

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE ARQUITECTURA E INGENIERIA CIVIL

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA CIVIL



“APLICACIÓN DE LOS FUNDAMENTOS DE LA GUÍA DEL PMBOK,
ÁREAS DE CONOCIMIENTOS DE GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS Y COMUNICACIONES EN PROYECTOS DE
EDIFICACIONES EN LA CIUDAD DEL CUSCO, CASO PRÁCTICO
RESIDENCIAL HISPANIA, 2017”

TESIS DE INVESTIGACION

Presentado por:

Bach. ORTIZ DE ORUE MAMANI JOHAN FABRICIO

Jurados:

Ing. WILLIAM AMERICO LUNA ROZAS

Ing. LUZ MARLENE NIETO PALOMINO

M.Sc. Ing. JUAN CARLOS MALPARTIDA LINARES

Cusco - Perú

2019

DEDICATORIA

A mi madre Ruth Mamani Choquenaira por su continuo apoyo desinteresado y el haberme inculcado valores para mi integridad y superación como persona, y quien siempre me da una segunda oportunidad, mi admiración para ella. Muchas Gracias.

AGRADECIMIENTOS:

Agradezco el apoyo incondicional que me brindaron mis padres Ruth Mamani Choquenaira, Grimaldo Ortiz de Orue Usca y Alfredo Figueroa Vargas quienes dedicaron parte de su vida en mi formación personal y profesional.

Agradecer a mis hermanos Rodrigo Ortiz de Orue y Ana Ortiz de Orue por su apoyo indistintamente en mi formación profesional en estos años de vida universitaria.

A la Universidad Nacional San Antonio Abad Del Cusco, en especial a la facultad de Ingeniería Civil y a su plana docente.

Agradecer también a los miembros del Jurado.

Al Ingeniero William Luna por su constante apoyo en el estudio, y compartir sus valiosos comentarios de que la familia es lo primordial ante todo en esta vida.

A la Ingeniero Luz Marlene Nieto quien con sus consejos y sugerencias se profundizó y amplió la presente tesis.

Al Ing. Juan Carlos Malpartida quien me ha orientado en la realización de esta tesis con su constante revisión.

RESUMEN

Actualmente en el sector de la construcción existe una escasa planificación en lo que se refiere a la concepción de proyectos, muchas veces el gerente de la organización constructora mantiene su cultura de trabajo en un enfoque tradicional limitado a los costos y el tiempo del proyecto.

Por ende, la presente investigación busca proponer e implementar una metodología de dirección de proyectos utilizando la guía del PMBOK con el fin de elaborar un plan (modelo) de gestión de proyectos eficaz y ordenado para la ejecución de partidas de estructuras del proyecto en mención, enfocándose en las áreas de conocimiento de Gestión de los Recursos Humanos, Gestión de las Comunicaciones, Gestión de las Adquisiciones y Gestión de los Interesados que nos proporciona la guía del PMBOK y que servirán no solo para el presente proyecto, si no para los futuros proyectos de edificación multifamiliar que se quieran ejecutar por parte de la organización constructora.

Cabe destacar que esta investigación busca ser una propuesta de aplicación de gerencia de proyectos basada en los lineamientos del PMI y contribuir en el desarrollo de las buenas prácticas de la construcción a partir de las necesidades del cliente, en los objetivos de la organización y el proyecto a ejecutarse para garantizar el éxito de este mismo.

INDICE

CAPITULO I – PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.1.1. Problema General.....	12
1.1.2. Problemas Específicos.....	12
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.3.1. Objetivo General	14
1.3.2. Objetivos Específicos.....	14
1.4. LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
2. METODO DE INVESTIGACION.....	15
2.1 DISEÑO DE INVESTIGACION	15
2.2 TIPO DE INVESTIGACION.....	16
2.3 NIVEL DE INVESTIGACION.....	16
2.4 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN	16
2.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	17
CAPITULO II – MARCO TEORICO	19
A. MARCO CONCEPTUAL.....	19
INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE PROYECTOS Y LA GUÍA DEL PMBOK ..	19
RECURSOS HUMANOS	21
LA COMUNICACIÓN	24
LAS ADQUISICIONES.....	28
LOS INTERESADOS (Stakeholders).....	30
PROCESOS DE DIRECCION DE PROYECTOS DE LA RESIDENCIAL IBIZA.....	34
1. INICIACION DEL PROYECTO	35
1.1. DESARROLLAR EL ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO.....	35
1.2. IDENTIFICAR A LOS INTERESADOS.....	37
2. PLANIFICACION DEL PROYECTO.....	40
2.1. DESARROLLAR EL PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO	40
2.2. CREAR LA EDT	41
ENTRADAS:.....	41
HERRAMIENTAS Y TECNICAS:.....	41
SALIDAS:	41
2.3. PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	42

2.4.	PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES	44
2.5.	PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES.....	48
2.6.	PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS	50
3.	EJECUCION DEL PROYECTO	52
3.1.	ADQUIRIR EL EQUIPO DEL PROYECTO	52
3.2.	DESARROLLAR EL EQUIPO DEL PROYECTO.....	53
3.3.	DIRIGIR EL EQUIPO DEL PROYECTO.....	56
3.4.	GESTIONAR LAS COMUNICACIONES	57
3.5.	EFFECTUAR LAS ADQUISICIONES	59
3.6.	GESTIONAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS.....	62
4.	MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO	64
4.1.	CONTROLAR LAS COMUNICACIONES	64
4.2.	CONTROLAR LAS ADQUISICIONES.....	65
4.3.	CONTROLAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS	67
5.	CIERRE DEL PROYECTO.....	68
5.1.	CERRAR LAS ADQUISICIONES	68
B.	MARCO REFERENCIAL	69
CAPITULO III – DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE DIRECCION DE PROYECTOS.....		73
1.1.	DESARROLLAR EL ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO.....	74
1.2.	REGISTRO DE INTERESADOS	79
1.	PLANIFICACION DEL PROYECTO.....	81
2.1.	DESARROLLAR EL PLAN PARA LA DIRECCION DEL PROYECTO	81
2.2	CREAR LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT/WBS)	84
2.3	PLANIFICAR LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	87
2.3.1	ORGANIGRAMA DEL PROYECTO	88
2.3.3	PLAN DE GESTION DEL PERSONAL	100
2.3.4	MATRIZ DE ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES	102
2.4.	PLANIFICAR LA GESTION DE LAS COMUNICACIONES	105
2.4.1.	MATRIZ DE DISTRIBUCION DE LA INFORMACION.....	106
2.4.1.	TECNOLOGIA DE LA COMUNICACIÓN.....	107
2.4.2.	REQUERIMIENTOS DE INFORMACION POR INTERESADOS	108
2.5.	PLANIFICAR LA GESTION DE LAS ADQUISICIONES.....	110
2.5.1.	ANALISIS DE DECISION DE HACER O COMPRAR	111
2.5.2.	RECURSOS PARA LAS ADQUISICIONES	112
2.5.3.	ENUNCIADO DEL TRABAJO DE LAS ADQUISICIONES.....	115
2.5.4.	FLUJOGRAMA DE LA GESTION DE ADQUISICIONES	123

2.6. PLANIFICAR LA GESTION DE LOS INTERESADOS	124
2.6.1. EVALUACIÓN DE LOS INTERESADOS	124
3. EJECUCION DEL PROYECTO	126
3.1. ADQUIRIR EL EQUIPO DEL PROYECTO	126
3.1.1. ASIGNACIONES DEL PERSONAL AL PROYECTO	128
3.2. DESARROLLAR EL EQUIPO DEL PROYECTO	129
3.2.1. HABILIDADES INTERPERSONALES	129
3.2.2. LA COUBICACION	130
3.2.3. CAPACITACIONES	130
3.2.4. ACTIVIDADES DE DESARROLLO DEL ESPIRITU DE EQUIPO	131
3.2.5. REGLAS BASICAS	132
3.2.6. RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS	134
3.3. DIRIGIR EL EQUIPO DEL PROYECTO	134
3.3.1. EVALUACIONES DE DESEMPEÑO DEL EQUIPO	135
3.3.2. SOLICITUD DE CAMBIO DE MIEMBROS DEL EQUIPO	142
3.4. GESTIONAR LAS COMUNICACIONES	144
3.4.1. COMUNICACIONES DEL PROYECTO	145
3.5. EFECTUAR LAS ADQUISICIONES	153
3.5.1. CRITERIO DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES	154
3.5.2. VENDEDORES SELECCIONADOS	155
3.5.3. CONTRATOS DE LAS ADQUISICIONES	155
3.5.4. CALENDARIO DE RECURSOS	156
3.5.5. SOLICITUD DE COMPRA	157
3.6. GESTIONAR LA PARTICIPACION DE LOS INTERESADOS	159
3.6.1. CLASIFICACION DE LOS INTERESADOS	160
3.6.2. REGISTRO DE INCIDENTES	161
3.6.3. INFORMES DE DESEMPEÑO PERSONAL	163
3.6.4. ESTRATEGIA DE GESTION DE STAKEHOLDERS	170
4. MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO	171
4.1. CONTROLAR LAS COMUNICACIONES	171
4.1.1. RELACION DE ACTIVOS DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN GENERADOS EN EL PROYECTO	172
4.1.2. MONITOREAR LAS SOLUCIONES A LOS INCIDENTES DADOS	174
4.1.3. INFORME DE DESEMPEÑO DEL TRABAJO (AVANCE DIARIO)	174
ASISTENCIA DEL PERSONAL	177
4.1.5. ACTUALIZACION DE LA INFORMACION DE LOS INTERESADOS	177
4.2. CONTROLAR LAS ADQUISICIONES	179

4.2.1. SOLICITUDES DE CAMBIO	179
4.2.2. CUADRO DE RFI'S (Solicitud de Información).....	181
4.2.3. DATOS DE DESEMPEÑO DEL TRABAJO	181
4.3. CONTROLAR LA PARTICIPACION DE LOS INTERESADOS	182
4.3.1. MATRICES PODER/INFLUENCIA/INTERES	183
4.3.2. MATRIZ PODER / INFLUENCIA ACTUALIZADA LUEGO DE 3 MESES INICIADA LA OBRA.....	185
4.3.3. MATRIZ PODER/INFLUENCIA CONCLUYENDO LA EJECUCION DE LAS PARTIDAS DE ESTRUCTURAS	185
5. CIERRE DEL PROYECTO	186
5.1. CERRAR LAS ADQUISICIONES	186
5.1.1. ACTA DE ACEPTACION	190
CAPITULO IV – RESULTADOS Y DISCUSION.....	191
1. INICIO DEL PROYECTO.....	191
1.1. DESARROLLAR EL ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO.....	191
1.2. IDENTIFICAR A LOS INTERESADOS.....	191
1.3. DESARROLLAR EL PLAN PARA LA DIRECCION DEL PROYECTO	192
1.4. CREAR LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT/WBS) ...	192
2. PLANIFICACION DEL PROYECTO.....	193
2.1. PLANIFICAR LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	193
2.2. PLANIFICAR LA GESTION DE LAS COMUNICACIONES	195
2.3. PLANIFICAR LA GESTION DE LAS ADQUISICIONES.....	196
2.4. PLANIFICAR LA GESTION DE LOS INTERESADOS	197
3. EJECUCION DEL PROYECTO	198
3.1. ADQUIRIR EL EQUIPO DEL PROYECTO	198
3.2. DESARROLLAR EL EQUIPO DEL PROYECTO	198
3.3. DIRIGIR EL EQUIPO DEL PROYECTO	200
3.4. GESTIONAR LAS COMUNICACIONES	201
3.5. EFECTUAR LAS ADQUISICIONES	203
3.6. GESTIONAR LA PARTICIPACION DE LOS INTERESADOS	204
4. MONITOREO Y CONTROL DE PROYECTO	206
4.1. CONTROLAR LAS COMUNICACIONES	206
4.2. CONTROLAR LAS ADQUISICIONES.....	208
4.3. CONTROLAR LA PARTICIPACION DE LOS INTERESADOS	209
5. CIERRE DEL PROYECTO	210
5.1. CERRAR LAS ADQUISICIONES	210
CAPITULO V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	211

CONCLUSIONES	211
RECOMENDACIONES	217
BIBLIOGRAFIA.....	219
ANEXOS.....	221

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Grupos de Procesos de Gestión de Proyectos	34
Cuadro 2 Acta de Constitución del Proyecto	75
Cuadro 3 Registro de Interesados	80
Cuadro 4 Grupo de Procesos de Gestión de Proyectos en la fase de Planificación	81
Cuadro 5 Plan para la dirección del proyecto	83
Cuadro 6 Documentación de Requisitos	85
Cuadro 7 Descripción de Rol y Responsabilidad del Gerente General	90
Cuadro 8 Descripción de Rol y Responsabilidad del Residente de Obra	91
Cuadro 9 Descripción de Rol y Responsabilidad del Residente de Obra	93
Cuadro 10 Descripción de Rol y Responsabilidad del Jefe de Arquitectura	94
Cuadro 11 Descripción de Rol y Responsabilidad del jefe de Logística	95
Cuadro 12 Descripción de Rol y Responsabilidad del jefe de Ventas.....	96
Cuadro 13 Descripción de Rol y Responsabilidad del Asistente Contable.....	97
Cuadro 14 Descripción de Rol y Responsabilidad del jefe de Calidad.....	98
Cuadro 15 Descripción de Rol y Responsabilidad del Asistente Técnico	99
Cuadro 16 Plan de Gestión del Personal.....	101
Cuadro 17 Matriz de Asignación de Responsabilidades.....	103
Cuadro 18 Matriz de Distribución de la Información	107
Cuadro 19 Requerimiento de Información por Interesados	109
Cuadro 20 Análisis de Decisión de Hacer o Comprar	112
Cuadro 21 Recursos para las Adquisiciones	113
Cuadro 22 Enunciado del Trabajo del estudio de suelos preliminares	115
Cuadro 23 Enunciado del trabajo del diseño de planos de estructuras	116
Cuadro 24 Enunciado del Trabajo del desarrollo del expediente de Arquitectura.....	118
Cuadro 25 Enunciado del Trabajo de la elaboración de los planos de Instalaciones Eléctricas	120
Cuadro 26 Enunciado del Trabajo de Demolición y Movimiento de Tierras	121
Cuadro 27 Enunciado del Trabajo de la Ejecución de las Partidas de Estructuras	122
Cuadro 28 Evaluación de los Interesados	125
Cuadro 29 Grupo de Procesos de Gestión de Proyectos en la fase de Planificación	126
Cuadro 30 Asignaciones de Personal al proyecto	128
Cuadro 31 Capacitación y Entrenamiento.....	131
Cuadro 32 Actividades de Integración y Desarrollo del espíritu de equipo del proyecto	131
Cuadro 33 Cumplimiento de regulaciones, pactos y políticas	132
Cuadro 34 Reglas de Comportamiento	133
Cuadro 35 Políticas de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente.....	133
Cuadro 36 Sistema de Reconocimiento y Recompensas	134

Cuadro 37 Evaluación de Competencias para trabajar en Equipos.....	135
Cuadro 38 Evaluación de competencias de rendimiento	139
Cuadro 39 Solicitud de Cambio de Miembro del equipo.....	143
Cuadro 40 Acta de Reunión de Coordinación.....	145
Cuadro 41 Procedimientos para tratar incidentes.....	147
Cuadro 42 Cuando Actualizar el plan de Gestión de las Comunicaciones	148
Cuadro 43 Protocolo y Etiqueta en el Trabajo	150
Cuadro 44 Gestión de Conflictos	151
Cuadro 45 Criterio de Selección de Proveedores.....	154
Cuadro 46 Solicitud de compra.....	157
Cuadro 47 Clasificación de los Interesados	160
Cuadro 48 Registro de Incidentes	162
Cuadro 49 Evaluación de competencias para trabajar en equipo – Luego de 3 meses	163
Cuadro 50 Evaluación de competencias de rendimiento – Luego de 3 meses.....	166
Cuadro 51 Estrategia de gestión de stakeholders.....	170
Cuadro 52 Grupo de Procesos de Gestión de Proyectos en la fase de Control.....	171
Cuadro 53 Relación de activos de los procesos generados en el proyecto	173
Cuadro 54 Informe de Desempeño del trabajo (Avance Diario)	175
Cuadro 55 Asistencia del personal.....	177
Cuadro 56 Actualizaciones al Registro de los Interesados	178
Cuadro 57 Actualización de la Evaluación de los Interesados	178
Cuadro 58 Solicitud de Cambio N° 003.....	180
Cuadro 59 Matriz de Influencia – Impacto	183
Cuadro 60 Matriz de Poder – Interés	184
Cuadro 61 Matriz de Poder – Influencia.....	184
Cuadro 62 Matriz de Poder – Influencia (luego de 3 meses).....	185
Cuadro 63 Matriz de Poder – Influencia (Concluido las partidas de Estructuras).....	185
Cuadro 64 Grupo de Procesos de Gestión de Proyectos en la fase de Planificación	186
Cuadro 65 Observaciones de la Ejecución de las partidas de Estructuras	188
Cuadro 66 Acta de Aceptación de Entregables con respecto a la Demolición del Proyecto	190

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Comunicación Descendente.....	24
Figura 2 Comunicación Ascendente	25
Figura 3 Elementos de la Comunicación	26
Figura 4 Matriz Poder / Interés	32
Figura 5 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto. Entradas, Herramientas y Salidas.	74
Figura 6 Identificar a los interesados. Entradas, Herramientas y Salidas.	79
Figura 7 Desarrollar el plan para la dirección del proyecto. Entradas, herramientas y Salidas	82
Figura 8 Crear la EDT. Entradas, Herramientas y Salidas.....	84
Figura 9 Estructura de Desglose de Trabajo EDT.....	87

Figura 10 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos. Entradas, Herramientas y Salidas	87
Figura 11 Organigrama del Proyecto	89
Figura 12 Planificar la Gestión de las Comunicaciones. Entradas, Herramientas y Salidas	105
Figura 13 Planificar la gestión de las Adquisiciones. Entradas, Herramientas y Salidas	110
Figura 14 Flujograma del procedimiento de la Gestión de Adquisiciones.	123
Figura 15 Planificar la gestión de los Interesados. Entradas, Herramientas y Salidas.....	124
Figura 16 Adquirir el Equipo del Proyecto. Entradas, Herramientas y Salidas	126
Figura 17 Desarrollar el equipo del Proyecto. Entradas, Herramientas y Salidas	129
Figura 18 Lugar de Trabajo del equipo Técnico del proyecto Ibiza	130
Figura 19 Dirigir el equipo del Proyecto. Entradas, Herramientas y Salidas.....	134
Figura 20 Gestionar las Comunicaciones. Entradas, Herramientas y Salidas.....	144
Figura 21 Flujograma de la Actualización del plan de gestión de las Comunicaciones ...	149
Figura 22 Guía para Eventos de Comunicación (Fuente: Elaboración Propia)	152
Figura 23 Efectuar las Adquisiciones. Entradas, Herramientas y Salidas.	153
Figura 24 Calendario de Recursos (Fuente: Elaboración Propia).....	156
Figura 25 Gestionar la Participación de los Interesados. Entradas, Herramientas y Salidas	159
Figura 26 Controlar las Comunicaciones. Entradas, Herramientas y Salidas	171
Figura 27 Controlar las Adquisiciones. Entradas, Herramientas y Salidas.....	179
Figura 28 Elaboración de RFI's (001-002)	181
Figura 29 Descripción del Avance del encofrado de columnas del 2do Nivel	182
Figura 30 Controlar la Participación de los Interesados. Entradas, Herramientas y Salidas	182
Figura 31 Cerrar las Adquisiciones. Entradas, Herramientas y Salidas.....	186

CAPITULO I – PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Vemos continuamente prometedores proyectos bien definidos y planificados, pero luego de avanzar en su ejecución aparecen conflictos e inconsistencias entre las personas que pueden determinar el éxito o el fracaso del proyecto. Muchas veces ni siquiera nos percatamos que el origen se encuentra en la inadecuada gestión de **recursos humanos** y olvidamos que el factor humano es el más complejo e impredecible dentro de un proyecto. Incluso, puede ser contradictorio en su accionar. Esto se replica a todo nivel y en todos los ámbitos como en el caso de la ciudad del Cusco.

Durante la ejecución de una obra la información se transmite de muchas formas (órdenes verbales, mails, WhatsApp, actas, libro de órdenes, planos modificados, fotos, catálogos...) lo que supone realmente un problema para garantizar que todos los agentes hayan comprendido realmente el alcance de la “orden”, ya que muchas veces hay una falta de coordinación entre los **interesados** del proyecto obviando sus intereses propios que cambian a medida que se avanza en la ejecución del proyecto causando atrasos en la obra, mayor presupuesto de obra; es también conocido que la **comunicación** entre los interesados es una de las principales condicionantes para el logro de objetivos, en nuestro entorno existe una gran falencia en los proyectos respecto a la importancia que se le da a la comunicación y a las expectativas de los interesados, sabiendo la importancia de los mismos.

Actualmente existe una alta competencia en el mercado del sector de la construcción en cuanto a insumos, servicios en obra lo que causa que las empresas busquen reducir sus costos en las **adquisiciones** sin tomar en cuenta criterios cualitativos que pueden afectar la calidad de los insumos, asimismo se obvia en muchos casos el control del desempeño de los proveedores en obra; lo que genera costos innecesarios, pobre calidad de insumos, falta

de confianza y compromiso con los proveedores y causa serias repercusiones negativas en el alcance final del proyecto.

El proyecto de Edificación multifamiliar Residencial Ibiza no es la excepción, dicho proyecto se encuentra en la ejecución de las partidas de estructuras, de acuerdo a lo observado se tiene deficiencias en las áreas de conocimiento referidas a Gestión de Recursos Humanos, Comunicaciones, Adquisiciones e Interesados.

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Problema General

¿Cómo aplicar los procesos adecuados de *Gestión de Recursos Humanos, Comunicaciones, Adquisiciones e Interesados* de la Guía del PMBOK para elaborar un plan de gestión de proyectos eficaz y ordenado para la ejecución de las partidas de Estructuras en proyectos de Edificación Multifamiliar, Caso Práctico Residencial Ibiza-2018?

1.1.2. Problemas Específicos

- ¿Cómo aplicar los procesos de *Gestión de Recursos Humanos* de la Guía del PMBOK, en la elaboración de un plan de gestión de proyectos eficaz y ordenado para la ejecución de las Partidas de Estructuras en proyectos de Edificación Multifamiliar, Caso Practico Residencial Ibiza 2018?
- ¿Cómo aplicar los procesos de *Gestión de las Comunicaciones* de la Guía del PMBOK, en la elaboración de un plan de gestión de proyectos eficaz y ordenado para la ejecución de las Partidas de Estructuras en proyectos de Edificación Multifamiliar, Caso Practico Residencial Ibiza 2018?
- ¿Cómo aplicar los procesos de *Gestión de las Adquisiciones e Interesados* de la Guía del PMBOK, en la elaboración de un plan de gestión de proyectos eficaz

y ordenado para la ejecución de las Partidas de Estructuras en proyectos de Edificación Multifamiliar, Caso Práctico Residencial Ibiza 2018?

- ¿Cuáles son los *procesos más incidentes* respecto a los Recursos Humanos, Comunicaciones, Adquisiciones e Interesados de la guía del PMBOK, que se deben tomar en cuenta para lograr el mejor desarrollo de un plan de gestión de proyectos eficaz y ordenada para la ejecución de partidas de Estructuras en Proyectos de Edificación Multifamiliar, Caso Práctico Residencial Ibiza 2018?

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Los Gerentes de Proyectos y las empresas, deberían darse cuenta de que la gestión de recursos humanos y la comunicación trasciende durante todo el ciclo de vida del proyecto. Un modelo de recursos humanos y comunicación debería ser desarrollado en una etapa temprana del proyecto, debería ser implementado en su totalidad manteniendo a los *stakeholders* informados en contacto en intervalos bien definidos creando estrategias contenidas en un plan de gestión de los interesados.

El plan de comunicación debe ser construido basado en los requerimientos del proyecto y su ejecución. Los administradores pueden tomar ventaja del histórico de información, normas, plantillas, etc. y adaptarlos como los requerimientos del proyecto actual lo requieran. Todos los roles necesarios y las responsabilidades deben estar claramente definidos al igual que quién tiene que comunicar qué, cuándo, cómo y dónde. Se deberán definir canales apropiados de escalamiento.

La periodicidad de la distribución de información debe ser determinada, considerando los requerimientos de todos los *stakeholders* del proyecto.

Un aspecto importante dentro del proyecto es que al tomar una decisión de adquirir un producto, servicio o resultados de un tercero es necesario gestionar adecuadamente los procesos de las adquisiciones evitando posibles riesgos que se reflejaran en el

avance del proyecto, su objetivo es buscar optimizar costos y evitar el mal uso de los recursos de la empresa.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Determinar los procesos adecuados de Gestión de Recursos Humanos, Comunicaciones, Adquisiciones e Interesados de la Guía del PMBOK para elaborar un plan de gestión de proyectos eficaz y ordenado para la ejecución de las partidas de Estructuras en proyectos de Edificación Multifamiliar, Caso Práctico Residencial Ibiza 2018.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar los procesos de *Gestión de Recursos Humanos* de la Guía del PMBOK que influyen en la elaboración de un plan de gestión de proyectos eficaz y ordenada para la ejecución de las Partidas de Estructuras en proyectos de Edificación Multifamiliar, Caso práctico Residencial Ibiza 2018.
- Determinar los procesos de *Gestión de las Comunicaciones* de la Guía del PMBOK que influyen en la elaboración de un plan de gestión de proyectos eficaz y ordenada para la ejecución de las Partidas de Estructuras en proyectos de Edificación Multifamiliar, Caso práctico Residencial Ibiza 2018.
- Determinar los procesos de *Gestión de las Adquisiciones e Interesados* de la Guía del PMBOK que influyen en el desarrollo de un plan de gestión de proyectos eficaz y ordenada en la ejecución de las Partidas de Estructuras en proyectos de Edificación Multifamiliar, Caso práctico Residencial Ibiza 2018.
- Determinar *los procesos más incidentes*, respecto a los Recursos Humanos, Comunicaciones, Adquisiciones e Interesados de la guía del PMBOK, que se

deben tomar en cuenta para lograr el mejor desarrollo de un plan de gestión de proyectos eficaz y ordenado para la ejecución de partidas de Estructuras en Proyectos de Edificación Multifamiliar, caso práctico Residencial Ibiza 2018.

1.4. LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación presente está enmarcada en las siguientes características.

Se desarrollará en base a la metodología empleada por la guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK, Quinta Edición) y la información brindada por una institución reconocida como es el PMI.

El tiempo disponible para la aplicación de la presente investigación es el periodo que toma en ejecutar las partidas de estructuras dentro del proyecto de Construcción Residencial Ibiza 2018.

Se dispondrá del costo económico propio para realizar todas las actividades necesarias que requiere para completar la presente investigación.

2. METODO DE INVESTIGACION

2.1 DISEÑO DE INVESTIGACION

El diseño de investigación es no experimental – longitudinal por que el proyecto es estudiado en un solo periodo de tiempo, es decir la aplicación de los fundamentos de la guía del PMBOK®, áreas de conocimiento de Gestión de Recursos Humanos, Comunicaciones, Adquisiciones e Interesados se verá reflejado de acuerdo a cada proceso y etapa en la que se encuentre el proyecto.

Así mismo es Tecnológica, ya que está orientada a desarrollar un caso práctico referido a edificaciones mediante la aplicación de herramientas y técnicas de gestión de proyectos de tal manera que la propuesta sea sostenible.

2.2 TIPO DE INVESTIGACION

Es de tipo descriptivo porque intenta describir el problema. Al aplicar los procesos de gestión de recursos humanos, comunicaciones, adquisiciones e interesados se busca saber de qué manera esta metodología influirá en el proyecto y explicar los beneficios de realizar sinergia entre la guía del PMBOK.

2.3 NIVEL DE INVESTIGACION

El método es inductivo porque se utiliza razonamiento lógico para llegar a las conclusiones que parten de hechos particulares para llegar a aplicarlos con carácter general.

2.4 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque es cualitativo, se utiliza la recolección de datos basado en la observación constante, en la entrevista de los participantes para descubrir o afinar las preguntas de investigación, dentro de la aplicación de los procesos se busca mejorar fenómenos que tienen que ver con los procesos en la ejecución de proyectos de edificaciones a través del análisis del comportamiento de los participantes antes y durante la implementación.

2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

POBLACIÓN

Según Sampieri, R. (2003) Afirma que: “La población es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones.”.

Es decir, la población nos ayuda a determinar la totalidad del fenómeno de estudio de donde poseen características similares, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

La población de la investigación es el proyecto Residencial Ibiza, que abarca desde su concepción hasta el cierre definitivo del proyecto, está estructurado con los siguientes casos:

- Inicio del Proyecto
- Planificación del Proyecto
- Ejecución del Proyecto
- Control y Monitoreo del Proyecto
- Cierre del Proyecto

MUESTRA

Según Sampieri, R. (2003) define la muestra como: “Una parte de la población, es decir, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo”.

La muestra de esta investigación está tomada dentro del proyecto Residencial Ibiza 2018, en el ciclo de vida de la ejecución de las partidas de estructuras que comprenden los trabajos preliminares, demolición, encofrado, habilitación y colocación de acero y su posterior vaciado del concreto en los elementos estructurales.

2.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

□ **Observación directa:** Por medio de esta técnica se permite visualizar la fase inicial del proyecto y los procesos constructivos de la edificación en la etapa de ejecución, lo cual ayuda a obtener la información en el mismo lugar donde ocurren los hechos, obteniéndose la información aplicando para ello la entrevista que nos suministra datos ajustado a la realidad para su posterior análisis.

□ **Entrevista estructurada:** A través de esta se logrará obtener datos e información de interés, se visitará los frentes de trabajo de edificaciones, la oficina responsable de la dirección de proyectos, y se formularán preguntas estructuradas en base a los objetivos específicos y gracias a las respuestas obtenidas se recopilará parte de la información necesaria para el desarrollo del análisis.

□ **Revisión bibliográfica:** Se utilizarán los capítulos contenidos del PMBOK (Gestión de los Recursos Humanos, Gestión de las Comunicaciones, Gestión de las Adquisiciones, Gestión de los interesados) para obtener información que nos permitirán recopilar datos de mucha importancia, facilitando e incrementando este estudio, también visitando páginas en internet (<http://www.dharmacon.net/> ; <https://www.pmi.org/>) referidas al objetivo general de la presente tesis.

CAPITULO II – MARCO TEORICO

A. MARCO CONCEPTUAL

INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE PROYECTOS Y LA GUÍA DEL PMBOK

El PMI (Project Management Institute) es una organización internacional que se encarga de ofrecer herramientas, programas educativos, programas de investigación y oportunidades de ejercicio profesional concerniente a la gestión de proyectos.

El PMBOK (A guide to the Project Management body of knowledge) describe un marco de pautas y buenas prácticas de dirección de proyectos.

“El PMBOK documenta la información necesaria para iniciar, planificar, ejecutar, supervisar y controlar, y cerrar un proyecto individual, e identifica los procesos de la dirección de proyectos que han sido reconocidos como buenas prácticas para la mayoría de los proyectos, la mayor parte del tiempo. Estos procesos se aplican globalmente y en todos los grupos de negocios o industriales. Se debe entender como una recopilación de buenas prácticas lo cual significa que existe un acuerdo general en que se ha comprobado que la aplicación de esos procesos de dirección de proyectos aumenta las posibilidades de éxito en una amplia variedad de proyectos”. (*Formula proyectos urbanos pmi pe,2012*)

¿Qué es un Proyecto?

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (*Factor humano formación,2018*). Un proyecto temporal comprende que tiene un comienzo y un final. Los proyectos consideran a tantos involucrados como también múltiples unidades de organización.

Un proyecto comprende un producto (construcción de un edificio); un servicio (fusión de dos organizaciones) o la mejora de un programa o proceso de negocio, etc.

¿Qué es la Dirección de Proyectos?

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas y a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo en 5 grupos de proceso básicos (*PMI,2019*):

- Grupo de procesos de Inicio
- Grupo de procesos de Planificación
- Grupo de procesos de Ejecución
- Grupo de proceso de Control y Monitoreo, y
- Grupo de proceso de Cierre.

La guía del PMBOK integra 10 áreas de conocimiento que se desarrollan paralelamente (*PMI,2019*):

- Gestión de la Integración de Proyectos
- Gestión del Alcance en Proyectos
- Gestión del Tiempo en Proyectos
- Gestión de los costos en Proyectos
- Gestión de la Calidad en Proyectos
- Gestión de los Riesgos en Proyectos
- Gestión de Recursos Humanos en Proyectos
- Gestión de las Comunicaciones en Proyectos.
- Gestión de las Adquisiciones en Proyectos.
- Gestión de los Interesados en Proyectos.

RECURSOS HUMANOS

El recurso humano se describe como el trabajo que aporta el conjunto de los empleados en una organización que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. (*Zapata, 2013*).

La competitividad y la productividad de las organizaciones dependen de todo el recurso humano que integra la empresa, pues estos son los que impulsan el crecimiento de su imagen, al igual que el mal accionar de ellos también afectan negativamente en la productividad de la empresa, es por ello que el recurso humano es importante y necesita la atención adecuada.

En la revolución industrial, en los años 1850 se destacó una vertiginosa mecanización de las actividades causando discrepancias, inconformidades y brechas entre el personal y las fábricas, por lo que se empezó a crearse oficinas para atender las necesidades básicas del trabajador (horas de trabajo, alojamiento, salud, etc.)

A principios del Siglo XX emergieron las primeras oficinas enfocadas a la gestión del personal en el que solo se centraban acciones disciplinarias y retributivas y poco a poco empezaron surgieron frentes como la contratación, el despido, análisis de productividad (*Retos directivos, 2017*)

En los años 70 y 80's surgieron enfoques psicológicos y sociológicos en el rendimiento laboral donde se profundizo la gestión del personal y se comienza a usar de forma abierta el término de clima laboral.

A partir del siglo XXI los modelos de empresa cambian totalmente, el personal busca ser considerado más dentro de las empresas por ende los recursos humanos buscan subdividir sus áreas de organización abarcando las contrataciones, despidos, capacitaciones, y conciliaciones.

Desarrollo de la Gestión de los Recursos Humanos

- Planificación, Determinar los recursos humanos necesarios según que aporten a los objetivos de la organización.
- Selección, convocar y reclutar al nuevo personal que conformará y conducirá al éxito de la organización.
- Formación, Capacitar a los miembros de la organización con el fin lograr adecuadamente sus actividades y de asumir nuevos retos y funciones.
- Evaluación, Evaluar su crecimiento laboral dentro de la organización en función de sus responsabilidades asignadas.
- Motivación, Buscar motores de impulsen la productividad del personal es indispensable para una óptima producción.
- Liderazgo, Fomentar la responsabilidad voluntaria del éxito de las actividades de la organización. *(Fernández Ángel, 2004)*

Objetivos de los Recursos Humanos

- Mantener motivados y satisfechos al personal dentro de la organización con el objetivo de lograr metas individuales y colectivas.
- Acondicionar un ambiente con las condiciones óptimas que permita el desarrollo pleno y crecimiento profesional de las personas.
- Lograr la productividad con los recursos humanos disponibles. *(Rodríguez Yndra, 2013)*

Funciones de los Recursos Humanos

La función de recursos humanos consiste en lograr seis propósitos esenciales.

- Definir qué personal es el que requiere la organización.
- Reclutar y contratar a las personas más adecuadas para la empresa.
- Retener y lograr la permanencia de los mejores individuos en la organización.

- Conseguir que los trabajadores contribuyan a los objetivos de la empresa.
- Remunerar y retribuir a las personas por sus aportaciones.
- Lograr una mayor autorrealización del personal en su trabajo. (*Cruz Raquel, 2013*)

Como motivar a nuestro personal

- Recompensas, lo que hace interesante el entorno laboral
- Comunicación, Fomentar la relación social, sana y de cooperación entre los trabajadores es lo que hará que se desarrollen de mejor manera las actividades.
- Respeto y lealtad, La interacción mutua y honesta respetando las opiniones de los demás.
- Reconocimientos, Detectar el esfuerzo de los trabajadores y reconocerlos públicamente.
- Despertar entusiasmo, Ofrecer retos laborales que despierten la motivación y orgullo de lograrlo.
- Capacitaciones, Minimizando las deficiencias que posee el trabajador y potenciando o descubriendo a la vez todas sus virtudes.

Fomentar el liderazgo

El liderazgo es la actitud que toma una persona voluntariamente frente a las actividades a realizar dentro de la organización, lo que implica coordinar y dirigir, entonces entre sus funciones importantes a las que debe apuntar son:

- Encaminar en una sola dirección la empresa, Desarrollar estrategias que sean alineadas en una sola cultura de organización dentro de la empresa.
- Estructura de la Organización, Implica establecer sistemas, procesos a las actividades de la organización de tal forma que aseguren el éxito de la organización.
- Establecer una cultura comprometida, lograr que todos los miembros logren una mejora continua en su desarrollo personal y también en el de la organización.

- Buscar el consenso, la negociación de las decisiones divididas dentro de la organización. (*Fernández Ángel, 2004*)

LA COMUNICACIÓN

La comunicación es el proceso de intercambio recíproco de pensamiento y sentimientos, los cuales tienen lugar de forma hablada, mímica, gestual, escrita, visual o a través de otros tipos de signos y símbolos. (*Callejón, 2014*)

Los investigadores comenzaron a estudiar la conducta de organizaciones a comienzos de la revolución industrial en el que se realizaron estudios de comunicación organizacional debido a la brecha de información que existía entre jefes y subordinados.

Gracias a las investigaciones de Frederick Winslow Taylor y Maxwell en la organización moderna de la administración permitió a la comunicación encontrar nuevos espacios para el intercambio de información dentro de las organizaciones, originando lo que es la comunicación descendente (órdenes, normas orientaciones).

La comunicación descendente establece la información que es enviada de cargos mayores a niveles inferiores, ésta garantiza que se tomen las acciones correspondientes para cumplir con las metas trazadas y estén alineadas a los objetivos de la empresa. (*Rojas, 2016*)

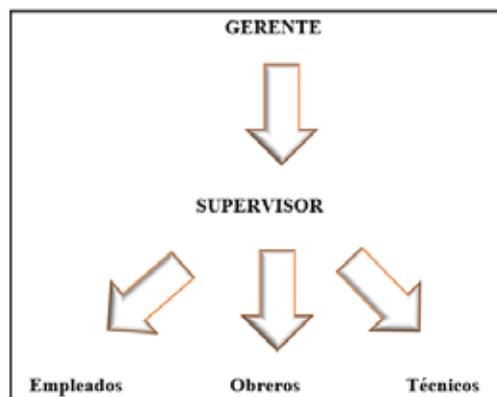


Figura 1 Comunicación Descendente (Fuente: Elaboración Propia)

Más adelante en los Estados Unidos en los años 20 del siglo XX, surgieron aportes de las ciencias de las relaciones humanas originadas de la sociología para dar paso a la comunicación moderna en las empresas que dieron origen a la comunicación ascendente (informes de trabajo, comprensión de las capacitaciones, sugerencias y comentario), ésta es importante porque envía información al superior para que tome las decisiones correspondientes. (Rojas, 2016)

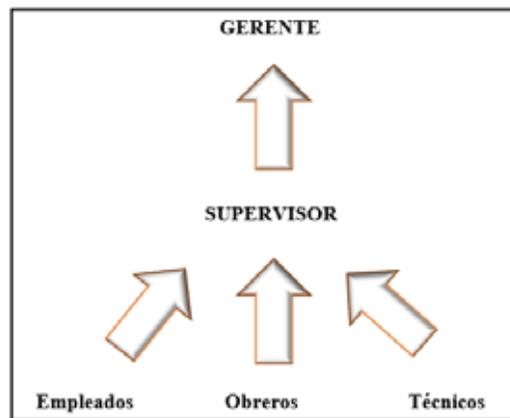


Figura 2 Comunicación Ascendente (Fuente: Elaboración Propia)

Abraham Maslow profundizó métodos experimentales con grupos de personas describiendo la relación motivación-productividad lo que abrió el camino a la relación comunicación – motivación que posteriormente sería uno de los pilares de la comunicación moderna en las empresas.

Actualmente existen muchas tendencias que tratan de describir la comunicación en las organizaciones debido a la implementación de nuevas tecnologías de comunicación y de la información en la productividad de la empresa, en el trabajo, relaciones humanas entre otros.

Elementos que influyen e intervienen en la comunicación.

Dentro de la comunicación interactúan muchos participantes por lo que existen distintos modelos de comunicación que tratan de representar esta dinámica del flujo de comunicación.

El modelo de comunicación más usado considera los siguientes elementos:

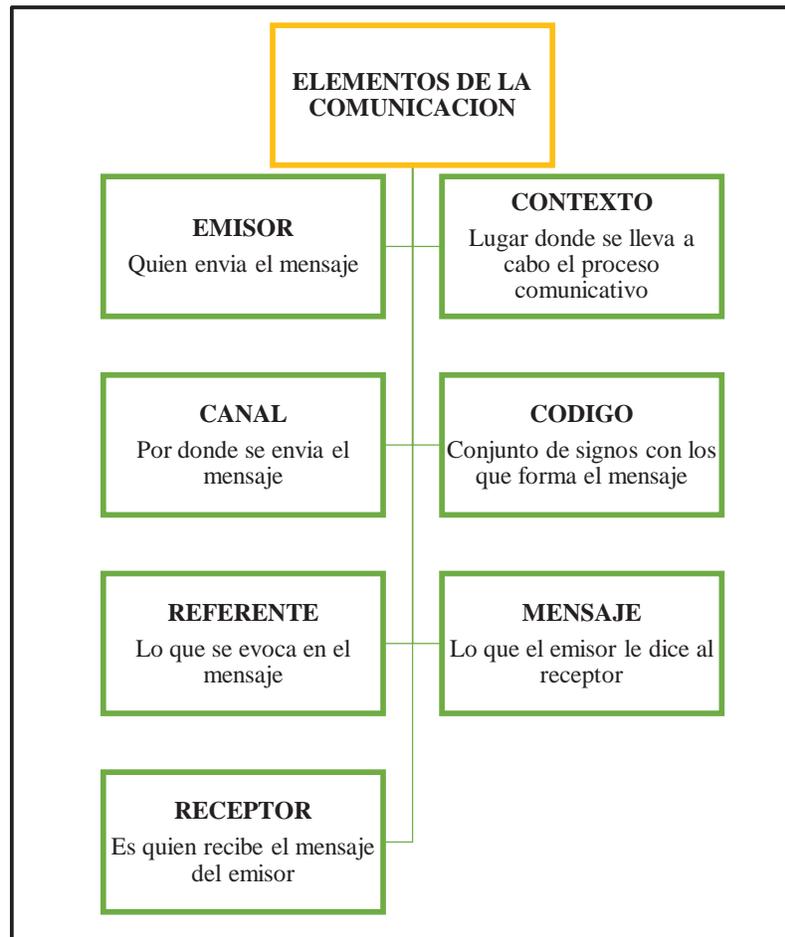


Figura 3 Elementos de la Comunicación (Fuente: Elaboración Propia)

Beneficios de Gestionar un plan de gestión de las Comunicaciones:

- Fomenta una imagen organizacional y profesional dentro de la empresa.
- Desarrolla las habilidades blandas del personal.
- Crea un ambiente laboral optimista dentro de la organización.
- Se establecen relaciones de confianza entre los miembros
- Se logra un mayor uso de los recursos que se tiene dentro de la empresa.

Riesgos de un deficiente plan de gestión de comunicaciones:

- Trabajos Rehechos
- Retrasos
- Baja calidad de las actividades
- Escasa productividad
- Mayor probabilidad de riesgos

Herramientas para mejorar las comunicaciones dentro de la organización:

- Reuniones, permite que se discuta los asuntos de la organización y que las decisiones a tomar sean consensuadas e interactivas.
- Intranet, Es opcional y funcional cuando los miembros de la organización no se encuentran dentro de un solo área geográfica.
- Normas y procedimientos, Contiene las políticas, descripciones de los procesos entre otros a cumplirse dentro de la organización.
- Revistas institucionales, Facilita la distribución de la información en todas las áreas que de trabajo de la empresa. (*Molina Golfredo,2018*)

Flujos de comunicación

- Comunicación Ascendente, la Comunicación es enviada desde los niveles de jerarquía más bajos hacia sus superiores, es útil sobre todo cuando se toma en cuenta la opinión de los trabajadores.
- Comunicación Descendente, la comunicación se realiza mediante memorándum, informes, correos, etc. desde la gerencia hacia los colaboradores.
- Comunicación horizontal, se realiza a través de reuniones, llamadas telefónicas, se toman decisiones con mayor rapidez entre los miembros que tienen jerarquías similares.

Limitaciones que no permiten una eficaz Comunicación dentro de la Organización

- Deficiencias en los sistemas digitales: intranet, nube electrónica, conexión de internet, virus informáticos, etc.
- Comunicación confusa que se va creando debido a la mala interpretación de los canales de comunicación.
- Información no transmitida debido a la pérdida de esta por parte de los colaboradores.
- Información no muy clara. (*Molina Golfredo, 2018*)

LAS ADQUISICIONES

El termino adquisición antes se conocía como distribución, tiene sus orígenes en la actividad militar para abastecer a las tropas con recursos necesarios para afrontar las largas jornadas.

En los años 50's la logística tomó mayor importancia debido a la economía que atravesaban los países más desarrollados por el exceso de demanda.

Hace más de una década la logística empresarial ha tomado fuerza debido a que los mercados se han vuelto más exigentes, los proveedores tienen que competir con empresas del mismo rubro y atender de la mejor a todos y cada uno de los clientes. (*Wave Oscar, 2009*)

La logística en la construcción es el proceso de planificar, ejecutar y controlar eficientemente el flujo de materias primas, inventarios, productos terminados y servicios desde los proveedores hasta los compradores, de forma que se consiga llegar al cliente cuando se necesite con el menor coste posible. Pasando por fases como:

- Procesar pedido: Realizar la orden de compra.
- Utilización de los materiales: Los diferentes medios que se emplean para transportar los productos dentro de una fábrica o almacén, así como a los puntos de venta.

- Embalaje: Facilita que el producto llegue a su destino en perfectas condiciones y pueda conservarse más tiempo.
- Transporte: Se define las distintas vías de transporte que se utilizaran para trasladar los productos, servicios, etc.
- Gestión de stock: Es la cantidad de productos que el vendedor dispone para ofrecer al mercado.

La gestión de las adquisiciones está centrada en optimizar los costos y maximizar la calidad del servicio o compra, es por ello que es importantes establecer alianzas en la medida posible con los proveedores potenciales, responsables de los servicios y posteriormente exigirles que se cumplan los requisitos que se necesita para cumplir con los objetivos del proyecto como las que se detalla líneas abajo:

- El proveedor está en el deber de aportar en la fase de diseño y su participación con el equipo de trabajo contribuyendo en el desarrollo del producto dentro de los recursos que posee la organización (costos, recursos, beneficios para el cliente).
- El proveedor es responsable del proceso de logística de sus productos de modo que coincida con los hitos presentados dentro del cronograma del proyecto, lo que significa colocar el producto en el momento y lugar adecuado.
- Asegurar que el proveedor ofrezca el soporte completo del producto (montaje o instalación) o la capacitación del manejo del producto a ofrecer.

Para elegir a los proveedores que participaran dentro del proyecto es útil clasificarlos antes según su capacidad administrativa y técnica, así como el tiempo y costos de entrega de los productos requeridos.

Esto facilitara a que se logre una adecuada y responsable elección del servicio con el fin de satisfacer y mitigar los riesgos que también puedan presentarse dentro del proyecto y por ende impactar negativamente en el éxito de éste. (Sezar Robinson, 1997)

LOS INTERESADOS (Stakeholders)

Es un término en inglés que fue utilizado por primera vez en 1708 para determinar una persona o negocio que ha invertido dinero en algo. Luego se popularizó al ser utilizado en el libro: “Strategic management: A Stakeholder approach” (Gestión estratégica: Un acercamiento a los grupos de interés) en 1984.

El cual propone un acercamiento a la toma de decisiones a través de la influencia de los grupos de interés. Es a partir desde este año que comienza el análisis de los stakeholders para tomar decisiones alineadas con los objetivos de la empresa.

Los stakeholders o interesados tienen como definición: “Individuos y organizaciones que participan activamente en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente como resultado de la ejecución del proyecto o la finalización exitosa del proyecto” (Project Management Institute (PMI ®), 1996).

Si olvidamos satisfacer los requisitos o necesidades de las partes interesadas en un momento importante puede llegar a impactar negativamente en el éxito del proyecto. Por lo que un método para abordar y prevenir riesgos es el análisis de los interesados.

Importancia del análisis de los Interesados

Es un conjunto de herramientas y técnicas para identificar, comprender y dar soporte a los intereses, necesidades, expectativas de los interesados.

Identificar a los interesados

Inicialmente todas las partes interesadas que tengan alguna necesidad o impacto dentro del proyecto son identificadas dentro del análisis que posteriormente se irán eliminándose las partes que no tengan mucha influencia. Es útil identificarlos por sus nombres y datos personales en vez que con el cargo que poseen.

Identificar sus intereses, nivel de impacto y expectativas

El punto clave es identificar que los intereses se registran desde la perspectiva del interesado y no la nuestra, estos intereses, expectativas irán modificándose conforme va avanzando el ciclo de vida del proyecto, habrá casos que para recibir la información correcta haremos preguntas concretas como:

- ¿Cuáles son tus expectativas de este proyecto?
- ¿Cómo te beneficia la finalización exitosa del proyecto?
- ¿Hay partes interesadas que puedan entrar en conflicto con su interés?

Una vez identificados sus intereses principales es importante describir cómo se verá afectado el proyecto si estos se cumplen o no, además de destacar el nivel de prioridad de satisfacer que cada uno de estos debe de tener (Alto, Medio, Bajo, Incierto).

Incluir sus expectativas y el impacto que tienen sobre el proyecto aportará a identificar suposiciones y riesgos adicionales que se pueden presentar más adelante. (Smith Larry, 2000)

Un diagrama que muestre la relación de poder/interés, es útil para comprender que riesgos pueden aparecer en primera instancia y a partir de este escenario crear estrategias para minimizar estos riesgos, este diagrama es importante para enfocar nuestra atención en momentos donde el proyecto este declinándose. Cabe resaltar que estos diagramas no son estáticos, son variantes con el tiempo.

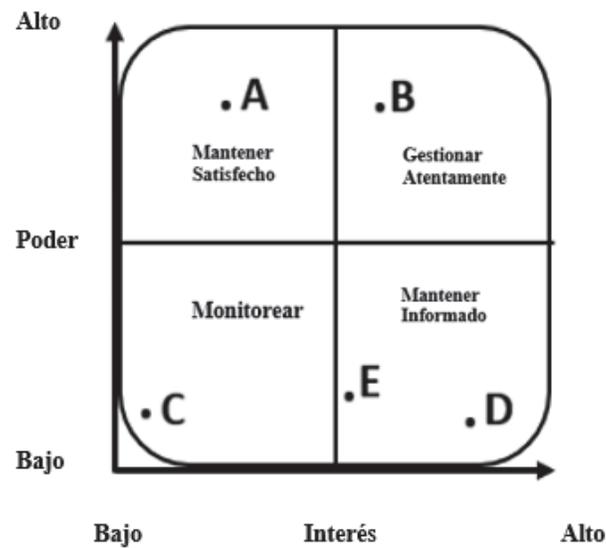


Figura 4 Matriz Poder / Interés (Fuente: Elaboración Propia)

Lo primordial en la gestión de las partes interesadas es mantener a estos en favor de los objetivos y criterios de éxito del proyecto, a continuación, mostramos algunas estrategias que se puede tomar en cuenta para tratar con grupos o partes interesadas de diferente índole:

Estrategias de manejo

Si las partes interesadas se encuentran a favor del proyecto:

- Proporcionar información para mantener su apoyo
- Mantener reuniones periódicas con las partes interesadas
- Consultar e involucrarlos sobre decisiones que se harán según el nivel de poder que estos posean sobre el proyecto.
- Mantener una observación sutil sobre el impacto que puede ocasionarles a las partes interesadas sobre cambios que se dan en el proyecto.
- Buscar la opinión y el entusiasmo de ellos ayuda a crear buenas alianzas.

Si las partes interesadas presentan resistencia a los cambios del proyecto:

- Muchas veces su resistencia a los cambios del proyecto se debe a la falta de comprensión o información, lograr un mayor soporte sobre ellos es una gran ventaja.
- Cultivar la confianza de las partes interesadas con el equipo de trabajo.
- Priorizar los intereses de ellos según el nivel de autoridad que estos posean sobre el proyecto.
- Contrarrestar el impacto negativo que estos puedan tener sobre las actividades del proyecto. (Vogwell Deborah, 2003)

PROCESOS DE DIRECCION DE PROYECTOS DE LA RESIDENCIAL IBIZA

Sabiendo que un proyecto es un esfuerzo temporal que logra como resultado un producto podemos afirmar que la ejecución de partidas de estructuras lo es también (subproyecto) por que se obtiene como resultado el casco gris de la Residencial Ibiza, como tal se aplicarán los procesos de dirección de proyectos a ésta, además que de aquí en adelante se denominará proyecto a la ejecución de partidas de estructuras por fines prácticos.

Cuadro 1
Grupos de Procesos de Gestión de Proyectos

	INICIO	PLANIFICACION	EJECUCION	CONTROL	CIERRE
Gestión de la Integración	Desarrollar el Acta de constitución del proyecto				
Gestión del Alcance		Crear la EDT			
Gestión de los Recursos Humanos			Adquirir el equipo del Proyecto		
		Planificar la Gestión de los RR.HH.	Desarrollar el equipo del Proyecto		
			Dirigir el equipo del Proyecto		
Gestión de las Comunicaciones		Planificar la Gestión de las Comunicaciones	Gestionar las Comunicaciones	Controlar las Comunicaciones	
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		Planificar la Gestión de las Adquisiciones	Efectuar las Adquisiciones	Controlar las Adquisiciones	Cerrar las Adquisiciones
Gestión de los interesados del Proyecto	Identificar a los interesados	Planificar la Gestión de los interesados	Gestionar la participación de los Interesados	Controlar la participación de los Interesados	

(Fuente: Elaboración Propia)

1. INICIACION DEL PROYECTO

1.1. DESARROLLAR EL ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

El Acta de constitución del proyecto describe el alcance, las necesidades, los requisitos iniciales del cliente. La clave de este documento es que establece la autorización para el inicio del proyecto dejando definido lo que se espera lograr.

ENTRADAS:

- **Enunciado del trabajo del proyecto**

Es la descripción de toda la información necesaria de definir el alcance del proyecto como los criterios de aceptación, los entregables, características del proyecto, requisitos legales, etc.

- **Caso de Negocio**

Brinda la información que justifica si es viable económicamente el proyecto.

- **Factores Ambientales de la empresa**

Se consideran a aquellos factores que pueden influir en el éxito del proyecto ya sea de manera favorable o desfavorable. Además, que no están bajo el control de la empresa, estos según tipología son:

- La gestión del personal
- Las infraestructuras, instalaciones existentes
- La distribución geográfica de los recursos.

- **Activos de los procesos de la organización.**

Son todos aquellos procedimientos, planes, políticas y bases de datos de la organización que son utilizados para influir exclusivamente en el éxito del proyecto.

Entre ellos tenemos:

- Normas, políticas de la organización.
- Procedimientos de Calidad.

- Información histórica y base de conocimientos de lecciones aprendidas.
- Plantillas (Plantillas de riesgo, plantillas de estructura de desglose del trabajo, plantillas de contrato, etc.)

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS:

- **Juicio de Expertos**

Es proporcionar conocimiento destacado de expertos para desarrollar el acta de constitución del proyecto. Quienes lo proveen pueden ser un grupo o individuo con capacitación especializada, entre los que se incluyen:

- Consultorías
- Asociaciones profesionales
- Áreas de la Organización
- Cliente

- **Técnicas de Facilitación**

Son técnicas utilizadas para desarrollar el acta de constitución del ayudando al equipo del proyecto a llevar a cabo las actividades del proyecto. Tenemos las Tormentas de ideas, resolución de conflictos, solución de problemas y gestión de reuniones entre otros.

SALIDAS:

- **Acta de Constitución del Proyecto**

1.2. IDENTIFICAR A LOS INTERESADOS

Este proceso implica identificar a todas las personas u organizaciones que serán impactadas por el proyecto o influirán en sus resultados o en la toma de decisiones, así como evaluar y registrar sus intereses, participaciones, influencia en el éxito del proyecto.

ENTRADAS:

- **Acta de constitución del Proyecto**
- **Factores Ambientales**

Los factores ambientes que pueden influir en el proceso de identificar a los interesados:

- La cultura y estructura de la organización
- Políticas de la industria (regulaciones, estándares de los productos.)
- **Activos de los Procesos de la Organización**

Los elementos que más pueden influir en este proceso son:

- Lecciones aprendidas de proyecto o fases anteriores.
- Registro de interesados de proyectos anteriores.
- Plantillas de registros de interesados.

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS:

- **Análisis de los Interesados:**

Recolecta y evalúa la información de los interesados con el objetivo de definir sus intereses, expectativas e influencia, para alinearlos con los objetivos del proyecto.

También es de utilidad para formar alianzas y aumentar las probabilidades de éxito del proyecto.

Tenemos matrices de clasificación como:

- Matriz de Poder / Interés: Clasifica a los interesados basándose en su nivel de autoridad (poder) y nivel de preocupación (interés).
 - Matriz de Poder / Influencia: Clasifica a los interesados basándose en su nivel de autoridad (poder) y su nivel de participación activa (influencia).
 - Matriz de Influencia / Impacto: Clasifica a los interesados basándose en su nivel de participación activa (influencia) y su nivel de capacidad de efectuar cambios (impacto).
 - Modelo de prominencia: Clasifica a los interesados basándose en su poder, urgencia (necesidad de atención inmediata) y legitimidad (su participación es necesaria).
- **Juicio de expertos**
 - Interesados claves identificados
 - Otras unidades de la organización
 - La alta dirección.

- **Reuniones**

Se realizan con el objetivo de conseguir un análisis y retroalimentación de la perspectiva de los principales interesados con respecto al proyecto

SALIDAS:

- **Registro de Interesados.** Contiene la información relacionada a:
 - Información de identificación: Nombre, puesto en la organización, ubicación, etc.

- Información de evaluación: Requisitos principales, expectativas principales, influencia potencial, etc.
- Clasificación de los interesados: Interno/externo, partidario/neutral/reticente, etc.

El registro de interesados se consulta y se va actualizando constantemente a medida que van cambiando o integrándose nuevos perfiles al proyecto

2. PLANIFICACION DEL PROYECTO

2.1. DESARROLLAR EL PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO.

Define el modo de trabajo en que se realizara el proyecto. Este proceso coordina e integra en un plan general de dirección de proyectos además de controlar todos los planes secundarios que son resultados de las áreas de conocimiento que del PMBOK, en nuestro caso las Áreas de conocimiento de Gestión de los Recursos Humanos, Comunicaciones, Interesados y Adquisiciones.

ENTRADAS:

- **Salidas de otros procesos**

Está la Gestión de los Recursos Humanos, Comunicaciones, Interesados y Adquisiciones que integraran el plan para la dirección del proyecto.

- **Factores ambientales de la empresa**

- Fundamentos para la dirección de proyectos específicos (Construcción, medio ambiente, seguridad, riesgos, etc.)
- Sistema de información para la dirección de proyectos (software para programación, sistemas de recopilación de datos, etc.)
- Estructura y cultura de la organización.

- **Activos de los procesos de la organización**

- Base de conocimientos de lecciones aprendidas.
- Procedimientos de Control de Cambios.
- Archivos de proyectos interiores.
- Criterios para la medición del desempeño.

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS:

- **Juicio de Expertos**

El juicio de expertos es utilizado para:

- Establecer las prioridades en el trabajo a realizar dentro del proyecto.
- Determinar los recursos y niveles de habilidad para llevar a cabo el trabajo del proyecto.
- Desarrollar los detalles técnicos que se incluirán el plan para la dirección del proyecto.

SALIDAS:

- **Plan para la dirección del proyecto.**

2.2. CREAR LA EDT

La estructura de desglose de trabajo define el alcance total del proyecto, el alcance total se subdivide en actividades más pequeñas y fáciles de manejar.

ENTRADAS:

- **Documentación de requisitos**

Describe como los requisitos individuales cumplen con las necesidades de negocio del proyecto.

HERRAMIENTAS Y TECNICAS:

- **Descomposición**

Es la herramienta que nos permite subdividir los entregables contenidos del alcance total del proyecto en actividades más pequeñas y manejables.

- **Juicio de expertos**

Utilizado para analizar la información necesaria o brindada por especialistas para descomponer los entregables del proyecto en componentes pequeños de tal forma que sean mucho más manejables.

SALIDAS:

- **La EDT (Estructura de desglose de trabajo)**

2.3. PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Es el proceso de reconocer y registrar las funciones que deben existir en un proyecto, sus roles, sus habilidades blandas, los organigramas que serán integrados dentro de un plan para la gestión del personal.

ENTRADAS:

- **Plan para la dirección del proyecto**

La información utilizada y contenida dentro del plan para la dirección del proyecto incluye:

- El modo en que se ejecutara el trabajo para alcanzar los objetivos del proyecto.
- Las necesidades y métodos de comunicación entre los interesados.
- Los procesos que se aplicaran en cada fase.
- Un plan de gestión de cambios que describa el modo en que se monitorearan y controlaran los mismos.

- **Recursos requeridos para las actividades**

Es la identificación de los requisitos previos relacionados a las competencias de los miembros del equipo para completar con éxito los entregables del proyecto

- **Factores ambientales de la empresa**

- La cultura y la estructura de la organización.
- Los recursos humanos existentes
- Las condiciones del mercado.

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

- **Organigramas y descripciones de cargos**

Para planificar y controlar fácilmente el proyecto se utilizará la estructura de desglose de trabajo (EDT) que es un organigrama jerárquico de entregables.

La matriz que muestra los recursos del proyecto asignados a cada paquete de trabajo, es la matriz de asignación de responsabilidades (RAM), que indica las relaciones entre los miembros del equipo y las actividades.

Un ejemplo de RAM es una matriz RACI que significa

- R: Responsable
- A: El que rinde cuentas
- C: Consultado
- I: Informado

La matriz RAM establece a una única persona la responsabilidad de los paquetes de trabajos evitando confusiones de quien está a cargo del trabajo

La descripción de roles y responsabilidades de los miembros del equipo se pueden establecer mediante formatos de texto.

- **Creación de relaciones de trabajo**

Son las interacciones eventuales o especiales que se dan con otras personas para mejorar el desarrollo profesional, la experiencia y la confianza de trabajar en equipo.

Entre ellos tenemos las reuniones formales o informales, charlas especializadas, las conversaciones cotidianas, almuerzos de negocios, etc.

- **Juicio de expertos**

Se utiliza el juicio de expertos para:

- Evaluar los roles requeridos para el proyecto.
- Identificar los riesgos asociados a los planes de adquisiciones.
- Determinar las relaciones de comunicación.
- Determinar la cantidad de recursos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto.

- **Reuniones**

Son importantes las reuniones porque permite conciliar y llegar a un acuerdo para definir el plan de gestión de los recursos humanos.

SALIDAS:

- **Plan de Gestión de los Recursos Humanos**

Por ende, el plan de gestión de los recursos humanos incluye los roles y responsabilidades de los miembros del equipo del proyecto; los organigramas del proyecto como las estructuras de desglose de trabajo y de la organización; la matriz de asignación de responsabilidades y por último el plan de gestión del personal que describe el modo de trabajo de los miembros del equipo del proyecto.

2.4. PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

Este proceso implica establecer un plan de las comunicaciones adecuado que cubra las necesidades y requerimientos de información de los interesados.

ENTRADAS:

- **Plan para la dirección del proyecto.**

Nos describirá el modo de trabajo sobre la planificación, ejecución y control del proyecto.

- **Registro de Interesados.**

Contiene el registro necesario para planificar la forma de comunicarnos con los interesados del proyecto.

- **Factores ambientales de la empresa.**

- La cultura, estructura de la organización.
- Los canales de comunicación.

- El sistema de información para la dirección de proyecto (ej. Software para programación, sistemas de recopilación de información, etc.)
- Los estándares de la industria (reglamentos del organismo de control, códigos de conducta, etc.)
- **Activos de los procesos de la organización.**
 - Matriz de Asignación de responsabilidades
 - Organigramas
 - Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS:

- **Análisis de Requisitos de Comunicación**

El análisis de requisitos de Comunicación determina las necesidades de información de los interesados del proyecto.

Usualmente las fuentes de información utilizadas para identificar y definir los requisitos de comunicación del proyecto incluyen:

- Organigramas
 - Necesidades de información interna (comunicaciones dentro del ámbito de las organizaciones)
 - Requisitos de información y comunicación de los interesados provenientes del registro de interesados
 - Disciplinas, departamentos y especialidades involucradas en el proyecto.
 - Relaciones de responsabilidad de la organización del proyecto y de los interesados.
- **Tecnología de la comunicación**

Es el método empleado para enviar la información entre los interesados, para seleccionar el tipo de tecnología de comunicaciones consideramos factores como:

- La urgencia de la necesidad de información. Es necesario establecer la frecuencia y el modo en que se transferirá la información porque cada proyecto es único.
- La disponibilidad de la tecnología. Se tiene que asegurar que la tecnología de comunicación a utilizar este disponible y accesible para todos los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
- Facilidad de uso. Que el manejo de la tecnología de comunicación sea practico para todos los participantes.
- Entorno del proyecto. Determinar si las reuniones serán presenciales o virtuales, si estarán ubicados en una o varias zonas horarias, así como establecer el idioma para la comunicación.
- Sensibilidad y confidencialidad de la información. Definir qué información será confidencial y si es necesario usar medidas de seguridad

- **Modelos de comunicación**

Debido a que cada proyecto es único por su naturaleza se utilizan distintos modelos para facilitar las comunicaciones

El modelo tradicional de comunicación consta de la secuencia de pasos:

- Codificar. Los pensamientos generados por el emisor son traducidos en lenguaje.
- Transmitir el mensaje. Este lenguaje traducido es transferido por el emisor por un medio de comunicación.
- Decodificar. El mensaje es traducido de nuevo por el receptor en pensamientos con significado.

