

**IMPLEMENTACIÓN DEL AREA DE CONOCIMIENTO GESTIÓN DE LA
INTEGRACIÓN EN EL PROYECTO DE ADMINISTRACIÓN DELEGADA DE LA
EMPRESA VESGA MORENO INGENIEROS.**

**OSCAR DANIEL CARRERO MONROY
INGENIERO CIVIL**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DEL SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE INGENIERÍA CIVIL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN
BUCARAMANGA
2017**

**IMPLEMENTACIÓN DEL AREA DE CONOCIMIENTO GESTIÓN DE LA
INTEGRACIÓN EN EL PROYECTO DE ADMINISTRACIÓN DELEGADA DE LA
EMPRESA VESGA MORENO INGENIEROS.**

**OSCAR DANIEL CARRERO MONROY
INGENIERO CIVIL**

Monografía presentada como requisito para optar al título de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN

**Director
JULIO CESAR PINTO VILLAMIZAR
MBA – MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DEL SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE INGENIERÍA CIVIL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN
BUCARAMANGA
2017**

DEDICATORIA

A mi madre que me ha brindado su apoyo incondicional y me ha aconsejado en todas las etapas de mi vida.

A mis hermanos, mi familia y todos mis seres queridos.

A Dios y mi padre que me guían y protegen para lograr mis metas día a día.

AGRADECIMIENTOS

Al Ingeniero Julio Cesar Pinto Villamizar por compartir sus conocimientos y ser una constante ayuda en el desarrollo de este proyecto.

A todos los compañeros de la cohorte por su ayuda y amistad a lo largo de la especialización.

A todas las personas que de una u otra forma colaboraron para hacer esta meta una realidad.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	7
1. OBJETIVOS.....	9
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	9
2. MARCO TEORICO	11
2.1. GESTION DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO	11
2.1.1. Desarrollar el acta de constitución del proyecto	11
2.1.2. Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	11
2.1.3. Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto.....	11
2.1.4. Monitorear y controlar el trabajo del proyecto.....	12
2.1.5. Realizar el control integrado de cambios	12
2.1.6. Cerrar el proyecto o fase	12
3. CONTEXTO GENERAL DEL PROYECTO	13
4. ARBOL DE PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES.....	14
5. IDENTIFICACIÓN	15
5.1. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN	15
5.2. POSIBLES RUMBOS DE ACCIÓN.....	15
6. SITUACIÓN ACTUAL	16
7. SITUACIÓN DESEADA.....	17
8. ANÁLISIS DE BRECHA	18
9. DISEÑO Y ESPECIFICACIÓN DEL ÁREA GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN	22
9.1. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	22
9.2. PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO.....	26
9.2.1. OBJETIVO Y DESCRIPCIÓN	26
9.2.2. COMPOSICIÓN DEL PLAN DE DIRECCIÓN.....	26
10. CONCLUSIONES	48
BIBLIOGRAFÍA.....	49
ANEXOS	50

1. ACTA DE LIQUIDACIÓN BILATERAL DEL CONTRATO DE ADMINISTRACIÓN DELEGADA	50
--	----

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de Brecha	18
Tabla 2. Información General del Proyecto	22
Tabla 3. Principales Interesados en el Proyecto	23
Tabla 4. Plan de Gestión del Alcance	26
Tabla 5. Plan de Gestión del Tiempo	28
Tabla 6. Plan de Gestión de Costos	30
Tabla 7. Plan de Gestión de Riesgos	34
Tabla 8. Plan de Gestión de Calidad	39
Tabla 9. Composición Organizacional.....	40
Tabla 10. Plan de Gestión de las Comunicaciones	41
Tabla 11. Plan de Gestión de las Adquisiciones	43
Tabla 12. Plan de Gestión del Cierre	46

RESUMEN

TITULO: IMPLEMENTACIÓN DEL AREA DE CONOCIMIENTO GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN EN EL PROYECTO DE ADMINISTRACIÓN DELEGADA DE LA EMPRESA VESGA MORENO INGENIEROS.

