1.2.2	Redactar nuevas encuestas y entrevistas; generar aprobación	1	4 hrs	\$89.00	+/- 10%	Mon 10/2/17	Estimación Análoga: proyectos similares
2.1.3	Revisión del material previo de manuales de procedimientos en Obra y levantamiento de información clave de esos archivos históricos	3	9 hrs	\$139.25	+/- 10%	Fri 9/29/17	Estimación Análoga: proyectos similares

## Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

WBS	RUBRO	DURACIÓN (días)	HORAS TRABAJO	COSTO	NIVEL DE EXACTITUD	TIPO DE ESTIMACIÓN	BASES DE ESTIMACIÓN
2.1.3.1	Revisar material histórico y separar criterios técnicos de procedimientos en archivo	2	8 hrs	\$127.00	+/- 10%	Fri 9/29/17	Estimación Análoga: proyectos similares
2.1.3.2	Redactar información seleccionada y crear reporte de datos seleccionados	1	1 hr	\$12.25	+/- 10%	Tue 10/3/17	Estimación Análoga: proyectos similares
2.1.4	<b>Aplicación de encuestas y entrevistas al personal del Á. Proyectos sobre procedimientos en Obra</b>	2	14 hrs	\$252.75	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
2.1.4.1	Aplicar encuestas al personal	1	10 hrs	\$158.75	+/- 10%	Tue 10/3/17	Estimación Análoga: proyectos similares
2.1.4.2	Aplicar entrevistas al personal seleccionado	1	4 hrs	\$94.00	+/- 10%	Wed 10/4/17	Estimación Análoga: proyectos similares
2.1.5	<b>Revisión , tabulación y análisis general de los resultados obtenidos, y redacción de lineamientos generales sobre el reporte de la información analizada</b>	3	16 hrs	\$302.75	+/- 10%	Juicio de Expertos	Estimación Análoga: proyectos similares
2.1.5.1	Revisar data recopilada y tabular según análisis	2	13 hrs	\$266.00	+/- 10%	Thu 10/5/17	Estimación Análoga: proyectos similares
2.1.5.2	Redactar critrios técnicos y lineamientos recomendados para procedimientos en Obra	1	3 hrs	\$36.75	+/- 10%	Mon 10/9/17	Estimación Análoga: proyectos similares
2.1.6	<b>Redacción de los criterios de validación de control y monitoreo en procedimientos de Obra; redacción de resúmenes generales de procesos en Obra</b>	4	8 hrs	\$127.00	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
2.1.6.1	Redactar criterios de validación de control y monitoeo en Obra	2	4 hrs	\$49.00	+/- 10%	Tue 10/10/17	Estimación Análoga: proyectos similares
2.1.6.2	Redactar resúmenes generales de procesos en Obra	2	4 hrs	\$78.00	+/- 10%	Thu 10/12/17	Estimación Análoga: proyectos similares
2.1.7	Crear respaldos electrónicos y/o digitales	1	1 hr	\$12.25	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
2.1.8	Levantamiento de información	0	0 hrs	\$0.00	n/a	n/a	n/a
2.2	<b>INFORME DE ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA</b>	5	31 hrs	\$579.25	+/- 10%	Juicio de Expertos	Estimación Análoga: proyectos similares
2.2.1	<b>Revisión de los criterios expuestos en el Hito Levantamiento de información; análisis de la data y formulación de recomendaciones</b>	2	15 hrs	\$313.25	+/- 10%	Juicio de Expertos	Estimación Análoga: proyectos similares
2.2.1.1	Revisar y analizar la información generada previamente	1	9 hrs	\$174.75	+/- 10%	Tue 10/17/17	Estimación Análoga: proyectos similares
2.2.1.2	Formular recomendaciones y redactar criterios técnicos	1	6 hrs	\$138.50	+/- 10%	Wed 10/18/17	Estimación Análoga: proyectos similares

## Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

WBS	RUBRO	DURACIÓN (días)	HORAS TRABAJO	COSTO	NIVEL DE EXACTITUD	TIPO DE ESTIMACIÓN	BASES DE ESTIMACIÓN
2.2.2	Revisión de data de tabulación de resultados de encuestas y entrevistas; recopilación de información y redacción de datos resumen	1	7 hrs	\$146.75	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
2.2.2.1	Revisar datos tabulados y analizar selección de procesos y datos de entrevistas y encuestas	1	4 hrs	\$83.00	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
2.2.2.2	Redactar datos resumen de procesos en obra	1	3 hrs	\$63.75	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
2.2.3	Revisión de recomendaciones, observaciones y criterios sugeridos por el Equipo de Proyectos sobre data de tabulación de resultados de encuestas y entrevistas;	1	5 hrs	\$70.25	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
2.2.3.1	Revisar datos obtenidos y sugerencias técnicas	1	4 hrs	\$58.00	+/- 10%	Thu 10/19/17	Estimación Análoga: proyectos similares
2.2.3.2	Redactar datos resumen y recomendaciones	1	1 hr	\$12.25	+/- 10%	Thu 10/19/17	Estimación Análoga: proyectos similares
2.2.4	Redactar informe de análisis de la estructura organizacional y procedimientos de obra	1	3 hrs	\$36.75	+/- 10%	Juicio de Expertos	Estimación Análoga: proyectos similares
2.2.5	Crear respaldos electrónicos y/o digitales	1	1 hr	\$12.25	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
2.2.6	Informe de Análisis de estructura y procedimientos	0	0 hrs	\$0.00	n/a	n/a	n/a
2.3	<b>INFORME DE ANÁLISIS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA</b>	6	28 hrs	\$538.75	+/- 10%	Juicio de Expertos	Estimación Análoga: proyectos similares
2.3.1	Revisión de los criterios expuestos en el Hito Levantamiento de información; análisis de los criterios de procedimientos de control y monitreo	1	13 hrs	\$298.00	+/- 10%	Juicio de Expertos	Estimación Análoga: proyectos similares
2.3.1.1	Revisar y analizar la información generada previamente sobre procedimientos en manuales	1	9 hrs	\$229.50	+/- 10%	Tue 10/17/17	Estimación Análoga: proyectos similares
2.3.1.2	Formular recomendaciones y redactar criterios técnicos	1	4 hrs	\$68.50	+/- 10%	Wed 10/18/17	Estimación Análoga: proyectos similares
2.3.2	Revisión del listado de requerimientos y criterios de selección de personal para el proyecto, elaboración de listado de invitados al grupo de enfoque	1	3 hrs	\$50.25	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
2.3.2.1	Revisar documentación proyecto, listado de recursos y emitir invitaciones al Grupo de Enfoque	1	2 hrs	\$33.50	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
2.3.2.2	Gestionar espacios de encuentro Grupo Enfoque	1	1 hr	\$16.75	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
2.3.3	Confirmar de asistentes al Grupo de Enfoque	1	1 hr	\$16.75	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares

## Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

WBS	RUBRO	DURACIÓN (días)	HORAS TRABAJO	COSTO	NIVEL DE EXACTITUD	TIPO DE ESTIMACIÓN	BASES DE ESTIMACIÓN
2.3.4	<b>Implementación de Grupo de Enfoque: revisión de data tabulada y de los criterios analizados mediante una presentación resumen expuesta ante el Grupo de Enfoque</b>	2	7 hrs	\$124.75	+/- 10%	Juicio de Expertos	Estimación Análoga: proyectos similares
2.3.4.1	Presentar datos resumen de procedimientos y criterios de control y monitoreo	1	1 hr	\$22.00	+/- 10%	Thu 10/19/17	Estimación Análoga: proyectos similares
2.3.4.2	Gestionar participaciones y análisis de los participantes del Grupo de Enfoque; redactar data	1	6 hrs	\$102.75	+/- 10%	Juicios de Experto	Estimación Análoga: proyectos similares
2.3.5	Redacción del informe de análisis de manuales y procedimientos de obra	1	3 hrs	\$36.75	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
2.3.6	Crear respaldos electrónicos y/o digitales	1	1 hr	\$12.25	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
2.3.7	Informe de Análisis de Manuales	0	0 hrs	\$0.00	n/a	n/a	n/a
3	<b>MANUAL ESTANDARIZADO</b>	17	77 hrs	\$1,447.00	+/- 10%	Juicio de Expertos y Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
3.1	<b>UNIFICACIÓN DE CRITERIOS TÉCNICOS Y OTROS</b>	8	31 hrs	\$526.25	+/- 10%	Juicio de Expertos	Estimación Análoga: proyectos similares
3.1.1	<b>Revisión y relectura de los informes generados a la fecha, discriminación de data y redacción de puntos clave</b>	1	12 hrs	\$211.50	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
3.1.1.1	Revisar informes generados y discriminar puntos técnicos	1	11 hrs	\$199.25	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
3.1.1.2	Redactar puntos clave y resumen	1	1 hr	\$12.25	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
3.1.2	<b>Revisión de las selecciones generadas en archivo por las fases anteriores, discriminación de procedimientos, recomendaciones y compilación digital de los aspectos</b>	1	6 hrs	\$97.00	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
3.1.2.1	Revisar datos generados y discriminar selección	1	5 hrs	\$84.75	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
3.1.2.2	Redactar puntos clave y resumen	1	1 hr	\$12.25	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
3.1.3	Redactar Borrador del Manual rediseñado de Procedimientos de Obra con anexos de Gestiones de Control y Monitoreo	5	12 hrs	\$205.50	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
3.1.4	Crear respaldos electrónicos y/o digitales	1	1 hr	\$12.25	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares

## Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

WBS	RUBRO	DURACIÓN (días)	HORAS TRABAJO	COSTO	NIVEL DE EXACTITUD	TIPO DE ESTIMACIÓN	BASES DE ESTIMACIÓN
3.1.5	Borrador: Unificación Técnica	0	0 hrs	\$0.00	n/a	n/a	n/a
3.2	<b>IMPLEMENTACIÓN DE PRUEBAS</b>	6	30 hrs	\$580.50	+/- 10%	Juicio de Expertos	Estimación Análoga: proyectos similares
3.2.1	Presentación del Borrador del Manual Rediseñado y revisión general con Sponsor	1	10 hrs	\$254.50	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
3.2.1.1	Presentar el Borrador del Manual Rediseñado	1	4 hrs	\$83.50	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
3.2.1.2	Revisar los criterios técnicos del manual y generar feedback	1	6 hrs	\$171.00	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
3.2.2	Ejecución de pruebas de manejo técnico, eficiencia del manejo de recursos y factibilidad de los procedimientos y criterios sugeridos	1	8 hrs	\$155.50	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
3.2.2.1	Gestionar revisión técnica con representantes Á.Proyectos	1	4 hrs	\$97.50	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
3.2.2.2	Implementar pruebas de factibilidad técnica en análisis	1	4 hrs	\$58.00	+/- 10%	Tue 11/14/17	Estimación Análoga: proyectos similares
3.2.3	Emitir reporte de implementación de pruebas y observaciones	1	1 hr	\$12.25	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
3.2.4	<b>Edición final del material Manual Rediseñado</b>	2	7 hrs	\$100.25	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
3.2.4.1	Incluir incluir observaciones al Manual y revisar redacción	1	3 hrs	\$36.75	+/- 10%	Thu 11/16/17	Estimación Análoga: proyectos similares
3.2.4.2	Leer el Manual rediseñado y cerrar la redacción final	1	4 hrs	\$63.50	+/- 10%	Fri 11/17/17	Estimación Análoga: proyectos similares
3.2.5	<b>Generación de planilla de manejo de recursos humanos y materiales; impresión física y digital del Manual Rediseñado</b>	1	3 hrs	\$45.75	+/- 10%	Juicio de Expertos	Estimación Análoga: proyectos similares
3.2.5.1	Recopilar información del uso de recursos y emitir planilla de recursos	1	2 hrs	\$29.00	+/- 10%	Mon 11/20/17	Estimación Análoga: proyectos similares
3.2.5.2	Gestionar firmas de revisión en planilla	1	1 hr	\$16.75	+/- 10%	Mon 11/20/17	Estimación Análoga: proyectos similares
3.2.6	Crear respaldos electrónicos y/o digitales; y elaboración de Acta Entrega Final	1	1 hr	\$12.25	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
3.2.7	Pruebas y Adaptación Final	0	0 hrs	\$0.00	n/a	n/a	n/a

## Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

WBS	RUBRO	DURACIÓN (días)	HORAS TRABAJO	COSTO	NIVEL DE EXACTITUD	TIPO DE ESTIMACIÓN	BASES DE ESTIMACIÓN
3.3	<b>CIERRE</b>	3	16 hrs	\$340.25	+/- 10%	Juicio de Expertos y Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
3.3.1	Organización de presentación resumen del manual rediseñado final	1	5 hrs	\$108.50	+/- 10%	Juicio de Expertos	Estimación Análoga: proyectos similares
3.3.1.1	Elaborar presentación de resumen del Manual Rediseñado	1	3 hrs	\$75.00	+/- 10%	Tue 11/21/17	Estimación Análoga: proyectos similares
3.3.1.2	Emitir Acta Entrega con Planilla y Respaldos del Trabajo	1	2 hrs	\$33.50	+/- 10%	Tue 11/21/17	Estimación Análoga: proyectos similares
3.3.2	Presentar Manual Rediseñado en reunión al Sponsor	1	4 hrs	\$83.50	+/- 10%	Juicio de Expertos	Estimación Análoga: proyectos similares
3.3.3	Entrega de información técnica impresa y digital al Sponsor; lectura de Acta Entrega Fianl al Sponsor y entrega de planillas de recursos	1	2 hrs	\$41.75	+/- 10%	Juicio de Expertos	Estimación Análoga: proyectos similares
3.3.3.1	Entregar Información Técnica y Acta Entrega al Sponsor	1	1 hr	\$25.00	+/- 10%	Wed 11/22/17	Estimación Análoga: proyectos similares
3.3.3.2	Gestionar revisión del Acta y Planilla de Recursos	1	1 hr	\$16.75	+/- 10%	Wed 11/22/17	Estimación Análoga: proyectos similares
3.3.4	Firmar Acta Entrega Final	1	2 hrs	\$57.00	+/- 10%	Juicio de Expertos	Estimación Análoga: proyectos similares
3.3.5	Emitir mail de cierre del proyecto	1	1 hr	\$25.00	+/- 10%	Juicio de Expertos	Estimación Análoga: proyectos similares
3.3.6	Crear respaldos electrónicos y/o digitales	1	2 hrs	\$24.50	+/- 10%	Estimación Análoga	Estimación Análoga: proyectos similares
3.3.7	Cierre y Manual Rediseñado	0	0 hrs	\$0.00	n/a	n/a	n/a

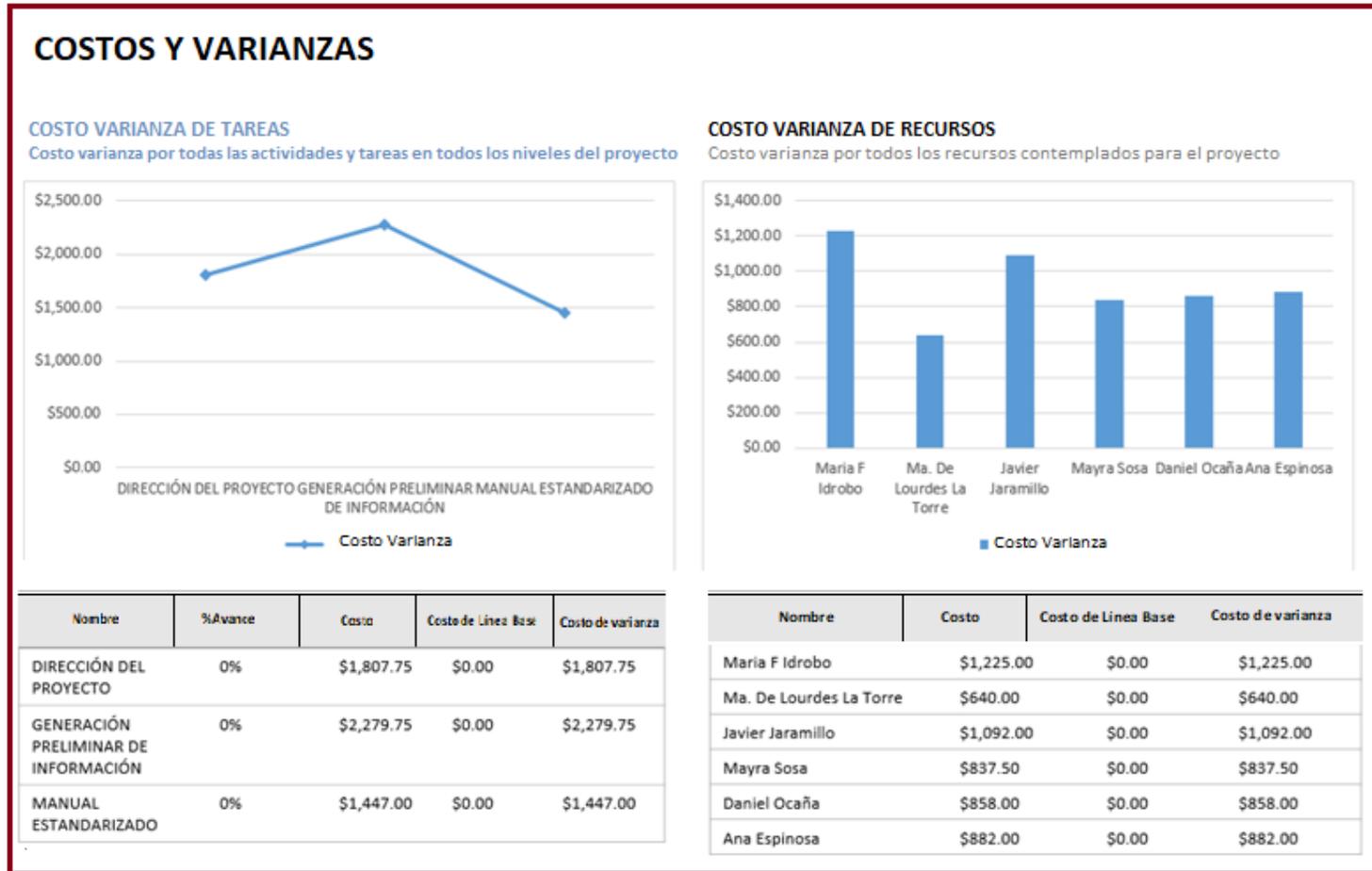
Elaborado por: Autora

Ilustración 25: Reporte de Costos Proyecto



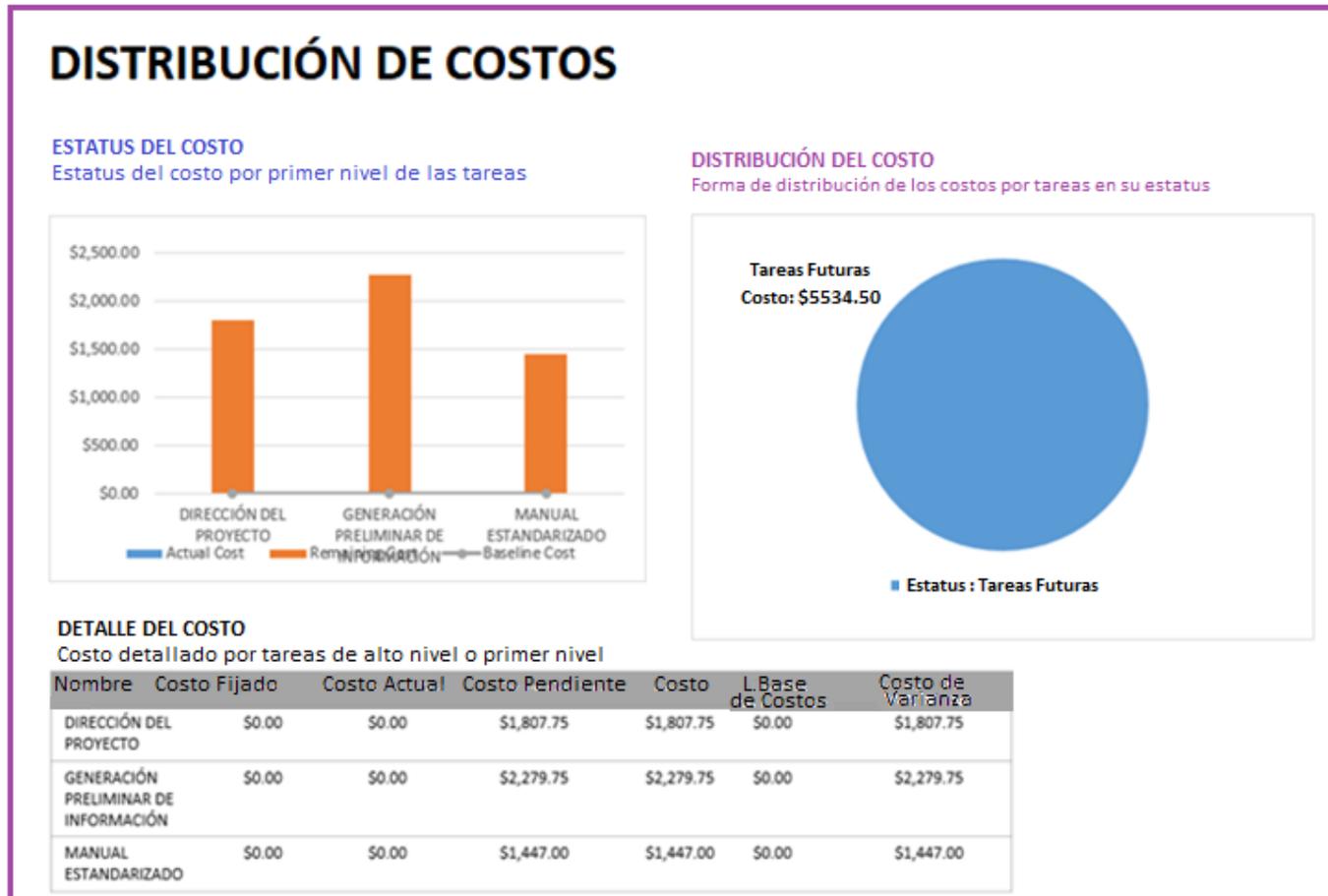
Elaborado por: Autora

Ilustración 26: Costos y varianzas



Elaborado por: Autora

Ilustración 27: Costos de Tareas y Recursos



Elaborado por: Autora

#### **4.3. Requisitos de Financiamiento del Proyecto**

Este proyecto representa uno que ha contemplado la inclusión de los recursos existentes en la empresa y que se desarrollará con en un lapso de 60 días hábiles, empleando las horas de trabajo ya consideradas por cada uno de los empleados de la empresa por lo que el costo total cuenta con el financiamiento de recursos propios de la institución, los mismos que serán contemplados en un reporte del uso de horas de trabajo del personal y los recursos materiales de los que dispone la empresa. Estos serán asignados por horas de trabajo conforme se estipula en el Acta de Constitución y adjudicados por la asignación de tiempos de asistencia controlados por la Administradora del Proyecto y respaldados por un Reporte entregado a al Gerente de Recursos Humanos quien a su vez emitirá el reporte a la Gerencia General para justificar el tiempo de trabajo de los empleados y uso de recursos en la empresa.