- Confirmar. Una vez recibido el mensaje, el receptor puede confirmar la recepción del mismo, lo que no significa necesariamente que esté de acuerdo con él o que lo comprenda.
- Retroalimentación/Respuesta. Una vez descodificado y comprendido el mensaje recibido, el receptor codifica e ideas en un mensaje y posteriormente lo transmite al emisor original.

- **Métodos de Comunicación**

Los principales son:

- Comunicación interactiva. Es el intercambio de información multidireccional que asegura la comprensión entre los participantes como son las llamadas telefónicas, mensajerías de texto, videollamadas, reuniones, etc.
- Comunicación de tipo push (empujar). La información es enviada a un público específico, pero no se asegura que el receptor haya comprendido la información, entre ellos tenemos informes, memorándums, correos electrónicos, mensajes de texto, comunicados, etc.
- Comunicación de tipo pull (tirar). La información se envía a audiencias grandes donde el receptor tiene que acceder al contenido, estos son, repositorios de conocimientos, sitio intranet, base de datos, etc.

- **Reuniones**

SALIDAS:

- **Plan de Gestión de la Comunicaciones.**

El plan contiene la siguiente información:

- Matriz de Distribución de la Información
- Tecnología de la Comunicación
- Requerimiento de Información por interesados

2.5. PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES

Es el proceso que analiza y define que necesidades del proyecto tienen que satisfacerse mediante el apoyo externo (fuera de la organización) y de darse el caso, como adquirirlo, en que cantidad, y cuando hacerlo.

ENTRADAS:

- **Registro de Riesgos**

Nos brinda la lista de riesgos identificados en el acta de constitución del proyecto.

Recursos Requeridos para las actividades

Los recursos requeridos comprenden toda la información acerca de las necesidades de los interesados, equipos, insumos, etc.

- **Cronograma del proyecto**

Comprende la programación hecha del proyecto que contiene las fechas de las actividades, sus duraciones, hitos y recursos.

- **Registro de interesados**

Suministrara la información respecto a los intereses de los participantes en el proyecto.

- **Factores ambientales de la empresa**

Pueden influir:

- Las condiciones del mercado
- Los productos, servicios y resultados disponibles en el mercado
- Los proveedores, incluyendo su desempeño.
- Los términos y condiciones típicos para los productos, servicios y resultados.

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

- **Análisis de Hacer o Comprar**

Nos permite analizar si las actividades comprendidas del proyecto pueden ser realizados por el equipo del proyecto o necesariamente deben ser adquiridos por vendedores (externo al proyecto).

- **Juicio de expertos**

Es de gran utilidad el juicio de expertos para:

- Modificar los criterios para evaluar las propuestas de los vendedores.
- Colaborar con los aspectos legales de los términos y condiciones específicos de las adquisiciones.

- **Reuniones**

Las reuniones hechas con los potenciales vendedores son útiles para definir los términos de las adquisiciones.

SALIDAS:

- **Plan de Gestión de las Adquisiciones**

Describe como se gestionarán los procesos de adquisición, contiene:

- Enunciado del trabajo relativo a las adquisiciones
- Recursos para las adquisiciones (Documentos de las Adquisiciones)
- Decisiones de hacer o comprar
- Flujograma de la Gestión de las Adquisiciones (Documentos de las Adquisiciones)
- Actualización a los documentos del proyecto.

- **Enunciado del trabajo relativo a la adquisición (SOW)**

Define todas las características que se plantea adquirir de un producto o resultado y permitir que los potenciales vendedores estén en las condiciones de satisfacer estos requisitos del cliente, como son las especificaciones, la calidad, cantidad entre otros requisitos.

- **Decisiones de hacer o comprar**

Son los resultados adquiridos del análisis de hacer o comprar, que determinan si el trabajo debe ser adquirido por fuentes externas o no.

- **Documentos de las adquisiciones**

Comprenden las propuestas, ofertas, cotizaciones de los posibles vendedores incluyéndose los riesgos asociados al servicio y todos los documentos asociados a las adquisiciones de bienes y servicios del proyecto.

- **Actualizaciones a los documentos del proyecto**

Se generarán nuevos documentos al proyecto que se irán actualizando durante el ciclo del proyecto.

2.6. PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

Es el proceso que crea estrategias para lograr la participación favorable de los interesados con respecto al proyecto, en base a sus requerimientos, intereses y el impacto en el éxito del proyecto.

ENTRADAS:

- **Registro de Interesados**

Suministrará la información respecto a los intereses de los participantes en el proyecto.

- **Factores ambientales de la empresa**

- La cultura y estructura de la organización
- El clima político
- Los canales de comunicación.
- El sistema de información para la dirección de proyecto (ej. Software para programación, sistemas de recopilación de información, etc.)
- Los estándares de la industria (reglamentos del organismo de control, códigos de conducta, etc.)

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS:

- **Juicio de Expertos**

- La alta dirección.
- Los miembros del equipo del proyecto
- Los interesados claves identificados
- Otras áreas de la organización.

- **Reuniones**

Las reuniones nos permiten definir el grado de participación que se requiere de los interesados.

SALIDAS:

- **Plan de gestión de los interesados**

Usualmente proporciona:

- Sus principales requerimientos.
- Expectativas que tienen frente al proyecto.
- Fase de interés.

3. EJECUCION DEL PROYECTO

3.1. ADQUIRIR EL EQUIPO DEL PROYECTO

Es el proceso que asegura la disponibilidad de recursos humanos para completar los entregables del proyecto y describe las responsabilidades de los miembros para crear un equipo eficiente.

ENTRADAS:

- **Plan de Gestión de Recursos Humanos.**

Nos proporciona información como:

- Organigramas del proyecto
- Roles y responsabilidades del equipo del proyecto.
- El plan de gestión del personal.

- **Factores ambientes de la empresa.**

- Ubicaciones geográficas de los miembros del equipo del proyecto.
- Políticas de gestión del personal.
- Estructura de la organización.

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS:

- **Negociación**

La selección del personal requerido en el proyecto es negociada muchas veces para establecer el plazo y monto del contrato dentro la organización o externamente (vendedores, proveedores, etc.)

- **Análisis de Decisiones Multicriterio**

Existen diversos criterios para calificar y seleccionar a los miembros potenciales que formen el equipo del proyecto como son:

- Disponibilidad. Implica si el miembro del equipo está disponible para trabajar en el proyecto.

- Costo. Analiza si el costo de añadir el miembro del equipo se encuentra dentro del presupuesto establecido.
- Experiencia. Consiste en verificar si el miembro del equipo posee la experiencia adecuada para el proyecto.
- Capacidad. Establece si el miembro del equipo cuenta con las competencias necesarias para el éxito del proyecto.
- Conocimiento. Determina si el miembro del equipo posee conocimientos relevantes sobre el proyecto.
- Habilidades. Considera si el miembro del equipo cuenta con las habilidades necesarias para asegurar el equipo del proyecto.
- Actitud. Establece si el miembro del equipo puede trabajar con otras personas como un equipo cohesionado.
- Factores internaciones. Verifica la ubicación geográfica del miembro del equipo, su zona horaria y sus capacidades de comunicación.

SALIDAS:

- **Asignaciones de personal al proyecto**

Consiste en la documentación del personal asignado al proyecto, puede incluir memorandos, contratos a los miembros del equipo.

- **Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto**

Los documentos más susceptibles a actualizarse es el plan de gestión de los recursos humanos.

3.2. DESARROLLAR EL EQUIPO DEL PROYECTO

Es el proceso que maneja la información para lograr un mejor rendimiento en las competencias de trabajo en equipo y habilidades personales de los miembros para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto.

El desarrollo de un equipo de trabajo tiene como objetivos:

- Mejorar el conocimiento y las habilidades de los miembros del equipo para aumentar su capacidad para completar los entregables del proyecto, disminuir costos, acortar cronogramas y mejorar la calidad.
- Mejorar los sentimientos de confianza y cohesión entre los miembros para elevar la moral, disminuir los conflictos y fomentar el trabajo en equipo.
- Desarrollar una cultura de equipo dinámico y colaborativo mejorando la productividad tanto individual como grupal.

ENTRADAS:

- **Plan de Gestión de Recursos Humanos**

Identifica las estrategias y planes de capacitación para desarrollar el equipo del proyecto, y eventualmente liberar los recursos humanos del proyecto.

- **Asignación del personal al Proyecto**

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS:

- **Habilidades Interpersonales**

Es el desarrollo de habilidades de comunicación, inteligencia emocional, resolución de conflictos, negociación, desarrollo del espíritu de equipo. También son llamadas habilidades blandas.

- **Capacitación**

Son actividades que sirven para mejorar las competencias de los miembros del equipo del proyecto entre ellos están las charlas dentro de la organización, por internet, la tutoría y el entrenamiento.

- **Actividades de Desarrollo del Espíritu de Equipo**

Ayuda a generar confianza y mejorar las relaciones de trabajo entre los miembros del equipo, lo cual es fundamental para el éxito del proyecto.

Para describir el desarrollo de un equipo está el modelo de la escalera de Tuckman que establece cinco etapas por las que pueden pasar los equipos:

- **Formación.** Es la fase en que se reúne el equipo y se informa acerca del proyecto, tienden a actuar de manera independiente.
 - **Turbulencia.** Dentro del equipo de trabajo existen crítica de ideas, polarización entre los miembros, resistencia, etc.
 - **Normalización.** El equipo empieza a trabajar conjuntamente sin preocupaciones, las críticas son constructivas.
 - **Desempeño.** El equipo empieza a mostrar una productividad óptima, afrontan los problemas con eficacia y sin complicaciones.
 - **Disolución.** El equipo completa el trabajo y es movilizadado a otro proyecto.
- **Reglas Básicas**

Las reglas básicas permiten compartir una cultura organizacional aceptable por parte de todos los miembros del equipo, respetando las ideas de otros de esa forma también aumenta la productividad.

Entre ellas tenemos los códigos de conducta, etiquetas de reuniones, trabajo conjunto etc.

- **Coubicación**

Es el trabajo en conjunto de los miembros del equipo en una sola ubicación física con el objetivo de aumentar el desempeño del equipo y mejorar la comunicación y el sentido de trabajo en equipo.

- **Reconocimientos y Recompensas**

Crece el rendimiento personal de los miembros del equipo cuando se sienten valorados dentro de la organización y esta valoración se muestra a veces mediante recompensas o reconocimiento que se les da.

SALIDAS:

Tenemos como salida los siguientes documentos:

- Políticas de Capacitaciones
- Actividades de desarrollo el espíritu de equipo
- Reglas Básicas
- Reconocimientos y recompensas

3.3. DIRIGIR EL EQUIPO DEL PROYECTO

El beneficio clave de este proceso es el seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, brindar retroalimentaciones, gestionar los problemas y cambios que surgen con el equipo con el objetivo de optimizar el desempeño del proyecto.

ENTRADAS:

- **Plan de Gestión de Recursos Humanos**

- Roles y responsabilidades
- Organización del proyecto
- Plan para la gestión del personal

- **Asignación del personal al proyecto**

Proporciona la documentación que incluye la lista de los miembros del equipo del proyecto.

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS:

- **Observación y Conversación**

Son utilizados para mantenerse en contacto con el trabajo y las actitudes de los miembros del equipo del proyecto.

- **Evaluaciones del Desempeño del Proyecto**

La necesidad de realizar evaluaciones depende de la duración del proyecto, de su complejidad, políticas de la organización entre otros.

Cuyos objetivos son aclarar roles y responsabilidades, proporcionar retroalimentación constructiva a los miembros del equipo, descubrir situaciones desconocidas.

SALIDAS:

- **Evaluaciones de desempeño del equipo**
- **Solicitudes de cambio de miembros del equipo**

3.4. GESTIONAR LAS COMUNICACIONES

Lo primordial de este proceso es que permite un flujo de comunicaciones eficaz y eficiente entre los interesados del proyecto. Procura asegurar que la información que se comunica a los interesados del proyecto haya sido generada adecuadamente, recibida y comprendida.

Existen técnicas y consideraciones para conseguir una gestión eficaz de las comunicaciones:

- Modelos emisor-receptor. Incorporar ciclos de retroalimentación de interacción/participación de comunicación.
- Elección del medio. Preferir muchas veces una comunicación escrita u oral, cuando escribir un memorando o comunicarse cara a cara o por correo electrónico.
- Estilo de redacción. Uso de la estructura de las oraciones y selección de palabras.
- Técnicas de gestión de reuniones. Preparar una agenda y abordar los conflictos.

- Técnicas de presentación. Uso apropiado de la voz activa y siendo consciente del impacto del lenguaje corporal
- Técnicas de facilitación. Construir el consenso y superar los obstáculos.
- Técnicas de escucha. Escucha activa (captar, aclarar y confirmar comprensión)

ENTRADAS:

- **Plan de Gestión de las comunicaciones**

Establece la forma en que se planificarán, estructurarán, monitorearán y controlarán las comunicaciones del proyecto.

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS:

- **Tecnología de la Comunicación**

La selección de la tecnología asegura que sea adecuada para la información que está siendo comunicada.

- **Sistemas de Gestión de la Información**

La información generada del proyecto se gestiona mediante herramientas como:

- Gestión de documentos impresos: cartas, memorandos, informes
- Gestión de Comunicaciones electrónicas: correo electrónico, fax, teléfono, WhatsApp, videoconferencias.
- Herramientas electrónicas Softwares de soportes para reuniones, oficinas virtuales.

SALIDAS:

- **Comunicaciones del Proyecto**

Las comunicaciones del proyecto incluyen los informes de desempeño, el estado del proyecto, los costos incurridos entre otros. Las comunicaciones pueden variar debido a q son afectados por factores como la urgencia, el impacto del mensaje, nivel de confidencialidad, etc.

- **Actualizaciones al plan para la Dirección del proyecto.**

Los planes de Gestión de las Comunicaciones y de los Interesados son más susceptibles a actualizarse.

- **Actualizaciones a los Documentos del proyecto**

- Registro de Incidentes.
- Procedimiento para tratar de incidentes.
- Actualización del plan de gestión de las comunicaciones.
- Flujograma de la actualización del plan de gestión de las comunicaciones.
- Protocolo y etiqueta de trabajo.
- Gestión de conflictos.
- Guía para eventos de comunicación.

3.5. EFECTUAR LAS ADQUISICIONES

El beneficio clave de este proceso es obtener respuestas de los vendedores, seleccionarlos y adjudicarles un contrato, permite alinear las expectativas de los interesados internos y externos a través de acuerdos establecidos.

ENTRADAS:

- **Plan de gestión de las adquisiciones**

Describe como se gestionarán los procesos de adquisiciones.

- **Documentos del proyecto**

Se incluyen las decisiones contractuales relativas a los riesgos, que se recogen en el registro de riesgos.

- **Decisiones de hacer o comprar**

Se evalúa la necesidad de comprar productos frente a la opción de hacerlos. En las decisiones de hacer y comprar influyen factores:

- Las capacidades clave de la organización
 - El valor proporcionado por los proveedores que satisfacen la necesidad.
 - La capacidad comparada internamente con respecto a la comunidad de proveedores.
- **Enunciados del trabajo relativo a adquisiciones**

Los enunciados del trabajo relativo a las adquisiciones brindan a los proveedores un conjunto de objetivos, requisitos y resultados claramente definidos, a partir del cual pueden ellos proporcionar una respuesta cuantificable. Los enunciados pueden incluir:

- Especificaciones
- Cantidad deseada
- Niveles de Calidad
- Periodo de Ejecución

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS:

- **Conferencia de oferentes**

Llamados también conferencias de contratistas o de proveedores que son reuniones entre el comprador y todos los posibles vendedores. Es una herramienta que nos ayuda a asegurar que todos los posibles vendedores comprendan de manera clara y uniforme los requisitos de la adquisición y que ningún licitador reciba trato preferente.

- **Técnicas de evaluación de propuestas**

Dependiendo del grado de complejidad del proyecto se definirá un proceso formal de revisión de la evaluación, de acuerdo con las políticas de adquisición del comprador a criterios de ponderación definidos previamente.

- **Juicio de expertos**

La evaluación de las propuestas puede ser realizada por un equipo multidisciplinario de revisión con experiencia en cada una de las áreas cubiertas.

- **Negociación de adquisiciones**

La negociación de adquisiciones aclara la estructura, los requisitos y otros términos relativos a las compras, los temas cubiertos incluyen las responsabilidades, la autoridad para efectuar cambios, la legislación aplicable, los enfoques técnicos, el financiamiento del contrato, los pagos y el precio.

SALIDAS:

- **Vendedores seleccionados**

Son todos aquellos que en función del resultado de la evaluación de la propuesta u oferta se ha establecido que se encuentran en un rango competitivo y han negociado un contrato real que formalice la adjudicación.

- **Acuerdos (Contratos de las Adquisiciones)**

Dentro de un acuerdo incluyen términos y condiciones y componentes que satisfagan las necesidades específicas del proyecto y que a la vez respeten las políticas de la organización en materia de adquisiciones, entre ellos tenemos:

- El enunciado del trabajo o los entregables
- El periodo de ejecución
- Los precios
- Las condiciones de pago
- Las garantías
- Los honorarios y los anticipos
- Las sanciones

- **Calendarios de recursos**

Implica la cantidad y disponibilidad de los recursos contratados, así como las fechas en las que cada recurso específico o grupo de recursos puede estar activo o inactivo.

- **Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto**

Las actualizaciones más susceptibles se dan en el plan de gestión de las comunicaciones y en el plan de las adquisiciones.

- **Criterio de selección de proveedores**

- **Solicitudes de compra**

3.6. GESTIONAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS

Es el proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades/expectativas, abordar los incidentes y fomentar la participación adecuada de los interesados en las actividades del proyecto tales como:

- Involucrar a los interesados en las etapas adecuadas del proyecto para confirmar su compromiso con el éxito del mismo
- Gestionar las expectativas de los interesados para asegurar que se alcancen los objetivos del proyecto.
- Abordar posibles inquietudes que aún no representan incidentes y anticipar futuros problemas.
- Aclarar y resolver los incidentes que han sido identificados.

ENTRADAS:

- **Plan de Gestión de los Interesados**

Se utiliza para determinar el nivel de las interacciones de los diferentes interesados, ayuda a definir una estrategia para identificación y gestión de los interesados.

- **Plan de Gestión de las Comunicaciones**

Proporciona información sobre la gestión de las expectativas de los interesados como:

- Los requisitos de comunicación de los interesados.
- La persona o los grupos que recibirán la información.
- El motivo de distribución de la información.

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS:

- **Habilidades Interpersonales**

El director del proyecto aplica estas habilidades para gestionar las expectativas de los interesados:

- Generar confianza
- Resolver conflictos
- Escuchar de forma activa
- Superar la resistencia al cambio

- **Habilidades de Gestión**

Son utilizados para coordinar y armonizar al grupo hacia el logro de metas.

- Ejercer influencia sobre las personas para que apoyen el proyecto.
- Negociar acuerdos para satisfacer las necesidades del proyecto
- Facilitar el consenso hacia los objetivos del proyecto
- Modificar el comportamiento de la organización para aceptar los resultados del proyecto.

SALIDAS:

- **Registro de Incidentes**

Este registro se actualiza a medida que se identifican nuevos incidentes y se resuelven los incidentes actuales.

- **Clasificación de los Interesados**

- **Informes de desempeño personal**

- **Estrategia de Gestión de los stakeholders**

- **Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización.**

Los activos de los procesos de la organización susceptibles de actualización son:

- Plan de Gestión de los Interesados, Plan de Gestión de los Recursos Humanos

4. MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO

4.1. CONTROLAR LAS COMUNICACIONES

Es el proceso de monitorear y controlar las comunicaciones a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto, el impacto y las repercusiones de las comunicaciones del proyecto deben evaluarse y controlarse cuidadosamente para asegurar que se entrega el mensaje adecuado a la audiencia adecuada en el momento adecuado.

ENTRADAS:

- **Plan para la dirección del proyecto**

Proporciona información relevante para el proceso de controlar las comunicaciones:

- El motivo de la distribución de la información
- El individuo o grupo que recibe la información
- El plazo y la frecuencia para la distribución de la información requerida.

- **Comunicaciones del proyecto**

Pueden incluir:

- El estado de los entregables
- El avance del cronograma
- Los costos incurridos.

- **Registro de Incidentes**

Que exista un registro escrito documenta y ayuda a monitorear quien es responsable de la resolución de los incidentes específicos antes de una fecha límite. Esta información es importante para este proceso ya que un repositorio de lo que ha sucedido en el proyecto.

- **Datos de desempeño del trabajo**

Proporciona información sobre las comunicaciones que se han distribuido realmente, resultados de encuestas u otras observaciones identificadas a lo largo de las actividades de comunicación.

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

- **Sistemas de gestión de la información**

Proporciona un conjunto de herramientas para que el director del proyecto capture, almacene y distribuya a los interesados la información concerniente a los costos, avance del cronograma y el desempeño del proyecto, los ejemplos de formatos de distribución pueden incluir análisis en hojas de cálculo, informes mediante tablas y presentaciones.

- **Reuniones**

Se necesita del debate y del dialogo con el equipo del proyecto para determinar la manera más adecuada de actualizar y comunicar el desempeño del proyecto.

SALIDAS

- **Información de desempeño del trabajo**

Organiza y resume los datos de desempeño recopilados que proporcionan información sobre el estado y el avance del proyecto.

- **Relación de activos de los procesos de la organización**

- **Actualización de la información de los interesados**

4.2. CONTROLAR LAS ADQUISICIONES

Es el proceso de gestionar y monitorear la ejecución de los contratos, efectuar cambios y correcciones al contrato según corresponda, garantiza que el desempeño tanto del vendedor como del comprador satisface los requisitos de adquisición de conformidad con los términos del acuerdo legal.

Este proceso incluye la recopilación de los detalles necesarios para gestionar una posible finalización anticipada del trabajo contratado (por causa, conveniencia o incumplimiento)

ENTRADAS:

- **Plan para la dirección del proyecto**

Describe como se gestionarán los procesos de adquisiciones.

- **Documentos de las adquisiciones**

Los documentos de las adquisiciones contienen registros completos de apoyo para administrar los procesos de adquisición.

- **Acuerdos**

Los acuerdos son convenios entre partes con el fin de lograr objetivos consensuados.

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS:

- **Inspecciones**

Se realizan para verificar la conformidad de los procesos o entregables del vendedor.

- **Informar el desempeño**

Los datos brindados por los vendedores se evalúan en función de los requisitos del acuerdo.

SALIDAS:

- **Solicitudes de Cambio**

- **Cuadro de RFI's**

- **Datos de desempeño del trabajo**

- **Actualizaciones a los documentos del proyecto (Inspecciones)**

4.3. CONTROLAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS

Consiste en monitorear las relaciones generales de los interesados del proyecto y ajustar las estrategias y planes para involucrar a los interesados. La clave de este proceso es mantener o incrementar la eficiencia y eficacia de las actividades de participación de los interesados a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.

ENTRADAS:

- **Plan para la dirección del proyecto**

Se utilizarán componentes del plan para la dirección del proyecto:

- El modo en que se ejecutara el trabajo.
- El modo en que se cumplirán los requisitos de recursos humanos.
- Las necesidades y técnicas de comunicación entre los interesados.

- **Registro de incidentes**

El registro de incidentes se actualiza a medida que se identifican nuevos y se resuelven los actuales.

- **Datos de desempeño del trabajo**

Describe las observaciones y mediciones identificadas durante las actividades ejecutadas para llevar a cabo el proyecto.

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS:

- **Sistemas de gestión de la Información**

Proporciona herramientas estándar para que el director del proyecto almacene y distribuya a los interesados la información relativa al desempeño del proyecto mediante tablas, hojas de cálculo y presentaciones.

- **Reuniones**

Son indispensables para intercambiar y analizar información acerca de la participación de los interesados.

SALIDAS:

- Matriz Influencia / Impacto
- Matriz Poder / Interés
- Matriz Poder / Influencia

5. CIERRE DEL PROYECTO.**5.1. CERRAR LAS ADQUISICIONES**

Establece el proceso de finalizar cada adquisición y reclamaciones abiertas documentando los acuerdos y documentaciones relacionadas para una futura referencia.

ENTRADAS:

- **Documentos de las adquisiciones**

Para cerrar las adquisiciones se recopila, clasifica y archiva toda la documentación de la adquisición, esta información se puede utilizar para las lecciones aprendidas y como base de evaluación de contratistas para contratos futuros.

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS:

- **Inspecciones**

Son revisiones estructurales de lo que comprende todo el proceso de las adquisiciones identificando los éxitos y fracasos que merecen ser reconocidos en la preparación de futuros contratos de adquisición.

SALIDAS:

- **Adquisiciones cerradas**

El comprador/cliente proporciona al vendedor una notificación formal por escrito (Acta de aceptación) que se ha completado el trabajo en función a los requisitos definidos en los términos y condiciones del contrato.

B. MARCO REFERENCIAL

Se consultaron distintas investigaciones relacionadas a la aplicación de los fundamentos del PMBOK con el fin de servirme de soporte para desarrollar los procesos planteados en la presente investigación y definir un marco de gerenciamiento dentro de la organización ejecutante que sirva de guía para los siguientes proyectos a ejecutarse.

- *UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS (UPC), 2015: Serpa Rocky & Tineo Carlos.*

“Dirección de proyecto con aplicación de la Guía del PMBOK®, en un proyecto de construcción de puente”

Los cuales consideran que actualmente existe una carencia de metodologías de dirección de proyectos que guíen adecuadamente a los directores de proyectos, por ello que es importante utilizar herramientas y técnicas planteadas por la guía del PMBOK para una buena gestión de los proyectos.

De esta investigación se extrae el siguiente párrafo que me sirve de apoyo para conocer la situación real en la que se encuentra la dirección de proyectos en las empresas constructoras pequeñas:

Hoy en día las organizaciones modernas, sean del sector público o privado, no se pueden administrar con conceptos de la era industrial donde los activos tangibles (edificios, equipos, maquinarias) eran el sostén de las organizaciones y era su ventaja diferenciadora. Hoy en cambio, se han producido grandes transformaciones, hemos pasado a la era de la información y el conocimiento donde el valor de la organización mayoritariamente se encuentra en aspectos intangibles (know-know- capital intelectual, relación con los clientes, competencias del personal, información, etc.).

Adicionalmente ya no se puede medir a una organización basándose solo en resultados contables y financieros, el entorno es tan dinámico y cambiante que un resultado financiero positivo hoy, no asegura su continuidad el día de mañana. La única forma de prever este aspecto es fijarse en otros indicadores además de los financieros, nos referimos por ejemplo a las competencias del personal, el clima organizacional, la tecnología, la percepción de los clientes, etc. Estos indicadores darán pautas a la organización si está o no preparada para un futuro inmediato.

MEDINA LA PLATA, Edison

2014 curso Balanced Scorecard – UPC, Lima.

- *PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU (PUCP), 2013: Vanessa Cárdenas Vargas*

“Planeamiento integral de la construcción de 142 viviendas unifamiliares en la ciudad de Puno aplicando lineamientos de la Guía del PMBOK”

Que concluye que la planificación de un proyecto no solo se centra en la ejecución de obra en sí y de los involucrados directos de la ejecución, sino que abarca un contexto mucho más amplio de involucrados internos (Personal profesional dentro de la organización) y externos (Adquisiciones externas, comunidades aledañas, sindicatos, gobierno regional, etc.) que afectan favorable y perjudicial en los objetivos del proyecto. Además de que también se tiene que considerar la participación de otras áreas de conocimiento del PMBOK, como son el de recursos humanos, calidad, riesgos, comunicaciones entre otros que deben realizarse anticipadamente en la fase de inicio, pues son imprescindibles para el éxito del proyecto. Una adecuada planificación contribuirá a mejorar la competitividad de la organización y a crear una imagen de confianza frente a los clientes.

- *UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS (UPC), 2011: Julio Enrique Farje Mallqui.*

“Aplicación de los lineamientos del PMBOK en la gestión de la ingeniería y construcción de un depósito de seguridad para residuos industriales”

Dicha Investigación plantea establecer un sistema de gerenciamiento del proyecto usando la guía del PMBOK, que permitirá aplicar las buenas prácticas basadas en las experiencias de otras organizaciones y definiendo un marco consistente de gerenciamiento general mejorando la productividad y la probabilidad de éxito en el proyecto.

- *UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS (UPC), 2017: Yolanda Pacheco Letona.*

“Dirección de un proyecto de construcción y mejoramiento de servicios educativos, aplicando estándares del PMI”

Como recomendación propone utilizar la información histórica de proyectos anteriores y similares que se hayan realizado dentro de la organización con el objetivo de no caer en los mismos errores, es importante también la constante coordinación y comunicación entre todos los involucrados que afectan o que son afectados por el proyecto. Una gestión de dirección de proyectos planificada traerá muchos beneficios y no permitirá que haya una desviación a los objetivos de la organización.

- *UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS (UPC), 2017: Domínguez Luis & Gamarra Mariel & Leiva Daniel.*

*“Dirección de proyectos de infraestructura vial bajo los estándares del PMI
“Rehabilitación y mejoramiento de la carretera Canta - Huayllay”*

En el que se concluye que en las organizaciones no cuentan con estándares de gerenciamiento para desarrollar sus proyectos y que implementar los fundamentos planteados del PMI recolectadas de las buenas prácticas de otras organizaciones incrementan la probabilidad de éxito en los proyectos a ejecutarse siendo estándares básicos el acta de constitución del proyecto, el registro de interesados, y la EDT (estructura de desglose de trabajo) que todo proyecto debe incluir dentro de su planificación.

A medida que van desarrollándose proyectos de mayor complejidad dentro de una organización es necesario contar estándares de dirección de proyectos como son los planteados por el PMI que lo que busca es alinear los objetivos de los proyectos con los objetivos estratégicos de la organización.

CAPITULO III – DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE DIRECCION DE PROYECTOS

PMO (Project Management Office)

Es la oficina de gestión de proyectos que coordina la dirección de proyectos de la empresa que define, mantiene y desarrolla las metodologías propuestas por instituciones como el PMI, Prince2, ISO9001 entre otros.

En empresas grandes, el PMO es un departamento organizado que realiza servicios de apoyo administrativos, capacitaciones, alineaciones del proyecto con los objetivos de la empresa. En cambio, en empresas pequeñas estas mismas funciones las asume el PMO manager.

Para la presente aplicación de los procesos de dirección del proyecto las responsabilidades de implementar la metodología propuesta por la guía del PMBOK lo hará mi persona en su gran mayoría con el apoyo del equipo del proyecto.

Cuadro 2

Grupos de Procesos de Gestión de Proyectos en la fase de Inicio

	INICIO	PLANIFICACION	EJECUCION	CONTROL	CIERRE
Gestión de la Integración	Desarrollar el Acta de constitución del proyecto				
Gestión del Alcance		Crear la EDT			
Gestión de los Recursos Humanos		Planificar la Gestión de los RR.HH.	Adquirir el equipo del Proyecto Desarrollar el equipo del Proyecto Dirigir el equipo del Proyecto		
Gestión de las Comunicaciones		Planificar la Gestión de las Comunicaciones	Gestionar las Comunicaciones	Controlar las Comunicaciones	
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		Planificar la Gestión de las Adquisiciones	Efectuar las Adquisiciones	Controlar las Adquisiciones	Cerrar las Adquisiciones
Gestión de los interesados del Proyecto	Identificar a los interesados	Planificar la Gestión de los interesados	Gestionar la participación de los Interesados	Controlar la participación de los Interesados	

Elaboración Propia

1.1. DESARROLLAR EL ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Cabe mencionar que este proceso no está considerado dentro de las áreas de conocimiento propuestos pero que si es necesario y fundamental elaborarlo porque la información contenida dentro de éste es imprescindible para desarrollar todas las demás áreas de conocimiento del PMBOK.

Figura 5

Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto. Entradas, Herramientas y Salidas.



- Como **entradas** usadas tenemos:

Las ideas construidas a partir de la experiencia de anteriores proyectos gestionados por el gerente general se consideró como **enunciado del trabajo del proyecto** que satisfacía la información que requería el acta de constitución del proyecto.

Debido a que el gerente general es también el cliente no hubo **contrato** de por medio y el **caso de negocio** fue informal pero justificado que lo proporcionó en forma verbal en cuanto a la experiencia que tenía anteriores proyectos.

- Como **herramientas** para desarrollar el acta de constitución del proyecto usamos:

El Juicio de expertos, proporcionada por la experiencia del gerente general (Cliente) y el conocimiento especializado del equipo del proyecto facilitó el desarrollo del acta de constitución del proyecto.

Se usaron **técnicas de facilitación** para acceder a la información que era necesario para construir el acta de constitución del proyecto como son las entrevistas, tormenta de ideas y gestión de reuniones con los stakeholders principales del proyecto.

Estas herramientas me ayudaron a definir los criterios de éxito, objetivos, justificaciones y en conjunto con la documentación de anteriores proyectos (activos de los procesos de la organización) se desarrolló la descripción, los riesgos y requerimientos del proyecto además de un cronograma de hitos estimados.

- **Salidas: Acta de Constitución del Proyecto**

Cuadro 2

Acta de Constitución del Proyecto

ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO			
Nombre del Proyecto	<i>Residencial Ibiza</i>		
Sponsor/Patrocinador	Wamol Constructores y Consultores S.R.L.		
Gerente del Proyecto	Paul Ambía Olivera		
Cod. Proyecto	RI-WAMOL-2018		
Fecha de Elaboración	14	05	2018
Cliente	Paul Ambía Olivera		
JUSTIFICACION DEL PROYECTO: <i>Motivos, razones, o argumentos que justifican la ejecución del proyecto</i>			
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener ingresos monetarios para la empresa. • Ofrecer un buen servicio al cliente, para establecer posibles vínculos con otros proyectos. • Esta construcción permitirá lograr los objetivos estratégicos de la empresa. • Generar mayor reconocimiento a la empresa constructora Wamol S.R.L. 			
DESCRIPCION DEL PROYECTO: <i>¿Qué, ¿Quién, ¿Cómo, ¿Cuándo y Dónde?</i>			
<p>El servicio del proyecto consiste en la construcción e implementación de la Edificio Ibiza, que se desarrolla en un terreno de 641.25 m2 con un área libre de 171.82m2, ubicado en el distrito de Wanchaq, provincia y departamento del Cusco. El terreno se ubica en la Urb. Santa Mónica, Jr. Ricardo Palma N-4, cerca al óvalo Ricardo Palma.</p>			

La construcción del Proyecto Residencial Ibiza la realizará la misma empresa Constructora Wamol S.R.L. Constructores y Consultores de acuerdo a la Ingeniería de Detalles presentado por los especialistas correspondientes.

El Producto es un conjunto Residencial de 6 pisos, un altillo, 2 sótanos y 1 semisótano, que se distribuyen del primer al sexto piso tipo “flat”, y un altillo. Además, que los departamentos cuentan con sala, comedor, baño, jardineras, patios.

DESCRIPCION DEL PROYECTO: *¿Qué, ¿Quién, ¿Cómo, ¿Cuándo y Dónde?*

- El edificio contará con un ascensor, que será utilizado para todos los niveles desde el sótano 02 hasta el altillo.
- El acabado de la Residencial será con equipos y materiales A-1 de primera calidad.
- La estructura del edificio será aporticada en concreto armado con losas aligeradas.
- El agua que se distribuirá a todos los departamentos será desde la cisterna que se ubicará en el sótano 02 mediante un sistema de bombeo hidroneumático.

La Dirección del Proyecto estará bajo la responsabilidad de la empresa misma, Wamol Constructores y Consultores S.R.L.

REQUERIMIENTOS DE ALTO NIVEL: *Descripción de requerimientos funcionales, no funcionales, de calidad, etc., del proyecto/producto.*

- Ejecutar la obra aplicando las normas establecidas para la construcción NTP, RNE, CAPECO y normas municipales.
- Cumplir con los acuerdos presentados en las especificaciones técnicas del proyecto.
- Realizar un informe mensual para los interesados potenciales acerca del avance de la ejecución del proyecto.
- Contar con el equipo adecuado para las fases de planificación, ejecución, control y cierre del proyecto.
- Realizar la compatibilización de los planos con la situación actual en campo antes de empezar las actividades de construcción.
- Guardar total confidencialidad sobre la planificación y sus modificaciones del proyecto.
- Minimizar los incrementos de costos durante el desarrollo del proyecto
- Asegurar cumplir con los estándares de calidad del producto.

- Cumplir con las normas de seguridad que se dispone en el rubro de la construcción.
- Disponer de alternativas de Fuentes de agua y energía eléctrica.
- Servicios de Vigilancia y Servicios higiénicos.
- Problemas generados en la fase de construcción con las viviendas aledañas a la ubicación del proyecto.

Los materiales a utilizar estarán de acuerdo a las especificaciones que detalla el plano.

RIESGOS DE ALTO NIVEL: *Riesgos negativos/positivos.*

- Mayor periodo de la duración de las precipitaciones.
- Problemas generados en la fase de construcción con las viviendas aledañas a la ubicación del proyecto.
- Los materiales a utilizar estarán de acuerdo a las especificaciones que detalla el plano.
- Mayor periodo de la duración de las precipitaciones.
- Ausencia de especialistas y mano de obra especializada para la ejecución el proyecto.
- Retraso en el inicio de actividades por finalización tardía de actividades predecesoras.
- Accidentes por no cumplir las normas de seguridad en la fase de ejecución del proyecto.
- Desintegración del equipo de planeamiento y ejecución del proyecto.
- Tiempo de entrega de los principales materiales por parte de los proveedores.
- La exposición a diversos agentes químicos generados por los materiales utilizados.
- La sobre exigencia a los trabajadores que puede ocasionar el estrés, cansancio problemas en su salud.
- Problemas de Comunicación.
- Cambio del Alcance del proyecto.
- Pérdidas de archivos por virus informáticos en la base de datos.

- Incompatibilidad de medidas reales con las medidas del plano.
- Cambios económicos del país.

OBJETIVOS DEL PROYECTO: *Metas hacia las cuales se debe dirigir el trabajo del proyecto en términos de la triple restricción.*

- Diseño de la edificación Residencial Ibiza con capacidad de 6 pisos, un altillo, 2 sótanos y un semisótano.
- Construcción e implementación de la edificación Residencial Ibiza en el tiempo programado según los planos diseñados y aprobados.
- Cumplir con el presupuesto del proyecto programado de S/.3,206,987.33
- Diseño aprobado por la Municipalidad de Wanchaq para su construcción.
- Cumplir con la fecha final del cronograma de construcción aprobado del proyecto en el mes de agosto del 2019.

CRITERIOS DE ÉXITO DEL PROYECTO:

- Cumplir con las normas establecidas para la construcción NTP, RNE, CAPECO y normas municipales.
- Cumplir con los acuerdos presentados en las especificaciones técnicas de la ingeniería de detalle.
- La duración real del plazo del proyecto debe tener un desfase de ± 1 mes del plazo planificado.
- El presupuesto real del proyecto estará bajo una variación del $\pm 7\%$ del total del costo inicial estimado al finalizar el cierre del proyecto.

RESUMEN DE HITOS DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO:

<i>Hitos</i>	<i>Fecha de cumplimiento</i>
Inicio de Ejecución de Obra (Demolición)	21 de mayo 2018
Fin de Demolición de Estructuras	28 de mayo 2018
Inicio de Movimiento de Tierras	04 de junio 2018
Fin Movimiento de Tierras	30 de Julio 2018
Inicio de Ejecución de Partidas de Estructuras	06 de agosto 2018
Fin de Ejecución de Partidas de Estructuras	15 de diciembre 2018
Fin de Ejecución de Partidas de Arquitecturas	22 de Julio 2019

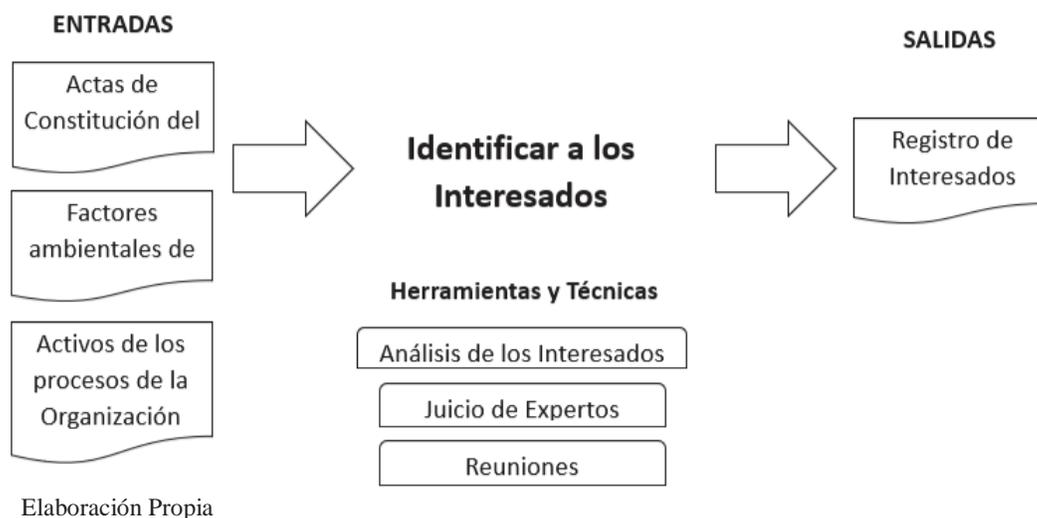
Inicio de Ejecución de Partidas de Instalaciones Sanitarias y Eléctricas	3 de Setiembre 2018				
Fin de Ejecución de Partidas de Instalaciones Sanitarias y Eléctricas	28 de diciembre 2018				
Cierre de Proyecto Ibiza	5 de agosto 2019				
PRINCIPALES STAKEHOLDERS:					
<i>Stakeholders</i>	<i>Rol</i>				
Ing. Paul Ambía Olivera	Gerente.				
Ing. Marvin Ochoa.	Coordinador del Proyecto.				
Arq. Kiyoshi Cahuata Castañeda.	Jefe de Arquitectura.				
Walter Ambía.	Jefe de Logística				
Clery Olivera.	Sub Gerente.				
PROYECTO: Residencial Ibiza 2018					
<i>PREPARADO POR:</i>	Equipo del Proyecto	<i>FECHA</i>	14	05	18
<i>REVISADO POR:</i>	Gerente General	<i>FECHA</i>	19	05	18
<i>APROBADO POR:</i>	Gerente General	<i>FECHA</i>	19	05	18

Fuente: Dharma Consulting

1.2. REGISTRO DE INTERESADOS

Figura 6

Identificar a los interesados. Entradas, Herramientas y Salidas.



- Las **entradas** usadas:

El Acta de constitución del proyecto que se elaboró antes sirvió de apoyo para identificar a los stakeholders.

- Como **herramientas y técnicas:**

El **análisis de los interesados** fue fundamental para conocer y describir los interés, expectativas y requerimientos de los interesados (Stakeholders), además que también me permitió clasificar en distintos modelos.

La experiencia (**Juicio de expertos**) brindado por el equipo del proyecto para identificar a todos los interesados posibles y las **reuniones** informales que se tuvieron con ellos para identificar sus intereses.

- **Salidas: Registro de Interesados**

El PMO identificó a cada uno de los stakeholders y se integró toda la información básica en un registro de interesados que se va actualizando a lo largo del proyecto a medida que van integrándose, agentes externos, etc. Actualmente en el mes de mayo (Fase inicial de la ejecución del proyecto) se cuenta con los siguientes interesados:

REGISTRO DE INTERESADOS

Cuadro 3
Registro de Interesados

ÍTEM	NOMBRE Y APELLIDOS	ORGANIZACIÓN	CARGO EN EL PROYECTO	INFORMACIÓN DEL CONTACTO	ROL EN EL PROYECTO
RII-01	Paul Ambía Olivera	WAMOL S.R.L.	Gerente del proyecto	pambia@wamolsrl.com	Principal responsable del éxito del proyecto.
RII-02	Walter Ambía	WAMOL S.R.L.	Jefe de Logística	walam11@hotmail.com	Responsable de las actividades de logística del proyecto
RII-03	Clery Olivera Rivera	WAMOL S.R.L.	Sub Gerente		Representa la gerencia en ausencia del gerente general.
RII-04	Marvin Ochoa García	WAMOL S.R.L.	Residente de Obra	marvin_94_9@hotmail.com	Responsable de la Residencia de Obra.
RII-05	Kiyoshi Cahuata Castañeda	WAMOL S.R.L.	Supervisor de Arquitectura	Kiyo_c24@hotmail.com	Supervisión diaria de la ejecución de Obra
RII-06	Duska Garcés Farfán	WAMOL S.R.L.	Jefe de Ventas	informes@wamol.com	Planifica los planes de venta de la organización.
RII-07	Laura Huayllani Vargas	WAMOL S.R.L.	Asistente Contable	contabilidad@wamol.com	Mantener los registros financieros de la empresa.
RII-08	John Charles Quispe Colque	Constructora RAJEM S.R.L.	Contratista de la Ejecución de las partidas de Estructuras	jcharles@wamol.com	Responsable de la Ejecución de las partidas de Estructuras.
RII-09	Guiulto Gamarra Góngora	Junta Directiva de la edificación del Costado	Junta Directiva de la Residencial aledaña al proyecto	guiultogg@hotmail.com	Actúa en representación de la junta directiva de la Residencial aledaña al proyecto.
RII-10	Jhennifer Mayhuire Córdova	WAMOL S.R.L.	Asistente Técnico de Arquitectura	Jhennif24@gmail.com	Apoyo en la Residencia de Obra.
RII-11	Ronal Páucar Valencia	Persona Natural	Contratista de la Demolición y Movimiento de tierras	989592099	Demolición y Movimiento de Tierras
RII-12	Gunter Corzo Gamboa	Persona Natural	Dueño de la edificación posterior al proyecto Residencial Ibiza	945494170	Propietario de la edificación posterior al proyecto Residencial Ibiza
RII-13	Harol Estrada Bellido	Grupo Polo	Ingeniero Residente	947617115	Ingeniero Residente de la edificación aledaña al proyecto Residencial Ibiza
RII-14	Johan Fabricio Ortiz de Orue	WAMOL S.R.L.	PMO	jfoom@gmail.com	Aplicación de La Gestión de proyectos enfocados en el PMI en el Proyecto Residencial Ibiza

Fuente: Dharma Consulting

1. PLANIFICACION DEL PROYECTO

Cuadro 4

Grupo de Procesos de Gestión de Proyectos en la fase de Planificación

	INICIO	PLANIFICACION	EJECUCION	CONTROL	CIERRE
Gestión de la Integración	Desarrollar el Acta de constitución del proyecto				
Gestión del Alcance		Crear la EDT			
Gestión de los Recursos Humanos		Planificar la Gestión de los RR.HH.	Adquirir el equipo del Proyecto Desarrollar el equipo del Proyecto Dirigir el equipo del Proyecto		
Gestión de las Comunicaciones		Planificar la Gestión de las Comunicaciones	Gestionar las Comunicaciones	Controlar las Comunicaciones	
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		Planificar la Gestión de las Adquisiciones	Efectuar las Adquisiciones	Controlar las Adquisiciones	Cerrar las Adquisiciones
Gestión de los interesados del Proyecto	Identificar a los interesados	Planificar la Gestión de los interesados	Gestionar la participación de los interesados	Controlar la participación de los interesados	

Elaboración Propia

2.1. DESARROLLAR EL PLAN PARA LA DIRECCION DEL PROYECTO

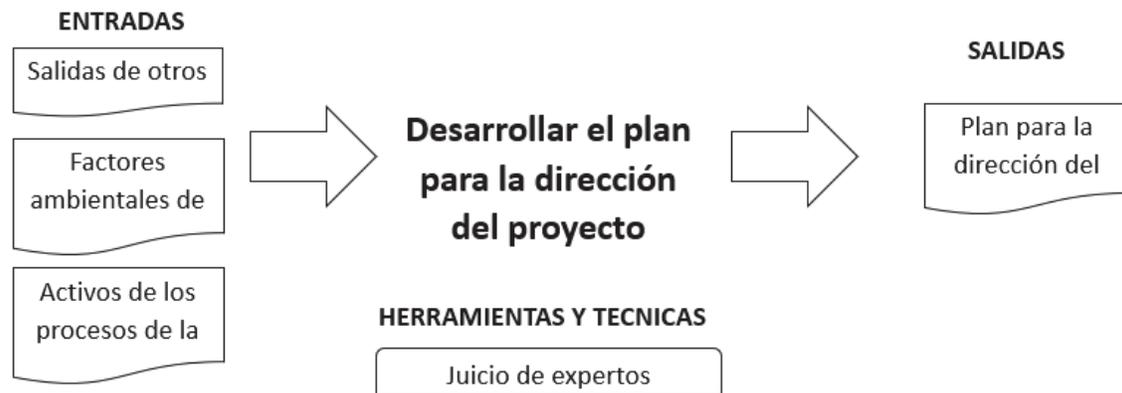
De igual forma que el proceso de Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto el Plan para la dirección del proyecto está fuera de los procesos de las áreas de conocimiento a implementar en esta tesis, pero que es imprescindible incluirlo para integrar en un plan general las áreas de conocimiento desarrollados en este proyecto y que sirva como base para ejecutar el proyecto.

El plan para la dirección del proyecto integrado en el cuadro mostrado abajo, es un resumen de lo que se desarrolló en base a las 4 áreas de conocimiento que plantea la presente investigación divididos en las fases que contiene el ciclo de vida del proyecto, mostrando los

entregables que resultaran de la aplicación de éstas 4 áreas de conocimiento (Plan de gestión de recursos humanos, Comunicaciones, Adquisiciones e Interesados).

Figura 7

Desarrollar el plan para la dirección del proyecto. Entradas, herramientas y Salidas



Elaboración Propia

- **Entradas:**

Como punto de partida para planificar el plan para la dirección del proyecto utilizaremos **las salidas de los procesos de las cuatro áreas de conocimientos** planteados en la presente tesis (Plan de gestión de Recursos humanos, Comunicaciones, Adquisiciones e Interesados).

- **Herramientas y Técnicas:**

La información contenida de sitios web que brindan asesoría de gestión de proyecto (**Juicio de expertos**) como son los formatos predeterminados propuestos por la consultoría Dharma Consulting.

- **Salidas: Plan Para La Dirección del Proyecto**

Cuadro 5
Plan para la dirección del proyecto

PLAN PARA LA DIRECCION DEL PROYECTO					
PROYECTO	Residencial Ibiza				
PREPARADO POR:	Bach. Fabricio Ortiz De Orue	FECHA	17	05	2018
REVISADO POR:	Ing. Paul Ambía Olivera	FECHA	19	05	2018
APROBADO POR:	Ing. Paul Ambía Olivera	FECHA	19	05	2018
PROCESOS DE GESTION DE PROYECTOS: Descripción de los entregables a realizarse de los procesos seleccionados de las áreas de conocimiento planteadas para el presente proyecto					
PROCESO	ÁREA DE CONOCIMIENTO		ENTREGABLES		
ETAPA: INICIO DEL PROYECTO					
1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto.	Gestión de la Integración		➤ Acta de Constitución del Proyecto		
2. Identificar a los interesados.	Gestión de los Interesados		➤ Registro de Interesados		
ETAPA: PLANIFICACION DEL PROYECTO					
1. Desarrollar el plan para la dirección del proyecto.	Gestión de la Integración.		➤ Plan para la dirección del proyecto.		
2. Crear la Estructura de desglose de trabajo.	Gestión de Alcance		➤ EDT/WBS.		
3. Planificar la gestión de los Recursos Humanos.	Gestión de los Recursos Humanos		➤ Plan de gestión de los Recursos Humanos.		
4. Planificar la gestión de las Comunicaciones.	Gestión de las Comunicaciones		➤ Plan de Gestión de las Comunicaciones.		
5. Planificar la gestión de las Adquisiciones.	Gestión de las Adquisiciones		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plan de Gestión de las Adquisiciones. ➤ Enunciado del trabajo relativo a las adquisiciones. ➤ Documentos de las Adquisiciones. ➤ Criterio de Selección de Proveedores 		
6. Planificar la gestión de los interesados.	Gestión de los Interesados		➤ Plan de gestión de los Interesados.		
ETAPA: EJECUCION DEL PROYECTO					
1. Adquirir el equipo del proyecto.	Gestión de los Recursos Humanos		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informes de desempeño. ➤ Relación de solicitudes de Cambio. ➤ Registro de Incidentes. 		
2. Desarrollar el equipo del Proyecto.					
3. Dirigir el equipo del proyecto.					
4. Gestionar las Comunicaciones.	Gestión de las Comunicaciones				
5. Efectuar las adquisiciones.	Gestión de las Adquisiciones				

PLAN PARA LA DIRECCION DEL PROYECTO		
6. Gestionar la participación de los interesados.	Gestión de los Interesados	
PROCESO	ÁREA DE CONOCIMIENTO	ENTREGABLES
ETAPA: SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PROYECTO		
1. Controlar las Comunicaciones.	Gestión de las Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Solicitudes de Cambio ➤ Relación de entregables a satisfacción del cliente ➤ Reportes diarios, semanales, mensuales.
2. Controlar las Adquisiciones.	Gestión de las Adquisiciones	
3. Controlar la participación de los interesados.	Gestión de los Interesados	
ETAPA: CIERRE DEL PROYECTO		
1. Cerrar el proyecto o fase.	Gestión de la Integración.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acta de cierre de fases del proyecto. ➤ Acta de conformidad de entregables.
2. Cerrar las adquisiciones.	Gestión de las Adquisiciones.	

Fuente: Dharma Consulting

2.2 CREAR LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT/WBS)

El siguiente proceso está considerado también dentro de otra área de conocimiento que no forma parte de la presente tesis, sin embargo, es desarrollado porque su salida de este proceso (EDT/WBS) es utilizado como entrada específicamente para los procesos de las áreas de conocimiento de Gestión de los Recursos Humanos y Comunicaciones por lo que es indispensable.

La EDT es un diagrama organizado que determina el alcance total del proyecto y divide este alcance en proporciones más pequeñas definiéndose el trabajo en forma más detallada y fácil de manejar.

Figura 8
Crear la EDT. Entradas, Herramientas y Salidas



Elaboración Propia

- **Entradas:**

El PMO planteó y el cual se aprobó la siguiente EDT consultando a todos los miembros del equipo (**Juicio de expertos**) sobre los entregables necesarios que requiere la empresa (**Documentación de requisitos**). Como documentación de requisitos se recolectaron los siguientes entregables:

- Gestión del Proyecto
- Procura
- Ingeniería de Detalle
- Construcción de la edificación
- Cierre del Proyecto

Cuadro 6
Documentación de Requisitos

DOCUMENTACION DE REQUISITOS	
Cargo en el Proyecto	Requisitos
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General – Paul Ambía 	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de Constitución del Proyecto • Registro de Interesados • Contratos con el personal • Reportes de ejecución, seguimiento y control del Proyecto • Lecciones aprendidas • Cierre de Contratos • Reunión de Cierre del Proyecto
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Logística – Walter Ambía 	<ul style="list-style-type: none"> • Compras • Transporte de Materiales
<ul style="list-style-type: none"> • Ing. Residente - Marvin Ochoa García • Jefe de Arquitectura – Arq. Kiyoshi Cahuata Castañeda • Ing. Jefe de la Ejecución de partidas de Estructuras - John Charles Quispe Colque 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión De coordinación Semanal • Ingeniería de Detalle: <ul style="list-style-type: none"> ○ Arquitectura ○ Estructuras ○ Instalaciones Eléctricas ○ Instalaciones Sanitarias ○ Instalaciones especiales

DOCUMENTACION DE REQUISITOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Arquitectura – Arq. Kiyoshi Cahuata Castañeda • Ing. Residente - Marvin Ochoa García • Ing. Jefe de la Ejecución de partidas de Estructuras - John Charles Quispe Colque 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Presupuesto de Obra ○ Cronograma General de Obra ○ Seguridad Señalética ○ Seguridad Evacuación • Construcción de la Edificación <ul style="list-style-type: none"> ○ Obras Preliminares ○ Movimiento de tierras ○ Muros y columnas ○ Techo y Tarrajeo ○ Acabados ○ Conexiones externas • Accidentes en Obra
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Arquitectura - Arq. Kiyoshi Cahuata Castañeda 	<ul style="list-style-type: none"> • Listas de verificación aprobadas para el cierre del proyecto • Dossier de Calidad • Documentación de Cierre
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Ventas - Duska Garcés Farfán 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción y Ventas del proyecto

Fuente: Elaboración Propia

- **Herramientas y Técnicas:**

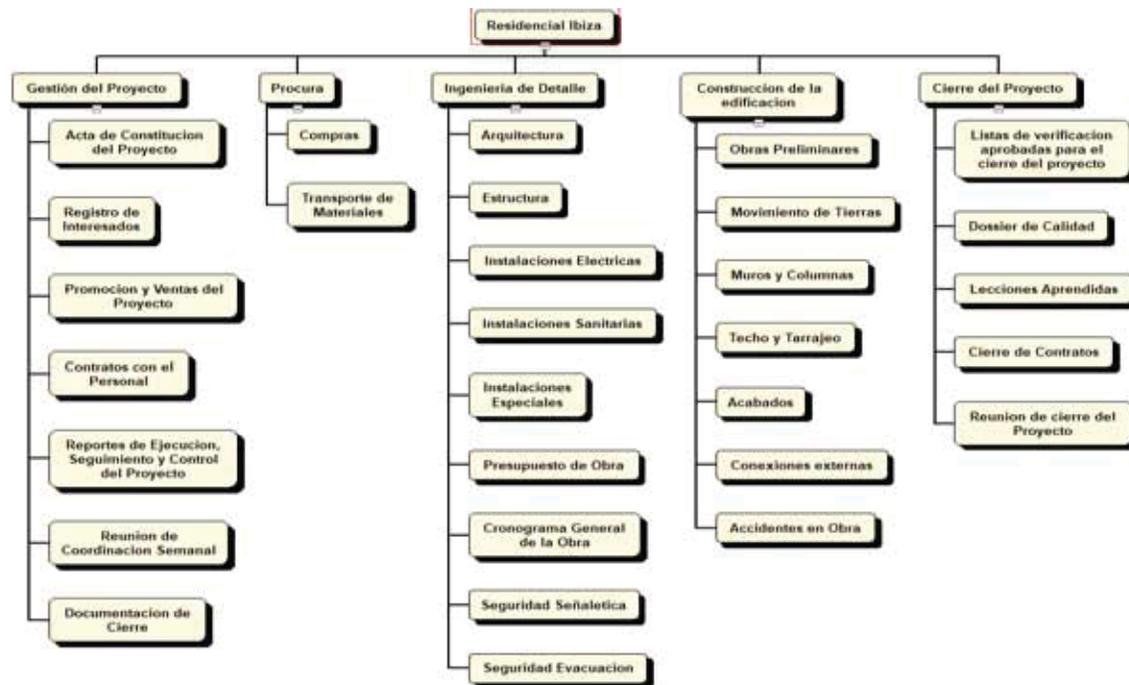
Para subdividir los entregables en proporciones manejables se utilizó **la descomposición** guiado por la experiencia de los miembros del equipo del proyecto además de consultar con otras tesis de investigación (**Juicio de expertos**).

- **Salidas:** **La EDT (estructura de desglose de trabajo)**

ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)

Figura 9

Estructura de Desglose de Trabajo EDT



Fuente: Elaboración Propia.

2.3 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Figura 10

Planificar la Gestión de los Recursos Humanos. Entradas, Herramientas y Salidas



Elaboración Propia

- **Entradas:**

El plan para la dirección del proyecto que sirve como guía para obtener los entregables propuestos en la etapa de planificación con respecto a la gestión de los recursos humanos.

Los Recursos requeridos para las actividades. La información proporcionada por el gerente para conocer la cantidad de profesionales que pertenecerán al equipo del proyecto y las funciones y responsabilidades que tiene cada uno de ellos (Anexos: Ilustración 11, 12). Así como la estructura de desglose de trabajo (EDT - Ilustración 4) que nos define los entregables para la asignación de responsabilidades.

- **Herramientas y Técnicas:**

Se elaboraron y utilizaron **organigramas y descripciones de cargos** en base a la experiencia proporcionada por el gerente y el equipo del proyecto (**Juicio de expertos**) para facilitar la planificación y desarrollar las asignaciones de responsabilidades de los entregables del proyecto.

- **Salidas:**

El Plan de Gestión de los Recursos humanos que contiene parcialmente en este proceso:

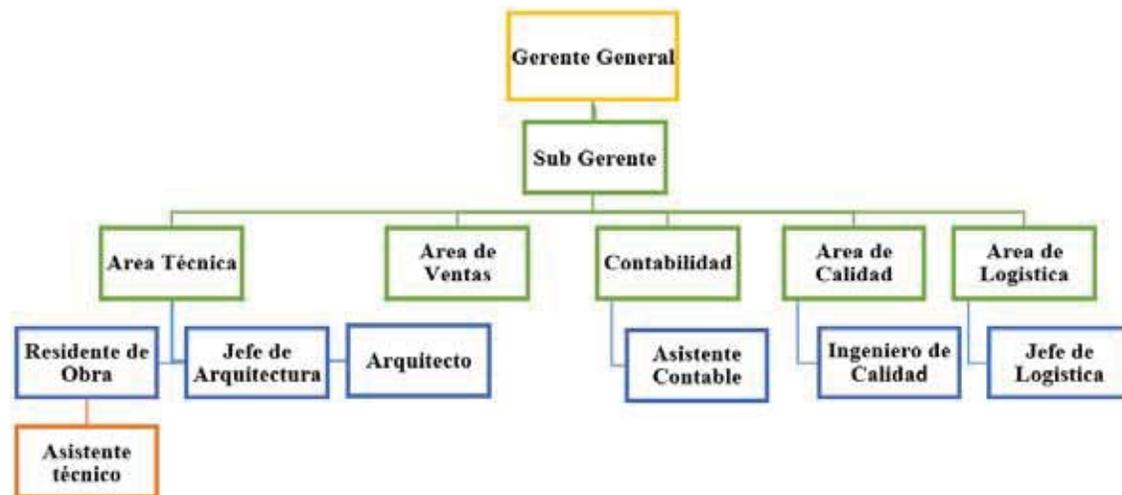
- Organigrama del proyecto
- Matriz de Asignación de responsabilidades
- Plan de Gestión del Personal
- Descripción de roles y Responsabilidades

2.3.1 ORGANIGRAMA DEL PROYECTO

Se actualizó y se mejoró el organigrama que existía dentro de la empresa implementando áreas básicas y necesarias que debe tener una constructora. Se incluyó el área de ventas que no estaba considerado pero que, si había un profesional a cargo y el área de calidad que, si bien no se dispone de un profesional a cargo, lo está cubriendo el Ingeniero residente de obra.

Por último, se está creando una nueva área alternativo que es el PMO, el cual se encargará de desarrollar las pautas de dirección de proyecto que ofrece el PMBOK.

Figura 11
Organigrama del Proyecto



Fuente: Elaboración Propia.

2.3.2 DESCRIPCIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES

En base al organigrama y al manual de funciones que contaba la empresa se mejoró el cuadro de descripción de roles y responsabilidades de cada uno de los cargos que requiere la empresa definiendo con el gerente general las habilidades y las responsabilidades que debe tener cada cargo. Cabe destacar que también se entrevistó a los miembros del equipo del proyecto consultándole por las responsabilidades que tienen a cargo frente al proyecto y las habilidades que poseen para detallar el presente cuadro más a fondo.

Cuadro 7
Descripción de Rol y Responsabilidad del Gerente General

DESCRIPCION DE ROLES Y RESPONSABILIDADES	
NOMBRE DEL ROL:	GERENTE GENERAL
OBJETIVOS DEL ROL: Objetivos que debe lograr dentro del proyecto	
Es el principal responsable por el éxito del proyecto, el que asume el liderazgo y la administración de la ejecución y cierre del proyecto.	
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES: ¿Qué debe realizar para lograr sus objetivos y cubrir sus responsabilidades y funciones?	
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en el Acta de Constitución del Proyecto. • Responsable de la elaboración del acta de Constitución del Proyecto. • Definir el Alcance del Proyecto. • Revisar los informes mensuales. • Aprobar el cierre del Proyecto. • Aprobar los cambios. • Representante de la empresa ante instituciones públicas y/o privadas. • Responsable de la dirección y lineamiento según el testimonio de constitución de la empresa. • Designar a los jefes de área. • Planificar el proyecto en todos sus aspectos. • Analizar y manejar los riesgos. • Superar los obstáculos del proyecto. • Negociar con proveedores externos. • Monitorear el estado general del proyecto. • Coordinar y asignar los recursos al proyecto. • Controlar el proyecto • Cerrar el proyecto. 	
REPORTA A:	Gerencia WAMOL S.R.L.
REQUISITOS DEL ROL: Que requisitos deben cumplir las personas que asuman el rol.	
CONOCIMIENTOS: Qué temas, materias o especialidades debe conocer, manejar o dominar	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero Civil colegiado y habilitado. • Conocimiento de finanzas, Contabilidad y Costos. • Reglamento de contrataciones del Estado. • Reglamento Nacional de Construcciones y Edificaciones • Gerencia de proyectos.
HABILIDADES: Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva. • Resolución de problemas y conflictos. • Criterio para tomar decisiones. • Liderazgo, empatía. • Inteligencia Emocional.

DESCRIPCION DE ROLES Y RESPONSABILIDADES	
EXPERIENCIA: Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones, y de qué nivel.	<ul style="list-style-type: none"> • 5 años de experiencia como gerente en múltiples proyectos de edificación. • Dirección de Proyectos. • 5 años de experiencia en la construcción y supervisión en proyectos de edificaciones.
OTROS: Otros requisitos especiales tales como edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Buena condición física y mental. • Disponibilidad de tiempo completo.

Fuente: Dharma Consulting

Cuadro 8
Descripción de Rol y Responsabilidad del Residente de Obra

DESCRIPCION DE ROLES Y RESPONSABILIDADES	
NOMBRE DEL ROL:	RESIDENTE DE OBRA
OBJETIVOS DEL ROL: Objetivos que debe lograr dentro del proyecto	
Responsable de la ejecución directa de la obra, solicita la compra de material y supervisa los procesos constructivos, entre otras actividades que se desarrollen conforme a los planos y especificaciones técnicas del proyecto.	
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES: ¿Qué debe realizar para lograr sus objetivos y cubrir sus responsabilidades y funciones?	
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar la obra en el plazo y presupuesto asignado y la calidad prefijada por la empresa. • Controlar el desempeño de las actividades propuestas del proyecto. • Entregar los reportes semanales tanto de plazo y costo estipulados por la empresa. • Verificar la correcta puesta en obra de materiales, herramientas y equipos asignados al proyecto. • Participación continua en obra. • Velar por el bienestar de todos los trabajadores dentro de la obra, dotándoles de los implementos necesarios de acuerdo a su oficio. • Dar seguimiento al avance de la obra • Planificar y ejecutar semanalmente las actividades en obra. • Rendir informes periódicos respecto al avance de la obra. • Coordinar con el personal obrero y gestionar el pago de sus labores cumplidas. • Solicitud de materiales y manejo de inventarios necesarios para la obra. • Controlar la calidad y supervisar los trabajos contratados por la empresa a sub contratistas. 	