AUTOR: OSCAR DANIEL CARRERO MONROY

PALABRAS CLAVE: SEGUIMIENTO, CONTROL, PMBOK, ADMINISTRACIÓN, PROYECTO, EXPERTOS, INTEGRACIÓN, GERENCIA.

El objetivo de esta monografía es implementar un sistema más efectivo de seguimiento y control para los diferentes proyectos que la empresa **VESGA MORENO INGENIEROS LIMITADA (VMI LTDA)** desarrolla a nivel local y nacional. Actualmente la empresa fue contactada para desarrollar mediante la modalidad de administración delegada los diferentes proyectos que involucran el plan de crecimiento a nivel nacional de la empresa **ARKADIA FAMILY CENTER S.A.S.**, la cual por el momento solo tiene presencia en los municipios de Bucaramanga y Piedecuesta. Este plan contempla la apertura de 20 locales a nivel nacional en diferentes ciudades del país en el año 2020, es por esto que deciden contactar una empresa especializada en el desarrollo de proyectos de construcción con el fin de llevar a cabo su plan satisfactoriamente, bajo el criterio de expertos para la toma de decisiones que ayuden a mejorar la eficiencia en costos y tiempo de los proyectos. Dando alcance a lo anterior, surge la necesidad de implantar un modelo de definición, seguimiento y control de proyectos mediante la incorporación de los lineamientos establecidos en el PMBOK¹ con el fin de buscar una mejora en la gerencia de los proyectos desarrollados por la empresa Vesga Moreno Ingenieros Limitada y enfocados al esquema de administración delegada.

¹ PMBOK V5 Del PMI - Project Management Institute. "PMI" and "PMP" are registered marks of Project Management Institute, Inc.

ABSTRACT

TITLE: IMPLEMENTATION OF THE AREA OF KNOWLEDGE INTEGRATION MANAGEMENT IN THE DELEGATED ADMINISTRATION PROJECT OF THE COMPANY VESGA MORENO ENGINEERS.

AUTHOR: OSCAR DANIEL CARRERO MONROY

KEY WORDS: MONITORING, CONTROL, PMBOK, ADMINISTRATION, PROJECT, EXPERTS, INTEGRATION, MANAGEMENT.

The objective of this monograph is to implement a more effective monitoring and control system for the different projects that **VESGA MORENO INGENIEROS LIMITADA (VMI LTDA)** develops locally and nationally. Currently the company was contacted to develop through the modality of delegated administration the different projects that involve the national growth plan of the company **ARKADIA FAMILY CENTER S.A.S.**, which for the moment only has presence in the municipalities of Bucaramanga and Piedecuesta. This plan contemplates the opening of 20 facilities nationwide in different cities in the year 2020, which is why they decide to contact a company specialized in the development of construction projects in order to carry out their plan satisfactorily under the expert criterion for making decisions that help improve the cost and time efficiency of projects. In order to achieve this, there is a need to implement a model for the definition of projects by incorporating, monitoring and controlling the guidelines established in the PMBOK² in order to seek an improvement in the management of the projects developed by the company Vesga Moreno Ingenieros Limitada and focused on the scheme of delegated administration.

² PMBOK V5 del PMI - Project Management Institute. "PMI" and "PMP" are registered marks of Project Management Institute, Inc.

INTRODUCCIÓN

Dada la gran competitividad en la cual se encuentran las empresas en la actualidad, se hace necesario llevar a cabo un control más detallado sobre los proyectos que se desarrollan desde su planeación hasta su cierre, es por esto que la implementación de las buenas prácticas establecidas en el PMBOK³ brindan a las empresas una herramienta de gran ayuda para optimizar sus recursos y obtener los productos deseados dentro del tiempo y costo estimados.

La gestión de la integración establece los parámetros considerados como esenciales para llevar a cabo el control detallado en cualquier proyecto los cuales son: 1) Desarrollar el acta de constitución del proyecto, 2) Desarrollar el plan para la dirección del proyecto, 3) Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto, 4) Monitorear y controlar el trabajo del proyecto, 5) Realizar el control integrado de cambios y 6) Cerrar el proyecto. En base a estos principios se realizará el ajuste al proyecto de administración delegada que desarrolla en la actualidad la empresa Vesga Moreno Ingenieros Limitada.