### **5. Subcapítulo D5. Gestión Calidad**

Esta gestión establece los parámetros de calidad aplicados para el proyecto como la calidad en la gestión del proyecto, así como la que tiene el producto que se espera como resultado de la implementación de este proyecto. La gestión de calidad contiene los siguientes procesos:

- Plan de gestión de calidad
- Plan de mejoras del proceso
- Métricas de calidad
- Listas de verificación de calidad

#### **5.1. Plan de Gestión del Cronograma**

Se presenta a continuación la metodología de calidad a emplearse en el desarrollo de este proyecto, con la finalidad de detectar errores dentro del proceso y ejecución del mismo ; se establece así, el siguiente esquema de control de calidad que permitirá determinar si durante la ejecución de la solución el proyecto se encuentra bajo

control o no. Por lo que se describe a continuación algunos factores importantes en esta gestión y algunos factores referentes a formatos (consultar Anexos Apéndice C):

- **Estándares de calidad aplicados al proyecto:**

Los estándares a aplicar para el proyecto son los siguientes descritos, que han considerado factores de aplicaciones similares en la rama de la construcción y menciones en investigaciones parecidas a la planteada por este trabajo de Rediseño de Manual :

- Recomendaciones de la Cámara de la Construcción expuestas en sus revistas periódicas sobre manejo de calidad en la Industria
- Construction Extension PMI 2000 Ed (Project Management Institute, 2003)
- Estándares ASTM en Apoyo de la Construcción

- **Roles y Responsabilidades en la Gestión de Calidad:**

La asignación de recursos se establecerá enfocada al adecuado efecto de control y aseguramiento de la calidad, habiéndose realizado un grupo de enfoque, consulta a expertos y asimilación de los conceptos tanto técnicos como experienciales prácticos en este proceso de planificación. Los conocimientos en el ámbito de construcciones y manejo de manuales de monitoreo y control en la industria , de acuerdo a las consultas establecidas para este proyecto establecen los siguientes roles y responsabilidades definidas a continuación para nueve puestos de trabajo dentro del proyecto:

Tabla 12: Roles y Equipo del Proyecto

Nombre	Cargo	Responsabilidades
Ma. Fernanda Idrobo	<b>Directora de Proyecto</b>	Administración, planeación, control y ejecución del proyecto.
Ma. De Lourdes La Torre	<b>Supervisora de Calidad</b>	Gestionar, verificar, controlar y asegurar la calidad del proyecto
Javier Jaramillo	<b>Analista de Calidad</b>	Análisis y reportes de los controles de calidad
Mayra Sosa	<b>Administrador del Contrato</b>	Administración del contrato
Daniel Ocaña	<b>Supervisor del Proyecto</b>	Manejo de la administración técnica y documentaria del material durante el desarrollo del proyecto
Ana Espinosa	<b>Analista de Manual</b>	Ejecución del proyecto (parte del Equipo Asignado TP)
Equipo asignado del Área de Proyectos	<b>Técnicos</b>	Participación en la ejecución del proyecto (Diestra)

Se ha realizado la selección del personal técnico para este proyecto, asignado tanto por el equipo de trabajo de parte de la Contratada y también por parte de la Contratante (Diestra) responsabilidades por rol como se describe debajo de estas líneas.

### **Directora del Proyecto**

Este cargo presenta las siguientes funciones del rol bajo el manejo y control del Proyecto cumpliendo un horario de trabajo asignado según el cronograma establecido, llevando a cabo las actividades concernientes al proyecto:

- Responsabilidad principal: coordinar las actividades concernientes a la planificación, desarrollo e implementación del proyecto:

Responsabilidades específicas:

- Gestionar y coordinar la comunicación entre el inversionista del proyecto y el equipo técnico
- Integrar, administrar y coordinar los recursos del proyecto
- Identificar las necesidades y ejecutar procesos y estrategias necesarias para optimizar tiempo, costo y seguridad del proyecto
- Motivar el aprovechamiento de los recursos, la buena comunicación y relaciones entre los miembros del proyecto
- Supervisar y coordinar los servicios brindados en relación con: entregables preliminares-proyecto y reportes de información compilada ; análisis de la propuesta implementada; supervisión general del proyecto ; consultoría y asesoría en las actividades a implementar en el desarrollo del proyecto; planificación y elaboración de estrategias para el desarrollo óptimo de actividades en obra
- Dar seguimiento al cumplimiento de objetivos y metas del área en relación con el proyecto
- Revisar los informes finales de cada área asignada al desarrollo del proyecto y generar el informe respectivo al cierre de las etapas establecidas en la gestión.

Este profesional será el encargado de la administración general y mayordomía del proyecto siendo la cabeza principal del equipo Proyecto Asignado que podrá ejecutar llamados de atención y aprobar los cambios a ejecutarse si estos sugieran en el proyecto. Su perfil cumple con los requerimientos del Departamento de RRHH y del de Compras y Adquisiciones de la empresa Contratante (Diestra ).

### **Supervisor de Calidad**

Es un recurso asignado por parte del equipo Contratante, que es el responsable de supervisar los procesos de aseguramiento y control de calidad en las etapas de revisión, ejecución, y compilación final. Cumple un horario de por lo menos dos horas diarias de trabajo según el cronograma establecido, llevando a cabo las actividades concernientes al proyecto:

- Responsabilidad principal: coordinar las actividades concernientes a la supervisión de los procesos de aseguramiento y control de calidad del proyecto:
- Responsabilidades específicas:

- Gestionar y coordinar la comunicación entre la Directora de Proyecto y los mandos medios relacionados con el desarrollo del proyecto.
- Integrar, administrar y coordinar los recursos de la gestión de calidad llevando a cabo inspecciones rutinarias y especiales de control y aseguramiento de la calidad.
- Supervisión del manejo de la calidad en las etapas del proyecto y sus procesos
- Generación de informes, llamados de atención y observaciones de sugerencias de cambios para motivar el desarrollo de las metas establecidas tanto desde el control como del aseguramiento de la calidad en el proyecto.
- Manejo de la documentación de los procesos.
- Elaboración de informes semanales para las reuniones de seguimiento del proyecto, establecidas según cronograma
- Desarrollo de auditorías de calidad:
- Gestionar, coordinar y supervisar procesos de control de calidad en obra según las métricas de calidad establecidas
- Monitorear la gestión de equipos de trabajo
- Gestionar procesos de excelencia de rentabilidad en los procesos de operación de la obra
- Generar reportes de las auditorías establecidas y entregarlos oportunamente al Gerente de Proyecto
- Este profesional será el encargado de la supervisión de calidad a desarrollarse durante el proyecto.

#### **Administrador de contrato**

Este cargo presenta las siguientes funciones del rol bajo la figura de gestor de los procesos administrativos concernientes al área legal, financiera y como mediador de la comunicación entre la Directora del Proyecto y el Patrocinador. Desarrollará funciones según se describen sus responsabilidades, cumpliendo un horario de por lo menos seis horas diarias de trabajo según el cronograma establecido, llevando a cabo las actividades concernientes al proyecto:

- Responsabilidad principal: coordinar las actividades concernientes al aseguramiento de la calidad solicitada según el contrato firmado y las implicaciones establecidas en el Acta de Constitución del proyecto facilitando el desarrollo e implementación del proyecto:

- Responsabilidades específicas:
- Gestionar y coordinar la comunicación entre el inversionista de la obra o proyecto y el equipo técnico
- Proveer espacios comunicacionales para facilitar el desarrollo de su gestión.
- Brindar aseguramiento de la gestión de calidad, motivando la comunicación, armonía y trabajo dinámico entre los equipos de trabajo tanto del PM y PT como de la Contratante.
- Generar y presentar de reportes de seguimiento de las gestiones del proyecto, revisión secundaria de los reportes e informes de la gestión de la calidad
- Asistir a reuniones de seguimiento y llevar a cabo las funciones secretario-ad-hoc de las juntas.
- Custodiar la documentación del proyecto.
- Realizar los comunicados vía mail de reportes informativos de las gestiones, resumen de proceso y decisiones estratégicas descritas en los informes de la gestión de calidad. Esto incluye comunicación de las etapas de procesos como:
  - ❖ Diseño: Aseguramiento de cumplimiento con requisitos de proyecto y normativa estipulada para estandarización en la construcción.
  - ❖ Selección: Aseguramiento de cumplimiento con requisitos durante la calificación, documentación y selección de información.
  - ❖ Implementación: Aseguramiento de realización de la instalación de acuerdo con lo estipulado en planos y estándares aplicables, así como la realización del proyecto de acuerdo con los requerimientos iniciales.

#### **Analista de calidad**

Es el responsable de las actividades principales para el desarrollo del proyecto y sus recursos asignados. Incluye la identificación, definición e implementación de las pruebas funcionales y no funcionales necesarias, así como el registro de los resultados y el análisis de los mismos. Incluyen los siguientes procesos:

- Pruebas: Control de concatenación de la información compilada en relación con las recomendaciones de Junta y Juicios de Expertos
- Documentación: Aseguramiento de la documentación completa de la información del proyecto y verificar la entrega adecuada al cliente.

#### **Técnicos**

Adicionalmente, el personal que realice las revisiones del material compilado tendrá el cargo técnico y deberá dar seguimiento a las disposiciones establecidas para el contrato y manejar las medidas de Seguridad y Salud Ocupacional exigidas por el del Patrocinador (Diestra) . Este recurso desempeñará las funciones de redacción, transcripción de acuerdos y procedimientos, presentación de informes finales electrónicos. Este equipo cumplirá con los requisitos delineados en el Plan de Recursos Humanos de la organización, encargándose de las siguientes responsabilidades:

- Verificación y aseguramiento del cumplimiento con la normativa de Construcción que servirá como guía , así como con el seguimiento de procesos que respondan a la Seguridad y Salud Ocupacional de cada una de las etapas de procesos para proyectos.
- Documentación de procesos de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Elaboración de informes semanales de seguimiento del proyecto.

## **5.2. Plan de Mejoras del Proceso**

Se establece a continuación la planificación de mejoramiento a fin de detonar las oportunidades de mejora, convirtiéndolas en fortalezas para la gestión del proyecto, se consideran entonces los siguientes procesos y recomendaciones:

- **Delimitación de procesos y atributos:**
  - Identificar los procesos y actividades, detallando sus oportunidades de mejora
  - Establecer atributos claros a las actividades y procesos, especificando formas de mejora
  - Designar responsables del proceso
  - Determinar inclusiones y exclusiones del proceso
- **Establecer oportunidades de mejora:**
  - Establecer validación del proceso por parte del equipo de gestión del proyecto
  - Socializar las oportunidades de mejora antes establecidas

- Motivar la participación activa del equipo en formulaciones de planes de seguimiento de oportunidades de mejora
  - Promover un plan claro de tareas y secuencias para mejoramiento
  - Analizar el plan de forma crítica y factible
  - Considerar la elaboración de solicitudes de cambios
  - Implementar análisis y monitoreo a los planes de mejoramiento
- **Creación de Reportes de Mejoramiento**
- Revisar la incidencia del mejoramiento y crear reporte del impacto, afección de riesgos positivos y costos al proyecto
  - Establecer análisis inter-disciplinario con los siguientes parámetros del Equipo del Proyecto:
    - Objetivos de Calidad vs. Procesos de Mejoramiento
    - Uso de políticas de calidad aplicados a los mejoramientos
    - Auditoria de las métricas de calidad y riesgos en los mejoramientos
    - Tabulación de Proyecciones
  - Redactar reportes y socializarlos
- **Análisis de la información procesada**
- Establecer un Comité de Validación de parte del Equipo del Proyecto
  - Revisar y analizar los Reportes y Datos tabulados sobre los procesos de mejora
  - Crear una matriz FODA sobre las propuestas establecidas y un cuadro comparativos con pesos de criterios de evaluación de las incidencias del mejoramiento y crear reporte del impacto, afección de riesgos positivos y costos al proyecto
  - Crear fichas de Aprobación o Negación en un lapso no mayor a 76 horas

- **Accionar de respuesta**
  - Emitir Ficha de Respuesta con Plan de Implementación de Medidas con los siguientes parámetros:
    - Matriz FODA
    - Recomendaciones Generales
    - Acciones preventivas y/o correctivas
  - Gestionar procesos de Solicitudes de Cambio
  - Monitorear y controlar los mejoramientos
    - Reuniones de monitoreo quincenales
    - Reportes de las Reuniones
    - Reporte de Evaluación por mejoramientos
- **Crear documentación de respaldo**
  - Gestionar documentación de los procesos (Documentar los procesos de mejoramiento)
    - Diagrama de secuencia de procedimientos
    - Registro de recursos y actividades
    - Reporte de costos
    - Reporte de hitos e indicadores establecidos
    - Crear Registros Digitales
    - Crear Registros Electrónicos
  - Enviar mail con reporte resumen del archivo por proceso de mejoramiento

### **5.3. Métricas de Calidad**

Las revisiones de calidad se establecen entre los diferentes entregables por lo que la información de criterios se compila en un cuadro resumen por entregable, se incluyen los criterios fijados para medir la calidad por los paquetes de trabajo creados para el Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo de Obra. Se realiza revisiones paulatinas para garantizar la construcción de un manual con procesos claros pero con apertura de actividades a integrar según la especificad del proyecto de construcción a aplicar. Los estándares a aplicar serán los siguientes

y los indicadores se medirán en función del avance y los criterios descritos en las tablas:

- Recomendaciones de la Cámara de la Construcción expuestas en sus revistas periódicas sobre manejo de calidad en la Industria
- Construction Extension PMI 2000 Ed (Project Management Institute, 2003)
- Estándares ASTM en Apoyo de la Construcción

Se incluye en los anexos el detalle de los cuadros y algunos formatos aplicables para la identificación de indicadores a y reportes a lo largo del proceso de evaluación constante que se establece a fin de garantizar la calidad del producto, para este fin revisar los Anexos No.7, 8, 9 y 10 del Apéndice C.

Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

Tabla 13: Métrica de Calidad Entregable1

MÉTRICAS DE CALIDAD						
EDT	ACTIVIDAD	INDICADOR	NÚMERO DE CAMBIOS SOLICITADOS	MÉTRICA APLICADA		
				TIPO DE PRUEBA	PERIODICIDAD	CRITERIO DE CALIDAD
1	DIRECCIÓN DEL PROYECTO					
1.1	COORDINACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO Y SU EQUIPO DE TRABAJO	Reportes de Monitoreo Quincenal		Visual	Diaria	Cumplimiento con lineamientos en planes y alcance del proyecto.
1.2	ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	Cumplimiento de Horas de Trabajo y Uso de Recursos		Visual	Diaria	Cumplimiento del presupuesto y administración correcta de los recursos requeridos para el proyecto
1.3	PAUTAS DE DIRECCIÓN	Cronograma con detalle de dirección de gestiones		Visual	Semanal	Cumplimiento con lineamientos en planes y alcance del proyecto.
1.4	GENERACIÓN DE DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO E INICIO DE EJECUCIÓN	Acta de Constitución y Solicitudes de Asignación de Recursos		Visual y resultados de entrevistas de Juicios de Expertos	Ocasional (sólo una vez al inicio del proyecto)	Cumplimiento con lineamientos legales y de administración del contrato de este proyecto.
1.5	ENTREGA FORMAL DE LA DOCUMENTACIÓN	Acta de Constitución Firmada y Solicitudes de Asignación de Recursos Aprobadas		Visual y validación escrita de resultados de revisión	Ocasional (sólo una vez al cierre del proyecto)	Cumplimiento con lineamientos técnicos, presupuestarios y legales del proyecto.

Elaborado por: Autora

**Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

*Tabla 14: Métrica de Calidad Entregable2*

MÉTRICAS DE CALIDAD						
EDT	ACTIVIDAD	INDICADOR	NÚMERO DE CAMBIOS SOLICITADOS	MÉTRICA APLICADA		
				TIPO DE PRUEBA	PERIODICIDAD	CRITERIO DE CALIDAD
2	GENERACIÓN PRELIMINAR DE INFORMACIÓN					
2.1	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN: MANUALES, ESTRUCTURA Y PROCESOS DEL Á.PROYECTOS	Reportes de Datos Recaudados: encuestas y entrevistas		Visual y reporte resumen de recopilación informativa vía mail	Semanal	Cumplimiento con lineamientos de revisión preliminar propuesta para standarizar la información: grupo enfoque , entrevistas y compilación
2.2	INFORME DE ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA	Informe de Análisis de Estructura y Procedimientos		Visual y resultados de observaciones	Bi-semanal	Cumplimiento de requerimientos de administración correcta de los recursos en obra y manejo adecuado de terminología en obra para los manuales
2.3	INFORME DE ANÁLISIS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA	Informe de Análisis de Manuales		Visual e informe resultados de observaciones	Mensual	Cumplimiento con sintetizar y standarizar procesos respetando los lineamientos de procedimientos de la construcción y el alcance del proyecto.

Elaborado por: Autora

Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

Tabla 15: Métrica de Calidad Entregable3

MÉTRICAS DE CALIDAD						
EDT	ACTIVIDAD	INDICADOR	NÚMERO DE CAMBIOS SOLICITADOS	MÉTRICA APLICADA		
				TIPO DE PRUEBA	PERIODICIDAD	CRITERIO DE CALIDAD
3	MANUAL ESTANDARIZADO					
3.1	UNIFICACIÓN DE CRITERIOS TÉCNICOS Y OTROS	Borrador del Manual Rediseñado con fases y procesos requeridos		Visual y reporte de criterios técnicos a seguir	Semanal	Cumplimiento de requerimientos de administración correcta de los recursos en obra y manejo adecuado de terminología en obra para los manuales
3.2	IMPLEMENTACIÓN DE PRUEBAS	Reporte de revisión del Sponsor		Visual y resultados de observaciones tras gestión de revisión	Bi-semanal	Cumplimiento de compilación clara de la información, cumplimiento de criterios preaprobatorios por parte de los interesados y observaciones satisfactorias sobre la standarización
3.3	CIERRE	Acta Entrega firmada por el Sponsor		Visual e informe de resultados con acta entrega firmada	Ocasional (sólo una vez al final del proyecto)	Cumplimiento con sintetizar y standarizar procesos respetando los lineamientos de procedimientos de la construcción y el alcance del proyecto.