DESCRIPCION DE ROLES Y RESPONSABILIDADES	
REPORTA A:	Gerente General
REQUISITOS DEL ROL: Que requisitos deben cumplir las personas que asuman el rol.	
CONOCIMIENTOS: Qué temas, materias o especialidades debe conocer, manejar o dominar	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero Civil colegiado y habilitado. • Manejo de softwares de planificación de proyectos. • Reglamento de contrataciones del Estado. • Reglamento Nacional de Construcciones y Edificaciones.
HABILIDADES: Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva. • Solución de problemas. • Criterio para tomar decisiones. • Liderazgo, empatía. • Trabajo bajo presión.
EXPERIENCIA: Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones, y de qué nivel.	<ul style="list-style-type: none"> • 3 años de experiencia en la construcción y supervisión de obras de edificaciones.
OTROS: Otros requisitos especiales tales como edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Buen estado de Salud. • Disponibilidad de tiempo completo.

Fuente: Dharma Consulting

Cuadro 9
Descripción de Rol y Responsabilidad del Residente de Obra

DESCRIPCION DE ROLES Y RESPONSABILIDADES	
NOMBRE DEL ROL	SUB GERENTE
OBJETIVOS DEL ROL: Objetivos que debe lograr dentro del proyecto	
Es el principal responsable por el éxito del proyecto, el que asume el liderazgo y la administración de la ejecución y cierre del proyecto.	
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES: ¿Qué debe realizar para lograr sus objetivos y cubrir sus responsabilidades y funciones?	
<ul style="list-style-type: none"> • Representar la gerencia en ausencia del gerente general. • Firmar requerimientos, cheques, documentos que requieran del gerente. • Llevar el control de la caja chica. • Responsable de la dirección y lineamiento según el testimonio de Constitución. • Representante de la empresa ante instituciones públicos y/o privadas en caso de imposibilidad del gerente general. • Garantizar por el cumplimiento de las normas y políticas de la empresa. • Implementar políticas que garantice un buen clima laboral. • Controlar el buen uso de los recursos de la empresa (activos fijos, infraestructura, producción y otros). • Coordinar el cumplimiento de los reportes de desempeño de cada área de la empresa (Ventas, ubicaciones, Operaciones). 	
REPORTA A:	Gerencia Wamol S.R.L.
REQUISITOS DEL ROL: Que requisitos deben cumplir las personas que asuman el rol.	
CONOCIMIENTOS: Qué temas, materias o especialidades debe conocer, manejar o dominar	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de finanzas, Contabilidad y Costos. • Gerencia de proyectos.
HABILIDADES: Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva. • Trabajo multidisciplinario. • Criterio para tomar decisiones. • Liderazgo, empatía. • Planificación y Coordinación.
EXPERIENCIA: Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones, y de qué nivel.	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con 4 años de experiencia laborada ocupando puestos similares en proyectos de edificaciones.
OTROS: Otros requisitos especiales tales como edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Buena condición física y mental. • Disponibilidad de tiempo completo.

Fuente: Dharma Consulting

Cuadro 10
Descripción de Rol y Responsabilidad del Jefe de Arquitectura

DESCRIPCION DE ROLES Y RESPONSABILIDADES	
NOMBRE DEL ROL	JEFE DE ARQUITECTURA
OBJETIVOS DEL ROL: Objetivos que debe lograr dentro del proyecto	
Encargado de la ayuda directa del área técnica para lograr los objetivos del proyecto.	
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES: ¿Qué debe realizar para lograr sus objetivos y cubrir sus responsabilidades y funciones?	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión diaria de la ejecución de obra en campo. • Generar lista y secuencia de trabajos a realizar por los trabajadores de casa y/o sub contratistas. • Controlar avance de los trabajos de cada sub contratista y/o trabajador de casa. • Diseño arquitectónico respetando los parámetros urbanos. • Culminar el cierre del proyecto con el cumplimiento de los estándares de calidad. • Optimizar el uso de los materiales. • Optimizar el desarrollo de trabajo los acabados. • Planificar y ejecutar el avance de la ejecución de la obra. • Supervisar y coordinar el trabajo de los subcontratistas. 	
REPORTA A:	Gerente General
REQUISITOS DEL ROL: Que requisitos deben cumplir las personas que asuman el rol.	
CONOCIMIENTOS: Qué temas, materias o especialidades debe conocer, manejar o dominar	<ul style="list-style-type: none"> • Arquitecto colegiado y habilitado. • Reglamento de contrataciones del Estado. • Reglamento Nacional de Construcciones y Edificaciones
HABILIDADES: Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva. • Criterio para tomar decisiones. • Liderazgo, empatía. • Inteligencia Emocional.
EXPERIENCIA: Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones, y de qué nivel.	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia experiencia en la planificación y ejecución de edificaciones. (3 años)
OTROS: Otros requisitos especiales tales como edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Buena condición física y mental. • Disponibilidad de tiempo completo.

Fuente: Dharma Consulting

Cuadro 11
Descripción de Rol y Responsabilidad del jefe de Logística

DESCRIPCION DE ROLES Y RESPONSABILIDADES	
NOMBRE DEL ROL	JEFE DE LOGISTICA
OBJETIVOS DEL ROL: Objetivos que debe lograr dentro del proyecto	
Responsable de las actividades de logística del proyecto utilizando con efectividad las políticas de la empresa.	
RESPONSABILIDADES: Temas puntuales por las cuales es responsable.	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de las cotizaciones y adquisiciones de materiales, bienes y/o servicios en coordinación el área técnica y contable. • Gestionar y planificar las actividades de compras, almacenaje y distribución. • Realizar un adecuado control de los almacenes de la obra. 	
FUNCIONES: ¿Qué debe realizar para lograr sus objetivos y cubrir sus responsabilidades?	
<ul style="list-style-type: none"> • Negociación con proveedores. • Gestionar los inventarios que se realizaran en el almacén. • Cumplir con los tiempos exactos de entrega y recepción. • Planificar el desarrollo de las actividades administrativas del proyecto. 	
Reporta a:	Gerente General
REQUISITOS DEL ROL: Que requisitos deben cumplir las personas que asuman el rol.	
CONOCIMIENTOS: Qué temas, materias o especialidades debe conocer, manejar o dominar	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de la obra. • Conocimientos de área de compras y logística. • Gestión de adquisiciones en proyectos.
HABILIDADES: Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva. • Criterio para tomar decisiones. • Logro de Objetivos • Habilidad de negociación.
EXPERIENCIA: Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones, y de qué nivel.	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia experiencia en la administración y logística de proyectos de edificaciones (2 años)
OTROS: Otros requisitos especiales tales como edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Buena condición física y mental. • Disponibilidad de tiempo completo.

Fuente: Dharma Consulting

Cuadro 12
Descripción de Rol y Responsabilidad del jefe de Ventas

DESCRIPCION DE ROLES Y RESPONSABILIDADES	
NOMBRE DEL ROL	JEFE DE VENTAS
OBJETIVOS DEL ROL: Objetivos que debe lograr dentro del proyecto	
Es un estratega que planifica, controla y ejecuta los planes de ventas de la organización, con la finalidad de cumplir con los objetivos a corto y largo plazo de la empresa.	
RESPONSABILIDADES: Temas puntuales por las cuales es responsable.	
<ul style="list-style-type: none"> • Atender los problemas, quejas o consultas que surjan relacionadas con la venta de los departamentos, así como tratar y mantener buenas relaciones con los clientes. • Presentar estrategias de venta e informes para su correspondiente análisis de la Gerencia de la empresa. • Brindar asesoría inmobiliaria a los clientes. • Apoyar en la administración de la empresa. 	
FUNCIONES: ¿Qué debe realizar para lograr sus objetivos y cubrir sus responsabilidades?	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las necesidades de los diferentes tipos de clientes. • Aumentar el porcentaje de ventas en función del plan estratégico organizacional • Impulsar la apertura a nuevo mercados y cuentas 	
REPORTA A:	Gerente General
REQUISITOS DEL ROL: Que requisitos deben cumplir las personas que asuman el rol.	
CONOCIMIENTOS: Qué temas, materias o especialidades debe conocer, manejar o dominar	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing. • Elaboración de estrategias comerciales. • Atención a clientes. • Conocimientos básicos en el área administrativo.
HABILIDADES: Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión. • Dinámico, proactivo • Excelentes relaciones humanas. • Habilidad para negociar, entusiasta
EXPERIENCIA: Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones, y de qué nivel.	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años de experiencia tratando clientes de diferentes canales y medios (mayoristas, hoteles, medios de comunicación.) • Conocimientos del mercado actual.
OTROS: Otros requisitos especiales tales como edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Buena condición física y mental. • Disponibilidad de tiempo.

Fuente: Dharma Consulting

Cuadro 13
Descripción de Rol y Responsabilidad del Asistente Contable

DESCRIPCION DE ROLES Y RESPONSABILIDADES	
NOMBRE DEL ROL	ASISTENTE CONTABLE
OBJETIVOS DEL ROL: Objetivos que debe lograr dentro del proyecto	
Su rol principal es mantener los registros financieros y gestionar la información financiera y comercial de la empresa.	
RESPONSABILIDADES: Temas puntuales por las cuales es responsable.	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del control contable en concordancia con los dispuesto por las leyes y demás normas emitidas por las entidades gubernamentales del estado en especial por la SUNAT. • Apoyar en las transacciones contables de la empresa. • Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas • Realización de la relación de las cuentas por cobrar y por pagar. 	
FUNCIONES: ¿Qué debe realizar para lograr sus objetivos y cubrir sus responsabilidades?	
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar mensualmente los libros generales de compras y ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA. • Actividades fijadas por el Gerente de la empresa. • Llevar libros contables (Diarios, mayor e inventarios). • Revisar que se cumplan con los principios de contabilidad de aceptación general. 	
REPORTA A:	Gerente General
REQUISITOS DEL ROL: Que requisitos deben cumplir las personas que asuman el rol.	
CONOCIMIENTOS: Qué temas, materias o especialidades debe conocer, manejar o dominar	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente técnico de la carrera profesional de contabilidad. • Conocimiento de las recomendaciones de tipo contable, administrativo y fiscal.
HABILIDADES: Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión. • Dinámico, proactivo • Excelentes relaciones humanas. • Escucha activa
EXPERIENCIA: Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones, y de qué nivel.	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años de experiencia en empresas del mismo rubro.
OTROS: Otros requisitos especiales tales como edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Buena condición física y mental. • Disponibilidad de tiempo.

Fuente: Dharma Consulting

Cuadro 14
Descripción de Rol y Responsabilidad del jefe de Calidad

DESCRIPCION DE ROLES Y RESPONSABILIDADES	
NOMBRE DEL ROL	JEFE DE CALIDAD
OBJETIVOS DEL ROL: Objetivos que debe lograr dentro del proyecto	
Planificar, controlar, organizar los procesos, procedimientos relacionados con la gestión de la calidad garantizando el cumplimiento de sus estándares y normas.	
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES: ¿Qué debe realizar para lograr sus objetivos y cubrir sus responsabilidades y funciones?	
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar y ejecutar planes de control de calidad. • Verificar el cumplimiento de las especificaciones técnicas durante la ejecución de las obras. • Establecer con el equipo técnico de obra los planes de inspección para realizar la lista de formatos que se usaran y se estandarizaran en la obra. • Realizar el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos de calidad en obra. • Supervisar que los parámetros establecidos se cumplan en los procesos constructivos. • Realizar ensayos de laboratorio y campo. • Documentar los procedimientos de gestión de calidad. 	
REPORTA A:	Residente de Obra
REQUISITOS DEL ROL: Que requisitos deben cumplir las personas que asuman el rol.	
CONOCIMIENTOS: Qué temas, materias o especialidades debe conocer, manejar o dominar	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero Colegiado y Habilitado. • Conocimiento de las recomendaciones de tipo contable, administrativo y fiscal.
HABILIDADES: Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión. • Dinámico, proactivo • Excelentes relaciones humanas. • Escucha activa
EXPERIENCIA: Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones, y de qué nivel.	<ul style="list-style-type: none"> • 3 años de experiencia en empresas del mismo rubro.
OTROS: Otros requisitos especiales tales como edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Buena condición física y mental. • Disponibilidad de tiempo.

Fuente: Dharma Consulting

Cuadro 15
Descripción de Rol y Responsabilidad del Asistente Técnico

DESCRIPCION DE ROLES Y RESPONSABILIDADES	
NOMBRE DEL ROL:	ASISTENTE TECNICO
OBJETIVOS DEL ROL: Objetivos que debe lograr dentro del proyecto	
Apoyar en la ejecución directa de la obra, supervisión de los procesos constructivos, entre otras actividades que se desarrollen conforme a los planos y especificaciones técnicas del proyecto.	
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES: ¿Qué debe realizar para lograr sus objetivos y cubrir sus responsabilidades y funciones?	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en la ejecución de la obra en el plazo y presupuesto asignado y la calidad prefijada por la empresa. • Controlar el desempeño de las actividades propuestas del proyecto. • Realizar los reportes semanales tanto de plazo y costo estipulados por la empresa. • Colaborar en verificación de la correcta puesta de materiales en obra, herramientas y equipos asignados al proyecto. • Participación continua en obra. • Velar por el bienestar de todos los trabajadores dentro de la obra, dotándoles de los implementos necesarios de acuerdo a su oficio. • Dar seguimiento al avance de la obra • Apoyar en la planificación y ejecución semanal de las actividades en obra. • Rendir informes periódicos respecto al avance de la obra. • Solicitud de materiales y manejo de inventarios necesarios para la obra. • Controlar la calidad y supervisar los trabajos contratados por la empresa a sub contratistas. 	
REPORTA A:	Residente de Obra
REQUISITOS DEL ROL: Que requisitos deben cumplir las personas que asuman el rol.	
CONOCIMIENTOS: Qué temas, materias o especialidades debe conocer, manejar o dominar	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero Civil y/o arquitecto colegiado y habilitado. • Manejo de softwares de planificación de proyectos. • Reglamento de contrataciones del Estado. • Reglamento Nacional de Construcciones y Edificaciones
HABILIDADES: Qué habilidades específicas debe poseer y en qué grado	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva. • Solución de problemas. • Criterio para tomar decisiones. • Liderazgo, empatía. • Trabajo bajo presión.
EXPERIENCIA: Qué experiencia debe tener, sobre	<ul style="list-style-type: none"> • 1 año de experiencia en la construcción de obras de edificaciones.

qué temas o situaciones, y de qué nivel.	
OTROS: Otros requisitos especiales tales como edad, nacionalidad, estado de salud, condiciones físicas, etc.	<ul style="list-style-type: none">• Buen estado de Salud.• Disponibilidad de tiempo completo.

Fuente: Dharma Consulting

2.3.3 PLAN DE GESTION DEL PERSONAL

El presente cuadro es un resumen del proceso para contratar con los profesionales adecuados para constituir el equipo y ejecutar el proyecto. Además, que a cada miembro nuevo que integre el equipo del proyecto se le entregara este plan describiendo los planes planteados de políticas de salud, etiqueta de trabajo, reconocimientos, recompensas, capacitaciones, normas y seguridad.

Cuadro 16
Plan de Gestión del Personal

PLAN DE GESTIÓN DEL PERSONAL	
Título del Proyecto	Residencial Ibiza
Gerente del Proyecto	Paul Ambía Olivera
Proceso general de obtención del personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Residente de obra solicitara el requerimiento de personal al gerente del proyecto anexando el perfil profesional o técnico que se requiere, pudiendo sugerir también nombres particulares si es necesario. 2. El gerente General analizara el requerimiento de personal y de ser necesario realizara una convocatoria para la adquisición de un nuevo personal 3. El Gerente del proyecto realizara las entrevistas, de ser necesario se le asignara la responsabilidad al área técnica del proyecto, con el propósito de evaluar el nivel de habilidad y experiencia. 4. El gerente del proyecto en conjunto con el área técnica determinara el personal idóneo para el puesto requerido.
Horarios	El Horario de trabajo del área técnica y de administración será de 7:00 am a 5:00 pm teniendo una hora de refrigerio el cual dependerá del miembro del equipo escoger su itinerario de almuerzo entre las 12:00 pm y 2:00 pm.
Necesidades de Capacitación del personal	Se establecerán capacitaciones a los miembros del equipo dependiendo del nivel de complejidad de las actividades a desarrollarse cubriendo las brechas de conocimientos surgidas en la ejecución del proyecto. Detalle en el plan de gestión de recursos humanos. (Cuadro 26)
Actividades de desarrollo del espíritu de equipo	Se realizarán actividades de integración con el equipo del proyecto con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales. Detalle en el plan de gestión de recursos humanos (Cuadro 27)
Estrategia de Seguridad del personal	Establecido a través de normas y procedimientos de la organización. (Cuadro 30)
Políticas de Reconocimiento y recompensas	El cumplimiento de indicadores del proyecto como son el alcance, tiempo, costo estarán sujetos a bonificaciones y reconocimientos en los miembros del equipo. (Cuadro 28 y Cuadro 31)
Normas de Cumplimiento	Políticas de conductas entre los miembros del proyecto establecidos por la empresa. (Cuadro 29)

Fuente: Dharma Consulting

2.3.4 MATRIZ DE ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES

En base a los entregables propuestos en la EDT (Ilustración 4) y con la predisposición de los miembros del equipo a asumir la responsabilidad de los entregables a completar, se planteó la siguiente matriz de asignación de responsabilidades además de destacar la función que cada miembro cumple con los entregables que entre ellos tenemos:

R: Responsable (Encargado de desarrollar las actividades para completar el entregable)

A: Rinde Cuentas (Quien sustenta el informe sobre la situación de los entregables)

C: Consultado / Participa (Participa o es consultado por el desarrollo de los entregables)

I: Informado (Quien debe estar informado necesariamente sobre la situación de los entregables)

Cuadro 17
Matriz de Asignación de Responsabilidades

PROYECTO	Residencial Ibiza									
	Gerente	Sub Gerente	Residente de Obra	Jefe de Arquitectura	Jefe de Calidad	Jefe de Logística	Jefe de Ventas	Asistente Técnico		
1.0 Gestión de Proyectos										
1.1 Acta de Constitución del Proyecto	R/A	I	C	C	C	I	I	I	I	
1.2 Registro de Interesados	I	I	A	I	I	I	I	I	R	
1.3 Promoción y Ventas del Proyecto	C	C	I	I	I	I	R/A	I	I	
1.4 Contratos con el personal	R	I	C	C	C	I	I	I	I	
1.5 Reportes de Cambios en el proyecto	C	I	R/A	R/A	R/A	I	I	I	R	
1.6 Reportes de ejecución, seguimiento y control de proyecto	I	I	R/A	R/A	R/A	I	I	I	R	
1.7 Reunión de coordinación semanal	I	I	R	R	R	I	I	I	R	
1.8 Documentación de Cierre	I	I	R/A	R/A	R/A	A	I	I	R	
2.0 Procura										
2.1 Compras	C	C	C	C	C	R/A	I	I	I	
2.2 Transporte de materiales	I	I	C	C	C	R/A	I	I	I	
3. Ingeniería de Detalle										
3.1 Arquitectura	I	I	C	R/A	I	I	I	I	I	
3.2 Estructura	I	I	R/A	R/A	I	I	I	I	I	
3.3 Instalaciones Eléctricas	I	I	R/A	C	I	I	I	I	C	
3.4 Instalaciones Sanitarias	I	I	R/A	C	I	I	I	I	C	
3.5 Instalaciones especiales	I	I	R/A	C	I	I	I	I	C	

Fuente: Dharma Consulting

Cuadro 17
Matriz de asignación de Responsabilidades

PROYECTO	Residencial IBIZA									
	Gerente	Sub Gerente	Residente de Obra	Jefe de Arquitectura	Jefe de Calidad	Jefe de Logística	Jefe de Ventas	Asistente de Obra		
3. Ingeniería de Detalle										
3.6 Presupuesto de Obra	I	I	R/A	C	I	I	I	C		
3.7 Cronograma General de la Obra	I	I	R/A	C	I	I	I	C		
3.8 Seguridad Señalética	I	I	R/A	R/A	I	I	I	C		
3.9 Seguridad Evacuación	I	I	R/A	R/A	I	I	I	C		
4.0 Construcción de la edificación										
4.1 Obras Preliminares	I	I	R/A	R/A	R	I	I	C		
4.2 Movimiento de tierras	I	I	R/A	R/A	R	I	I	C		
4.3 Muros y Columnas	I	I	R/A	R/A	R	I	I	C		
4.4 Techo y Tarrajeo	I	I	R/A	R/A	R	I	I	C		
4.5 Acabados	I	I	R/A	R/A	R	I	I	C		
4.6 Conexiones externas	I	I	R/A	R/A	R	I	I	C		
4.7 Accidentes en obra	I	I	R/A	R/A	R	I	I	C		
5.0 Cierre del Proyecto										
5.1 Dossier de Calidad	I	I	R	R	R/A	I	I	C		
5.2 Lecciones aprendidas	A	A	R/A	R/A	R/A	A	A	A		
5.3 Cierre de Contratos	R/A	I	I	I	I	I	I	I		
5.4 Reunión de cierre del Proyecto	R/A	C	C	C	C	C	C	C		

Fuente: Dharma Consulting

2.4. PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

Figura 12

Planificar la Gestión de las Comunicaciones. Entradas, Herramientas y Salidas



Fuente: Elaboración Propia

- Como **entradas** usamos:

El **Plan para la dirección del proyecto** nos brindara la información obtenidas de otras áreas de conocimiento como es el de gestión de recursos humanos (Matriz de asignación de responsabilidades, organigramas, etc.), además del **registro de interesados** que es importante para distribuir la información.

Los Activos de los procesos de la organización, la estructura de desglose de trabajo (EDT) y la matriz de asignación de responsabilidades que se implementó en el proceso de planificar los recursos humanos, es importante para desarrollar los requerimientos de información por interesados.

- **Herramientas y Técnicas:**

El **Análisis de requisitos de comunicación** nos permitió determinar el tipo de información que manejará cada stakeholder, quien enviará, a quienes se les enviará y con qué frecuencia se

enviará la información. Este análisis se efectuó utilizando el organigrama, la matriz de asignación de responsabilidades, se planteó la frecuencia con que se enviara la información junto con el equipo del proyecto y posteriormente el gerente lo aprobó, dando como salida los requerimientos de información por interesados y la matriz de distribución de la información descritos líneas más abajo.

Toda la información generada es distribuida por **tecnologías de comunicaciones** como son los medios escritos, digitales, verbales, etc. Usando a su vez **métodos de comunicación** del tipo pull (Nube electrónica compartida) y la comunicación interactiva multidireccional en las **reuniones** que permite una retroalimentación entre todos los interesados.

- **Salidas: Plan de Gestión de las Comunicaciones**, parcialmente por este proceso este plan contiene:
 - Matriz de distribución de la Información
 - Tecnología de la Comunicación
 - Requerimientos de información por interesados

2.4.1. MATRIZ DE DISTRIBUCION DE LA INFORMACION

En el siguiente cuadro con apoyo del registro de interesados y el análisis de requisitos de comunicación hecho en conjunto con el equipo del proyecto describimos qué información debe manejar cada stakeholder del proyecto siendo monitoreado por mi persona, el PMO de la empresa.

Cuadro 18
Matriz de Distribución de la Información

ORGANIZACIÓN	TIPO DE INFORMACIÓN QUE MANEJA PARA EL PROYECTO	NOMBRES Y APELLIDOS	E-MAILS	TELEFONOS MOVIL
Gerente General. Wamol	TODO	Paul Ambia Olivera	pambia@wamolrsl.com	979382013
Sub Gerente. Wamol	TODO	Clery Olivera Rivera		
Residente de Obra. Wamol	Construcción, Producción, Calidad.	Marvin Ochoa	marvin_94_9@hotmail.com	974274368
Jefe de Calidad. Wamol	Dossiers de Calidad	Marvin Ochoa	marvin_94_9@hotmail.com	974274368
Supervisor de Arquitectura. Wamol	Construcción, Producción, Calidad.	Kiyoshi Caluata	kiyo_c24@hotmail.com	984728014
Arquitecto. Wamol	Construcción, Producción, Calidad.	Jhennifer Mayhure Córdova	jhennifer24@gmail.com	966385245
Jefe de Logística. Wamol	Administración, logística	Walter Ambia	walam11@hotmail.com	
Jefe de Ventas. Wamol	Publicidad y venta de departamentos del proyecto	Duska Garcés	mformes@wamol.com	997916785
Asistente Contable. Wamol	Administración de la empresa Wamol	Laura Huayllan	contabilidad@wamol.com	921562149
Arquitecto. Wamol	Planos de estructuras, Diseño arquitectónico	Cesar Lazo	clazo@hotmail.com	992999825
Constructora RAJEM S.R.L.	Construcción, Producción, Calidad, Planos	John Charles Quispe Colque	jcharles@wamol.com	963756388
Grupo Polo (Edificación aldeaña)	Panel fotográfico de la construcción del proyecto.	Harol Estrada Bellido		947617115
Dueño de la edificación posterior	Licencia de Construcción, Planos de estructuras, Arquitectura	Gunter Corzo Gamboa		945494170
Demolición y movimiento de tierras	Planos de cimentación	Ronal Paucar Valencia		989592099
Junta directiva de la edificación aldeaña	Panel fotográfico de la construcción del proyecto y construcción del proyecto y constante aviso de las actividades a realizar	Guillermo Gamarra G.	guilltogg@hotmail.com	935621548

Fuente: Dharma Consulting

2.4.1. TECNOLOGIA DE LA COMUNICACIÓN

De acuerdo a la forma de trabajo de la empresa la información se transmite de la siguiente manera:

- **Medios escritos:**
 - Plantillas: Son documentos que se usaran cada vez que se requiera transmitir la información entre los miembros del equipo del proyecto para registrar los avances del proyecto, los incidentes, entregables, consultas entre otros.
 - Solicitudes, Memorándums: Documentos formales dirigidos de manera personalizada a proveedores, miembros de la empresa, personal obrero.
 - Reportes: Se llevarán a cabo reportes de todos los incidentes que se den durante la ejecución del proyecto.

- **Medio Digitales:**

- Salas de Reuniones utilizando dispositivos de proyección para visualizar la información.
- E-mails: Medio de fácil acceso y mayor uso que se usara para enviar y comunicar la información relevante a las partes interesadas.
- WhatsApp: Medio de uso frecuente e instantáneo entre todos los miembros de la empresa.
- Teleconferencias: Se usarán en caso que los miembros del equipo del proyecto no se ubiquen en una sola zona horaria.

- **Medios Verbales:**

- Celulares, Teléfonos: Brinda una comunicación interactiva entre ambas partes.
- Reuniones: Puede ser formal o informal dependiendo de la relevancia del tema a tratar.

2.4.2. REQUERIMIENTOS DE INFORMACION POR INTERESADOS

Se adaptó a la forma de trabajo de la empresa y en base a la matriz de asignación de responsabilidades que se implementó, se desarrolla el siguiente cuadro reflejando el qué, Quién, Cómo, Cuándo, A quién se debe dirigir la información (los entregables planteados anteriormente en la EDT) que se generará durante el ciclo de vida del proyecto.

Cuadro 19
Requerimiento de Información por Interesados

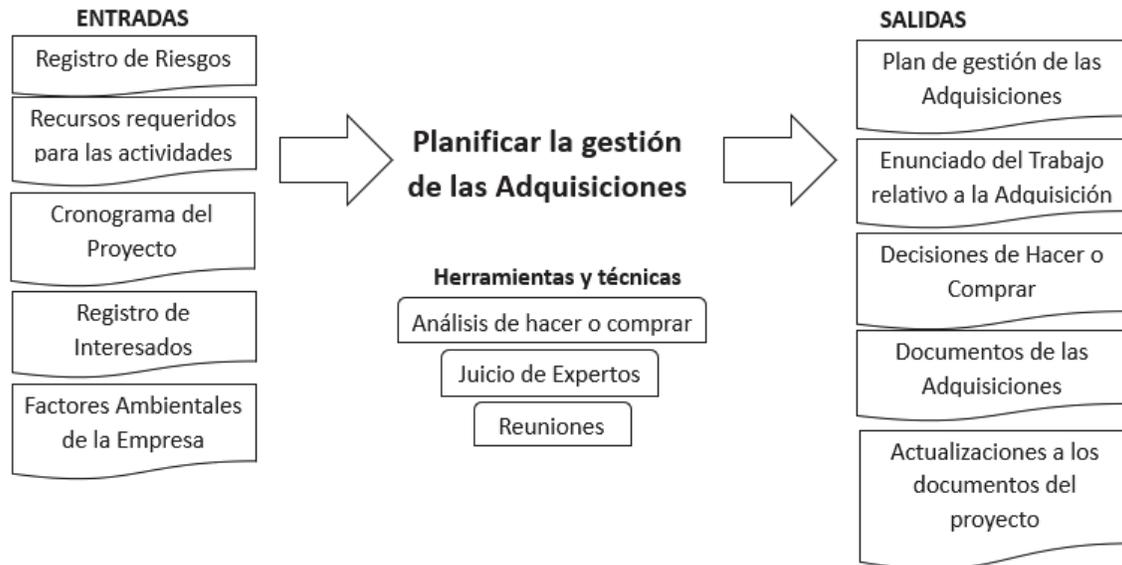
Información Requerida	Responsable de elaborar la información	Público Objetivo	Método de Comunicación a utilizar (escrito, email, reuniones, etc.)	Descripción de la comunicación	Frecuencia
Acta de Constitución del Proyecto	Gerente General	Equipo del Proyecto	Escrito. Digital. (email) Presencial	Plantilla de Acta de Constitución del Proyecto	Inicio del Proyecto
Enunciado del Alcance del proyecto	Gerente General	Equipo del Proyecto	Escrito. Digital. Presencial	Plantilla de Declaración del Alcance	Inicio del Proyectos y cada vez que haya actualizaciones
Plan para la dirección del Proyecto	Ing. Residente	Equipo del Proyecto	Escrito. Digital. Presencial	Plantilla de Plan para la dirección del proyecto	Inicio del Proyecto y cada vez que haya actualizaciones
Registro de Interesados	Ing. Residente	Equipo del Proyecto	Escrito. Digital. Presencial.	Evaluación de los interesados	Inicio del Proyecto y cada vez que haya actualización de nuevos stakeholders.
Solicitud de Cambios	Solicitante autorizado	Gerente General	Escrito. Digital. Presencial.	Formato de Solicitud de Cambios.	Cuando tenga que realizarse un cambio.
Contrato de Proveedores	Gerente General	Gerencia General	Contrato firmado.	Contrato de Proveedores	Después de cada adquisición de servicios/productos o bienes.
Informe de Avance del Proyecto	Residente de Obra Supervisor de Arquitectura. Constructora RAJEM S.R.L	Gerente General	Escrito. Digital. Presencial.	Estado actual de la obra. Porcentaje de cumplimiento de las actividades	Semanal
Verificación y actualización de planos de Ingeniería	Residente de Obra Supervisor de Arquitectura Constructora RAJEM S.R.L	Gerente General	Escrito. Digital. Presencial.	Planos actualizados para la construcción de la edificación.	Al inicio del proyecto y cada vez que tenga que actualizarse los planos.
Agenda de Reuniones	Ing. Residente Gerente General	Equipo del proyecto / interesados	Escrito. Digital. Presencial.	Plantillas de Reuniones	Después de finalizada cada reunión.
Informes Contables	Asistente Contable	Gerente General	Escrito. Digital. Presencial.	Detalles de las actividades y su estado referentes a su área.	Mensual
Informes de Logística	Jefe de Logística	Gerente General	Escrito. Digital. Presencial.	Detalles de las actividades y su estado referentes a su área.	Mensual
Informes de ventas con respecto al proyecto	Jefe de Ventas	Gerente General	Escrito. Digital. Presencial.	Detalles de las actividades y su estado referentes a su área.	Mensual
Informes de desempeño del trabajo en equipo	Asistente Técnico	Gerente General	Escrito. Digital.	Evaluación de competencias para trabajar en equipo	Mensual
Informes de rendimiento personal del equipo del proyecto.	Asistente Técnico	Gerente General	Escrito. Digital.	Evaluación de competencias personales	Mensual
Estructura de Desglose de Trabajo	Ing. Residente / Asistente Técnico	Equipo del proyecto	Escrito. Digital.	Detalles de los Paquetes de Trabajo	En la etapa de planificación del proyecto
Cronograma Actualizado y Detallado	Residente de Obra Supervisor de Arquitectura.	Gerente General	Escrito. Digital. Presencial.	Situación actual del proyecto.	Mensual
Presupuesto	Residente de Obra Supervisor de Arquitectura	Gerente General	Escrito. Digital. Presencial.	Estimación de costos del proyecto.	Al inicio del proyecto.
Dossier de Calidad	Supervisor de Arquitectura	Gerente General	Escrito. Digital. Presencial.	Informe sobre los procedimientos de calidad aplicados en obra	En la finalización de cada entregable.
Charlas de Seguridad	Residente de Obra Supervisor de Arquitectura	Personal Obrero	Presencial	Prevención contra accidentes en obra	Cuando se requiera
Lecciones aprendidas	Residente de Obra. Supervisor de Arquitectura	Gerente General	Presencial Escrito. Digital.	Base de conocimientos, experiencias realizadas en el ciclo de vida del proyecto	Al cierre del Proyecto.
Acta de aceptación de Fase (Entregables)	Ing. Residente / Asistente técnico	Gerente General	Escrito. Digital.	Plantillas de actas de aceptación de fases.	Al cierre de cada fase.

Fuente: Dharma Consulting

2.5. PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES

Figura 13

Planificar la gestión de las Adquisiciones. Entradas, Herramientas y Salidas



Elaboración Propia

- **Entradas:**

El registro de riesgos de alto nivel que está incluido dentro del acta de constitución del proyecto es importante para determinar los factores a tomar en cuenta para decidir si se contratarán o no los servicios de fuentes externas para completar las actividades que requiere el proyecto.

Los recursos requeridos para las actividades que mediante un análisis nos indicará que actividades necesariamente serán realizadas por la parte externa del proyecto.

El registro de interesados establecidos en el acta de constitución del proyecto que brindará detalles de la capacidad del personal para completar las actividades que requiere el proyecto.

El Cronograma del proyecto que está considerado como el resumen de hitos del cronograma estimado del proyecto presentado en el acta de constitución del proyecto.

- **Herramientas y Técnicas:**

Se elaboró un cuadro de **análisis de hacer o comprar** que evaluará mediante factores si una actividad es adquirida por fuentes externas, estos criterios se determinaron por decisiones y experiencia del gerente general (**Juicio de expertos**).

El enunciado del trabajo relativo a la adquisición se elaboró a partir del trabajo en equipo (**reuniones informales**) contando con el conocimiento especializado de los miembros del proyecto.

- **Salidas:**

- Enunciado del trabajo relativo a la adquisición.
- Recursos para la adquisición.
- Decisiones de hacer o comprar
- Flujograma de la Gestión de las Adquisiciones
- Actualización a los documentos del proyecto (Documentación de requisitos)

2.5.1. ANALISIS DE DECISION DE HACER O COMPRAR

Tomando en cuenta los factores que considera el gerente general para contratar con un subcontratista y respaldándome con el registro de riesgos de alto nivel, además de los recursos disponibles para completar las actividades (Personal Técnico) y el cronograma del proyecto se desarrolló el siguiente cuadro.

Sin embargo, debido a que el gerente general ya contaba con los subcontratistas con quien iba a trabajar, opcionalmente se desarrolló este cuadro de análisis de hacer o comprar para que sea considerada en los siguientes proyectos.

Cuadro 20
Análisis de Decisión de Hacer o Comprar

SERVICIO	ANÁLISIS		DECISION	RESPONSABLE DE ESTIMACIONES INDEPENDIENTES	PROVEEDORES	TIPO DE CONTRATO	RESPONSABLE DE ADQUISICION
	FACTORES	SI NO					
Estudios de Suelos Preliminares	Capacidad del Recurso Propio	X	Comprar	Equipo del Proyecto	1. ZAENZA Constructores y Consultores 2. F. y J.J. Laboratorio de mecánica de suelos. 3. Laboratorio de Suelos INGEOMAT. 4. Otros	Suma alzada (costo fijo)	Ing. Paul Ambia
	Experiencia en Ejecución	X					
	Culminación antes del plazo	X					
	Capacidad de costear la compra	X					
Elaboración del diseño arquitectónico	Capacidad del Recurso Propio	X	Comprar	Equipo del Proyecto	1. Freak Constructores y consultores 2. VANGUARDA Proyectos Integrales 3. INGECOP 4. Otros	Suma alzada (costo fijo)	Ing. Paul Ambia
	Experiencia en Ejecución	X					
	Culminación antes del plazo	X					
	Capacidad de costear la compra	X					
Elaboración de la Ingeniería estructural	Capacidad del Recurso Propio	X	Comprar	Equipo del Proyecto	Ing. Especialistas	Suma alzada (costo fijo)	Ing. Paul Ambia
	Experiencia en Ejecución	X					
	Culminación antes del plazo	X					
	Capacidad de costear la compra	X					
Elaboración del diseño de las instalaciones sanitarias	Capacidad del Recurso Propio	X	Hacer	Equipo del Proyecto			
	Experiencia en Ejecución	X					
	Culminación antes del plazo	X					
	Capacidad de costear la compra	X					
Elaboración del diseño de las instalaciones eléctricas	Capacidad del Recurso Propio	X	Comprar	Equipo del Proyecto	Ing. Luis Paulo Sotelo Ing. Especialistas	Suma alzada (costo fijo)	Ing. Paul Ambia
	Experiencia en Ejecución	X					
	Culminación antes del plazo	X					
	Capacidad de costear la compra	X					
Demolición	Capacidad del Recurso Propio	X	Comprar	Equipo del Proyecto	Ronald Paucar (Persona Natural) Otros	Suma alzada (costo fijo)	Ing. Paul Ambia
	Experiencia en Ejecución	X					
	Culminación antes del plazo	X					
	Capacidad de costear la compra	X					
Movimiento de tierras	Capacidad del Recurso Propio	X	Comprar	Equipo del Proyecto	Ronald Paucar (Persona Natural) Otros	Suma alzada (costo fijo)	Ing. Paul Ambia
	Experiencia en Ejecución	X					
	Culminación antes del plazo	X					
	Capacidad de costear la compra	X					
Construcción de las partidas de estructuras del proyecto	Capacidad del Recurso Propio	X	Comprar	Equipo del Proyecto	1. Constructora RAJEM S.R.L. 2. Freak Constructores y Consultores 3. Hiera Ingenieros 4. Otros	Suma alzada (costo fijo)	Ing. Paul Ambia
	Experiencia en Ejecución	X					
	Culminación antes del plazo	X					
	Capacidad de costear la compra	X					

Fuente: Dharma Consulting

2.5.2. RECURSOS PARA LAS ADQUISICIONES

El siguiente cuadro se elaboró utilizando el cronograma del proyecto estimado en el acta de constitución del proyecto y los recursos que se tiene, con la finalidad de dividir las responsabilidades que requiere cada hito importante y trabajar con subcontratistas, proveedores, etc.

Cuadro 21
Recursos para las Adquisiciones

RECURSOS PARA LAS ADQUISICIONES		
Miembros del equipo del proyecto involucrados en la adquisición de productos / bienes / servicios.		
PRODUCTO / BIEN / SERVICIO	RESPONSABLE	FUNCION / RESPONSABILIDAD (Correspondientes al proceso de adquisición)
Estudio de Suelos Preliminares	Ing. Residente	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el enunciado del trabajo de las adquisiciones. • Elaborar el cuadro de supuestos y restricciones de las adquisiciones. • Participar en la absolución de consulta de los contratistas. • Propone la mejor propuesta.
	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Consultar con 3 empresas en el mercado para que presenten su oferta. • Evaluar la mejor propuesta. • Elige la mejor propuesta.
Elaboración del diseño arquitectónico del proyecto.	Ing. Residente Jefe de Arquitectura	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el enunciado del trabajo de las adquisiciones. • Elaborar el cuadro de supuestos y restricciones de las adquisiciones. • Participar en la absolución de consulta de los contratistas. • Propone la mejor propuesta.
	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Consultar con 3 empresas en el mercado para que presenten su oferta. • Evaluar la mejor propuesta. • Elige la mejor propuesta.
Elaboración del diseño estructural del proyecto	Ing. Residente Jefe de Arquitectura	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el enunciado del trabajo de las adquisiciones • Elaborar el cuadro de supuestos y restricciones de las adquisiciones. • Participar en la absolución de consulta de los contratistas. • Propone la mejor propuesta.
	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Consultar con 3 empresas en el mercado para que presenten su oferta. • Evaluar la mejor propuesta. • Elige la mejor propuesta.

Fuente: Elaboración Propia

PRODUCTO / BIEN / SERVICIO	RESPONSABLE	FUNCION / RESPONSABILIDAD (Correspondientes al proceso de adquisición)
Elaboración del diseño de las instalaciones eléctricas	Ing. Residente Jefe de Arquitectura	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el enunciado del trabajo de las adquisiciones • Elaborar el cuadro de supuestos y restricciones de las adquisiciones. • Participar en la absolución de consulta de los contratistas. • Propone la mejor propuesta.
	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Consultar con 3 empresas en el mercado para que presenten su oferta. • Evaluar la mejor propuesta. • Elige la mejor propuesta.
Demolición de vivienda existente	Ing. Residente Jefe de Arquitectura	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el enunciado del trabajo de las adquisiciones • Elaborar el cuadro de supuestos y restricciones de las adquisiciones. • Participar en la absolución de consulta de los contratistas. • Propone la mejor propuesta.
	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Consultar con 3 empresas en el mercado para que presenten su oferta. • Evaluar la mejor propuesta. • Elige la mejor propuesta.
Movimiento de tierras	Ing. Residente Jefe de Arquitectura	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el enunciado del trabajo de las adquisiciones • Elaborar el cuadro de supuestos y restricciones de las adquisiciones. • Participar en la absolución de consulta de los contratistas. • Propone la mejor propuesta.
	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Consultar con 3 empresas en el mercado para que presenten su oferta. • Evaluar la mejor propuesta. • Elige la mejor propuesta.
Ejecución de las partidas de estructuras y Arquitectura	Ing. Residente Jefe de Arquitectura	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el enunciado del trabajo de las adquisiciones • Elaborar el cuadro de supuestos y restricciones de las adquisiciones. • Participar en la absolución de consulta de los contratistas. • Propone la mejor propuesta.
	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Consultar con 3 empresas en el mercado para que presenten su oferta. • Evaluar la mejor propuesta. • Elige la mejor propuesta.

Fuente: Elaboración Propia

2.5.3. ENUNCIADO DEL TRABAJO DE LAS ADQUISICIONES

Mediante reuniones informales con el equipo del proyecto y el gerente general se definieron los requisitos que debe cumplir y/o llegar a un consenso con el contratista para adquirir sus servicios, como son la descripción del servicio, la duración estimada, los entregables que requerimos, además de informarle nuestras formas de pago y criterios de aceptación. De esa forma se puede llegar a un acuerdo en ambas partes donde todos salgamos beneficiados.

Cuadro 22

Enunciado del Trabajo del estudio de suelos preliminares

ENUNCIADO DEL TRABAJO DE LAS ADQUISICIONES					
Nombre del Proyecto:	Residencial Ibiza				
Preparado por:	Bach. Fabricio Ortiz de Orue	FECHA			
Revisado por:	Ing. Marvin Ochoa	FECHA			
Aprobado por:	Ing. Paul Ambía	FECHA			
Título del Proyecto	RESIDENCIAL IBIZA 2018				
Descripción del Producto	<p>ESTUDIO DE SUELOS PRELIMINARES</p> <p>Consiste en realizar ensayos estándares en campo y laboratorio, de esa forma obtener la información y parámetros del comportamiento del suelo, que servirán para tomar decisiones del tipo de cimentación a utilizar y hasta que profundidad se debe excavar.</p> <p>Conteniendo las características físico-mecánicas de los suelos que controlan el diseño de la cimentación, análisis y diseño de solución para cimentación. Se incluirá las memorias de cálculo, análisis y diseño de solución para la cimentación en la que deberán indicarse los resultados obtenidos</p>				
Duración estimada	Analizar propuestas.				
Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el plazo de entrega. • Contar con laboratorios Certificados. • Conocimiento de Normas, códigos y procedimientos para la realización de estudio de suelos. • La empresa contratista se obliga a absolver inmediatamente todas las consultas, dudas, recomendaciones y demás interrogantes que, sobre los informes presentados pueda formular el contratante, incluso estando en ejecución el proyecto. 				

ENUNCIADO DEL TRABAJO DE LAS ADQUISICIONES	
Entregables	<p>El Informe final que incluirá:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memoria descriptiva del entorno vinculante con fotografías. - Descripción de los trabajos realizados. - Perfil geológico del subsuelo. - Resultado de los ensayos de campo. - Resultado de los ensayos de laboratorio - Conclusiones y recomendaciones a considerar
Forma de pago	<p>Se establecerá un contrato a precio fijo con la parte contratista. Con un adelanto del 40% a la firma del contrato y el saldo restante a la entrega de documentos producto de los ensayos de campo y laboratorio. Y/o se dispone a llegar un consenso por el pago.</p>
Criterios de Aceptación	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con la normativa técnica peruana.

Fuente: Dharma Consulting

Cuadro 23
Enunciado del trabajo del diseño de planos de estructuras

ENUNCIADO DEL TRABAJO DE LAS ADQUISICIONES	
Título del Proyecto	RESIDENCIAL IBIZA 2018
Descripción del Producto	<p style="text-align: center;">DISEÑO DE PLANOS DE ESTRUCTURAS</p> <p>Comprende el diseño de los planos de la configuración estructural del proyecto Residencial Ibiza. El diseño estructural se efectuará de manera tal de lograr un buen comportamiento frente a los sismos, siguiendo los lineamientos establecidos en las normas técnicas de RNE vigente.</p> <p>Justificando en una memoria descriptiva el cálculo de las cimentaciones y de la estructura del proyecto, el cual debe indicar las características de los materiales empleados, coeficientes de seguridad usados, hipótesis utilizadas en el cálculo y acciones externas consideradas</p> <p>Para efectos de cualquier controversia que se genere con motivo de la celebración y ejecución de este contrato, las partes se someten a la competencia territorial de los jueces y tribunales de la zona.</p> <p>La edificación constará de 2 sótanos, 1 semisótano, 7 pisos y un altillo y se respetará la configuración planteada en los planos de arquitectura. Opcionalmente se discutirá y se llegará a un consenso si hay propuestas de cambio en la configuración estructural del proyecto.</p>
Duración estimada	Analizar propuestas.

ENUNCIADO DEL TRABAJO DE LAS ADQUISICIONES	
Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar los planos de acuerdo al alcance propuesto por el gerente general. • La responsabilidad del contratista finalizara a la entrega de la licencia de construcción por parte de la municipalidad provincial del Cusco. • Cumplir con las indicaciones de las normas técnicas vigentes.
Entregables	Planos de cada una de las especialidades
Forma de pago	<p>Se establecerá un contrato a precio fijo con la parte contratista.</p> <p>Con un adelanto del 50% a la firma del contrato y el saldo restante a la entrega de documentos producto del Calculo estructural. Y/o llegando a un consenso con el contratista</p>
Criterios de Aceptación	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar la memoria descriptiva del cálculo estructural. • Detallar e informar cada elemento contenido en los planos. • Cumplir con el plazo de entrega acordado entre ambas partes.

Fuente: Dharma Consulting

Cuadro 24
Enunciado del Trabajo del desarrollo del expediente de Arquitectura

ENUNCIADO DEL TRABAJO DE LAS ADQUISICIONES	
Título del Proyecto	RESIDENCIAL IBIZA 2018
Descripción del Producto	<p style="text-align: center;">DESARROLLO DE LOS EXPEDIENTES DE ARQUITECTURA Y PROYECTO DE SEGURIDAD.</p> <p>El proyecto se diseñará con la finalidad de que los ambientes principales que componen los departamentos se iluminen y ventilen hacia el exterior o en su defecto a espacios abiertos. La circulación al interior de la residencial es directa en su relación interior – exterior, a fin de optimizar la funcionalidad y seguridad de los habitantes.</p> <p>El planteamiento arquitectónico se desarrollará siguiendo las normas y parámetros urbanísticos de la municipalidad y del RNE.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proyecto de Arquitectura <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Anteproyecto y Proyecto Arquitectónico (Expediente Municipal) <ul style="list-style-type: none"> • Plano de Ubicación • Planos de distribución por niveles • Planos de cortes • Planos de elevaciones • Planos de techos • Memoria Descriptiva 1.2 Proyecto Arquitectónico (Expediente de Obra) <ul style="list-style-type: none"> • Planos acondicionados a Obra (Redibujo de todo el expediente), que comprende entre otros componentes: Alturas finales de proyecto (Ejm. Implementaciones de contrapisos y reajustes técnicos definitivos para Obra) y detalles Arquitectónicos básicos de Obra (Vanos interiores y exteriores, y fachadas exteriores). 1.3 Compatibilización de especialidades 1.4 Modelado Tridimensional <ul style="list-style-type: none"> • Vistas 3D del exterior de edificio Multifamiliar (Incluidas Vistas frontales de calle e ingreso principal). 1.5 Otros <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto: Valores Unitarios de Edificaciones. • Declaración Jurada de Habilidad personal. • Seguimiento y coordinación de trámites municipales hasta la aprobación del componente de Arquitectura del Proyecto. • Coordinación de trabajos topográficos. 2. Proyecto de Seguridad (INDECI) <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de evacuación de rutas de escape. • Señalización de zonas seguras, riesgo, etc.

	<ul style="list-style-type: none"> • Memoria descriptiva y de Cálculos de evacuación. <p>La propuesta se plantea bajo un escenario de condiciones óptimas de saneamiento legal del terreno y abastecimientos de servicios (Redes de agua y desagüe anexos al lote, y suministro de energía eléctrica) además de condiciones óptimas en los tiempos de entrega de los expedientes de las diferentes especialidades del proyecto (Estructuras, instalaciones sanitarias e instalaciones eléctricas)</p>
Duración estimada	<p>Plazo del contrato</p> <ul style="list-style-type: none"> • Duración aproximada de 45 días calendario, el mismo que será aplazado el tiempo que dure el trámite administrativo para las aprobaciones municipales.
Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa proyectista se obliga a absolver inmediatamente todas las consultas, dudas, recomendaciones y demás interrogantes que, sobre los planos elaborados, pueda formular el contratante. • Todos los gastos generados por derechos de trámites y solicitudes especiales generadas por la comisión calificadora de la Municipalidad de Wanchaq durante el proceso de aprobación del Anteproyecto y Proyecto ante la entidad y/o institución correspondiente, serán de responsabilidad y de cuenta del Contratante.
Entregables	<ul style="list-style-type: none"> • 01 juego impreso del anteproyecto / para Municipalidad • 01 juego impreso del Proyecto / para Municipalidad. • 01 CD con la versión digital del Proyecto completo.
Forma de pago	<p>Se propone pagar en tres partes de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 40% del monto establecido por ambas partes + IGV, a la entrega del “expediente de Anteproyecto” para su presentación ante la comisión calificadora de la Municipalidad de Wanchaq. • 30% del monto establecido por ambas + IGV a la entrega del “Expediente de proyecto Municipal de Arquitectura” para su presentación ante la comisión calificadora de la Municipalidad de Wanchaq. • 30% del monto establecido por ambas + IGV a la entrega del “Expediente de Obra completo” (Incluye compatibilización de especialidades, modelado tridimensional y detalles arquitectónicos básicos de obra). <p>*Los valores del monto establecido pueden variar según el consenso llegado con la parte contratante.</p>
Criterios de Aceptación	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con todos los acuerdos que se establecerán en el contrato por ambas partes. • La empresa contratista tiene la obligación de entregar el proyecto en el plazo previsto. • Entregar el proyecto respetando todos los parámetros urbanísticos establecidos por la municipalidad de Wanchaq.

Fuente: Dharma Consulting

Cuadro 25

Enunciado del Trabajo de la elaboración de los planos de Instalaciones Eléctricas

ENUNCIADO DEL TRABAJO DE LAS ADQUISICIONES (Versión 1.0)	
Título del Proyecto	RESIDENCIAL IBIZA 2018
Descripción del Producto	<p>ELABORACIÓN DE LOS PLANOS DE INSTALACIONES ELÉCTRICAS</p> <p>El proyecto comprende con el diseño de planos de las instalaciones eléctricas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de Iluminación - Sistema de tomacorrientes - Sistemas de fuerza - Sistema de Comunicaciones - Sistema de seguridad (Alarmas Contra Incendios) y otros. <p>Trabajos adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Metrado y presupuesto.
Duración estimada	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar propuestas dando preferencias al más mínimo plazo.
Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa proyectista se obliga a absolver inmediatamente todas las consultas, dudas, recomendaciones y demás interrogantes que, sobre los planos elaborados, pueda formular el contratante, incluso están en ejecución el proyecto. • Cumplir con las disposiciones legales vigentes según lo dispuesto en Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, para las actividades eléctricas.
Entregables	<ul style="list-style-type: none"> • 01 juego impreso del Proyecto • 01 CD con la versión digital del Proyecto completo.
Forma de pago	Se pretende un contrato a precio fijo.
Criterios de Aceptación	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con todos los acuerdos que se establecerán en el contrato por ambas partes. • La empresa contratista tiene la obligación de entregar el proyecto en el plazo previsto. • Respetar las estipulaciones dadas por el código Nacional de Electricidad Utilización 2006. Y su modificatoria en el 2008.

Fuente: Dharma Consulting

Cuadro 26
Enunciado del Trabajo de Demolición y Movimiento de Tierras

ENUNCIADO DEL TRABAJO DE LAS ADQUISICIONES	
Título del Proyecto	RESIDENCIAL IBIZA 2018
Descripción del Producto	<p align="center">DEMOLICION Y MOVIMIENTO DE TIERRAS</p> <p>El servicio será prestado por el contratista como:</p> <p>Demolición de terreno sin escombros a todo costo incluye personal, maquinaria, volquetes y todo insumo, material o personal corre a cuenta del contratista, se deberá entregar el terreno sin ningún escombros (solo tierra) y sin las zapatas existentes contiguas.</p> <p>Posterior a la demolición se realizará el viaje de tierra después de una semana de concluido los trabajos de demolición. Del total de viajes se pagará el 70% a los 15 días de inicio de trabajos y el 30% a los 30 días concluidos el trabajo.</p> <p>La empresa Wamol se compromete a entregar oportunamente al contratista todos los materiales que este necesite para la prestación de sus servicios, así como a prestar su colaboración y participación en el desarrollo de estos cada vez que el locador lo requiera.</p>
Duración estimada	Se estima el plazo aproximado de 30 días iniciados a partir de la suscripción del contrato.
Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Libre de daños colaterales a las edificaciones aledañas al proyecto. • Cumplir con el plazo de entrega. • El contratista debe inspeccionar el terreno y realizar las prospecciones necesarias para tener un conocimiento general de las condiciones de la vivienda a demoler. • Al igual que deberá prevenir y asegurar la protección necesaria para proteger las propiedades colindantes, el tránsito peatonal de toda actividad que pueda ocasionar la demolición. • Las propiedades colindantes al área de trabajo que resulten dañados producto de las actividades de la demolición serán reparadas por cuenta del contratista.
Entregables	<ul style="list-style-type: none"> • Terreno libre de escombros. • Terreno a nivel de profundidad estimada en los planos.
Forma de pago	<p>Contrato a precios unitarios.</p> <p>Con un adelanto del 50% del monto del contrato. Y/o llegando a un consenso</p>
Criterios de Aceptación	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedades aledañas al lugar de obra no dañadas. • Verificación del cumplimiento del plan de demolición. • El contratista está obligado a informar sobre el desarrollo de los servicios contratados, cuando menos una vez por semana.

Fuente: Dharma Consulting

Cuadro 27
Enunciado del Trabajo de la Ejecución de las Partidas de Estructuras

ENUNCIADO DEL TRABAJO DE LAS ADQUISICIONES	
Título del Proyecto	RESIDENCIAL IBIZA 2018
Descripción del Producto	<p>EJECUCIÓN DE LAS PARTIDAS DE ESTRUCTURAS</p> <p>El proyecto consiste en la construcción e implementación del Edificio Residencial Ibiza, que se desarrolla en un terreno de 641.25 m2 con un área libre de 171.82m2.</p> <p>El Producto es un conjunto Residencial de 6 pisos, un altillo, 2 sótanos y 1 semisótano, que se distribuyen del primer al sexto piso tipo “flat”, y un altillo. Además, que los departamentos cuentan con sala, comedor, baño, jardineras, patios.</p> <p>La estructura del edificio será aporticada en concreto armado con losas aligeradas.</p> <p>Comprende las actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trazo y Replanteo • Calzaduras • Apuntalamientos • Construcción del Casco Gris
Duración estimada	Analizar propuestas
Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las normas establecidas para la construcción NTP, RNE, CAPECO y normas municipales. • Realizar un informe mensual para los interesados potenciales acerca del avance de la ejecución del proyecto. • Asegurar cumplir con los estándares de calidad del producto. • Cumplir con los acuerdos presentados en las especificaciones técnicas del proyecto
Entregables	Casco Gris del proyecto Residencial Ibiza
Forma de pago	Contrato a precio fijo, la forma de pago será quincenalmente. Y/o llegando a un consenso con la parte contratante
Criterios de Aceptación	<ul style="list-style-type: none"> • Deberán estar conforme a las dimensiones y características detallados en los planos. • Cumplir en el plazo acordado. • Verificar el cumplimiento de los protocolos de calidad propuestos.

Fuente: Dharma Consulting

2.5.4. FLUJOGRAMA DE LA GESTION DE ADQUISICIONES

Se desarrolló un flujograma ilustrando los pasos que se tienen que realizar con apoyo de los miembros del equipo antes de adquirir un producto o servicio, el principal objetivo del flujograma es comprender la secuencia de actividades a desarrollar, para estudiarlo y dar lugar a una mejora de procedimientos (Mejora continua).

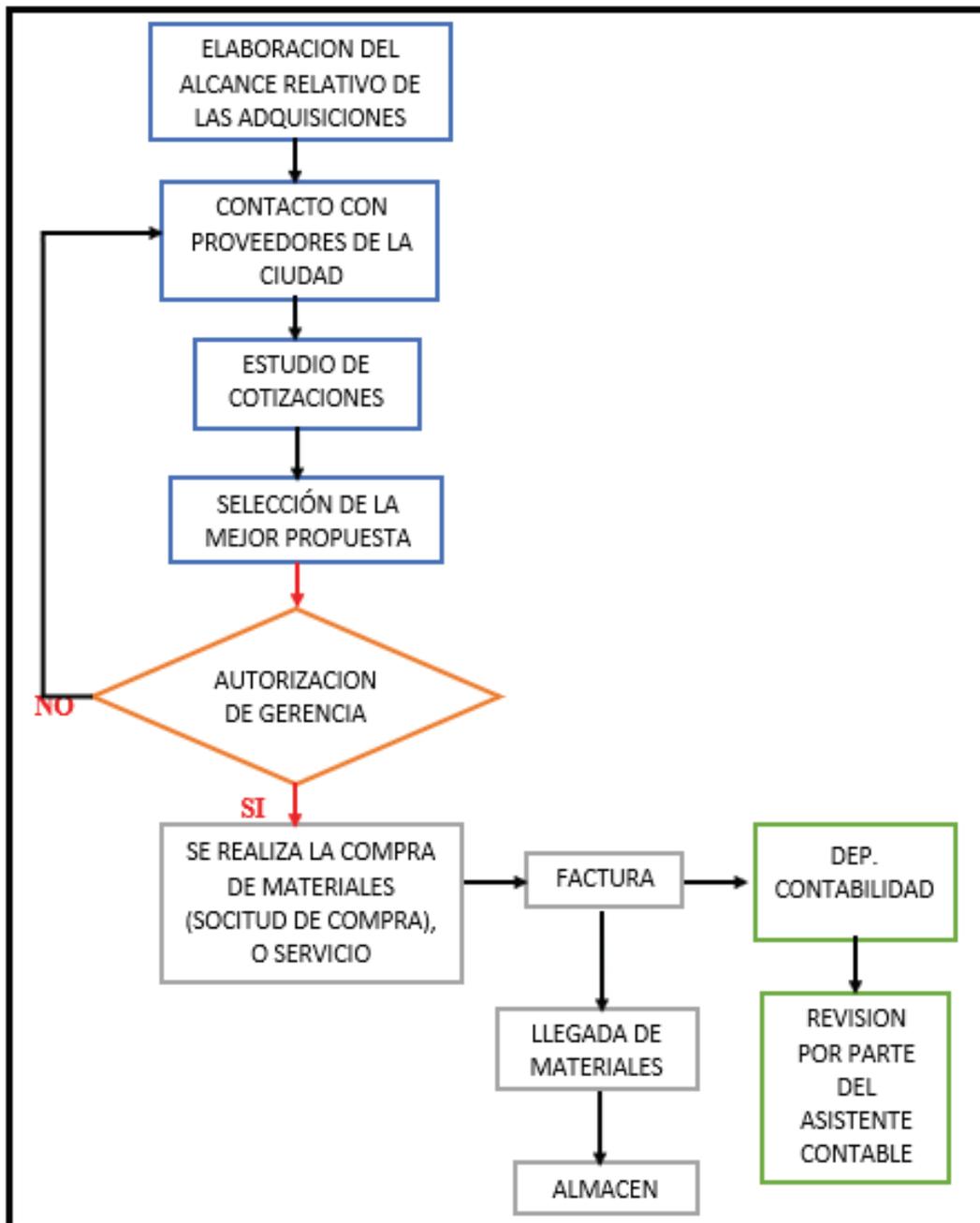


Figura 14 Flujograma del procedimiento de la Gestión de Adquisiciones. Fuente: Elaboración Propia.

2.6. PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

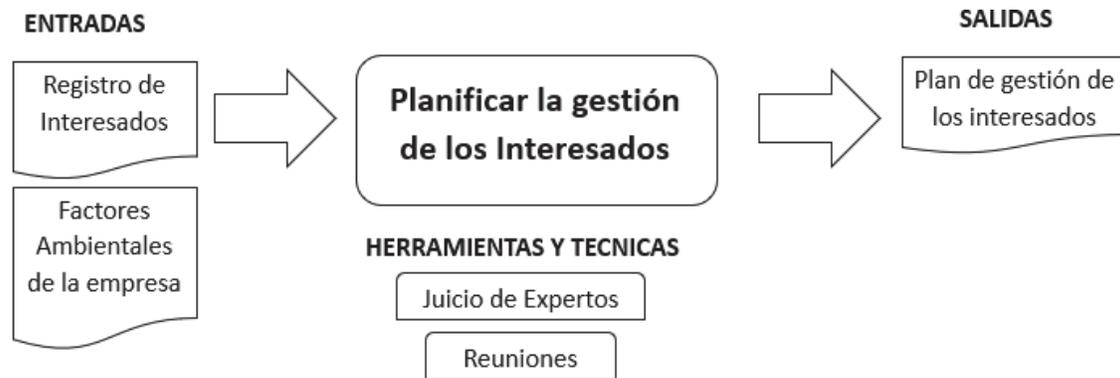


Figura 15 Planificar la gestión de los Interesados. Entradas, Herramientas y Salidas.

Fuente: Elaboración Propia.

- **Entradas:**

El **Registro de interesados** que detallaran a los involucrados por evaluar sus interés y requerimientos.

- **Herramientas y Técnicas:**

Se mantuvieron constantes **reuniones** informales con cada uno de los involucrados para describir sus principales expectativas y requerimientos con respecto al proyecto. Y clasificarlos con técnicas analíticas que se mostraran más adelante.

- **Salidas:**

- **Plan de Gestión de los Interesados**

2.6.1. EVALUACIÓN DE LOS INTERESADOS

Se entrevistó a los stakeholders del proyecto para identificar sus principales requerimientos y expectativas que tienen frente al proyecto indicando también en qué fase del proyecto tienen mayor interés. Cabe decir que primeramente se les explicó sobre el papel fundamental que cumplen ellos mismos en el éxito del proyecto y cuán importante es realizar un monitoreo a sus intereses durante la ejecución del proyecto.