Realizar el control sobre este tipo de proyecto en específico es de gran importancia para esta empresa ya que está bajo su responsabilidad la administración de los recursos de la empresa contratante, los cuales deberán ser utilizados de la mejor manera posible.

En razón a la situación actual de la empresa se hace necesario el ajuste y la implementación de las buenas paracticas establecidas en el area de gestión de la

³ PMBOK V5 del PMI - Project Management Institute. "PMI" and "PMP" are registered marks of Project Management Institute, Inc.

integración establecidas en el PMBOK y ponerlas en práctica para los proyectos que se desarrollarán a futuro, es por esto que se desarrollarán los formatos y documentos necesarios para realizar el control del proyecto que se expondrán a continuación para cada escenario durante la ejecución del proyecto.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Adaptación de los procesos establecidos para la Gestión de la Integración de Proyectos en el PMBOK para el Inicio, Planeación, Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre de los proyectos de obra civil llevados a cabo mediante la modalidad de administración delegada por parte de la empresa VESGA MORENO INGENIEROS LIMITADA para la empresa ARKADIA FAMILY CENTER S.A.S.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Análisis y desarrollo de procesos de la Gestión de la Integración en:
 - Gestión para el inicio, Desarrollar el Acta Constitutiva del Proyecto.

2. Desarrollar el plan para la dirección del proyecto.
 - Plan de gestión del alcance
 - Plan de gestión del tiempo
 - Plan de gestión de costos
 - Plan de gestión de riesgos
 - Plan de gestión de calidad
 - Plan de gestión de las comunicaciones
 - Plan de gestión de adquisiciones

3. Implementar la documentación necesaria, adaptada al caso de estudio, para cada uno de los procesos establecidos en el numeral anterior para la Integración del Proyecto.

2. MARCO TEORICO

2.1. GESTION DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO

La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos⁴.

A continuación, se establecen los parámetros considerados como necesarios para realizar una integración completa y eficaz en los diferentes tipos de proyectos y para nuestro caso en particular enfocado hacia la modalidad de administración delegada:

2.1.1. Desarrollar el acta de constitución del proyecto

Mediante este proceso se establece un documento formal en el cual se aprueba un proyecto o una fase y se definen los alcances que tendrá el mismo de acuerdo a las solicitudes del beneficiario del proyecto.

2.1.2. Desarrollar el plan para la dirección del proyecto

El desarrollo del plan de gestión de proyectos incluye la coordinación de todos los esfuerzos de planificación para crear un documento consistente y coherente, el "Plan de Gestión del proyecto". El propósito principal de la planificación del proyecto es facilitar la acción.

2.1.3. Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto

Mediante este proceso se lidera la ejecución de las actividades y la incorporación de los cambios que surjan durante la ejecución del proyecto con el fin de lograr el objetivo propuesto.

⁴ Project Management Institute. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). Quinta edición. 2013. p. 63

2.1.4. Monitorear y controlar el trabajo del proyecto

A partir de este proceso se realiza el seguimiento y se informa acerca del avance del proyecto respecto a los objetivos planteados para el plan de proyecto.

2.1.5. Realizar el control integrado de cambios

Con este proceso se busca analizar, aprobar, gestionar y comunicar todos los cambios o modificaciones que surjan durante el desarrollo del proyecto.

2.1.6. Cerrar el proyecto o fase

Es el proceso en el que se da la finalización formal del proyecto o de algunas de sus fases.