Elaborado por: Autora

- **Esquema de Control de Calidad:**

Se realiza controles periódicos que permitan mantener controlados los costos, calidad y el tiempo para que cada entregable esté completado y ejecutado de manera óptima siguiendo el siguiente esquema, tomando en cuenta las métricas de calidad mencionadas en los dos cuadros anteriores:

*Ilustración 28: Esquema de Control de Calidad*



Elaborado por: Autora

#### **5.4. Listas de Verificación de Calidad**

Las revisiones de calidad se establecen entre los diferentes entregables por lo que la información de criterios se compila en un cuadro resumen por entregable, se incluyen los criterios fijados para medir la calidad por los paquetes de trabajo creados para el Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo de Obra. Se realiza revisiones paulatinas para garantizar la construcción de un manual con procesos claros pero con apertura de actividades a integrar según la especificación del proyecto de construcción a aplicar. Las listas que se detallan a continuación establecen factores de control para la revisión de inspectores asignados por parte de la Administración y Dirección del Proyecto, que serán seleccionados de acuerdo a la designación del Sponsor y que tentativamente se han colocado en la tabla de miembros del proyecto como Analista de Calidad y Supervisor de Calidad presentándose una herramienta metodológica compuesta por una serie de ítems descriptivos y otros selectivos con: factores, propiedades, aspectos, componentes técnicos y registros de criterios de evaluación a fin de garantizar la ejecución de una óptima calidad en el proceso. Se detallan a continuación las mencionadas listas de chequeo:

## Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

Tabla 16: Listas de Verificación Entregable1

LISTA DE VERIFICACIÓN POR ENTREGABLE													
EDT	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	Estándares Aplicados	DURACIÓN ESTIMADA (días)	MÉTRICA			CALIFICACIÓN			RESPONSABLE VALIDACIÓN		
					TIPO DE PRUEBA	PERIODICIDAD	CRITERIO DE CALIDAD	CUMPLE		ESTADO	OBSERVACIONES/RECOMEN	FIRMA Y NOMBRE DEL INSPECTOR	FECHA
								SI	NO				
1	DIRECCIÓN DEL PROYECTO			56									
1.1	COORDINACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO Y SU EQUIPO DE TRABAJO	Desarrollo de actividades de planificación en torno a la logística y tareas a desarrollar en coordinación con los interesados	o Recomendaciones de la Cámara de la Construcción expuestas en sus revistas periódicas sobre: Coordinación de Proyectos	6	Visual	Diaria	Cumplimiento con lineamientos en planes y alcance del proyecto.						
1.2	ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	Manejo de la ejecución, gestión de recursos, control y monitoreo de los objetivos dispuestos	o Construction Extension PMI 2000 Ed	5	Visual	Diaria	Cumplimiento del presupuesto y administración correcta de los recursos requeridos para el proyecto						
1.3	PAUTAS DE DIRECCIÓN	En el control del proyecto que se ejecutará los objetivos establecidos por lo que a lo largo del desarrollo se adaptarán las recomendaciones y guía de las	o Construction Extension PMI 2000 Ed	47	Visual	Semanal	Cumplimiento con lineamientos en planes y alcance del proyecto.						
1.4	GENERACIÓN DE DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO E INICIO DE EJECUCIÓN	El cierre que será generado en una entrega provisional y una definitiva del proyecto dará por terminado de forma formal la ejecución del proyecto	o Construction Extension PMI 2000 Ed	4	Visual y resultados de entrevistas de Juicios de Expertos	Ocasional (sólo una vez al inicio del proyecto)	Cumplimiento con lineamientos legales y de administración del contrato de este proyecto.						
1.5	ENTREGA FORMAL DE LA DOCUMENTACIÓN	Al termino de la sistematización y sincretización de la información, se realizarán reuniones para revisión con el personal designado revisándose se de	o Construction Extension PMI 2000 Ed	4	Visual y validación escrita de resultados de revisión	Ocasional (sólo una vez al cierre del proyecto)	Cumplimiento con lineamientos técnicos, presupuestarios y legales del proyecto.						

Elaborado por: Autora

**Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

*Tabla 17: Listas de Verificación Entregable 2*

LISTA DE VERIFICACIÓN POR ENTREGABLE													
EDT	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	Estándares Aplicados	DURACIÓN ESTIMADA (días)	MÉTRICA			CALIFICACIÓN			RESPONSABLE VALIDACIÓN		
					TIPO DE PRUEBA	PERIODICIDAD	CRITERIO DE CALIDAD	CUMPLE		ESTADO	OBSERVACIONES/ RECOMEN	FIRMA Y NOMBRE DEL INSPECTOR	FECHA
								SI	NO				
2	GENERACIÓN PRELIMINAR DE INFORMACIÓN			24									
2.1	MANUALES, ESTRUCTURA Y PROCESOS DEL Á.PROYECTOS	Levantamiento de información sobre: manuales de procedimientos de la empresa, estructura organizacional y de procedimientos del Área de Proyectos de Diestra	o Recomendaciones de la Cámara de la Construcción expuestas en sus revistas periódicas sobre: Procesos de Construcción o Construction Extension PMI 2000 Ed	13	Visual y reporte resumen de recopilación informativa vía mail	Semanal	Cumplimiento con lineamientos de revisión preliminar propuesta para standardizar la información: grupo enfoque, entrevistas y compilación						
2.2	INFORME DE ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA	Informe del análisis de la estructura organizacional y de procedimientos del Área de Proyectos de Diestra	o Recomendaciones de la Cámara de la Construcción expuestas en sus revistas periódicas sobre: Procesos de Construcción o Construction Extension PMI 2000 Ed	5	Visual y resultados de observaciones	Bi-semanal	Cumplimiento de requerimientos de administración correcta de los recursos en obra y manejo adecuado de terminología en obra para los manuales						
2.3	INFORME DE ANÁLISIS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA	Informe del análisis de los manuales de procedimientos de control y monitoreo del Área de Proyectos de Diestra	o Recomendaciones de la Cámara de la Construcción expuestas en sus revistas periódicas sobre: Procesos de Construcción o Construction Extension PMI 2000 Ed	6	Visual e informe resultados de observaciones	Mensual	Cumplimiento con sintetizar y standardizar procesos respetando los lineamientos de procedimientos de la construcción y el alcance del proyecto.						

Elaborado por: Autora

**Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

*Tabla 18: Listas de Verificación Entregable 3*

LISTA DE VERIFICACIÓN POR ENTREGABLE												
EDT	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	Estándares Aplicados	DURACIÓN ESTIMADA (días)	MÉTRICA			CALIFICACIÓN				RESP VALI FIRMA Y NOMBRE DE INSPECTOR
					TIPO DE PRUEBA	PERIODICIDAD	CRITERIO DE CALIDAD	CUMPLE		ESTADO	OBSERVACIONES/ RECOMEN	
								SI	NO			
3	MANUAL ESTANDARIZADO			17								
3.1	UNIFICACIÓN DE CRITERIOS TÉCNICOS Y OTROS	Unificación de criterios técnicos y recomendaciones de procesos	o Recomendaciones de la Cámara de la Construcción expuestas en sus revistas periódicas sobre: Procesos de Construcción o Construction Extension PMI 2000 Ed	8	Visual y reporte de criterios técnicos a seguir	Semanal	Cumplimiento de requerimientos de administración correcta de los recursos en obra y manejo adecuado de terminología en obra para los manuales					
3.2	IMPLEMENTACIÓN DE PRUEBAS	Implementación de pruebas de desempeño de la validación de procesos sugeridos	o Recomendaciones de la Cámara de la Construcción expuestas en sus revistas periódicas sobre: Procesos de Construcción o Construction Extension PMI 2000 Ed	6	Visual y resultados de observaciones tras revisión técnica	Bi-semanal	Cumplimiento de compilación clara de la información, cumplimiento de criterios preaprobatorios por parte de los interesados y observaciones satisfactorias sobre la					
3.3	CIERRE	Entrega formal del manual estandarizado (Firma de Acta Entrega) y documentación del proyecto	o Construction Extension PMI 2000 Ed	3	Visual e informe de resultados con acta entrega firmada	Ocasional (sólo una vez al final del proyecto)	Cumplimiento con sintetizar y standarizar procesos respetando los lineamientos de procedimientos de la construcción y el alcance del proyecto.					

Elaborado por: Autora

## **6. Subcapítulo D6. Gestión de Recursos Humanos**

La coordinación de los recursos humanos representan un importante factor del proyecto, dado que determina la eficiencia, participación activa de sus miembros y éxito de esta labor propuesta para el Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra; es así que se han incluido los siguientes puntos clave en la gestión que se desarrollan a continuación:

- Plan de gestión de los recursos humanos
- Estructura organizacional del proyecto
- Asignaciones de personal al proyecto
- Matriz de Asignación de Responsabilidades RAM (RACI)

### **6.1. Plan de Gestión de los Recursos Humanos**

Esta gestión requiere de una planificación del manejo de los recursos estableciendo cómo y cuándo se cumplirán los requisitos estimados para este grupo. Se incluye también el detalle de técnicas que se implementarán para la eficiencia y agilidad del proyecto, es menester considerar que cada miembro del equipo aporta un entorno con cualidades diferentes que requieren ser atendidas y contempladas en este plan; por lo que se gestionarán contemplando los siguientes factores:

- Calendario de los Recursos Humanos
- Criterios de liberación del Recursos Humanos
- Formación de los Recursos Humanos
- Sistema de Reconocimiento y Recompensas
- Cumplimiento de Regulaciones
  - Políticas Organizacionales
  - Seguridad y Salud Ocupacional

### **6.1.1. Calendario de los Recursos Humanos**

La asignación de cargas y periodos estimados de trabajo del personal a participar en el proyecto contempla la siguiente distribución, considerando el hecho de que estos recursos son compartidos con actividades regulares del Sponsor en las áreas de trabajo en la que cada uno participa por lo que la distribución de horas se ha realizado en función de Juicio de Expertos y considerando las cargas laborales semanales:

Se resume en tres cuadros en la siguiente gráfica el despliegue de los recursos considerando su intervención en el proyecto, el estado de su actividad hasta la fecha, y el reporte de estado de horas de trabajo aplicadas al proyecto

Ilustración 29: Calendario Asignación de Recursos Humanos



Elaborado por: Autora

### **6.1.2. Criterios de Liberación de los Recursos Humanos**

La gestión de transición de los recursos a otros proyectos se dará sólo con las actividades regularmente planificadas por el Sponsor, dado que los empleados de este proyecto serán los mismos que laboran en Diestra Constructora por lo que durante las reuniones de monitoreo planificadas para el proyecto se establecerán pautas de control y reporte sobre la partición y logros de los miembros del equipo. El monitoreo y control de los recursos humanos será responsabilidad de la Directora del Proyecto y la Administradora del Proyecto guardará los reportes de trabajo de horas emitidos por la Directora a fin de establecer transiciones y liberaciones oportunas de los recursos según los acuerdos establecidos para este proyecto. La designación de responsabilidades y niveles de participación estarán claramente definidos en la Planificación de los Recursos Humanos a generarse en la planificación del proyecto al inicio del mismo.

### **6.1.3. Formación de los Recursos Humanos**

Los programas de capacitación y entrenamiento de los recursos asignados al proyecto vienen dados por las Campañas de Capacitación que lleva a cabo la empresa, sin embargo durante las fases de planificación y ejecución la Administradora del Proyecto según sean los reportes de monitoreo generados por la Directora podría detectar la necesidad de capacitar o entrenar adicionalmente a alguno de los miembros del equipo del proyecto. Se procederá de ser el caso con la revisión de necesidades existentes y el paralelo análisis de Planes de Mejoramiento para la elaboración, presentación y aprobación de un Plan de Capacitaciones y/o Entrenamientos a incorporarse en el proyecto. Dicho proceso requerirá la participación de Juicio de Expertos, tomando en cuenta el criterio de la Gerente de Recursos Humanos del Sponsor y las necesidades aprobadas por el Sponsor para este asunto. Este mencionado plan puede incluir también formas de apoyo por parte del Proyecto para que los miembros adquieran certificaciones pertinentes a las áreas de competencia del proyecto,

## Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

que beneficiarán el desarrollo del mismo. Se han establecido cuatro variables para el control de criterios de requerimiento del personal solicitado al Sponsor para la asignación del equipo de trabajo y se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 19: Criterios del Perfil Profesional Solicitado

Criterios de Selección de Personal: Factores Específicos Definidos									
Formato	Criterio	Peso Criterio %	Subcriterio	Peso Local %	Criterio	Peso Criterio %	Subcriterio	Peso Local %	
Criterios Específicos de Selección del Personal de Proyecto	Experiencia	30	Participación en proyectos de elaboración de gestiones para proyectos de construcción	10	Capacidad Técnica	30	Formación académica: título y certificaciones	8	
			Tamaño de los proyectos inmobiliarios en los que ha manejado o participado	5			Práctica o certificaciones en manejos de proyectos inmobiliarios	10	
			Habilidad para terminar proyectos relacionados con su área a tiempo	5			Capacidad de cumplimiento de trabajo a presión reportada en informes de personal	10	
			Evaluaciones de desempeño de excelencia en las gestiones asignadas: calidad del trabajo; puntualidad; cumplimiento de objetivos; aporte adicional a lo solicitado y buena relación con pares	10			Conocimientos de procesos de mapeo de obra y/o relacionados por área de trabajo	2	
	Capacidad Administrativa	18	Buen manejo de las políticas organizacionales de la empresa		6	Perfil Psicológico	22	Manejo de habilidades de trabajo en equipo	4
			Habilidades ejecutivas		6			Autonomía individual	4
			Destrezas de manejo de documentación y reporte para elaboración de gestiones de proyectos		6			Tolerancia al conflicto	4
								Resolución de conflictos	4
								Destrezas de procesos de control en situaciones de estrés	4
								Buenas relaciones interpersonales	2

Elaborado por: Autora

#### **6.1.4.Sistema de Reconocimiento y Recompensas**

Este sistema gestiona la competitividad, eficacia y eficiencia de los recursos humanos integrantes de las operaciones del proyecto, estos aspectos constituyen la competencia básica de la organización determinando la ventaja competitiva profesional por lo que se establecerá un Programa de Reconocimientos y Recompensas establecidas por las Campañas trimestrales que realiza la empresa. De modo que se plante entonces Fichas de Evaluación del Desempeño de los recursos que de ser positivas , requerirán de la emisión de Cartas de Reconocimiento emitidas por la Directora del Proyecto que contemplan agradecimiento por la labor desempeñada, aporte de milla extra y/o entrega puntual o anticipada por lo acordado ; estos recursos serán revisados al cierre del proyecto a fin de gestionar las entregas de certificados de Reconocimiento y recompensas para los empleados destacados según las Campañas de Motivación de Diestra que incluyen entradas al cine con combos de consumo y cenas según sea el caso de acuerdo a lo aprobado por el Sponsor en el reporte de planillas que se realizará al final del proyecto.

#### **6.1.5.Cumplimiento de Regulaciones**

El manejo de regulaciones ha contemplado un proceso de revisión de la principal normativa de aplicación a la gestión de recursos humanos tanto en entornos tanto administrativos como técnicos, que requieren ser contemplados con estricta y sencilla regulación aplicable en función de la actividad de los miembros del proyecto. Se establecen así claves ante el abordaje del cumplimiento y la gestión de las citadas regulaciones.La gestión de regulaciones que llevan a cabo en este proyecto se considera como procesos de socialización y monitoreo del seguimiento de estas, los miembros del proyecto deberán cumplir con las siguientes:

### **Políticas institucionales**

- Desempeñar las funciones establecidas en el contrato laboral individual, sin perjuicio del manejo organizacional de los requerimientos y recursos establecidos por este proyecto.
- Utilizar los instrumentos, materiales y equipos de seguridad y protección personal proporcionados por la empresa para su cargo y empelarlos con el debido cuidado, procurando su buen uso y cuidado.
- Abstenerse de comercializar los procesos objeto del presente proyecto.
- Abstenerse de entregar todo o parte de los datos o información que hubiere obtenido o producido para la ejecución de este proyecto con terceras personas.
- Guardar estricta confidencialidad de la información relativa a este proyecto y su ejecución, conforme a lo establecido en la Cláusula Décima de los contratos del personal.
- Asistir con puntualidad a las reuniones establecidas por este proyecto y/o juntas de capacitación o similares.

### **Normas de Seguridad y Salud Ocupacional**

---

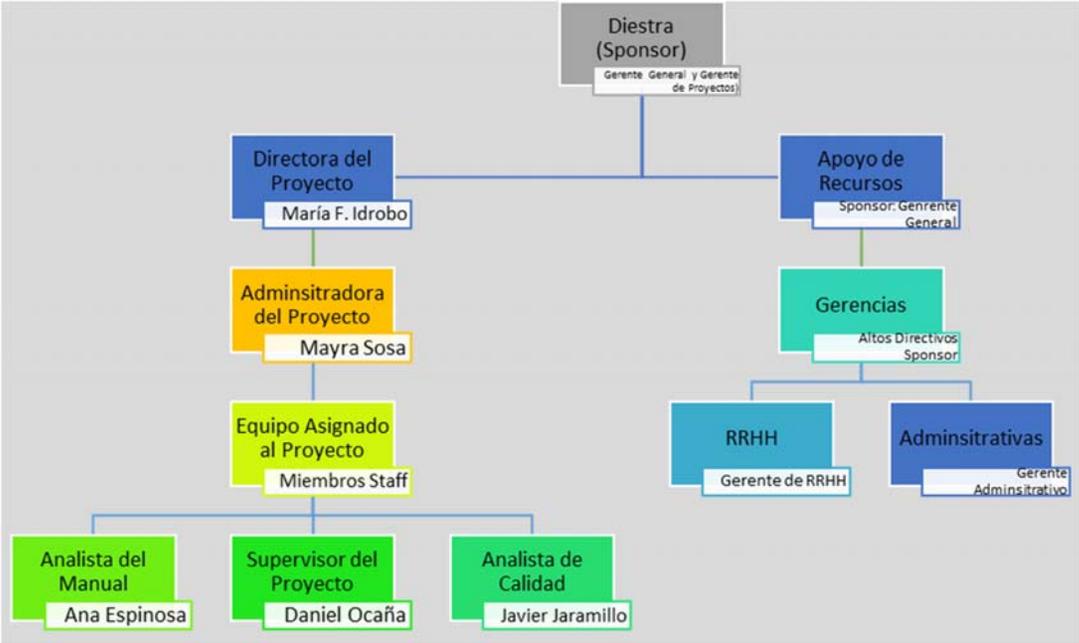
- Además de las prohibiciones constantes en el Código del Trabajo, el Reglamento Interno de Trabajo y el Reglamento de Higiene y Seguridad de la compañía, el trabajador participante de este proyecto no podrá:
  - Presentarse a sus labores bajo los efectos o ingerir dentro de las instalaciones de la compañía o de la revisión del proyecto bebidas alcohólicas, estupefacientes o cualquier otra sustancia psicotrópica.
  - Revelar información confidencial del proyecto
- Desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, que garanticen su salud, seguridad y bienestar. Los derechos de consulta, participación, formación, vigilancia y control de la salud en materia de prevención, forman parte del derecho de los trabajadores a una adecuada protección en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- Cumplir con las normas, reglamentos e instrucciones de los programas de seguridad y salud en el trabajo que se apliquen en el lugar de trabajo, así como con las instrucciones que les impartan sus superiores jerárquicos directos.
- Participar, conocer y ser informados sobre los procedimientos de Seguridad y Salud Ocupacional de la empresa y que se aplican a este proyecto, tanto en los programas de capacitación y otras actividades destinadas a prevenir los riesgos laborales en torno al proyecto.

## 6.2. Estructura Organizacional del Proyecto

La gestión del proyecto se sostiene de la estructura creada para el personal del mismo, establecida dentro de una organización matricial funcional representada por la empresa Diestra, por lo que se grafica una estructura que depende de las decisiones aprobadas por la Junta Directiva del Sponsor. La estructura que se dispone integra las representaciones gráficas de los miembros del proyecto y los principales interesados desde sus atributos de cargo y poder. El manejo organización del proyecto requiere de una interactiva participación de los interesados, que posibilite el diálogo y apoyo de las áreas de la empresa junto con el esfuerzo canalizado y coordinado de los miembros del Equipo o PT por lo que se propone el siguiente diagrama que establece las relaciones mencionadas, se incluyen algunos de los valores claves en este manejo:

- Comunicación abierta y oportuna
- Solidaridad y trabajo en equipo en el desarrollo de las tareas asignadas
- Puntualidad y eficiencia
- Agilidad y prevención

Ilustración 30: Diagrama de Estructura Organizacional



Elaborado por: Autora

6.3. Asignaciones de Personal al Proyecto

La planificación efectiva de la gestión de los RRHH es asignada a las responsabilidades al equipo del proyecto de acuerdo a los roles que van a desempeñar cada uno de ellos. La asignación de estos roles y responsabilidades se efectuará conforme los factores de alcance del proyecto y los aspectos que se han estipulado los niveles de interacción por parte de los interesados, se presenta la estructura a seguir:

- **Roles y tareas**
- **Designaciones y Expectativas**
- **Recursos asignados**

#### **6.3.1. Roles y Tareas Asignadas**

##### **Rol del Director del Proyecto:**

Este cargo representa un interesado del PM(Director del Proyecto) y PT (Equipo asignado ala proyecto)que es denominado con su título en singular proyecto por cuanto denota el cargo de coordinador y gestor principal del proyecto en cuestión que busca integrar las prácticas de varios proyectos de construcción de la empresa, es responsable del rol de coordinación general de las gestiones de este proyecto y de la revisión de la información a generarse en el proyecto cumplimiento las siguientes responsabilidades mediante su rol:

- Gestionar la aprobación y desarrollo del proyecto canalizando los recursos materiales y humanos para su desarrollo
- Monitorear y controlar el buen desarrollo del proyecto
- Motivar las reuniones y desarrollo de las herramientas del proyecto con los interesados
- Dar solución oportuna a problemas o hitos de conflicto generados en el desarrollo del proyecto
- Otorgar las revisiones y aprobaciones de la documentación pertinente a su área

- Coordinar y gestionar los recursos humanos y técnicos de su área
- Dar aprobación a los procesos del proyecto propuesto y generar feedback de las revisiones del mismo
- Coordinar y participar del rediseño del manual de monitoreo y control de obra

### **Rol del Administrador del Contrato**

Este cargo es un interesado de la Contratante que gestiona el control de los recursos, cuyo rol implica la coordinación administrativa de control legal y financiero del proyecto en cuestión que busca integrara las prácticas de varios proyectos de construcción de la empresa, es responsable del rol de coordinación general de las gestiones de este proyecto y de la revisión de la información a generarse en el proyecto cumplimiento las siguientes responsabilidades mediante su rol:

- Gestionar la firma de documentos legales y revisiones de aprobación del proyecto
- Controlar la evolución del proyecto en términos de cumplimiento de objetivos y tiempos establecidos
- Controlar el buen uso de los recursos asignados al proyecto
- Dar seguimiento a las reuniones entre los interesados del proyecto
- Otorgar comunicación oportuna entre el Patrocinador y el Equipo del Proyecto
- Comunicar medidas pertinentes a la gestión del proyecto entre los interesados
- Gestionar y coordinar la comunicación entre el inversionista del proyecto y el equipo técnico
- Proveer espacios comunicacionales para facilitar el desarrollo de su gestión.
- Brindar aseguramiento de la gestión de calidad, motivando la comunicación, armonía y trabajo dinámico entre los equipos de trabajo tanto de la PM y su PT como de la Contratante.