Cuadro 28
Evaluación de los Interesados

ÍTEM	NOMBRE Y APELLIDOS	PRINCIPALES REQUERIMIENTOS	EXPECTATIVAS PRINCIPALES	FASE DE INTERES
RII-01	Paul Ambia Olivera	1. El presupuesto contara con un desfase de + 7%. 2. La duración del cronograma del proyecto contara con una variación de \pm 1 mes.	1. Retorno de la inversión en menos de 1 año y sus utilidades en menos de 2 años. 2. Brindar una imagen de organización eficiente con el cierre del proyecto.	Durante todo el ciclo de vida del proyecto
RII-02	Walter Ambia	1. Que los requerimientos de insumos, mano de obra, dirección técnica sean debidamente racionalizados de acuerdo a las necesidades del proyecto. 2. Anticiparnos a los riesgos, imprevistos, incompatibilidades que puede surgir en la ejecución del proyecto. 3. Que el pedido de los recursos materiales que necesita el proyecto, sean pedidos con anticipación.	1. La estructura y los acabados finales deben ser óptimos y aceptados por los futuros usuarios.	Durante todo el ciclo de vida del proyecto
RII-03	Clery Olivera Rivera	1. La elaboración del expediente técnico del proyecto tiene que estar detallado. 2. El proyecto tiene que contar con los requisitos del plan de contingencia ante incendios y control de seguridad en toda la edificación. 3. Involucrarse en todas etapas del proyecto.	1. Los acabados finales de la Residencial Ibiza sean una de las mejores presentaciones de la empresa. 2. Contar con los recursos humanos apropiados.	Durante todo el ciclo de vida del proyecto
RII-04	Marvin Ochoa García	1. Cumplir con las especificaciones técnicas de los productos.	1. Cumplir con los costos y tiempos establecidos en el proyecto.	Durante todo el ciclo de vida del proyecto
RII-05	Kiyoshi Cahuata Castañeda	1. Compatibilización de todas las especialidades en campo. 2. Definición de detalles constructivos.	1. Cumplir con los estándares de calidad. 2. Optimización de del desarrollo de trabajo de los acabados.	Durante todo el ciclo de vida del proyecto
RII-06	Duska Garcés Farfán	1. Estudio del mercado para comparar precios, acabados, áreas.	1. Cumplir con las preventas (30%) en el lapso de 2 meses iniciado el proyecto.	Durante todo el ciclo de vida del proyecto
RII-07	Laura Huayllani Vargas	1. Neutro.	1. Neutro.	Durante todo el ciclo de vida del proyecto
RII-08	John Charles Quispe Colque	1. Que los recursos estén disponibles en obra (acero y concreto). 2. Cumplir con los pagos semanales de los recursos humanos.	1. Ejecutar las partidas de estructuras en el tiempo más corto y lograr un mejor desempeño en el rendimiento de las partidas. 2. Cumplir con los estándares de calidad propuestos.	Planificación Ejecución y Control
RII-09	Guiulto Gamarra Góngora	1. Menor molestia en el tránsito vehicular en la zona generado por la ejecución de Obra. 2. Mantener la limpieza en la vía pública. 3. Cuidar las filtraciones que puedan existir a causa de la ejecución del proyecto. 4. Evitar la ejecución de las actividades de la obra en el horario nocturno.	1. Que la finalización d la ejecución de obra sea lo más pronto posible. 2. Que no genere incomodidades en la residencial aledaña.	Ejecución y Cierre del Proyecto
RII-10	Jhennifer Mayhuire Córdova	1. Compatibilizar los planos de las especialidades de estructuras, arquitectura, I.E. Sanitarias e I.E. Eléctricas.	1. Cumplir con el plazo de entrega del proyecto. 2. Lograr una mejora en la calidad de los materiales.	Durante todo el ciclo de vida del proyecto.
RII-11	Ronal Páucar Valencia	1. Contar con la disponibilidad inmediata de Servicio de Agua y Conexión eléctrica. 2. Que todos los implementos y herramientas.	1. Cumplir las actividades en el plazo propuesto. 2. Que no surjan imprevistos que retrasen las actividades del contrato.	Ejecución del Proyecto.
RII-12	Gunter Corzo Gamboa	1. Que se levanten todas las observaciones hechas en el diseño del proyecto antes de presentar los trámites para la licencia de Construcción.	1. Que se cumplan al 100% los acuerdos hechos con respecto al proyecto.	Durante todo el ciclo de vida del proyecto.
RII-13	Harol Estrada Bellido	1. Cumplir con las normativas de construcción.	1. Que la construcción del proyecto no afecte la edificación que se está construyendo.	Ejecución y Cierre del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

3. EJECUCION DEL PROYECTO

Cuadro 29

Grupo de Procesos de Gestión de Proyectos en la fase de Planificación

	INICIO	PLANIFICACION	EJECUCION	CONTROL	CIERRE
Gestión de la Integración	Desarrollar el Acta de constitución del proyecto				
Gestión del Alcance		Crear la EDT			
Gestión de los Recursos Humanos		Planificar la Gestión de los RR.HH.	Adquirir el equipo del Proyecto Desarrollar el equipo del Proyecto Dirigir el equipo del Proyecto		
Gestión de las Comunicaciones		Planificar la Gestión de las Comunicaciones	Gestionar las Comunicaciones	Controlar las Comunicaciones	
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		Planificar la Gestión de las Adquisiciones	Efectuar las Adquisiciones	Controlar las Adquisiciones	Cerrar las Adquisiciones
Gestión de los interesados del Proyecto	Identificar a los interesados	Planificar la Gestión de los interesados	Gestionar la participación de los Interesados	Controlar la participación de los Interesados	

Fuente: Elaboración Propia

3.1. ADQUIRIR EL EQUIPO DEL PROYECTO

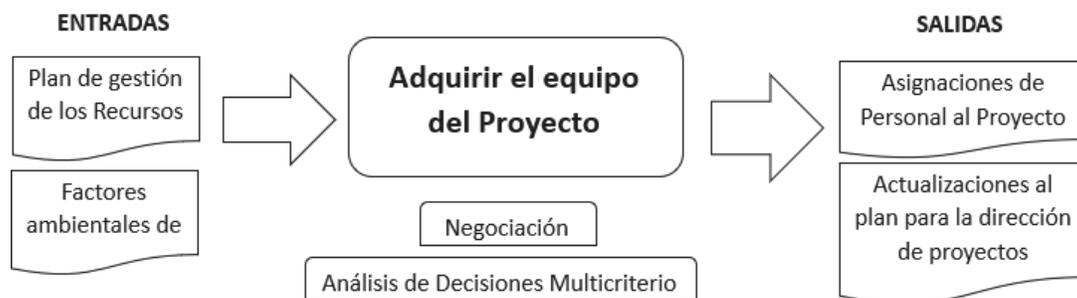


Figura 16 Adquirir el Equipo del Proyecto. Entradas, Herramientas y Salidas (Fuente: Elaboración Propia)

- **Entradas:**

Para adquirir el equipo de trabajo se requiere el **plan de gestión de recursos humanos** que hasta ahora contiene el organigrama, los roles y responsabilidades y el plan para la gestión del personal desarrollado.

- **Herramientas y Técnicas:**

Las herramientas más factibles dentro de la empresa ejecutora del presente proyecto son las **negociaciones** para adquirir al equipo profesional y el **análisis de decisiones multicriterio** que califica a los profesionales por su disponibilidad, costo, experiencia, actitud, etc.

- **Salidas:**

- **Asignaciones del personal al proyecto.**

El procedimiento a realizarse para adquirir el proyecto es:

Como ya se describió en la planificación de los recursos humanos ya se contaba con el equipo del proyecto necesario para ejecutar el trabajo, sin embargo, opcionalmente se está planteando los procedimientos para adquirir el equipo de trabajo para los futuros proyectos a realizarse.

Para la asignación del personal requerido al proyecto se inicia previo con una convocatoria pública especificando el perfil profesional contenido en el cuadro de descripción de roles y responsabilidades (Cuadro 4) que se requiere para el proyecto, tomándose en cuenta también profesionales provenientes de comentarios y referencias propuestas dentro de la empresa.

De los cuales para seleccionar al profesional apto se procede con las entrevistas entre los postulantes y el Gerente General, asegurando de esa forma que el proyecto reciba personal con las competencias adecuadas (Capacidad, conocimiento, actitud, experiencia, etc.)

Una vez seleccionado al personal que será parte del equipo del proyecto se procede con los contratos correspondientes.

3.1.1. ASIGNACIONES DEL PERSONAL AL PROYECTO

Actualmente la modalidad de trabajo podría decirse que es informal y que se mantendrá así debido a que esa es la cultura de trabajo que predomina en la empresa. Alternativamente se elaboró un cuadro resumen de la forma de trabajo para que sea considerada en futuros proyectos con la que debería trabajarse dentro de la empresa ofreciendo seguridad en la vigencia de los trabajadores de la empresa, destacando el tipo, la fuente y la modalidad de adquisición.

Cuadro 30
Asignaciones de Personal al proyecto

Rol	Tipo de Adquisición	Fuente de Adquisición	Modalidad de Adquisición	Local de trabajo asignado	Fecha Inicio Reclutamiento	Fecha requerida disponibilidad
Gerente General	-	-	-	Oficina Central	No Aplica	No Aplica
Sub Gerente	-	-	-	Oficina Central	No Aplica	No Aplica
Residente de Obra	Permanente	Interna	Tiempo Completo	Obra/ Oficina	Abril	Abril
Supervisor de Arquitectura	Permanente	Externa	Tiempo Completo	Obra / Oficina	Abril	Abril
Arquitecto	Permanente	Externa	Tiempo Completo	Obra / Oficina	Abril	Abril
Jefe de Logística	-	-	-	Oficina Central	No Aplica	No Aplica
Jefe de Ventas	Permanente	Interna	Tiempo Completo	Oficina Central	Febrero	Febrero
Asistente Contable	Permanente	Interna	Tiempo Completo	Oficina Central	Febrero	Febrero
Jefe de Calidad	Permanente	Externa	Tiempo Completo	Obra / Oficina	Abril	Abril
Asistente Técnico	Permanente	Externa	Tiempo Completo	Obra / oficina	Abril	Abril

Fuente: Elaboración Propia

3.2. DESARROLLAR EL EQUIPO DEL PROYECTO

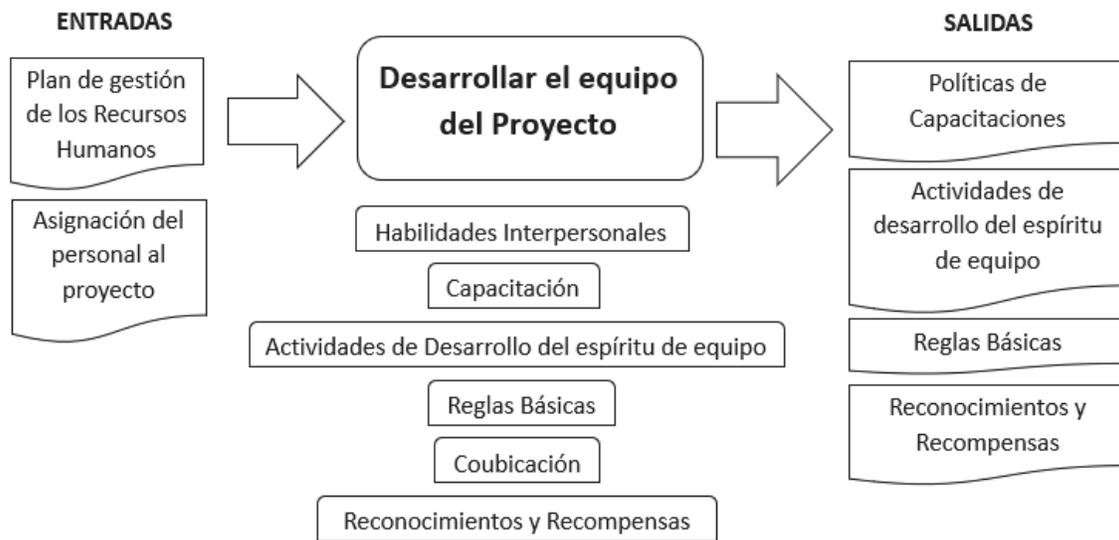


Figura 17 Desarrollar el equipo del Proyecto. Entradas, Herramientas y Salidas (Fuente: Elaboración Propia)

- **Entradas:**

El **plan de gestión de recursos humanos** que nos describe las responsabilidades y funciones del equipo de trabajo y **la asignación del personal al proyecto** para crear estrategias y desarrollar el trabajo en equipo.

- Como **herramientas y Técnicas** se utilizó:

3.2.1. HABILIDADES INTERPERSONALES

El cultivar habilidades blandas por parte del gerente general al proyecto son importantes porque alineará a los miembros del equipo con los objetivos de la organización, los motiva y ayuda.

Además de ejercer liderazgo de dirección, reconoce públicamente los logros de los miembros del equipo, maneja conflictos y facilita la comunicación y confianza a través de reuniones periódicas.

3.2.2. LA COUBICACION

El equipo del proyecto trabaja en un mismo espacio en común dentro de la empresa lo cual es conveniente para interrelacionarse constantemente, y mejorar su capacidad de desempeño en equipo.



Figura 18 Lugar de Trabajo del equipo Técnico del proyecto Ibiza (Fuente: Elaboración Propia)

3.2.3. CAPACITACIONES

(Herramienta y Salida). Actualmente no existen capacitaciones dentro de la empresa, causa de cultura tradicional de trabajo que prefieren, opcionalmente se está elaborando una política de capacitación para equilibrar las debilidades que posean los miembros del equipo y afianzar la confianza para trabajar en equipo.

Cuadro 31
Capacitación y Entrenamiento

CAPACITACION, ENTRENAMIENTO
<p>El plan de capacitación se desarrollará para el equipo del área técnica del proyecto incluyendo de ser necesario al personal obrero, que será organizado por el gerente del proyecto o a disposición del equipo.</p> <p>Se tomarán acciones para mejorar y equilibrar las habilidades y conocimientos de los miembros del equipo del proyecto con el fin de cubrir falencias que ocurren en las actividades del proyecto influyendo en los indicadores de desempeño de este mismo.</p> <p>Los talleres que se dispondrán para el equipo de proyecto son en cuanto a seguridad, salud, habilidades blandas, trabajo en equipo, entre otros.</p> <p>Todas las personas q serán capacitadas están comprometidas a compartir los conocimientos aprendidos con las demás personas que conforman el equipo del proyecto de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración Propia

3.2.4. ACTIVIDADES DE DESARROLLO DEL ESPIRITU DE EQUIPO

(Herramienta y Salida). Existe una cierta resistencia al cambio en cuanto a la forma de trabajar dentro de una empresa, uno de estos cambios es la implementación de las actividades de integración, se está desarrollando el siguiente cuadro para que la gerencia general lo considere fructífero para sus siguientes proyectos.

Cuadro 32
Actividades de Integración y Desarrollo del espíritu de equipo del proyecto

ACTIVIDADES DE INTEGRACION Y DESARROLLO DEL ESPIRITU DE EQUIPO DEL PROYECTO
<ul style="list-style-type: none"> • Celebrar los cumpleaños de los miembros del equipo del proyecto. • Coordinar actividades de confraternización una vez al mes. • Incentivar a todo el equipo del proyecto en lo posible en reunirnos a almorzar en los días laborales. • Motivar al equipo del proyecto a participar de las actividades de compartir de la empresa. • Celebración por aniversario de la empresa. • Celebración por el logro de objetivos planteados cada mes, con incentivos para la motivación.

Fuente: Elaboración Propia

3.2.5. REGLAS BASICAS

(Herramienta y Salida). Antes que ingrese el personal profesional apto a pertenecer al equipo del proyecto se le entregara un reglamento interno de trabajo que forma parte de su contrato, los cuales contiene:

- Cumplimiento de Regulaciones, pacto y políticas (Cuadro 33)
- Reglas de comportamiento (Cuadro 34)
- Políticas de Seguridad, salud ocupacional y medio ambiente (Cuadro 35)

Cuadro 33

Cumplimiento de regulaciones, pactos y políticas

CUMPLIMIENTO DE REGULACIONES, PACTOS Y POLITICAS
<p>Se exhorta de la mejor manera a todos los miembros de la empresa a informar cualquier incumplimiento que se observe o se sospeche al superior jerárquico del área en que trabaja. Cada miembro del equipo es responsable del comportamiento que mostrará en la empresa y la de aquellos bajo su responsabilidad.</p> <p>Es de vital importancia el cumplimiento de las políticas y normas de la empresa siendo caso extremo el incumplimiento de lo establecido llegar a la sanción y despido correspondiente.</p> <p>De igual manera no se tolerará represalias contra los miembros que hayan informado en buena voluntad sobre acciones que infrinjan las normas de la empresa. Lo que busca la empresa WAMOL S.R.L. es crear una ambiente saludable, comprometedor, proactivo y optimista en el cual se puedan llevar a cabo de la mejor manera las relaciones humanas.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 34
Reglas de Comportamiento

REGLAS DE COMPORTAMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Cortesía y respeto dentro del equipo del proyecto. • Puntualidad. • Responsabilidad con las tareas asignadas. • Uso de EPP's en obra. • Respeto con los cargos superiores.

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 35
Políticas de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente

POLITICAS DE SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE
<p>EN WAMOL S.R.L. Consideramos a nuestro potencial humano el elemento esencial para el desarrollo de nuestros objetivos, para ello se establece esta política de seguridad y prevención de riesgos para brindar un ambiente saludable y seguro minimizando los peligros y riesgos, identificados en nuestras operaciones, y hacer que los trabajadores tengan plena conciencia de seguridad.</p> <p>Los siguientes son los principios en aplicación que orientan la implementación de la política de seguridad y salud en el trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrar la gestión de prevención de riesgos laborales y salud ocupacional a la estrategia empresarial de la compañía. • Identificar los peligros, evaluar y controlar los riesgos vinculados a la salud ocupacional y riesgos críticos producidos en nuestros procesos de trabajo. • Divulgar la presente política a todos los trabajadores de WAMOL S.R.L con el propósito de que asuman el compromiso y responsabilidad frente al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo. • Promover la sensibilización y conciencia por la Seguridad y Salud en el trabajo mediante la implementación de programas de capacitación y entrenamiento. • Implementar los medios necesarios para la prevención sostenida del cuidado de la integridad física y salud ocupacional de nuestros colaboradores y terceros, en los lugares donde desarrollamos nuestras actividades. • Verificar el cumplimiento del sistema de gestión de seguridad para una mejora continua. <p style="text-align: center;"><u>OBJETIVOS</u></p> <p>Reducir de forma sistemática Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales en la Empresa, proporcionando a los trabajadores un ambiente de trabajo en el cual la salud ocupacional este identificada y controlada.</p> <p>Adecuar los medios auxiliares de que dispone la empresa constructora a la forma de prevenir los riesgos durante las diferentes fases constructivas establecidas en la Ley N° 29783 y su reglamento DS N° 005-2012-TR.</p>

Fuente: Elaboración Propia

3.2.6. RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS

(Herramienta y Salida). Fomentar un sistema de reconocimiento y recompensas en los miembros del proyecto es favorable en su crecimiento y desarrollo profesional por lo que también se está considerando dentro del plan de gestión de recursos humanos.

Cuadro 36

Sistema de Reconocimiento y Recompensas

SISTEMA DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS
<p>El Gerente General del proyecto reconocerá y recompensará el trabajo del personal que trabaja en la empresa de la siguiente manera dependiendo de la importancia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agradecimiento público • Ascenso de cargo • Invitación a almuerzos de confraternización.

Fuente: Elaboración Propia

3.3. DIRIGIR EL EQUIPO DEL PROYECTO



Figura 19 Dirigir el equipo del Proyecto. Entradas, Herramientas y Salidas (Fuente: Elaboración Propia)

- Como **Entradas** usamos:

El plan de gestión de recursos humanos actualizado y **la asignación del personal al proyecto** que nos brinda toda la información requerida del equipo del proyecto para dirigirlos y mejorar sus competencias.

- **Herramientas y Técnicas:**

Para conocer las actitudes y competencias de los miembros del equipo se utilizaron herramientas como la **observación y conversación** con ellos, para **las evaluaciones de competencias** de rendimiento y para trabajar en equipo.

- **Salidas:**

- Evaluaciones de desempeño del equipo
- Solicitudes de Cambio de miembros del equipo.

3.3.1. EVALUACIONES DE DESEMPEÑO DEL EQUIPO

Se hace de conocimiento general a todo el equipo del proyecto de las evaluaciones mensuales que se hará con el fin de evaluar el estado en que se encuentran sus competencias personales para trabajar en equipo, lo cual fomentara a enfocarse más en consolidar las fortalezas que uno tiene, mejorando las debilidades que puede poseer.

Estas evaluaciones de competencias para trabajar en equipo (Cuadro 37) muestran la capacidad para cooperar con los demás y trabajar en conjunto por lo que se está evaluando mensualmente.

Las evaluaciones de competencias de rendimiento que muestran las actitudes y habilidades personales que tienen cada uno de los miembros del equipo del proyecto también fueron evaluadas y monitoreadas mensualmente (Cuadro 38).

Cuadro 37
Evaluación de Competencias de trabajo en Equipo

EVALUACION DE COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO

<i>I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO</i>	
<i>FECHA</i>	<i>31 DE MAYO 2018</i>
<i>II. DATOS DEL EVALUADO</i>	
<i>NOMBRE</i>	Marvin Ochoa García.
<i>ÁREA</i>	Área técnica del Proyecto Ibiza
<i>CARGO</i>	Ing. Residente y Calidad.
<i>III. DATOS DEL EVALUADOR</i>	
<i>Relación con el evaluado (Marcar con una X)</i>	

JEFE					
SUPERVISADO					
CLIENTE					
COLEGA	X				
AUTOEVALUACION					
DESCRIPCION	CLASIFICACION				
	<i>1 (Nunca)</i>	<i>2 (Poco)</i>	<i>3 (Mediana mente)</i>	<i>4 (Habitua lmente)</i>	<i>5 (Siempre)</i>
1. ENFOQUE EN LAS PERSONAS DEL EQUIPO: Apoya y coopera con el trabajo en equipo, busca la satisfacción de los miembros del equipo.					
Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la Organización.			X		
Expresa Satisfacción personal por los éxitos de sus compañeros del Equipo.				X	
Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima, y cooperación entre las personas del equipo.				X	
Solicita opinión a las personas de su equipo.			X		
2. APOYO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO: Muestra confianza y respeto en los miembros del equipo sugiriendo comentarios constructivos.					
Reconoce, respeta y valora las opiniones y aportes realizados por los miembros de su equipo.				X	
Constantemente da feedback informal, con el fin de mejorar el trabajo en beneficio de todos.			X		
Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía, fomentando el intercambio de información y experiencias.			X		
Inicia, mantiene y fomenta el contacto con otros equipos para construir			X		

una sólida red de apoyo formal e informal.					
3. ENFOQUE EN LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO: <i>Fomenta el entusiasmo dentro del equipo del proyecto.</i>					
Hace aportes concretos para que su equipo no pierda de vista los objetivos planteados.			X		
Apoya y alienta las actividades en equipo a fin de obtener resultados comunes exitosos.			X		
Facilita al equipo el acceso a conocimientos e información que puedan añadir valor a la tarea.			X		
Se compromete con los objetivos del equipo.				X	
4. DESARROLLO DEL EQUIPO: <i>Aporta en la interactividad del equipo como parte importante de la organización.</i>					
Es consciente del valor estratégico que tiene su equipo de trabajo como parte de los recursos humanos de la organización.			X		
Motiva al equipo para que continúen desarrollando sus competencias.			X		
Hace circular la información que le llega, a fin de mantener actualizado al equipo de trabajo.				X	
Promueve la participación de su equipo en cursos y actividades, orientadas al desarrollo de sus competencias.			X		
RESUMEN					
DESCRIPCION	CLASIFICACION				
	1 <i>(Nunca)</i>	2 <i>(Poco)</i>	3 <i>(Medianamente)</i>	4 <i>(Habitualmente)</i>	5 <i>(Siempre)</i>

ENFOQUE EN LAS PERSONAS DEL EQUIPO:	0	0	2	2	0
APOYO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO:	0	0	3	1	0
ENFOQUE EN LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO:	0	0	3	1	0
DESARROLLO DEL EQUIPO:	0	0	3	1	0
IV. FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DE LA PERSONA REFERIDA					
FORTALEZAS			OPORTUNIDADES DE MEJORA		
Se compromete con los objetivos del equipo.			El intercambio de información del proyecto ya sea formal o informalmente debería ser más continuo para lograr los objetivos del proyecto de manera contundente		
Motiva constantemente al equipo para que puedan desarrollar sus competencias.					
Genera un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima, y cooperación entre los miembros del equipo.					
V. SUGERENCIAS PARA LA PERSONA REFERIDA EN CUANTO A LAS HABILIDADES DE TRABAJO EN EQUIPO					
SUGERENCIAS					
Solicitar opiniones del equipo del proyecto de manera más constante.					

Fuente: Dharma Consulting

EVALUACION DE COMPETENCIAS DE RENDIMIENTO

Cuadro 38

Evaluación de competencias de rendimiento

I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE RENDIMIENTO					
FECHA	31 MAYO 2018				
II. DATOS DEL EVALUADO					
NOMBRE	Marvin Ochoa García				
ÁREA	Área Técnica del proyecto Ibiza				
CARGO	Ing. Residente y Calidad				
III. DATOS DEL EVALUADOR					
RELACION CON EL EVALUADO (MARCAR CON UNA X)					
JEFE					
SUPERVISADO					
CLIENTE					
COLEGA	X				
AUTOEVALUACION					
DESCRIPCION	CALIFICACION				
	1 NUNCA	2 POCO	3 MEDIAN AMENTE	4 HABITUA LMENTE	5 SIEMPR E
1. INICIACION DEL PROYECTO: <i>Elabora los requerimientos necesarios para definir un nuevo proyecto.</i>					
Alinea el proyecto con los objetivos de la organización y las necesidades del cliente.				X	
Refleja en la declaración del alcance, las necesidades y expectativas de la organización y del cliente.			X		
Identifica riesgos, supuestos, y restricciones generales del proyecto.			X		
Logra la aprobación del <i>Project Chárter</i> del proyecto, obteniendo la aprobación y compromiso del sponsor, y de los stakeholders.			X		
2. PLANIFICACION DEL PROYECTO: <i>Crea el plan de trabajo del proyecto identificando las actividades a realizar.</i>					

I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE RENDIMIENTO					
Define y logra consenso sobre los entregables del proyecto usando la EDT (estructura de desglose de proyecto).			X		
Planifica y logra consenso sobre el cronograma del proyecto, estimando el tiempo en que debe ser realizada cada actividad.			X		
Planifica y logra consenso sobre el presupuesto del proyecto, estimando los costos para cada actividad			X		
Identifica y logra consenso sobre los roles y responsabilidades del equipo de proyecto.			X		
Establece el plan de gestión de la calidad.				X	
3. EJECUCION DEL PROYECTO: Dirige el trabajo, dentro del plan de gestión del proyecto, para lograr los objetivos del proyecto según la declaración del alcance.					
Logra los objetivos del proyecto dentro del plan de gestión del proyecto				X	
Gestiona las expectativas de los stakeholders del proyecto			X		
Gestiona los recursos humanos del proyecto		X			
Gestiona la calidad del proyecto según lo planificado.				X	
Gestiona los recursos materiales del proyecto				X	
4. MONITOREA Y CONTROLA EL PROYECTO: Realiza un seguimiento en las actividades del proyecto tomando acciones preventivas.					
Realiza el seguimiento del estado del proyecto, comunicando dicho estado a los stakeholders.			X		
Gestiona los cambios del proyecto, identificando el impacto de los cambios en el plan del proyecto.			X		

I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE RENDIMIENTO					
Controla y monitorea la calidad del proyecto, recomendando acciones correctivas y preventivas.			X		
Controla y monitorea los riesgos del proyecto, reconociendo los riesgos cuando estos ocurren.		X			
Gestiona al equipo de proyecto, realizando reuniones regulares del equipo, y monitoreando su satisfacción.			X		
Administra los contratos del proyecto de forma efectiva.		X			
5. CERRAR EL PROYECTO: Cierra adecuadamente los entregables del proyecto con previo informe y aprobación del director del proyecto.					
Consigue aprobación por los resultados del proyecto, documentando dicha aprobación.			X		
Libera los recursos del proyecto, proporcionando feedback de performance a los miembros del equipo de proyecto.			X		
Mide y analiza las percepciones de los stakeholders a través de entrevistas y encuestas.			X		
Cierra formalmente el proyecto documentando los temas importantes.		X			
RESUMEN					
DESCRIPCION	CLASIFICACION				
	1 NUNCA	2 POCO	3 MEDIANA MENTE	4 HABITUAL MENTE	5 SIEMPRE
INICIACION DEL PROYECTO	0	0	3	1	0
PLANIFICACION DEL PROYECTO	0	0	4	1	0
EJECUCION DEL PROYECTO	0	1	1	3	0
MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO	0	2	4	0	0
CIERRE DEL PROYECTO	0	0	0	0	0

<i>I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE RENDIMIENTO</i>	
<i>I. FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DE LA PERSONA REFERIDA</i>	
<i>FORTALEZAS</i>	<i>OPORTUNIDADES DE MEJORA</i>
Está enfocado en la planificación y en la estimación del cronograma y presupuesto del proyecto que a su vez los alinea con los de la organización.	Se puede lograr una mejor identificación y prevención de los riesgos.
Está en constante monitoreo y control del plan de gestión de la calidad.	Gestionar el cierre de las fases del proyecto aportara a las lecciones aprendidas.
<i>II. SUGERENCIAS PARA LA PERSONA REFERIDA EN CUANTO A SU RENDIMIENTO</i>	
<i>SUGERENCIAS</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una continua capacitación acerca de las nuevas metodologías para gestionar, identificar, prevenir y resolver problemas en los proyectos. • Priorizar la identificación y prevención de riesgos que se generan dentro del proyecto. 	

Fuente: Dharma Consulting

3.3.2. SOLICITUD DE CAMBIO DE MIEMBROS DEL EQUIPO

El objetivo de crear un formato de solicitud de cambio de miembros del equipo y documentar las salidas de los miembros del equipo, son para aportar como activos de los procesos de la organización y que sean guardados, utilizados en los siguientes proyectos para evitar que se nos presenten situaciones similares a los anteriores proyectos.

A finales del mes de Agosto el Gerente general dio por culminado la labor del personal técnico, quienes lo conformaban el residente de obra, jefe de arquitectura y la arquitecta por motivos que se detallan en la siguiente solicitud registrada.

Cuadro 39
Solicitud de Cambio de Miembro del equipo

FORMATO DE SOLICITUD DE CAMBIO						
PROYECTO	Residencial Ibiza					
SOLICITADO POR:	Gerente General	FECHA	31	08	2018	
REVISADO POR:	Gerente General	FECHA	31	08	2018	
CAMBIO	Residente de Obra, Supervisor de Arquitectura y Arquitecto					
NUMERO	SCE-01					
FASE	Ejecución del proyecto					
DESCRIPCION DEL REQUERIMIENTO DE CAMBIO						
Se dispone dar por cesado el contrato con el residente actual, jefe de arquitectura y arquitecta quienes formaron parte del proyecto Residencial Ibiza.						
JUSTIFICACION						
Su salida se debe a que por la situación actual del proyecto (Ejecución de las partidas de estructuras por parte de la Contratista RAJEM S.R.L.), se está priorizando solo la labor del contratista RAJEM S.R.L. buscando disminuir en la medida posible los costos, viendo por conveniente no requerir por el momento los trabajos ofrecidos por dichos profesionales.						
IMPACTO DE NO IMPLEMENTAR EL CAMBIO						
De no implementarse el cambio, se daría un incremento adicional innecesario en los gastos generales de la empresa.						
IMPACTO SOBRE PROYECTO						
REQUISITOS / LINEA BASE AFECTADA						
	ALCAN CE		TIEMP O	X	COST O	CALID AD
APROBACION						
ACEPTADO (Firma)				RECHAZADO (Firma)		
AUTORIZADO POR:	Gerente General	FECHA	31	08	2018	
RELACION DE ANEXOS						
ANEXO 1						
ANEXO 2						

Fuente: Dharma Consulting

3.4. GESTIONAR LAS COMUNICACIONES



Figura 20 Gestionar las Comunicaciones. Entradas, Herramientas y Salidas (Fuente: Elaboración Propia)

- **Entradas:**

El objetivo de este proceso es asegurar un flujo de comunicaciones eficaz entre los involucrados del proyecto y permitir que la información sea recibida y comprendida, es por eso que **el Plan de Gestión de las Comunicaciones** detallará la información a distribuir y facilitará la gestión de las comunicaciones.

- **Herramientas y Técnicas:**

Se estableció como métodos para asegurar de forma efectiva la distribución de información **los sistemas de gestión de la información, Tecnologías de la Comunicación** como son los digitales (Correo, WhatsApp, etc.); los documentos impresos (cartas, memorando, informes) y para garantizar la llegada de la información por parte de los receptores se quedó que cada mensaje enviado debe ser respondido cortésmente afirmando la llegada de éste.

- **Salidas:**

- Como salida se genera las **Comunicaciones del proyecto** que contienen: Actas de reunión de coordinación, procedimiento para tratar incidentes, actualización del plan de gestión de las comunicaciones, flujograma de la actualización del plan de gestión de las comunicaciones, protocolo y etiqueta de trabajo, gestión de conflictos, guías para eventos de comunicaciones.

3.4.1. COMUNICACIONES DEL PROYECTO

ACTA DE REUNION DE COORDINACION

Con el fin de registrar todos los temas tratados en las reuniones de coordinación del proyecto, se implementó los formatos de actas de reuniones que contiene a los asistentes presentes, la agenda a tratar, las acciones y las conclusiones con las que se culmina la reunión.

El acta de reunión se redactaba y se aprobaba inmediatamente después de que terminara la reunión, dejando el documento en la nube electrónica compartida para todos los miembros del equipo que lo necesiten. Y de ser necesario se volvían a tratar en la siguiente reunión todas las acciones tomadas en el acta de reunión anterior.

ACTA DE REUNION DE COORDINACION N° 001

Cuadro 40
Acta de Reunión de Coordinación

PROYECTO	RESIDENCIAL IBIZA 2018		
FECHA Y HORA	16-05-2018	CONVOCADA POR	Ing. Marvin Ochoa García
LUGAR	Oficina Wamol	FACILITADOR	
OBJETIVO	Coordinar interferencias entre las especialidades.		
ASISTENTES			
PERSONA	CARGO		EMPRESA
Ing. Marvin Ochoa García	Ing. Residente.		Wamol
Especialista de Estructuras	Especialista de estructuras.	de	Independiente
Arq. Lazo	Especialista en arquitectura.	en	Independiente
Arq. Kiyoshi Cahuata Castañeda	Jefe de Arquitectura.		Wamol
Jhennifer Mayhuire Córdova	Arquitecto		Wamol
DOCUMENTACION			
QUE SE DEBE LEER PREVIAMENTE		RESPONSABLE	
Ninguna			
QUE SE DEBE PRESENTAR EN LA REUNION		RESPONSABLE	

Ninguna				
AGENDA				
ACTIVIDAD		RESPONSABLE	TIEMPO	
Coordinar Interferencias entre las especialidades de Instalaciones sanitarias y estructurales.		Ing. Marvin Ochoa García.	40 min.	
Coordinar interferencias entre las especialidades de arquitectura e instalaciones sanitarias		Ing. Marvin Ochoa García.	40 min.	
Coordinar las interferencias entre las especialidades de arquitectura y estructural.		Ing. Marvin Ochoa García.	40 min.	
CONCLUSIONES				
01	Realizar la documentación que informe el cruce físico entre las instalaciones sanitarias y los elementos estructurales.			
02	Registrar las modificaciones de arquitectura que se generaran a partir de las instalaciones sanitarias.			
03	Volver a diseñar los elementos estructurales de la última planta por políticas de la empresa.			
ACCIONES		RESPONSABLE	FECHA LIMITE	OBSERVACIONES
Realizar una propuesta de mejora en cuanto al diseño arquitectónico.		Ing. Marvin Ochoa García.	24-05-2018	
Documentar RFI (Solicitud de información) del cruce físico entre las especialidades sanitarias, estructurales y arquitectónicas.		Ing. Marvin Ochoa García.	24-05-2018	
Diseñar las instalaciones sanitarias a partir del nuevo diseño estructural de la última planta del proyecto.		Ing. Marvin Ochoa García.	24-05-2018	
NOTAS ESPECIALES				

Fuente: Dharma Consulting

PROCEDIMIENTO PARA TRATAR INCIDENTES

En colaboración con miembros del equipo del proyecto se adicionó una guía de procedimientos para tratar incidentes que pueden darse en el lugar de trabajo y que también formen parte de los nuevos activos de los procesos de la organización.

Cuadro 41

Procedimientos para tratar incidentes

PROCEDIMIENTO PARA TRATAR INCIDENTES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mediante la observación directa de las personas en su ambiente de trabajo y la conversación entre ellas se captarán los incidentes, sospechas, polémicas que puedan ocurrir. 2. Se registrará todos estos incidentes en el registro de control de incidentes 3. El registro de control de incidentes será un tema a tratar en las reuniones semanales con el objetivo de: <ol style="list-style-type: none"> a. Analizar los incidentes y definir posibles soluciones designando un responsable para dar el seguimiento en un plazo determinado. b. Verificar si las soluciones aplicadas a los incidentes registrados son factibles, caso contrario se tomarán otras medidas correctivas al respecto. c. En caso que un incidente no pueda ser resuelta se aplicarán los métodos propuestos por el PMBOK de resolución de problemas, utilizando la negociación o entre otros.

Fuente: Elaboración Propia

ACTUALIZACION DEL PLAN DE GESTION DE LAS COMUNICACIONES

Coordinando con el equipo del proyecto se consideró realizar el procedimiento para actualizar el plan de gestión de las comunicaciones con el mapeo de flujo correspondiente a fin de crear una base de activos de los procesos de la organización el cual ayude a mantener una mejor organización dentro de la empresa.

Cuadro 42
Cuando Actualizar el plan de Gestión de las Comunicaciones

CUANDO ACTUALIZAR EL PLAN DE GESTION DE LAS COMUNICACIONES:
<p>El plan de gestión de las Comunicaciones debe ser actualizado cuando:</p> <ol style="list-style-type: none">1. El ingreso o salida de personas involucradas en el proyecto.2. Hay sugerencias, cambios, evidencias de requerimientos de información no satisfechos.3. Hay una acción correctiva capaz de modificar los requerimientos de información de los interesados.4. Surjan deficiencias de comunicación dentro del proyecto.5. Existan evidencias de resistencia al cambio.6. Se cambien los roles y responsabilidades de los miembros del equipo de proyecto.7. Las matrices de poder/interés; poder/influencia e influencia/impacto se actualicen.

Fuente: Elaboración Propia

FLUJOGRAMA DE LA ACTUALIZACION DEL PLAN DE GESTION DE LAS COMUNICACIONES

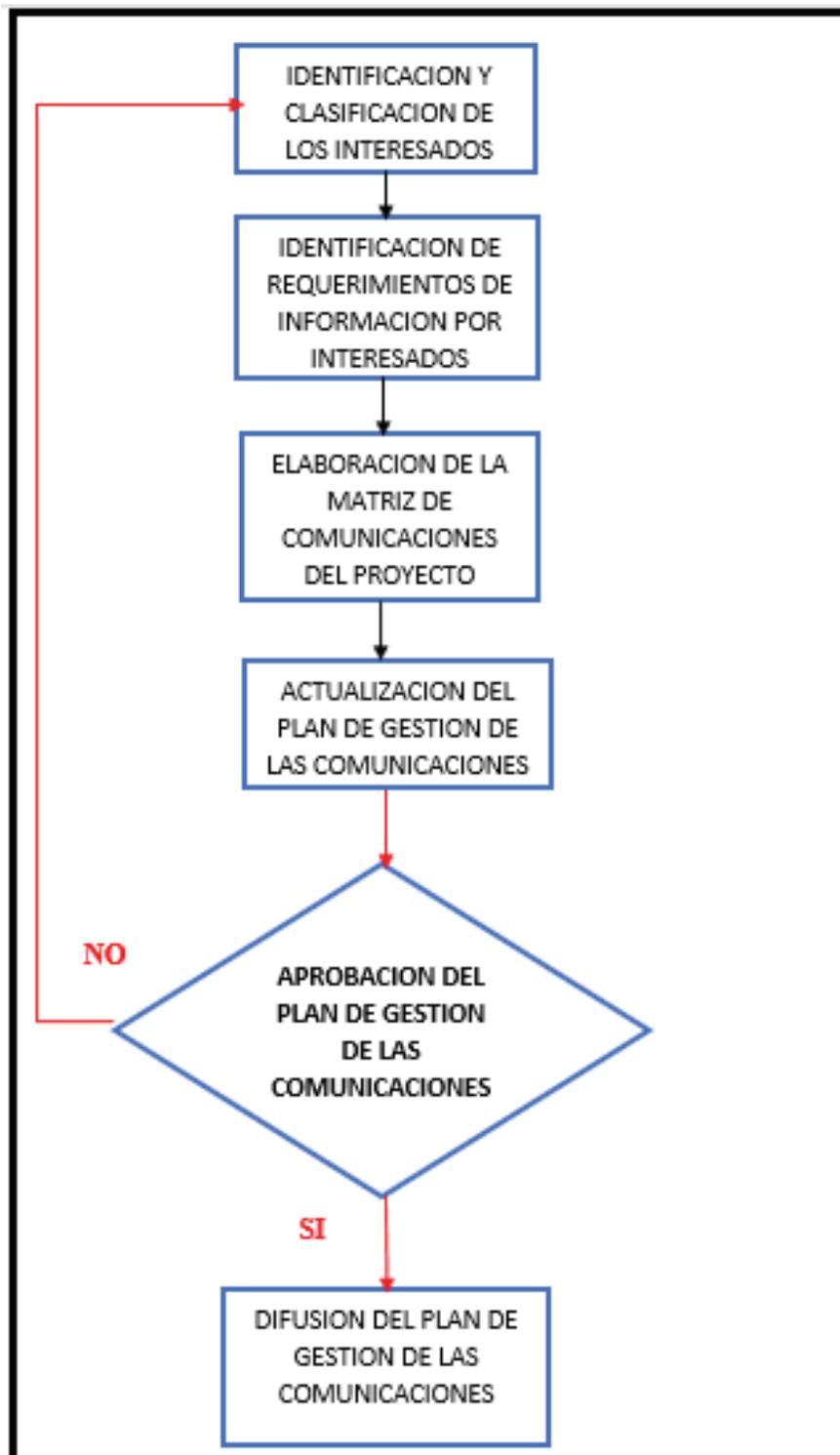


Figura 21 Flujograma de la Actualización del plan de gestión de las Comunicaciones (Fuente: Elaboración Propia)

PROCOLO Y ETIQUETA DE TRABAJO

Con apoyo de los miembros del equipo se realizó una lluvia de ideas para elaborar un protocolo y etiqueta en el trabajo dentro de la empresa, creándose una cultura de trabajo armónico compartido entre ellos y respetándose entre ellos.

Cuadro 43

Protocolo y Etiqueta en el Trabajo

PROCOLO Y ETIQUETA EN EL TRABAJO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar juntos, entregar lo mejor de cada uno y fomentando relaciones de trabajo armónicas y productivas, valorando las necesidades del otro y demostrando solidaridad por los compañeros. 2. Ser consecuente con lo que se dice y se hace, asumiendo con responsabilidad las consecuencias de nuestros actos con honestidad y transparencia. 3. Tratar a todo el personal con respeto valorando las diferencias individuales, culturales además de dirigirse y pedir amablemente a las demás personas cualquier petición. 4. Expresar con oportunidad y veracidad las ideas y opiniones, siendo también importante escuchar a las personas antes de emitir juicios sobre ellos 5. Ser abiertos a la crítica y autocrítica constructiva para convertirla en un aporte satisfactorio y agradable en el desarrollo de nuestro quehacer institucional. 6. Evitar la crítica destructiva y las actividades realizadas por otros con mala intención. 7. Respetar nuestra privacidad y la de los compañeros de trabajo. 8. Saludar de manera amable a los demás, dar las gracias y pedir el favor respetuosamente, evitar aislar o excluir a un compañero de trabajo 9. Participar activamente de todas las actividades de bienestar laboral programadas en la institución.

Fuente: Elaboración Propia

GESTION DE CONFLICTOS

El PMBOK considera 5 técnicas para resolver conflictos donde en la medida posible se trata de llegar a un consenso por ambas partes. Estas técnicas fueron compartidas generando una retroalimentación con el equipo del proyecto y logrando el compromiso con cada uno de ellos en su aplicación.

Cuadro 44
Gestión de Conflictos

GESTIÓN DE CONFLICTOS
<p>Dentro del trabajo del proyecto resultan inevitables los conflictos y gestionarlas de manera exitosa se traducen como una mayor productividad y conducen a mejorar la creatividad y la toma de decisiones.</p> <p>Se consideran cinco técnicas generales para resolver conflictos, su aplicación dependerá del lugar y su uso.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Retirarse/Eludir. Retirarse de un conflicto o posponer el problema para estar mejor preparado o para que lo resuelvan otros. 2. Suavizar/Adaptarse. Ceder ante la postura de otros para mantener la armonía y las relaciones. 3. Consensuar/Conciliar. Encontrar soluciones que aporten cierto grado de satisfacción a ambas partes 4. Forzar/Dirigir. Imponer el punto de vista propio a costa de los demás. 5. Colaborar/Resolver el problema. Establecer múltiples puntos de vista y enfoques en un dialogo abierto que conduce al consenso y al compromiso.

Fuente: Elaboración Propia

GUIA PARA EVENTOS DE COMUNICACIÓN

Estas guías de eventos (Reuniones, Charlas, Capacitaciones, etc.) como las demás ya mencionadas forman parte de una gestión visual y que igualmente se elaboraron en conjunto con el equipo técnico y aprobación del gerente y que se está aplicando dentro del proyecto con el objetivo de mostrar una mejor organización y manejar la información en forma clara y concisa.

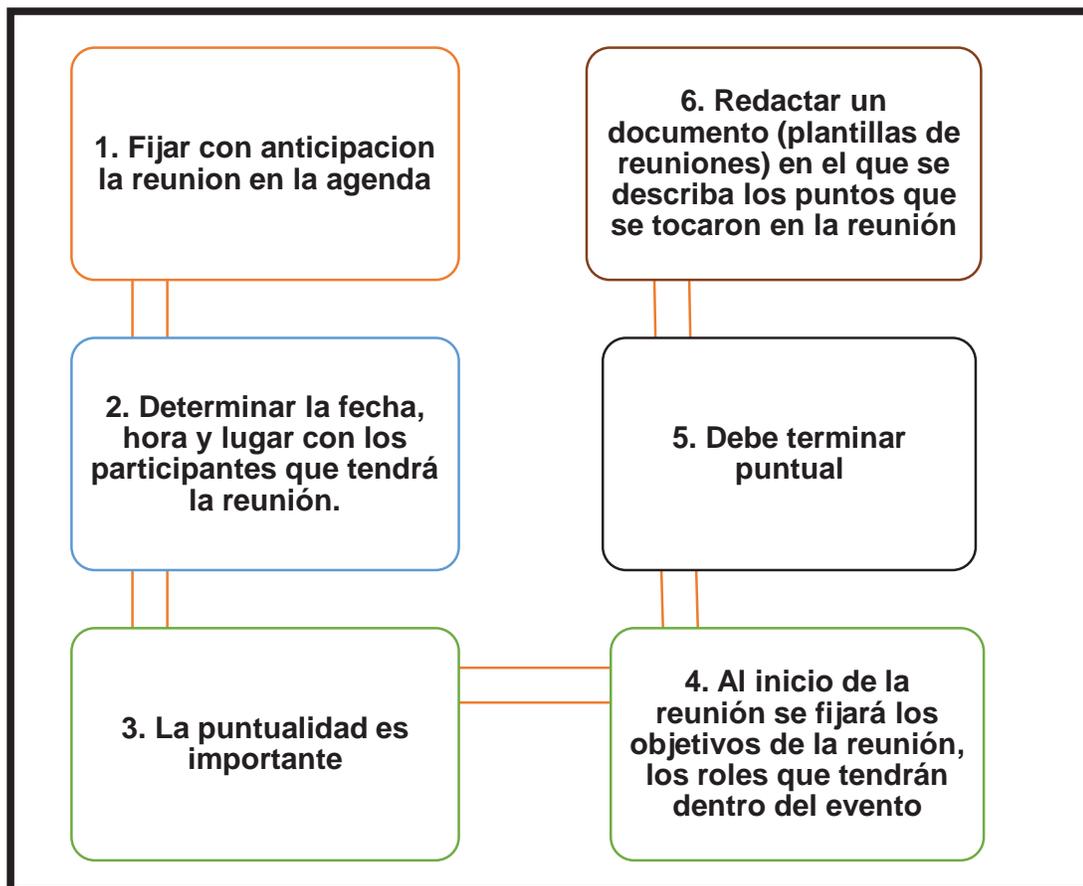


Figura 22 Guía para Eventos de Comunicación (Fuente: Elaboración Propia)

3.5. EFECTUAR LAS ADQUISICIONES



Figura 23 Efectuar las Adquisiciones. Entradas, Herramientas y Salidas. (Fuente: Elaboración Propia)

- **Entradas:**

Para efectuar las adquisiciones requerimos del **Plan de gestión de las Adquisiciones** generados hasta ahora que brindará la información de los servicios a adquirir descritos en los **Enunciados de trabajo relativo a las adquisiciones**, en las **decisiones de hacer o comprar**, **documentos del proyecto** (resumen de hitos del proyecto), y **activos de los procesos de la organización** (solicitudes de compra).

- **Herramientas y Técnicas:**

Para seleccionar a los mejores proveedores se utilizan técnicas de **evaluación de propuestas** medidos en criterios económicos y de prestigio y las reuniones personales que se tomaron entre el gerente y los contratistas (**conferencia de oferentes**) donde se efectuaban los contratos previos antes un acuerdo (**Negociación de adquisiciones**) que beneficie a ambas partes.

- **Salidas:**

- Criterio de Selección de proveedores
- Vendedores Seleccionados
- Contrato de las Adquisiciones

- Calendario de Recursos
- Solicitudes de Compra
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto.

3.5.1. CRITERIO DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Se desarrolló según a los requerimientos que se está manejando en los enunciados del trabajo de las adquisiciones y el análisis de decisiones de hacer o comprar. Este criterio empleado es una opción muy buena para tomar mejores decisiones y seleccionar a los proveedores, que será considerada por el gerente para los siguientes proyectos.

Se estimó un puntaje para cuantificar los factores de selección que nosotros requerimos de los proveedores dentro de la empresa para contratar con ellos en base a su nivel de prestigio y su propuesta económica que describimos a continuación.

Cuadro 45
Criterio de Selección de Proveedores

CRITERIO DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES							
Nombre del Entregable		ENTREGABLE 01					
1. Prestigio					Proveedor 01	Proveedor 02	Proveedor 03
Ítem	Descripción	Criterio de Evaluación	Puntaje	Puntaje Max.	Puntaje	Puntaje	Puntaje
1.	Experiencia en el sector Se tomará en cuenta el nivel de experiencia que poseen los proveedores en el mercado.	0 a 2 años 2 a 5 años Mayor a 5 años	20 30 40	40			
2.	Calidad Se define por el cumplimiento de contrato por servicios anteriores (información histórica, comentarios de clientes anteriores)	Alta Calidad Mediana Calidad Baja Calidad	10 20 30	30			
3.	Certificaciones de la Empresa Se considera por las certificaciones vigentes que cuente el proveedor (Certificaciones de Calidad, Medioambiental, y de Seguridad)	ISO 9001 ISO 14001 OSHAS	10 10 10	30			
Puntaje Final				100			

Fuente: Dharma Consulting

CRITERIO DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES							
Nombre del Entregable		ENTREGABLE 01					
4. Propuesta Económica					Proveedor 01	Proveedor 02	Proveedor 03
Ítem	Descripción	Criterio de Evaluación	Puntaje	Puntaje Max.	Puntaje	Puntaje	Puntaje
1.	Costo Ofertado Estará definido según al menor monto mínimo ofertado.	Monto mínimo ofertado	60	60			
		Segundo monto mínimo ofertado	50				
		3er monto mínimo ofertado	40				
2.	Plazo Ofertado Se calificará este criterio de acuerdo al plazo ofertado respecto al plazo estimado.	Menor al plazo estimado	20	20			
		Igual al plazo estimado	15				
		Mayor al plazo estimado	10				
3.	Formas de pago Se considera según a la forma que pago que ofrezca el proveedor	Pago Adelantado	5	20			
		Pago por adelantos	10				
		Pago Contra-prestación	20				
Puntaje Final				100			

Fuente: Dharma Consulting

3.5.2. VENDEDORES SELECCIONADOS

Se seleccionará al vendedor de acuerdo al puntaje promedio obtenido del criterio de evaluación de proveedores el cual se definirá de la siguiente manera:

Puntaje final – Criterio Prestigio: PFp

Puntaje final – Criterio Económico: PFe

Puntaje Promedio: PP

$$PP = \frac{PFp + PFe}{2}$$

3.5.3. CONTRATOS DE LAS ADQUISICIONES

Una vez definido el proveedor con el que se trabajara se procede a realizar el contrato que incluyen los términos y condiciones que satisfagan las necesidades de ambas partes.

Por decisiones personales del Gerente General no se mostrarán los contratos que se efectuaron con los proveedores seleccionados.

3.5.4. CALENDARIO DE RECURSOS

Con apoyo de softwares como el Ms Project y del resumen de hitos planteados en el acta de constitución del proyecto se planteó y se desarrolló un cronograma de los servicios a adquirir por parte de la empresa estimando aproximadamente las duraciones de cada adquisición el cual comprende desde su cotización, la generación de orden de compra y la entrega, esto con la finalidad de tener un mejor panorama a largo plazo de los hitos importantes del proyecto.

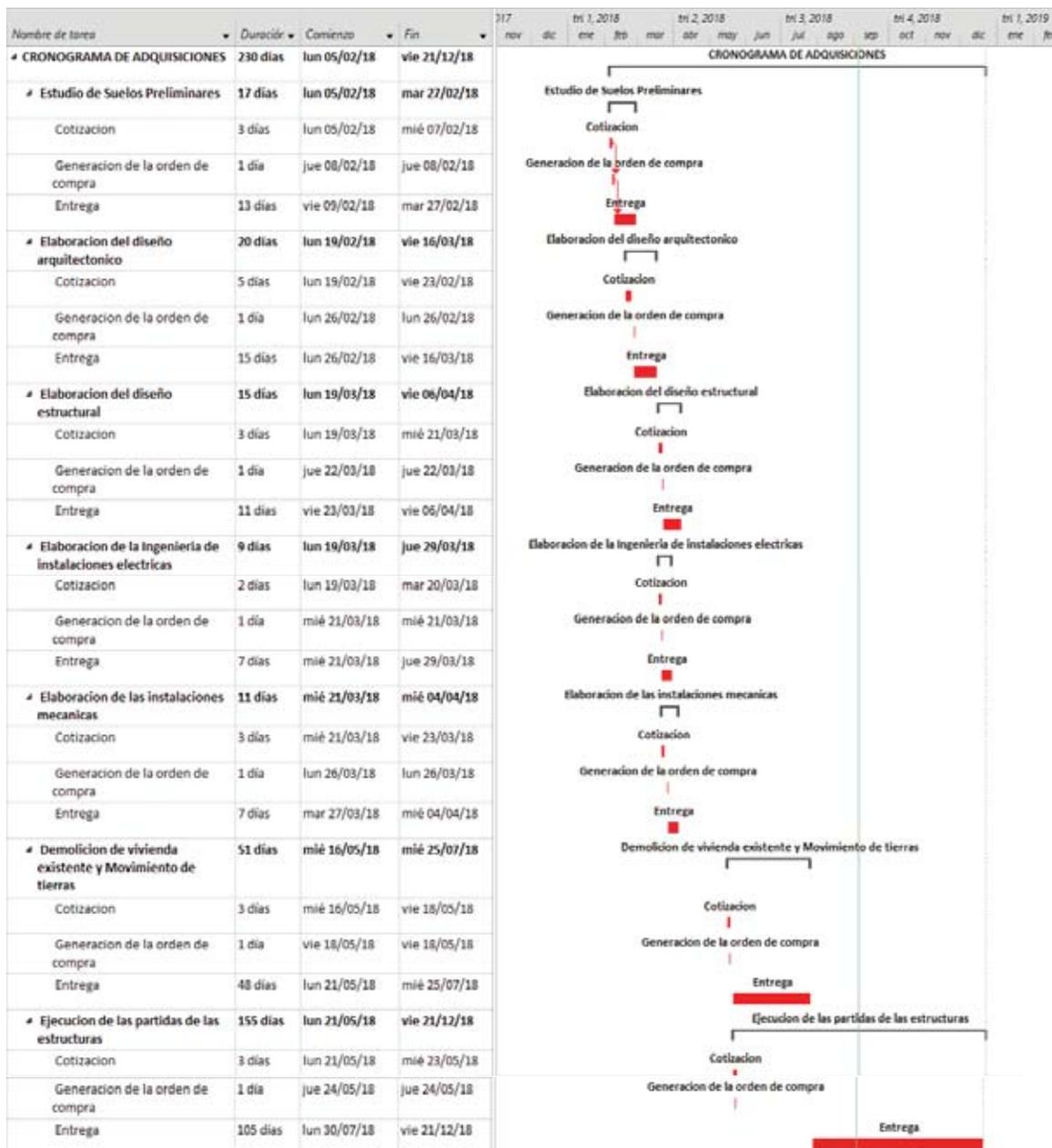


Figura 24 Calendario de Recursos (Fuente: Elaboración Propia)

3.5.5. SOLICITUD DE COMPRA

La empresa contaba con formatos de solicitudes de compras como activos de los procesos de la organización, los cuales se incluyó dentro del plan de gestión de las adquisiciones.

Cuadro 46
Solicitud de compra

SOLICITUD DE COMPRA N° 01						
WAMOL S.R.L. Consultores y Constructores						
Residencial "IBIZA"			Fecha	24	10	18
ARTICULOS						
CA NT	UND	DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LOS MATERIALES SOLICITADOS	P. UNIT.	P. TOTAL	PROVEEDOR	
6	Und	Codo PVC SAL 90°X4" Desague PAVCO	5.00	30.00	VALCOSA INGs S.R.L.	
10	Und	Codo PVC SAL 45° X 4" Desague PAVCO	4.60	46.00	VALCOSA INGs S.R.L.	
10	Und	Codo Sanitario (Ventilación) PVC SAL 4"X2" (PAVCO)	6.20	62.00	VALCOSA INGs S.R.L.	
50	Und	Codo PVC SAL 90°X 2" Desague PAVCO	1.20	60.00	VALCOSA INGs S.R.L.	
50	Und	Codo PVC SAL 45°X2" Desague PAVCO	1.10	55.00	VALCOSA INGs S.R.L.	
10	Und	Codo PVC SAL 90°X3" Desague PAVCO	3.55	35.50	VALCOSA INGs S.R.L.	
14	Und	Codo PVC SAL 45°X3" Desague PAVCO	2.80	39.20	VALCOSA INGs S.R.L.	
15	Und	Yee PVC SAL 4"X2" PAVCO	5.80	87.00	VALCOSA INGs S.R.L.	
5	Und	Yee PVC SAL 4"X4" PAVCO	9.60	48.00	VALCOSA INGs S.R.L.	
14	Und	Yee PVC SAL 4"X3" PAVCO	8.10	113.40	VALCOSA INGs S.R.L.	
20	Und	Yee PVC SAL 3"X2" PAVCO	3.95	79.00	VALCOSA INGs S.R.L.	
30	Und	Yee PVC SAL 2"X2" PAVCO	2.70	81.00	VALCOSA INGs S.R.L.	
8	Und	Tee sanit. PVC SAL 4"X4" PAVCO	11.90	95.20	VALCOSA INGs S.R.L.	

10	Und	Tee sanit. PVC SAL 2"X2"	3.00	30.00	VALCOSA INGs S.R.L.
10	Und	Tee PVC SAL 4"X4" PAVCO	6.70	67.00	VALCOSA INGs S.R.L.
10	Und	Tee PVC SAL 3"X3" PAVCO	6.10	61.00	VALCOSA INGs S.R.L.
10	Und	Tee PVC SAL 2"X2" PAVCO	2.20	22.00	VALCOSA INGs S.R.L.
50	Und	Unión PVC SAL 2"	0.90	45.00	VALCOSA INGs S.R.L.
5	Und	Reducción PVC SAL 4"X3"	3.90	19.50	VALCOSA INGs S.R.L.
8	Und	Reducción PVC SAL 4"X2"	3.20	25.60	VALCOSA INGs S.R.L.
25	Und	Trampa P PVC SAL 2"	6.4	160.00	VALCOSA INGs S.R.L.
20	Und	Tapon Hembra PVC SAL 4"	5.80	116.00	VALCOSA INGs S.R.L.
20	Und	Tapon Hembra PVC SAL 3"	1.10	22.00	VALCOSA INGs S.R.L.
50	Und	Tapon Hembra PVC SAL 2"	0.65	32.50	VALCOSA INGs S.R.L.
15	Und	Tubo PVC SAL CL 3"X 3m	16.70	250.50	VALCOSA INGs S.R.L.
25	Und	Tubo PVC SAL CL 2"X 3m	8.70	217.50	VALCOSA INGs S.R.L.
1	Und	Pegamento Regular dorado 1 GLN OATEY	75.20	75.20	VALCOSA INGs S.R.L.
2	Und	Hoja de sierra sandflex N° 24	5.00	10.00	VALCOSA INGs S.R.L.
			Total	1985.10	

ESPECIFICACIONES ADICIONALES / OBSERVACIONES.

Ninguno

HORA:	10.33 am		HORA:	11:20	APROBADO
Fecha	Ing. John Charles		Fecha		
Dia	24		Dia	24	
Mes	10		Mes	10	
Año	18	Solicitante (IRO)	Año	18	

Fuente: Elaboración Propia

3.6. GESTIONAR LA PARTICIPACION DE LOS INTERESADOS



Figura 25 Gestionar la Participación de los Interesados. Entradas, Herramientas y Salidas (Fuente:

Elaboración Propia)

- **Entradas:**

Para clasificar a los interesados necesitamos la percepción de ellos sobre el proyecto y la información que van a manejar, todo este contenido nos proporcionara **el plan de gestión de los interesados y el plan de gestión de las comunicaciones.**

- **Herramientas y Técnicas:**

Debido a que al comienzo existe aún cierta desconfianza por conocer verdaderamente las expectativas y requerimientos y demás información por parte de los interesados, en la medida posible se aplican las **habilidades interpersonales** como son la escucha activa, buena comunicación, sensibilidad interpersonal y autocontrol para generar confianza con ellos.

Luego **las habilidades de gestión** nos proporcionaran crear estrategias para influir favorablemente en los interesados.

- **Salidas:**

- Clasificación de los Interesados
- Registro de Incidentes

- Informes de desempeño personal
- Estrategia de Gestión de los Stakeholders

3.6.1. CLASIFICACION DE LOS INTERESADOS

Una vez que se tiene conocimiento de las expectativas, requerimientos e intereses de los stakeholders se procede a clasificar su nivel de poder, influencia e interés según la percepción que ellos mismos tienen frente al proyecto y corroborado propiamente por el gerente general de la empresa.

Además, que de acuerdo a sus expectativas y requerimientos se clasifican a los stakeholders según:

L: Líder

R: Reticente

P: Partidario

De: Desconocedor

N: Neutral

*Cuadro 47
Clasificación de los Interesados*

CLASIFICACION DE LOS INTERESADOS											
Ítem	Nombres y Apellidos	Interno / Externo	CLASIFICACION					Poder	Influencia	Interés	Grado De Impacto
			L	P	C	D	E				
RII-01	Paul Ambía Olivera	Interno	X					A	A	A	A
RII-02	Walter Ambía	Interno		X				A	A	A	A
RII-03	Clery Olivera Rivera	Interno		X				A	A	A	A
RII-04	Marvin Ochoa García	Interno		X				M	M	A	M
RII-05	Kiyoshi Cahuata Castañeda	Interno		X				M	M	A	M

CLASIFICACION DE LOS INTERESADOS												
RII-06	Duska Garcés Farfán	Interno			X				B	B	B	M
RII-07	Laura Huayllani Vargas	Interno			X				B	B	B	M
RII-08	John Charles Quispe Colque	Externo		X					M	M	A	A
RII-09	Guiulto Gamarra Góngora	Externo			X				B	B	M	B
RII-10	Jhennifer Mayhuire Córdova	Interno		X					M	M	A	M
RII-11	Ronal Paucar Valencia	Externo		X					B	B	M	M
RII-12	Gunter Corzo Gamboa	Externo			X				B	B	M	B
RII-13	Harol Estrada Bellido	Externo			X				B	B	B	B

Fuente: Dharma Consulting

3.6.2. REGISTRO DE INCIDENTES

Una forma de evitar los accidentes que ocurren en la ejecución del proyecto es llevando un registro de incidentes menores de todo lo ocurrido dentro de la construcción del proyecto, donde se considera la descripción, el impacto que podría generar a largo plazo, los involucrados, los acuerdos tomados para resolver el incidente y como último las recomendaciones.

Este registro se completó gracias a la disposición y colaboración del personal obrero.

Cuadro 48
Registro de Incidentes

REGISTRO DE INCIDENTES N° 001					
PROYECTO:	RESIDENCIAL “IBIZA”				
PREPARADO POR:	Asist. Tec. Fabricio Ortiz de Orue	FECHA	17	10	18
REVISADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA	18	10	18
APROBADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA	18	10	18
DENOMINACION DEL INCIDENTE:	Accidente en Obra				
1. DESCRIPCION DEL INCIDENTE <i>(Que fue lo ocurrido, cuáles fueron las causas, quien participaron, reacciones y efectos inmediatos)</i>					
El Operario de Jhon Huamán estaba amarrando con alambre el acero vertical con el horizontal en las placas del Nivel del 1er piso cuando ocurre que haciendo demasiada fuerza suelta el alambre y éste llega directamente por debajo del ojo causándole una herida menor, cabe decir que no llevaba los lentes de seguridad que tenía a su disposición.					
2. IMPACTO QUE PODRIA GENERAR EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
El incidente genera retraso en la Construcción de la edificación debido a que no se está teniendo el compromiso de usar los EPP's, y si hubiese llegado a mayores podría haber perjudicado la reputación que tiene la empresa.					
3. ROLES INVOLUCRADOS EN EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
Nombres y Apellidos	Rol	Organización			
Jhon Huamán	Operario en Obra	RAJEM SRL			
4. ACCIONES Y ACUERDOS TOMADOS PARA RESOLVER EL INCIDENTE <i>(Estrategias, actividades o coordinaciones, entre otras, realizadas para resolver el incidente)</i>					
Se uso de inmediato el botiquín de primeros auxilios para atender al herido y se tomó el día de descanso. Posteriormente se realizó una charla de seguridad reiterando el uso de los equipos de protección personal (EPP), tomando como acuerdos sancionar a los trabajadores que no usen los equipos de protección personal (EPP).					
5. FACILITADOR DEL INCIDENTE <i>(Nombre, apellidos, rol e información de contacto, de la persona que actuó como facilitador)</i>					
Ing. John Charles Quispe quien es el Ing. Jefe en Obra.					
6. RECOMENDACIONES PARA FUTUROS PROYECTOS <i>(Pautas que deberían considerarse a futuro para evitar o minimizar que ocurran incidentes similares)</i>					
1. Antes de iniciar las actividades todo el personal debe estar con sus EPP's puestos. 2. Realizar inspecciones diarias de las medidas correctivas dadas a los accidentes sucedidos.					
7. RELACION DE ANEXOS					
ANEXO 1					

Fuente: Dharma Consulting

3.6.3. INFORMES DE DESEMPEÑO PERSONAL

Luego de 3 meses iniciado el proyecto se presenta la 3era evaluación hecha al Ing. Residente donde se muestra una mejoría en las competencias para trabajar en equipo (Cuadro 49) y en las competencias de rendimiento (Cuadro 50) en comparación con la 1era evaluación.