3. CONTEXTO GENERAL DEL PROYECTO

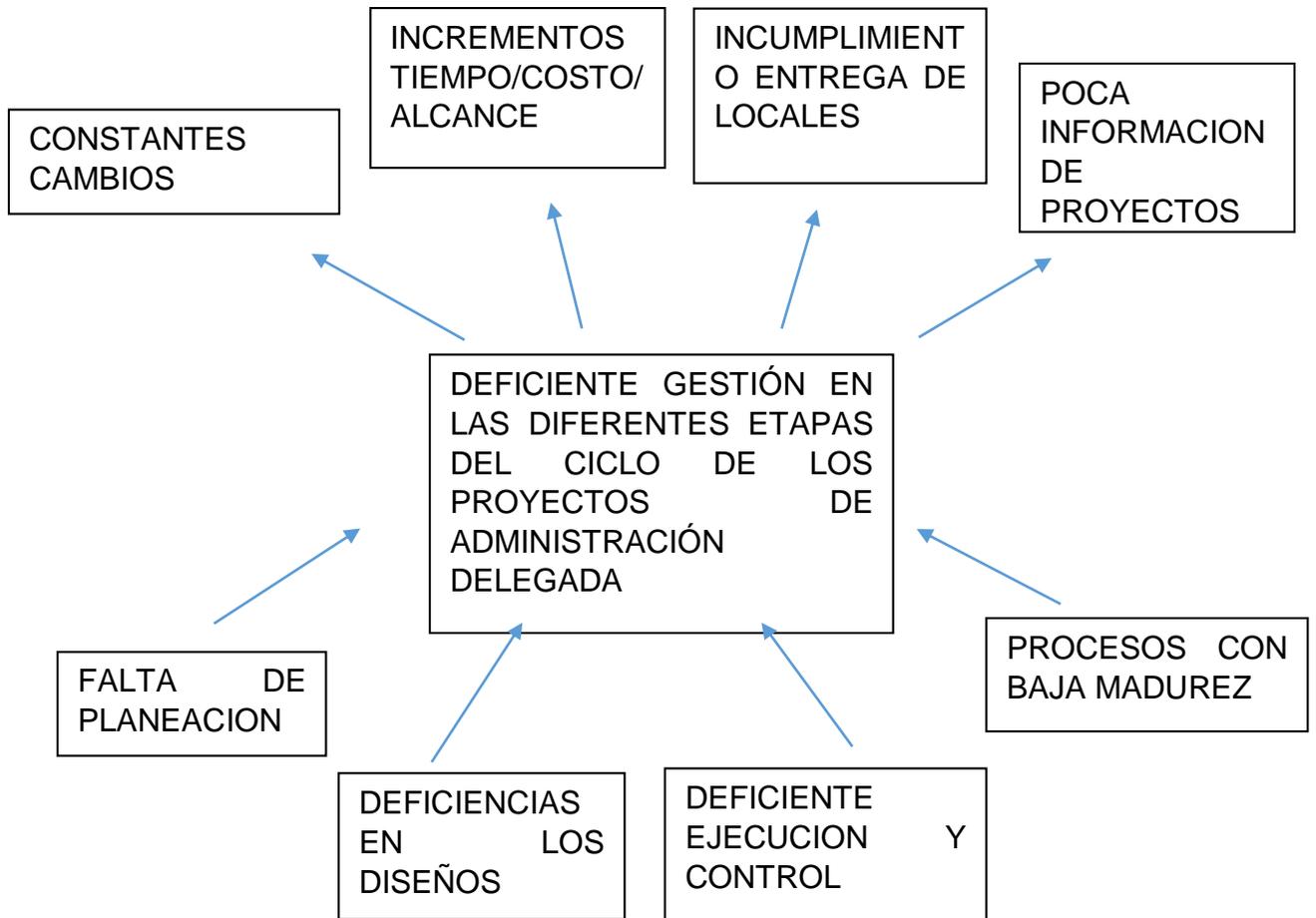
La empresa VESGA MORENO INGENIEROS LIMITADA fue creada e el año de 1993 y desde la fecha ha realizado más de 100 obras en diferentes zonas del país con entidades tanto públicas como privadas, en diferentes áreas de la ingeniería civil, es por esto que cuenta con un conocimiento importante en el area de ejecución de proyectos de gran ayuda para el desarrollo del proyecto que se inicia para la empresa ARKADIA FAMILY CENTER S.A.S.

La empresa ARKADIA FAMILY CENTER SAS fue creada en el año de 2010 y su actividad económica consiste en adecuar locales en centros comerciales y desarrollar areas para el entretenimiento de niños y familia en general mediante diferentes atracciones y juegos.