- Generar y presentar de reportes de seguimiento de las gestiones del proyecto, revisión secundaria de los reportes e informes de la gestión de la calidad
- Asistir a reuniones de seguimiento y llevar a cabo las funciones secretario-ad-hoc de las juntas.

**Rol del Equipo del Proyecto:**

Este grupo está integrado por el personal responsable de gestionar el desarrollo del proyecto y está compuesto de **Analista de Calidad, Supervisor del Proyecto, Analista de Manual** quienes representan a al PT y son gestores activos del rediseño del manual desempeñando las siguientes responsabilidades por rol:

**Analista de Calidad**

- Desarrollar revisión y aseguramiento de la calidad de los procedimientos establecidos por la estandarización del manual
- Identificar, delimitar e implementar pruebas a los estándares establecidos en los procedimientos
- Monitorear y controlar la calidad del proyecto
- Verificar la terminología y procedimientos de calidad integrados al manual
- Asistir a las reuniones convocadas para el desarrollo del proyecto

**Supervisor del Proyecto**

- Ejecutar la revisión de cumplimiento de tareas asignadas al cronograma
- Establecer parámetros rendimiento en los cumplimientos de las gestiones
- Elaborar informes y reportes al Director del Proyecto para validar el desarrollo del proyecto
- Informar sobre requerimientos de cambios al Director de Proyecto y proponer soluciones posibles de ser necesarias
- Fiscalizar internamente el proceso de desarrollo del proyecto
- Supervisar la administración de recursos humanos y técnicos asignados al proyecto

- Manejar y cautelar la documentación bibliográfica entregada por el Patrocinador al Equipo del Proyecto

**Analista del Manual**

- Ejecutar la revisión documentaria y coordinar con los interesados del proyecto las reuniones de revisión propuestas en Cronograma
  - Establecer reportes escritos de las observaciones señaladas tras la revisión documental
  - Digitar la información adicional , adquirida tras reuniones, y compilar dicha data con los manuales entregados por el Supervisor de parte del Patrocinador
  - Establecer resúmenes claves sobre observaciones nuevas establecidas en los procedimientos
  - Presentar informe breve de los cambios establecidos en cada reunión convocada y reportes al Director del Proyecto para validar el desarrollo del proyecto
  - Informar sobre requerimientos de cambios al Director de Proyecto y proponer soluciones posibles de ser necesarias
  - Fiscalizar internamente el proceso de desarrollo del proyecto
  - Brindar apoyo en las revisiones técnicas convocadas entre los interesados y los coordinadores del proyecto
  - Manejar y cautelar la documentación bibliográfica entregada por el Patrocinador al Equipo del Proyecto
- 
- Verificación y aseguramiento del cumplimiento con la normativa de Construcción que servirá como guía , así como con el seguimiento de procesos que respondan a la Seguridad y Salud Ocupacional de cada una de las etapas de procesos para proyectos.

**Rol del Gerente de Proyectos:**

Este cargo representa un interesado de la Contratante dado que es su departamento, el área de mayor participación en el proyecto y es responsable del rol de consultor, aprobador y validador de la información a generarse en el proyecto cumplimiento las siguientes tareas mediante su rol:

- Describir claramente los procesos relacionados con obra para la investigación del proyecto
- Especificar las áreas involucradas y afectadas
- Motivar la capacitación sobre el proyecto (entrenamiento)
- Comunicación constante desde el inicio hasta el cierre del proyecto
- Nuevos procedimientos y políticas
- Generar compromiso mediante los beneficios que implica el proyecto
- Realizar el Plan Anual Operativo y Técnico del área de Proyectos
- Otorgar las revisiones y aprobaciones de la documentación pertinente a su área
- Coordinar y gestionar los recursos humanos y técnicos de su área
- Dar aprobación a los procesos del proyecto propuesto y generar feedback de las revisiones del mismo

### **Rol del Gerente de Recursos Humanos:**

Cargo sostenido por un representante de los interesados de la Contratante, su cargo ha sido mantenido como el de la empresa por cuanto su participación posibilita integrara su experiencia en la estructura de la empresa y su apreciación técnica en el desarrollo de este proyecto por lo que su participación es parte de una alianza estratégica y desempeña el rol de gestor mediador en la asignación y monitoreo de recursos humanos, empleando las siguientes especificaciones de su rol:

- Participar activamente del proceso de revisión de los manuales, orientando el proceso efectivo del manejo de recursos

- Especificar la distribución de recursos humanos para el desarrollo del proyecto
- Comunicación Constante desde el inicio hasta el cierre del proyecto
- Proveer capacitación sobre el proyecto (entrenamiento)
- Nuevos procedimientos y políticas: motivación de campañas de concientización y comunicación Generar compromiso mediante los beneficios que implica el proyecto
- Socializar el proyecto

**6.3.2. Designaciones y Expectativas Asignadas**

*Tabla 20: Designaciones y Expectativas*

<b>Cargo del Personal</b>	<b>Personal Asignado</b>	<b>Rol</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Grupo de Interés</b>
<b>Directora del Proyecto</b>	María F. Idrobo	Gestionar la aprobación y desarrollo del proyecto canalizando los recursos materiales y humanos para su desarrollo Monitorear y controlar el buen desarrollo del proyecto Motivar las reuniones y desarrollo de las herramientas del proyecto con los interesados Dar solución oportuna a problemas o hitos de conflicto generados en el desarrollo del proyecto Otorgar las revisiones y aprobaciones de la documentación pertinente a su área Coordinar y gestionar los recursos humanos y técnicos de su área	Garantizar el trabajo y revisión calificada para la ejecución rediseño de manual de procedimientos de control y monitoreo sugeridos para la construcción.	Proveedor de servicios o Equipo Asignado y Director del Proyecto

**Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

		<p>Dar aprobación a los procesos del proyecto propuesto y generar feedback de las revisiones del mismo</p> <p>Coordinar y participar del rediseño del manual de monitoreo y control de obra</p>		
<p><b>Administrador del Proyecto</b></p>	<p>Mayra Sosa</p>	<p>Gestionar la firma de documentos legales y revisiones de aprobación del proyecto</p> <p>Controlar la evolución del proyecto en términos de cumplimiento de objetivos y tiempos establecidos</p> <p>Controlar el buen uso de los recursos asignados al proyecto</p> <p>Dar seguimiento a las reuniones entre los interesados del proyecto</p> <p>Otorgar comunicación oportuna entre el Patrocinador y el Equipo del Proyecto</p> <p>Comunicar medidas pertinentes a la gestión del proyecto entre los interesados</p> <p>Gestionar y coordinar la comunicación entre el inversionista del proyecto y el equipo técnico</p> <p>Proveer espacios comunicacionales para facilitar el desarrollo de su gestión.</p> <p>Brindar aseguramiento de la gestión de calidad, motivando la comunicación, armonía y trabajo dinámico entre los equipos de trabajo tanto del PM y PT como de la Contratante.</p> <p>Generar y presentar de reportes de seguimiento de las gestiones del proyecto, revisión secundaria de los reportes e informes de la gestión de la calidad</p> <p>Asistir a reuniones de seguimiento y llevar a cabo las funciones secretario-ad-hoc de las juntas.</p>	<p>Proveer óptima administración y control de los recursos, gestar mediación</p>	<p>Proveedor de servicios o Equipo Asignado y Director del Proyecto</p>

**Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

<p><b>Analista de Calidad</b></p>	<p>Javier Jaramillo</p>	<p>Desarrollar revisión y aseguramiento de la calidad de los procedimientos establecidos por la estandarización del manual Identificar, delimitar e implementar pruebas a los estándares establecidos en los procedimientos Monitorear y controlar la calidad del proyecto Verificar la terminología y procedimientos de calidad integrados al manual Asistir a las reuniones convocadas para el desarrollo del proyecto</p>	<p>Garantizar la calidad y asegurabilidad del proyecto, estableciendo comunicación oportuna con los interesados pertinentes al proceso del desarrollo del proyecto .</p>	<p>Proveedor de servicios o Equipo Asignado y Director del Proyecto</p>
<p><b>Analista del Manual</b></p>	<p>Ana Espinosa</p>	<p>Ejecutar la revisión documentaria y coordinar con los interesados del proyecto las reuniones de revisión propuestas en Cronograma Establecer reportes escritos de las observaciones señaladas tras la revisión documental Digital la información adicional , adquirida tras reuniones, y compilar dicha data con los manuales entregados por el Supervisor de parte del Patrocinador Establecer resúmenes claves sobre observaciones nuevas establecidas en los procedimientos Presentar informe breve de los cambios establecidos en cada reunión convocada y reportes al Director del Proyecto para validar el desarrollo del proyecto Informar sobre requerimientos de cambios al Director de Proyecto y proponer soluciones posibles de ser necesarias</p>	<p>Proveer apoyo al desarrollo de revisión, digitación y compilación del proyecto cumpliendo con los estándares de calidad acordados</p>	<p>Proveedor de servicios o Equipo Asignado y Director del Proyecto</p>

**Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

		<p>Fiscalizar internamente el proceso de desarrollo del proyecto          Brindar apoyo en las revisiones técnicas convocadas entre los interesados y los coordinadores del proyecto          Manejar y cautelar la documentación bibliográfica entregada por el Patrocinador al Equipo del Proyecto</p> <p>Verificación y aseguramiento del cumplimiento con la normativa de Construcción que servirá como guía , así como con el seguimiento de procesos que respondan a la Seguridad y Salud Ocupacional de cada una de las etapas de procesos para proyectos.</p>		
<p><b>Supervisor del Proyecto</b></p>	<p>Daniel Ocaña</p>	<p>Ejecutar la revisión de cumplimiento de tareas asignadas al cronograma          Establecer parámetros rendimiento en los cumplimientos de las gestiones          Elaborar informes y reportes al Director del Proyecto para validar el desarrollo del proyecto          Informar sobre requerimientos de cabios al Director de Proyecto y proponer soluciones posibles de ser necesarias          Fiscalizar internamente el proceso de desarrollo del proyecto          Supervisar la administración de recursos humanos y técnicos asignados al proyecto          Manejar y cautelar la documentación bibliográfica entregada por el Patrocinador al Equipo del Proyecto</p>	<p>Controlar los índices de cumplimiento en criterios de calidad, puntualidad con cronograma y desempeño de los objetivos de alcance del proyecto</p>	<p>Proveedor de servicios o Equipo Asignado y Director del Proyecto</p>

**Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

<p><b>Gerente de RRHH Diestra</b></p>	<p>Dra. María de  Lourdes La  Torre</p>	<p>Responsable de realizar el Plan Anual de Capacitación y Gestión del área de RRHH, otorgar las revisiones y aprobaciones de la documentación pertinente a su área, coordinar y gestionar los recursos humanos de la empresa Gestionar los recursos humanos del proyecto y coordinar con la gerencia Administrativa los recursos técnicos y materiales que pudieran requerirse Dar aprobación a las revisiones de los procesos del proyecto , generar feedback de las revisiones del mismo</p>	<p>Asigne oportunamente los recursos humanos y permisos necesarios para la ejecución del proyecto</p>	<p>Sponsor</p>
<p><b>Gerente de Proyectos Diestra</b></p>	<p>Ing. Fernando  Idrobo</p>	<p>Responsable de realizar el Plan Anual Operativo y Técnico del área de Proyectos, otorgar las revisiones y aprobaciones de la documentación pertinente a su área, coordinar y gestionar los recursos humanos y técnicos de su área Dar aprobación a los procesos del proyecto propuesto y generar feedback de las revisiones del mismo</p>	<p>Apruebe el proyecto presentado que involucra la asignación de recursos humanos, técnicos y de espacios de supervisión</p> <p>Facilite la asignación de espacios para entrevistas y encuestas con el staff de su área</p>	<p>Sponsor</p>

**6.3.3. Recursos Asignados**

## Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

Tabla 21: Asignación de Recursos

Rol	Personal Designado	Tipo de Adquisición	Horas Requeridas	Costo del Reclutamiento o USD	Cronograma Asignado		Fases
					Inicio	Fin	
Directora del Proyecto	María F. Idrobo	Asignación	49	\$1,225.00	1-Sep-17	23-Nov-17	Todas las fases
Administradora del Proyecto	Mayra Sosa	Asignación	50	\$837.50	7-Sep-17	22-Nov-17	Todas las fases
Gerente de RRHH Diestra (Sponsor)	Lourdes La Torre	Asignación	20	\$640.00	1-Sep-17	22-Nov-17	Ejecución, Pruebas y Cierre
Supervisor del Proyecto	Daniel Ocaña	Asignación	39	\$858.00	4-Sep-17	17-Nov-17	Planificación y Ejecución
Analista del Manual	Ana Espinosa	Asignación	72	\$882.00	8-Sep-17	23-Nov-17	Todas las fases
Analista de Calidad	Javier Jaramillo	Asignación	56	\$1,092.00	12-Sep-17	17-Nov-17	Planificación y Ejecución

Elaborado por: Autora

### 6.4. Matriz RACI

Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

Ilustración 31: Matriz RACI

Actividad	Persona						
	Ma. Fernanda Idrobo	Mayra Sosa	Daniel Ocaña	Ana Espinosa	Javier Jaramillo	Ma. De Lourdes La Torre	Fernando Idrobo
Coordinación de la planificación y desarrollo del proyecto y del equipo de trabajo	F	I	R	C	C	I	I
Administración del proyecto	I	R, I	C	R	R	R	R
Establecimiento de pautas de dirección de proyectos en cada gestión	F, R	I	C	R	R	I	I
Generación de la documentación del proyecto y dar inicio a su ejecución	R	R, F	R	R	R	C, I	C, I
Cumplimiento de los procedimientos de recepción y firmas de la documentación entregada (firman el responsable contratista y responsable Diestra)	R	R, F	R	R	R	C	I
Firma del acta entrega recepción entre el contratista y representante Diestra	I	R, F	I	I	I	I	C
Levantamiento de información sobre: manuales de procedimientos de la empresa, estructura organizacional y de procedimientos del Área de Proyectos de Diestra	R	R, F	R	R	R	C	C
Informe del análisis de la estructura organizacional y de procedimientos del Área de Proyectos de Diestra	R, C	R, F	I	R	I	I	I
Informe del análisis de los manuales de procedimientos de control y monitoreo del Área de Proyectos de Diestra	R, C	R, F	I	R	I	I	I
Unificación de criterios técnicos y recomendaciones de procesos	R	R, F	R	R	R	C	C
Implementación de pruebas de desempeño de la validación de procesos sugeridos	I	I	R, F	I	R, C	C	I, C
Entrega formal del manual estandarizado (Firma de Acta Entrega)	R	R, F	R	R	R	I	I
<b>R</b> = responsable de ejecución <b>F</b> = responsable final							
			<b>C</b> = responsable a consultar <b>I</b> = persona a informar				

Elaborado por: Autora

La selección de actividades presentadas en la matriz RACI se estableció en función de los paquetes de trabajo designados como actividades de segundo nivel en Cronograma de Trabajo de Microsoft Project a fin de abarcar las principales diligencias del proyecto.

## 7. Subcapítulo D7. Gestión de las Comunicaciones

El desarrollo del proyecto requiere de una eficaz comunicación, que facilite los procesos de las gestiones y las relaciones entre los interesados es así como ese establecen los siguientes parámetros claves para el manejo comunicacional: un proceso de **procesamiento de la información**, que involucra el conocimiento de la relación con los procesos y participación de los trabajadores del Área de Proyectos ; en relación a esto y en consonancia con el manejo de riesgos se establece un **procedimiento de reforzar los valores de adaptación al cambio y participación activa** para lo cual se propone la campaña de reconocimiento de valores corporativos entre los que se destaca la productividad, solidaridad y trabajo ágil que interactúan con éste proyecto. Estos dos parámetros que se tratan mediante la gestión comunicacional, parten de la herramienta de evaluación y motivación que será manejada por la Gerente de RRHH y que interactúa con lo antes mencionado:

### **Procesamiento de la información: valoración de los interesados y reforzamiento de valores**

#### **Valoración de los procesos y sus interesados**

El proyecto requiere de una evaluación de parte de los interesados, que permita el reconocimiento de agentes positivos y negativos ante la propuesta y la identificación de perfiles para discriminar de mejor manera la información y participantes en los grupos de enfoque y entrevistas a realizarse. Es menester reconocer que esto se dará a la par de los procesos de manejo del personal y de los Recursos Humanos que ya Diestra posee. Adicionalmente, se establecerá una retroalimentación de los conocimientos adquiridos entre las reuniones de revisión de manuales que compete a la fase de ejecución del proyecto. Esta fase preliminar que se describe en apoyo del manejo de la comunicación establece mediante una breve valoración, obtener: 1) evaluación y percepción clara de

los pensamientos y posibles aportaciones de los involucrados en el proceso de validación, y 2) análisis de la información preliminar a revisar para la estandarización del manual. Los resultados de estas evaluaciones se manejarán mediante un reporte de consideraciones, recomendaciones y observaciones con el que partirá el Equipo Asignado al Proyecto para el manejo del mismo.

Es trascendental tomar las providencias necesarias para que estas evaluaciones no afecten el comportamiento, ni generen barreras en los interesados creando malestar, impidiendo la obtención de los resultados deseados. A fin de facilitar los procesos, se propondrá un portal de comunicación práctico, con encuestas variables con un máximo de 10 preguntas de opciones múltiples, las mismas tendrán carácter obligatorio para los interesados y saldrán como ventana pop-up en el ordenador del Departamento de RRHH, esto puede ejecutarse durante los espacios de refuerzo de campañas de valores que maneja mensualmente la empresa y deberá demandar el mínimo tiempo de desarrollo de la aplicación y de tal forma no afectar a los procesos. Estas evaluaciones permitirán obtener datos para generar KPI's. Se considerarán las valoraciones y formatos descritos en: Anexo No. 10 del Apéndice C y las referencias del Anexo No. 10 del Apéndice A de darse cambios.

Factores que se busca medir:

- Contribución del proyecto a la empresa
- Contribución del proyecto a los interesados
- Percepción de los interesados
- Confianza de los interesados
- Cumplimiento de expectativas de los interesados
- Evaluar el ambiente físico del proyecto
- Evaluar conocimiento sobre el proyecto
- Evaluar valoración sobre el proyecto
- Evaluar conciencia de los beneficios del proyecto
- Evaluar los niveles de satisfacción
- Detectar deficiencias de la comunicación en los procesos relacionados con el quehacer de obra

- Identificar barreras por parte de los interesados en torno al quehacer de obra y sus relaciones con otras áreas

**Reforzamiento de valores**

El plan de comunicación tiene la necesidad de ser medido, por lo que se requiere de un *key performance indicador* o KPI's, lo que significa contar con indicadores de gestión que permitan la retroalimentación de lo experimentado en Obras, transmitido en las campañas y en un futuro realizar correcciones del mismo. Los KPI's que se utilizará son los siguientes:

- Nivel de Conocimiento
- Nivel de Comprensión
- Nivel de Valoración
- Nivel de Utilización
- Nivel de Alineación con los objetivos del área
- Nivel de Comprometimiento

Cada KPI funciona en forma integrada, por lo que cada una se complementa entre sí permitiendo generar una idea clara de lo percibido por los interesados. El nivel de conocimiento, implica la percepción de existencia de los procesos de monitoreo y control en obra, esto comprende cadena de procesos, ubicación del interesado en la cadena, cantidad de procesos, tiempos, observaciones, recomendaciones y métodos aplicados. Le sigue la comprensión, que significa que no sólo conocen el sistema, sino que se comprenden el alcance del proyecto y sus beneficios a futuro. El nivel siguiente es la valoración, esto permitirá conocer el valor que le da los Stakeholders a este tipo de cambios, el apoyo y cuidado que puedan brindar ellos a los mismos. Finalmente, el nivel de utilización permitirá obtener información de los conocimientos de los procedimientos a estandarizar y los niveles de alineación y comprometimiento permiten reconocer el estado actual del personal entorno a lo presentado hasta el inicio del proceso bajo el manejo de los manuales de gestiones en los diversos proyectos de la construcción. Las cuatro variables (conocimiento, comprensión, valoración y utilización) funcionan en forma escalonada, presuponiendo lo anterior en términos de percepción y complejidad. Estas se encuentran relacionadas junto con las otras variables con tres elementos clave en el proceso: sostenibilidad, integración de procesos y coordinación-interconexión, factores clave en el desarrollo del proyecto.