EVALUACION DE COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO

Cuadro 49

Evaluación de competencias de trabajo en equipo – Luego de 3 meses

<i>I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO</i>					
<i>FECHA</i>	<i>31 JULIO 2018</i>				
<i>II. DATOS DEL EVALUADO</i>					
<i>NOMBRE</i>	Marvin Ochoa García.				
<i>ÁREA</i>	Área técnica del Proyecto Ibiza				
<i>CARGO</i>	Ing. Residente y Calidad.				
<i>III. DATOS DEL EVALUADOR</i>					
<i>Relación con el evaluado (Marcar con una X)</i>					
<i>JEFE</i>					
<i>SUPERVISADO</i>					
<i>CLIENTE</i>					
<i>COLEGA</i>	X				
<i>AUTOEVALUACION</i>					
<i>DESCRIPCION</i>	<i>CLASIFICACION</i>				
	<i>1</i> <i>(Nunca)</i>	<i>2</i> <i>(Poco)</i>	<i>3</i> <i>(Mediana mente)</i>	<i>4</i> <i>(Habitual mente)</i>	<i>5</i> <i>(Siempre)</i>
<i>I. ENFOQUE EN LAS PERSONAS DEL EQUIPO: Apoya y coopera con el trabajo en equipo, busca la satisfacción de los miembros del equipo.</i>					
Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la Organización.			X		
Expresa Satisfacción personal por los éxitos de sus compañeros del Equipo.			X		
Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima, y cooperación entre las personas del equipo.				X	
Solicita opinión a las personas de su equipo.			X		

<i>I. EVALUACION DE COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO</i>					
<i>2. APOYO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO: Muestra confianza y respeto en los miembros del equipo sugiriendo comentarios constructivos.</i>					
Reconoce, respeta y valora las opiniones y aportes realizados por los miembros de su equipo.				X	
Constantemente da feedback informal, con el fin de mejorar el trabajo en beneficio de todos.				X	
<i>2. APOYO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO: Muestra confianza y respeto en los miembros del equipo sugiriendo comentarios constructivos.</i>					
Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía, fomentando el intercambio de información y experiencias.				X	
Inicia, mantiene y fomenta el contacto con otros equipos para construir una sólida red de apoyo formal e informal.			X		
<i>3. ENFOQUE EN LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO: Fomenta el entusiasmo dentro del equipo del proyecto.</i>					
Hace aportes concretos para que su equipo no pierda de vista los objetivos planteados.			X		
Apoya y alienta las actividades en equipo a fin de obtener resultados comunes exitosos.			X		
Facilita al equipo el acceso a conocimientos e información que puedan añadir valor a la tarea.				X	
Se compromete con los objetivos del equipo.				X	
<i>4. DESARROLLO DEL EQUIPO: Aporta en la interactividad del equipo como parte importante de la organización.</i>					

Es consciente del valor estratégico que tiene su equipo de trabajo como parte de los recursos humanos de la organización.			X		
Motiva al equipo para que continúen desarrollando sus competencias.			X		
Hace circular la información que le llega, a fin de mantener actualizado al equipo de trabajo.				X	
Promueve la participación de su equipo en cursos y actividades, orientadas al desarrollo de sus competencias.				X	
RESUMEN					
DESCRIPCION	CLASIFICACION				
	1 (Nunca)	2 (Poco)	3 (Mediana mente)	4 (Habitualm ente)	5 (Siempre)
1. ENFOQUE EN LAS PERSONAS DEL EQUIPO:	0	0	3	1	0
2. APOYO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO:	0	0	1	3	0
3. ENFOQUE EN LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO:	0	0	2	2	0
4. DESARROLLO DEL EQUIPO:	0	0	2	2	0
VI. FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DE LA PERSONA REFERIDA					
I. EVALUACION DE COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO					
FORTALEZAS			OPORTUNIDADES DE MEJORA		
Se compromete con los objetivos del equipo.			El intercambio de información del proyecto ya sea formal o informalmente debería ser más		

Motiva constantemente al equipo para que puedan desarrollar sus competencias.	continuo para lograr los objetivos del proyecto de manera contundente
Genera un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima, y cooperación entre los miembros del equipo.	
VII. SUGERENCIAS PARA LA PERSONA REFERIDA EN CUANTO A LAS HABILIDADES DE TRABAJO EN EQUIPO	
SUGERENCIAS	
Solicitar opiniones del equipo del proyecto de manera más constante.	

Fuente: Dharma Consulting

EVALUACION DE COMPETENCIAS DE RENDIMIENTO

Cuadro 50

Evaluación de competencias de rendimiento – Luego de 3 meses

I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE RENDIMIENTO					
FECHA	31 JULIO 2018				
II. DATOS DEL EVALUADO					
NOMBRE	Marvin Ochoa García				
ÁREA	Área Técnica del proyecto Ibiza				
CARGO	Ing. Residente y Calidad				
III. DATOS DEL EVALUADOR					
RELACION CON EL EVALUADO (MARCAR CON UNA X)					
JEFE					
SUPERVISADO					
CLIENTE					
COLEGA	X				
AUTOEVALUACION					
DESCRIPCION	CALIFICACION				
	1 NUNCA	2 POCO	3 MEDIANA MENTE	4 HABITUAL MENTE	5 SIEMPRE
1. INICIACION DEL PROYECTO: <i>Elabora los requerimientos necesarios para definir un nuevo proyecto.</i>					
Alinea el proyecto con los objetivos de la organización y las necesidades del cliente.					X

Refleja en la declaración del alcance, las necesidades y expectativas de la organización y del cliente.			X		
Identifica riesgos, supuestos, y restricciones generales del proyecto.				X	
Logra la aprobación del <i>Project Chárter</i> del proyecto, obteniendo la aprobación y compromiso del sponsor, y de los stakeholders.			X		
2. PLANIFICACION DEL PROYECTO: Crea el plan de trabajo del proyecto identificando las actividades a realizar.					
Define y logra consenso sobre los entregables del proyecto usando la EDT (estructura de desglose de proyecto).			X		
Planifica y logra consenso sobre el cronograma del proyecto, estimando el tiempo en que debe ser realizada cada actividad.			X		
Planifica y logra consenso sobre el presupuesto del proyecto, estimando los costos para cada actividad			X		
Identifica y logra consenso sobre los roles y responsabilidades del equipo de proyecto.			X		
Establece el plan de gestión de la calidad.				X	
3. EJECUCION DEL PROYECTO: Dirige el trabajo, dentro del plan de gestión del proyecto, para lograr los objetivos del proyecto según la declaración del alcance.					
Logra los objetivos del proyecto dentro del plan de gestión del proyecto				X	
Gestiona las expectativas de los stakeholders del proyecto			X		
Gestiona los recursos humanos del proyecto		X			

Gestiona la calidad del proyecto según lo planificado.				X	
Gestiona los recursos materiales del proyecto				X	
Realiza el seguimiento del estado del proyecto, comunicando dicho estado a los stakeholders.				X	
4. MONITOREA Y CONTROLA EL PROYECTO: <i>Realiza un seguimiento en las actividades del proyecto tomando acciones preventivas.</i>					
Gestiona los cambios del proyecto, identificando el impacto de los cambios en el plan del proyecto.				X	
Controla y monitorea la calidad del proyecto, recomendando acciones correctivas y preventivas.			X		
Controla y monitorea los riesgos del proyecto, reconociendo los riesgos cuando estos ocurren.		X			
Gestiona al equipo de proyecto, realizando reuniones regulares del equipo, y monitoreando su satisfacción.			X		
Administra los contratos del proyecto de forma efectiva.		X			
5. CERRAR EL PROYECTO: <i>Cierra adecuadamente los entregables del proyecto con previo informe y aprobación del director del proyecto.</i>					
Consigue aprobación por los resultados del proyecto, documentando dicha aprobación.			X		
Libera los recursos del proyecto, proporcionando feedback de performance a los miembros del equipo de proyecto.				X	
Mide y analiza las percepciones de los stakeholders a través de entrevistas y encuestas.			X		

Cierra formalmente el proyecto documentando los temas importantes.			X		
RESUMEN					
DESCRIPCION	CLASIFICACION				
	1 NU NCA	2 PO CO	3 MEDI ANAMEN TE	4 HABITUA LMENTE	5 SI EMP RE
INICIACION DEL PROYECTO	0	0	2	1	1
PLANIFICACION DEL PROYECTO	0	0	4	1	0
EJECUCION DEL PROYECTO	0	1	1	3	0
MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO	0	2	2	2	0
CIERRE DEL PROYECTO	0	0	3	1	0
I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE RENDIMIENTO					
V. FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DE LA PERSONA REFERIDA					
FORTALEZAS			OPORTUNIDADES DE MEJORA		
Está enfocado en los objetivos del proyecto y que a su vez los alinea con los de la organización.			Se puede lograr una mejor identificación y prevención de los riesgos.		
Está en constante monitoreo y control del plan de gestión de la calidad.			Gestionar las expectativas de los interesados de manera continua es un gran punto a favor.		
VI. SUGERENCIAS PARA LA PERSONA REFERIDA EN CUANTO A SU RENDIMIENTO					
SUGERENCIAS					
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una continua capacitación acerca de las nuevas metodologías para gestionar, identificar, prevenir y resolver problemas en los proyectos. • Priorizar el consenso sobre el cronograma y presupuesto del proyecto. 					

Fuente: Dharma Consulting

3.6.4. ESTRATEGIA DE GESTION DE STAKEHOLDERS

Según la escala del nivel de poder e influencia que posee cada stakeholders reflejado en el cuadro de clasificación de los interesados se organizan las estrategias a aplicar con cada uno de los involucrados para ganar soporte y reducir obstáculos en contra del proyecto.

Cuadro 51
Estrategia de gestión de stakeholders

ESTRATEGIA DE GESTION DE STAKEHOLDERS					
STAKEHOLDER (PERSONAS O GRUPOS)	CARGO	PODER	INFLUENCIA	ESTRATEGIA POTENCIAL PARA GANAR SOPORTE O REDUCIR OBSTÁCULOS	OBSERVACIONES Y COMENTARIOS
Paul Ambia Olivera	Gerente General	Alto	Alto	Informar continuamente sobre el avance del proyecto, los incidentes encontrados y solicitudes de soporte.	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance de desempeño • Evaluaciones de desempeño del personal • Registro de incidentes • Solicitudes de Cambio • Evaluación de los interesados • Informe de ventas
Walter Ambia	Jefe de Logística	Alto	Alto	Informar continuamente sobre el avance del proyecto, los incidentes encontrados y solicitudes de soporte.	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitudes de compra • Contrato de las Adquisiciones • Informe de ventas • Informes de avance de desempeño
Clerly Olivera	Sub Gerente	Alto	Alto	Informar continuamente sobre el avance del proyecto, los incidentes encontrados y solicitudes de soporte.	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de las Adquisiciones • Solicitudes de compra • Informes de avance de desempeño • Informe de Ventas
Marvin Ochoa	Ing. Residente	Medio	Medio	Gestionar conjuntamente con el equipo del proyecto las actividades realizadas en obra.	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance de desempeño • Evaluaciones de desempeño del personal • Registro de incidentes • Solicitudes de Cambio • Evaluaciones de desempeño personal
Kiyoshi Cahua	Jefe de Arquitectura	Medio	Medio	Gestionar conjuntamente con el equipo del proyecto las actividades realizadas en obra.	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance de desempeño. • Evaluaciones de desempeño del personal. • Registro de incidentes. • Solicitudes de Cambio. • Evaluaciones de desempeño personal
Duska Garcés	Jefe de Ventas	Bajo	Bajo	Mantener informado de las decisiones relevantes del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitudes de Cambios. • Hitos del proyecto. • Promoción de ventas.
Laura Huayllani	Asistente Contable	Bajo	Bajo	Mantener informado de las decisiones relevantes del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de las Adquisiciones. • Solicitudes de Compras. • Guías de Remisión.
John Charles Quispe	Ing. jefe de la ejecución de las partidas de estructuras	Medio	Medio	Gestionar conjuntamente con el equipo del proyecto las actividades realizadas en obra.	<ul style="list-style-type: none"> • Planos de las partidas de estructuras. • Informes de Avance de desempeño. • Registro de incidentes • Hitos del proyecto.
Guiulto Gamarra	Junta Directiva de la Residencial aledaña al proyecto	Bajo	Bajo	Mantener informado de las decisiones del proyecto que puedan afectar su propiedad.	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de la cimentación del proyecto. • Trabajos en horarios nocturnos.
Jennifer Mayhuire	Arquitecto	Medio	Medio	Gestionar conjuntamente con el equipo del proyecto las actividades realizadas en obra.	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance de desempeño • Evaluaciones de desempeño del personal • Registro de incidentes • Solicitudes de Cambio
Ronal Paucar	Contratista de la Demolición y Movimiento de Tierras	Bajo	Bajo	Cumplir con las necesidades que tenga para que pueda completar sus obligaciones contractuales.	<ul style="list-style-type: none"> • Lectura de planos de estructuras • Contrato de las adquisiciones
Gunter Corzo	Dueño de la edificación posterior al proyecto	Bajo	Bajo	Mantener informado de las decisiones del proyecto que puedan afectar su propiedad.	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitudes de cambios como la ejecución de las partidas de la cimentación.
Harol Estrada	Ing. Residente de la edificación en construcción aledaña al proyecto.	Bajo	Bajo	Mantener informado de las decisiones del proyecto que puedan afectar su propiedad.	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitudes de cambios como la ejecución de las partidas de la cimentación.

Fuente: Dharma Consulting

4. MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO

Cuadro 52

Grupo de Procesos de Gestión de Proyectos en la fase de Control

	INICIO	PLANIFICACION	EJECUCION	CONTROL	CIERRE
Gestión de la Integración	Desarrollar el Acta de constitución del proyecto				
Gestión del Alcance		Crear la EDT			
Gestión de los Recursos Humanos			Adquirir el equipo del Proyecto		
			Desarrollar el equipo del Proyecto		
		Planificar la Gestion de los RR.HH.	Dirigir el equipo del Proyecto		
Gestión de las Comunicaciones		Planificar la Gestion de las Comunicaciones	Gestionar las Comunicaciones	Controlar las Comunicaciones	
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		Planificar la Gestion de las Adquisiciones	Efectuar las Adquisiciones	Controlar las Adquisiciones	Cerrar las Adquisiciones
Gestión de los interesados del Proyecto	Identificar a los interesados	Planificar la Gestion de los interesados	Gestionar la participación de los Interesados	Controlar la participación de los Interesados	

Fuente: Elaboración Propia

4.1. CONTROLAR LAS COMUNICACIONES

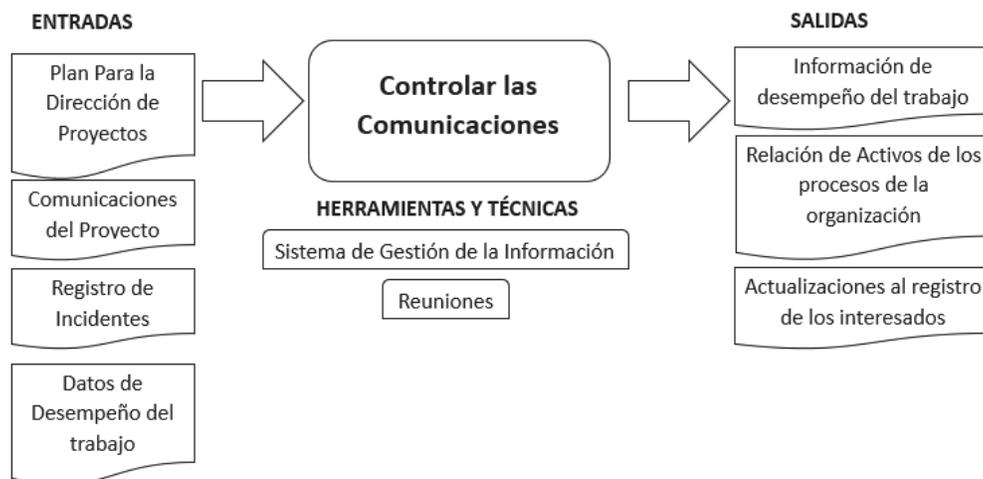


Figura 26 Controlar las Comunicaciones. Entradas, Herramientas y Salidas (Fuente: Elaboración Propia)

- **Entradas:**

Para controlar las comunicaciones que incluye información como los estados de los entregables, el plazo de la distribución de la información o los incidentes acontecidos, etc. nos lo proporcionara las entradas que requerimos como son el **plan para la dirección del proyecto** (Los documentos generados de los demás procesos), las **comunicaciones del proyecto**, el **registro de incidentes**, los **datos de desempeño del trabajo** entre otros.

- **Herramientas y Técnicas:**

La técnica más factible y que además proporciona herramientas para manejar la información son los **sistemas de gestión de la información** que incluyen todos los medios digitales y físicos para distribuir la información.

- **Salidas:**

- Relación de activos de los procesos de la organización
- Informe de desempeño del trabajo (Avance diario)
- Actualizaciones al registro de los Interesados

4.1.1. RELACION DE ACTIVOS DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN GENERADOS EN EL PROYECTO

De acuerdo a toda la documentación generada durante el presente estudio se elaboró una base de datos de los nuevos activos de los procesos de la organización donde se describe y se codifica cada documento, archivo, registro. De esta forma esta base de datos servirá para seguir usándolo y mejorándolo en los siguientes proyectos.

Cuadro 53
Relación de activos de los procesos generados en el proyecto

ACTIVOS DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACION					
CODIGO DEL ACTIVO	NOMBRE	DESCRIPCION	AUTOR	LUGAR DE ALMACENAMIENTO	OBSERVACIONES
IP-GIP-ACP-001	Acta de constitución del Proyecto	Documento que autoriza formalmente el comienzo del proyecto	Asistente técnico	Base de datos de Wamol S.R.L	Sujeto a cambios
IP-GSP-RI-001	Registro de Interesados	Documento que contiene información acerca de los interesados.	Asistente técnico	Base de datos de Wamol S.R.L	Sujeto a cambios
PP-GIP-PDP-001	Plan para la dirección del proyecto	Documento que describe el modo en que el proyecto será ejecutado.	Asistente técnico	Base de datos de Wamol S.R.L	Sujeto a cambios
PP-GAP-EDT-001	Estructura de desglose de trabajo	Se utiliza para facilitar la planificación y el control de trabajo del proyecto	Asistente técnico	Base de datos de Wamol S.R.L	Sujeto a cambios
PP-GRHP-OP-001	Organigrama del Proyecto	Documento que representa los cargos y las relaciones entre los miembros de la organización.	Asistente técnico	Base de datos de Wamol S.R.L	Sujeto a cambios
PP-GRHP-DRR-001	Descripción de roles y responsabilidades	Documento que contiene los objetivos, requisitos que debe lograr cada miembro	Asistente técnico	Base de datos de Wamol S.R.L	Sujeto a cambios
PP-GRHP-PGP-001	Plan de gestión del personal	Documento registra en forma general las condiciones de trabajo del personal.	Asistente técnico	Base de datos de Wamol S.R.L	Sujeto a cambios
PP-GRHP-MAR-001	Matriz de asignación de responsabilidades	Documento que contiene los entregables del proyecto, y quien es responsable de ellos.	Asistente técnico	Base de datos de Wamol S.R.L	Sujeto a cambios
PP-GRHP-CLPP-001	Criterios de liberación del personal del proyecto	Documento que detalla el modo de liberación del personal del proyecto.	Asistente técnico	Base de datos de Wamol S.R.L	Sujeto a cambios
PP-GCP-MDI-001	Matriz de distribución de la información	Documento que maneja el tipo de información cada proyecto	Asistente técnico	Base de datos de Wamol S.R.L	Sujeto a cambios
PP-GCP-TC-001	Tecnología de la comunicación	Documento que detalla los medios para transmitir la información	Asistente técnico	Base de datos de Wamol S.R.L	Sujeto a cambios
PP-GCP-RII-001	Requerimiento de información por interesados	Documento que muestra los detalles en que se comunicara cada entregable.	Asistente técnico	Base de datos de Wamol S.R.L	Sujeto a cambios
PP-GAP-ADHC-001	Análisis de decisión de hacer o comprar	Documento que informa el criterio del por qué comprar o hacer las adquisiciones.	Asistente técnico	Base de datos de Wamol S.R.L	Sujeto a cambios
PP-GAP-SA-001	Productos/Bienes/Servicios a ser adquiridos	Documento que informa el tipo de contratación, supuestos y restricciones de las adquisiciones.	Asistente técnico	Base de datos de Wamol S.R.L	Sujeto a cambios
PP-GAP-RPA-001	Recursos para las adquisiciones	Documento que destaca las responsabilidades del equipo sobre las adquisiciones.	Asistente técnico	Base de datos de Wamol S.R.L	Sujeto a cambios
PP-GAP-FPA-001	Flujo de procedimientos de la gestión de las adquisiciones	Documento que muestra los procedimientos para efectuar las adquisiciones	Asistente técnico	Base de datos de Wamol S.R.L	Sujeto a cambios
PP-GAP-ETA-001	Enunciado del trabajo de las adquisiciones	Documento que describe los requerimientos, formas de pago de las adquisiciones	Asistente técnico	Base de datos de Wamol S.R.L	Sujeto a cambios
PP-GSP-EI-001	Evaluación de los interesados	Documento que registra los requerimiento y expectativas de los interesados sobre el proyecto.	Asistente técnico	Base de datos de Wamol S.R.L	Sujeto a cambios
EP-GRHP-CAPP-001	Cuadro de adquisiciones del personal del proyecto	Documento que informa los requerimientos para contratar nuevo personal	Asistente técnico	Base de datos de Wamol S.R.L	Sujeto a cambios
EP-GRHP-DEP-001	Documentos del proceso Desarrollar el equipo del proyecto	Documento que contiene las herramientas que se usaran para trabajar en equipo.	Asistente técnico	Base de datos de Wamol S.R.L	Sujeto a cambios
EP-GRHP-ECTE-001	Evaluación de competencias para trabajar en equipo	Documento que evalúa las competencias para trabajar en equipo.	Asistente técnico	Base de datos de Wamol S.R.L	Sujeto a cambios
EP-GRHP-ECR-001	Evaluación de competencias de rendimiento	Documento que evalúa el rendimiento de cada miembro.	Asistente técnico	Base de datos de Wamol S.R.L	Sujeto a cambios
EP-GRHP-SC-001	Solicitudes de Cambio	Documento en el cual se solicitan cambios en el proyecto	Asistente técnico	Base de datos de Wamol S.R.L	Sujeto a cambios
EP-GCP-ARC-001	Acta de reunión de coordinación	Documento que registra los temas que se tocaron en la reunión.	Asistente técnico	Base de datos de Wamol S.R.L	Sujeto a cambios
EP-GCP-FAPGC-001	Flujo de la actualización del plan de gestión de las comunicaciones	Documento que describe el procedimiento para actualizar el plan de gestión de las comunicaciones	Asistente técnico	Base de datos de Wamol S.R.L	Sujeto a cambios
EP-GCP-GEC-001	Guía para eventos de comunicación	Documento que detalla puntos a considerar en una reunión	Asistente técnico	Base de datos de Wamol S.R.L	Sujeto a cambios
EP-GAP-CSP-001	Criterio de selección de proveedores	Documento que se usa para evaluar a los proveedores	Asistente técnico	Base de datos de Wamol S.R.L	Sujeto a cambios
EP-GAP-CR-001	Calendario de Recursos	Documento que registra los hitos de inicio y fin estimados de las adquisiciones	Asistente técnico	Base de datos de Wamol S.R.L	Sujeto a cambios
EP-GAP-SCP-001	Solicitudes de Compra	Documento que se usa para solicitar materiales	Asistente técnico	Base de datos de Wamol S.R.L	Sujeto a cambios

Fuente: Elaboración Propia

4.1.2. MONITOREAR LAS SOLUCIONES A LOS INCIDENTES DADOS

Diariamente se hace un seguimiento de las medidas correctivas de las investigaciones planeadas en terreno, de igual manera las charlas de seguridad constituirán un medio para educar, hacer sugerencias y tomar las prevenciones del caso ante cualquier evento que vulnere la integridad física de los trabajadores.

4.1.3. INFORME DE DESEMPEÑO DEL TRABAJO (AVANCE DIARIO)

Los informes de desempeño del trabajo se registran diariamente y son almacenados en la nube electrónica compartida con los miembros del equipo.

Se elaboró un informe de desempeño que muestre el avance diario de la ejecución de las partidas de estructuras describiendo las actividades que se realizaron, su metrado correspondiente (Datos de desempeño del trabajo, cuadro 53), el tiempo atmosférico, la cantidad de horas hombre acumulada, alguna observación destacada, la asistencia del personal y el panel fotográfico de ese día.

Cuadro 54
Informe de Desempeño del trabajo (Avance Diario)

PROYECTO: RESIDENCIAL "IBIZA"					
PERSONAL DE CONSTRUCCIÓN					
Fecha de Reporte: 12/10/18	Total, en Obra	Días Libres	HH Turno	HH Acum. Anterior	HH Acum. Actual
Sub-Contratistas					
Personal Sub-Contratistas Movimiento de tierras					
Capataz	0				
Operador de Equipo	0				
Personal Sub-Contratistas Ejecución de partidas de estructuras					
Ing. Jefe de Obra	1	2	8	480	488
Maestro de Obra	1	2	8	480	488
Almacenero	1	2	8	480	488
Operario	5	2	40	2400	2440
Oficial	3	2	24	1440	1464
Peón	8	2	64	3840	3904
TOTAL, SUBCONTRATISTAS	19	12	152	9120	9272
Oficina Técnica					
Ing. Residente de Obra	0	2	0	0	0
Arquitecto	0	2	0	0	0
Asistente de Oficina técnica	1	2	8	480	488
Administración					
Jefe de Ventas	1	2	8	1008	1016
Asist. De Contabilidad	1	2	8	1008	1016
TOTAL, DE M.O. INDIRECTA	4	10	32	2976	2520
TOTAL, FINAL	23	22	184	12096	11792

TIEMPO ATMOSFÉRICO

<input checked="" type="checkbox"/>	Soleado
<input type="checkbox"/>	Neblina densa
<input type="checkbox"/>	Precipitaciones (lluvia permanente)
<input type="checkbox"/>	Nieve (Granizo)
<input type="checkbox"/>	Tormentas Eléctricas

VIENTO

<input type="checkbox"/>	Alto (>30 km/h)
<input type="checkbox"/>	Medio (< 30km/h y >5km/h)
<input checked="" type="checkbox"/>	Bajo (<5km/h)

ACTIVIDADES Y COMENTARIOS DEL CONTRATISTA

1. Charla de Seguridad
2. Traslado de madera para encofrar
3. Encofrado de vigas, losas - sótano
4. Habilitación de acero 1/2", 3/8", 3/4" (Estribos, bastones, etc.)
5. Colocación de acero en vigas

OBSERVACIONES

Se realizaron con total normalidad las actividades del día de hoy.

PANEL FOTOGRAFICO

Fuente: Elaboración Propia

ASISTENCIA DEL PERSONAL

Cuadro 55
Asistencia del personal

		2DA QUINCENA AGOSTO															Total		Total	Total, a	
		1era semana							2da Semana							Hrs	Costo x	Hrs	Pagar		
		DIAS	L	M	M	J	V	S	Total	L	M	M	J	V	S	Total	Extra	Hora	Extra		
PERSONAL OBRERO			20	21	22	23	24	25		27	28	29	30	31	01						
OPERARIOS		Monto/Dia																			
Jhon Huamán Condori		14	X	X	X	X	X	X	7.00	X	X	X	X	X	X	7.00	6.00				
Gualberto Farfán Condorhuacho		14	X	X	X	X	X	X	7.00	X	X	X	X	X	X	7.00					
Yober Huanca Quispe		14	X	X	X	X	X	X	7.00	X	X	X	X	X	X	7.00					
William Condori Manzana		14	X	X	X	X	X	X	7.00	X	X	X	X	X	X	7.00	6.00				
Carmelo Paucar Quispe		12	X	X	X	X	X	X	7.00	X	X	X	X	X	X	5.00	6.00				
Anacleto Huamán Baltazar		12	X	X	X	X	X	X	7.00	X	X	X	X	X	X	5.00					
Wilfredo Huamán Huari		14	X	X	X	X	X	X	7.00	X	X	X	X	X	X	7.00	6.00				
OFICIALES																					
Elvis Portugal Cervantes		14	X	X	X	X	X	X	7.00	X	X	X	X	X	X	7.00					
AYUDANTES																					
Brigido Accostupa Titto		14	X	X	X	X	X	X	7.00	X	X	X	X	X	X	7.00					
Francisco Portugal Cervantes		12	X	X	X	X	X	X	5.00	X	X	X	X	X	X	7.00	6.00				
Rene Quispe Sandí		14	X	X	X	X	X	X	7.00	X	X	X	X	X	X	7.00					
Delfín Huanca Quispe		12	X	X	X	X	X	X	5.00	X	X	X	X	X	X	7.00					
Melquiades Cuadros Cargara		14	X	X	X	X	X	X	7.00	X	X	X	X	X	X	7.00	6.00				
Fredy Choque Baca		14	X	X	X	X	X	X	7.00	X	X	X	X	X	X	7.00	6.00				
Victor Valer Quispe		14	X	X	X	X	X	X	7.00	X	X	X	X	X	X	7.00	6.00				
Elvis Huamán		14	X	X	X	X	X	X	7.00	X	X	X	X	X	X	7.00					
Total:																					

Fuente: Documentos de RAJEM S.R.L.

4.1.5. ACTUALIZACION DE LA INFORMACION DE LOS INTERESADOS

La actualización al directorio se realiza constantemente a medida que van ingresando y retirándose miembros al proyecto, al igual que también se sigue consultando acerca de sus expectativas, requerimientos. Al término de la ejecución de las partidas de estructuras se registró 2 nuevos integrantes en el mes de enero quienes son el supervisor general y arquitecto. Además, que se mantuvieron las expectativas y requerimientos de los demás interesados.

Cuadro 56
Actualizaciones al Registro de los Interesados

ÍTEM	NOMBRE Y APELLIDOS	ORGANIZACIÓN	CARGO EN EL PROYECTO	INFORMACIÓN DEL CONTACTO	CELULAR	ROL EN EL PROYECTO
RII-01	Paul Ambia Olivera	WAMOL S.R.L.	Gerente del proyecto	pambia@wamolsrl.com	979382013	Principal responsable del éxito del proyecto.
RII-02	Walter Ambia	WAMOL S.R.L.	Jefe de Logística	walam11@hotmail.com	952365241	Responsable de las actividades de logística del proyecto
RII-03	Clery Olivera Rivera	WAMOL S.R.L.	Sub Gerente		965457865	Representa la gerencia en ausencia del gerente general.
RII-06	Duska Garcés Farfán	WAMOL S.R.L.	Jefe de Ventas	informes@wamol.com	953124587	Planificar los planes de venta de la organización.
RII-07	Laura Huayllani Vargas	WAMOL S.R.L.	Asistente Contable	contabilidad@wamol.com	921562149	Mantener los registros financieros de la empresa.
RII-08	John Charles Quispe Colque	Constructora RAJEM S.R.L.	Ingeniero jefe de la Ejecución de las partidas de Estructuras	jcharles@wamol.com	963756388	Responsable de la Ejecución de las partidas de Estructuras.
RII-09	Guulto Gamarra Góngora	Junta Directiva de la edificación del Costado	Junta Directiva de la Residencial aledaña al proyecto	guultogg@hotmail.com	935621548	Actúa en representación de la junta directiva de la Residencial aledaña al proyecto
RII-12	Gunter Corzo Gamboa	Persona Natural	Dueño de la edificación posterior al proyecto Residencial Ibiza		945494170	Propietario de la edificación posterior al proyecto Residencial Ibiza
RII-13	Harol Estrada Bellido	Grupo Polo	Ingeniero Residente		947617115	Ingeniero Residente de la edificación aledaña al proyecto Residencial Ibiza
RII-14	Fabrizio Ortiz De Orue Mamani	WAMOL S.R.L.	Asistente Técnico	jofoom@gmail.com	983801284	Apoyo en la ejecución de la Obra
RII-15	Siwar Salazar Miranda	WAMOL S.R.L.	Supervisor General	ssalazar@wamolsrl.com	989004575	Monitorear la calidad, seguridad y abastecimiento del proyecto
RII-16	Roberto Araoz Aguilar	WAMOL S.R.L.	Arquitecto	r.carlos.a123@gmail.com	974382075	Actualización de planos, metrados, conformidad de cambios en postventa.

Fuente: Dharma Consulting

Cuadro 57
Actualización de la Evaluación de los Interesados

ÍTEM	NOMBRE Y APELLIDOS	PRINCIPALES REQUERIMIENTOS	EXPECTATIVAS PRINCIPALES	FASE DE INTERÉS
RII-15	Siwar Salazar Miranda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer el contrato de subcontratistas que trabajaran en el proyecto (Términos y Condiciones) 2. La disponibilidad de logística de materiales. 3. Beneficios sociales de su contrato propio correspondiente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir las metas propuestas en el plazo y presupuesto estimado. 2. Cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad dentro del proyecto Ibiza. 3. Cumplir con las Requerimientos de calidad. 	Durante todo el ciclo de vida del proyecto.
RII-16	Roberto Araoz Aguilar	<ol style="list-style-type: none"> 1. En la medida posible habilitar las oficinas cerca de la construcción de la Residencial "Ibiza". 2. Implementación de ambientes cómodos (oficinas) dentro de la edificación en construcción Ibiza para continuar trabajando en las partidas de Arquitectura. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr una construcción optima respetando los planos y los cambios sostenibles de los clientes. 2. Atender todos los requerimientos posibles en los cambios que propongan los clientes para sus departamentos. 	Durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Fuente: Dharma Consulting

4.2. CONTROLAR LAS ADQUISICIONES



Figura 27 Controlar las Adquisiciones. Entradas, Herramientas y Salidas (Fuente: Elaboración Propia)

- **Entradas:**

Requeriremos de los **acuerdos** hechos con los contratistas para desarrollar y verificar los datos de desempeño de trabajo e informes de observaciones, los **documentos de las adquisiciones** donde están incluidos los planos, que en conjunto estos documentos nos proporcionaran la información para administrar el control de las adquisiciones.

- **Herramientas y Técnicas:**

Diariamente se lleva un **registro de informes de desempeño** que informa las actividades realizadas de los contratos, además que periódicamente **se realizan inspecciones** con el fin de cumplir los requisitos de calidad correspondiente.

- **Salidas:**

- Solicitudes de Cambio
- Cuadro de RFI's
- Datos de Desempeño del trabajo
- Actualizaciones a los documentos del proyecto (Inspecciones)

4.2.1. SOLICITUDES DE CAMBIO

Es necesario la implementación de las solicitudes porque servirá de aporte en las lecciones aprendidas del proyecto, por ende, se documentaron en el siguiente formato todos los cambios que se están solicitando, definiendo la razón del cambio, los responsables, la descripción entre otros.

SOLICITUDES DE CAMBIO N° 003

Cuadro 58

Solicitud de Cambio N° 003

NOMBRE DEL PROYECTO		RESIDENCIAL “IBIZA”	
Tipo de Cambio Requerido			
Acción Correctiva		Reparación por Defecto	
Acción Preventiva	X	Cambio en el plan del proyecto	
DEFINICION DEL PROBLEMA O SITUACION ACTUAL: Defina y Acote el problema que se va a resolver, distinguiendo el problema de sus causas.			
Modificación de las dimensiones de los ductos de la edificación y otros.			
DESCRIPCION DETALLADA DEL CAMBIO SOLICITADO: Especifique con claridad el cambio solicitado, precisando el Qué, Quién, Cómo, Cuándo y Dónde.			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se propone ampliar a 17 cm las dimensiones del ducto en todos los niveles de la Residencial Ibiza. 2. Se solicita reemplazar los muros de ladrillo para libreros con muros de melamina en el 5to y 6to nivel. 3. Colocar una Cubierta en la losa externa del 7mo Nivel con una pendiente mínima. 			
RAZON POR LA QUE SE SOLICITA EL CAMBIO: Especifique con claridad porque motivos o razones solicita el cambio, por qué motivos elige este curso de acción y que sucederá si el cambio no se realiza.			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se solicita el cambio debido a que el baño que esta al costado del ducto se puede reducir sus dimensiones aprovechando para ampliar unos centímetros más el tamaño del ducto. 2. Se considera que se puede aprovechar de mejor manera el espacio para los libreros usando muros de melamina los cuales son mucho más estéticos. 3. La justificación para colocar la cubierta con una pendiente mínima en la losa del 7mo Nivel es para evitar que se empoce el agua por las fuentes pluviales. 			
EFFECTOS EN EL PROYECTO			
En el corto plazo		En el largo plazo	
Ninguno			
Efectos en otros proyectos, programas, portafolios u operaciones			
Servirá como documentación para las lecciones aprendidas del cierre del proyecto			
Efectos extra empresariales en clientes, mercados, proveedores, gobierno, etc.			
Ninguno			
Observaciones y Comentarios adicionales			
El Arq. Cesar Lazo se encargará de modificar las dimensiones de los ductos.			
REVISION DEL COMITÉ DE CONTROL DE CAMBIOS			
Fecha de Revisión		13-06-2018	
Efectuada por		Arq. Cesar Lazo	
Resultados de revisión (Aprobada / Rechazada)		Aprobada	
Responsable de Aplicar / Informar		Arq. Jhennifer	
Observaciones Especiales		Ninguna	

Fuente: Dharma Consulting

4.2.2. CUADRO DE RFI'S (Solicitud de Información)

Anteriormente en la empresa para solicitar cambios se realizaban RFI's (Solicitudes de información) que comprendían la zona de cambio en los planos 2D y 3D, así como una descripción mínima del cambio sin mayor detalle relevante.

Entonces estos RFI's se siguieron utilizando adjuntándose en los formatos de solicitudes de cambio.

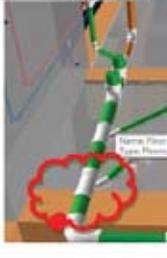
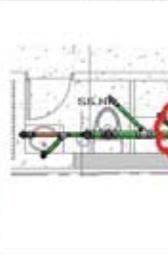
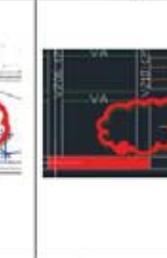
INFORMACION	INTERFERENCIA	ESPECIALIDAD 1	ESPECIALIDAD 2	LOCALIZACION
SOLICITANTE Ing. Marvin Ochoa Garcia PARA: Ing. Especialista RFI - N° 001 PROYECTO: Residencial TEIZA CATEGORIA DE CONSULTA Cruce Físico FECHA 18-05-2018				LOCALIZACION IT32 HALL COMERCIO DATA ESTRUCTURA E. 1 y 2 NIVEL E. 00 Recorrido desde el 55 H.H. Nivel hasta el 7° Nivel DESCRIPCION La colocación de desagüe Ø 4" a traviesa la viga en la sección resaltada ESTADO <input type="checkbox"/> APROBADO <input type="checkbox"/> MODIFICACION <input checked="" type="checkbox"/> EN REVISION COMENTARIO
SOLICITANTE Ing. Marvin Ochoa Garcia PARA: Ing. Especialista RFI - N° 002 PROYECTO: Residencial TEIZA CATEGORIA DE CONSULTA Cruce Físico FECHA 18-05-2018				LOCALIZACION IT32 HALL COMERCIO DATA ESTRUCTURA E. 1 y 2 NIVEL E. 00 Recorrido desde el 1° Nivel hasta el 7° Nivel DESCRIPCION La colocación de desagüe Ø 4" a traviesa la viga en la sección resaltada ESTADO <input type="checkbox"/> APROBADO <input type="checkbox"/> MODIFICACION <input checked="" type="checkbox"/> EN REVISION COMENTARIO

Figura 28 Elaboración de RFI's (001-002) (Fuente: Documentos de WAMOL S.R.L.)

4.2.3. DATOS DE DESEMPEÑO DEL TRABAJO

Son los datos recolectados de la ejecución de las partidas de estructuras como son las actividades realizadas, registros de incidentes, paneles fotográficos, observaciones, y porcentajes de los metrados diarios de las partidas.

Descripción del Avance del encofrado de columnas del 2do Nivel

ENCOFRADO - COLUMNAS, PLACAS 2DO NIVEL											
DESCRIPCIÓN	GEOMETRIA			Avance		Lu	Ma	Mi	Ju		
	Area	Alt	Area	%	Avance	12-Nov	13-Nov	14-Nov	15-Nov	15-Nov	
P-6	2.60	2.20	5.72	100%	5.72	0.00	0.00	0.00	100%	5.72	
P-5	4.3	2.20	9.46	100%	9.46	0.00	0.00	0.00	100%	9.46	
C-4	2.46	2.20	5.41	100%	5.41	0.00	0.00	0.00	100%	5.41	
C-6A	1.90	2.20	2.86	100%	2.86	0.00	0.00	0.00	100%	2.86	
C-3	2.06	2.20	5.19	100%	5.19	0.00	0.00	0.00	100%	5.19	
P-7A	0.88	2.20	7.00	100%	7.00	0.00	0.00	0.00	100%	7.00	
P-7B	3.18	2.20	7.00	100%	7.00	0.00	0.00	100%	7.00	0.00	
C1-A	2.1	2.20	4.62	100%	4.62	0.00	0.00	100%	4.62	0.00	
C1-B	2.10	2.20	4.62	100%	4.62	0.00	0.00	100%	4.62	0.00	
P-1	11.45	2.20	25.19	100%	25.19	0.00	0.00	100%	25.19	0.00	
P-2	4.60	2.20	10.12	100%	10.12	0.00	0.00	100%	10.12	0.00	
C-2A	1.60	2.20	3.52	100%	3.52	0.00	100%	3.52	0.00	0.00	
C-2B	1.60	2.20	3.52	100%	3.52	0.00	100%	3.52	0.00	0.00	
P-3A	4.9	2.20	10.79	100%	10.79	0.00	0.00	100%	10.79	0.00	
P-3B	4.46	2.20	9.81	100%	9.81	0.00	100%	9.81	0.00	0.00	
C-6B	1.30	2.20	2.86	100%	2.86	0.00	100%	2.86	0.00	0.00	
P-8	2.60	2.20	5.72	100%	5.72	100%	5.72	0.00	0.00	0.00	
P-9	10.18	2.20	22.40	100%	22.40	100%	22.40	0.00	0.00	0.00	
P-4	4.30	2.20	9.46	100%	9.46	100%	9.46	0.00	0.00	0.00	
C-5	2.28	2.20	5.19	100%	5.19	100%	5.19	0.00	0.00	0.00	
C-3A	2.06	2.20	5.19	100%	5.19	100%	5.19	0.00	0.00	0.00	
C-6B	1.30	2.20	2.86	100%	2.86	100%	2.86	0.00	0.00	0.00	
TOTAL:			168.50	100%	168.50	50.82	30.43	61.85	26.64		

Figura 29 Descripción del Avance del encofrado de columnas del 2do Nivel (Fuente: Elaboración Propia)

4.3. CONTROLAR LA PARTICIPACION DE LOS INTERESADOS

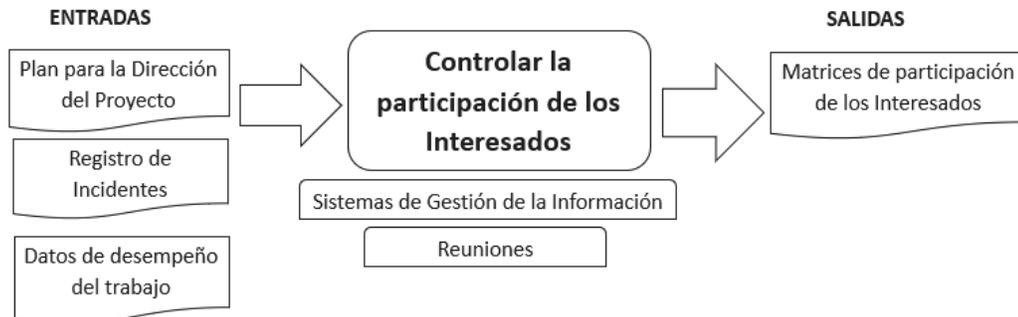


Figura 30 Controlar la Participación de los Interesados. Entradas, Herramientas y Salidas (Fuente: Elaboración propia)

- **Entradas:**

Para lograr un seguimiento óptimo y mantener los intereses de los interesados requerimos de entradas como son el **plan para la dirección del proyecto**, **los registros de incidentes**, **los datos de desempeño del trabajo** que nos brindara la información relevante para monitorear la participación de los interesados.

- **Herramientas y Técnicas:**

Las **reuniones** informales con los interesados del proyecto son indispensables para conocer su interés frente al proyecto y los **sistemas de gestión de la información** para plasmar y llevar un control tangible de su participación.

- **Salidas**

- Matriz Influencia / Impacto
- Matriz Poder / Interés
- Matriz Poder / Influencia

4.3.1. MATRICES PODER/INFLUENCIA/INTERES

Para controlar la participación de los interesados durante el ciclo de vida del proyecto se elaboró 3 matrices de clasificación en base a su clasificación hecha anteriormente (Poder / Influencia; Poder / Interés; Influencia / Impacto). Que a su vez éstas se van actualizando a medida que van creciendo o disminuyendo sus niveles de interés frente al proyecto. Se muestran a continuación las matrices elaboradas en la fase de inicio del proyecto

Cuadro 59
Matriz de Influencia – Impacto

MATRIZ INFLUENCIA - IMPACTO					
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:	Fecha	Versión
Bach. Fabricio Ortiz de Orue		Ing. Marvin Ochoa	Ing. Paul Ambia	18/04/2018	v.01
Nombre del proyecto			Código del Proyecto		
"Residencial Ibiza"			RI-WAMOL-2018		
INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO		IMPACTO SOBRE EL PROYECTO			
		Baja	Alta		
Alta	Baja		RI-04	RI-05	RI-01 RI-02 RI-03
			RI-10		RI-08
Baja	Alta	RI-13 RI-12 RI-09		RI-06 RI-07	
			RI-11		

Fuente: Dharma Consulting

Cuadro 60
Matriz de Poder – Interés

MATRIZ PODER - INTERES					
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:	Fecha	Versión
Bach. Fabricio Ortiz de Orue		Ing. Marvin Ochoa	Ing. Paul Ambía	18/04/2018	V.01
Nombre del proyecto			Código del Proyecto		
"Residencial Ibiza"			RI-WAMOL-2018		
INTERES SOBRE EL PROYECTO					
		Baja	Alta		
PODER SOBRE EL PROYECTO	Alta			RI-01 RI-02 RI-03	
	Baja	RI-13 RI-06 RI-07	RI-11 RI-09	RI-04 RI-05 RI-08 RI-10	RI-12

Fuente: Dharma Consulting

Cuadro 61
Matriz de Poder – Influencia

MATRIZ PODER - INFLUENCIA					
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:	Fecha	Versión
Bach. Fabricio Ortiz de Orue		Ing. Marvin Ochoa	Ing. Paul Ambía	18/04/2018	V.01
Nombre del proyecto			Código del Proyecto		
"Residencial Ibiza"			RI-WAMOL-2018		
INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO					
		Baja	Alta		
PODER SOBRE EL PROYECTO	Alta			RI-02 RI-01 RI-03	
	Baja	RI-13 RI-11 RI-12 RI-06 RI-07	RI-10	RI-04 RI-05 RI-08	

Fuente: Dharma Consulting

Basándonos en el nivel de autoridad y el nivel de preocupación se optó trabajar con la matriz de **Poder / Influencia**, lo cual nos ayudara a evaluar el modo en que los interesados clave pueden reaccionar o responder en diferentes escenarios presentados a lo largo del proyecto.

4.3.2. MATRIZ PODER / INFLUENCIA ACTUALIZADA LUEGO DE 3

MESES INICIADA LA OBRA

Cuadro 62

Matriz de Poder – Influencia (luego de 3 meses)

MATRIZ PODER - INFLUENCIA					
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:	Fecha	Versión
Bach. Fabricio Ortiz de Orue		Ing. Marvin Ochoa	Ing. Paul Ambía	18/04/2018	V.01
Nombre del proyecto			Código del Proyecto		
"Residencial Ibiza"			RI-WAMOL-2018		
INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO					
		Baja	Alta		
PODER SOBRE EL PROYECTO	Alta			RI-01	RI-03
	Baja	RI-13	RI-04	RI-08	RI-05
		RI-06	RI-10	RI-11	RI-09
		RI-07		RI-12	

Fuente: Dharma Consulting

4.3.3. MATRIZ PODER/INFLUENCIA CONCLUYENDO LA EJECUCION

DE LAS PARTIDAS DE ESTRUCTURAS

Cuadro 63

Matriz de Poder – Influencia (Concluido las partidas de Estructuras)

MATRIZ PODER - INFLUENCIA					
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:	Fecha	Versión
Bach. Fabricio Ortiz de Orue		Ing. Marvin Ochoa	Ing. Paul Ambía	07/01/09	V.01
Nombre del proyecto			Código del Proyecto		
"Residencial Ibiza"			RI-WAMOL-2018		
INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO					
		Baja	Alta		
PODER SOBRE EL PROYECTO	Alta			RI-01	
	Baja	RI-13	RI-15	RI-08	RI-15
		RI-06			
		RI-07	RI-09	RI-12	

Fuente: Dharma Consulting

5. CIERRE DEL PROYECTO

Cuadro 64

Grupo de Procesos de Gestión de Proyectos en la fase de Planificación

	INICIO	PLANIFICACION	EJECUCION	CONTROL	CIERRE
Gestión de la Integración	Desarrollar el Acta de constitución del proyecto				
Gestión del Alcance		Crear la EDT			
Gestión de los Recursos Humanos			Adquirir el equipo del Proyecto		
		Planificar la Gestion de los RR.HH.	Desarrollar el equipo del Proyecto		
			Dirigir el equipo del Proyecto		
Gestión de las Comunicaciones		Planificar la Gestion de las Comunicaciones	Gestionar las Comunicaciones	Controlar las Comunicaciones	
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		Planificar la Gestion de las Adquisiciones	Efectuar las Adquisiciones	Controlar las Adquisiciones	Cerrar las Adquisiciones
Gestión de los interesados del Proyecto	Identificar a los interesados	Planificar la Gestion de los interesados	Gestionar la participación de los Interesados	Controlar la participación de los Interesados	

Fuente: Dharma Consulting

5.1. CERRAR LAS ADQUISICIONES

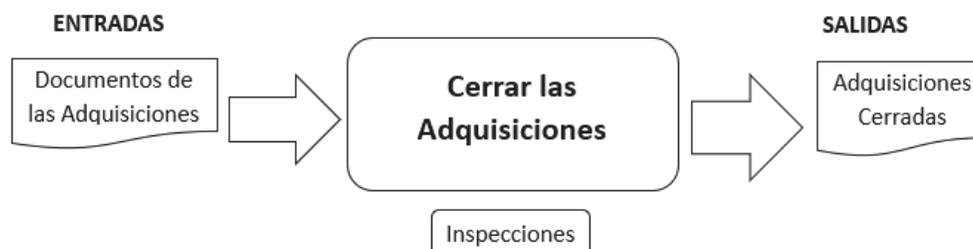


Figura 31 Cerrar las Adquisiciones. Entradas, Herramientas y Salidas (Fuente: Elaboración Propia)

- **Entradas:**

Para cerrar las adquisiciones las entradas se utilizaron los **documentos de las adquisiciones** (informes de desempeño de trabajo, informes de observaciones de las adquisiciones, panel fotográfico, etc.) que recolectaron toda la información conveniente a la ejecución de los contratos.

- **Herramientas y Técnicas:**

Al cierre del servicio de los contratos de las adquisiciones se realizó las **Inspecciones** con su informe de observaciones correspondientes que identifican los éxitos y fracasos de la ejecución de las adquisiciones.

Inspecciones

La etapa final de la ejecución de las partidas de estructuras está siendo revisada y controlada por el Supervisor General Siwar Salazar en conjunto con el arquitecto Roberto Araoz haciendo cumplir las normas de seguridad, los requerimientos de calidad y los entregables planteados según a los acuerdos tomados con el contratista antes de la ejecución del proyecto.

Se realizó un informe de observaciones luego de finalizado parcialmente la ejecución de las partidas de estructuras.

- **Salidas:**

- Adquisiciones cerradas (**Acta de aceptación de entregables**)

INFORME DE OBSERVACIONES

Ejecución de las Partidas de Estructuras

Cuadro 65

Observaciones de la Ejecución de las partidas de Estructuras

Ítem	FOTOGRAFIA	DESCRIPCIÓN
1		<p>Fierro expuesto en encuentro de losa con escalera del 1ro al 2do nivel</p>
2		<p>Contrapasos con alturas irregulares en escaleras del 1ro al 2do nivel y del 2do al 3ro</p>
3		<p>Fierro expuesto y cangrejera en viguetas de piso 5</p>

INFORME DE OBSERVACIONES 04/01/19		
Ítem	FOTOGRAFIA	DESCRIPCIÓN
4		Fierro expuesto en losa del 2do nivel
5		Fierro expuesto y cangrejera en viguetas de piso 5
6		Fierro expuesto y cangrejera en viguetas de piso 5
7		Fierro expuesto y cangrejera en viguetas de piso 5

Fuente: Elaboración Propia

5.1.1. ACTA DE ACEPTACION

El acta de aceptación es el documento formal que cierra un servicio adquirido por la empresa o una fase dentro del proyecto dejando constancia de los trabajos realizados, las observaciones levantadas y el nivel de satisfacción del cliente. Lo cual aportara en las lecciones aprendidas del proyecto.

ACTA DE ACEPTACION DE ENTREGABLES

Cuadro 66

Acta de Aceptación de Entregables con respecto a la Demolición del Proyecto

NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO	
RESIDENCIAL IBIZA 2018		RI-WAMOL-2018	
NOMBRE DEL CLIENTE O SPONSOR			
Wamol Constructores y consultores S.R.L.			
DECLARACION DE LA ACEPTACION FORMAL			
<p>En el distrito de Wanchaq de la Provincia Cusco – Cusco, a las 10:00 am del día 31 de mayo del 2018, se reunieron, el Ing. Paul Ambía gerente general de Wamol S.R.L., el Ing. Residente Marvin Ochoa y el Sr. Ronal Páucar Valencia titular de la Subcontrata de Demolición y Movimiento de tierras de la Residencial “Ibiza”.</p> <p>Por medio de la presente acta, se deja constancia por parte de Wamol S.R.L. de los trabajos ejecutados referente a Demolición de la vivienda existente para el proyecto Residencial “IBIZA”.</p> <p>En este punto se da por concluido los trabajos respectivos a la demolición de la vivienda existente conforme a los términos del contrato acordado por ambas partes, por lo que habiendo constatado el equipo del proyecto de Wamol S.R.L. la finalización, entrega y aceptación de los trabajos, se certifica el cierre del contrato, con la recepción de los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Panel fotográfico. 			
<p>_____</p> <p>Ing. Paul Ambía</p>		<p>_____</p> <p>Sr. Ronal Paucar</p>	
OBSERVACIONES ADICIONALES			
Ninguno.			
ACEPTADO POR		DISTRIBUIDO Y ACEPTADO	
NOMBRE DEL CLIENTE, SPONSOR U OTRO FUNCIONARIO.	FECHA	NOMBRE DE STAKEHOLDERS	FECHA
Ing. Paul Ambía Olivera		Ing. Marvin Ochoa García	
		Ronal Paucar Valencia	

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV – RESULTADOS Y DISCUSION

1. INICIO DEL PROYECTO

1.1. DESARROLLAR EL ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO

Diagnostico. El presente estudio se realizó una vez ya iniciado el ciclo de vida del proyecto teniéndose aprobado los planos de arquitectura, no obstante, se inició sin ningún documento formal de iniciación del proyecto, aisladamente de los documentos de licencia de construcción. De este modo no se asegura que las necesidades del cliente se tengan claro y consecuentemente se pueden generar muchas interpretaciones alrededor de la concepción del proyecto porque no se definió lo que se espera lograr.

Aplicación. En la propuesta de Inicio del proyecto se plantea el Acta de Constitución del proyecto (Cuadro 2) conteniendo la justificación, descripción, requerimientos de alto nivel, riesgos de alto nivel, objetivos del proyecto, criterios de éxito, hitos del cronograma del proyecto y principales stakeholders.

Resultados. La Constructora Wamol consideró el acta de constitución del proyecto como un excelente documento de iniciación del proyecto que les permite tener una relación de cooperación entre la organización ejecutante y el cliente y que empezaran a implementarlo en futuros proyectos.

1.2. IDENTIFICAR A LOS INTERESADOS

Diagnostico. La organización ejecutante contaba con un registro de información básica precaria (correo, número telefónico) de su equipo profesional directo y no lo consideraban relevante en los objetivos del proyecto.

Aplicación. El registro de interesados propuesto (Cuadro 3) e implementado (nombres, organización, cargo, correo, celular y rol dentro del proyecto) fue una herramienta nueva y de gran satisfacción para la organización ejecutante.

Resultados. Dentro de la organización notaron la importancia de conocer primeramente a todos los stakeholders y posteriormente en los siguientes procesos sus necesidades, expectativas y requerimientos pues ellos también influyen en los objetivos del proyecto.

1.3. DESARROLLAR EL PLAN PARA LA DIRECCION DEL PROYECTO

Diagnostico. Dentro de la organización ejecutante no se encontró algún sistema de gestión de proyectos que se esté aplicando dentro del proyecto actual, ya que la forma de planificar sus proyectos es de enfoque tradicional limitados en el costo y tiempo, además de no contar con documentación física describiendo las fases de inicio, planificación, ejecución, control y cierre del proyecto.

Aplicación. Con la aplicación del presente estudio se elaboró el plan para la dirección del proyecto (Cuadro 5), que es la integración de todos los procesos del PMBOK (Gestión de los RRHH, Comunicaciones, Adquisiciones e Interesados) ejecutados dentro del proyecto, que permitió definir la base de trabajo para el proyecto que vendrían a ser los entregables del proyecto descrito en el cuadro 5.

Resultados. El plan para la dirección del proyecto planteado, permitió a la empresa tener un panorama más amplio de la aplicación de las pautas del PMBOK, reconociendo los entregables que se generarían a partir de su aplicación.

1.4. CREAR LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT/WBS)

Diagnostico. Como se mencionó anteriormente la organización ejecutante planifica sus proyectos de una manera tradicional, el cual no tenía de forma clara la división de los entregables del proyecto, desconociendo herramientas como la estructura de desglose de trabajo (EDT)

Aplicación. Se elaboró la estructura de desglose de trabajo (Figura 9) proponiendo entregables adicionales de la dirección de proyectos, con el fin de detallar las actividades en proporciones más pequeñas, este proceso es imprescindible para la **gestión de las Comunicaciones** que se verá más adelante.

Resultados. La organización ejecutante, recibió con buena voluntad la EDT, pero se consideró como intrascendente durante el ciclo de vida de la ejecución de las partidas de estructuras del proyecto, ya que según la percepción del equipo del proyecto demandaba tiempo la documentación detallada de cada uno de los entregables propuestos como parte de la presente investigación y consideraban que no era necesario realizar un seguimiento a profundidad para lograr los objetivos del proyecto.

2. PLANIFICACION DEL PROYECTO

2.1. PLANIFICAR LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Organigrama

Diagnostico. La organización ejecutante contaba con un organigrama precario de las áreas que requiere para la ejecución del proyecto y además de que los roles y funciones de cada cargo requerido en la organización se informaba verbalmente sin llegar a profundidad acerca de las responsabilidades que debe tener cada miembro del equipo.

Aplicación. Se planteó un organigrama (Figura 11) más detallado, definiendo áreas que cubran todas las actividades que se requiere para concluir el proyecto y que además el organigrama es imprescindible para elaborar las descripciones de roles y responsabilidades de los cargos que requiere el proyecto.

Descripción de roles y responsabilidades

Diagnostico. Cabe destacar que cuando se implementó el presente estudio dentro de la organización, ya se tenía a los profesionales para formar el equipo del proyecto a ejecutar. La

presente descripción de roles y responsabilidades (Cuadros 7-15), se propuso con el fin de documentar y constatar los requisitos que debe poseer cada profesional apto para constituir el equipo en futuros proyectos.

Aplicación. Se desarrolló en base a los requerimientos del gerente y a las necesidades para completar los entregables del proyecto.

Resultados. Se está tomando como una herramienta relevante para futuros proyectos por parte de la organización ejecutante, el hecho de describir dentro del cuadro de descripción de roles y responsabilidades con mayor detalle y documentar los requisitos que debe poseer el profesional correspondiente.

El plan de gestión del personal propuesto (Cuadro 16)

Es un resumen del modo en que se trabajará dentro de la organización y que está al alcance de todos los miembros y también de los nuevos que integrarán el equipo del proyecto, en los siguientes procesos se irán detallando cada uno de las descripciones contenidas dentro de este cuadro. Con la intención de que todos los miembros del equipo este informados acerca de las políticas, normas, capacitaciones, horarios que se cumplen en la organización.

Matriz de Asignación de responsabilidades

Diagnostico. Las funciones que tenía cada profesional se dividían de forma general por especialidades, generando riesgos para completar los entregables del proyecto, porque no se definía exactamente quien era responsable de cada una de los entregables del proyecto.

Aplicación. La finalidad de esta matriz propuesta (Cuadro 17) era asignar la participación, responsabilidad entre otros de cada entregable planteado en la estructura de desglose de trabajo (EDT), con este cuadro se aseguró en forma clara y concisa quien está a cargo de cada uno de los entregables.

Resultados. Al culminar la ejecución de las partidas de estructuras, el cumplimiento de esta matriz mencionada no llegó a ser trascendental, porque solo se tomaron en cuenta los

entregables que la organización consideraba relevante (Promoción y ventas del proyecto, Compras, Transporte de materiales, planos de ingeniería de detalle, dossier de calidad y construcción de la edificación), el motivo fue la sobrecarga de funciones que demandaba mayor tiempo de lo esperado.

2.2. PLANIFICAR LA GESTION DE LAS COMUNICACIONES

Matriz de Distribución de la Información

Diagnostico. Como bien mencionábamos, en la organización ejecutante se tenía una precaria información acerca de los stakeholders del proyecto, además que se manejaba de manera verbal y no se contaba con un registro documentado y organizado la información básica de los stakeholders.

Aplicación. La guía del PMBOK nos dió pautas de documentar la información necesaria de los stakeholders, ésta se realizó en la organización con el fin de acceder de manera más practica a la información el cual se compartió dentro de la nube electrónica que está al alcance de todos los miembros del equipo.

Resultados. Destacando así que fue de gran ayuda la implementación de esta matriz de distribución de la información (Cuadro 18) para contactar con cada uno de los stakeholders.

Requerimientos de información por interesados

Diagnostico. Si bien dentro de la organización ejecutante se establecía verbalmente la forma de como transmitir los entregables, no se contaba con la documentación correspondiente de ésta, lo que generaba trabajos de última hora para entregar, desconocimiento de la frecuencia de tiempo en la que se debería entregar y el público objetivo al que debería llegar la información correspondiente.

Aplicación. Con la elaboración del cuadro de requerimientos de información por interesados (Cuadro 19), se permitió aclarar el método de comunicación a utilizar para entregar los

entregables, la frecuencia con que se debe entregar y quien es el público objetivo al que le debe llegar la información.

Resultados. Se tuvo una mejor organización en el manejo de la información con dicha implementación, mas no se cumplieron todos los acuerdos citados en el cuadro de requerimientos de información por interesados demostrando el poco compromiso del equipo y el hecho de resistirse al cambio.

2.3. PLANIFICAR LA GESTION DE LAS ADQUISICIONES

Análisis de hacer o comprar

Diagnostico. No se contaba con un análisis de evaluación formal para decidir si se contratase o se realizase por cuenta propia los entregables del proyecto, la organización ejecutante mantenía tradicionalmente el trabajo contratando con los mismos proveedores con los que ya se había trabajado antes.

Aplicación. El método implementado consistió en crear un cuadro de análisis de decisión de hacer o comprar (Cuadro 20) considerando factores para decidir si se contratase a la parte subcontratista para realizar los entregables (Capacidad del recurso propio, Experiencia en Ejecución, Culminación antes del plazo, limitaciones del presupuesto) y demás información necesaria para contratar.

Resultados. La organización ejecutante recibió bienvenido este nuevo sistema de gestión de adquisiciones, pero que durante el ciclo de vida del proyecto no se priorizó debido a que la gerencia ya contaba con los subcontratistas definidos con los que se iba a trabajar antes la elaboración de este cuadro mencionado.

Recursos para las Adquisiciones

Resultados. De igual forma se planteó el cuadro Recursos para las Adquisiciones (Cuadro 21) para lograr una mejor organización formal en la gestión de contratar con la parte

subcontratista asignando a los responsables y sus funciones para adquirir un servicio, bien o producto. Pero que ya mencionado líneas arriba, la gerencia ya tenía definido con quienes trabajar a lo largo del ciclo de vida del proyecto, por lo que quedó como opcional el presente cuadro para los siguientes proyectos.

Enunciado del Trabajo de las Adquisiciones

Aplicación. Se elaboró el enunciado del trabajo de las adquisiciones (Cuadro 22-27), donde se destacó su gran utilidad antes de llegar a un consenso con la parte subcontratante, informándole a la parte subcontratista los requerimientos necesarios a cumplir para contratar con la organización ejecutante.

Resultados. La gerencia lo tomó como una excelente herramienta que empezaran a implementarlo en los siguientes proyectos.

Flujograma de la gestión de las adquisiciones

Diagnostico. Dentro de la organización se contaba con un flujograma de adquisiciones pequeño, que no mostraba a profundidad los pasos concisos que se ha de realizar para llevar a cabo las adquisiciones.

Aplicación. Se desarrolló el flujograma de la gestión de adquisiciones (Figura 14) en colaboración con los miembros del equipo.

Resultados. Benefició al mostrar la información clara y concisa de las actividades a realizar sirviendo de ayuda también a los nuevos integrantes que se van acoplando a la organización.

2.4. PLANIFICAR LA GESTION DE LOS INTERESADOS

Evaluación de los interesados

Diagnostico. La organización ejecutante en un inicio no tomaba en cuenta las expectativas, los intereses y requerimientos que tenían los stakeholders con respecto al proyecto, lo que podría haber influido negativamente en los objetivos del proyecto.