Esta empresa tiene presencia actualmente en los municipios de Bucaramanga, Piedecuesta y Cali y desea incursionar en otras ciudades del país, es por esto que decide iniciar la construcción de los nuevos locales mediante la modalidad de administración delegada con la empresa VMI Ltda, con el fin de contar con el personal adecuado para el seguimiento y toma de desiciones importantes que se presenten durante el proyecto. La adecuación de los locales es relativamente rapida, por lo tanto se necesita incorporar un sistema que permita un control ágil y detallado sobre el proyecto desde su inicio, pasando por su ejecución y finalizando con su liquidación o cierre.

4. ARBOL DE PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES

Figura 1. Árbol problemas y oportunidades



Con base en este cuadro se puede apreciar la necesidad de la implementación de los parámetros establecidos para la integración del proyecto con el fin de cumplir con el compromiso adquirido con la empresa contratante y de esta forma realizar una administración adecuada y enfocada hacia el cumplimiento de los objetivos que conforman el proyecto en general.

5. IDENTIFICACIÓN

5.1. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN

Actualmente la empresa VESGA MORENO INGENIEROS no tiene establecidos los procedimientos adecuados para la planeación, ejecución, monitoreo y control y cierre de los proyectos de administración delegada debido a su poca madurez en esta disciplina. Es por esto que se hace necesaria la implementación de los mismos, con el fin de realizar una mejor administración del proyecto encargado.

5.2. POSIBLES RUMBOS DE ACCIÓN

Con base en el diagnóstico se proponen dos posibles rumbos de acción a los que se desea llegar:

- Incorporar buenas prácticas asociadas a la integración del proyecto.
- Generar un proceso de mejora continua que genere mayor agilidad en los procesos.

6. SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente el control sobre el proyecto se lleva a cabo a partir de la etapa de ejecución ya que no se realiza una planificación inicial durante la elaboración de diseños que permita un panorama más amplio del proyecto lo cual aumenta los riesgos durante la ejecución del mismo. El control y monitoreo del proyecto se lleva a cabo mediante las reuniones de seguimiento y los comités de obra, pero no se tiene establecida la periodicidad con la que se deban llevar a cabo, lo cual genera falta de información y comunicación entre los interesados del proyecto. Para el control del proyecto se cuenta con tres formatos principales los cuales son:

1. Acta de seguimiento semanal y de comités de obra: Este formato se utiliza con el fin de dejar constancia de las reuniones realizadas y los compromisos adquiridos por cada uno de los involucrados.
2. Acta de seguimiento diaria de obra: Este formato es utilizado con el fin de reportar los avances de obra diarios y es recibido por el administrador, el cual analizará los rendimientos y verificará el cumplimiento del cronograma establecido.
3. Informe de avance general: Este informe se presenta quincenalmente al contratante con el fin de darle a conocer el estado general del proyecto tanto física como financieramente.

7. SITUACIÓN DESEADA

El principal objetivo que se busca es contar con un proceso de integración que permita mejorar la gestión de los proyectos de administración delegada realizados por la empresa Vesga Moreno Ingenieros Ltda., sin importar el tipo de proyecto a desarrollar; para esto se deberán implementar los siguientes documentos:

1. Project chárter y sus respectivos anexos
2. Plan de Gestión
3. Informe de corte
4. Informe de corte con indicadores
5. Lecciones aprendidas y formato liquidación de administración delegada

Mediante la aplicación de estos formatos se busca obtener un proceso más documentado y detallado con el cual se podrán optimizar los procesos del proyecto buscando siempre la mejora continua y mejores resultados.

8. ANÁLISIS DE BRECHA

Partiendo de la situación actual en la que se encuentra la empresa, se realiza el siguiente análisis de brecha, mediante el cual se podrán identificar los procesos necesarios que hacen falta dentro del proyecto para su correcto control.