Este procedimiento es un factor clave en el desarrollo del proyecto, es así que se lo integra entre las herramientas de valoración continua por cuanto brinda una especificación sobre los factores a considerar para la revisión del compromiso e interiorización de los procesos que se revisarán en la estandarización del manual y brinda un medio de verificación de la comunicación con el proyecto según los objetivos establecidos. Se ha realizado investigación sobre proyectos relacionados y se han contemplado los siguientes indicadores como medios de comprobación del asertivo logro de objetivos, a fin de implementar KIP's (Key Indicador Performance o Indicadores Clave de Desempeño) en este proyecto. Se consideran entonces procedimientos de monitoreo mediante la revisión de la gestión de los interesados revisada por etapa y la valoración del cumplimiento de los siguientes indicadores: integración de procesos, factor de revisión desde el cumplimiento de las condiciones establecidas para la implementación de procedimientos establecidos para el proyecto ,

lo que incluye una revisión de la participación de los interesados y la exteriorización de su compromiso; y coordinación e interconexión este indicador posibilita una revisión desde la implementación de procedimientos y participación en la evaluación de los mismo tanto técnicos como administrativos de los interesados. Estos indicadores han sido referidos de posturas de la Comisión Europea, que estableció un foro de discusión sobre indicadores y procedimientos recomendables para el manejo de servicios de la construcción y sus derivados en el mundo. (European Commission , 2011)

Esta gestión expone con los referentes de valores y competencias trabajadas la manera en la que se han planificado las comunicaciones en el proyecto, adicionalmente su estructura, monitoreo y control y contemplan los siguientes aspectos

- Plan de Gestión de las Comunicaciones
- Reportes de Desempeño
- Gobierno y Reuniones
- Plan de Control y Ejecución de las Comunicaciones

### **7.1. Plan de Gestión de las Comunicaciones**

El manejo del plan de comunicaciones se establece mediante la revisión constante por parte del Supervisor de Calidad, quien forma parte del Equipo Asignado al Proyecto o PT, se ha generado entonces un cuadro resumen de las actividades y métodos de comunicación que se integran al proyecto considerando paralelamente los elementos de KPI's que se han fijado como estratégicos para la comunicación integral entre las gestiones de este proyecto. Se presenta así el siguiente cuadro resumen que establece el planteamiento integrado del control y la ejecución de las comunicaciones en el proyecto:

Tabla 22: Plan Comunicacional General Entregable 1

PLAN GENERAL DE COMUNICACIÓN						
EDT	ACTIVIDAD	REQUERIMIENTO COMUNICACIONAL	MÉTRICA			PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS
			MÉTODO SUGERIDO	TIPO DE COMUNICACIÓN	IDIOMA	
1	DIRECCIÓN DEL PROYECTO					
1.1	COORDINACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO Y SU EQUIPO DE TRABAJO	Revisión documentaria y designación tras junta, a comunicarse vía mail. Análisis en equipo tras borrador previo emitido por Director del Proyecto, consideraciones técnicas y de recursos; espacio de reuniones en oficina matriz	Reunión y correo electrónico	Oral y escrita	Español	Gerente de RRHH, Junta Directiva y Greente de Proyectos ; Designado Director
1.2	ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	Análisis de requerimientos, establecimiento de criterios de control y monitoreo; graficación de propuestas; espacio de reuniones en oficina matriz	Reunión, informe y correo electrónico	Oral , escrita e interactiva	Español	Gerente de RRHH, Administrador de Proyecto (PM) y Equipo asignado al proyecto (PT)
1.3	PAUTAS DE DIRECCIÓN	Análisis de recursos y tiempos en las gestiones, graficación de propuestas; espacio de reuniones en oficina matriz	Reunión, informe y correo electrónico	Oral , escrita e interactiva	Español	Gerente de RRHH, Director de Proyecto (PM) y Equipo asignado al proyecto (PT)
1.4	GENERACIÓN DE DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO E INICIO DE EJECUCIÓN	Recopilación documentaria y emisión de acta de inicio	Informe y correo electrónico	Oral y escrita	Español	PM y PT, Gerente de RRHH, Gerente de Proyectos
1.5	ENTREGA FORMAL DE LA DOCUMENTACIÓN	Presentación resumen en diapositivas y reporte enviado por mail. Documento resumen firmado por interesados	Reunión, informe y correo electrónico	Oral y escrita	Español	PM , Gerente de Proyectos, Gerente General y Junta Directiva

Elaborado por: Autora

Tabla 23: Plan Comunicacional General Entregable 2

PLAN GENERAL DE COMUNICACIÓN						
EDT	ACTIVIDAD	REQUERIMIENTO COMUNICACIONAL	MÉTRICA			PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS
			MÉTODO SUGERIDO	TIPO DE COMUNICACIÓN	IDIOMA	
2	GENERACIÓN PRELIMINAR DE INFORMACIÓN					
2.1	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN: MANUALES, ESTRUCTURA Y PROCESOS DEL Á.PROYECTOS	Análisis de información obtenida, revisión grupal y redacción, cierre con reporte	Reunión, reporte resumen y correo electrónico	Oral, escrita e interactiva	Español	PM y PT
2.2	INFORME DE ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA	Análisis de información obtenida, revisión grupal y redacción, cierre con reporte	Reunión, reporte resumen y correo electrónico	Oral, escrita e interactiva	Español	PM y PT
2.3	INFORME DE ANÁLISIS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL Á.PROYECTOS DE DIESTRA	Análisis de información obtenida, revisión grupal y redacción, cierre con reporte	Reunión, reporte resumen y correo electrónico	Oral, escrita e interactiva	Español	PM y PT

Elaborado por: Autora

Tabla 24: Plan Comunicacional General Entregable 3

PLAN GENERAL DE COMUNICACIÓN						
EDT	ACTIVIDAD	REQUERIMIENTO COMUNICACIONAL	MÉTRICA			PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS
			MÉTODO SUGERIDO	TIPO DE COMUNICACIÓN	IDIOMA	
3	MANUAL ESTANDARIZADO					
3.1	UNIFICACIÓN DE CRITERIOS TÉCNICOS Y OTROS	Unificación de criterios técnicos y recomendaciones de procesos; cierre con reporte	Reunión, reporte resumen y correo electrónico	Oral, escrita e interactiva	Español	PM y PT
3.2	IMPLEMENTACIÓN DE PRUEBAS	Implementación de pruebas de desempeño de la validación de procesos sugeridos; reporte de observaciones y recomendaciones	Reunión, reporte resumen y correo electrónico	Oral, escrita e interactiva	Español	PM y PT, Gerente de RRHH, Gerente de Proyectos
3.3	CIERRE	Entrega formal del manual estandarizado (Firma de Acta Entrega) y documentación del proyecto	Reunión, reporte resumen y correo electrónico	Oral, escrita e interactiva	Español	PM y PT, Gerente de RRHH, Gerente de Proyectos

Elaborado por: Autora

## Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

Ilustración 32: Comunicaciones del Proyecto

PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES							
COMUNICACIONES DEL PROYECTO							
INFORMACIÓN	CONTENIDO	DOCUMENTO	PERIODICIDAD	NIVEL DE DETALLE	METODOLOGÍA	RESPONSABLE DE COMUNICAR	GRUPO RECEPTOR
Inicio del Proyecto	Datos y comunicación sobre el inicio del proyecto	Acta de Constitución del Proyecto	Una sola vez	Medio	Documento digital PDF vía correo electrónico	Directora del Proyecto	Sponsor, Gerente de RRHH y Gerente de Proyectos
Inicio del Proyecto	Datos preliminares sobre el alcance del proyecto	Alcance del Proyecto	Una sola vez	Alto	Documento digital PDF vía correo electrónico	Directora del Proyecto	Sponsor, Staff del Proyecto
Planificación del Proyecto	Planificación detallada del Proyecto: Interesados, Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, RRHH, Comunicaciones, Riesgos, y Adquisiciones	Planificación del Proyecto	Una sola vez	Muy alto	Documento digital PDF vía correo electrónico	Administradora del Proyecto	Sponsor, Staff del Proyecto
Control y Monitoreo del Estado del Proyecto	Estado Actual (EVM), Progreso (EVM), Pronóstico de Tiempo y Costo, Problemas y Otros( pendientes emergentes )	Informe de Control	Informe Quincenal	Alto	Documento impreso y correo electrónico con documento adjunto	Directora y Administradora del Proyecto	Sponsor, Staff del Proyecto
Coordinación del Proyecto	Información detallada de las reuniones de coordinación semanal	Acta de Reunión	Semanal	Alto	Documento digital PDF vía correo electrónico	Directora del Proyecto y Miembro Asignado del Proyecto	Sponsor, Staff del Proyecto
Validación de Entregables	Información sobre las pruebas técnicas y de factibilidad de los manuales	Informe de conformidad	Una sola vez	Alto	Documento impreso y documento digital PDF vía correo electrónico	Gerente de Recursos Humanos y Gerente de Proyectos	Directora del Proyecto y Staff del Proyecto

Elaborado por: Autora

## 7.2. Reportes de Desempeño

La coordinación de los controles del desempeño se evidencia en la emisión de Reportes de Desempeño, que se generarán de manera periódica y bajo un formato de informe que establece una gestión organizada del proyecto y su información, presentando los resultados parciales y totales de los paquetes de trabajo por las fases establecidas. La guía que provee a este aspecto el cronograma del proyecto y particularmente la Línea Base del proyecto es clave. Dichos reportes deben contemplar los siguientes atributos:

Información sobre el desempeño: porcentaje completado en tareas y/o actividades

Reporte de indicadores de estado para área: alcance, injerencia cronograma, costos y calidad

Reporte de participación y percentiles de uso de los recursos

Análisis de desempeño y estado actual

Se definen entonces los siguientes documentos de reporte:

- Informe de Rendimiento periódico
- Informe de Control y Monitoreo periódico
- Reporte Resumen de Cambios Aprobados
- Informe de Rendimiento Final del Proyecto
- Acta de Aceptación del Proyecto
- Acta de Cierre del Proyecto
- Relación de integración de documentos del proyecto
- Informe de especificaciones técnicas del manual rediseñado
- Informe de lecciones aprendidas del proyecto

- Reporte de actividades e hitos
- Activos de procesos generados en el proyecto
- Informe de Riesgos
- Informe de Situación del Proyecto

### **7.3. Gobierno y Reuniones**

La coordinación de las actividad establecidas en el Cronograma del Proyecto es trascendental para el desarrollo de reuniones establecidas para el proyecto, estas han sido fijadas como espacios de monitoreo y control del avance del mismo. El gobierno del proyecto viene dado por la estructura definida para este proyecto, en el que la Directora del Proyecto se convierte en el ente de control principal del proyecto.

De surgir controversias durante las fases del proyecto, estas se resolverán de la siguiente forma:

- Fijar las pautas claras del problema
- Establecer un moderador para crear un espacio de conversación, confrontación y resolución de conflictos
  - Asignación del Moderador por parte del Director del Proyecto
  - Reporte de Resolución del Conflicto por parte del Miembro Asignado
- Registrar el incidente y revisarlo de ser necesario en las reuniones de monitoreo quincenal
- Si persistiré la controversia, se plantarán dos instancias de solución:
  - Emplear el método estándar de resolución de problemas a cargo del Director del Proyecto y el Equipo del Proyecto creando un Comité Mediador
  - Incluir al Gerente de Recursos Humanos en el Comité Mediador, quien con su liderazgo buscará una medida alternativa y empleando técnicas de resolución de conflictos disolverá la controversia.

Los medios de comunicación definidos para el proyecto son: reuniones y correo electrónico corporativo, con los siguientes protocolos a seguir.

### **Reuniones**

- Convocar vía correo electrónico con un lapso de por lo menos 24 horas de anticipación con formato de:
  - Fecha, Hora, Duración Lugar
  - Puntos a tratar
  - Participantes
  - Requerimientos para la asistencia
- El inicio y cierre de las reuniones se desarrollará según lo planificado, manteniéndose estricta puntualidad
- Se otorgará unos minutos al cierre de la reunión para la emisión del Acta de Reunión, misma que será firmada por los asistentes.
- El Acta de Reunión será enviada mediante correo electrónico a los participantes de la misma.

### **Correo electrónico corporativo**

- Medio de comunicación interactivo con los miembros del Equipo del Proyecto y sus principales interesados
- Respaldo electrónico y formal de comunicados como:
  - Oficios
  - Solicitudes
  - Aprobaciones
  - Negaciones
  - Memos
  - Otros similares de la comunicación
- La redacción de los correos electrónicos debe integrar un remitente y un receptor, la manera de comunicación será formal escrita y clara sobre los temas a tratar o expuestos cumpliendo los siguientes factores:

- Objetivo claro (informar, plantear requerimientos, detallar avance, describir riesgos y/o prevenciones)
- Redacción completa y detallada del asunto a tratar

### **Documentos Adicionales**

Dado que el proyecto manejará un gran cantidad de documentación, se establecen los siguientes parámetros para el control de archivo y respaldos a crearse en las carpetas compartidas electrónicas:

- Nombre de los archivos :
  - Siglas del proyecto, seguidas por nombre del documento y versión del documento : ejemplo:
    - RMPO\_Borrador del Manual\_Versión 1
- Crear una carpeta virtual compartida en un medio de almacenamiento en la nube bajo la estructura de desglose del paquete de trabajo del proyecto y entonces guardar los documentos de acuerdo al nivel de correspondencia en subcarpetas
- Enviar reporte de la creación y grabado de nuevo documento al Miembro Encargado de Creación de Respaldos Electrónicos

## **7.4. Plan de Control y Ejecución de Comunicaciones**

La coordinación del control y ejecución de las comunicaciones se gestionará mediante dos filtros: 1) reuniones de monitoreo por parte del Director del Proyecto y 2) actualizaciones del plan de gestión de las comunicaciones.

De generarse actualizaciones se considerarán los siguientes elementos:

- Informes de Aprobación de Cambios, que presenten afectación en:
  - Cambio en la estructura organizacional del Staff del Proyecto
  - Cambio de roles en los integrantes del Staff del Proyecto
  - Incorporación y/o baja de interesados del proyecto
  - Cambio de necesidades de información por parte de los interesados
- Reportes de resistencia al cambio por parte de los interesados

- Reportes de mejoramiento con :
  - Evidencias factibles de oportunidades de mejoras de la comunicación entre los interesados del proyecto
  - Evidencias factibles de oportunidades de mejoras de la comunicación entre los miembros del proyecto

La actualización en caso de proceder, requiere del seguimiento del procedimiento que se describe:

1. Reconocimiento y clasificación de los interesados del proyecto
2. Delimitación de los requerimientos informativos de los interesados del proyecto
3. Actualización de la matriz de comunicaciones del proyecto
4. Informe Aprobador del Comité de Gestión de Cambios
5. Actualización del Plan de Gestión de las Comunicaciones
6. Actualización de los documentos
7. Socialización del Plan de Gestión de las Comunicaciones actualizado

## **8. Subcapítulo D8. Gestión de los Riesgos**

Los objetivos de la gestión de riesgos de este proyecto consisten en aumentar la probabilidad e impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos del proyecto, creando un óptimo ambiente de desarrollo, se consideran así los factores de impactos inmediatos tanto negativos como positivos y sus referentes de tolerancia, se contempla así los siguientes componentes:

- Plan de gestión de los riesgos
- Registro de riesgos

### **8.1. Plan de Gestión de los Riesgos**

La planificación de esta gestión contempla la revisión de los riesgos del proyecto, sus probabilidades y métodos de prevención sin embargo cabe recalcar que esta gestión requiere un monitoreo constante una vez iniciado el proyecto dado que es a lo largo de su desarrollo que muchos riesgos pueden darse y/o incrementar sus probabilidades de afectación. Es menester considerar la importancia de determinar la procedencia del riesgo a lo largo de las revisiones de monitoreo del proyecto. Se contempla entonces los factores de impactos inmediatos y otros aspectos complementarios: metodología de la gestión; roles y responsabilidades de la gestión; frecuencia de la gestión; probabilidades e impacto; y formatos de gestión. Se implementa entonces estos recursos en los siguientes cuadros resumen:

Ilustración 33: Metodología de G.Riesgos

Actividad	Definición	Herramientas	Fuentes de Información
Planificación de Gestión de Riesgos	Elaborar Plan de Gestión	PMBok, PMBok Construction Chapter; Análisis de equipo; Juicio de Expertos	Sponsor y Director del Proyecto con su Staff
Identificación riesgos	Identificar riesgos y sus afecciones al proyecto; documentar sus atributos y particularidades	Checklist de Riesgos (Listas de Verificación); RBS estandar	Sponsor; Director del Proyecto con su Staff ; equipos de proyectos similares consultores invitados y archivos históricos de proyectos
Análisis cualitativo de riesgos	Evaluar probabilidad e impacto de los riesgos; establecer ranking de importancia de los riesgos; documentar los análisis establecidos	Definición de Probabilidad; Definición de Impacto; Matriz de Probabilidad e Impacto	Sponsor; Director del Proyecto con su Staff ; equipos de proyectos similares consultores invitados y archivos históricos de proyectos
Análisis cuantitativo de riesgos	Evaluar probabilidad e impacto global en el proyecto; establecer calculo de reserva de contingencia ; documentar los análisis establecidos	@Risk 4.1 Software for MS.Project; Análisis de equipo	Sponsor; Director del Proyecto con su Staff ; equipos de proyectos similares consultores invitados y archivos históricos de proyectos
Planificación de respuesta a riesgos	Definir respuestas a los riesgos; planificar ejecución de respuestas; documentar la información generada	@Risk 4.1 Software for MS.Project; Análisis de equipo	Sponsor; Director del Proyecto con su Staff ; equipos de proyectos similares consultores invitados y archivos históricos de proyectos
Supervisión y control de riesgos	Verificar la ocurrencia de riesgos; supervisar y verificar la ejecución de respuestas; monitorear y controlar la efectividad de respuestas; verificar aparición de nuevos riesgos; documentar la información	@Risk 4.1 Software for MS.Project; Análisis de equipo; Técnicas grupales de toma de decisiones	Sponsor; Director del Proyecto con su Staff ; equipos de proyectos similares consultores invitados y archivos históricos de proyectos

Elaborado por: Autora

Ilustración 34: Roles y Responsabilidades en G.Riesgos

Roles	Actividad	Responsabilidades
Equipo de Gestión de Riesgos: Líder Supervisor y Miembros Asignados	Planificación de Gestión de Riesgos	Dirigir la actividad y gestionar su ejecución: coordinar la revisión de los riesgos mediante políticas de ejecución, procedimientos y planes.
Supervisor de Administración (Administrador del Proyecto)		Coordinar la dotación de recursos necesarios para el desarrollo de planificación y la organización de reuniones con los interesados y fuentes de consulta
Equipo de Gestión de Riesgos: Líder Supervisor y Miembros Asignados	Identificación riesgos	Dirigir la actividad y gestionar su ejecución: ; establecer procesos claros sobre los riesgos identificados; describir los riesgos conforme las recomendaciones técnicas del PMBok Construction Charter Asegura; crear una matriz clara del reporte de riesgos identificados; socializar los riesgos
Supervisor de Administración (Administrador del Proyecto)		Coordinar la dotación de recursos necesarios para el desarrollo de planificación y la organización de reuniones con los interesados y fuentes de consulta; contactar a los responsables directos y dueños de los riesgos
Equipo de Gestión de Riesgos: Líder Supervisor y Miembros Asignados	Análisis cualitativo de riesgos	Dirigir la actividad y gestionar su ejecución: establecer grupos de trabajo para el análisis cualitativo y sus respectivas tablas de control; ingresar datos en el sistema @Risk4.1; crear un reporte del análisis cualitativo; socializar los datos con el Administrador y los interesados
Supervisor de Administración (Administrador del Proyecto)		Coordinar la dotación de recursos necesarios para el desarrollo de análisis cualitativo y la organización de reuniones con los interesados y fuentes de consulta; realizar adaptaciones al reporte del MS.Project sobre los riesgos establecidos por el software y actualizar los reportes quincenales; socializar la información en las reuniones de monitoreo

Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

Roles	Actividad	Responsabilidades
Equipo de Gestión de Riesgos: Líder Supervisor y Miembros Asignados	Planificación de respuesta a riesgos	Dirigir la actividad y gestionar su ejecución: establecer grupos de trabajo para el análisis de respuesta de riesgos por áreas de impacto; crear un reporte por riesgo; concatenar las afecciones con la escala los riesgos y proponer soluciones de respuesta; socializar los datos con el Administrador y los interesados
Supervisor de Administración (Administrador del Proyecto)		Coordinar la dotación de recursos necesarios para el planificación de respuestas y la organización de reuniones con los interesados y fuentes de consulta; actualizar los reportes quincenales; socializar la información en las reuniones de monitoreo
Equipo de Gestión de Riesgos: Líder Supervisor y Miembros Asignados	Supervisión y control de riesgos	Dirigir la actividad y gestionar su ejecución: establecer grupos de monitoreo y control de los riesgos por áreas de impacto; crear un reporte del monitoreo; establecer jornadas de supervisión y observación de la respuesta a los riesgos y control de los mismos; gestionar las Checklist establecidas ; crear reportes de las observaciones y llenar las listas Checklist; socializar los datos con el Administrador y los interesados
Supervisor de Administración (Administrador del Proyecto)		Coordinar la dotación de recursos necesarios para la supervisión y control y la organización de reuniones con los interesados y fuentes de consulta; actualizar los reportes quincenales; socializar la información en las reuniones de monitoreo