Aplicación. Una vez que se elaboró el cuadro de evaluación de los interesados (Cuadro 28), se pudo conocer con más detalle sus intereses, y se creó estrategias para llevar un seguimiento a los stakeholders.

Resultados. A la organización ejecutante les gustó esta planificación centrada en los stakeholders, porque se dieron cuenta que éstos pueden obstruir a los objetivos del proyecto, pero que sin embargo realizando un monitoreo constante a sus intereses, se puede llegar incluso a influir favorablemente en los objetivos del proyecto.

3. EJECUCION DEL PROYECTO

3.1. ADQUIRIR EL EQUIPO DEL PROYECTO

Cuadro de asignaciones de personal al proyecto

Diagnostico. A los miembros de equipo del proyecto se les paga por recibo por honorarios (RH) lo que puede generar la salida de ellos en cualquier momento y perjudicar en el trabajo continuo que se está llevando en la ejecución del proyecto.

Aplicación. Con la implementación del cuadro de asignaciones de personal al proyecto (Cuadro 30), se intentó en cierta forma regular esta situación.

Resultados. No se tuvo éxito debido a que la gerencia predominaba su cultura de trabajo tradicional.

3.2. DESARROLLAR EL EQUIPO DEL PROYECTO

Habilidades interpersonales

Diagnostico. Los miembros del equipo del proyecto poseen un nivel de habilidades interpersonales promedio, se trató de cultivar las habilidades blandas que puedan favorecer en su formación profesional y consecuentemente influir favorablemente en la ejecución del proyecto.

Aplicación. Se conversó con el gerente general para desarrollar estas habilidades mediante el desarrollo de:

- Capacitaciones (Cuadro 31), para que cubran y equilibren las falencias de los miembros del equipo, el cual el gerente decidió tomarlo en cuenta para los siguientes proyectos.
- Actividades de desarrollo de espíritu de equipo (Cuadro 32), la gerencia general no mostró un compromiso completo en cuanto a estas actividades, por lo que decidió dejar a cargo la organización de éstas a los miembros del equipo, teniéndose que realizar fuera del horario de trabajo.
- Reglas básicas: Políticas de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente (Cuadro 35) – La organización ejecutante contaba con un plan de seguridad y salud en el trabajo por lo que se adjuntó esta documentación dentro de este proceso adicionando el Cumplimiento de regulaciones, pactos y políticas (Cuadro 33) y Reglas de comportamiento (Cuadro 34).
- Reconocimiento y recompensas (Cuadro 36), anteriormente dentro de la organización no se daba lugar a algún incentivo ni se reconocía el trabajo del personal, con esta implementación se busca mejorar las competencias de los miembros del equipo. La gerencia general recibió de buena voluntad esta implementación considerándolo una opción alternativa.

Resultados. Por parte de la Gerencia general fue bien recibida, con el compromiso de intentar cumplir toda esta propuesta y que está compartida en la nube electrónica al alcance de todos los miembros del equipo del proyecto, es obligatorio que lo lean dando lugar a que todos conozcan y respeten la política con el que se trabaja dentro de la organización.

3.3. DIRIGIR EL EQUIPO DEL PROYECTO

Evaluaciones de desempeño del equipo

Diagnostico. El método de verificar por parte de la gerencia general el cumplimiento de responsabilidades de los miembros del equipo era mediante la observación y juicio crítico de la labor de cada uno de ellos. Entonces al no contar con una evaluación sistematizada con normas estándar, se corría el riesgo de que esta evaluación sea influida por prejuicios y percepciones personales.

Aplicación. Se implementaron evaluaciones de competencias de trabajo en equipo (Cuadro 37) y evaluaciones de competencias de rendimiento (Cuadro 38) en la fase de inicio del proyecto con el fin de conocer inicialmente las competencias de los miembros del equipo y evaluándolos periódicamente (mensual).

Resultados. Los resultados obtenidos de estas evaluaciones son las fortalezas, las oportunidades de mejora que posee cada miembro del equipo, de este modo se buscó dar sugerencias de mejora en sus habilidades interpersonales. Al cabo de 4 meses de evaluaciones se resaltó una mejora en sus fortalezas en comparación con la primera evaluación que se les hizo en la etapa inicial.

La organización consideró relevante seguir implementando estas evaluaciones periódicas para conocer el estado profesional de los miembros del equipo en los futuros proyectos.

Solicitud de cambio de miembros del equipo.

Diagnostico. Dentro de la organización ejecutante se manejaba de manera verbal y sin documentación el cambio o cese de la labor de los miembros, lo que generaba no contar con un registro de antecedentes que informara las causas del despido o cese de labor, pues estos antecedentes estaban con el objetivo de aportar a las lecciones aprendidas del cierre del proyecto.

Aplicación. Al cabo de 4 meses iniciado el proyecto, la gerencia general decidió dar por cesado la labor del equipo de trabajo del proyecto, porque debido a la situación actual en ese momento del proyecto se estaba priorizando sólo labor de la contratista RAJEM S.R.L. por lo que fue útil el registro de las solicitudes de cambio (Cuadro 39).

Resultados. La gerencia general consideró relevante esta información para tener en cuenta las causas de despido y ceses de labor de los profesionales y evitar situaciones similares en futuros proyectos.

3.4. GESTIONAR LAS COMUNICACIONES

Comunicaciones del proyecto

Acta de reunión de coordinación

Diagnostico. Las reuniones formales e informales que se hacían para tomar acuerdos dentro la organización, se realizaban de manera verbal sin registro de documentación de los temas tratados, lo que ocasionaba problemas como la falta de compromiso por las acciones tomadas debido al olvido de los cambios realizados, o las múltiples interpretaciones de los acuerdos llegados y que no haya documentación para verificar y confirmar los acuerdos hechos lo que generaba trabajos rehechos, pérdidas económicas y ampliación del cronograma.

Aplicación. Se implementó las actas de reunión de coordinación (Cuadro 40) los cuales fueron bien recibidos y que se percibieron de gran utilidad dentro del organización para todos los miembros del equipo.

Resultados. Teniendo como beneficios que la información sea distribuida y en el tiempo acordado de forma clara y concisa.

Procedimiento para tratar incidentes

Diagnostico. La organización ejecutante en un inicio consideraba a los incidentes como acontecimientos fortuitos de mínimo daño y solo se registraban las declaraciones de los

afectados cuando ocurría un accidente mayor, sin darle mucha importancia a los incidentes que a futuro podrían haberse convertido en accidentes que desencadenen lesiones graves en las personas.

Aplicación. La creación de los procedimientos para tratar incidentes (Cuadro 41), fue bienvenido por la organización ejecutante, por que permitió realizar el trabajo teniendo conciencia de los incidentes efectuados durante la ejecución de la obra.

Resultados. Sin embargo, durante las reuniones realizadas con los miembros del equipo se discutía en menor magnitud acerca de los incidentes leves que ocurrían durante la ejecución del proyecto, más por el contrario si tomaban mucho en cuenta los accidentes graves que habían ocurrido.

Por otro lado, se implementó y se logró tomar conciencia con el personal obrero la importancia de reconocer los incidentes y tomar medidas correctivas al respecto.

Flujograma de la actualización del plan de gestión de las comunicaciones

Diagnostico. Debido a que no existía un plan de gestión de las comunicaciones, por ende, tampoco había flujogramas que detallan cuando realizar la actualización de esta gestión.

Aplicación. Se elaboró el flujograma de la actualización del plan de gestión de las comunicaciones (Figura 21), con apoyo de los miembros del equipo con la intención de que todos seamos partícipes de la implementación de la gestión de las comunicaciones.

Resultados. Los beneficios logrados con esta implementación fueron la claridad de los pasos que se debe de tener en cuenta al ingresar nueva información al plan de gestión de las comunicaciones, además de que es de gran ayuda para los nuevos miembros del equipo que van integrándose.

Protocolo, etiqueta en el trabajo y Gestión de conflictos

Diagnostico. La organización ejecutante contaba con un plan de seguridad y salud ocupacional mas no con protocolos y etiquetas en el trabajo lo que ocasionaba que cada

miembro del equipo del proyecto trabajara según la cultura de trabajo que posee y por consiguiente generar conflictos con otros de los miembros del equipo que posean cultura de trabajo distintos a las del resto del equipo.

Aplicación. Se elaboró un cuadro de protocolo y etiqueta en el trabajo (Cuadro 43) en la medida de crear un ambiente saludable dentro de la organización con previa aprobación de la gerencia general.

Resultados. Entre los beneficios que nos trajo este cuadro, fue el de poseer una cultura compartida que nos identifique dentro de la organización ejecutante, con respecto al trato que debe haber entre nosotros los miembros del equipo.

Guía para eventos de comunicación

Diagnostico. Las reuniones que se realizaban dentro de la organización se caracterizaban por ser informales sin tener en cuenta la hora en que debía empezar y terminar, los puntos a tratar establecidos desde el principio y el de documentar y dejar constancia de los acuerdos tomados.

Aplicación. La guía de evento de comunicación (Figura 22) se implementó con la participación del equipo del proyecto, llegando a un consenso que beneficie a todos y sea aprobado antes por la gerencia general

Resultados. Se mostraron mucho más organizados las reuniones.

3.5. EFECTUAR LAS ADQUISICIONES

Criterio de Selección de proveedores

Diagnostico. La gerencia general ya contaba con los subcontratistas, proveedores con los que iba a trabajar debido a que ya había trabajado con ellos anteriormente. Muchas veces no existía un criterio formal para elegir a los proveedores lo que podría generar la desconfianza al no haber garantías al cumplir la calidad que se requiere para completar los trabajos.

Aplicación. Sin embargo, se elaboró el criterio de evaluación de proveedores (Cuadro 45) definiendo factores de selección como la experiencia en el sector, calidad, certificaciones de la empresa y su propuesta económica que nos permitió tomar mejores decisiones para trabajar con los proveedores adecuados.

Resultados. La gerencia general consideró opcional este sistema de selección de proveedores porque la cultura de trabajo ya mencionada líneas arriba que ellos tenían para contratar con los proveedores lo consideran mucho más práctica.

Calendario de Recursos

Diagnostico. La organización ejecutante no tenía un cronograma elaborado con la secuencia de actividades a realizar para completar el cierre del proyecto, debido a que la cultura de trabajo de la gerencia general es la de subcontratar por partes la ejecución del proyecto, generando problemas de planificación como retrasos en la ejecución de obra, ampliaciones de presupuesto, accidentes originados por completar cuanto antes las actividades, etc.

Aplicación. El calendario de Recursos (Figura 24) se planteó centrándose en el modo de trabajo de la organización considerando las elaboraciones de los planos y los servicios de los subcontratistas a emplearse para cerrar el proyecto.

Resultados. A la gerencia general le sirvió de guía el calendario de recursos porque le permitió tener un panorama mucho más claro de los hitos del proyecto

3.6. GESTIONAR LA PARTICIPACION DE LOS INTERESADOS

Clasificación de los interesados

Diagnostico. Se tenía una escasa información acerca de los stakeholders debido a que se desconocían la influencia que podían ellos ejercer en los objetivos del proyecto, por lo que tampoco se tomaba en cuenta el nivel de poder, influencia e interés que bien podrían haber influido de manera desfavorable en la toma de decisiones.

Aplicación. Se implementó el cuadro de clasificación de los interesados (Cuadro 47) con el objetivo de conocer los intereses con respecto al proyecto y el nivel de interés, poder e influencia q tienen y cuánto pueden influir en la toma de decisiones del proyecto.

Resultados. Fue una excelente herramienta por que permitió llevar a cabo un seguimiento de los intereses de los stakeholders, lo que nos permitía prever cualquier eventualidad que pudiera perjudicar a los objetivos del proyecto.

Registro de incidentes

Diagnostico. Como ya se mencionó no se contaba con registros documentados de incidentes menores que ocurriesen durante la ejecución del proyecto lo que podría haber generado serios accidentes a medida que se sigan ignorando estos incidentes.

Aplicación. El formato de registro de incidentes (Cuadro 48) se implementó con total apoyo del personal obrero.

Resultados. Se generó conciencia en el personal para informar sobre cualquier incidente que ocurriese por más que sea menor y consecuentemente evitar accidentes mayores.

Informes de desempeño personal

Diagnostico. La organización ejecutante no contaba en un inicio con evaluaciones de competencias en los miembros del equipo del proyecto lo que generaba desconocimiento del crecimiento o disminución del nivel de habilidades blandas que poseía el equipo del proyecto.

Aplicación. Las evaluaciones de competencias de trabajo en equipo (Cuadro 49) y las evaluaciones de competencias de rendimiento (Cuadro 50) implementados desde un principio nos permitieron realizar un seguimiento mensual y que al cabo de 4 meses de realizar las evaluaciones se destacó un crecimiento leve en las habilidades de algunos miembros del equipo del proyecto.

Resultados. Es bastante beneficioso el hecho de que haya crecimiento en la formación profesional del equipo del proyecto porque aseguró que se genere un ambiente de cooperación para completar y aumentar las probabilidades de éxito del proyecto.

Estrategia de gestión de stakeholders

Diagnostico. Debido a que había un desconocimiento dentro de la organización sobre el impacto que pueden ocasionar los intereses de los stakeholders, tampoco se creó una estrategia de gestión de stakeholders, lo que su ausencia generaría obstrucción en los objetivos del proyecto.

Aplicación. El cuadro de estrategia de gestión de stakeholders (Cuadro 51) implementado, ayudó a definir cómo manejar la información generada a lo largo del ciclo de vida del proyecto entre los stakeholders.

Resultados. La aplicación de estas estrategias ayudó a prever los conflictos que podrían haberse generado con los stakeholders.

4. MONITOREO Y CONTROL DE PROYECTO

4.1. CONTROLAR LAS COMUNICACIONES

Relación de activos de los procesos de la organización generados en el proyecto

Diagnostico. La organización maneja toda la documentación generada durante el ciclo de vida del proyecto dentro de la nube electrónica compartida con el equipo del proyecto, mas no se tiene un orden y una organización que indique que documentos existentes se tiene y como están guardados.

Aplicación. El cuadro de relación de activos de los procesos de la organización generados en el proyecto (Cuadro 53) se elaboró con el objetivo de manejar la información de manera más práctica, de fácil acceso y ubicación.

Resultados. Este cuadro ayudó a resumir y simplificar los procesos de búsqueda de los documentos que se requiera para su posterior uso o verificación.

Informe de desempeño del trabajo (Avance diario)

Diagnostico. La organización no contaba con un sistema de control de adquisiciones con respecto a la ejecución de las partidas de estructuras por la subcontratista RAJEM S.R.L. debido a la confianza personal que se tenía entre el gerente y el ing. jefe de la subcontratista quienes por medio de un contrato llegaron al solo acuerdo que por mes se tenía que entregar dos losas terminadas para su posterior valorización.

Sin embargo, esto podría haber generado a largo plazo accidentes de trabajo por no llegar a completar las metas mensuales, trabajos rehechos, entregables de menor calidad, etc.

Aplicación. Se elaboró un formato de informe de desempeño del trabajo (Cuadro 54) con el que se buscaba conocer el estado del avance diario de la ejecución del proyecto.

Resultados. Este formato permitió tener un control diario de la ejecución del proyecto y usarlo de base para planificar las actividades consecuentes e implementar acciones correctivas y reducir los riesgos que pudiesen ocurrir en el proyecto.

Actualización al registro de los interesados

Diagnóstico. Inicialmente cada vez que ingresaba un nuevo integrante al equipo del proyecto lo que se hacía era manejar su información básica (correo, celular) de forma verbal compartiéndolo con los demás. Esta situación diagnosticaba una desorganización la cual reflejaba el poco interés mostrado hacia los stakeholders.

Aplicación. Se volvió a actualizar el registro una vez completado la ejecución de las partidas de estructuras cuando ingresaron el supervisor general y el arquitecto al proyecto, quienes iban a formar el nuevo equipo hasta culminar el cierre del proyecto.

Resultados. La actualización del registro de interesados (Cuadro 56) indicó que está habiendo un control y compromiso por gestionar la participación de los interesados, el cual direccionaba a optimizar los entregables del proyecto.

4.2. CONTROLAR LAS ADQUISICIONES

Solicitudes de cambio

Diagnóstico. La forma de realizar cambios aprobados dentro de la organización se realizaba verbalmente sustentados con RFI's, que mostraban en un modelamiento BIM el cambio propuesto, sin embargo, no se realizaba la descripción exacta y la razón de dicho cambio en forma escrita, lo que podría haber ocasionado malas interpretaciones.

Aplicación. El formato de solicitudes de cambio (Cuadro 58) se implementó con el objetivo de dejar constancia de los cambios aprobados a realizar.

Resultados. Esta implementación documentada permitió que sirva como aporte para las lecciones aprendidas y evitar errores similares para tomarlos en cuenta en futuros proyectos

Datos de desempeño del trabajo

Diagnóstico. La subcontratista de la ejecución de las partidas de estructuras entregaba a la organización una valorización general mensual sin mostrar muchos detalles de las actividades realizadas, lo que causaba que más adelante se puedan ver incongruencias de lo ejecutado con lo diseñado en los planos.

Aplicación. Se creó un formato mostrando los datos de desempeño del trabajo (Figura 29 y Anexos) de la ejecución de las partidas de encofrado, colocación de acero y vaciado del concreto en la ejecución de las partidas de estructuras para llegar a tener un mejor control y conocimiento de las actividades que se realizan a diario.

Resultados. Los datos de desempeño implementados en el proyecto mostraron el seguimiento de la ejecución de las actividades y además de fortalecer la confianza con la subcontratista por el trabajo realizado.

Monitorear la ejecución de los contratos

La organización realiza siempre un informe de observaciones (Cuadro 65) en la etapa de la ejecución de las partidas de estructuras mostrando las incongruencias que difieren de lo ejecutado con lo diseñado, para tomar acciones preventivas o correctivas.

Por lo que no es necesario implementar un nuevo cuadro o formato que dé seguimiento a la ejecución de los contratos.

4.3. CONTROLAR LA PARTICIPACION DE LOS INTERESADOS

Matrices Poder / Influencia / interés

Diagnóstico. A inicios del proyecto no existía un control de la participación de los stakeholders dentro de la organización, porque la cultura de trabajo no lo consideraba trascendental, esto podría haber llegado a ser desfavorable en la ejecución del proyecto por el accionar negativo de los stakeholders.

Aplicación. Se implementaron Matrices de Influencia – Impacto (Cuadro 59), Matrices de Poder – Interés (Cuadro 60) y Matriz de Poder – Influencia (Cuadro 61), los que mostraba los niveles (Alta / baja) que poseían los stakeholders dentro del proyecto.

Basándonos en el nivel de autoridad y el nivel de preocupación se optó trabajar con la matriz de **Poder / Influencia**, el cual se iba actualizando mensualmente y a evaluar el modo en que los interesados clave pueden reaccionar o responder en diferentes situaciones presentados a lo largo del proyecto.

Resultados. Concluyendo la ejecución de las partidas de estructuras se mostró en la matriz Poder – Influencia (Cuadro 63) que el nivel de influencia y poder se mantuvieron en algunos

stakeholders demostrando que las estrategias creadas anteriormente dieron resultado, y que por otra parte en los demás stakeholders también se reflejaron variación en sus indicadores de interés lo que hace que sigamos implementando nuevas estrategias para consensuar con ellos en favor del proyecto.

5. CIERRE DEL PROYECTO

5.1. CERRAR LAS ADQUISICIONES

Acta de aceptación de entregables

Diagnóstico. Al culminar un servicio dentro del proyecto, la empresa acostumbraba a realizar una inspección general para verificar todos los entregables y dar conformidad a los requerimientos del proyecto que cumplieran con los criterios de aceptación establecidos en los contratos consensuados por ambas partes. Mas no se realizaba la documentación pertinente para dejar constancia de los entregables completados. Causando la inexistencia de un documento formal que acredite el trabajo realizado, y por ende se preste a malas intenciones.

Aplicación. Se elaboró el acta de aceptación de entregables (Cuadro 66) declarando la conformidad por ambas partes del contrato y su posterior firma.

Resultados. Un documento bastante útil que fue percibido por la organización, ya que dejaba constancia y la garantía del trabajo que se realizó con la parte prestadora de servicios.

CAPITULO V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

CON RESPECTO A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. Se aplicaron los procesos de Planificar la gestión de los Recursos humanos, Adquirir el equipo del proyecto, Desarrollar el equipo del proyecto y Dirigir el equipo del proyecto los cuales fueron de gran importancia en el proyecto por que impulsó a que el equipo conformado para el presente proyecto esté comprometido, dinámico y enfocado en cumplir las metas del proyecto y que a su vez se reflejaron en un crecimiento en los resultados de las evaluaciones de competencias personales y de rendimiento.

2. En función al organigrama se elaboró una matriz de descripción de roles y responsabilidades que debe poseer cada perfil profesional debidamente aprobada con la gerencia, lo cual es base para crear un equipo fortalecido enfocado en la solución de problemas.

3. Se estableció una matriz de asignación de responsabilidades que ayudó a asegurar que cada uno de los entregables de la EDT sean asignados a un miembro del equipo del proyecto con su función correspondiente. El compromiso de cumplir estas responsabilidades no llevo a concretarse por completo.

4. Se implementó y se mejoró las políticas de seguridad, salud, la Coubicación, capacitaciones, actividades de desarrollo del espíritu de equipo, reconocimientos, recompensas y normas de trabajo con el fin de otorgar personalidad a la organización y reflejar una imagen de la actitud que se tiene hacia el personal. De los cuales se puso en práctica parcialmente estas herramientas debido a las decisiones del gerente general y por mantener la cultura de trabajo con un enfoque tradicional limitado a los costos y tiempo.

5. Para conocer el rendimiento de los miembros del equipo dentro del proyecto se realizaron evaluaciones de competencias de rendimiento y de trabajar en equipo, ésta mostró resultados de las fortalezas y las oportunidades de mejora del evaluado.

CON RESPECTO A LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

1. Dentro de la Gestión de las Comunicaciones se aplicaron los procesos de Planificar la Gestión de las Comunicaciones, Gestionar las Comunicaciones y Controlar las comunicaciones que permitió mantener un flujo continuo de comunicación dentro del proyecto.

2. En la fase de inicio del proyecto con la elaboración de las matrices de requerimientos de información por interesados y distribución de la información se aclaró la frecuencia, los medios y los métodos para enviar la información, requerimientos y otros, lo cual garantizó que les llegue a todos los miembros del equipo asegurando que ésta sea recibida y comprendida.

3. Se crearon actas de reunión de coordinación para fomentar la cultura de documentar todo lo acordado en las reuniones con los miembros del equipo y demás interesados, los cuales fueron bien recibidos por parte de la gerencia de la empresa.

4. Se implementó herramientas de gestión visual (procedimientos, guías, flujogramas) que fueron de gran utilidad para todos los miembros del equipo que tenían dudas, porque facilitó la comprensión de la cadena de pasos que se deben tomar en cuenta antes de realizar una actividad dentro de la organización.

5. Se elaboró y se difundió políticas de convivencia laboral y gestión de conflictos para promover a convivir en un ambiente sano de trabajo, que permitió participar activamente y trabajar en equipo.

6. Con la implementación de estos nuevos procesos y herramientas de la gestión de comunicaciones, se actualizó una nueva base de activos de los procesos de la organización que permitirá gestionar de mejor manera futuros proyectos.

7. La actualización del directorio de los interesados se realizó constantemente a medida que iban integrándose nuevos profesionales o retirándose, al igual que también se monitoreaba y registraba sus requerimientos y expectativas sobre el proyecto.

8. La aplicación de los procesos de las comunicaciones del proyecto es nueva para los integrantes del equipo del proyecto, por lo que les resulta tedioso registrar o usar las herramientas propuestas para la gestión de las comunicaciones y además que en algunos casos no lo consideran importante porque aún hay desconfianza en la implementación de la Gestión de las comunicaciones.

CON RESPECTO A LA GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES

1. Los procesos de la Gestión de las Adquisiciones que se aplicaron son: Planificar la Gestión de las Adquisiciones, Efectuar las Adquisiciones, Controlar las Adquisiciones y Cerrar las Adquisiciones.

2. Se establecieron criterios para definir si se adquirirán fuentes externas (contratistas, subcontratistas) o internas que realicen las actividades del proyecto previstas por el gerente general, mediante una matriz de análisis de decisión de hacer o comprar.

3. Con el cuadro de Recursos para las Adquisiciones se designaron las responsabilidades a los miembros del equipo para evaluar y elegir los productos que comprará al igual que los servicios externos que contratará la empresa.

4. Se elaboró en conjunto con el equipo del proyecto un flujograma de procedimientos de la compra de materiales lo que permitió conocer las acciones que implica un proceso determinado como es la compra de materiales y que sirvió de apoyo para todos los integrantes nuevos que ingresaron al proyecto.

5. Se elaboraron enunciados del trabajo de las adquisiciones que ayudaron a describir con mayor detalle las necesidades que se requiere de un producto o servicio y que deben ser tomados en cuenta en adelante para las ofertas de los proveedores.

6. Es necesario contar con criterios de evaluación para elegir a los proveedores. En nuestro caso se definieron dos áreas, el primero que es el prestigio que contiene la experiencia en el sector, la calidad, las certificaciones de la empresa, el segundo que fue la propuesta económica

que contiene el costo ofertado, el plazo ofertado y las formas de pago. Muchas veces el gerente general decide por cuestiones personales a los contratistas con los que se trabajará.

7. El Calendario de recursos hecho fue una herramienta visual que permitió identificar los momentos en que se requerirá de los servicios de los subcontratistas para realizar las actividades que requiere el proyecto.

8. El registro de solicitudes de cambio guiados con RFI's nos dió un panorama más detallado del cambio que se requiere realizar para ser aprobado por el gerente. Adicionando que esta alternativa para realizar cambios en el proyecto fue muy práctica para el entendimiento de la gerencia de la empresa.

9. El cierre de los servicios de los contratistas se formalizó con actas de aceptación de entregables implementados, lo que constató la conclusión formal de los servicios indicando si es que existen observaciones a subsanar.

CON RESPECTO A LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

1. Durante el proyecto se aplicaron los procesos de Identificar a los interesados, Planificar la Gestión de los interesados, Gestionar la participación de los interesados y Controlar la participación de los Interesados; y que a su vez estos procesos me permitieron identificar a los involucrados del proyecto, conocer sus expectativas, dar un seguimiento a sus requerimientos y crear una estrategia.

2. Se elaboró registros de incidentes durante el ciclo de vida del proyecto que sirvieron para prevenir futuros accidentes, también como aporte para las lecciones aprendidas del cierre del proyecto.

3. El cuadro de evaluación de los interesados permitió conocer las expectativas y requerimientos de ellos y por ende mejorar en el desempeño de trabajo asegurando enfocarse en los objetivos y reducir los riesgos que puedan presentarse en el proyecto.

4. Para controlar la participación de los interesados se definió usar la matriz de clasificación (Poder / Influencia) que logró un óptimo seguimiento de las expectativas y requerimientos que van cambiando de inicio a fin del proyecto, el cual nos ayudó a crear estrategias para mitigar los riesgos que pudieran haberse presentado.

CON RESPECTO A LOS PROCESOS MAS INCIDENTES

1. En cuanto a la gestión de las adquisiciones, los procesos de planificar y efectuar las adquisiciones tuvieron mayores incidencias ya que por la naturaleza propia del proyecto las adquisiciones siempre están presentes durante todo el ciclo de vida del proyecto, por ello es imprescindible usar herramientas como Análisis de decisión de hacer o comprar, cuadro de recursos de las adquisiciones, restricciones y supuestos de las adquisiciones, enunciado del trabajo de las adquisiciones, criterios de selección de proveedores, solicitudes de compra, solicitudes de cambios.

2. En cuanto a la gestión de los interesados, todos sus procesos (Identificar interesados, planificar la gestión de los interesados, gestionar la participación de los interesados y controlar la participación de los interesados) incidieron en el proyecto debido a que es primordial conocer los requerimientos y expectativas de los interesados claves además de los cambios de éstas que surgieron durante el ciclo de vida del proyecto.

3. En cuanto a la gestión de los recursos humanos, el proceso de Dirigir el equipo del proyecto recurrió a mayor incidencia por las evaluaciones de competencias periódicas que se realizaban con los miembros del equipo del proyecto lo cual determinó el estado de rendimiento del evaluado.

4. En cuanto a la gestión de las comunicaciones el proceso efectuar las comunicaciones fue el más incidente en el proyecto porque con ello se manejó una fluida información (actas de

reuniones, informes de estado del proyecto, procedimientos, distribución y requerimientos de la información) del estado del proyecto con todos los miembros del equipo constantemente.

CONCLUSIONES GENERALES

1. El hecho de que haya habido mayor incidencia en algunos procesos no indica que estos sean más importantes, la aplicación de todos los procesos de la guía del PMBOK son buenas prácticas reconocidas internacionalmente para incrementar la probabilidad de éxito en los proyectos. Siendo el Acta de constitución del proyecto, el registro de interesados y la definición del alcance estándares básicos para mitigar riesgos, evitar sobrecostos en el proyecto.

2. Cabe destacar que se realizaron otros procesos independientes del tema de investigación por la importancia que éstas tienen y que son imprescindibles ya que algunos procesos aplicados en esta investigación dependen necesariamente de estos procesos como son la EDT, el Acta de constitución del proyecto y el Plan para la dirección del proyecto.

3. En la aplicación de los procesos de la Guía del PMBOK, y durante el desarrollo del proyecto se generaron cambios constantes por motivos imprevistos o casos fortuitos, esto origina a que se haga una constante actualización a los documentos al proyecto y plan para la dirección del proyecto.

4. La aplicación de los fundamentos de la guía del PMBOK fue bien recibida en la empresa, mas no se utilizaron todos los procedimientos planteados durante la ejecución de las partidas de estructuras del proyecto debido a que el gerente general optó por continuar trabajando con la metodología que lo viene haciendo (enfoque tradicional).

5. Si bien la guía del PMBOK ofrece una metodología de aplicación de procesos para llevar en forma integrada la dirección de proyectos de inicio hasta el cierre del proyecto, se tiene en cuenta que actualmente las empresas inmobiliarias de la ciudad del Cusco optan por disminuir en lo posible los procedimientos y costos enfocándose más en ir directo a la acción y no tomarlo con la seriedad que se debe la planificación y control del proyecto.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los profesionales Directores de Proyecto utilizar la presente tesis como modelo para la gestión de sus próximos proyectos. En este se encontrarán pautas y todos los documentos, plantillas, formatos y procedimientos que permitirán una mejora en la calidad de dirección de proyecto, además de mejorar la comunicación eficaz entre los integrantes de equipo de proyecto y otros interesados.

2. Antes de ejecutar un proyecto, se deben de asignar recursos para realizar un adecuado planeamiento, pues el ejecutar los proyectos sin una adecuada gestión de planificación que incluya un eficiente seguimiento y control de los procesos, generará en el futuro, problemas traducidos en sobrecostos.

3. Se recomienda enfáticamente que en los proyectos que se hagan para adelante se identifiquen a los interesados externos e internos que influyan en los objetivos del proyecto conociendo de forma completa sus requerimientos, expectativas y acordar con ellos desde el principio.

4. Es necesario establecer desde la fase de inicio del proyecto y con las partes interesadas las formas, formatos, contenido y periodicidad de la información a distribuirse, así como las formalidades de las comunicaciones.

5. Los Reportes, informes y otras comunicaciones para emitirse oportunamente con la debida anticipación deben utilizarse las diferentes alternativas de sistemas de información digital como e-mails, multimedia, soluciones WEB, etc.

6. Desde un inicio deben establecerse formatos de control de los principales parámetros de los contratos de adquisiciones: datos, fechas e hitos principales, requisitos para el pago, datos de desempeño del trabajo.

7. Se recomienda utilizar la información histórica de proyectos anteriores similares para los nuevos proyectos, para evitar errores que ya se hayan cometido antes y a la vez mejorar las metodologías que se emplearon para gestionar la dirección de proyectos.

BIBLIOGRAFIA

1. Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. *PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK, 2013)*. – Quinta Edición.
2. DHARMA CONSULTING. Especialista en Project Management - <http://www.dharmacon.net/herramientas/gestion-proyectos-formatos/>
3. R. Edward Freeman (1984). *Strategic management: A Stakeholder approach*.
4. Serpa Chávez, Rocky Gustavo & Tineo ramos, Carlos Antonio. (2015). *Dirección de proyecto con aplicación de la guía del PMBOK, en un proyecto de construcción de puente*.
5. Yolanda Pacheco Letona. (2017). *Dirección de un proyecto de construcción y mejoramiento de servicios educativos, aplicando estándares del PMI*
6. Farje Mallqui, Julio Enrique. (2011). *Aplicación de los lineamientos del PMBOK en la gestión de la ingeniería y construcción de un depósito de seguridad para residuos industriales*.
7. Domínguez Calderón Luis & Gamarra Florian Mariel & Leiva Calderón Daniel. (2017). *Dirección de proyectos de Infraestructura vial bajo los estándares del PMI “Rehabilitación y mejoramiento de la carretera Canta - Huallay”*
8. Vanessa Cárdenas Vargas. (2013). *Planeamiento integral de la Construcción de 142 viviendas unifamiliares en la ciudad de Puno aplicando lineamientos de la Guía del PMBOK*.
9. Wave Rivera, Oscar Rodolfo. (2009). *Diseño de una guía de diagnóstico y autoevaluación para la mejora de la red logística de distribución en la industria de alimentos: productos cárnicos*.
10. Formula proyectos urbanos pmi pe. (2012). ¿Qué es el PMI y que es el PMBOK?. Obtenido de <https://formulaproyectosurbanospmipe.wordpress.com/2012/01/18/que-es-el-pmi-y-que-es-el-pmbok/>
11. Factor humano formación. (2018). ¿Qué es un proyecto en el mundo PMI?. Obtenido de <https://factorhumanoformacion.com/proyecto-en-el-mundo-pmi/>
12. PMI (2019). ¿Qué es la dirección de proyectos? Obtenido de <https://americalatina.pmi.org/latam/AboutUS/QueEsLaDireccionDeProyectos.aspx>
13. Zapata, Esther. (2013). Administración de recursos humanos y su impacto en la organización. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-y-su-impacto-en-la-organizacion/>
14. Cruz, Raquel. (2013). La importancia de los “Recursos Humanos”. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/>
15. Retos directivos. (2017). Historia de los Recursos Humanos: 5 momentos clave. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/historia-de-los-recursos-humanos-5-momentos-clave/>
16. Callejón, Emilio. (2014). Comunicación en proyectos de construcción y en obra. Obtenido de <http://ecallejon.com/2014/05/12/comunicacion-en-proyectos-de-construccion-y-en-obra/>
17. Rojas, Keila. (2016). Fundamentos y elementos de la Comunicación Organizacional. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/fundamentos-elementos-la-comunicacion-organizacional/>
18. D. Ángel Fernández Diez. (2004). Gestión de los Recursos Humanos. Obtenido de https://www.paho.org/paho-usaid/documents/events/antigua06/Lecturas_Gestion_Recursos_Humanos.doc?ua=1

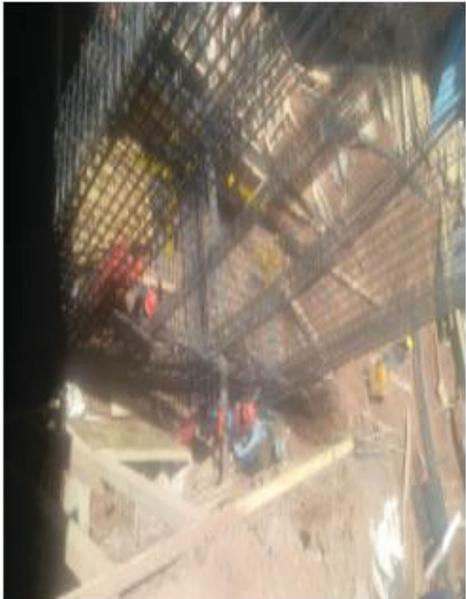
19. Golfredo Molina. (2018). Gestión de la comunicación organizacional. Obtenido de <https://www.gestionar-facil.com/comunicacion-organizacional/>
20. Yndra Lucia, Rodríguez Lagual. (2013). Gestión de Recursos Humanos. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>
21. Larry W. Smith. (2000). Análisis de grupo de interés: una práctica fundamental de proyectos exitosos. Obtenido de <https://www.pmi.org/learning/library/stakeholder-analysis-pivotal-practice-projects-8905>
22. Deborah Vogwell. (2003). Gestión de los Interesado. Obtenido de <https://www.pmi.org/learning/library/stakeholder-management-task-project-success-7736>
23. Robinson Sezar & Aguilar Afonso. (1997). Gestión de compras en un entorno TQC. Obtenido de <https://www.pmi.org/learning/library/procurement-management-tqc-environment-5192>
24. Mallqui Zapana, Alejandra Cristina. (2016). *Aplicación de los lineamientos de la guía PMBOK para mejorar la gestión de un proyecto metalmecánico Caso: GMI SPOOLS RUBBER LINED – Fabricación de spools. Empresa “IMCO SERVICIOS SAC”*

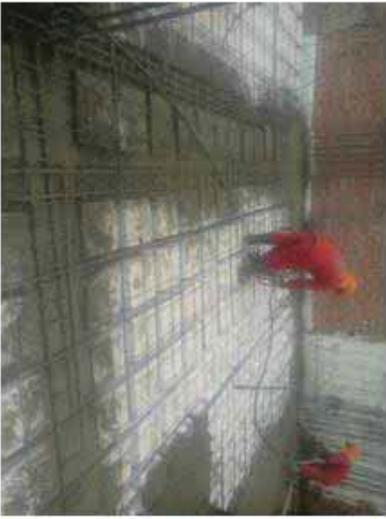
ANEXOS

ANEXO 01:
PANEL FOTOGRAFICO

 <p>Demolición de la Vivienda</p>	 <p>Demolición de la Vivienda</p>
 <p>Demolición de la Vivienda</p>	 <p>Limpieza de escombros</p>

<p data-bbox="836 472 868 745">Movimiento de tierras</p> 	<p data-bbox="836 1228 868 1606">Carguío de material excedente</p> 
<p data-bbox="337 252 370 966">Actividades de movimiento de tierra con Retroexcavadora</p> 	<p data-bbox="337 1270 370 1554">Movimiento de tierras</p> 

 <p>Armado de Columnas y Vigas de Cimentación</p>	 <p>Encofrado de Vigas de Cimentación</p>
 <p>Apuntalamiento del encofrado en vigas de cimentación</p>	 <p>Vaciado de concreto y vibración en el nivel del sótano</p>

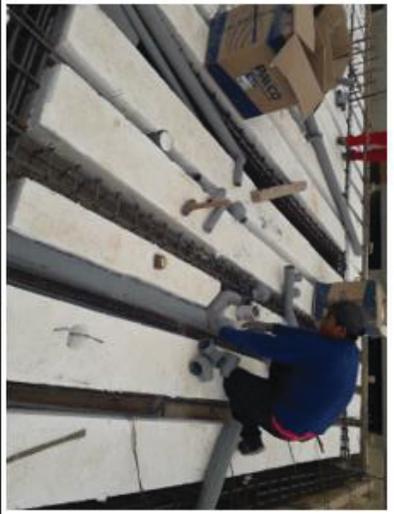
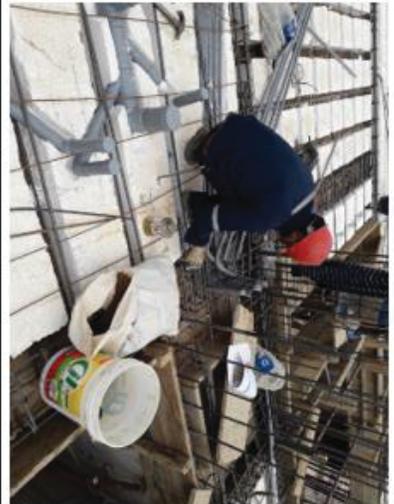
	
<p>Vaciado de concreto y vibración en losas aligeradas del Nivel del Semisótano</p>	<p>Encofrado de Vigas y losas – Nivel Sótano</p>
<p>Habitación y Colocación de Acero en Columnas</p>	<p>Encofrado de Vigas, losas y colocación de Acero</p>
	

 <p>Encofrado de Placas</p>	 <p>Colocación de Fierro Corrugado en vigas</p>
 <p>Curado de Concreto</p>	 <p>Colocación de Tecnopor en losas Aligeradas</p>

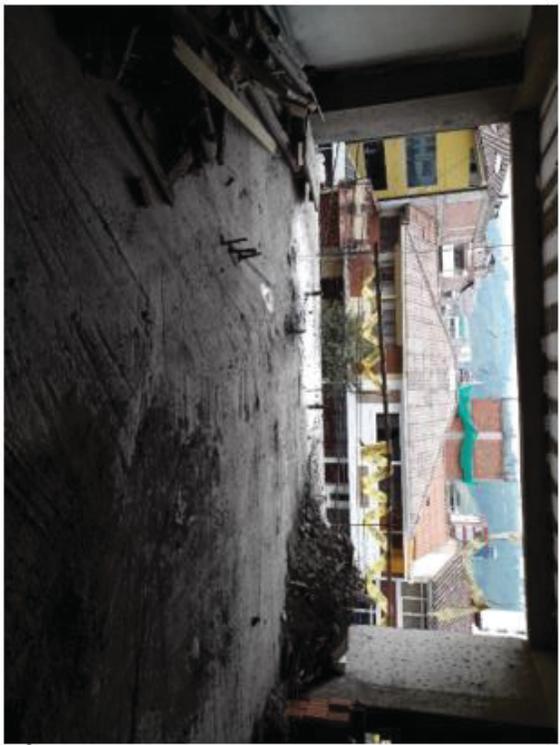
 <p>Armado de Acero en losa maciza</p>	 <p>Colocación y amarre de estribos en vigas</p>
 <p>Encofrado de losa de Primer Nivel</p>	 <p>Colocación de Tecnopor</p>

 <p>Habitación de acero para placas y columnas</p>	 <p>Vestidores del personal obrero</p>
 <p>Colocación de mallas de Seguridad</p>	 <p>Trazo y Replanteo de Gradadas</p>

 <p>Vaciado de concreto en gradadas</p>	 <p>Ensayo con testigos</p>
 <p>Desencofrado losas y vigas</p>	 <p>Actividades de Trazo y Replanteo</p>

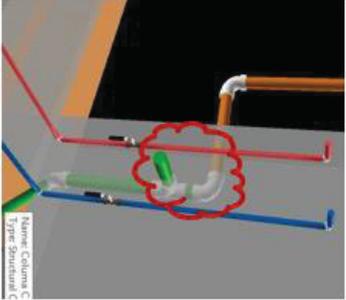
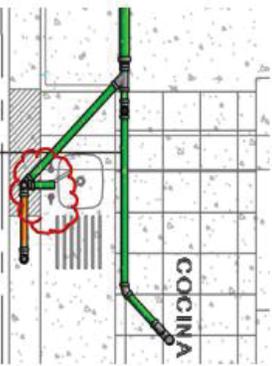
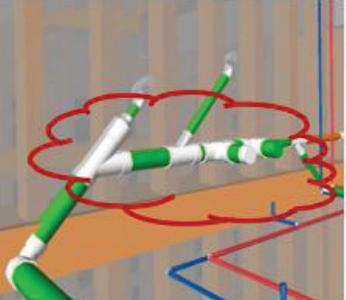
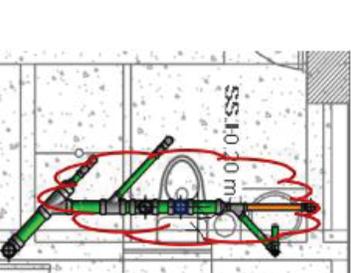
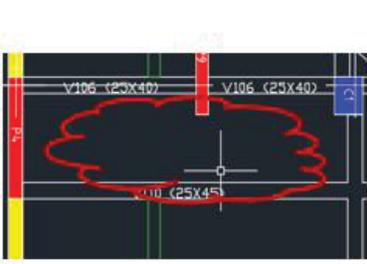
<p data-bbox="852 462 885 745">Instalaciones Sanitarias</p> 	<p data-bbox="852 1249 885 1533">Instalaciones eléctricas</p> 
<p data-bbox="357 420 389 787">Colocación del acero en gradadas</p> 	<p data-bbox="357 1144 389 1648">Vaciado de la 7ma losa con Camión mixer</p> 

 <p data-bbox="824 443 862 758">Nivelación la losa con regla</p>	 <p data-bbox="824 1125 862 1661">Colocación de arpilleras en la edificación vecina</p>
 <p data-bbox="345 485 383 722">Charlas de Seguridad</p>	 <p data-bbox="345 1115 383 1671">Trabajadores con su equipo de protección personal</p>

<p>Limpieza general de Obra</p>	
<p>Vista frontal de la edificación</p>	

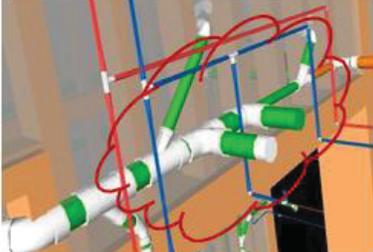
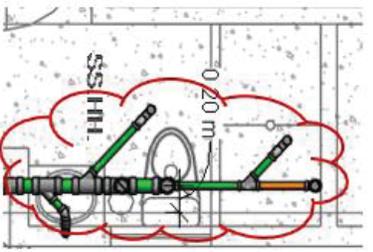
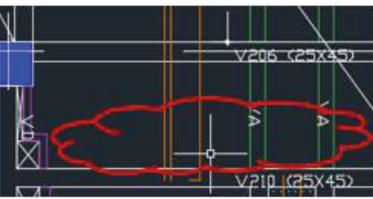
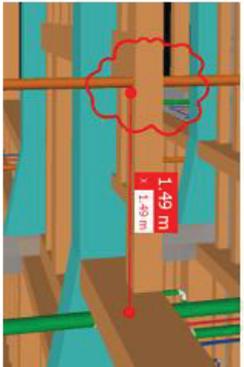
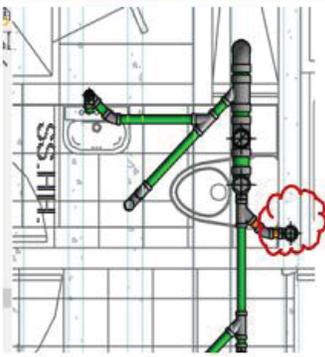
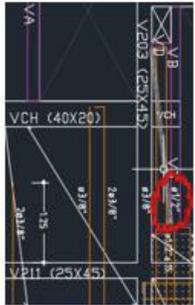
**RFI's
Información)**

(Solicitud de

INFORMACION SOLICITANTE Ing. Marvin Ochoa Garcia PARA: Ing. Especialista RFI - N° 04 PROYECTO: Residencial IBIZA CATEGORIA DE CONSULTA Cruce Fisico FECHA 18/05/2018		INTERFERENCIA 		ESPECIALIDAD 		ESPECIALIDAD 2 		LOCALIZACION IISS Cochma dpo 201.202 ESTRUCT. C3A - LAMINA E-09 Recurrente desde el 1º Nivel hasta el 6º Nivel DESCRIPCION La montante de desague Ø 2" y el tubo de ventilacion de Ø 2" atraviesan ambas vigas en la seccion resaltada	
INFORMACION SOLICITANTE Ing. Marvin Ochoa Garcia PARA: Ing. Especialista RFI - N° 05 PROYECTO: Residencial IBIZA CATEGORIA DE CONSULTA Cruce Fisico FECHA 18/05/2018		INTERFERENCIA 		ESPECIALIDAD 		ESPECIALIDAD 		LOCALIZACION IISS Cochma dpo 101 ESTRUCT. Entre V106 y V110 y Recurrente desde el 1º Nivel hasta el 6º Nivel DESCRIPCION El tubo de desague Ø 4" pasa transversalmente las vigas en el sector resaltado, a 0,20 m de V110	
ESTADO APROBADO MODIFICACION EN REVISION X COMENTARIO									

Elaboración de RFI's (004-005)

Fuente: Documentos de WAMOL S.R.L.

INFORMACION	INTERFERENCIA	ESPECIALIDAD 1	ESPECIALIDAD 2	LOCALIZACION
SOLICITANTE Ing. Marvin Ochoa Garcia PARA: Ing. Especialista RFI - N° 07 PROYECTO: Residencial IBIZA CATEGORIA DE CONSULTA Cruce Falso FECHA 18/05/2018				ITSS Rafael Compañía dpo 202 ESTRUCT. Viguetas entre V210 Recurrente desde el 2º Nivel hasta el 6º Nivel DESCRIPCION El tubo de desague Ø 4 " atraviesa longitudinalmente las viguetas en el sector resaltado. ESTADO APROBADO MODIFICACION X EN REVISION COMENTARIO
INFORMACION SOLICITANTE Ing. Marvin Ochoa Garcia PARA: Ing. Especialista RFI - N° 08 PROYECTO: Residencial IBIZA CATEGORIA DE CONSULTA Cruce Falso FECHA 18/05/2018				LOCALIZACION ITSS Rafael, social dpo 103 ESTRUCT. VB Recurrente desde el 2º Nivel hasta el 4º Nivel. DESCRIPCION El tubo de ventilacion Ø 3 " atraviesa transversalmente la viga a 1.49m de distancia de la V210 en el sector resaltado. ESTADO APROBADO MODIFICACION X EN REVISION COMENTARIO

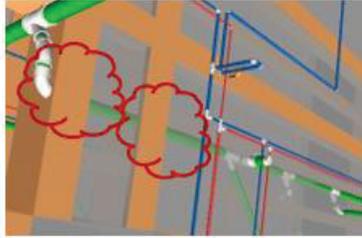
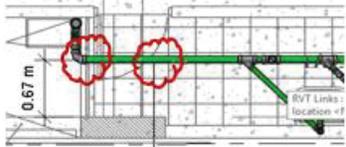
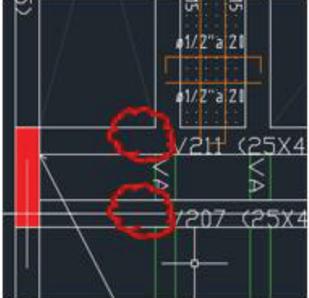
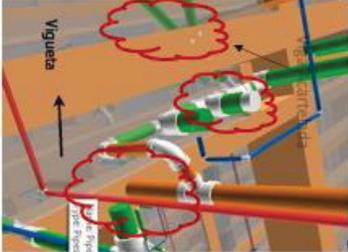
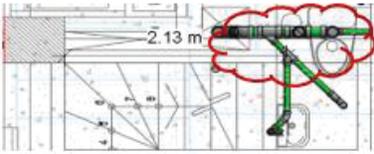
Elaboración de RFI's (007-008)

Fuente: Documentos de WAMOL S.R.L.

INFORMACION	INTERFERENCIA	ESPECIALIDAD 1	ESPECIALIDAD 2	LOCALIZACION
SOLICITANTE Ing. Martín Ochoa García PARA: Ing. Especialista RFI - Nº 10 PROYECTO: Residencial IBIZA CATEGORIA DE Cruce Físico FECHA 18/05/2018				ISS Terraza Depto 202 ESTRUCT. V209 Recurrente desde el 2º Nivel hasta Altillo DESCRIPCION El tubo de desagüe Ø 2 " atraviesa longitudinalmente la viga V209 en el sector resaltado, el cruce se produce a 1.01m de la C3 y esta embobida en la viga en una longitud de 2.86m. ESTADO APROBADO MODIFICACION X EN REVISION COMENTARIO
SOLICITANTE Ing. Martín Ochoa García PARA: Ing. Especialista RFI - Nº 11 PROYECTO: Residencial IBIZA CATEGORIA DE Cruce Físico FECHA 18/05/2018				ISS Baño Privado 502 ESTRUCT. VIGUETAS ENTRE V306 Y 6º Nivel y 6º Nivel DESCRIPCION El tubo de desagüe Ø 4 " atraviesa transversalmente las viguetas entre las vigas V306 y V310, además, atraviesa la viga acristalada en la sección de 0.25x0.45. ESTADO APROBADO MODIFICACION X EN REVISION COMENTARIO

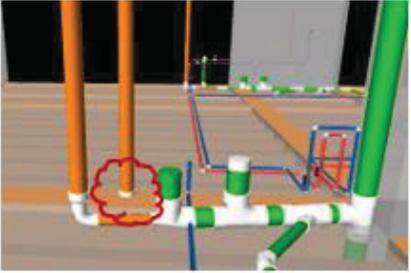
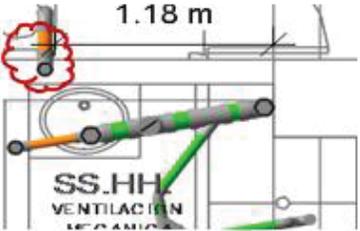
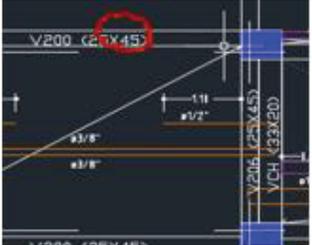
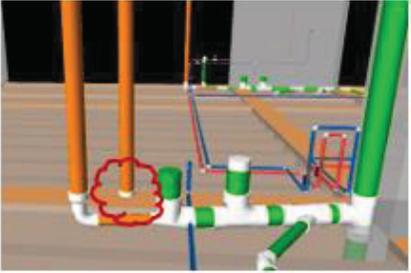
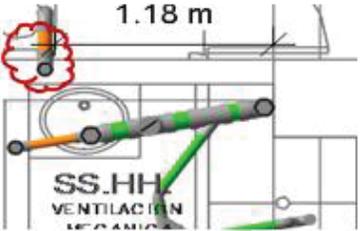
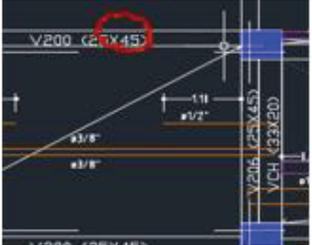
Elaboración de RFI's (010-011)

Fuente: Documentos de WAMOL S.R.L.

INFORMACION	INTERFERENCIA	ESPECIALIDAD 1	ESPECIALIDAD 2	LOCALIZACION
SOLICITANTE Ing. Marvin Ochoa Garcia PARA: Ing. Especialista RFI - N° 003 PROYECTO: Residencial IBIZA CATEGORIA DE CONSULTA Cruce Fisico FECHA 18/05/2018				ISS Cocina dpto 202 ESTRUCT V207.211 - LAMINA E-09 Nivel DESCRIPCION La montante de desague Ø 3" atraviesa ambas vigas en la seccion resaltada
SOLICITANTE Ing. Marvin Ochoa Garcia PARA: Ing. Especialista RFI - N° 008 PROYECTO: Residencial IBIZA CATEGORIA DE CONSULTA Cruce Fisico FECHA 18/05/2018				LOCALIZACION ISS Baño social dpto 703 ESTRUCT. Viguetas entre V703 y Vb 7º Nivel DESCRIPCION El tubo de desague Ø 4 " atraviesa longitudinalmente las viguetas en el sector resaltado, así mismo, el tubo de ventilacion de Ø3" corta transversalmente la Vb, por otro lado la tubería de Ø 2" corta la viga acartelada a una distancia de 2,13m de la C1 ESTADO APROBADO MODIFICACION SANITARIA EN REVISION COMENTARIO

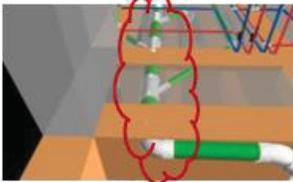
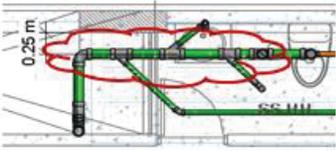
Elaboración de RFI's (003-006)

Fuente: Documentos de WAMOL S.R.L.

INFORMACION	INTERFERENCIA	ESPECIALIDAD 1	ESPECIALIDAD 2	LOCALIZACION
<p>SOLICITANTE Ing. Marvin Ochoa Garcia</p> <p>PARA: Ing. Especialista</p> <p>RFI - Nº 012</p> <p>PROYECTO: Residencial IBIZA</p> <p>CATEGORIA DE CONSULTA Cruce Fisico</p> <p>FECHA</p>				<p>ESTADO APROBADO</p> <p>MODIFICACION SANITARIA</p> <p>EN REVISION X</p> <p>COMENTARIO</p> <p>LOCALIZACION BAÑO SOCIAL DPTO VIGAS V711 Y V707 5º Nivel y 6º Nivel</p> <p>DESCRIPCION El tubo de desague Ø 4 " atraviesa transversalmente las vigas V711 y V707, a una distancia de 0.25m de C3</p> <p>ESTADO APROBADO</p> <p>MODIFICACION SANITARIA</p> <p>EN REVISION X</p> <p>COMENTARIO</p>
<p>SOLICITANTE Ing. Marvin Ochoa Garcia</p> <p>PARA: Ing. Especialista</p> <p>RFI - Nº 009</p> <p>PROYECTO: Residencial IBIZA</p> <p>CATEGORIA DE CONSULTA Cruce Fisico</p> <p>FECHA</p>				<p>ESTADO APROBADO</p> <p>MODIFICACION SANITARIA</p> <p>EN REVISION X</p> <p>COMENTARIO</p> <p>LOCALIZACION Baño compartido dpto 103 (Segundo Nivel)</p> <p>ESTRUCT. V200</p> <p>DESCRIPCION Recurren desde el 2º Nivel hasta el Atltlo</p> <p>DESCRIPCION El tubo de ventilacion Ø 3 " atraviesa transversalmente las vigas a 1.18m de distancia de la C1 en el sector resaltado.</p> <p>ESTADO APROBADO</p> <p>MODIFICACION SANITARIA</p> <p>EN REVISION X</p> <p>COMENTARIO</p>

Elaboración de RFI's (009-012)

Fuente: Documentos de WAMOL S.R.L.

INFORMACION	INTERFERENCIA	ESPECIALIDAD 1	ESPECIALIDAD 2	LOCALIZACION
SOLICITANTE Ing. Marvin Ochoa Garcia PARA: Ing. Especialista RFI - N° 012 PROYECTO: Residencial IBIZA CATEGORIA DE CONSULTA Cruce Fisico FECHA				IISS BAÑO SOCIAL DPTO 702.701 ESTRUCT. VIGAS V711 Y V707 5° Nivel y 6° Nivel DESCRIPCION El tubo de desagüe Ø 4 " atraviesa transversalmente las vigas V711 y V707, a una distancia de 0.25m de C3
ESTADO APROBADO MODIFICACION SANITARIA EN REVISION COMENTARIO X				

Elaboración de RFI's (012)

Fuente: Documentos de WAMOL S.R.L.