Tabla 1. Análisis de Brecha

ANÁLISIS DE BRECHA				
PROCESO	SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA	% BRECHA	
1	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	No se cuenta con un acta donde se establezca el inicio formal del proyecto	Implementar el acta de inicio del proyecto donde se establezca la información relevante del proyecto a ejecutar	100%
2	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	No se tiene el plan para la dirección del proyecto	Establecer el plan para la dirección del proyecto en el cual se definirán los parámetros a tener en cuenta durante la ejecución del proyecto	100%

3	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	Se realiza mediante el uso de reuniones periódicas tanto en obra como en oficinas con el fin de analizar la situación actual y posibles cambios que se presenten durante la ejecución del proyecto que se deban o no incorporar al mismo.	Realizar una dirección del proyecto siguiendo los lineamientos establecidos en el plan para la dirección del proyecto.	90%
4	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	Para este proceso se cuenta tanto con el acta de reunión como con los informes de avance diario y quincenal pero no brindan un panorama claro para el control del proyecto	Modificar los formatos existentes con el fin de establecer las herramientas que ayuden a realizar un mejor control y monitoreo sobre el proyecto, mostrando la información	70%

			relevante del mismo	
5	Realizar el control integrado de cambios	Los cambios que surgen durante el proyecto no son totalmente documentados y solamente se maneja el acta de reunión en donde se aceptan y rechazan solo algunos cambios	Implementar los formatos necesarios para tipos de cambio como cronograma o de presupuesto junto con el acta de seguimiento con el fin de llevar un control e integración de cambios más efectiva	40%
6	Cerrar el proyecto o fase	No se cuenta con un acta para el cierre del contrato de administración delegada al igual que el proceso para la liquidación de	Incorporar los formatos y el proceso necesario para realizar el cierre tanto del contrato de administración delegada como	100%

		contratistas y/o proveedores	para contratistas y proveedores. Por otro lado se agregará el formato de lecciones aprendidas con el fin de recopilar la información	
--	--	---------------------------------	--	--

Una vez realizado el análisis de brecha se considera necesario implementar y mejorar los siguientes documentos y formatos con los cuales se podrá llevar un control y seguimiento más preciso sobre el proyecto de una manera ágil y amigable, permitiendo obtener mejores resultados tanto en tiempo como en costos de ejecución.

1. Acta de Constitución del proyecto.
2. Plan para la dirección del proyecto.
3. Acta de reunión.
4. Informe de avance diario.
5. Informe de avance quincenal.
6. Acta de liquidación o cierre de fase.

9. DISEÑO Y ESPECIFICACIÓN DEL ÁREA GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN

A continuación, se adjuntan los formatos ajustados para las diferentes etapas del proyecto, los cuales son:

- Carta Constitución
- Plan de gestión
- Informes de Corte y seguimiento
- Lecciones aprendidas y liquidación

9.1. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

INFORMACIÓN GENERAL

Tabla 2. Información General del Proyecto

NOMBRE DEL PROYECTO:	CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES PARA LAS ADECUACIONES DEL LOCAL ARKADIA UBICADO EN LA CIUDAD DE _____ MEDIANTE LA MODALIDAD DE ADMINISTRACIÓN DELEGADA.
DEPARTAMENTO:	EJECUCIÓN DE PROYECTOS
PREPARADO POR:	VESGA MORENO INGENIEROS LIMITADA
AUTORIZADO POR:	MANUEL EDUARDO VESGA MORENO
CARGO	GERENTE GENERAL
FECHA DE ELABORACIÓN:	

PRINCIPALES INTERESADOS

Tabla 3. Principales Interesados en el Proyecto

PATROCINADOR DEL PROYECTO	ARKADIA FAMILY CENTER S.A.S.
LIDER DEL PROYECTO	LUZ ALEJANDRA MARIN VALENCIA
ADMINISTRADOR DELEGADO	VESGA MORENO INGENIEROS LIMITADA

PROPÓSITO DEL PROYECTO

Mediante este proyecto se busca ampliar la zona de influencia de la empresa ARKADIA FAMILY CENTER S.A.S., en base a su plan de crecimiento propuesto. Es por esto que se hace necesaria la ejecución de las diferentes obras civiles relacionadas en el ANEXO 01 correspondiente al presupuesto del proyecto en mención.