Elaborado por: Autora

Ilustración 35: Frecuencia de la Gestión de Riesgos

<b>Frecuencia de Ejecución de la Gestión de Riesgos*</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ejecución</b>	<b>Entregable de la EDT</b>
Planificación de Gestión de Riesgos	Una vez	Al inicio del proyecto	Plan del Proyecto (Plan de Gestión de Riesgos)
Identificación riesgos	Semanal	Al inicio del proyecto durante la primera reunión de planificación del Staff del Proyecto	Plan del Proyecto (Plan de Gestión de Riesgos)
Análisis cualitativo de riesgos	Semanal	Al inicio del proyecto y en cada reunión del Staff del Proyecto	Plan del Proyecto (Plan de Gestión de Riesgos)
Análisis cuantitativo de riesgos	Semanal	Al inicio del proyecto y en cada reunión del Staff del Proyecto	Plan del Proyecto (Plan de Gestión de Riesgos)
Planificación de respuesta a riesgos	Semanal	Al inicio del proyecto y en cada reunión del Staff del Proyecto	Plan del Proyecto (Plan de Gestión de Riesgos)
Supervisión y control de riesgos	Semanal	En cada fase del proyecto: planificación, ejecución y cierre	Plan del Proyecto (Plan de Gestión de Riesgos)
* Cabe recalcar que esta gestión implica un proceso constante, que una vez identificado un nuevo riesgo se vuelve a reiniciar el proceso			

Elaborado por: Autora

Ilustración 36: Formatos de la Gestión de Riesgos

Gestión de Riesgos: Formatos Definidos				
Formato	Contenido	Proceso de Origen	Responsable de Generarlo	Frecuencia
Plan de Gestión de Riesgos	Metodología de los riesgos en cuanto a : identificación, análisis, priorización, escala de riesgos. Delimita los roles y sus responsabilidades para cada tipo de actividad propuesta. Establece el presupuesto, calendario y categorización de riesgos	Planificación de Gestión de Riesgos	Director del Proyecto y Staff del Proyecto	Una vez
Identificación y valoración cualitativa de riesgos	Describe las herramientas de identificación y análisis cualitativo de los riesgos	Identificación de Riesgos	Director del Proyecto y Líder de la Gestión de Riesgos	Durante las reuniones semanales y cada vez que se identifique un riesgo
Plan de Respuesta a Riesgos	Describe la lista de respuestas para cada riesgo identificado y sus atributos	Planificación de respuesta a riesgos	Director del Proyecto y Staff del Proyecto	Durante las reuniones semanales y cada vez que se identifique un riesgo
Informe de monitoreo de riesgos	Establece el tipo de evaluaciones para medir la efectividad de las respuestas a los riesgos identificados; analiza los resultados y delimita la efectividad de la respuesta, de darse un análisis negativo reinicia el proceso de identificación de respuesta a los riesgos	Supervisión y control de riesgos	Analista de Calidad y miembro asignado del Staff de Proyectos	Semanal durante cada emisión de los informes de medición
Solicitud de Cambio	Describe lo que debe mejorarse o redefinirse y cómo se propone realizarlo	Supervisión y control de riesgos	Analista de Calidad y miembro asignado del Staff de Proyectos	Cada vez que sea requerida
Acción Correctiva	Reporte detallado de la acción	Supervisión y control de riesgos	Analista de Calidad y el miembro del equipo responsable de aplicar la respuesta al riesgo	Cada vez que sea requerida

Elaborado por: Autora

Tabla 25: Probabilidad e Impacto de Riesgos

Probabilidad e Impacto de los Riesgos				
Probabilidad	Valor Numérico	Impacto	Clave de identificación	Valor Numérico
Improbable	0.1	Muy Bajo	MB	0.05
Relativamente Probable	0.3	Bajo	B	0.10
Probable	0.5	Moderado	M	0.20
Muy Probable	0.7	Alto	A	0.40
Alta Certeza	0.9	Muy Alto	MA	0.80

Elaborado por: Autora

Ilustración 37: Métrica de Probabilidad-Impacto

Métrica de Probabilidad e Impacto de los Riesgos		
Tipo de Riesgo	Probabilidad x Impacto	Descripción
Muy Bajo	menor a 0.05	
Bajo	entre 0.10 y 0.05	
Moderado	entre 0.30 y 0.11	
Alto	entre 0.50 y 0.31	
Muy Alto	mayor a 0.5	
Alto Positivo	n/a	

Elaborado por: Autora

### Factores de impacto

#### Impacto Positivo:

Disminución del consumo de servicios prestados por elaboración de manuales de gestión de procesos para proyectos de construcción.

Incremento de productividad operativa en un índice del 5% por lo menos en el quehacer del Área de Proyectos

Optimización de recursos humanos

Disminución de sobrecarga de recursos

**Impacto Negativo:**

Desestabilidad política y económica del mercado de la construcción

Resistencia al proceso de observación y valoración por parte de ciertos empleados

Posibles cortes presupuestarios en la empresa

**Tolerancia, mitigación y evaluación de riesgos**

Se han evaluado los objetivos del proyecto y los factores de las gestiones previamente descritas para considerar los siguientes niveles de tolerancia de los interesados, la organización y aspectos de mitigación:

**Tolerancia del Patrocinador**

El Patrocinador no tolerará la existencia de riesgos que ocasionen daños a la organización tales como:

Interrupciones en el manejo de cronograma de actividades y objetivos de cada área  
Exposición de críticas destructivas sobre los procedimientos establecidos previamente

Divulgación de información confidencial vertida en los manuales de procedimientos de las gestiones de los proyectos constructivos

Incumplimiento e irresponsabilidad del equipo asignado al proyecto tanto con los objetivos del proyecto como con su actividades y/u objetivos regulares

**Tolerancia del Director de Proyecto**

El Gerente de Proyecto no tolerará existan productos finales, ni acciones, ni actitudes perjudiciales al proyecto, tales como:

Impuntualidad en las entregas parciales de tareas asignadas a los retrasos en el cronograma del proyecto

Incumplimiento de los parámetros legales y técnicos establecidos para el proyecto

Carencia de calidad en el diseño, desarrollo e implementación de las fases del proyecto

**Tolerancia del Gerente de RRHH**

No se tolerará el mal uso de horas de trabajo, interrumpiéndose metas de cumplimiento de área

Intolerancia al empleo de reportes documentales y herramientas de mala calidad  
No se tolerará la intervención de personal no calificado para realizar las tareas asignadas  
No se permitirá retrasos del cronograma de actividades previamente establecidas  
No se permitirá modificaciones o alteraciones sin previo aviso y autorización  
No se tolerará el irrespeto a los espacios y tiempos establecidos para las jornadas de este proyecto

### **Tolerancia de Otros Interesados**

No se tolerará la de posición de tareas regulares por actividades del proyecto  
No se permitirá el ingreso de personal que no posean sus identificaciones y permisos correspondientes para las jornadas del proyecto  
Se tolerará una desviación de Cronograma entre 2 y 3%, previa autorización justificada de prórroga  
No existe tolerancia en la desviación de horas hombre presupuestado, ya que previamente se firmaran acuerdos de trabajo con el personal conforme establecen sus contratos laborales  
No se tolerarán materiales referenciales de poca objetividad, escasa claridad lingüística y esquemas sin opciones a adaptaciones a las circunstancias particulares de proyectos constructivos

### **Mitigación de problemas e interrelación con los Objetivos del Proyecto**

Procesos de mitigación y acción inmediata deben emerger cuando los riesgos identificados impacten a dos o más objetivos del proyecto, entonces se empleará una Matriz de evaluación ponderando porcentualmente los objetivos de Alcance, Presupuesto de Horas-Hombre, Tiempo y Calidad del Proyecto, entre estos se han ligado también factores que se desprenden de estos objetivos como son el impacto técnico y la validación de juicio de expertos. La Matriz proporcionará los resultados del Análisis Comparativo entre Riesgos:

Tabla 26: Matriz Comparativa de Riesgos

		Evaluación de Impactos de Riesgos					
		Riesgo 1		Riesgo 2		Riesgo 3	
Objetivos	Pesos Impacto	Evaluación	%	Evaluación	%	Evaluación	%
Alcance	10%	3 calif	60%	2	40%	4	80%
Costo (presupuesto horas-hombre)	40%	5	100%	3	60%	3	60%
Tiempo	25%	2	60%	1	20%	5	100%
Calidad	10%	4	80%	4	80%	1	20%
Técnicos	10%	2	40%	1	20%	1	20%
Ambiente Laboral	5%	2	40%	1	20%	1	20%
Umbral Escala:	Calificación max. 5						

Elaborado por: Autora

Se empleará la escala relativa para la valoración de la probabilidad e impacto de los riesgos del proyecto, esto en función de la aplicación de herramientas implementadas para este proceso según enfoques que se documentarán tras los Grupos de Enfoque y Juicios de Expertos que se han considerado para estos factores de probabilidad de riesgos, se definen a continuación los siguientes elementos:

*Ilustración 38: Definición de Probabilidades*

<b>Muy Alta</b>	Afecta los objetivos del proyecto en un 80% causando su paralización y posible cancelación.
<b>Alta</b>	Afecta en un 40% a los objetivos del proyecto causando efectos críticos en el desarrollo del proyecto.
<b>Media</b>	Afecta en un 20% a los objetivos del proyecto causando efectos controlables en el desarrollo del proyecto.
<b>Baja</b>	Afecta en un 10% a los objetivos del proyecto causando efectos moderados en el desarrollo del proyecto.
<b>Muy Baja</b>	Afecta en un 5% a los objetivos del proyecto causando mínimos efectos en el desarrollo del proyecto.

Elaborado por: Autora

## Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

Ilustración 39: Definiciones de Impacto

Objetivo de Proyecto	Muy bajo (0,05)	Bajo (0,10)	Medio (0,20)	Alto (0,40)	Muy Alto (0,80)
Costo (estimación horas-hombre)	Incremento del costo insignificante	Aumento del costo < 10%	Aumento del costo del 10% - 20%	Aumento del costo del 20% - 40%	Aumento del costo > 40%
Cronograma	Incremento del tiempo insignificante	Aumento del tiempo < 5%	Aumento del tiempo del 5% - 10%	Aumento del tiempo del 10% - 20%	Aumento del tiempo > 20%
Alcance	Disminución del alcance insignificante	Áreas secundarias del alcance afectadas	Áreas principales del alcance afectadas	Reducción del alcance inaceptable	Producto final del proyecto es inaceptable
Calidad	Muy pocos (1 y 3 ) arreglos de forma en las pantallas y reportes del sistema	Mínimos (4 y 8 ) arreglos de forma en las pantallas y reportes del sistema	Arreglos de fondo (1 y 3) en el sistema	Arreglos de fondo (4 y 6) en el sistema	Arreglos de fondo superior a 6 en el sistema, el proyecto es inaceptable.

Elaborado por: Autora

Empleando los factores de revisión de los riesgos identificados para el proyecto se plantea gestionar estos mediante el análisis de matrices de riesgos y sus respectivos registros, se establece así lo siguiente:

La identificación de la ocurrencia de riesgos viene determinada por la matriz de probabilidad e impacto, que proporciona también el análisis de su impacto sobre los objetivos del proyecto, se utilizarán entonces las siguientes combinaciones para amenazas y

oportunidades. Es menester tomar en cuenta que para alcanzar la priorización de los riesgos identificados, se consideran dos componentes primarios para un evento dado: 1) la probabilidad de ocurrencia del evento (viabilidad de que ocurra); y 2) el impacto de la ocurrencia sobre los objetivos del proyecto (alcance, costo, calidad y cronograma). La combinación de ambos componentes es lo que permite tener una valoración relativa de los diferentes riesgos logrando así su priorización.

### **Oportunidades Imperdibles**

Si para la empresa durante la planificación del proyecto identifica oportunidades de mejora en la implementación del plan, la Gerente de RHH podrá asignar personal adicional al proyecto para dar cumplimiento al cronograma establecido, incrementando la productividad del mismo.

### **Amenazas Inaceptables**

El retraso en la ejecución del proyecto sólo admite un umbral de varianza del cronograma en el rango de -5% al +10% del tiempo planeado, esto se relaciona directamente con el costo hora-hombre asignado del proyecto que no excederá al umbral de -5% al +10% del presupuesto asignado.

La identificación de la ocurrencia de riesgos viene determinada por la matriz de probabilidad e impacto, que proporciona también el análisis de su impacto sobre los objetivos del proyecto, se utilizarán entonces las siguientes combinaciones para amenazas y oportunidades. Es menester tomar en cuenta que para alcanzar la priorización de los riesgos identificados, se consideran dos componentes primarios para un evento dado: 1) la probabilidad de ocurrencia del evento (viabilidad de que ocurra); y 2) el impacto de la ocurrencia sobre los objetivos del proyecto (alcance, costo, calidad y cronograma). La combinación de ambos componentes permite tener una valoración relativa de los diferentes riesgos, logrando así su priorización.

### **Clasificación de los riesgos**

#### **Riesgos conocidos:**

El actual proyecto que atañe el desarrollo de una propuesta de la titulación no contempla una revisión de los **riesgos desconocidos** para éste proyecto, por cuanto

eso implica un proceso a desarrollarse en la fase de implementación del mismo durante el monitoreo y control del plan de riesgos.

El actual proyecto que atañe el desarrollo de una propuesta de la titulación no contempla una revisión de los **riesgos desconocidos** para éste proyecto, por cuanto eso implica un proceso a desarrollarse en la fase de implementación del mismo durante el monitoreo y control del plan de riesgos.

### **Riesgos primarios**

El retraso en la ejecución del proyecto sólo admite un umbral de varianza del cronograma en el rango de -5% al +10% del tiempo planeado, esto se relaciona directamente con el costo hora-hombre asignado del proyecto que no excederá al umbral de -5% al +10% del presupuesto asignado.

### **Riesgos Secundarios**

#### **Riesgos Residuales**

El retraso en la ejecución del proyecto sólo admite un umbral de varianza del cronograma en el rango de -5% al +10% del tiempo planeado, esto se relaciona directamente con el costo hora-hombre asignado del proyecto que no excederá al umbral de -5% al +10% del presupuesto asignado.

### **Reservas:**

#### **Reservas de Contingencia**

El retraso en la ejecución del proyecto sólo admite un umbral de varianza del cronograma en el rango de -5% al +10% del tiempo planeado, esto se relaciona directamente con el costo hora-hombre asignado del proyecto que no excederá al umbral de -5% al +10% del presupuesto asignado.

Fueron contemplados los análisis de presupuestos de proyectos similares a fin determinar una cuantía óptima para esta reserva, estableciéndose un porcentaje del 25% para solventar los gastos de costos de riesgos identificados y contemplar el factor de pérdida de oportunidades de la empresa de o iniciar el proceso que plantea el proyecto. Esta reserva se activará en el manejo de planes de mitigación que ayudarán a disminuir el impacto de los riesgos identificados tras su activación y las

actividades de planes de contingencia, está orientada a eventos probables cuya estimación de coste ha sido pesimista pero que a medida que se genere más información durante el desarrollo podría utilizarse, reducirse o eliminarse. La asignación presupuestaria para esta reserva es de MIL TRECIENTOS OCHENTA Y TRES CON 63/100 DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA ( \$ 1383.63 USD) que representan el 25% del coste del proyecto.

### **Reservas de Gestión**

El retraso en la ejecución del proyecto sólo admite un umbral de varianza del cronograma en el rango de -5% al +10% del tiempo planificado, esta reserva se ha establecido para dar respuesta a las variables desconocidas del proyecto que podrían afectar su ejecución y su coste se ha establecido en un 15% del total del proyecto considerando riesgos desconocidos activos en proyectos similares y las actividades de control de gestión por eventos no considerados que podrían desarrollarse. El monto asignado para esta reserva de OCHOCIENTOS TREINTA CON 18/100 DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA ( \$ 830.18 USD).

## Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

### 8.2. Registro de Riesgos

Tabla 27: Registro de Riesgos

Proyecto: Rediseño de Manual de Procedimientos de control y monitoreo en Obra en el área de Proyectos de Diestra Constructora																	
Lista de riesgos identificados																	
FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 8/10/2017													Impacto		VME		Fecha
#	LISTA DE RIESGOS IDENTIFICADOS	CATEGORÍA	TIPO	Probabilidad	Impacto	Valor Calificación	Calificación	Dueño	Estado	Disparador	Afectación en días	Costo	Cronograma afectación en días	Costo			
1	El retraso de la asignación de recursos humanos al proyecto, debido a la posibilidad de reducción de personal, causando desfase en el cronograma.	Riesgos internos de la Organización	Negativo	30%	0.3	0.09	Bajo	Directora del Proyecto y Sponsor	ACTIVO	Si la asignación de recursos se realiza posterior a la primera semana de Septiembre, sería propicio esperar máximo treinta días para conocer el manejo operativo y entonces reasignar el tiempo de los recursos	30	\$ 276.73	9	\$ 83.02	08/10/17		
	<b>ESTRATEGIA:</b>	<b>ACEPTACIÓN</b>	Estrategia de Aceptación Pasiva, el proyecto está aprobado y avalado por distintos niveles dentro de Diestra, por lo que el compromiso de desarrollar el proyecto debe ser compartido con el Staff de Proyectos , Personal de RRHH y esperar nuevas asignaciones ; se puede considerar postergar el proyecto.														
2	Debido a la posibilidad de resistencia al cambio y bajo compromiso con la responsabilidad designada, los interesados pueden volverse pesimistas y poco participativos generando una baja participación el proyecto, lo que podría disminuir la objetividad del proceso.	Riesgos internos de la Organización	Negativo	50%	0.7	0.35	Muy Alto	Directora del Proyecto y Sponsor	ACTIVO	Si es que en los procesos de Fase de Ejecución se detecta : escasa información provista en el levantamiento de información (+/-30% de encuestas y entrevistas), impuntualidad a los encuentros (20 min retraso o ausencia); alto de recurrencias en número de replanificaciones de citas o entrevistas (=/+ 1 replanificaciones)	9	\$ 150.00	4.5	\$ 75.00	08/10/17		
	<b>ESTRATEGIA:</b>	<b>REDUCIR</b>	Estrategia de reducción del riesgo: ejecutar concientización de compromiso en el proyecto y las ventajas del mismo con directivos, altos mandos e interesados directos a los procesos de entrevistas y encuestas.														
3	Sobrecarga de responsabilidades de los recursos por participación en nuevos proyectos de la construcción, lo que podría crear sobrecargar al recurso, causando baja calidad y/o retrasos en el cronograma del proyecto.	Riesgos internos de la Organización	Negativo	35%	0.3	0.11	Moderado	Directora del Proyecto y Sponsor	ACTIVO	Si los recursos humanos designados registran una carga mayor a las 9 horas de trabajo diario, de acuerdo al reporte emitido por el Área de RRHH	20	\$ 150.00	7	\$ 52.50	08/10/17		
	<b>ESTRATEGIA:</b>	<b>MITIGAR</b>	El proyecto está aprobado y avalado por distintos niveles dentro de Diestra, por lo que el compromiso de desarrollar el proyecto debe ser consultado con el Staff de Proyectos , Personal de RRHH ; se puede considerar postergar el proyecto o incrementar el cronograma del proyecto evaluando la distribución de las cargas.														

## Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

Proyecto: Rediseño de Manual de Procedimientos de control y monitoreo en Obra en el área de Proyectos de Diestra Constructora																
Lista de riesgos identificados																
FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 8/10/2017												Impacto		VME		Fecha
#	LISTA DE RIESGOS IDENTIFICADOS	CATEGORÍA	TIPO	Probabilidad	Impacto	Valor Calificación	Calificación	Dueño	Estado	Disparador	Afectación en días	Costo	Cronograma afectación en días	Costo		
4	Asignación incorrecta de los recursos humanos, la asignación bajo perfiles que no responden a los requerimientos establecidos, genera baja calidad en los entregables del proyecto en especial en los procesos de elaboración y auditoría de los manuales	Riesgo externo relacionado al Equipo del Proyecto y PM	Negativo	35%	0.3	0.11	Moderado	Directora del Proyecto y Equipo P.	ACTIVO	Si los resultados de las evaluaciones del personal asignado muestran desempeño con errores de falta de experiencia y/o criterio técnico en el desarrollo de las actividades del proyecto mediante identificadores como : retrasos en las tareas ; número de tareas repetidas o recurrencias; poca claridad técnica (-30%vocabulario técnico); resúmenes demasiado sintéticos de los procesos (eliminación de procesos sugeridos por G.Proyectos)	30	\$ 100.00	10.5	\$ 35.00	08/10/17	
	<b>ESTRATEGIA:</b>	<b>TRANSFERIR</b>	En caso de detectar problemas de experiencia entre los gestores del proyecto, se aumentará el nivel de involucramiento en los procesos de revisión por parte del personal administrativo del área de proyectos y se establecerá adicional al Grupo de Enfoque un encuentro de diálogo con expertos invitados en el área asignados por interesado externo (CAMICON).													
5	Dedicación parcial por parte de los miembros del equipo del proyecto, por mala revisión de asignación de tareas creadas por sus jefes directos, causando baja calidad en los entregables del proyecto.	Riesgo externo relacionado al Equipo del Proyecto y PM	Negativo	35%	0.4	0.12	Moderado	Directora del Proyecto y Sponsor	ACTIVO	Si los recursos humanos designados registran evaluaciones de desempeño con índices deficientes validados por las listas de verificación de calidad (+/- 70% requerimientos cumplidos por tarea) de acuerdo al reporte emitido por el Área de RRHH	15	\$ 100.00	7	\$ 35.00	08/10/17	
	<b>ESTRATEGIA:</b>	<b>MITIGAR</b>	El proyecto está aprobado y avalado por distintos niveles dentro de Diestra, por lo que el compromiso de desarrollar procesos de asignación de tareas según la carga del recurso es trascendental por lo que el Personal de RRHH deberá realizar revisiones periódicas monitoreadas por el Supervisor de Calidad ; se puede considerar postergar el inicio de ciertas actividades por el exceso de carga de los recursos asignados hasta equilibrar el uso de su tiempo.													
<b>TOTAL</b>											<b>104</b>	<b>\$ 776.73</b>	<b>38</b>	<b>\$ 280.52</b>	<b>08/10/17</b>	

Elaborado por: Autora

### 8.3. Plan de Mitigación

El objetivo de este plan es la reducción de probabilidad de ocurrencia y/o reducción del impacto de la ocurrencia de los riesgos identificados, esto deriva entonces en actividades que sólo se activan si el riesgo se activa y que empleará el fondo de la Reserva de Contingencia estipulado en el proyecto para el desarrollo de acciones pertinentes a este fin; se proponen las siguientes:

Tabla 287: Actividades de Mitigación

Proyecto: Rediseño de Manual de Procedimientos de control y monitoreo en Obra en el área de Proyectos de Diestra Constructora										
Plan de de Mitigación: Listado de Tareas y Actividades										
#	RIESGOS IDENTIFICADO	TIPO	Probabilidad	Impacto	Val Calificaci ón	Calificaci ón	Controles Propuestos	Actividades	Afectación en días	Costo
1	El retraso de la asignación de recursos humanos al proyecto, debido a la posibilidad de reducción de personal, causando desfase en el cronograma.	Negativo	30%	0.3	0.09	Bajo	Revisión de cronograma dispuesto	<b>Tarea:</b> Generar una campaña de revisión de recursos ágil y efectiva; <b>Actividades:</b> <b>1)</b> Establecimiento de reuniones con directivos para considerar nuevas fechas de asignación de recursos ; <b>2)</b> Creación de nueva carta de petición de recursos y recoger firmas de las áreas competentes del Sponsor; y <b>3)</b> Agendamiento de monitoreo del proceso de nueva asignación de recursos.	30	\$ 25.00
	<b>ESTRATEGIA: ACEPTACIÓN</b>	Estrategia de Aceptación Pasiva, el proyecto está aprobado y avalado por distintos niveles dentro de Diestra, por lo que el compromiso de desarrollar el proyecto debe ser compartido con el Staff de Proyectos , Personal de RRHH y esperar nuevas asignaciones ; se puede considerar postergar el proyecto.								
2	Debido a la posibilidad de resistencia al cambio y bajo compromiso con la responsabilidad designada, los interesados pueden volverse pesimistas y poco participativos generando una baja participación el proyecto, lo que podría disminuir la objetividad del proceso.	Negativo	50%	0.7	0.35	Muy Alto	Listas de verificación de porcentaje de información adquirida; reporte de los encuentros pactados y número de incidencias de replanificaciones	<b>Tarea:</b> Implementar una campaña de concientización del compromiso y responsabilidad del proyecto; <b>Actividades:</b> <b>1)</b> Desarrollo de rondas de charlas sobre beneficios del proyecto y roles esperados del perfil de los empleados ; <b>2)</b> Creación de propaganda sobre beneficios de proyecto en cartelera corporativa; <b>3)</b> Difusión de mails con slogan de compromiso del proyecto y alcance de objetivos estratégicos; y <b>4)</b> Diseño, impresión y colocación de posters de compromiso sobre el quehacer del proyecto en zonas estratégicas.	9	\$ 100.00
	<b>ESTRATEGIA: REDUCIR</b>	Estrategia de reducción del riesgo: ejecutar concientización de compromiso en el proyecto y las ventajas del mismo con directivos, altos mandos e interesados directos a los procesos de entrevistas y encuestas.								

## Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

Proyecto: Rediseño de Manual de Procedimientos de control y monitoreo en Obra en el área de Proyectos de Diestra Constructora										
Plan de Mitigación: Listado de Tareas y Actividades										
#	RIESGOS IDENTIFICADO	TIPO	Probabilidad	Impacto	Val. Calificación	Calificación	Controles Propuestos	Actividades	Afectación en días	Costo
3	Sobrecarga de responsabilidades de los recursos por participación en nuevos proyectos de la construcción, lo que podría crear sobrecarga al recurso, causando baja calidad y/o retrasos en el cronograma del proyecto.	Negativo	35%	0.3	0.11	Moderado	Informe de uso tiempo asignado en tareas regulares de los recursos humanos asignados al proyecto.	<b>Tarea:</b> Establecer un sistema de revisión y nueva asignación de cargas laborales al personal asignado proyecto: <b>Actividades:</b> <b>1)</b> Generación de revisiones de indicadores de tiempos y responsabilidades de las cargas del personal ; <b>2)</b> Establecimiento de una nueva agenda de distribución de cargas sean estas laborales regulares o laborales del proyecto, mediante revisión con jefe directo y personal de RRHH del Sponsor ; y <b>3)</b> Difusión de nuevos cambios en manejo de tareas de los recursos asignados.	20	\$ 150.00
	<b>ESTRATEGIA: MITIGAR</b>	El proyecto está aprobado y avalado por distintos niveles dentro de Diestra, por lo que el compromiso de desarrollar el proyecto debe ser consultado con el Staff de Proyectos , Personal de RRHH ; se puede considerar postergar el proyecto o incrementar el cronograma del proyecto evaluando la distribución de las cargas.								
4	Asignación incorrecta de los recursos humanos, la asignación bajo perfiles que no responden a los requerimientos establecidos, genera baja calidad en los entregables del proyecto en especial en los procesos de elaboración y auditoría de los manuales	Negativo	35%	0.3	0.11	Moderado	Verificación de la listas de cumplimiento de criterios específicos de selección con evaluación sobre el 80% de los criterios sugeridos.	<b>Tarea:</b> Implementar el manejo de alternativas de interesados internos involucrados: <b>Actividades:</b> <b>1)</b> Creación de espacios de socialización de la importancia del manejo del lenguaje técnico en el campo de Obra ; <b>2)</b> Invitación a talleres con diálogo abierto entre el personal asignado y jefes de alto nivel del Área de Proyectos para establecer consultas y aportes sobre los procesos de obra y manuales; <b>3)</b> Apertura de un espacio de exposición de conocimientos técnicos y consultas mediante un Grupo de Enfoque sobre revisiones realizadas al manual rediseñado; y <b>4)</b> Desarrollo de campaña de integridad y excelencia profesional en las tareas asignadas en la revisión del manual: charlas de concientización	30	\$ 250.00
	<b>ESTRATEGIA: TRANSFERIR</b>	En caso de detectar problemas de experiencia entre los gestores del proyecto, se aumentará el nivel de involucramiento en los procesos de revisión por parte del personal administrativo del área de proyectos y se establecerá adicional al Grupo de Enfoque un encuentro de diálogo con expertos invitados en el área asignados por interesado externo (CAMICON).								
5	Dedicación parcial por parte de los miembros del equipo del proyecto, por mala revisión de asignación de tareas creadas por sus jefes directos, causando baja calidad en los entregables del proyecto.	Negativo	35%	0.4	0.12	Moderado	Informe de tareas y tiempos asignados para tareas del proyecto , que incluya reporte del tiempo asignado en tareas regulares del recurso humano.	<b>Tarea:</b> Implementar campañas de sensibilidad sobre los beneficios del proyecto: <b>Actividades:</b> <b>1)</b> Creación de charlas secuenciales con jefes y directivos de los departamentos para concientizarlos sobre la importancia y beneficios del proyecto ; <b>2)</b> Diseño y organización de talleres con diálogo abierto sobre manejo de cargas y redistribución de tareas laborales	15	\$ 100.00
	<b>ESTRATEGIA: MITIGAR</b>	El proyecto está aprobado y avalado por distintos niveles dentro de Diestra, por lo que el compromiso de desarrollar procesos de asignación de tareas según la carga del recurso es trascendental por lo que el Personal de RRHH deberá realizar revisiones periódicas monitoreadas por el Supervisor de Calidad ; se puede considerar postergar el inicio de ciertas actividades por el exceso de carga de los recursos asignados hasta equilibrar el uso de su tiempo.								
<b>TOTAL</b>									<b>104</b>	<b>\$ 625.00</b>

Elaborado por: Autora

#### **8.4. Plan de Contingencia**

Este plan es también conocido como Fall Back Plan y tiene por objetivo la respuesta estratégica de contingencia empleada para la ocurrencia efectiva de los riesgos identificados, esto implica los riesgos contemplados para contener la efectividad del riesgo e implica una labor de previa a la ocurrencia de los mismos. Establecido el criterio de análisis de oportunidad y beneficios del proyecto se ha optado por desarrollar el plan de mitigación a fin de enfrentar los riesgos en cuanto se den, dado que la contención de los mismos se ha considerado como poco apreciada para este tipo de proyecto.

#### **Subcapítulo D9. Gestión de los Adquisiciones**

Esta gestión contempla las acciones requeridas para asegurar la disponibilidad de recursos durante el desarrollo del proyecto, dado que este proyecto establece la re-utilización de los recursos ya adquiridos por el Sponsor entonces se propone una adaptación a estos factores considerados a fin de establecer pautas para la administración de los recursos y de posibles cambios que puedan suscitarse durante la ejecución del proyecto:

- Enunciado del trabajo relativo al proceso de requerimientos
- Documentos de las requerimientos
- Criterios de las asignaciones
- Decisiones de hacer o comprar

**9.1. Enunciado de trabajo relativo al proceso de requerimientos**

Dado que el proyecto propone la redistribución de horas laborales de algunos empelados para el desarrollo del proyecto, entonces se han adaptado los factores de esta gestión para expresar los requerimientos del proyectos, es así como se establece el siguiente enunciado de trabajo que representa un proceso de reasignación de recursos a emitirse al área de Planificación y Ventas y de Recursos Humanos del Sponsor con un referencial de los requeridos y se contempla los costos directos de esto y sus horas de operaciones:

## Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

Ilustración 40: Enunciado de Requerimiento

ENUNCIADO DE REQUERIMIENTO DE RECURSOS										
Proceso	Descripción									
<b>Objeto de Requerimiento</b>	Planificar, desarrollar y ejecutar la revisión de manuales de procedimientos de control y monitoreo del Área de Proyectos de la empresa y generar un nuevo manual consolidado									
<b>Atributos del Requerimiento</b>	<b>Tipo</b>	Contratos profesionales, anexos al adendum : reasignación de horas de trabajo	<b>Especificaciones</b>	Creación de anexos a los contratos para reasignación de ciertas horas de trabajo de la jornada laboral a fin de emplear el personal de la empresa en el desarrollo del objeto de contratación. Se dispone en 5 cartas de adendum contempladas bajo la legalidad laboral del Artículo Cuarto de los contratos previamente firmados, que indican se prestará el personal a proyectos específicos asignados por requerimiento de la empresa para los fines de comercialización y administración de proyectos de la constructora durante tiempos limitados por el proyecto.				<b>Monto:</b>	\$5,534.50	
	<b>Detalles de las Asignaciones y Adendums</b>	<b>Cargos de los Adendums al Proyecto Asignado</b>	<b>Personal</b>	<b>Reasignación en Contratos</b>	<b>Horas de redistribución</b>	<b>Días de redistribución</b>	<b>Fechas de redistribución</b>		<b>Costo total por adendum</b>	
							<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>		
		Directora del Proyecto	María F. Idrobo	Redistribución de ciertas horas de la jornada laboral regular en funciones similares bajo un solo proyecto	49	60	1-Sep-17	23-Nov-17		\$1,225.00
Administradora del Proyecto	Mayra Sosa	Redistribución de ciertas horas de la jornada laboral regular en funciones similares bajo un solo proyecto	50	60	7-Sep-17	22-Nov-17	\$837.50			

**Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

ENUNCIADO DE REQUERIMIENTO DE RECURSOS									
Atributos del Requerimiento	Detalles de las Asignaciones y Adendums	Cargos de los Adendums al Proyecto Asignado	Personal	Reasignación en Contratos	Horas de redistribución	Días de redistribución	Fechas de redistribución		Costo total por adendum
							Inicio	Fin	
		Gerente de RRHH Diestra (Sponsor)	Lourdes La Torre	Redistribución de ciertas horas de la jornada laboral regular en funciones similares bajo un solo proyecto	20	60	1-Sep-17	22-Nov-17	\$640.00
		Supervisor del Proyecto	Daniel Ocaña	Redistribución de ciertas horas de la jornada laboral regular en funciones similares bajo un solo proyecto	39	60	4-Sep-17	17-Nov-17	\$858.00
		Analista del Manual	Ana Espinosa	Redistribución de ciertas horas de la jornada laboral regular en funciones similares bajo un solo proyecto	72	60	8-Sep-17	23-Nov-17	\$882.00
		Analista de Calidad	Javier Jaramillo	Redistribución de ciertas horas de la jornada laboral regular en funciones similares bajo un solo proyecto	56	60	12-Sep-17	17-Nov-17	\$1,092.00

Elaborado por: Autora

## 9.2. Documentos de los requerimientos

Los documentos de requerimientos establecen los aspectos legales y administrativos aplicados para este proyecto que estipulan los referentes contractuales de adendums o anexos al contrato, establecidos por la Política Legal Laboral del Sponsor para la reasignación de horas de trabajo de los recursos solicitados y contemplan también sus respectivas aprobaciones:

*Ilustración 41: Documentos de los requerimientos*

Documentos Requeridos: Formatos Definidos						
Formato	Contenido	Proceso de Origen	Responsable de Generarlo	Objeto	Cantidad	Monto
<b>Adendum a Contrato Profesional (previamente firmado)</b>	Estipualción de condicones y términos de la redistribución de horas de la jornada laboral, como anexo al contrato profesional previamenet registrado por la empresa en el Minisiterio Laboral	Área Admisnitrativa-Legal de Diestra Constructora	Abogado Laboral del Sponsor	Proyecto de Rediseño de Manual e Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra de Diestra Constructora	5 Adendums con condiciones similares bajo las especificaciones del enunciado de trabajo de la adquisición	Monto Total: 5534.50 dividido en partes escificadas por montos según el enunciado de trabajo de la adquisición
<b>Cartas de aprobación de la asignación de horas</b>	Detalle de las asignaiones aprobadas por el Jefe Inmediato del empleado contemplado en dicha re-asignación	Área de Recursos Humanos	Gerente de RRHH	Validar los horarios asignados al proyecto para evitar sobrecargas en el recurso	5 aprobaciones por vía mail o física	Monto Total: 5534.50 dividido en partes escificadas por montos según el enunciado de trabajo de la adquisición

Elaborado por: Autora

### 9.3. Criterios de las asignaciones

Esta gestión contempla también los criterios de las designaciones en términos generales, por cuanto en el Subcapítulo D6 Gestión de los Recursos Humanos se presentan los criterios de validación profesional para los perfiles requeridos para este proyecto, tomando en cuenta que éste contempla el empleo de los recursos ya contratados:

Tabla 298: Criterios Generales de Selección Personal

Criterios de Selección de Personal: Factores Específicos Definidos								
Formato	Criterio	Peso Criterio %	Subcriterio	Peso Local %	Criterio	Peso Criterio %	Subcriterio	Peso Local %
Criterios Específicos de Selección del Personal de Proyecto	Experiencia	30	Participación en proyectos de elaboración de gestiones para proyectos de construcción	10	Capacidad Técnica	30	Formación académica: título y certificaciones	8
			Tamaño de los proyectos inmobiliarios en los que ha manejado o participado	5			Práctica o certificaciones en manejos de proyectos inmobiliarios	10
			Habilidad para terminar proyectos relacionados con su área a tiempo	5			Capacidad de cumplimiento de trabajo a presión reportada en informes de personal	10
			Evaluaciones de desempeño de excelencia en las gestiones asignadas: calidad del trabajo; puntualidad; cumplimiento de objetivos; aporte adicional a lo solicitado y buena relación con pares	10			Conocimientos de procesos de manejo de obra y/o relacionados por área de trabajo	2
	Capacidad Administrativa	18	Buen manejo de las políticas organizacionales de la empresa	6	Perfil Psicológico	22	Manejo de habilidades de trabajo en equipo	4
			Habilidades ejecutivas	6			Autonomía individual	4
			Destrezas de manejo de documentación y reporte para elaboración de gestiones de proyectos	6			Tolerancia al conflicto	4
							Resolución de conflictos	4
							Destrezas de procesos de control en situaciones de estrés	4
	Buenas relaciones interpersonales	2						

Elaborado por: Autora

#### 9.4. Decisiones de hacer o comprar

Dado que el proyecto desde su origen no ha contemplado de contratación externa se ha adaptado esta sección al siguiente escenario ponderado:

Tabla 30: Tabla de Decisiones

ENUNCIADO DE ADQUISICIÓN							
Proceso		Descripción					
Hacer	Objeto de Contratación	Planificar, desarrollar y ejecutar la revisión de manuales de procedimientos de control y monitoreo del Área de Proyectos de la empresa y generar un nuevo manual consolidado					
	Atributos de la Reasignación de recursos:	Tipo	Reasignación de Personal mediante Adendum de contratos profesional : reasignación de horas de trabajo	Especificaciones	Creación de anexos a los contratos para reasignación de ciertas horas de trabajo de la jornada laboral a fin de emplear el personal de la empresa en el desarrollo del objeto de contratación. Se dispone en 5 cartas de adendum contempladas bajo la legalidad laboral del Artículo Cuarto de los contratos previamente firmados, que indican se prestará el personal a proyectos específicos asignados por requerimiento de la empresa para los fines de comercialización y administración de proyectos de la constructora durante tiempos limitados por el proyecto.	Monto:	\$5,534.50
Comprar	Objeto de Contratación	Planificar, desarrollar y ejecutar la revisión de manuales de procedimientos de control y monitoreo del Área de Proyectos de la empresa y generar un nuevo manual consolidado					
	Atributos de la Reasignación de recursos:	Tipo	Contratación de servicios profesionales asignados a consultores antes contratados	Especificaciones	Desarrollo de labores de gestión de proyecto mediante la creación de un manual integrado de proyectos inmobiliarios	Monto:	\$8,500.00
Decisión	Debido a que la empresa tiene una política de ahorro de recursos y a cuenta con los recursos disponibles, el Sponsor decide optar por optimizar el manejo de sus recursos humanos y realizar la reasignación de horas de trabajo para desarrollar el proyecto de Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra.						

Elaborado por: Autora

Para el cumplimiento de estos objetivos del proyecto resulta menester realizar un análisis de la información recaudada para la toma de decisiones de adquisición de servicios para el proyecto o elaboración de servicio por parte de los empleados de la empresa, esto tomando en cuenta el a las actividades y a los plazos reales que se requiera para iniciar. Se ha considerado como parte del procedimiento de adquisición la evaluación de los proveedores y ofertas de procesos similares en proyectos relacionados. La tabla antes expuesta permite evaluar los tiempos contemplados , costo y consideraciones técnicas tomadas en cuenta en el proceso de análisis de las decisiones: hacer o comprar.

El proyecto se establece como una necesidad expresada por requerimiento del Sponsor con la condición de re-utilizar recursos existentes de la empresa para dar solución a los problemas analizados en el Caso del Negocio; se estipula el costo de 5534.50 USD de presupuesto al realizarlo con los recursos de la empresa y el monto de 8500.00 USD que viene dado por cotizaciones de un servicio que establezca condiciones similares, tras la revisión de costos organizados a modo resumen en la tabla de la página anterior, se opta por realizar el proyecto. El factor clave de esta decisión viene dada por

## **Bibliografía**

- Acuña, A. (2012). Encuentro Regional Zona Sur Adenag, Ponencia: Gestión de los Stakeholders. Trelew: Por publicar.
- Alexander-Snow, M. (2004). Dynamics of gender, ethnicity, and race in understanding classroom incivility. *New Directions for Teaching and Learning*, 21-31.
- Andersson, L., & Pearson, C. (1999). *Tit for Tat? The spiraling effect of incivility*.
- Berger, B. (2000). Incivility. *American Journal of Pharmaceutical Education*, págs. 445-450.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (2001). *A passion for justice: The rationality and morality of revenge*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Blau, G., & Andersson, L. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupational Psychology*, 595-614.
- CAMICON. (2016). Industria de la COonstrucción Informe Económico al 2016. *Cámara de la Construcción de Quito , Revista No. XXX Abril 2016*, 24-31.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos* . Colombia: Mc Graw Hill.
- Clark, C. M. (2008). Student perspectives on faculty incivility in nursing education: An application for the concept of Rankism. *Nursing Outlook*, 4-8.