ANEXO 02:
EVALUACIONES DE
COMPENTENCIAS

**EVALUACION DE COMPETENCIAS
DE TRABAJO EN EQUIPO**

I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO					
FECHA	31 MAYO 2018				
I. DATOS DEL EVALUADO					
NOMBRE	Kiyoshi Cahuata				
ÁREA	Área técnica del Proyecto Ibiza				
CARGO	Jefe de Arquitectura				
II. DATOS DEL EVALUADOR					
<i>Relación con el evaluado (Marcar con una X)</i>					
JEFE					
SUPERVISADO					
CLIENTE					
COLEGA	X				
AUTOEVALUACION					
DESCRIPCION	CLASIFICACION				
	<i>1 (Nunca)</i>	<i>2 (Poco)</i>	<i>3 (Medianamente)</i>	<i>4 (Habitualmente)</i>	<i>5 (Siempre)</i>
1. ENFOQUE EN LAS PERSONAS DEL EQUIPO: Apoya y coopera con el trabajo en equipo, busca la satisfacción de los miembros del equipo.					
Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la Organización.			X		
Expresa Satisfacción personal por los éxitos de sus compañeros del Equipo.			X		
Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima, y cooperación entre las personas del equipo.				X	
Solicita opinión a las personas de su equipo.				X	
2. APOYO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO: Muestra confianza y respeto en los miembros del equipo sugiriendo comentarios constructivos.					
Reconoce, respeta y valora las opiniones y aportes realizados por los miembros de su equipo.				X	
Constantemente da feedback informal, con el fin de mejorar el trabajo en beneficio de todos.				X	
Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía, fomentando el intercambio de información y experiencias.				X	

I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO					
2. APOYO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO: Muestra confianza y respeto en los miembros del equipo sugiriendo comentarios constructivos.					
Inicia, mantiene y fomenta el contacto con otros equipos para construir una sólida red de apoyo formal e informal.			X		
3. ENFOQUE EN LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO: Fomenta el entusiasmo dentro del equipo del proyecto.					
Hace aportes concretos para que su equipo no pierda de vista los objetivos planteados.				X	
Apoya y alienta las actividades en equipo a fin de obtener resultados comunes exitosos.			X		
Facilita al equipo el acceso a conocimientos e información que puedan añadir valor a la tarea.				X	
Se compromete con los objetivos del equipo.				X	
4. DESARROLLO DEL EQUIPO: Aporta en la interactividad del equipo como parte importante de la organización.					
Es consciente del valor estratégico que tiene su equipo de trabajo como parte de los recursos humanos de la organización.				X	
Motiva al equipo para que continúen desarrollando sus competencias.			X		
Hace circular la información que le llega, a fin de mantener actualizado al equipo de trabajo.				X	
Promueve la participación de su equipo en cursos y actividades, orientadas al desarrollo de sus competencias.			X		
RESUMEN					
DESCRIPCION	CLASIFICACION				
	1 (Nunca)	2 (Poco)	3 (Medianamente)	4 (Habitualmente)	5 (Siempre)
1. ENFOQUE EN LAS PERSONAS DEL EQUIPO:	0	0	2	2	0
2. APOYO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO:	0	0	1	3	0

I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO					
3. ENFOQUE EN LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO:	0	0	1	3	0
4. DESARROLLO DEL EQUIPO:	0	0	2	2	0
III. FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DE LA PERSONA REFERIDA					
FORTALEZAS			OPORTUNIDADES DE MEJORA		
Confía en los demás, apoya fomentando el intercambio de información.			Motivar a los demás colaborara en que el equipo tenga mejores resultados		
Respeta las opiniones de los demás					
IV. SUGERENCIAS PARA LA PERSONA REFERIDA EN CUANTO A LAS HABILIDADES DE TRABAJO EN EQUIPO					
SUGERENCIAS					

Fuente: Dharma Consulting

I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO					
FECHA	29 JUNIO 2018				
II. DATOS DEL EVALUADO					
NOMBRE	Kiyoshi Cahuata				
ÁREA	Área técnica del Proyecto Ibiza				
CARGO	Jefe de Arquitectura				
III. DATOS DEL EVALUADOR					
<i>Relación con el evaluado (Marcar con una X)</i>					
JEFE					
SUPERVISADO					
CLIENTE					
COLEGA	X				
AUTOEVALUACION					
DESCRIPCION	CLASIFICACION				
	<i>1 (Nunca)</i>	<i>2 (Poco)</i>	<i>3 (Medianamente)</i>	<i>4 (Habitualmente)</i>	<i>5 (Siempre)</i>
I. ENFOQUE EN LAS PERSONAS DEL EQUIPO: Apoya y coopera con el trabajo en equipo, busca la satisfacción de los miembros del equipo.					
Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la Organización.			X		
Expresa Satisfacción personal por los éxitos de sus compañeros del Equipo.			X		
Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima, y cooperación entre las personas del equipo.				X	

I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO					
Solicita opinión a las personas de su equipo.			X		
2. APOYO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO: Muestra confianza y respeto en los miembros del equipo sugiriendo comentarios constructivos.					
Reconoce, respeta y valora las opiniones y aportes realizados por los miembros de su equipo.				X	
Constantemente da feedback informal, con el fin de mejorar el trabajo en beneficio de todos.				X	
Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía, fomentando el intercambio de información y experiencias.				X	
Inicia, mantiene y fomenta el contacto con otros equipos para construir una sólida red de apoyo formal e informal.			X		
3. ENFOQUE EN LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO: Fomenta el entusiasmo dentro del equipo del proyecto.					
Hace aportes concretos para que su equipo no pierda de vista los objetivos planteados.				X	
Apoya y alienta las actividades en equipo a fin de obtener resultados comunes exitosos.			X		
Facilita al equipo el acceso a conocimientos e información que puedan añadir valor a la tarea.			X		
Se compromete con los objetivos del equipo.				X	
4. DESARROLLO DEL EQUIPO: Aporta en la interactividad del equipo como parte importante de la organización.					
Es consciente del valor estratégico que tiene su equipo de trabajo como parte de los recursos humanos de la organización.			X		
Motiva al equipo para que continúen desarrollando sus competencias.			X		
Hace circular la información que le llega, a fin de mantener actualizado al equipo de trabajo.				X	
Promueve la participación de su equipo en cursos, orientadas al desarrollo de sus competencias.				X	

RESUMEN					
DESCRIPCION	CLASIFICACION				
	1 (Nunca)	2 (Poco)	3 (Medianamente)	4 (Habitualmente)	5 (Siempre)
1. ENFOQUE EN LAS PERSONAS DEL EQUIPO:	0	0	3	1	0
2. APOYO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO:	0	0	1	3	0
3. ENFOQUE EN LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO:	0	0	2	2	0
4. DESARROLLO DEL EQUIPO:	0	0	2	2	0
IV. FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DE LA PERSONA REFERIDA					
FORTALEZAS			OPORTUNIDADES DE MEJORA		
Apoya en el desempeño de otras actividades de los demás miembros del equipo			Tomar la iniciativa para relacionarse con los demás compañeros fomentara la solidez del equipo.		
Expresa sus opiniones con el equipo de trabajo.					
V. SUGERENCIAS PARA LA PERSONA REFERIDA EN CUANTO A LAS HABILIDADES DE TRABAJO EN EQUIPO					
SUGERENCIAS					

Fuente: Dharma Consulting

I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO					
FECHA	31 JULIO 2018				
II. DATOS DEL EVALUADO					
NOMBRE	Kiyoshi Cahuata				
ÁREA	Área técnica del Proyecto Ibiza				
CARGO	Jefe de Arquitectura				
III. DATOS DEL EVALUADOR					
Relación con el evaluado (Marcar con una X)					
JEFE					
SUPERVISADO					
CLIENTE					
COLEGA	X				
AUTOEVALUACION					
DESCRIPCION	CLASIFICACION				
	1 (Nunca)	2 (Poco)	3 (Medianamente)	4 (Habitualmente)	5 (Siempre)
1. ENFOQUE EN LAS PERSONAS DEL EQUIPO: Apoya y coopera con el trabajo en equipo, busca la satisfacción de los miembros del equipo.			X		
Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la Organización.			X		

Expresa Satisfacción personal por los éxitos de sus compañeros del Equipo.				X	
Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima, y cooperación entre las personas del equipo.				X	
Solicita opinión a las personas de su equipo.				X	
2. APOYO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO: Muestra confianza y respeto en los miembros del equipo sugiriendo comentarios constructivos.					
Reconoce, respeta y valora las opiniones y aportes realizados por los miembros de su equipo.				X	
Constantemente da feedback informal, con el fin de mejorar el trabajo en beneficio de todos.				X	
Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía, fomentando el intercambio de información y experiencias.				X	
Inicia, mantiene y fomenta el contacto con otros equipos para construir una sólida red de apoyo formal e informal.			X		
3. ENFOQUE EN LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO: Fomenta el entusiasmo dentro del equipo del proyecto.					
Hace aportes concretos para que su equipo no pierda de vista los objetivos planteados.				X	
Apoya y alienta las actividades en equipo a fin de obtener resultados comunes exitosos.			X		
Facilita al equipo el acceso a conocimientos e información que puedan añadir valor a la tarea.				X	
Se compromete con los objetivos del equipo.				X	
4. DESARROLLO DEL EQUIPO: Aporta en la interactividad del equipo como parte importante de la organización.					
Es consciente del valor estratégico que tiene su equipo de trabajo como parte de los recursos humanos de la organización.			X		
Motiva al equipo para que continúen desarrollando sus competencias.			X		
Hace circular la información que le llega, a fin de mantener				X	

actualizado al equipo de trabajo.					
Promueve la participación de su equipo en cursos y actividades, orientadas al desarrollo de sus competencias.				X	
RESUMEN					
DESCRIPCION	CLASIFICACION				
	1 (Nunca)	2 (Poco)	3 (Medianamente)	4 (Habitualmente)	5 (Siempre)
1. ENFOQUE EN LAS PERSONAS DEL EQUIPO:	0	0	1	3	0
2. APOYO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO:	0	0	1	3	0
3. ENFOQUE EN LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO:	0	0	1	3	0
4. DESARROLLO DEL EQUIPO:	0	0	2	2	0
V. FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DE LA PERSONA REFERIDA					
FORTALEZAS			OPORTUNIDADES DE MEJORA		
Se compromete con las responsabilidades del equipo del proyecto			Tomar la iniciativa para relacionarse con los demás compañeros fomentara la solidez del equipo.		
Expresa agradecimiento por la cooperación de sus compañeros.					
VI. SUGERENCIAS PARA LA PERSONA REFERIDA EN CUANTO A LAS HABILIDADES DE TRABAJO EN EQUIPO					
SUGERENCIAS					

Fuente: Dharma Consulting

I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE RENDIMIENTO					
FECHA		31 JULIO 2018			
II. DATOS DEL EVALUADO					
NOMBRE	Kiyoshi Cahuata				
ÁREA	Área Técnica del proyecto Ibiza				
CARGO	Supervisor De Arquitectura				
III. DATOS DEL EVALUADOR					
RELACION CON EL EVALUADO (MARCAR CON UNA X)					
JEFE					
SUPERVISADO					
CLIENTE					
COLEGA	X				
AUTOEVALUACION					
DESCRIPCION	CALIFICACION				
	1 NUNCA	2 POCO	3 MEDIANA MENTE	4 HABITUA LMENTE	5 SIEM PRE
1. INICIACION DEL PROYECTO: <i>Elabora los requerimientos necesarios para definir un nuevo proyecto.</i>					
ALINEA EL PROYECTO CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN Y LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.			X		
REFLEJA EN LA DECLARACION DEL ALCANCE, LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL CLIENTE.			X		
IDENTIFICA RIESGOS, SUPUESTOS, Y RESTRICCIONES GENERALES DEL PROYECTO.		X			
LOGRA LA APROBACION DEL PROJECT CHARTER DEL PROYECTO, OBTENIENDO LA APROBACION Y COMPROMISO DEL SPONSOR, Y DE LOS STAKEHOLDERS		X			
2. PLANIFICACION DEL PROYECTO: <i>Crea el plan de trabajo del proyecto identificando las actividades a realizar.</i>					
DEFINE Y LOGRA CONSENSO SOBRE LOS ENTREGABLES DEL PROYECTO USANDO EL EDT (ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE PROYECTO).		X			
PLANIFICA Y LOGRA CONSENSO SOBRE EL CRONOGRAMA DEL PROYECTO, ESTIMANDO EL TIEMPO EN QUE DEBE SER REALIZADA CADA ACTIVIDAD.			X		
PLANIFICA Y LOGRA CONSENSO SOBRE EL PRESUPUESTO DEL PROYECTO, ESTIMANDO LOS COSTOS PARA CADA ACTIVIDAD			X		

I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE RENDIMIENTO					
2. PLANIFICACION DEL PROYECTO: <i>Crea el plan de trabajo del proyecto identificando las actividades a realizar.</i>					
IDENTIFICA Y LOGRA CONSENSO SOBRE LOS ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO DE PROYECTO.			X		
ESTABLECE EL PLAN DE GESTION DE LA CALIDAD.			X		
3. EJECUCION DEL PROYECTO: <i>Dirige el trabajo, dentro del plan de gestión del proyecto, para lograr los objetivos del proyecto según la declaración del alcance.</i>					
Logra los objetivos del proyecto dentro del plan de gestión del proyecto			X		
Gestiona las expectativas de los stakeholders del proyecto		X			
Gestiona los recursos humanos del proyecto		X			
Gestiona la calidad del proyecto según lo planificado.			X		
Gestiona los recursos materiales del proyecto			X		
4. MONITOREA Y CONTROLA EL PROYECTO: <i>Realiza un seguimiento en las actividades del proyecto tomando acciones preventivas.</i>					
Realiza el seguimiento del estado del proyecto, comunicando dicho estado a los stakeholders.			X		
Gestiona los cambios del proyecto, identificando el impacto de los cambios en el plan del proyecto.			X		
Controla y monitorea la calidad del proyecto, recomendando acciones correctivas y preventivas.			X		
Controla y monitorea los riesgos del proyecto, reconociendo los riesgos cuando estos ocurren.		X			
Gestiona al equipo de proyecto, realizando reuniones regulares del equipo, y monitoreando su satisfacción.			X		
Administra los contratos del proyecto de forma efectiva.		X			
5. CERRAR EL PROYECTO: <i>Cierra adecuadamente los entregables del proyecto con previo informe y aprobación del director del proyecto.</i>					
Consigue aprobación por los resultados del proyecto, documentando dicha aprobación.			X		
Libera los recursos del proyecto, proporcionando feedback de performance a los miembros del equipo de proyecto.		X			
Mide y analiza las percepciones de los stakeholders a través de entrevistas y encuestas.		X			

I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE RENDIMIENTO					
5. CERRAR EL PROYECTO: Cierra adecuadamente los entregables del proyecto con previo informe y aprobación del director del proyecto.					
Cierra formalmente el proyecto documentando los temas importantes.			X		
RESUMEN					
DESCRIPCION	CLASIFICACION				
	1 NUNCA	2 POCO	3 MEDIANA MENTE	4 HABITUAL MENTE	5 SIEM PRE
INICIACION DEL PROYECTO	0	2	2	0	0
PLANIFICACION DEL PROYECTO	0	1	4	0	0
EJECUCION DEL PROYECTO	0	2	3	0	0
MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO	0	2	4	0	0
CIERRE DEL PROYECTO	0	2	2	0	0
VI. FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DE LA PERSONA REFERIDA					
FORTALEZAS			OPORTUNIDADES DE MEJORA		
Logra el consenso de los cambios hechos en los cambios del presupuesto y el cronograma estimado			Identificar riesgos que podrían generarse en el proyecto para tomar acciones preventivas.		
Aprovecha los roles de los demás miembros del equipo para mejorar en su actividad y aprender.					
VII. SUGERENCIAS PARA LA PERSONA REFERIDA EN CUANTO A SU RENDIMIENTO					
SUGERENCIAS					

Fuente: Dharma Consulting

EVALUACION DE COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO (Jhennifer Mayhuire)

I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO					
FECHA	31 MAYO 2018				
I. DATOS DEL EVALUADO					
NOMBRE	Jhennifer Mayhuire Córdova				
ÁREA	Área técnica del Proyecto Ibiza				
CARGO	Arquitecto				
II. DATOS DEL EVALUADOR					
<i>Relación con el evaluado (Marcar con una X)</i>					
JEFE					
SUPERVISADO					
CLIENTE					
COLEGA	X				
AUTOEVALUACION					
DESCRIPCION	CLASIFICACION				
	<i>1 (Nunca)</i>	<i>2 (Poco)</i>	<i>3 (Medianamente)</i>	<i>4 (Habitualmente)</i>	<i>5 (Siempre)</i>
1. ENFOQUE EN LAS PERSONAS DEL EQUIPO: Tiene la capacidad de colaborar, cooperar, y trabajar junto a las personas del equipo, enfocándose principalmente en la satisfacción de estas personas.					
Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la Organización.		X			
Expresa Satisfacción personal por los éxitos de sus compañeros del Equipo.			X		
Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima, y cooperación entre las personas del equipo.		X			
Solicita opinión a las personas de su equipo.			X		
2. APOYO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO: Muestra confianza y respeto en los miembros del equipo sugiriendo comentarios constructivos.					
Reconoce, respeta y valora las opiniones y aportes realizados por los miembros de su equipo.			X		
Constantemente da feedback informal, con el fin de mejorar el trabajo en beneficio de todos.		X			
Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía, fomentando el intercambio de información y experiencias.			X		
Inicia, mantiene y fomenta el contacto con otros equipos para construir una sólida red de apoyo formal e informal.		X			

I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO					
3. ENFOQUE EN LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO: <i>Moviliza los aspectos positivos, y el entusiasmo de los miembros del equipo para alcanzar un objetivo común.</i>					
Hace aportes concretos para que su equipo no pierda de vista los objetivos planteados.				X	
Apoya y alienta las actividades en equipo a fin de obtener resultados comunes exitosos.			X		
Facilita al equipo el acceso a conocimientos e información que puedan añadir valor a la tarea.		X			
Se compromete con los objetivos del equipo.			X		
4. DESARROLLO DEL EQUIPO: <i>Desarrolla a su equipo, comprendiendo el valor de su equipo como parte de los recursos humanos en la organización.</i>					
Es consciente del valor estratégico que tiene su equipo de trabajo como parte de los recursos humanos de la organización.			X		
Motiva al equipo para que continúen desarrollando sus competencias.		X			
Hace circular la información que le llega, a fin de mantener actualizado al equipo de trabajo.			X		
Promueve la participación de su equipo en cursos y actividades, orientadas al desarrollo de sus competencias.			X		
RESUMEN					
DESCRIPCION	CLASIFICACION				
	1 (Nunca)	2 (Poco)	3 (Medianamente)	4 (Habitualmente)	5 (Siempre)
1. ENFOQUE EN LAS PERSONAS DEL EQUIPO:	0	2	2	0	0
2. APOYO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO:	0	2	2	0	0
3. ENFOQUE EN LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO:	0	1	2	1	0
4. DESARROLLO DEL EQUIPO:	0	1	3	0	0
III. FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DE LA PERSONA REFERIDA					
FORTALEZAS			OPORTUNIDADES DE MEJORA		
Expresa sus ideas aportando al bienestar del proyecto.			Motivar y fomentar el espíritu de trabajo en el proyecto		
Comparte la información actualizada con todos los miembros del equipo					

Fuente: Dharma Consulting

I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO					
FECHA	29 JUNIO 2018				
I. DATOS DEL EVALUADO					
NOMBRE	Jhennifer Mayhuire Córdoba				
ÁREA	Área técnica del Proyecto Ibiza				
CARGO	Arquitecto				
II. DATOS DEL EVALUADOR					
<i>Relación con el evaluado (Marcar con una X)</i>					
JEFE					
SUPERVISADO					
CLIENTE					
COLEGA	X				
AUTOEVALUACION					
DESCRIPCION	CLASIFICACION				
	<i>1 (Nunca)</i>	<i>2 (Poco)</i>	<i>3 (Medianamente)</i>	<i>4 (Habitualmente)</i>	<i>5 (Siempre)</i>
1. ENFOQUE EN LAS PERSONAS DEL EQUIPO: Tiene la capacidad de colaborar, cooperar, y trabajar junto a las personas del equipo, enfocándose principalmente en la satisfacción de estas personas.					
Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la Organización.		X			
Expresa Satisfacción personal por los éxitos de sus compañeros del Equipo.			X		
Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima, y cooperación entre las personas del equipo.			X		
Solicita opinión a las personas de su equipo.			X		
2. APOYO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO: Muestra confianza y respeto en los miembros del equipo sugiriendo comentarios constructivos.					
Reconoce, respeta y valora las opiniones y aportes realizados por los miembros de su equipo.			X		
Constantemente da feedback informal, con el fin de mejorar el trabajo en beneficio de todos.		X			
Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía, fomentando el intercambio de información y experiencias.			X		
Inicia, mantiene y fomenta el contacto con otros equipos para construir una sólida red de apoyo formal e informal.		X			

I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO					
3. ENFOQUE EN LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO: <i>Moviliza los aspectos positivos, y el entusiasmo de los miembros del equipo para alcanzar un objetivo común.</i>					
Hace aportes concretos para que su equipo no pierda de vista los objetivos planteados.				X	
Apoya y alienta las actividades en equipo a fin de obtener resultados comunes exitosos.			X		
Facilita al equipo el acceso a conocimientos e información que puedan añadir valor a la tarea.			X		
Se compromete con los objetivos del equipo.			X		
4. DESARROLLO DEL EQUIPO: <i>Desarrolla a su equipo, comprendiendo el valor de su equipo como parte de los recursos humanos en la organización.</i>					
Es consciente del valor estratégico que tiene su equipo de trabajo como parte de los recursos humanos de la organización.			X		
Motiva al equipo para que continúen desarrollando sus competencias.			X		
Hace circular la información que le llega, a fin de mantener actualizado al equipo de trabajo.				X	
Promueve la participación de su equipo en cursos y actividades, orientadas al desarrollo de sus competencias.			X		
RESUMEN					
DESCRIPCION	CLASIFICACION				
	1 (Nunca)	2 (Poco)	3 (Medianamente)	4 (Habitualmente)	5 (Siempre)
1. ENFOQUE EN LAS PERSONAS DEL EQUIPO:	0	1	3	0	0
2. APOYO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO:	0	2	2	0	0
3. ENFOQUE EN LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO:	0	0	3	1	0
4. DESARROLLO DEL EQUIPO:	0	0	3	1	0
III. SIRVASE INDICAR ALGUNAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA SOBRE LAS COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO DE LA PERSONA EN REFERENCIA					
FORTALEZAS			OPORTUNIDADES DE MEJORA		
Se compromete con las actividades a realizar y cumplir con los plazos de entrega.			Fomentar el feedback de las actividades realizadas a fin de detectar posibles riesgos o mejoras.		

I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO	
III. SIRVASE INDICAR ALGUNAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA SOBRE LAS COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO DE LA PERSONA EN REFERENCIA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Comparte la participación de cursos realizados con su equipo.	
IV. ¿QUE LE SUGERIRIA A LA PERSONA EN REFERENCIA PARA MEJORAR SUS COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO?	
SUGERENCIAS	

Fuente: Dharma Consulting

I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO					
FECHA	31 JULIO 2018				
I. DATOS DEL EVALUADO					
NOMBRE	Jhennifer Mayhuire Córdova				
ÁREA	Área técnica del Proyecto Ibiza				
CARGO	Arquitecto				
II. DATOS DEL EVALUADOR					
Relación con el evaluado (Marcar con una X)					
JEFE					
SUPERVISADO					
CLIENTE					
COLEGA	X				
AUTOEVALUACION					
DESCRIPCION	CLASIFICACION				
	1 (Nunca)	2 (Poco)	3 (Medianamente)	4 (Habitualmente)	5 (Siempre)
I. ENFOQUE EN LAS PERSONAS DEL EQUIPO: Apoya y coopera con el trabajo en equipo, busca la satisfacción de los miembros del equipo.					
Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la Organización.		X			
Expresa Satisfacción personal por los éxitos de sus compañeros del Equipo.			X		
Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima, y cooperación entre las personas del equipo.			X		
Solicita opinión a las personas de su equipo.			X		

I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO					
2.APOYO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO: Muestra confianza y respeto en los miembros del equipo sugiriendo comentarios constructivos.					
Reconoce, respeta y valora las opiniones y aportes realizados por los miembros de su equipo.				X	
Constantemente da feedback informal, con el fin de mejorar el trabajo en beneficio de todos.			X		
Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía, fomentando el intercambio de información y experiencias.			X		
Inicia, mantiene y fomenta el contacto con otros equipos para construir una sólida red de apoyo formal e informal.		X			
3. ENFOQUE EN LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO: Moviliza los aspectos positivos, y el entusiasmo de los miembros del equipo para alcanzar un objetivo común.					
Hace aportes concretos para que su equipo no pierda de vista los objetivos planteados.				X	
Apoya y alienta las actividades en equipo a fin de obtener resultados comunes exitosos.			X		
Facilita al equipo el acceso a conocimientos e información que puedan añadir valor a la tarea.			X		
Se compromete con los objetivos del equipo.				X	
4.DESARROLLO DEL EQUIPO: Desarrolla a su equipo, comprendiendo el valor de su equipo como parte de los recursos humanos en la organización.					
Es consciente del valor estratégico que tiene su equipo de trabajo como parte de los recursos humanos de la organización.			X		
Motiva al equipo para que continúen desarrollando sus competencias.			X		
Hace circular la información que le llega, a fin de mantener actualizado al equipo de trabajo.				X	
Promueve la participación de su equipo en cursos y actividades, orientadas al desarrollo de sus competencias.			X		

I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO					
RESUMEN					
DESCRIPCION	CLASIFICACION				
	1 (Nunca)	2 (Poco)	3 (Medianamente)	4 (Habitualmente)	5 (Siempre)
1. ENFOQUE EN LAS PERSONAS DEL EQUIPO:	0	1	3	0	0
2. APOYO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO:	0	1	2	1	0
3. ENFOQUE EN LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO:	0	0	2	2	0
4. DESARROLLO DEL EQUIPO:	0	0	3	1	0
III. SIRVASE INDICAR ALGUNAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA SOBRE LAS COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO DE LA PERSONA EN REFERENCIA					
FORTALEZAS			OPORTUNIDADES DE MEJORA		
Hace aportes concretos del estado actual del proyecto.			Tomar la iniciativa para fomentar actividades que generen confianza con los miembros del equipo.		
Respeto las opiniones de los miembros y fomenta la retroalimentación.					
IV. ¿QUE LE SUGERIRIA A LA PERSONA EN REFERENCIA PARA MEJORAR SUS COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO?					
SUGERENCIAS					

Fuente: Dharma Consulting

I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE RENDIMIENTO					
FECHA	31 JULIO 2018				
II. DATOS DEL EVALUADO					
NOMBRE	Jhennifer Mayhuire Córdova				
ÁREA	Área Técnica del proyecto Ibiza				
CARGO	Arquitecto				
III. DATOS DEL EVALUADOR					
RELACION CON EL EVALUADO (MARCAR CON UNA X)					
JEFE					
SUPERVISADO					
CLIENTE					
COLEGA	X				
AUTOEVALUACION					
DESCRIPCION	CALIFICACION				
	1 NUNCA	2 POCO	3 MEDIANA MENTE	4 HABITUA LMENTE	5 SIEM PRE
1. INICIACION DEL PROYECTO: <i>Elabora los requerimientos necesarios para definir un nuevo proyecto.</i>					
ALINEA EL PROYECTO CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN Y LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.			X		
REFLEJA EN LA DECLARACION DEL ALCANCE, LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL CLIENTE.		X			
IDENTIFICA RIESGOS, SUPUESTOS, Y RESTRICCIONES GENERALES DEL PROYECTO.			X		
LOGRA LA APROBACION DEL PROJECT CHARTER DEL PROYECTO, OBTENIENDO LA APROBACION Y COMPROMISO DEL SPONSOR, Y DE LOS STAKEHOLDERS		X			
2. PLANIFICACION DEL PROYECTO: <i>Crea el plan de trabajo del proyecto identificando las actividades a realizar.</i>					
DEFINE Y LOGRA CONSENSO SOBRE LOS ENTREGABLES DEL PROYECTO USANDO EL EDT (ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE PROYECTO).		X			
PLANIFICA Y LOGRA CONSENSO SOBRE EL CRONOGRAMA DEL PROYECTO, ESTIMANDO EL TIEMPO EN QUE DEBE SER REALIZADA CADA ACTIVIDAD.			X		
PLANIFICA Y LOGRA CONSENSO SOBRE EL PRESUPUESTO DEL			X		

PROYECTO, ESTIMANDO LOS COSTOS PARA CADA ACTIVIDAD					
I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE RENDIMIENTO					
2. PLANIFICACION DEL PROYECTO: <i>Crea el plan de trabajo del proyecto identificando las actividades a realizar.</i>					
IDENTIFICA Y LOGRA CONSENSO SOBRE LOS ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO DE PROYECTO.			X		
ESTABLECE EL PLAN DE GESTION DE LA CALIDAD.		X			
3. EJECUCION DEL PROYECTO: <i>Dirige el trabajo, dentro del plan de gestión del proyecto, para lograr los objetivos del proyecto según la declaración del alcance.</i>					
Logra los objetivos del proyecto dentro del plan de gestión del proyecto			X		
Gestiona las expectativas de los stakeholders del proyecto		X			
Gestiona los recursos humanos del proyecto		X			
Gestiona la calidad del proyecto según lo planificado.		X			
Gestiona los recursos materiales del proyecto			X		
4. MONITOREA Y CONTROLA EL PROYECTO: <i>Realiza un seguimiento en las actividades del proyecto tomando acciones preventivas.</i>					
Realiza el seguimiento del estado del proyecto, comunicando dicho estado a los stakeholders.			X		
Gestiona los cambios del proyecto, identificando el impacto de los cambios en el plan del proyecto.			X		
Controla y monitorea la calidad del proyecto, recomendando acciones correctivas y preventivas.		X			
Controla y monitorea los riesgos del proyecto, reconociendo los riesgos cuando estos ocurren.		X			
Gestiona al equipo de proyecto, realizando reuniones regulares del equipo, y monitoreando su satisfacción.			X		
Administra los contratos del proyecto de forma efectiva.	X				
5. CERRAR EL PROYECTO: <i>Cierra adecuadamente los entregables del proyecto con previo informe y aprobación del director del proyecto.</i>					
Consigue aprobación por los resultados del proyecto, documentando dicha aprobación.		X			
Libera los recursos del proyecto, proporcionando feedback de performance a los miembros del equipo de proyecto.		X			

Mide y analiza las percepciones de los stakeholders a través de entrevistas y encuestas.			X		
Cierra formalmente el proyecto documentando los temas importantes.		X			
RESUMEN					
DESCRIPCION	CLASIFICACION				
	1 NUNCA	2 POCO	3 MEDIANA MENTE	4 HABITUAL MENTE	5 SIEM PRE
INICIACION DEL PROYECTO	0	2	2	0	0
PLANIFICACION DEL PROYECTO	0	2	3	0	0
EJECUCION DEL PROYECTO	0	3	2	0	0
MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO	1	2	3	0	0
CIERRE DEL PROYECTO	0	3	1	0	0
VI. FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DE LA PERSONA REFERIDA					
FORTALEZAS			OPORTUNIDADES DE MEJORA		
Fomenta las reuniones regulares dando a conocer el seguimiento de la ejecución del proyecto.			Conocer las expectativas de los stakeholders permitirá favorecer a los objetivos del proyecto.		
Logra consenso con los stakeholder sobre los cambios propuestos.					
VII. SUGERENCIAS PARA LA PERSONA REFERIDA EN CUANTO A SU RENDIMIENTO					
SUGERENCIAS					

Fuente: Dharma Consulting

I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO					
FECHA	29 JUNIO 2018				
II. DATOS DEL EVALUADO					
NOMBRE	Marvin Ochoa García				
ÁREA	Área técnica del Proyecto Ibiza				
CARGO	Ing. Residente y Calidad				
III. DATOS DEL EVALUADOR					
<i>Relación con el evaluado (Marcar con una X)</i>					
JEFE					
SUPERVISADO					
CLIENTE					
COLEGA	X				
AUTOEVALUACION					
DESCRIPCION	CLASIFICACION				
	<i>1 (Nunca)</i>	<i>2 (Poco)</i>	<i>3 (Medianamente)</i>	<i>4 (Habitualmente)</i>	<i>5 (Siempre)</i>
1. ENFOQUE EN LAS PERSONAS DEL EQUIPO: Tiene la capacidad de colaborar, cooperar, y trabajar junto a las personas del equipo, enfocándose principalmente en la satisfacción de estas personas.					
Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la Organización.			X		
Expresa Satisfacción personal por los éxitos de sus compañeros del Equipo.			X		
Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima, y cooperación entre las personas del equipo.				X	
Solicita opinión a las personas de su equipo.			X		
2. APOYO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO: Confía en los demás como sistemas de apoyo informales, basándose en la confianza mutua y el respeto, mediante los cuales los colaboradores reciben feedback informal de sus resultados.					
Reconoce, respeta y valora las opiniones y aportes realizados por los miembros de su equipo.				X	
Constantemente da feedback informal, con el fin de mejorar el trabajo en beneficio de todos.				X	
Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía, fomentando el intercambio de información y experiencias.			X		
Inicia, mantiene y fomenta el contacto con otros equipos para construir una sólida red de apoyo formal e informal.			X		

I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO					
3. ENFOQUE EN LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO: <i>Moviliza los aspectos positivos, y el entusiasmo de los miembros del equipo para alcanzar un objetivo común.</i>					
Hace aportes concretos para que su equipo no pierda de vista los objetivos planteados.			X		
Apoya y alienta las actividades en equipo a fin de obtener resultados comunes exitosos.			X		
Facilita al equipo el acceso a conocimientos e información que puedan añadir valor a la tarea.				X	
Se compromete con los objetivos del equipo.				X	
4. DESARROLLO DEL EQUIPO: <i>Desarrolla a su equipo, comprendiendo el valor de su equipo como parte de los recursos humanos en la organización.</i>					
Es consciente del valor estratégico que tiene su equipo de trabajo como parte de los recursos humanos de la organización.			X		
Motiva al equipo para que continúen desarrollando sus competencias.			X		
Hace circular la información que le llega, a fin de mantener actualizado al equipo de trabajo.				X	
Promueve la participación de su equipo en cursos y actividades, orientadas al desarrollo de sus competencias.			X		
RESUMEN					
DESCRIPCION	CLASIFICACION				
	1 (Nunca)	2 (Poco)	3 (Medianamente)	4 (Habitualmente)	5 (Siempre)
1. ENFOQUE EN LAS PERSONAS DEL EQUIPO:	0	0	3	1	0
2. APOYO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO:	0	0	2	2	0
3. ENFOQUE EN LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO:	0	0	2	2	0
4. DESARROLLO DEL EQUIPO:	0	0	3	1	0
IV. SIRVASE INDICAR ALGUNAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA SOBRE LAS COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO DE LA PERSONA EN REFERENCIA					
FORTALEZAS			OPORTUNIDADES DE MEJORA		
Respeto y solicita opiniones de los miembros del equipo.			Alentar a los miembros del equipo puede generar un ambiente empoderado dentro del proyecto.		

I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Se encuentra comprometido con las responsabilidades que tiene dentro del proyecto	
V. ¿QUE LE SUGERIRIA A LA PERSONA EN REFERENCIA PARA MEJORAR SUS COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO?	
SUGERENCIAS	
Motivar y crear lazos de amistad con los miembros del equipo.	

Fuente: Dharma Consulting

I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE RENDIMIENTO					
FECHA	29 DE JUNIO 2018				
II. DATOS DEL EVALUADO					
NOMBRE	Marvin Ochoa García				
ÁREA	Área Técnica del proyecto Ibiza				
CARGO	Ing. Residente y Calidad				
III. DATOS DEL EVALUADOR					
RELACION CON EL EVALUADO (MARCAR CON UNA X)					
JEFE					
SUPERVISADO					
CLIENTE					
COLEGA	X				
AUTOEVALUACION					
DESCRIPCION	CALIFICACION				
	1 NUNCA	2 POCO	3 MEDIANA MENTE	4 HABITUA LMENTE	5 SIEM PRE
1. INICIACION DEL PROYECTO: Elabora los requerimientos necesarios para definir un nuevo proyecto.					
Alinea el proyecto con los objetivos de la organización y las necesidades del cliente.				X	
Refleja en la declaración del alcance, las necesidades y expectativas de la organización y del cliente.			X		
Identifica riesgos, supuestos, y restricciones generales del proyecto.				X	
Logra la aprobación del Project charter del proyecto, obteniendo la aprobación y compromiso del sponsor, y de los stakeholders			X		
2. PLANIFICACION DEL PROYECTO: Crea el plan de trabajo del proyecto identificando las actividades a realizar.					
Define y logra consenso sobre los entregables del proyecto usando el EDT (estructura de desglose de proyecto).			X		

Planifica y logra consenso sobre el cronograma del proyecto, estimando el tiempo en que debe ser realizada cada actividad.			X		
Planifica y logra consenso sobre el presupuesto del proyecto, estimando los costos para cada actividad			X		
Identifica y logra consenso sobre los roles y responsabilidades del equipo de proyecto.			X		
Establece el plan de gestión de la calidad.				X	
3. EJECUCION DEL PROYECTO: Dirige el trabajo, dentro del plan de gestión del proyecto, para lograr los objetivos del proyecto según la declaración del alcance.					
Logra los objetivos del proyecto dentro del plan de gestión del proyecto				X	
Gestiona las expectativas de los stakeholders del proyecto			X		
Gestiona los recursos humanos del proyecto		X			
Gestiona la calidad del proyecto según lo planificado.				X	
Gestiona los recursos materiales del proyecto				X	
4. MONITOREA Y CONTROLA EL PROYECTO: Realiza un seguimiento en las actividades del proyecto tomando acciones preventivas.					
Realiza el seguimiento del estado del proyecto, comunicando dicho estado a los stakeholders.			X		
Gestiona los cambios del proyecto, identificando el impacto de los cambios en el plan del proyecto.				X	
Controla y monitorea la calidad del proyecto, recomendando acciones correctivas y preventivas.			X		
Controla y monitorea los riesgos del proyecto, reconociendo los riesgos cuando estos ocurren.		X			
Gestiona al equipo de proyecto, realizando reuniones regulares del equipo, y monitoreando su satisfacción.			X		
Administra los contratos del proyecto de forma efectiva.		X			
5. CERRAR EL PROYECTO: Cierra adecuadamente los entregables del proyecto con previo informe y aprobación del director del proyecto.					
Consigue aprobación por los resultados del proyecto, documentando dicha aprobación.					
Libera los recursos del proyecto, proporcionando feedback de performance a los miembros del equipo de proyecto.					

Mide y analiza las percepciones de los stakeholders a través de entrevistas y encuestas.					
Cierra formalmente el proyecto documentando los temas importantes.					
RESUMEN					
DESCRIPCION	CLASIFICACION				
	1 NUNCA	2 POCO	3 MEDIANA MENTE	4 HABITUAL MENTE	5 SIEM PRE
INICIACION DEL PROYECTO	0	0	2	2	0
PLANIFICACION DEL PROYECTO	0	0	4	1	0
EJECUCION DEL PROYECTO	0	1	1	3	0
MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO	0	2	3	1	0
CIERRE DEL PROYECTO	0	0	0	0	0
VI. FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DE LA PERSONA REFERIDA					
FORTALEZAS			OPORTUNIDADES DE MEJORA		
Gestiona los recursos materiales y la calidad del proceso constructivo.			Identificar los riesgos ayudara a tomar acciones correctivas frente a problemas inesperados.		
Difunde los objetivos del proyecto con los miembros del equipo					
I. EVALUACION DE COMPETENCIAS DE RENDIMIENTO					
VII. SUGERENCIAS PARA LA PERSONA REFERIDA EN CUANTO A SU RENDIMIENTO					
SUGERENCIAS					
Priorizar los riesgos que podrían generarse durante la ejecución					

Fuente: Dharma Consulting

ANEXO 03:
ACTAS DE REUNIONES

ACTAS DE REUNIONES N° 002

PROYECTO	RESIDENCIAL IBIZA 2018		
FECHA Y HORA	29-05-2018	CONVOCADA POR	Ing. Paul Ambía
LUGAR	Oficina Wamol	FACILITADOR	
OBJETIVO	Coordinar la entrega de trabajo para solicitar la licencia de construcción ante la municipalidad de Wanchaq.		
ASISTENTES			
PERSONA	CARGO	EMPRESA	
Ing. Paul Ambía	Gerente General	Wamol.	
Ing. Marvin Ochoa García	Ing. Residente.	Wamol.	
Arq. César	Especialista en arquitectura.	Independiente.	
Sr. Gunter Corzo Gamboa	Propietario de la edificación posterior al proyecto.	Independiente.	
Arq. Carlos Mora	Arquitecto de la edificación posterior al proyecto	Independiente.	
DOCUMENTACION			
QUE SE DEBE LEER PREVIAMENTE		RESPONSABLE	
Ninguna			
QUE SE DEBE PRESENTAR EN LA REUNION		RESPONSABLE	
Planos de arquitectura de la edificación del Sr. Gunter.		Sr. Gunter Corzo	
Plano de arquitectura de la Residencial Ibiza		Ing. Marvin Ochoa	
AGENDA			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	
Coordinar el orden de entrega de los planos de los dos proyectos que están ubicadas en la misma propiedad para solicitar la licencia de construcción.	Ing. Marvin Ochoa García.	2 horas.	
CONCLUSIONES			
01	Se llego a un mutuo acuerdo entre ambas partes con todas las modificaciones ya levantadas del proyecto.		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA LIMITE	OBSERVACIONES
El Sr. Gunter presentará los planos de su proyecto, esperando a que el municipio apruebe sus modificaciones y seguidamente Wamol procederá a presentar sus planos correspondientes.	Sr. Gunter Corzo Gamboa	30-05-2018	

Acta de Reunión de Coordinación 002

Fuente: Dharma Consulting

ACTAS DE REUNIONES N° 003

PROYECTO	RESIDENCIAL IBIZA 2018		
FECHA Y HORA	06-06-2018	CONVOCADA POR	Ing. Marvin Ochoa
LUGAR	Oficina Wamol	FACILITADOR	Bach. Fabricio Ortiz
OBJETIVO	Revisión y Aprobación de las interferencias modificadas entre especialidades del proyecto.		
ASISTENTES			
PERSONA	CARGO		EMPRESA
Ing. Paul Ambía	Gerente General		Wamol.
Ing. Marvin Ochoa García	Ing. Residente.		Wamol.
Arq. César Lazo	Especialista en arquitectura.		Independiente.
Asistente del Arq. Cesar Lazo	Propietario de la edificación posterior al proyecto.		Independiente.
Especialista de Estructuras	Arquitecto de la edificación posterior al proyecto		Independiente.
Bach. Fabricio Ortiz	Asistente técnico		Wamol.
DOCUMENTACION			
QUE SE DEBE LEER PREVIAMENTE		RESPONSABLE	
Ninguna			
QUE SE DEBE PRESENTAR EN LA REUNION		RESPONSABLE	
Llegar a un consenso con los RFI propuestos para mejorar el diseño de las instalaciones sanitarias.		Ing. Marvin Ochoa	
Incompatibilidad de los planos de arquitectura con respecto a la configuración estructural.		Ing. Marvin Ochoa	
AGENDA			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	
Se reviso y se dialogó con respecto a los RFI presentados.	Ing. Marvin Ochoa García.	2 horas.	
Se presentaron nuevas solicitudes de cambio (SDC-001) para su revisión y aprobación correspondiente.	Ing. Marvin Ochoa	0.5 hora.	
CONCLUSIONES			
01	Se aprobaron gran parte de los RFI presentados.		
02	Se identificaron nuevas observaciones a partir de los RFI presentados.		
03	Se decidió profundizar 15cm el nivel del piso terminado del sótano. (SDC-002 aprobado)		
04	Se aprobó la solicitud de cambio SDC-001 propuesto por el ing. Residente Marvin Ochoa		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA LIMITE	OBSERVACIONES
Levantar las observaciones identificadas en los RFI modificados que se presentaron	Ing. Marvin Ochoa	15-06-2018	
Efectuar los cambios solicitados que acaban de ser aprobados	Ing. Marvin Ochoa	15-06-2018	
NOTAS ESPECIALES			
	Se adjuntan los RFI presentados (04-05-06)		

Acta de Reunión de Coordinación 003

Fuente: Dharma Consulting

ACTA DE REUNION DE COORDINACION N°004

PROYECTO	RESIDENCIAL IBIZA 2018		
FECHA Y HORA	13-06-2018	CONVOCADA POR	Ing. Marvin Ochoa
LUGAR	Oficina Wamol	FACILITADOR	Bach. Fabricio Ortiz
OBJETIVO	Revisión de las interferencias entre los planos de estructuras con los planos de arquitectura.		
ASISTENTES			
PERSONA	CARGO	EMPRESA	
Ing. Marvin Ochoa García	Ing. Residente.	Wamol.	
Arq. Jhennifer Mayhuire	Arquitecto	Wamol.	
Arq. César Lazo	Especialista en arquitectura.	Independiente.	
Asistente del Arq. Cesar Lazo	Propietario de la edificación posterior al proyecto.	Independiente.	
Bach. Fabricio Ortiz	Asistente técnico	Wamol.	
DOCUMENTACION			
QUE SE DEBE LEER PREVIAMENTE		RESPONSABLE	
Ninguna			
QUE SE DEBE PRESENTAR EN LA REUNION		RESPONSABLE	
Planos de Arquitectura		Arq. Jhennifer	
AGENDA			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	
Revisión de las incompatibilidades que hay entre los planos de arquitectura y de estructuras.	Arq. Jhennifer	1 hora	
Se presentaron nuevas solicitudes de cambio (SDC-003) con respecto a la arquitectura para su revisión y aprobación correspondiente.	Arq. Jhennifer	0.5 hora.	
CONCLUSIONES			
01	El Arq. Cesar Lazo corregirá las dimensiones de los elementos estructurales observados. (Muros, vigas, columnas)		
02	El Arq. Cesar revisó y aprobó las solicitudes de cambio (SDC-003) presentadas por la Arq. Jhennifer.		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA LIMITE	OBSERVACIONES
Modificar y subsanar las incompatibilidades que existían (vigas, columnas) entre los planos estructurales y de arquitectura.	Arq. Jhennifer	27-06-2018	
Efectuar los cambios solicitados que acaban de ser aprobados	Arq. Jhennifer	27-06-2018	
NOTAS ESPECIALES			
	Se adjunta los detalles de los cambios que se solicitan en los planos. (RFI 07-08-09)		

Acta de Reunión de Coordinación 004

Fuente: Dharma Consulting

ACTA DE REUNION DE COORDINACION N°005

PROYECTO	RESIDENCIAL IBIZA 2018		
FECHA Y HORA	02-07-2018	CONVOCADA POR	Arq. Kiyoshi Cahuata
LUGAR	Oficina Wamol	FACILITADOR	Bach. Fabricio Ortiz
OBJETIVO	Modificación de los planos de instalaciones sanitarias y los planos de arquitectura.		
ASISTENTES			
PERSONA	CARGO	EMPRESA	
Ing. Marvin Ochoa García	Ing. Residente.	Wamol.	
Arq. Jhennifer Mayhuire	Arquitecto	Wamol.	
Arq. César Lazo	Especialista en arquitectura.	Independiente.	
Arq. Kiyoshi Cahuata	Jefe de Arquitectura	Wamol	
Bach. Fabricio Ortiz	Asistente técnico	Wamol.	
DOCUMENTACION			
QUE SE DEBE LEER PREVIAMENTE	RESPONSABLE		
Ninguna			
QUE SE DEBE PRESENTAR EN LA REUNION	RESPONSABLE		
Planos de Arquitectura	Arq. Jhennifer		
AGENDA			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	
Revisión de las incompatibilidades que hay entre los planos de arquitectura y las instalaciones sanitarias.	Arq. Jhennifer	40 min	
Aprobación de propuestas hechas por la Arq. Jhennifer por mejor la configuración de la Arquitectura.	Arq. Jhennifer	40 min	
CONCLUSIONES			
01	El Arq. Cesar Lazo evaluara y aprobara las propuestas solicitadas de la Arq. Jhennifer de cambiar la configuración arquitectónica.		
02	El Ing. Marvin modificará el diseño de las instalaciones sanitarias de tal forma que sea compatible con los planos de arquitectura		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA LIMITE	OBSERVACIONES
El Ing. Marvin presentara los planos de instalaciones sanitarias ya aprobados por el especialista de arquitectura	Ing. Marvin	09-07-2018	
Presentar los planos de arquitectura aprobados a partir de la propuesta hecha por la Arq. Jhennifer	Arq. Cesar Lazo	09-07-2018	
NOTAS ESPECIALES			
	Se adjunta los detalles de los cambios que se solicitan en los planos. (RFI 09-10-11)		

Acta de Reunión de Coordinación 005

Fuente: Dharma Consulting

ACTA DE REUNION DE COORDINACION N°006

PROYECTO	RESIDENCIAL IBIZA 2018		
FECHA Y HORA	30-05-2018	CONVOCADA POR	Ing. Marvin Ochoa
LUGAR	Oficina Wamol	FACILITADOR	Bach. Fabricio Ortiz
OBJETIVO	Cierre de la Demolición de la vivienda existente		
ASISTENTES			
PERSONA	CARGO		EMPRESA
Ing. Paul Ambía	Gerente General		Wamol
Sr. Ronal Paucar Valencia	Demoliciones		Independiente
Ing. Marvin Ochoa García	Ing. Residente.		Wamol.
Arq. Jhennifer Mayhuire	Arquitecto		Wamol.
Arq. Kiyoshi Cahuata	Jefe de Arquitectura		Wamol
Bach. Fabricio Ortiz	Asistente técnico		Wamol.
DOCUMENTACION			
QUE SE DEBE LEER PREVIAMENTE		RESPONSABLE	
Ninguna			
QUE SE DEBE PRESENTAR EN LA REUNION		RESPONSABLE	
Fotografías de la demolición de la vivienda existente		Ing. Marvin Ochoa	
Acta de aceptación de entregables		Ing. Marvin Ochoa	
AGENDA			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	
Conformidad del fin de las actividades de la demolición hecha de la vivienda existente.	Sr. Ronal Paucar	20 min	
Posibles Observaciones que hayan ocurrido durante la demolición	Ing. Marvin Ochoa	20 min	
Dar inicio a las actividades de Movimiento de tierras.	Gerente general	20 min	
CONCLUSIONES			
01	Se aprueban las actividades concluidas de demolición de la vivienda existente.		
02	Seguir contratando con los servicios del Sr. Ronal Paucar para el movimiento de tierras.		
03	Llegar a un acuerdo por el sistema de pago por el movimiento de tierras.		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA LIMITE	OBSERVACIONES
Aprobar el Acta de aceptación de entregables de demolición por ambas partes	Ing. Marvin Ochoa	31-05-2018	
Llevar un reporte del viaje de movimiento de tierras	Ing. Marvin Ochoa	Constante	
NOTAS ESPECIALES			
	Se adjunta el panel fotográfico de las actividades de demolición.		
	Se adjunta acta de aceptación de entregables de demolición de vivienda existente.		

Acta de Reunión de Coordinación 006

Fuente: Dharma Consulting

ACTA DE REUNION DE COORDINACION N°007

PROYECTO		RESIDENCIAL IBIZA 2018	
FECHA Y HORA	02-07-2018	CONVOCADA POR	Ing. Marvin Ochoa
LUGAR	Oficina Wamol	FACILITADOR	Bach. Fabricio Ortiz
OBJETIVO	Estado del Movimiento de tierras		
ASISTENTES			
<i>PERSONA</i>	<i>CARGO</i>	<i>EMPRESA</i>	
Ing. Paul Ambía	Gerente General	Wamol	
Sr. Ronal Paucar Valencia	Movimiento de tierras	Independiente	
Ing. Marvin Ochoa García	Ing. Residente.	Wamol.	
Arq. Jhenniffer Mayhuire	Arquitecto	Wamol.	
Arq. Kiyoshi Cahuata	Jefe de Arquitectura	Wamol	
DOCUMENTACION			
<i>QUE SE DEBE LEER PREVIAMENTE</i>		<i>RESPONSABLE</i>	
Ninguna			
<i>QUE SE DEBE PRESENTAR EN LA REUNION</i>		<i>RESPONSABLE</i>	
Fotografías del movimiento de tierras		Ing. Marvin Ochoa García	
AGENDA			
<i>ACTIVIDAD</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>TIEMPO</i>	
Reporte de los viajes realizados del movimiento de tierras.	Ing. Marvin Ochoa	15 min	
Observaciones, dificultades con las edificaciones aledañas al proyecto para ejecutar el movimiento de tierras	Sr. Ronal Paucar	15 min	
CONCLUSIONES			
01	Continuar con la ejecución del movimiento de tierras.		
02	Llegar a un consenso con los stakeholders de las edificaciones aledañas al proyecto.		
<i>ACCIONES</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>FECHA LIMITE</i>	<i>OBSERVACIONES</i>
Seguir con el reporte del viaje de movimiento de tierras.	Ing. Marvin Ochoa	09-07-2018	
Dialogar con los stakeholders de las edificaciones aledañas al proyecto.	Ing. Marvin Ochoa	09-07-2018	
NOTAS ESPECIALES			
	Se adjunta el panel fotográfico del movimiento de tierras realizado.		

Acta de Reunión de Coordinación 007

Fuente: Dharma Consulting

ACTA DE REUNION DE COORDINACION N°008

PROYECTO		RESIDENCIAL IBIZA 2018	
FECHA Y HORA	03-08-2018	CONVOCADA POR	Ing. Marvin Ochoa
LUGAR	Oficina Wamol	FACILITADOR	Bach. Fabricio Ortiz
OBJETIVO	Comienzo de la ejecución de las partidas de estructuras		
ASISTENTES			
PERSONA	CARGO		EMPRESA
Ing. Paul Ambía	Gerente General		Wamol
Sr. Ronal Paucar Valencia	Movimiento de tierras		Independiente.
Ing. Marvin Ochoa García	Ing. Residente.		Wamol.
Arq. Jhennifer Mayhuire	Arquitecto		Wamol.
Arq. Kiyoshi Cahuata	Jefe de Arquitectura		Wamol.
Ing. John Charles Quispe	Ing. responsable de la ejecución de las partidas de estructuras		RAJEM S.R.L.
DOCUMENTACION			
QUE SE DEBE LEER PREVIAMENTE		RESPONSABLE	
Ninguna			
QUE SE DEBE PRESENTAR EN LA REUNION		RESPONSABLE	
Fotografías del movimiento de tierras		Ing. Marvin Ochoa García	
Planos de Estructuras – Cimentación		Ing. Marvin Ochoa García.	
AGENDA			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	
Liberar frente para empezar con la ejecución de las partidas de estructuras.	Ing. Marvin Ochoa	15 min	
Estado del avance del movimiento de tierras	Sr. Ronal Paucar	15 min	
Posibles quejas de los vecinos de las edificaciones aledañas.	Ing. Marvin Ochoa	15 min	
CONCLUSIONES			
01	Comienzo de ejecución de las partidas de estructuras.		
02	Culminar con la ejecución del movimiento de tierras, cuando el ing. John lo apruebe.		
03	Llegar a un consenso con los stakeholders de las edificaciones aledañas al proyecto.		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA LIMITE	OBSERVACIONES
Brindar todas las facilidades para que el Ing. John comience con la ejecución de las partidas de estructuras.	Ing. Marvin Ochoa	06-08-2018	
Dialogar con los stakeholders de las edificaciones aledañas al proyecto.	Ing. Marvin Ochoa	06-08-2018	
NOTAS ESPECIALES			
	Se adjunta el panel fotográfico del movimiento de tierras realizado.		

Acta de Reunión de Coordinación 008

Fuente: Dharma Consulting

ACTA DE REUNION DE COORDINACION N° 009

PROYECTO		RESIDENCIAL IBIZA 2018	
FECHA Y HORA	29-08-2018	CONVOCADA POR	Ing. Marvin Ochoa
LUGAR	Oficina Wamol	FACILITADOR	Bach. Fabricio Ortiz
OBJETIVO	Fin de la ejecución del Movimiento de tierras		
ASISTENTES			
PERSONA	CARGO	EMPRESA	
Ing. Paul Ambía	Gerente General	Wamol	
Sr. Ronal Paucar Valencia	Movimiento de tierras	Independiente.	
Ing. Marvin Ochoa García	Ing. Residente.	Wamol.	
Arq. Jhennifer Mayhuire	Arquitecto	Wamol.	
Arq. Kiyoshi Cahuata	Jefe de Arquitectura	Wamol.	
Ing. John Charles Quispe	Ing. responsable de la ejecución de las partidas de estructuras	RAJEM S.R.L.	
DOCUMENTACION			
QUE SE DEBE LEER PREVIAMENTE		RESPONSABLE	
Ninguna			
QUE SE DEBE PRESENTAR EN LA REUNION		RESPONSABLE	
Fotografías del movimiento de tierras.		Ing. Marvin Ochoa García	
Acta de aceptación de entregables.		Ing. Marvin Ochoa García	
AGENDA			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	
Conformidad del servicio de movimiento de tierras del proyecto.	Sr Ronal Paucar	15 min	
Posibles observaciones hechas en el movimiento de tierras	Ing. Marvin Ochoa	15 min	
CONCLUSIONES			
01	Se aprueban concluidas en su totalidad las actividades de movimiento de tierras.		
02	Se culminan los pagos con el contratista a cargo del movimiento de tierras.		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA LIMITE	OBSERVACIONES
Aprobar el acta de aceptación de entregables por ambas partes.	Ing. Marvin Ochoa	29-08-2018	
Liberar frente para continuar con la ejecución de las partidas de estructuras.	Ing. John Charles	01-09-2018	
NOTAS ESPECIALES			
01	Se adjunta el panel fotográfico del movimiento de tierras realizado.		
02	Acta de Aceptación de entregables de movimiento de tierras		

Acta de Reunión de Coordinación 009

Fuente: Dharma Consulting

ACTA DE REUNION DE COORDINACION N° 010

PROYECTO		RESIDENCIAL IBIZA 2018	
FECHA Y HORA	10-09-2018	CONVOCADA POR	Ing. Paul Ambía
LUGAR	Oficina Wamol	FACILITADOR	Bach. Fabricio Ortiz
OBJETIVO	Estado del avance de ejecución de partidas de estructuras		
ASISTENTES			
PERSONA	CARGO		EMPRESA
Ing. Paul Ambía	Gerente General		Wamol
Bach. Fabricio Ortiz de Orue	Asistente Técnico		Wamol.
Ing. John Charles Quispe	Ing. responsable de la ejecución de las partidas de estructuras		RAJEM S.R.L.
DOCUMENTACION			
QUE SE DEBE LEER PREVIAMENTE		RESPONSABLE	
Ninguna			
QUE SE DEBE PRESENTAR EN LA REUNION		RESPONSABLE	
Fotografías de la ejecución de las partidas de estructuras.		Asist. Fabricio Ortiz de Orue	
Reporte de actividades diarias		Asist. Fabricio Ortiz de Orue	
Registro de Incidentes.		Asist. Fabricio Ortiz de Orue	
AGENDA			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	
Reporte del estado y la calidad de la construcción del proyecto.	Ing. John Charles	15 min	
Informe de la valorización de las partidas ejecutadas	Ing. Marvin Ochoa	15 min	
Incidentes y accidentes ocurridos en obra	Ing. John Charles	15 min	
CONCLUSIONES			
01	Continuar con la ejecución de las partidas de estructuras.		
02	Priorizar la seguridad en obra para evitar toda clase de accidentes.		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA LIMITE	OBSERVACIONES
Continuar con el reporte de actividades diarias de la ejecución de las partidas de estructuras.	Asist. Fabricio Ortiz de Orue	Constante	
Registrar todos los incidentes y accidentes que ocurran dentro de obra.	Asist. Fabricio Ortiz de Orue	Constante	
NOTAS ESPECIALES			

Acta de Reunión de Coordinación 010

Fuente: Dharma Consulting

ACTA DE REUNION DE COORDINACION N° 011

PROYECTO		RESIDENCIAL IBIZA 2018	
FECHA Y HORA	05-10-2018	CONVOCADA POR	Ing. Paul Ambía
LUGAR	Oficina Wamol	FACILITADOR	Bach. Fabricio Ortiz
OBJETIVO	Estado del avance de ejecución de partidas de estructuras		
ASISTENTES			
PERSONA	CARGO		EMPRESA
Ing. Paul Ambía	Gerente General		Wamol
Bach. Fabricio Ortiz de Orue	Asistente Técnico		Wamol.
Ing. John Charles Quispe	Ing. responsable de la ejecución de las partidas de estructuras		RAJEM S.R.L.
DOCUMENTACION			
QUE SE DEBE LEER PREVIAMENTE		RESPONSABLE	
Ninguna			
QUE SE DEBE PRESENTAR EN LA REUNION		RESPONSABLE	
Fotografías de la ejecución de las partidas de estructuras.		Asist. Fabricio Ortiz de Orue	
Registro de Incidentes		Asist. Fabricio Ortiz de Orue	
Reporte de actividades diarias		Asist. Fabricio Ortiz de Orue	
AGENDA			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE		TIEMPO
Reporte del estado y la calidad de la construcción del proyecto.	Ing. John Charles		15 min
Informe de la valorización de las partidas ejecutadas	Ing. John Charles		15 min
Incidentes y accidentes ocurridos en obra	Asist. Fabricio Ortiz de Orue		15 min
CONCLUSIONES			
01	Continuar con la ejecución de las partidas de estructuras.		
02	Priorizar con los estándares de calidad en la construcción del proyecto.		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA LIMITE	OBSERVACIONES
Continuar con el reporte de actividades diarias de la ejecución de las partidas de estructuras.	Asist. Fabricio Ortiz de Orue	Constante	
Registrar todos los incidentes y accidentes que ocurran dentro de obra.	Asist. Fabricio Ortiz de Orue	Constante	
NOTAS ESPECIALES			
01	Se adjunta panel fotográfico de la ejecución de las partidas		
02	Se adjunta el registro de incidentes.		

Acta de Reunión de Coordinación 011

Fuente: Dharma Consulting

ACTA DE REUNION DE COORDINACION N° 012

PROYECTO		RESIDENCIAL IBIZA 2018	
FECHA Y HORA	02-11-2018	CONVOCADA POR	Ing. Paul Ambía
LUGAR	Oficina Wamol	FACILITADOR	Bach. Fabricio Ortiz
OBJETIVO	Estado del avance de ejecución de partidas de estructuras		
ASISTENTES			
PERSONA	CARGO		EMPRESA
Ing. Paul Ambía	Gerente General		Wamol
Bach. Fabricio Ortiz de Orue	Asistente Técnico		Wamol.
Ing. John Charles Quispe	Ing. responsable de la ejecución de las partidas de estructuras		RAJEM S.R.L.
DOCUMENTACION			
QUE SE DEBE LEER PREVIAMENTE		RESPONSABLE	
Ninguna			
QUE SE DEBE PRESENTAR EN LA REUNION		RESPONSABLE	
Fotografías de la ejecución de las partidas de estructuras.		Asist. Fabricio Ortiz de Orue	
Registro de Incidentes		Asist. Fabricio Ortiz de Orue	
Reporte de actividades diarias		Asist. Fabricio Ortiz de Orue	
AGENDA			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE		TIEMPO
Incomodidad de los vecinos de las edificaciones aledañas al proyecto.	Ing. John Charles		15 min
Reporte del estado y la calidad de la construcción del proyecto.	Ing. John Charles		15 min
Incidentes y accidentes ocurridos en obra	Asist. Fabricio Ortiz de Orue		15 min
CONCLUSIONES			
01	Tomar en cuentas y adaptarnos a las solicitudes de los vecinos		
02	Ejecutar los vaciados de concreto en horas de la mañana.		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA LIMITE	OBSERVACIONES
Continuar con el reporte de actividades diarias de la ejecución de las partidas de estructuras.	Asist. Fabricio Ortiz de Orue	Constante	
Registrar todos los incidentes y accidentes que ocurran dentro de obra.	Asist. Fabricio Ortiz de Orue	Constante	
NOTAS ESPECIALES			
01	Se adjunta el registro de incidentes.		
02	Se adjunta el panel fotográfico de la ejecución de las partidas de estructuras.		

Acta de Reunión de Coordinación 012

Fuente: Dharma Consulting

ACTA DE REUNION DE COORDINACION N° 013

PROYECTO	RESIDENCIAL IBIZA 2018		
FECHA Y HORA	03-12-2018	CONVOCADA POR	Ing. Paul Ambía
LUGAR	Oficina Wamol	FACILITADOR	Bach. Fabricio Ortiz
OBJETIVO	Estado del avance de ejecución de partidas de estructuras		
ASISTENTES			
PERSONA	CARGO		EMPRESA
Ing. Paul Ambía	Gerente General		Wamol
Bach. Fabricio Ortiz de Orue	Asistente Técnico		Wamol.
Ing. John Charles Quispe	Ing. responsable de la ejecución de las partidas de estructuras		RAJEM S.R.L.
DOCUMENTACION			
QUE SE DEBE LEER PREVIAMENTE		RESPONSABLE	
Ninguna			
QUE SE DEBE PRESENTAR EN LA REUNION		RESPONSABLE	
Fotografías de la ejecución de las partidas de estructuras.		Asist. Fabricio Ortiz de Orue	
Registro de Incidentes		Asist. Fabricio Ortiz de Orue	
Reporte de actividades diarias		Asist. Fabricio Ortiz de Orue	
AGENDA			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE		TIEMPO
Coordinar los horarios de feriado del mes de diciembre	Ing. John Charles		15 min
Coordinar las fechas de conclusión de la ejecución de las partidas de estructuras.	Ing. John Charles		15 min
Reporte de actividades diarias.	Asist. Fabricio Ortiz de Orue		15 min
CONCLUSIONES			
01	Tomar acciones preventivas para trabajar los días en que llueva.		
02	Concluir con la ejecución de las partidas de estructuras los primeros días de enero del 2019.		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA LIMITE	OBSERVACIONES
Tomar las precauciones debidas para trabajar los días en que llueva.	Ing. John Charles	Constante	
Continuar con el reporte de actividades diarias de la ejecución de las partidas de estructuras.	Asist. Fabricio Ortiz de Orue	Constante	
Registrar todos los incidentes y accidentes que ocurran dentro de obra.	Asist. Fabricio Ortiz de Orue	Constante	
NOTAS ESPECIALES			
01	Se adjunta el panel fotográfico de la ejecución del proyecto		
02	Se adjunta el registro de incidentes		

Acta de Reunión de Coordinación 013

Fuente: Dharma Consulting

ACTA DE REUNION DE COORDINACION N° 014

PROYECTO		RESIDENCIAL IBIZA 2018	
FECHA Y HORA	07-01-2019	CONVOCADA POR	Ing. Paul Ambía
LUGAR	Oficina Wamol	FACILITADOR	Bach. Fabricio Ortiz
OBJETIVO	Culminación de la ejecución de las partidas de estructuras		
ASISTENTES			
PERSONA	CARGO		EMPRESA
Ing. Paul Ambía	Gerente General		Wamol
Bach. Fabricio Ortiz de Orue	Asistente Técnico		Wamol.
Ing. John Charles Quispe	Ing. responsable de la ejecución de las partidas de estructuras		RAJEM S.R.L.
Ing. Siwar Salazar Miranda	Ing. Supervisor del Proyecto Ibiza		Wamol.
Arq. Roberto Araoz Aguilar	Arquitecto		Wamol.
DOCUMENTACION			
QUE SE DEBE LEER PREVIAMENTE		RESPONSABLE	
Ninguna			
QUE SE DEBE PRESENTAR EN LA REUNION		RESPONSABLE	
Fotografías de la ejecución de las partidas de estructuras.		Asist. Fabricio Ortiz de Orue	
Registro de Incidentes		Asist. Fabricio Ortiz de Orue	
Reporte de actividades diarias		Asist. Fabricio Ortiz de Orue	
Informe de observaciones de la ejecución de las partidas de estructuras.		Ing. Siwar Salazar Miranda	
AGENDA			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE		TIEMPO
Aprobar el fin de las actividades de las partidas de estructuras.	Gerente General		20 min
Informe de observaciones de la ejecución del casco gris del proyecto	Ing. Siwar Salazar		20 min
Informe de la valorización total hecha por las partidas de estructuras.	Ing. John Charles		20 min
CONCLUSIONES			
01	Levantar o subsanar las observaciones hechas al término de la ejecución del casco gris.		
02	Concluir con la ejecución de las partidas de estructuras los primeros días de enero del 2019.		
	Emitir los planos finales		
ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA LIMITE	OBSERVACIONES
Subsanar las observaciones hechas.	Ing. John Charles	14-01-2018	
Aprobar el acta de aceptación de entregables.	Gerente General	14-01-2018	
Entregar los planos replanteados a la empresa.	Ing. John Charles	14-01-2018	
NOTAS ESPECIALES			
01	Se adjunta el registro de incidentes		
02	Se adjunta el informe de observaciones de la ejecución de las partidas de estructuras.		