DESCRIPCIÓN

- Se realizará la construcción y/o adaptaciones del local recibido por parte del centro comercial _____, el cual consta de un área de _____ m2 y donde se incorporarán los diseños acordados previamente entre el contratante y el diseñador.
- Se llevarán a cabo todas las actividades estipuladas para el proyecto dentro del presupuesto y el tiempo estimados en la programación desarrollada por el administrador.
- El proyecto deberá satisfacer las necesidades del contratante y brindar espacios cómodos e innovadores para los usuarios de los mismos, conservando el lineamiento de los locales ARKADIA.
- Los cambios que el contratista considere necesarios o que el administrador ponga en conocimiento del contratista serán aprobados mediante actas de comités de obra o comités de seguimiento.

SUPUESTOS

El administrador delegado en común acuerdo con la empresa contratante parte de los siguientes supuestos una vez ubicada la locación en donde se desarrollarán las actividades acordadas.

1. El local cuenta con las redes de suministro de energía y agua apropiadas y habilitadas para su uso durante la ejecución de la obra.
2. El área disponible se ajusta a las necesidades y a los diseños recibidos por parte del contratante.
3. Los diseños recibidos satisfacen las necesidades del contratante y no surgirán modificaciones que afecten el presupuesto y/o el cronograma estimado, a menos que la entidad contratante los solicite o se presente algún evento de causa mayor por el cual se deban realizar los mismos.
4. Los horarios y normatividad del centro comercial permiten el correcto desarrollo de las actividades en los horarios laborables normales.
5. El contratante cuenta con los recursos monetarios necesarios para el correcto desarrollo del proyecto.

ALCANCE E HITOS

El administrador realizará el control y revisión de la ejecución de las actividades que componen el proyecto en su totalidad.

En base a la programación estimada por el administrador se definen los siguientes alcances e hitos durante la ejecución del proyecto.

- Entregable 1: _____; fecha:
- Entregable 2: _____; fecha:
- Entregable 3: _____; fecha:

Hace parte del presente integral de este documento al anexo *Contrato de construcción por Administración Delegada*, el cual fue suscrito por ambas partes.

En constancia de lo anterior se firma el presente documento el día ____ (__) del mes de _____ del año _____.

VESGA MORENO INGENIEROS LIMITADA
ADMINISTRADOR

ARKADIA FAMILY CENTER S.A.S
CONTRATANTE

9.2. PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO

9.2.1. OBJETIVO Y DESCRIPCIÓN

Mediante este documento se busca establecer los procedimientos necesarios para la ejecución de los proyectos a desarrollar en las diferentes zonas del país. Es por esto que a continuación se darán a conocer tanto los procedimientos como los formatos necesarios para llevar un control más detallado y ordenado del desarrollo del proyecto.

Este plan está dividido en siete (7) áreas, consideradas como las más relevantes a la hora de la ejecución del proyecto, las cuales brindan un panorama más claro de cómo se deberá proceder ante cualquier situación que se presente durante la ejecución del mismo.

9.2.2. COMPOSICIÓN DEL PLAN DE DIRECCIÓN

PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

Tabla 4. Plan de Gestión del Alcance

NOMBRE DEL PROYECTO:	CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES PARA LAS ADECUACIONES DEL LOCAL ARKADIA UBICADO EN LA CIUDAD DE _____ MEDIANTE EL MÉTODO DE ADMINISTRACIÓN DELEGADA.
DEPARTAMENTO:	GESTIÓN DE PROYECTOS
PREPARADO POR:	VESGA MORENO INGENIEROS LIMITADA

FECHA DE ÚLTIMA MODIFICACIÓN	
FECHA	

ADMINISTRACIÓN DEL ALCANCE

Cualquier modificación que se desee realizar al alcance del proyecto será analizada mediante reuniones técnicas y/o en comités de obra, estas modificaciones se consignarán en el acta de reuniones y/o comité de obra. (*FORMATO ACTAS DE REUNIÓN*)

MANEJO E IMPACTO DE CAMBIOS

Todo cambio deberá ser aprobado por la gerente general, el administrador deberá analizar y modelar estas solicitudes analizando su impacto sobre la ejecución del proyecto.