- Cortina, L., & Magley, V. (1 de 2008). Personal and Workgroup incivility impact on work and health outcomes. *The journal of applied psychology*, págs. 95-107.
- Cortina, L., & Magley, V. (2009). Patterns and Profiles of Response to Incivility in the Workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, págs. 272-288.
- Cortina, L., Lonsway, K., Magley, V., Freeman, L., Collinsworth, L., Hunter, M., & Fitzgerald, L. (2002). What's gender got to do with it ? Incivility in the federal courts. *Law and Social Inquiry* 27, págs. 235-270.
- Cortina, L., Magley, V., & Lim, S. (2002). Individual differences in response to incivility in the workplace . *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*.
- Cortina, L., Magley, V., Williams, J., & Langhout, R. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 64-80.
- Dávila, C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración*. Bogota, Colombia: McGraw Hill.
- Day, D. V. (2000). Leadership Development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 581-613.
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Newbury Park, CA: Sage.
- Dion, M. (2006). The impact of workplace incivility and occupational stress on the job satisfaction and turnover intention of acute care nurses. *Paper presented at the ATHENA Research Conference-Advancing Toward Health: Evidence-based Nursing Applications, April 13, Unive*.
- Ethical Accountability e Instituto . (2010). *The Guide no Practitioners´s Perspectives on Stakeholders Engagement*. Obtenido de [www.accountability.org](http://www.accountability.org): <http://www.accountability.org/images/content/2/0/207.pdf> The Guide no Practitioners´s
- European Commission . (2011). Reference systems and indicators. *Key Performance for European Electricity Grids Initiative* (págs. 12-22). Bruselas: Unión Europea .
- Felblinger, D. (2008). Incivility and bullying in the workplace and nurses shame responses. *Incivility and bullying in the workplace and nurses shame responses. Journal of Obstetric, Gynecologic & Neonatal Nursing*, 37 (2), pp. 234-241., 234-241.
- Forni, P., Buccino, D., Greene, R., Freedman, N., Stevens, D., & Stack, T. (2003). The Baltimore Workplace Civility Study. *Recuperado el 16 de Octubre de 2007, del sitio web de Civilityworks: <http://www.ubalt.edu/jfi/jfi/reports/civility.PDF>*.
- Fritscher-Porter, K. (2003). Taming workplace incivility. *Officepro*, 22-26.
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: Testing a model among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, págs. 246-255.
- Gabriel, Y. (1998). An introduction to the social psychology of insults in organizations. *Human Relations*, 1329-1354.
- Garner, H. (1993). *Multiple Intelligences: The Theory in Practice*. New York, NY: Basic Books.
- Griffin, R., O'Learly-Kelly, A., & Collins, J. (1998). Dysfunctional behavior in organizations: Violence and deviant behavior. *Stanford, CT: JAI Press*.
- Hallowell, E. M. (1999). *Connect*. New York: Pantheon Books.
- Hernández, R. (1997). *Metodología de la Investigación 5ta edición*. México: Mc Graw Hill.
- Hornstein, H. A. (2003). Workplace incivility: An unavoidable product of human nature and organizational nurturing. *Ive Business Journal*, 68 (2), págs. 1-7.
- Hutton, S., & Gates, D. (2008). Workplace incivility and productivity losses among direct care staff. *AAOHN Journal*, 56 (4), 168-175.

- Johnson, P. R., & Indvik, J. (2001). Slings and arrows of rudeness Incivility in the workplace . *The journal of Management Development* , págs. 705-713.
- Johnson, P., & Indvik, J. (1994). Workplace Violence and issue of nineties Personnel Management. *Public Personnel Management*, 515-23.
- Leather, P., Brady, C., Lawrence, C., Beale, D., & Cox, T. (1999). Work-related violence: Assessment and intervention. *London Routledge*.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, págs. 165-184.
- Lim, S., & Cortina, L. M. (2005). Interpersonal mistreatment in the workplace The interface and impact of general incivility and sexual harassment. *Journal Applied Psychology*, págs. 483-96.
- Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility impact on work and health outcomes . *Journal of Applied Psychology*, págs. 95-107.
- Martin, R., & Hine, D. (2005). Development and Validation of the Uncivil Workplace Behavior Questionnaire. *Martin, R. & Hine, D. (2005). Development and Validation of Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (4), 477-490.
- McCune, J. C. (2000). Civility counts. *Management Review*, 6.
- Méndez, L., & Peña, J. (2007). *Manual Práctico para el diseño de la Escala Likert*. México: Trillas.
- Miller, R. (2000). Breaches of propriety. In R.M. Kowalski (Ed.) *Behaving badly: Aversive behaviors in interpersonal relationships*. Miller, R. (2000). *Breaches of propriety*. In R.M. Kowalski (Ed.) *Behaving badly: AvWashington, DC: American Psychological Association.*, 25-42.
- Miner, K., Settles, J., Pratt-Hyatt, & Brady, C. (10 de Febrero de 2012). Experiencing Incivility in Organizations: The Buffering Effects of Emotional and Organizational Support . *Journal of Applied Social Psychology Vol 42 Issue 2*, págs. 340-372.
- Moroni, L. (2007). *¿Qué es y por qué ocurre el abuso emocional en el trabajo?* Obtenido de <http://materiabiz.com/que-es-y-por-que-ocurre-el-abuso-emocional-en-el-trabajo/>
- Pearson, C. (1999). Rude Managers Make for Bab Business. *Workforce Issue 3*, 18.
- Pearson, C., Andersson, L., & Porath, C. (2005). On the nature consequences and remedies of workplace incivility No time for nice? Think again. *Academy of Management Executive*.
- Pearson, C., Andersson, L., & Porath, C. (2000). Assessing and Attacking Workplace Incivility. *Organizational Dynamics 29 (2)*, 123-137.
- Penney, L., & Spector, P. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB)the moderating role of negative affectivity. *Penney, L. & Spector,P. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work beJournal of Organizational Behavior*, 26, 777-796.
- Project Management Institute. (2003). *Construction: Extension to a PMBok Guide*. Pennsylvania: Four Compus Boulevard.
- Project Management Institute. (2015). *Project Management Body of Knowledge (PMBOKGuide)*. ANSI.
- Rau-Foster, M. (2004). Workplace civility and staff retention . *Nephrology Nursing Journal*, 31 (6), 702.
- Shannon, H., Langlois, L., Griffith, L., & Geldart, S. (2008). Effects of workplace incivility on psychological distress and health. *Paper to be presented at the APA/NIOSH Work, Stress and Health Conference*.
- Thomas, S. (January/February de 2003). Handling anger in the teacher-student relationship. *Nursing Education Perspectives*, 24(1), 17-24.

- VandenBos, G., & Bulatao, E. (1996). Violence on the job: Identifying risks and developing solutions. *VandenBos, G. & Bulatao, E. (Eds.). (1996), Violence oWashington, DC: American Psychological Association.*
- Winters, A., & Duck, S. (2000). You!!! Swearing as an aversive and a relational activity. In R.M. Kowalski (Ed.). *Behaving badly: Aversive behaviors in interpersonal relationships. Winters, A. & Duck, S. (2000). You!!! Swearing as an aversive and a relational activity. In R.M. Kowalski (Ed.). Behaving badly: Washington, D.C.: American Psychological Association., 59-77.*
- Yoshimura , S. (2007). Goals and emotional outcomes of revenge activities in interpersonal relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, págs. 87-98.
- Zauderer, D. (2002). Workplace incivility and the management of human capital. *Public Manager, 31 (1)*, 36-43.

**Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

---

**Anexos**

Apéndice A: Registros de Cambios para Gestión de Interesados

Anexo: 1: Registro de Cambios

<b>CONTROL DE CAMBIOS HOJA DE ANÁLISIS</b>		
Cambio N°: _____		
Fecha: ___/___/____ (día/mes/año)		
<b>IMPACTO</b>		
N°.	Descripción del Impacto	Esfuerzo Estimado

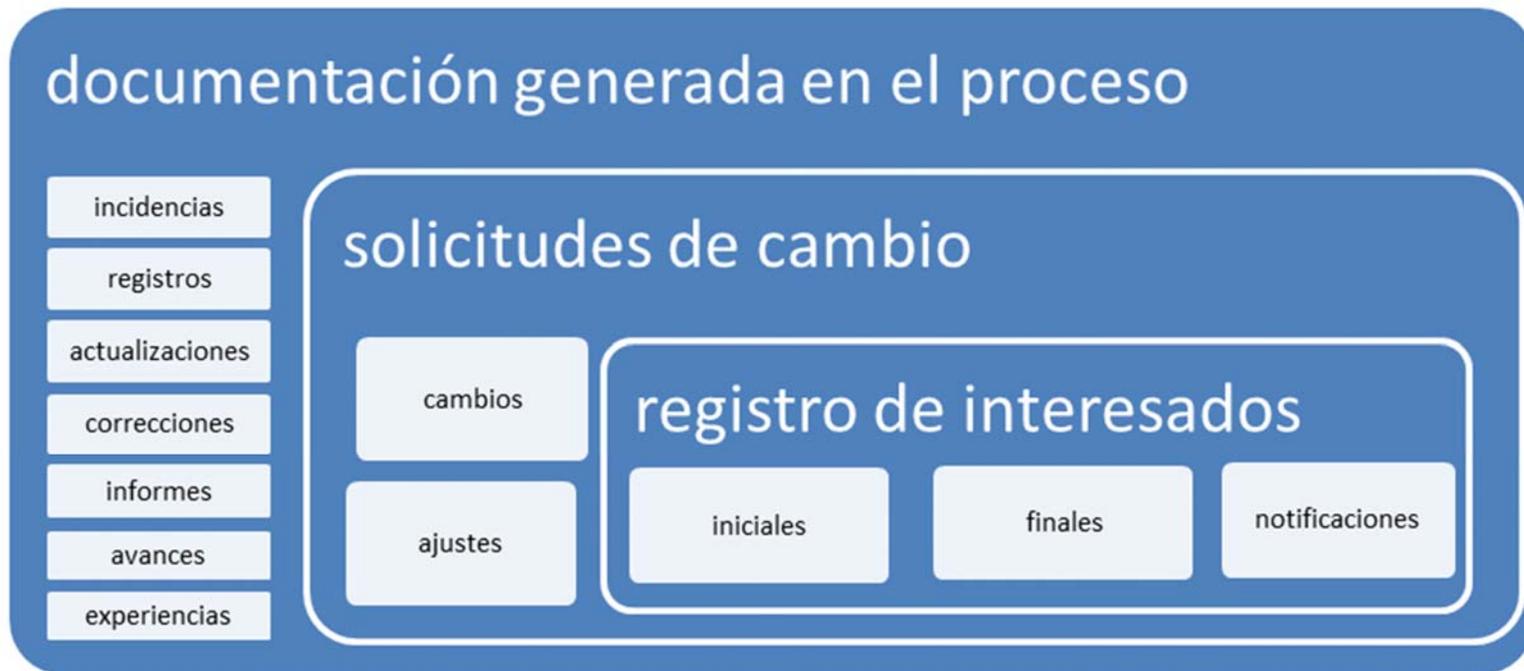
<b>RECOMENDACIÓN</b>			
Discutido fecha: ___/___/____ (día/mes/año)			
Aprobado: _____		Magnitud: _____	
Rechazado: _____		Importancia: _____	
Postergado: _____		Urgencia: _____	
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>			
N°.	Acciones	Responsables	Duración estimada

<b>CONTROL DE CAMBIOS</b>		
Cambio N°: _____		
Fecha: ___/___/____ (día/mes/año)		
<b>Cambio</b>		
<b>Comentarios</b>		
_____ Nombre	_____ Firma	_____ Fecha
_____ Nombre	_____ Firma	_____ Fecha
_____ Nombre	_____ Firma	_____ Fecha
Preparado por: _____		
Fecha: ___/___/____ (día/mes/año)		
Anexos: _____		

Elaborado por: Autora

---

Anexo 2: Documentación de Cambios



Elaborado por: Autora

**Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

---

Apéndice B: Registros de Hitos para Gestión del Tiempo

*Anexo 3: Reporte de Hitos*

NOMBRE DEL PROYECTO		Proyecto: Rediseño de Manual de Procedimientos de control y monitoreo en Obra en el área de Proyectos de Diestra Constructora							
REPORTE DE HITOS									
HITO	FECHA	INDICADOR	ACTIVIDADES/ TAREAS	SALIDAS DEL PROYECTO	ACTUAL SALIDAS DEL PROYECTO	COMENTARIOS			
						PROGRESO	PROBLEMAS	LOGROS	OTRAS OBSERVACIONES
NOMBRE DEL ELABORADOR:								FECHA:	
FIRMA DEL ELABORADOR:								RECEPCIÓN:	

Elaborado por: Autora

**Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

---

Apéndice B: Registros de Mediciones de Avance y Estado para Gestión del Tiempo

*Anexo 4: Reporte de Avance del Proyecto*

<b>REPORTE DE AVANCE DEL PROYECTO</b>					
<b>Identificación de la actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cumplimiento del avance sobre lo planeado</b>	<b>Rendimiento alcanzado</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>Responsable del análisis comparativo</b>
[Indicar el identificador de la actividad.]	[Indicar una breve descripción]		[Indicar las métricas/ indicadores.]	[Indicar las conclusiones obtenidas del informe.]	[Indicar nombre del responsable.]
<b>Observaciones :</b>					<b>Nombre y Firma del Responsable:</b>
					<b>Fecha:</b>

Elaborado por: Autora

---

**Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

*Anexo 5: Estado final del Proyecto*

<b>Estado Final del Proyecto</b>			
<b>1.- SITUACIÓN DEL ALCANCE</b>			
<i>INDICADOR</i>	<i>FÓRMULA</i>	<i>FASE</i>	<i>OBSERVACIONES</i>
% AVANCE REAL	EV / BAC		
% AVANCE PLANIFICADO	PV / BAC		
<b>2.- EFICIENCIA DEL CRONOGRAMA</b>			
<i>INDICADOR</i>	<i>FÓRMULA</i>	<i>FASE</i>	<i>OBSERVACIONES</i>
SV (VARIACIÓN DEL CRONOGRAMA)	EV – PV		
SPI (INDICE DE RENDIMIENTO DEL CRONOGRAMA)	EV / PV		
<b>3.- EFICIENCIA DEL COSTO</b>			
<i>INDICADOR</i>	<i>FÓRMULA</i>	<i>FASE</i>	<i>OBSERVACIONES</i>
CV (VARIACIÓN DEL COSTE)	EV – AC		
CPI (INDICE DE RENDIMIENTO DEL COSTE)	EV / AC		
<b>4.- CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE CALIDAD</b>			
<i>INDICADORES CUMPLIDOS</i>	<i>VALORACIÓN</i>	<i>FASE</i>	<i>OBSERVACIONES</i>
<b>OTROS:</b>			
<b>PENDIENTES A RESOLVER</b>			<b>RESPONSABLE</b>
			<b>FASE</b>
			<b>FECHA LÍMITE:</b>
Nombre y Firma del Elaborador:			

Elaborado por: Autora

## Apéndice B: Registros de Reporte de Control de Gestión del Cronograma

*Anexo 6: Reporte de Control de Gestión del Cronograma*

REPORTE DE GESTIÓN DE CONTROL DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO						
Identificación de la actividad	Observaciones sobre el avance de la misma	Cumplimiento del tiempo : Cumple o No Cumple	Cumplimiento del avance sobre lo planeado	Rendimiento alcanzado	Conclusiones	Responsable del análisis comparativo
[Indicar el identificador de la actividad.]	[Indicar una breve descripción]			[Indicar las métricas/ indicadores.]	[Indicar las conclusiones obtenidas del informe.]	[Indicar nombre del responsable.]
Observaciones :						Nombre y Firma del Responsable:
						Fecha:

Elaborado por: Autora

**Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

---

*Anexo 7: Reporte de Consideraciones Fases*

<b>REPORTE DE CONSIDERACIONES DEL EQUIPO ASIGNADO</b>					
<b>Identificación de la actividad</b>	<b>Fase del Proyecto Analizado y Agentes Identificados</b>	<b>Consideraciones y Recomendaciones</b>	<b>Rendimiento alcanzado</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>Responsable del análisis comparativo</b>
[Indicar el identificador de la actividad.]	[Indicar una breve descripción]	[Indicar una descripción detallada de recomendaciones]	[Indicar las métricas/ indicadores.]	[Indicar las conclusiones obtenidas del informe.]	[Indicar nombre del responsable.]
<b>Observaciones :</b>					<b>Nombre y Firma del Responsable:</b>
					<b>Fecha:</b>

Elaborado por: Autora

**Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

---

Apéndice C: Registros de Mediciones de Calidad para Gestión de Calidad

*Anexo 8: Informe de Métricas de Calidad*

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>		Proyecto: Rediseño de Manual de Procedimientos de control y monitoreo en Obra en el área de Proyectos de Diestra Constructora				
<b>INFORME DE MÉTRICAS DE CALIDAD</b>						
FACTOR DE CALIDAD	OBJETIVO DE CALIDAD	INDICADOR	RESULTADOS	OBSERVACIONES		
				COMENTARIOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
NOMBRE DEL ELABORADOR:						FECHA:
FIRMA DEL ELABORADOR:						RECEPCIÓN:

**Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

---

Elaborado por: Autora

*Anexo 9: Informe de Métricas de Calidad del Producto*

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>		Proyecto: Rediseño de Manual de Procedimientos de control y monitoreo en Obra en el área de Proyectos de Diestra Constructora					
<b>INFORME DE MÉTRICAS DEL MANUAL REDISEÑADO</b>							
FACTOR DE CALIDAD	OBJETIVO DE CALIDAD	FASES DE PROCESOS	VALORACIÓN	MEDICIONES			
				MEDICIÓN 1	MEDICIÓN 2	MEDICIÓN 3	CONCLUSIONES
NOMBRE DEL ELABORADOR:						FECHA:	
FIRMA DEL ELABORADOR:						RECEPCIÓN:	

Elaborado por: Autora

---

**Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

---

*Anexo 10: Reporte de Control de Calidad*

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>			Proyecto: Rediseño de Manual de Procedimientos de control y monitoreo en Obra en el área de Proyectos de Diestra Constructora						
<b>REPORTE DE CONTROL DE CALIDAD</b>									
INDICADOR DE CALIDAD	OBJETIVO DE CALIDAD	FASE EN EL PROYECTO	VALORACIÓN TOTAL	MEDICIONES PARCIALES					DETECCIÓN DE PROBLEMAS
				MÉTODOS	INDICADORES	CUMPLIMIENTO CRONOGRAMA	REVISIÓN DEL CONTENIDO	OBSERVACIONES	
NOMBRE DEL INSPECTOR:						FECHA:			
FIRMA DEL INSPECTOR:						RECEPCIÓN:			

Elaborado por: Autora

---

**Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

---

*Anexo 11: Reporte de Aseguramiento de Calidad*

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>		Proyecto: Rediseño de Manual de Procedimientos de control y monitoreo en Obra en el área de Proyectos de Diestra Constructora					
<b>REPORTE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD</b>							
INDICADOR DE CALIDAD	PROCESO/PLAN	FASE EN EL PROYECTO	VALORACIÓN TOTAL	MEDICIONES PARCIALES			
				DETALLE	INDICADORES	CUMPLIMIENTO CRONOGRAMA	ADHERENCIA A LOS ESTÁNDARES
NOMBRE DEL INSPECTOR:						FECHA:	
FIRMA DEL INSPECTOR:						RECEPCIÓN:	

Elaborado por: Autora

---

## Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra

### Apéndice D: Registros de Apertura y Cierre del Proyecto

Anexo 12: Formato General del Acta de Constitución del Proyecto

Formato de Acta de Constitución del Proyecto						
Nombre del Proyecto	Proyecto: Rediseño de Manual de Procedimientos de control y monitoreo en Obra en el área de Proyectos de Diestra Constructora					
Equipo del Proyecto			Sponsor	Diestra Constructora		
Duración total	Días:		Horas:		Costo:	
	Inicio:		Cierre:		Detalles Costo y referencia archivo del presupuesto:	
Justificación y Propósito			Objetivos Medibles			
			Objetivos Principales			
Requerimientos y Supuestos			Objetivos Secundarios			
				Observaciones clave:		
Detalle del Cronograma			Listado de Recursos			
			Documentación Generada	Repositorio/Lugar donde se encuentra la data:		
Elaboración del Acta				Archivo nombre:		
Resumen de Acta Entrega:			Otras Observaciones y Detalle de Anexos al Acta:			
			Nombre del Representante por Sponsor y firma de aceptación			
Anexos al Acta:	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Detalle de Limitaciones Técnicas; •Detalle del Presupuesto; •Detalle de Entregables; •Cronograma Base;</li> <li>•Listado de Interesados ; •Requisitos de Autorización del Proyecto; •Designaciones de Gestores del Proyecto</li> </ul>		Fecha de emisión:		Sello del Sponsor como aceptación	

Elaborado por: Autora

**Rediseño de Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

*Anexo 13: Informe de Cierre del Proyecto*

Informe de Cierre del Proyecto					
<b>Nombre del Proyecto</b>	Proyecto: Rediseño de Manual de Procedimientos de control y monitoreo en Obra en el área de Proyectos de Diestra Constructora				
<b>Equipo del Proyecto</b>			<b>Sponsor</b>	<b>Diestra Constructora</b>	
Duración total	Días:		Horas:		
	Inicio:		Cierre:		
Lecciones Aprendidas			Resultados Obtenidos		
			Entregables		
			Balance de Gastos		
Recomendaciones Adicionales:			Documentación Generada	Repositorio/Lugar donde se encuentra la data:	
Elaboración del Informe					Archivo nombre:
Nombre del Responsable		Firma	Otras Observaciones:		
Fecha de emisión:					

Elaborado por: Autora

**Rediseño del Manual de Procedimientos de Control y Monitoreo en Obra**

*Anexo 14: Acta de Aceptación del Proyecto*

Acta de Aceptación del Proyecto				
Nombre del Proyecto	Proyecto: Rediseño de Manual de Procedimientos de control y monitoreo en Obra en el área de Proyectos de Diestra Constructora			
Nombre del Sponsor	Diestra Constructora			
Representantes del Sponsor :				
Declaración de la Aceptación			Distribuido y Aceptado	
			Resumen de Acta Entrega	
Entregables Aceptados:			Resultados Obtenidos en Valoración	
Observaciones Adicionales:			Nombre de los Miembros del Proyecto que reciben:	
Nombre del Representante por Sponsor		Firma	Sello y Firma del Sponsor:	
Nombre del Representante por Sponsor		Firma		
Fecha de emisión:				

Elaborado por: Autora