Acta de Reunión de Coordinación 014

Fuente: Dharma Consulting

ANEXO 04:
SOLICITUDES DE CAMBIO

SOLICITUDES DE CAMBIO N° 001

NOMBRE DEL PROYECTO	Residencial Ibiza		
Tipo de Cambio Requerido			
Acción Correctiva		Reparación por Defecto	
Acción Preventiva	X	Cambio en el plan del proyecto	
DEFINICION DEL PROBLEMA O SITUACION ACTUAL: Defina y Acote el problema que se va a resolver, distinguiendo el problema de sus causas.			
Se detecto que el área de la lavandería es pequeña.			
DESCRIPCION DETALLADA DEL CAMBIO SOLICITADO: Especifique con claridad el cambio solicitado, precisando el Qué, Quién, Cómo, Cuándo y Dónde.			
El ing. Residente Marvin Ochoa propone depurar el área de la lavandería del departamento N° 502 Ubicado en el 5° piso			
RAZON POR LA QUE SE SOLICITA EL CAMBIO: Especifique con claridad porque motivos o razones solicita el cambio, por qué motivos elige este curso de acción y que sucederá si el cambio no se realiza.			
Se Considera eliminar el ambiente de la lavandería debido a que el área que posee es pequeña, y se quiere aprovechar justamente esta área para ampliar el área de la cocina que está adyacente a este.			
EFFECTOS EN EL PROYECTO			
En el corto plazo		En el largo plazo	
Ninguno			
Efectos en otros proyectos, programas, portafolios u operaciones			
Servirá como documentación para las lecciones aprendidas del cierre del proyecto			
Efectos extra empresariales en clientes, mercados, proveedores, gobierno, etc.			
Ninguno			
Observaciones y Comentarios adicionales			
Los cambios serán realizados inmediatamente después de su aprobación.			
REVISION DEL COMITÉ DE CONTROL DE CAMBIOS			
Fecha de Revisión	06-06-2018		
Efectuada por	Arq. Cesar Lazo		
Resultados de revisión (Aprobada / Rechazada)	Aprobada		
Responsable de Aplicar / Informar	Ing. Marvin Ochoa		
Observaciones Especiales	Ninguna		

Solicitudes de Cambio 001

Fuente: Dharma Consulting

SOLICITUDES DE CAMBIO N° 002

NOMBRE DEL PROYECTO	Residencial Ibiza		
Tipo de Cambio Requerido			
Acción Correctiva		Reparación por Defecto	
Acción Preventiva	X	Cambio en el plan del proyecto	
DEFINICION DEL PROBLEMA O SITUACION ACTUAL: Defina y Acote el problema que se va a resolver, distinguiendo el problema de sus causas.			
Se detecto un posible corte del nivel del terreno planificado.			
DESCRIPCION DETALLADA DEL CAMBIO SOLICITADO: Especifique con claridad el cambio solicitado, precisando el Qué, Quién, Cómo, Cuándo y Dónde.			
Se propone disminuir 15 cm el nivel de terreno del sótano compuesto por material de préstamo.			
RAZON POR LA QUE SE SOLICITA EL CAMBIO: Especifique con claridad porque motivos o razones solicita el cambio, por qué motivos elige este curso de acción y que sucederá si el cambio no se realiza.			
Esta propuesta de cambio nos permitirá optimizar la cantidad del relleno con material de préstamo reduciendo los costos que se generaran para establecer el nivel del terreno.			
EFFECTOS EN EL PROYECTO			
En el corto plazo		En el largo plazo	
Ninguno			
Efectos en otros proyectos, programas, portafolios u operaciones			
Servirá como documentación para las lecciones aprendidas del cierre del proyecto			
Efectos extra empresariales en clientes, mercados, proveedores, gobierno, etc.			
Ninguno			
Observaciones y Comentarios adicionales			
Los cambios serán realizados inmediatamente después de su aprobación.			
REVISION DEL COMITÉ DE CONTROL DE CAMBIOS			
Fecha de Revisión	06-06-2018		
Efectuada por	Arq. Cesar Lazo		
Resultados de revisión (Aprobada / Rechazada)	Aprobada		
Responsable de Aplicar / Informar	Ing. Marvin Ochoa		
Observaciones Especiales	Ninguna		

Solicitudes de Cambio 002

Fuente: Dharma Consulting

SOLICITUDES DE CAMBIO N° 003

NOMBRE DEL PROYECTO	Residencial Ibiza		
Tipo de Cambio Requerido			
Acción Correctiva		Reparación por Defecto	
Acción Preventiva	X	Cambio en el plan del proyecto	
DEFINICION DEL PROBLEMA O SITUACION ACTUAL: Defina y Acote el problema que se va a resolver, distinguiendo el problema de sus causas.			
DESCRIPCION DETALLADA DEL CAMBIO SOLICITADO: Especifique con claridad el cambio solicitado, precisando el Qué, Quién, Cómo, Cuándo y Dónde.			
Se propone disminuir 15 cm el nivel de terreno del sótano compuesto por material de préstamo.			
RAZON POR LA QUE SE SOLICITA EL CAMBIO: Especifique con claridad porque motivos o razones solicita el cambio, por qué motivos elige este curso de acción y que sucederá si el cambio no se realiza.			
Esta propuesta de cambio nos permitirá optimizar la cantidad del relleno con material de préstamo reduciendo los costos que se generaran para establecer el nivel del terreno.			
EFFECTOS EN EL PROYECTO			
En el corto plazo		En el largo plazo	
Ninguno			
Efectos en otros proyectos, programas, portafolios u operaciones			
Servirá como documentación para las lecciones aprendidas del cierre del proyecto			
Efectos extra empresariales en clientes, mercados, proveedores, gobierno, etc.			
Ninguno			
Observaciones y Comentarios adicionales			
Los cambios serán realizados inmediatamente después de su aprobación.			
REVISION DEL COMITÉ DE CONTROL DE CAMBIOS			
Fecha de Revisión	06-06-2018		
Efectuada por	Arq. Cesar Lazo		
Resultados de revisión (Aprobada / Rechazada)	Aprobada		
Responsable de Aplicar / Informar	Ing. Marvin Ochoa		
Observaciones Especiales	Ninguna		

Solicitudes de Cambio 003

Fuente: Dharma Consulting

ANEXO 05:
ACTA DE ACEPTACION
DE ENTREGABLES

**ACTA DE ACEPTACION DE ENTREGABLES
(MOVIMIENTO DE TIERRAS)**

NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO	
RESIDENCIAL IBIZA 2018		RI-WAMOL-2018	
NOMBRE DEL CLIENTE O SPONSOR			
Wamol Constructores y consultores S.R.L.			
DECLARACION DE LA ACEPTACION FORMAL			
<p>En el distrito de Wanchaq de la Provincia Cusco – Cusco, a las 03:00 pm del día 29 de agosto del 2018, se reunieron, el Ing. Paul Ambía gerente general de Wamol S.R.L., el Ing. Residente Marvin Ochoa y el Sr. Ronal Páucar Valencia titular de la Subcontrata de Demolición y Movimiento de tierras de la Residencial “Ibiza”.</p> <p>Por medio de la presente acta, se deja constancia por parte de Wamol S.R.L. de los trabajos ejecutados referente al Movimiento de tierras para el proyecto Residencial “IBIZA”.</p> <p>En este punto se da por concluido los trabajos de excavaciones de Movimiento de tierra conforme a las especificaciones técnicas del proyecto y los términos del contrato acordado por ambas partes, por lo que habiendo constatado el equipo del proyecto de Wamol S.R.L. la finalización, entrega y aceptación de los trabajos, se certifica el cierre del contrato, con la recepción de los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro de viaje de movimiento de tierras • Panel fotográfico. <p align="center"> Ing. Paul Ambía Sr. Ronal Paucar </p>			
OBSERVACIONES ADICIONALES			
Ninguno.			
ACEPTADO POR		DISTRIBUIDO Y ACEPTADO	
NOMBRE DEL CLIENTE, SPONSOR U OTRO FUNCIONARIO.	FECHA	NOMBRE DE STAKEHOLDERS	FECHA
Ing. Paul Ambía Olivera	29-08-18	Sr Ronal Paucar	29-08-18

Acta de Aceptación de entregables

Fuente: Dharma Consulting

**ACTA DE ACEPTACION DE ENTREGABLE
(EJECUCION DE LAS PARTIDAS DE ESTRUCTURAS)**

NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO	
RESIDENCIAL IBIZA 2018		RI-WAMOL-2018	
NOMBRE DEL CLIENTE O SPONSOR			
Wamol Constructores y consultores S.R.L.			
DECLARACION DE LA ACEPTACION FORMAL			
<p>En el distrito de Wanchaq de la Provincia Cusco – Cusco, a las 11:30 am del día 14 de enero del 2019, se reunieron, el Ing. Paul Ambía gerente general de Wamol S.R.L., el Ing. Supervisor Siwar Salazar y el Ing. John Charles Quispe titular de la Subcontrata de la ejecución de las partidas de estructuras del proyecto Residencial “IBIZA”.</p> <p>Por medio de la presente acta, se deja constancia por parte de Wamol S.R.L. el levantamiento de las observaciones hechas en la ejecución de las partidas de estructuras del proyecto Residencial “IBIZA”.</p> <p>En este punto se da por concluido la ejecución de las partidas de estructuras conforme a las especificaciones técnicas del proyecto y los términos del contrato acordado por ambas partes, dejando postergado la construcción de la cisterna según a los acuerdos que se tomaran más adelante, por lo que habiendo constatado el equipo del proyecto de Wamol S.R.L. la finalización, entrega y aceptación de los trabajos, se certifica el cierre del contrato, con la recepción de los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro de Incidentes • Informe de observaciones levantadas • Panel fotográfico. 			
_____	_____	_____	
Ing. Paul Ambía	Ing. Siwar Salazar	Ing. John Charles Quispe	
OBSERVACIONES ADICIONALES			
Ninguno.			
ACEPTADO POR		DISTRIBUIDO Y ACEPTADO	
NOMBRE DEL CLIENTE, SPONSOR U OTRO FUNCIONARIO.	FECHA	NOMBRE DE STAKEHOLDERS	FECHA
Ing. Paul Ambía Olivera	14-01-2018	Ing. Siwar Salazar	14-01-2018
		Ing. John Charles Quispe	14-01-2018

Acta de Aceptación de entregables

Fuente: Dharma Consulting

ANEXO 06:
REGISTRO DE INCIDENTES

REGISTRO DE INCIDENTES N° 002					
PROYECTO:	RESIDENCIAL "IBIZA"				
PREPARADO POR:	Asist. Tec. Fabricio Ortiz de Orue	FECHA	16	08	18
REVISADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
APROBADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
DENOMINACION DEL INCIDENTE:	Incidente en obra				
1. DESCRIPCION DEL INCIDENTE <i>(Que fue lo ocurrido, cuáles fueron las causas, quien participaron, reacciones y efectos inmediatos)</i>					
En la fase de colocación del acero y encofrado de la cimentación, el personal obrero Brígido Accostupa estaba transportando acero cuando ocurre que pasa al costado de la plancha de madera y choca con un clavo que estaba colocado al azar ahí, causándole solo un golpe de lesión menor.					
2. IMPACTO QUE PODRIA GENERAR EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
El incidente puede llegar a generar accidentes graves como roces en la cara o caídas si no se identifica a tiempo, ocasionando serios problemas al flujo continuo de la ejecución de la obra					
3. ROLES INVOLUCRADOS EN EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
Nombres y Apellidos	Rol	Organización			
Brígido Accostupa	Peón en Obra	RAJEM SRL			
4. ACCIONES Y ACUERDOS TOMADOS PARA RESOLVER EL INCIDENTE <i>(Estrategias, actividades o coordinaciones, entre otras, realizadas para resolver el incidente)</i>					
Se sacó de inmediato el clavo colocado en la plancha y el Ing. John Charles dio la orden a todo el personal obrero la prohibición de colocar clavos en donde no es necesario reiterando siempre el uso de los equipos de protección personal.					
5. FACILITADOR DEL INCIDENTE <i>(Nombre, apellidos, rol e información de contacto, de la persona que actuó como facilitador)</i>					
Ing. John Charles Quispe quien es el Ing. Jefe en Obra.					
6. RECOMENDACIONES PARA FUTUROS PROYECTOS <i>(Pautas que deberían considerarse a futuro para evitar o minimizar que ocurran incidentes similares)</i>					
1. Antes de iniciar las actividades todo el personal debe estar con sus EPP's puestos. 2. Realizar inspecciones diarias de las medidas correctivas dadas a los accidentes sucedidos.					
7. RELACION DE ANEXOS					
ANEXO 1					

Registro de Incidentes

Fuente: Dharma Consulting

REGISTRO DE INCIDENTES N° 003					
PROYECTO:	RESIDENCIAL “IBIZA”				
PREPARADO POR:	Asist. Tec. Fabricio Ortiz de Orue	FECHA	20	08	18
REVISADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
APROBADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
DENOMINACION DEL INCIDENTE:	Incidente en obra				
1. DESCRIPCION DEL INCIDENTE <i>(Que fue lo ocurrido, cuáles fueron las causas, quien participaron, reacciones y efectos inmediatos)</i>					
El Operario de obra Gualberto Farfán estaba movilizándose sobre el borde de la rampa de tierra en horas de la tarde (3:35 pm aprox), cuando de pronto da un mal paso y resbala casi por caer de la rampa tierra no llegando a lesiones mayores.					
2. IMPACTO QUE PODRIA GENERAR EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
Podría ocasionar graves lesiones como fracturas si caen por debajo de la rampa, dejando de contar con la labor del personal obrero.					
3. ROLES INVOLUCRADOS EN EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
Nombres y Apellidos	Rol	Organización			
Brígido Accostupa	Peón en Obra	RAJEM SRL			
4. ACCIONES Y ACUERDOS TOMADOS PARA RESOLVER EL INCIDENTE <i>(Estrategias, actividades o coordinaciones, entre otras, realizadas para resolver el incidente)</i>					
Se colocaron mallas de seguridad en el borde de la rampa y se procedió a realizarse una charla de seguridad rápida ese instante recalcando las precauciones que uno debe tener dentro de obra, actuando prudentemente sin arriesgar la integridad que física de los compañeros.					
5. FACILITADOR DEL INCIDENTE <i>(Nombre, apellidos, rol e información de contacto, de la persona que actuó como facilitador)</i>					
Ing. John Charles Quispe quien es el Ing. Jefe en Obra.					
6. RECOMENDACIONES PARA FUTUROS PROYECTOS <i>(Pautas que deberían considerarse a futuro para evitar o minimizar que ocurran incidentes similares)</i>					
1. Antes de iniciar las actividades todo el personal debe estar con sus EPP's puestos. 2. Realizar inspecciones diarias de las medidas correctivas dadas a los accidentes sucedidos. 3. Realizar una charla de seguridad instantánea todos los días.					
7. RELACION DE ANEXOS					
ANEXO 1					

Registro de Incidentes

Fuente: Dharma Consulting

REGISTRO DE INCIDENTES N° 004					
PROYECTO:	RESIDENCIAL "IBIZA"				
PREPARADO POR:	Asist. Tec. Fabricio Ortiz de Orue	FECHA	29	08	18
REVISADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
APROBADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
DENOMINACION DEL INCIDENTE:	Incidente en obra				
1. DESCRIPCION DEL INCIDENTE <i>(Que fue lo ocurrido, cuáles fueron las causas, quien participaron, reacciones y efectos inmediatos)</i>					
En horas de la mañana desencofrando el operario Anacleto Huamán uso demasiada fuerza para sacar la madera dejando que la plancha de madera roce su labio superior causándole un corte pequeño.					
2. IMPACTO QUE PODRIA GENERAR EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
Si no se tiene cuidado con la integridad física en el trabajo se podría ocasionar terribles accidentes además que generaría retraso en la obra porque se dejaría de contar con los recursos humanos apropiados.					
3. ROLES INVOLUCRADOS EN EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
Nombres y Apellidos	Rol	Organización			
Anacleto Huamán	Operario en Obra	RAJEM SRL			
4. ACCIONES Y ACUERDOS TOMADOS PARA RESOLVER EL INCIDENTE <i>(Estrategias, actividades o coordinaciones, entre otras, realizadas para resolver el incidente)</i>					
Se procedió inmediatamente a usar el botiquín de primeros auxilios para auxiliar y curar la herida provocada en los labios, dejando que descansa el tiempo necesario para retomar sus actividades.					
5. FACILITADOR DEL INCIDENTE <i>(Nombre, apellidos, rol e información de contacto, de la persona que actuó como facilitador)</i>					
Ing. John Charles Quispe quien es el Ing. Jefe en Obra.					
6. RECOMENDACIONES PARA FUTUROS PROYECTOS <i>(Pautas que deberían considerarse a futuro para evitar o minimizar que ocurran incidentes similares)</i>					
1. Recordar en las charlas de seguridad semanal cuidar la integridad física al momento de trabajar. 2. Realizar inspecciones diarias de las medidas correctivas dadas a los accidentes sucedidos. 3. Realizar una charla de seguridad instantánea todos los días.					
7. RELACION DE ANEXOS					
ANEXO 1					

Registro de Incidentes

Fuente: Dharma Consulting

REGISTRO DE INCIDENTES N° 005					
PROYECTO:	RESIDENCIAL "IBIZA"				
PREPARADO POR:	Asist. Tec. Fabricio Ortiz de Orue	FECHA	07	09	18
REVISADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
APROBADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
DENOMINACION DEL INCIDENTE:	Incidente en obra				
1. DESCRIPCION DEL INCIDENTE <i>(Que fue lo ocurrido, cuáles fueron las causas, quien participaron, reacciones y efectos inmediatos)</i>					
En las actividades de colocación de acero en las placas se encontró al operario Yober Huanca trabajando sin el arnés correspondiente arriesgando su vida ante cualquier evento fortuito que le ocasionara perjuicio mayor.					
2. IMPACTO QUE PODRIA GENERAR EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
Podría generar el contagio de los demás trabajadores de no tomárselo en serio el uso del arnés lo que traería consecuencias severas como caídas, resbalones y que terminen dañando verdaderamente la integridad física del trabajador.					
3. ROLES INVOLUCRADOS EN EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
Nombres y Apellidos	Rol	Organización			
Yober Huanca	Operario en Obra	RAJEM SRL			
4. ACCIONES Y ACUERDOS TOMADOS PARA RESOLVER EL INCIDENTE <i>(Estrategias, actividades o coordinaciones, entre otras, realizadas para resolver el incidente)</i>					
Se ordenó rápidamente el uso del arnés y se le llamó la atención por no usar debidamente sus equipos de protección personal recalcando una vez más a todo el personal obrero.					
5. FACILITADOR DEL INCIDENTE <i>(Nombre, apellidos, rol e información de contacto, de la persona que actuó como facilitador)</i>					
Ing. John Charles Quispe quien es el Ing. Jefe en Obra.					
6. RECOMENDACIONES PARA FUTUROS PROYECTOS <i>(Pautas que deberían considerarse a futuro para evitar o minimizar que ocurran incidentes similares)</i>					
1. Realizar las inspecciones correspondientes sobre el uso adecuado de los equipos de protección personal. 2. Realizar inspecciones diarias de las medidas correctivas dadas a los accidentes sucedidos. 3. Realizar una charla de seguridad instantánea todos los días.					
7. RELACION DE ANEXOS					
ANEXO 1					

Registro de Incidentes

Fuente: Dharma Consulting

REGISTRO DE INCIDENTES N° 006					
PROYECTO:	RESIDENCIAL "IBIZA"				
PREPARADO POR:	Asist. Tec. Fabricio Ortiz de Orue	FECHA	13	09	18
REVISADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
APROBADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
DENOMINACION DEL INCIDENTE:	Incidente en obra				
1. DESCRIPCION DEL INCIDENTE <i>(Que fue lo ocurrido, cuáles fueron las causas, quien participaron, reacciones y efectos inmediatos)</i>					
Fredy Choque estaba transportando el acero y mientras subía sin precaución por las escaleras metálicas resbalo dejando caer el acero y uno de sus pies se introdujo en uno de los huecos de las escaleras ocasionándole un golpe mediano por el choque con la escalera metálica.					
2. IMPACTO QUE PODRIA GENERAR EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
Podría haber perjudicado a otro compañero que hubiera pasado por su lado además de lesionarse seriamente el si hubiera caído por completo.					
3. ROLES INVOLUCRADOS EN EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
Nombres y Apellidos	Rol	Organización			
Fredy Choque	Peón en Obra	RAJEM SRL			
4. ACCIONES Y ACUERDOS TOMADOS PARA RESOLVER EL INCIDENTE <i>(Estrategias, actividades o coordinaciones, entre otras, realizadas para resolver el incidente)</i>					
Se llamó la atención a Fredy Choque por trabajar sin las precauciones del caso.					
5. FACILITADOR DEL INCIDENTE <i>(Nombre, apellidos, rol e información de contacto, de la persona que actuó como facilitador)</i>					
Ing. John Charles Quispe quien es el Ing. Jefe en Obra.					
6. RECOMENDACIONES PARA FUTUROS PROYECTOS <i>(Pautas que deberían considerarse a futuro para evitar o minimizar que ocurran incidentes similares)</i>					
1. Realizar las inspecciones correspondientes sobre el uso adecuado de los equipos de protección personal. 2. Recordar en las charlas la importancia de cuidar su integridad física. 3. Realizar una charla de seguridad instantánea todos los días.					
7. RELACION DE ANEXOS					
ANEXO 1					

Registro de Incidentes

Fuente: Dharma Consulting

REGISTRO DE INCIDENTES N° 007					
PROYECTO:	RESIDENCIAL “IBIZA”				
PREPARADO POR:	Asist. Tec. Fabricio Ortiz de Orue	FECHA	25	09	18
REVISADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
APROBADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
DENOMINACION DEL INCIDENTE:	Incidente en obra				
1. DESCRIPCION DEL INCIDENTE <i>(Que fue lo ocurrido, cuáles fueron las causas, quien participaron, reacciones y efectos inmediatos)</i>					
Fredy Choque estaba transportando el acero y mientras subía sin precaución por las escaleras metálicas resbalo dejando caer el acero y uno de sus pies se introdujo en uno de los huecos de la escalera ocasionándole un golpe mediano por el choque con la escalera metálica.					
2. IMPACTO QUE PODRIA GENERAR EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
Podría haber perjudicado a otro compañero que hubiera pasado por su lado además de lesionarse seriamente el si hubiera caído por completo.					
3. ROLES INVOLUCRADOS EN EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
Nombres y Apellidos	Rol	Organización			
Fredy Choque	Peón en Obra	RAJEM SRL			
4. ACCIONES Y ACUERDOS TOMADOS PARA RESOLVER EL INCIDENTE <i>(Estrategias, actividades o coordinaciones, entre otras, realizadas para resolver el incidente)</i>					
Se llamó la atención a Fredy Choque por trabajar sin las precauciones del caso.					
5. FACILITADOR DEL INCIDENTE <i>(Nombre, apellidos, rol e información de contacto, de la persona que actuó como facilitador)</i>					
Ing. John Charles Quispe quien es el Ing. Jefe en Obra.					
6. RECOMENDACIONES PARA FUTUROS PROYECTOS <i>(Pautas que deberían considerarse a futuro para evitar o minimizar que ocurran incidentes similares)</i>					
1. Realizar las inspecciones correspondientes sobre el uso adecuado de los equipos de protección personal. 2. Recordar en las charlas la importancia de cuidar su integridad física. 3. Realizar una charla de seguridad instantánea todos los días.					
7. RELACION DE ANEXOS					
ANEXO 1					

Registro de Incidentes

Fuente: Dharma Consulting

REGISTRO DE INCIDENTES N° 008					
PROYECTO:	RESIDENCIAL "IBIZA"				
PREPARADO POR:	Asist. Tec. Fabricio Ortiz de Orue	FECHA	02	10	18
REVISADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
APROBADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
DENOMINACION DEL INCIDENTE:	Incidente en obra				
1. DESCRIPCION DEL INCIDENTE <i>(Que fue lo ocurrido, cuáles fueron las causas, quien participaron, reacciones y efectos inmediatos)</i>					
Carmelo Paucar mientras iba transportando madera para el encofrado tuvo un ligero tropiezo con las briquetas de concretos debido a que estos se encontraron en el pasadizo donde se mantenía un alto transito del personal obrero lo que dificultaba el acceso libre para movilizarse.					
2. IMPACTO QUE PODRIA GENERAR EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
Podría ocasionar serios accidentes graves al tropezar con las briquetas y caer mientras se va transportando los recursos materiales (madera, acero, herramientas, etc.).					
3. ROLES INVOLUCRADOS EN EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
Nombres y Apellidos	Rol	Organización			
Carmelo Paucar	Operario en Obra	RAJEM SRL			
4. ACCIONES Y ACUERDOS TOMADOS PARA RESOLVER EL INCIDENTE <i>(Estrategias, actividades o coordinaciones, entre otras, realizadas para resolver el incidente)</i>					
Se ordenó mover todas las briquetas de concreto a un lugar aislado para facilitar el acceso libre del pasadizo y al siguiente día se tocó este tema en la charla de seguridad.					
5. FACILITADOR DEL INCIDENTE <i>(Nombre, apellidos, rol e información de contacto, de la persona que actuó como facilitador)</i>					
Ing. John Charles Quispe quien es el Ing. Jefe en Obra.					
6. RECOMENDACIONES PARA FUTUROS PROYECTOS <i>(Pautas que deberían considerarse a futuro para evitar o minimizar que ocurran incidentes similares)</i>					
1. Realizar las inspecciones correspondientes sobre los puntos acordados en las charlas de seguridad. 2. Recordar en las charlas la importancia de cuidar su integridad física. 3. Realizar una charla de seguridad instantánea todos los días.					
7. RELACION DE ANEXOS					
ANEXO 1					

Registro de Incidentes

Fuente: Dharma Consulting

REGISTRO DE INCIDENTES N° 009					
PROYECTO:	RESIDENCIAL "IBIZA"				
PREPARADO POR:	Asist. Tec. Fabricio Ortiz de Orue	FECHA	10	10	18
REVISADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
APROBADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
DENOMINACION DEL INCIDENTE:	Incidente en obra				
1. DESCRIPCION DEL INCIDENTE <i>(Que fue lo ocurrido, cuáles fueron las causas, quien participaron, reacciones y efectos inmediatos)</i>					
Mientras se estaba armando las losas para vaciar el concreto, uno de los operarios pisó en el Tecnopor que ya está colocando encima de la losa y su pierna se metió hacia adentro debido a que debajo de esta zona del Tecnopor faltaba colocar un retazo de madera.					
2. IMPACTO QUE PODRIA GENERAR EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
Se hubiera puesto en peligro la condición física del trabajador que cayó, así como también la de los demás.					
3. ROLES INVOLUCRADOS EN EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
Nombres y Apellidos	Rol	Organización			
William Condori	Operario en Obra	RAJEM SRL			
4. ACCIONES Y ACUERDOS TOMADOS PARA RESOLVER EL INCIDENTE <i>(Estrategias, actividades o coordinaciones, entre otras, realizadas para resolver el incidente)</i>					
Se llamo la atención al operador que estaba a cargo del encofrado por no colocar a tiempo la madera y por no avisar y señalizar que había un vacío en esa zona.					
5. FACILITADOR DEL INCIDENTE <i>(Nombre, apellidos, rol e información de contacto, de la persona que actuó como facilitador)</i>					
Ing. John Charles Quispe quien es el Ing. Jefe en Obra.					
6. RECOMENDACIONES PARA FUTUROS PROYECTOS <i>(Pautas que deberían considerarse a futuro para evitar o minimizar que ocurran incidentes similares)</i>					
1. Se ordenó señalizar las zonas que aún faltaban por encofrar para evitar accidentes 2. Recordar en las charlas la importancia de cuidar su integridad física. 3. Realizar una charla de seguridad instantánea todos los días.					
7. RELACION DE ANEXOS					
ANEXO 1					

Registro de Incidentes

Fuente: Dharma Consulting

REGISTRO DE INCIDENTES N° 011					
PROYECTO:	RESIDENCIAL "IBIZA"				
PREPARADO POR:	Asist. Tec. Fabricio Ortiz de Orue	FECHA	16	10	18
REVISADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
APROBADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
DENOMINACION DEL INCIDENTE:	Incidente en obra				
1. DESCRIPCION DEL INCIDENTE <i>(Que fue lo ocurrido, cuáles fueron las causas, quien participaron, reacciones y efectos inmediatos)</i>					
Se encontró al operador Elvis Portugal usando la amoladora para cortar el fierro corrugado sin los lentes de seguridad que se requiere.					
2. IMPACTO QUE PODRIA GENERAR EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
Podría generar daños en la visión del trabajador ocasionándole hasta la ceguera.					
3. ROLES INVOLUCRADOS EN EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
Nombres y Apellidos	Rol	Organización			
Elvis Portugal	Operario en Obra	RAJEM SRL			
4. ACCIONES Y ACUERDOS TOMADOS PARA RESOLVER EL INCIDENTE <i>(Estrategias, actividades o coordinaciones, entre otras, realizadas para resolver el incidente)</i>					
Se ordenó de inmediato que se colocara los lentes de seguridad para que continuara su trabajo y ya en la charla de seguridad del día siguiente se iba a tratar el uso importante de los equipos de protección personal (EPP).					
5. FACILITADOR DEL INCIDENTE <i>(Nombre, apellidos, rol e información de contacto, de la persona que actuó como facilitador)</i>					
Ing. John Charles Quispe quien es el Ing. Jefe en Obra.					
6. RECOMENDACIONES PARA FUTUROS PROYECTOS <i>(Pautas que deberían considerarse a futuro para evitar o minimizar que ocurran incidentes similares)</i>					
1. Realizar inspecciones diarias del uso de los equipos de protección personal. 2. Recordar en las charlas la importancia de cuidar su integridad física. 3. Realizar una charla de seguridad instantánea todos los días.					
7. RELACION DE ANEXOS					
ANEXO 1					

Registro de Incidentes

Fuente: Dharma Consulting

REGISTRO DE INCIDENTES N° 012					
PROYECTO:	RESIDENCIAL "IBIZA"				
PREPARADO POR:	Asist. Tec. Fabricio Ortiz de Orue	FECHA	24	10	18
REVISADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
APROBADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
DENOMINACION DEL INCIDENTE:	Incidente en obra				
1. DESCRIPCION DEL INCIDENTE <i>(Que fue lo ocurrido, cuáles fueron las causas, quien participaron, reacciones y efectos inmediatos)</i>					
En horas de la mañana el ayudante René Sandi no encontraba sus herramientas para trabajar debido a que un día antes no los había guardado como debía ser.					
2. IMPACTO QUE PODRIA GENERAR EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
Este tipo de incidentes genera que el trabajador comience a trabajar más tarde la productividad del trabajo en conjunto porque hay un operario que depende de él, además que prestándose herramientas de los demás también baja la productividad de sus compañeros porque no tienen las herramientas con la fácil disponibilidad que antes.					
3. ROLES INVOLUCRADOS EN EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
Nombres y Apellidos	Rol	Organización			
René Sandi	Ayudante en Obra	RAJEM SRL			
4. ACCIONES Y ACUERDOS TOMADOS PARA RESOLVER EL INCIDENTE <i>(Estrategias, actividades o coordinaciones, entre otras, realizadas para resolver el incidente)</i>					
Al finalizar el día se comunicó a todo el personal obrero la importancia de cuidar sus herramientas de trabajo.					
5. FACILITADOR DEL INCIDENTE <i>(Nombre, apellidos, rol e información de contacto, de la persona que actuó como facilitador)</i>					
Ing. John Charles Quispe quien es el Ing. Jefe en Obra.					
6. RECOMENDACIONES PARA FUTUROS PROYECTOS <i>(Pautas que deberían considerarse a futuro para evitar o minimizar que ocurran incidentes similares)</i>					
1. Recordar en las charlas la importancia de cuidar sus equipos de protección personal (EPP). 2. Realizar una charla de seguridad instantánea todos los días.					
7. RELACION DE ANEXOS					
ANEXO 1					

Registro de Incidentes

Fuente: Dharma Consulting

REGISTRO DE INCIDENTES N° 013					
PROYECTO:	RESIDENCIAL "IBIZA"				
PREPARADO POR:	Asist. Tec. Fabricio Ortiz de Orue	FECHA	06	11	18
REVISADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
APROBADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
DENOMINACION DEL INCIDENTE:	Incidente en obra				
1. DESCRIPCION DEL INCIDENTE <i>(Que fue lo ocurrido, cuáles fueron las causas, quien participaron, reacciones y efectos inmediatos)</i>					
En el armado de la losa del 2do piso se colocó antes todo el Tecnopor al costado del final de la escalera lo que dificultaba el libre acceso para movilizarse.					
2. IMPACTO QUE PODRIA GENERAR EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
Aumentar la probabilidad de ocasionar accidentes mayores y además de bajar la productividad del personal obrero porque están expuestos a un ambiente donde no pueden movilizarse con libertad.					
3. ROLES INVOLUCRADOS EN EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
Nombres y Apellidos	Rol	Organización			
Delfín Huanca	Ayudante en Obra	RAJEM SRL			
4. ACCIONES Y ACUERDOS TOMADOS PARA RESOLVER EL INCIDENTE <i>(Estrategias, actividades o coordinaciones, entre otras, realizadas para resolver el incidente)</i>					
Se dispuso mover lo antes posible todo el tecnopor hacia el otro extremo para que permite el fácil transito del personal obrero para continuar con sus actividades.					
5. FACILITADOR DEL INCIDENTE <i>(Nombre, apellidos, rol e información de contacto, de la persona que actuó como facilitador)</i>					
Ing. John Charles Quispe quien es el Ing. Jefe en Obra.					
6. RECOMENDACIONES PARA FUTUROS PROYECTOS <i>(Pautas que deberían considerarse a futuro para evitar o minimizar que ocurran incidentes similares)</i>					
1. Recordar en las charlas la importancia de organizar y ubicar los recursos materiales a utilizar. 2. Realizar una charla de seguridad instantánea todos los días. 3. Tomar acciones correctivas para facilitar el libre tránsito de los trabajadores.					
7. RELACION DE ANEXOS					
ANEXO 1					

Registro de Incidentes

Fuente: Dharma Consulting

REGISTRO DE INCIDENTES N° 014					
PROYECTO:	RESIDENCIAL "IBIZA"				
PREPARADO POR:	Asist. Tec. Fabricio Ortiz de Orue	FECHA	15	11	18
REVISADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
APROBADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
DENOMINACION DEL INCIDENTE:	Incidente en obra				
1. DESCRIPCION DEL INCIDENTE <i>(Que fue lo ocurrido, cuáles fueron las causas, quien participaron, reacciones y efectos inmediatos)</i>					
El viento empezó a mover los retazos de tecnopor, madera entre otros materiales al ducto de la edificación aledaña.					
2. IMPACTO QUE PODRIA GENERAR EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
Generó incomodidad y molestia de los vecinos propietarios de la edificación aledaña lo que podría llegar a situaciones mayores como quejas en la municipalidad correspondiente al lugar si no se resuelve a tiempo el incidente.					
3. ROLES INVOLUCRADOS EN EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
Nombres y Apellidos	Rol	Organización			
4. ACCIONES Y ACUERDOS TOMADOS PARA RESOLVER EL INCIDENTE <i>(Estrategias, actividades o coordinaciones, entre otras, realizadas para resolver el incidente)</i>					
Se aplicaron medidas correctivas para subsanar el incidente, se colocaron arpilleras.					
5. FACILITADOR DEL INCIDENTE <i>(Nombre, apellidos, rol e información de contacto, de la persona que actuó como facilitador)</i>					
Ing. John Charles Quispe quien es el Ing. Jefe en Obra.					
6. RECOMENDACIONES PARA FUTUROS PROYECTOS <i>(Pautas que deberían considerarse a futuro para evitar o minimizar que ocurran incidentes similares)</i>					
1. Respetar el espacio de la edificación aledaña. 2. Recalcarlo en las charlas de seguridad.					
7. RELACION DE ANEXOS					
ANEXO 1					

Registro de Incidentes

Fuente: Dharma Consulting

REGISTRO DE INCIDENTES N° 014					
PROYECTO:	RESIDENCIAL "IBIZA"				
PREPARADO POR:	Asist. Tec. Fabricio Ortiz de Orue	FECHA	20	11	18
REVISADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
APROBADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
DENOMINACION DEL INCIDENTE:	Incidente en obra				
1. DESCRIPCION DEL INCIDENTE <i>(Que fue lo ocurrido, cuáles fueron las causas, quien participaron, reacciones y efectos inmediatos)</i>					
Dos ayudantes estaban desencofrando las vigas cuando una de las tablas se suelta por su propio peso y cae encima del zapato de uno de los ayudantes, dicho incidente no llego a mayores daños porque se contaba con los zapatos de obra.					
2. IMPACTO QUE PODRIA GENERAR EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
En una eventual siguiente vez esta tabla ya no podría caer encima del pie de uno de los ayudantes si no tal vez en el rostro o parte del cuerpo generando un accidente grave.					
3. ROLES INVOLUCRADOS EN EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
Nombres y Apellidos	Rol	Organización			
Elvis Huamán	Ayudante	RAJEM S.R.L.			
Francisco Portugal	Ayudante	RAJEM S.R.L.			
4. ACCIONES Y ACUERDOS TOMADOS PARA RESOLVER EL INCIDENTE <i>(Estrategias, actividades o coordinaciones, entre otras, realizadas para resolver el incidente)</i>					
Al día siguiente se compartió el incidente sucedido con todo el personal obrero para tomar conciencia de la importancia de llevar los equipos de protección personal y de trabajar con precaución siempre.					
5. FACILITADOR DEL INCIDENTE <i>(Nombre, apellidos, rol e información de contacto, de la persona que actuó como facilitador)</i>					
Ing. John Charles Quispe quien es el Ing. Jefe en Obra.					
6. RECOMENDACIONES PARA FUTUROS PROYECTOS <i>(Pautas que deberían considerarse a futuro para evitar o minimizar que ocurran incidentes similares)</i>					
1. Realizar inspecciones diarias del uso de los equipos de protección personal. 2. Recordar en las charlas la importancia de cuidar su integridad física.					
7. RELACION DE ANEXOS					
ANEXO 1					

Registro de Incidentes

Fuente: Dharma Consulting

REGISTRO DE INCIDENTES N° 015					
PROYECTO:	RESIDENCIAL "IBIZA"				
PREPARADO POR:	Asist. Tec. Fabricio Ortiz de Orue	FECHA	29	11	18
REVISADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
APROBADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
DENOMINACION DEL INCIDENTE:	Incidente en obra				
1. DESCRIPCION DEL INCIDENTE <i>(Que fue lo ocurrido, cuáles fueron las causas, quien participaron, reacciones y efectos inmediatos)</i>					
Se reportó el estado de los guantes, se encontraban gastado y con agujeros, lo cual ya no brindaba la seguridad para trabajar con normalidad.					
2. IMPACTO QUE PODRIA GENERAR EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
De continuar trabajando con los guantos gastados y rotos el trabajador está más propenso a sufrir cortaduras ocasionando heridas mayores que no le permitieran continuar con el trabajo, perjudicando el ritmo de trabajo que se tenía hasta ahora.					
3. ROLES INVOLUCRADOS EN EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
Nombres y Apellidos	Rol		Organización		
Personal Obrero	Operarios		RAJEM S.R.L.		
Personal Obrero	Ayudantes		RAJEM S.R.L.		
4. ACCIONES Y ACUERDOS TOMADOS PARA RESOLVER EL INCIDENTE <i>(Estrategias, actividades o coordinaciones, entre otras, realizadas para resolver el incidente)</i>					
Se decidió adquirir nuevos guantes para los trabajadores que lo necesitaran y asegurar el flujo seguro y continuo de trabajo.					
5. FACILITADOR DEL INCIDENTE <i>(Nombre, apellidos, rol e información de contacto, de la persona que actuó como facilitador)</i>					
Ing. John Charles Quispe quien es el Ing. Jefe en Obra.					
6. RECOMENDACIONES PARA FUTUROS PROYECTOS <i>(Pautas que deberían considerarse a futuro para evitar o minimizar que ocurran incidentes similares)</i>					
1. Realizar inspecciones diarias del uso de los equipos de protección personal. 2. Recordar en las charlas la importancia de cuidar su integridad física.					
7. RELACION DE ANEXOS					
ANEXO 1					

Registro de Incidentes

Fuente: Dharma Consulting

REGISTRO DE INCIDENTES N° 016					
PROYECTO:	RESIDENCIAL "IBIZA"				
PREPARADO POR:	Asist. Tec. Fabricio Ortiz de Orue	FECHA	15	12	18
REVISADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
APROBADO POR:	Gerente. Ing. Paul Ambía	FECHA			
DENOMINACION DEL INCIDENTE:	Incidente en obra				
1. DESCRIPCION DEL INCIDENTE <i>(Que fue lo ocurrido, cuáles fueron las causas, quien participaron, reacciones y efectos inmediatos)</i>					
El tablero general que alimenta de energía eléctrica estaba instalado de manera improvisada haciendo que los cables instalados estén por el suelo y de fácil tropiezo con el personal obrero.					
2. IMPACTO QUE PODRIA GENERAR EL INCIDENTE <i>(Cómo afecta el incidente ocurrido a los objetivos del proyecto)</i>					
Podría generar cortos circuitos si se tropieza con los cables y hasta electrocutarse uno mismo.					
3. ROLES INVOLUCRADOS EN EL INCIDENTE					
Nombres y Apellidos	Rol	Organización			
	Operarios	RAJEM S.R.L.			
	Ayudantes	RAJEM S.R.L.			
4. ACCIONES Y ACUERDOS TOMADOS PARA RESOLVER EL INCIDENTE <i>(Estrategias, actividades o coordinaciones, entre otras, realizadas para resolver el incidente)</i>					
Se colocó en un lugar seguro y fuera del alcance del tránsito del personal obrero.					
5. FACILITADOR DEL INCIDENTE <i>(Nombre, apellidos, rol e información de contacto, de la persona que actuó como facilitador)</i>					
Ing. John Charles Quispe quien es el Ing. Jefe en Obra.					
6. RECOMENDACIONES PARA FUTUROS PROYECTOS <i>(Pautas que deberían considerarse a futuro para evitar o minimizar que ocurran incidentes similares)</i>					
1. Realizar inspecciones diarias de seguridad en el trabajo. 2. Recordar en las charlas la importancia de cuidar su integridad física.					
7. RELACION DE ANEXOS					
ANEXO 1					

Registro de Incidentes

Fuente: Dharma Consulting

ANEXO 07:
DATOS DE DESEMPEÑO DE LA EJECUCION
DE LAS PARTIDAS DE ESTRUCTURAS

DATOS – ENCOFRADO DE COLUMNAS, PLACAS 2DO NIVEL

DESCRIPCIÓN	GEOMETRIA		Avance		ENCOFRADO - COLUMNAS, PLACAS 2DO NIVEL				
	Area	Alt.	Area	%	Lu	Ma	Mi	Ju	
P-6	280	2.20	5.72	100%	0.00	0.00	0.00	5.72	
P-5	4.3	2.20	9.46	100%	0.00	0.00	0.00	9.46	
C-4	246	2.20	5.41	100%	0.00	0.00	0.00	5.41	
C-6A	130	2.20	2.86	100%	0.00	0.00	0.00	2.86	
C-3	236	2.20	5.19	100%	0.00	0.00	0.00	5.19	
P-7A	318	2.20	7.00	100%	0.00	0.00	0.00	7.00	
P-7B	318	2.20	7.00	100%	0.00	0.00	0.00	7.00	
C1-A	2.1	2.20	4.62	100%	0.00	0.00	0.00	4.62	
C1-B	2.10	2.20	4.62	100%	0.00	0.00	0.00	4.62	
P-1	1145	2.20	25.19	100%	0.00	0.00	0.00	25.19	
P-2	460	2.20	10.12	100%	0.00	0.00	0.00	10.12	
C-2A	160	2.20	3.52	100%	0.00	0.00	0.00	3.52	
C-2B	160	2.20	3.52	100%	0.00	0.00	0.00	3.52	
P-3A	4.9	2.20	10.78	100%	0.00	0.00	0.00	10.78	
P-3B	446	2.20	9.81	100%	0.00	0.00	0.00	9.81	
C-6B	130	2.20	2.86	100%	0.00	0.00	0.00	2.86	
P-8	260	2.20	5.72	100%	0.00	0.00	0.00	5.72	
P-9	1018	2.20	22.40	100%	0.00	0.00	0.00	22.40	
P-4	430	2.20	9.46	100%	0.00	0.00	0.00	9.46	
C-5	236	2.20	5.19	100%	0.00	0.00	0.00	5.19	
C-3A	236	2.20	5.19	100%	0.00	0.00	0.00	5.19	
C-6B	130	2.20	2.86	100%	0.00	0.00	0.00	2.86	
TOTAL:			168.50	100%	50.82	30.49	51.55	35.64	

Datos de Desempeño del Trabajo

Fuente: Elaboración propia

DATOS – ENCOFRADO – LOSA Y VIGAS 3ER NIVEL

DESCRIPCIÓN	Área	AVANCE		ENCOFRADO - LOSA 3ER NIVEL						
		%	Área	Sa	Lu	Md	Lu	MI		
Paño 1	23.12	100%	23.12	17-Nov	0.00	0.00	100%	23.12	0.00	
Paño 2	13.23	100%	13.23	0.00	0.00	100%	13.23	0.00		
Paño 3	23.23	100%	23.23	0.00	0.00	100%	23.23	0.00		
Paño 4	13.62	100%	13.62	0.00	0.00	0.00	0.00	100%	13.62	
Paño 5	9.00	100%	9.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100%	9.00	
Paño 6	13.89	100%	13.89	0.00	0.00	0.00	0.00	100%	13.89	
Paño 7	24.12	100%	24.12	0.00	0.00	24.12	0.00	0.00		
Paño 8	7.49	100%	7.49	0.00	100%	7.49	0.00	0.00		
Paño 9	24.16	100%	24.16	24.16	0.00	0.00	0.00	0.00		
Paño 10	25.44	100%	25.44	25.44	0.00	0.00	0.00	0.00		
Paño 11	22.66	100%	22.66	22.66	0.00	0.00	0.00	0.00		
TOTAL:	199.96	100%	199.96	72.26	31.61	59.58	36.51			

DESCRIPCIÓN	GEOMETRÍA			AVANCE						
	Ancho	Alt.	Área	%	Área	16-Nov	17-Nov	19-Nov	Lu	Ma
V-204 (25x45)	0.25	0.45	1.15	100%	1.15	0.00	0.00	0.00	100%	1.15
V-200 (25x45) Eje D	0.25	0.45	1.15	100%	1.15	0.00	0.00	0.00	100%	1.15
V-203 (25x45)	0.25	0.45	1.15	100%	1.15	0.00	0.00	0.00	100%	1.15
V-202 (25x45)	0.25	0.45	1.15	100%	1.15	0.00	0.00	0.00	100%	1.15
V-200 (25x45) Eje C	0.25	0.45	1.15	100%	1.15	0.00	0.00	0.00	100%	1.15
V-201 (25x45)	0.25	0.45	1.15	100%	1.15	0.00	0.00	0.00	100%	1.15
V-205 (25x45)	0.25	0.45	1.15	100%	1.15	0.00	0.00	0.00	100%	1.15
V-206 (25x45)	0.25	0.45	1.15	100%	1.15	0.00	0.00	0.00	100%	1.15
V-210 (25x45)	0.25	0.45	1.15	100%	1.15	0.00	0.00	0.00	100%	1.15
VCH (33x20)	0.33	0.20	0.73	100%	0.73	0.00	0.00	0.00	100%	0.73
VCH (40x20) Entre Eje 4-5	0.40	0.20	0.80	100%	0.80	0.00	0.00	0.00	100%	0.80
V-211 (25x45)	0.25	0.45	1.15	100%	1.15	0.00	0.00	0.00	100%	1.15
V-207 (25x45)	0.25	0.45	1.15	100%	1.15	0.00	0.00	0.00	100%	1.15
V-208 (25x45)	0.25	0.45	1.15	100%	1.15	0.00	0.00	0.00	100%	1.15
V-209 (25x45)	0.25	0.45	1.15	100%	1.15	0.00	0.00	0.00	100%	1.15
VCH (40x20) Eje 4-3	0.40	0.20	0.80	100%	0.80	0.00	0.00	0.00	100%	0.80
TOTAL:			17.28	100%	17.28	3.10	3.10	5.75		5.33

Datos de Desempeño del Trabajo

Fuente: Elaboración propia

DATOS – CONCRETO COLUMNAS, PLACAS 2DO NIVEL

DESCRIPCIÓN	GEOMETRIA			Avance		MI		VI	
	Area	Alt.	Area	%	Avance	14-Nov	16-Nov		
P-6	2,60	2,20	5,72	100%	5,72	0,00	100%	5,72	
P-5	4,3	2,20	9,46	100%	9,46	0,00	100%	9,46	
C-4	2,46	2,20	5,41	100%	5,41	0,00	100%	5,41	
C-6A	1,30	2,20	2,86	100%	2,86	0,00	100%	2,86	
C-3	2,36	2,20	5,19	100%	5,19	0,00	100%	5,19	
P-7A	3,18	2,20	7,00	100%	7,00	0,00	100%	7,00	
P-7B	3,18	2,20	7,00	100%	7,00	0,00	100%	7,00	
C1-A	2,1	2,20	4,62	100%	4,62	0,00	100%	4,62	
C1-B	2,10	2,20	4,62	100%	4,62	0,00	100%	4,62	
P-1	11,45	2,20	25,19	100%	25,19	0,00	100%	25,19	
P-2	4,60	2,20	10,12	100%	10,12	0,00	100%	10,12	
C-2A	1,60	2,20	3,52	100%	3,52	0,00	100%	0,00	
C-2B	1,60	2,20	3,52	100%	3,52	0,00	100%	0,00	
P-3A	4,9	2,20	10,78	100%	10,78	0,00	100%	0,00	
P-3B	4,46	2,20	9,81	100%	9,81	0,00	100%	0,00	
C-6B	1,30	2,20	2,86	100%	2,86	0,00	100%	0,00	
P-8	2,60	2,20	5,72	100%	5,72	0,00	100%	0,00	
P-9	10,18	2,20	22,40	100%	22,40	0,00	100%	0,00	
P-4	4,30	2,20	9,46	100%	9,46	0,00	100%	0,00	
C-5	2,36	2,20	5,19	100%	5,19	0,00	100%	0,00	
C-3A	2,36	2,20	5,19	100%	5,19	0,00	100%	0,00	
C-6B	1,30	2,20	2,86	100%	2,86	0,00	100%	0,00	
TOTAL:			168,50	100%	168,50	81,31		87,19	

Datos de Desempeño del Trabajo

Fuente: Elaboración propia

DATOS – CONCRETO – LOSA ALIGERADA, MACISA Y VIGAS 3ER NIVEL

DESCRIPCIÓN	DIMENSIONES				Avance		Lu		Mi	
	Area	Altura	Volumen	%	Avance	19-Nov	21-Nov	19-Nov	21-Nov	
Paño 1	23,12	0,20	4,62	100%	4,62	0,00	100%	0,00	4,62	
Paño 2	13,23	0,20	2,65	100%	2,65	0,00	100%	0,00	2,65	
Paño 3	23,23	0,20	4,65	100%	4,65	0,00	100%	0,00	4,65	
Paño 4	13,62	0,20	2,72	100%	2,72	0,00	100%	0,00	2,72	
Paño 5	9,00	0,20	1,80	100%	1,80	0,00	100%	0,00	1,80	
Paño 6	13,89	0,20	2,78	100%	2,78	0,00	100%	0,00	2,78	
Paño 7	24,12	0,20	4,82	100%	4,82	0,00	100%	0,00	4,82	
Paño 8	7,49	0,20	1,50	100%	1,50	0,00	100%	0,00	1,50	
Paño 9	24,16	0,20	4,83	100%	4,83	0,00	100%	0,00	4,83	
Paño 10	25,44	0,20	5,09	100%	5,09	0,00	100%	0,00	5,09	
Paño 11	22,66	0,20	4,53	100%	4,53	0,00	100%	0,00	4,53	
TOTAL:			39,99	100%	39,99	23,55	100%	23,55	16,44	

DESCRIPCIÓN	GEOMETRIA				Avance		Lu		Mi	
	Ancho	Alt.	Largo	Volumen (m3)	%	Avance	19-Nov	21-Nov	19-Nov	21-Nov
V-204 (25X45)	0,25	0,45	15,98	1,80	100%	1,80	0,00	100%	0,00	1,80
V-200 (25X45) Eje D	0,25	0,45	3,76	0,42	100%	0,42	0,00	100%	0,00	0,42
V-203 (25X45)	0,25	0,45	11,45	1,29	100%	1,29	0,00	100%	0,00	1,29
V-202 (25X45)	0,25	0,45	11,45	1,29	100%	1,29	0,00	100%	0,00	1,29
V-200 (25X45) Eje C	0,25	0,45	3,76	0,42	100%	0,42	0,00	100%	0,00	0,42
V-201 (25X45)	0,25	0,45	15,13	1,70	100%	1,70	0,00	100%	0,00	1,70
V-205 (25X45)	0,25	0,45	12,54	1,41	100%	1,41	0,00	100%	0,00	1,41
V-206 (25X45)	0,25	0,45	13,43	1,51	100%	1,51	0,00	100%	0,00	1,51
V-210 (25X45)	0,25	0,45	11,24	1,26	100%	1,26	0,00	100%	0,00	1,26
VCH (33X20)	0,33	0,20	2,65	0,17	100%	0,17	0,00	100%	0,00	0,17
VCH (40X20) Entre Eje 4-5	0,40	0,20	2,65	0,21	100%	0,21	0,00	100%	0,00	0,21
V-211 (25X45)	0,25	0,45	13,89	1,56	100%	1,56	0,00	100%	0,00	1,56
V-207 (25X45)	0,25	0,45	11,14	1,25	100%	1,25	0,00	100%	0,00	1,25
V-208 (25X45)	0,25	0,45	13,49	1,52	100%	1,52	0,00	100%	0,00	1,52
V-209 (25X45)	0,25	0,45	12,46	1,40	100%	1,40	0,00	100%	0,00	1,40
VCH (40X20) Eje 4-3	0,40	0,20	2,65	0,21	100%	0,21	0,00	100%	0,00	0,21
TOTAL:				17,44	100%	17,44	7,60	100%	7,60	9,84

Datos de Desempeño del Trabajo

Fuente: Elaboración propia

DATOS – ENCOFRADO – COLUMNAS, PLACAS 3ER NIVEL

DESCRIPCIÓN	GEOMETRIA			Avance		ENCOFRADO - COLUMNAS, PLACAS 3ER NIVEL				
	Area	Alt.	Area	%	Avance	Mi	Ju	Vi	Sa	
P-6	280	2.20	5.72	100%	5.72	0.00	0.00	0.00	0.00	
P-5	4.3	2.20	9.46	100%	9.46	0.00	0.00	0.00	0.00	
C-4	2.46	2.20	5.41	100%	5.41	0.00	0.00	0.00	0.00	
C-6A	1.30	2.20	2.86	100%	2.86	0.00	0.00	0.00	0.00	
C-3	2.36	2.20	5.19	100%	5.19	0.00	0.00	0.00	0.00	
P-7A	3.88	2.20	7.00	100%	7.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
P-7B	3.18	2.20	7.00	100%	7.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
C1-A	2.1	2.20	4.62	100%	4.62	0.00	0.00	0.00	0.00	
C1-B	2.10	2.20	4.62	100%	4.62	0.00	0.00	0.00	0.00	
P-1	11.45	2.20	25.19	100%	25.19	0.00	0.00	0.00	0.00	
P-2	4.60	2.20	10.12	100%	10.12	0.00	0.00	0.00	0.00	
C-2A	1.60	2.20	3.52	100%	3.52	0.00	0.00	0.00	0.00	
C-2B	1.60	2.20	3.52	100%	3.52	0.00	0.00	0.00	0.00	
P-3A	4.9	2.20	10.78	100%	10.78	0.00	0.00	0.00	0.00	
P-3B	4.46	2.20	9.81	100%	9.81	0.00	0.00	0.00	0.00	
C-6B	1.30	2.20	2.86	100%	2.86	0.00	0.00	0.00	0.00	
P-8	2.60	2.20	5.72	100%	5.72	0.00	0.00	0.00	0.00	
P-9	10.18	2.20	22.40	100%	22.40	0.00	0.00	0.00	0.00	
P-4	4.30	2.20	9.46	100%	9.46	0.00	0.00	0.00	0.00	
C-5	2.36	2.20	5.19	100%	5.19	0.00	0.00	0.00	0.00	
C-3A	2.36	2.20	5.19	100%	5.19	0.00	0.00	0.00	0.00	
C-6B	1.30	2.20	2.86	100%	2.86	0.00	0.00	0.00	0.00	
TOTAL:			168.50	100%	168.50	30.49	50.82	28.64	58.54	

Datos de Desempeño del Trabajo

Fuente: Elaboración propia

DATOS – ENCOFRADO – LOSA, VIGAS 4TO NIVEL

ENCOFRADO - LOSA 4TO NIVEL												
DESCRIPCIÓN	Area	Avance		Md		Mi		Vi		Sa		
		%	Avance	27-Nov	Avance	28-Nov	Avance	30-Nov	Avance	01-Dic		
Paño 1	23.12	100%	23.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100%	23.12	
Paño 2	13.23	100%	13.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100%	13.23	
Paño 3	23.23	100%	23.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100%	23.23	
Paño 4	13.62	100%	13.62	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100%	13.62	
Paño 5	10.60	100%	10.60	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100%	10.60	
Paño 6	13.89	100%	13.89	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100%	13.89	
Paño 7	24.12	100%	24.12	24.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100%	24.12	
Paño 8	7.49	100%	7.49	7.49	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100%	7.49	
Paño 9	24.16	100%	24.16	24.16	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100%	24.16	
Paño 10	25.44	100%	25.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100%	25.44	
Paño 11	22.66	100%	22.66	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100%	22.66	
TOTAL:	201.56	100%	201.56	55.77	48.10	38.11	59.58					

ENCOFRADO - VIGAS 4TO NIVEL													
DESCRIPCIÓN	GEOMETRIA			Avance		Lu		Ma		Mi		Ju	
	Ancho	Alt.	Area	%	Avance	26-Nov	Avance	27-Nov	Avance	28-Nov	Avance	29-Nov	Avance
V-204 (25X45)	0.25	0.45	1.15	100%	1.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.15
V-200 (25X45) Eje D	0.25	0.45	1.15	100%	1.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.15
V-203 (25X45)	0.25	0.45	1.15	100%	1.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.15
V-202 (25X45)	0.25	0.45	1.15	100%	1.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.15
V-200 (25X45) Eje C	0.25	0.45	1.15	100%	1.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.15
V-201 (25X45)	0.25	0.45	1.15	100%	1.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.15
V-205 (25X45)	0.25	0.45	1.15	100%	1.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.15
V-206 (25X45)	0.25	0.45	1.15	100%	1.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.15
V-210 (25X45)	0.25	0.45	1.15	100%	1.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.15
VCH (33X20)	0.33	0.20	0.73	100%	0.73	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.73
VCH (40X20) Eje 4-5	0.40	0.20	0.80	100%	0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.80
V-211 (25X45)	0.25	0.45	1.15	100%	1.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.15
V-207 (25X45)	0.25	0.45	1.15	100%	1.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.15
V-208 (25X45)	0.25	0.45	1.15	100%	1.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.15
V-209 (25X45)	0.25	0.45	1.15	100%	1.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.15
VCH (40X20) Eje 4-3	0.40	0.20	0.80	100%	0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.80
TOTAL:			17.28	100%	17.28	3.10	3.10	3.10	3.10	5.33	5.75		

Datos de Desempeño del Trabajo

Fuente: Elaboración propia

DATOS – CONCRETO – COLUMNAS, PLACAS 3ER NIVEL

DESCRIPCIÓN	GEOMETRIA			Avance		VI		Lu	
	Area	Alt.	Area	%	Avance	23-Nov	26-Nov	23-Nov	26-Nov
P-6	2,60	2,20	5,72	100%	5,72	0,00	●	100%	5,72
P-5	4,3	2,20	9,46	100%	9,46	0,00	●	100%	9,46
C-4	2,46	2,20	5,41	100%	5,41	0,00	●	100%	5,41
C-6A	1,30	2,20	2,86	100%	2,86	0,00	●	100%	2,86
C-3	2,36	2,20	5,19	100%	5,19	0,00	●	100%	5,19
P-7A	3,18	2,20	7,00	100%	7,00	0,00	●	100%	7,00
P-7B	3,18	2,20	7,00	100%	7,00	0,00	●	100%	7,00
C1-A	2,1	2,20	4,62	100%	4,62	0,00	●	100%	4,62
C1-B	2,10	2,20	4,62	100%	4,62	0,00	●	100%	4,62
P-1	11,45	2,20	25,19	100%	25,19	0,00	●	100%	25,19
P-2	4,60	2,20	10,12	100%	10,12	0,00	●	100%	10,12
C-2A	1,60	2,20	3,52	100%	3,52	0,00	●	100%	3,52
C-2B	1,60	2,20	3,52	100%	3,52	0,00	●	100%	3,52
P-3A	4,9	2,20	10,78	100%	10,78	0,00	●	100%	10,78
P-3B	4,46	2,20	9,81	100%	9,81	0,00	●	100%	9,81
C-6B	1,30	2,20	2,86	100%	2,86	0,00	●	100%	2,86
P-8	2,60	2,20	5,72	100%	5,72	0,00	●	100%	5,72
P-9	10,18	2,20	22,40	100%	22,40	0,00	●	100%	22,40
P-4	4,30	2,20	9,46	100%	9,46	0,00	●	100%	9,46
C-5	2,36	2,20	5,19	100%	5,19	0,00	●	100%	5,19
C-3A	2,36	2,20	5,19	100%	5,19	0,00	●	100%	5,19
C-6B	1,30	2,20	2,86	100%	2,86	0,00	●	100%	2,86
TOTAL:			168,50	100%	168,50		100%	81,31	87,19

Datos de Desempeño del Trabajo

Fuente: Elaboración propia

DATOS – CONCRETO – LOSA ALIGERADA, MACISA Y VIGAS 4TO NIVEL

DESCRIPCIÓN	DIMENSIONES			Volumen	%	Avance		MI	Sa	
	Area	Altura	Volumen			Avance	28-Nov			
Paño 1	23.12	0.20	4.62	●	100%	4.62	0.00	●	100%	4.62
Paño 2	13.23	0.20	2.65	●	100%	2.65	0.00	●	100%	2.65
Paño 3	23.23	0.20	4.65	●	100%	4.65	0.00	●	100%	4.65
Paño 4	13.62	0.20	2.72	●	100%	2.72	0.00	●	100%	2.72
Paño 5	10.60	0.20	2.12	●	100%	2.12	0.00	●	100%	2.12
Paño 6	13.89	0.20	2.78	●	100%	2.78	0.00	●	100%	2.78
Paño 7	24.12	0.20	4.82	●	100%	4.82	0.00	●	100%	4.82
Paño 8	7.49	0.20	1.50	●	100%	1.50	0.00	●	100%	1.50
Paño 9	24.16	0.20	4.83	●	100%	4.83	0.00	●	100%	4.83
Paño 10	25.44	0.20	5.09	●	100%	5.09	0.00	●	100%	5.09
Paño 11	22.66	0.20	4.53	●	100%	4.53	0.00	●	100%	4.53
TOTAL:			40.31	●	100%	40.31	23.65	●		16.76

DESCRIPCIÓN	GEOMETRIA			Volumen (m ³)	%	Avance		MI	Sa	
	Ancho	Alt.	Largo			Avance	28-Nov			
V-204 (25X45)	0.25	0.45	15.98	1.80	●	100%	1.80	●	100%	1.80
V-200 (25X45) Eje D	0.25	0.45	3.76	0.42	●	100%	0.42	●	100%	0.42
V-203 (25X45)	0.25	0.45	11.45	1.29	●	100%	1.29	●	100%	1.29
V-202 (25X45)	0.25	0.45	11.45	1.29	●	100%	1.29	●	100%	1.29
V-200 (25X45) Eje C	0.25	0.45	3.76	0.42	●	100%	0.42	●	100%	0.42
V-201 (25X45)	0.25	0.45	15.13	1.70	●	100%	1.70	●	100%	1.70
V-205 (25X45)	0.25	0.45	12.54	1.41	●	100%	1.41	●	100%	1.41
V-206 (25X45)	0.25	0.45	13.43	1.51	●	100%	1.51	●	100%	1.51
V-210 (25X45)	0.25	0.45	11.24	1.26	●	100%	1.26	●	100%	1.26
VCH (33X20)	0.33	0.20	2.65	0.17	●	100%	0.17	●	100%	0.17
VCH (40X20) Entre Eje 4-5	0.40	0.20	2.65	0.21	●	100%	0.21	●	100%	0.21
V-211 (25X45)	0.25	0.45	13.89	1.56	●	100%	1.56	●	100%	1.56
V-207 (25X45)	0.25	0.45	11.14	1.25	●	100%	1.25	●	100%	1.25
V-208 (25X45)	0.25	0.45	13.49	1.52	●	100%	1.52	●	100%	1.52
V-209 (25X45)	0.25	0.45	12.46	1.40	●	100%	1.40	●	100%	1.40
VCH (40X20) Eje 4-3	0.40	0.20	2.65	0.21	●	100%	0.21	●	100%	0.21
TOTAL:				17.44	●	100%	17.44	●		7.60

Datos de Desempeño del Trabajo

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 08:
VARIOS

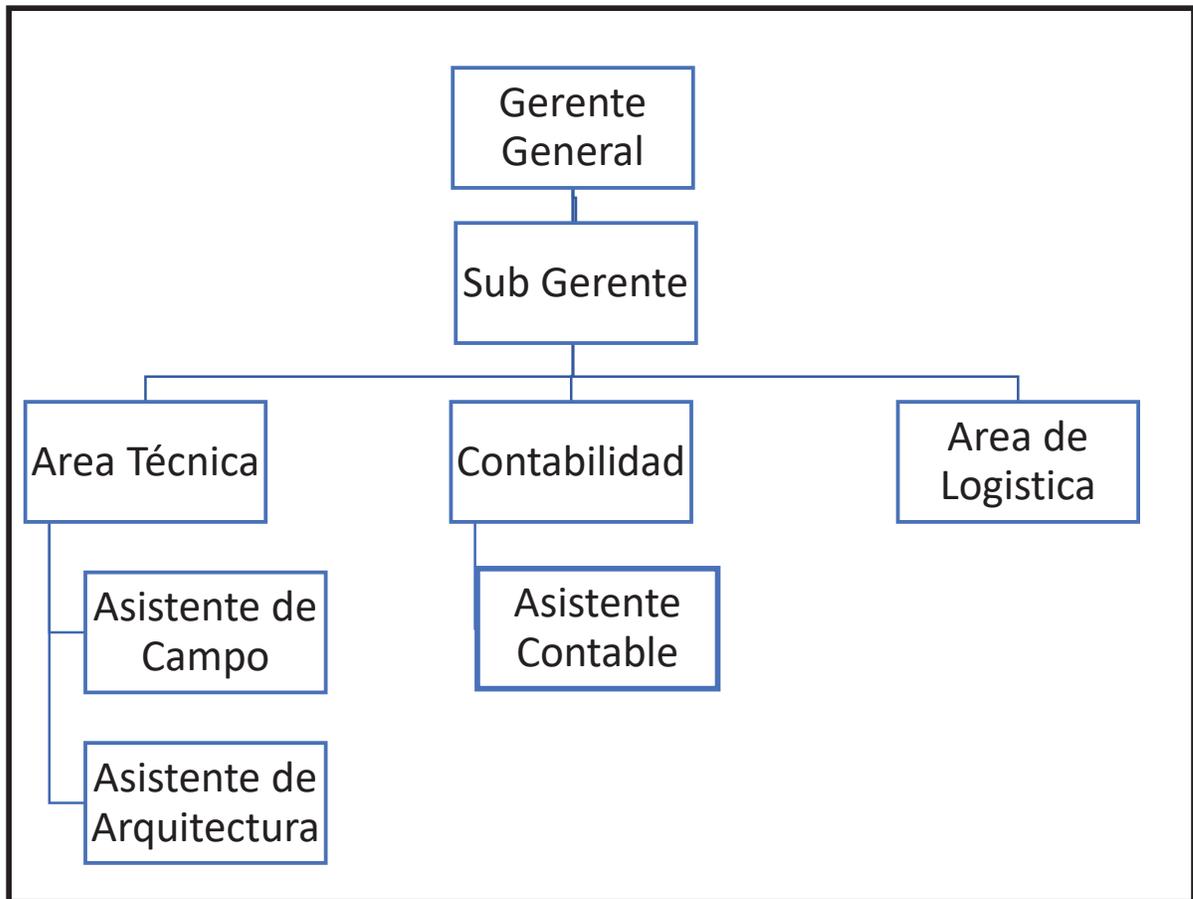
Recursos Requeridos para las Actividades**ORGANIGRAMA**

Ilustración 1 Organigrama de WAMOL S.R.L.

Fuente: WAMOL S.R.L.

MANUAL DE FUNCIONES DE ACUERDO A CADA ÁREA SEGÚN ORGANIGRAMA

A) GERENTE GENERAL

Representante de la empresa ante instituciones público y/ privadas.

Responsable de la dirección y lineamiento según el testimonio de constitución.

B) SUB GERENTE GENERAL

Representante de la empresa ante instituciones público y/ privadas en caso de imposibilidad del gerente general.

Responsable de la dirección y lineamiento según el testimonio de constitución.

C) ÁREA TÉCNICA:

Encargado de la ejecución de Obras, con todas las responsabilidades del caso.

1. Tiene la responsabilidad de llevar a cabo la obra que la empresa le asigne, en el Plazo y con el presupuesto asignado, y la calidad prefijada por la empresa.
2. Tiene la responsabilidad de controlar la calidad y supervisar los trabajos contratados por la empresa a sub contratistas y personal que trabaje directamente para la empresa como personal de casa y de realizar las valorizaciones correspondientes para sus pagos de acuerdo a los contratos hechos por ambas partes.
3. Tiene la responsabilidad de velar por el bienestar de todos los trabajadores dentro de la obra, dotándoles de los implementos necesarios de acuerdo a sus oficios y de acuerdo a los contratos establecidos y de tomar las medidas necesarias en obra de acuerdo a ley.
4. Tiene la responsabilidad de entregar los avances de obra tanto en costo y avance en los plazos estipulados por la empresa.

Asistente de Campo y arquitectura.

Encargado de la ayuda directa del área técnica para lograr los fines ya señalados. Para ello realizará las siguientes funciones:

1. Supervisión diaria de la ejecución de obra en campo.
2. Generar lista y secuencia de trabajos a realizar por los trabajadores de casa y/o sub contratistas.
3. Controlar avance de los trabajos de cada sub contratista y/o trabajador de casa.
4. Diseño arquitectónico respetando los parámetros urbanos.

D) CONTABILIDAD:

Área responsable del control contable en concordancia con lo dispuesto por las leyes y demás normas emitidas por las entidades gubernamentales del estado en especial por la SUNAT presidido por un profesional colegiado y titulado (Contador público colegiado)

Asistente contable.

Pudiendo ser asistente técnico o bachiller en la carrera profesional de contabilidad.

E) LOGÍSTICA

Área responsable de las cotizaciones y adquisiciones de materiales, bienes y/o servicios en coordinación con el área técnica y contable.

Ilustración 2 Manual de funciones de WAMOL S.R.L.

Fuente: WAMOL S.R.L.