Las solicitudes serán revisadas en las reuniones técnicas y de seguimiento semanal y se verificará su ejecución en la siguiente reunión, con el fin de verificar su cumplimiento.

INTEGRACIÓN DE CAMBIOS AL PROYECTO

Si los cambios que se deseen incorporar no afectan en gran magnitud la línea base del proyecto, el gerente general estará en plena facultad de aprobar dichos cambios; por el contrario, si las modificaciones afectan considerablemente al proyecto se

deberá llevar a una junta directiva donde se le dará el aval al gerente para solicitarle o no al administrador la integración de los cambios.

PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO

Tabla 5. Plan de Gestión del Tiempo

NOMBRE DEL PROYECTO:	CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES PARA LAS ADECUACIONES DEL LOCAL ARKADIA UBICADO EN LA CIUDAD DE _____ MEDIANTE EL MÉTODO DE ADMINISTRACIÓN DELEGADA.
DEPARTAMENTO:	GESTIÓN DE PROYECTOS
PREPARADO POR:	VESGA MORENO INGENIEROS LIMITADA
FECHA DE ÚLTIMA MODIFICACIÓN	
FECHA	

PERSONAL AUTORIZADO PARA SOLICITAR CAMBIOS DE CRONOGRAMA

Deberán establecerse los miembros del proyecto que estén en facultades de solicitar ajustes al cronograma del proyecto mediante el formato anexo (*FORMATO CAMBIO CRONOGRAMA*) en este formato se consignarán los miembros tanto del contratante como del administrador que tendrán la facultad de solicitar este cambio, también se establecerán las personas que aprobarán o rechazarán esta solicitud.

Se deberán exponer las causas que soporten la solicitud y determinar el impacto sobre el proyecto, el cual deberá ser soportado mediante la siguiente información:

- Fecha y ubicación
- Descripción general del problema
- Impacto sobre el proyecto (tiempo, dinero, alcance, calidad)
- Plantear alternativas detallando el impacto sobre el proyecto
- Recomendación de la mejor alternativa
- Soportes para la solicitud (fotos, documentos, correos)

La solicitud realizada y soportada será puesta en conocimiento en la reunión de seguimiento semanal en donde se discutirán las alternativas y se aprobará la mejor opción de ser el caso o se rechazará la solicitud.

TIPOS DE SOLICITUDES DE CAMBIO Y CONDICIONES PARA SU PRESENTACIÓN.

Para contratistas

- Se entregarán semanalmente al administrador del proyecto los días viernes y deberán ser presentadas por el representante del contratista.
- Deberán ser puestas en conocimiento del administrador en un periodo máximo de tres días, una vez sea detectado el problema que genere inconvenientes al cronograma de la actividad.
- Las solicitudes entregadas por el representante del contratista serán evaluadas inicialmente por el administrador, el cual analizará si es

posible realizar el cambio en base a las restricciones establecidas en el alcance del proyecto.

- Las solicitudes del cambio de cronograma se revisarán los días lunes de cada semana y se dará un plazo máximo de 3 días para dar respuesta.
- La solicitud quedará aprobada con la firma del gerente general del proyecto.

Personal autorizado mediante acta para solicitar cambios.

- El residente de obra presentará al representante del administrador la solicitud para el cambio del cronograma una vez analizado y soportado el origen del problema.
- Una vez recibida y aceptada la solicitud por parte del administrador, este la pondrá en discusión y análisis en la reunión de seguimiento donde se analizará la importancia del cambio y se procederá de la siguiente manera:
 - Si se evidencia que el cambio afecta el alcance del proyecto establecido previamente en el plan del alcance o afecte el cronograma inicial se deberá consignar en el acta de reunión de seguimiento y quedará aprobado tanto por el administrador como por el gerente general del proyecto.

PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS

Tabla 6. Plan de Gestión de Costos

NOMBRE DEL PROYECTO:	CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES PARA LAS ADECUACIONES DEL LOCAL ARKADIA
-----------------------------	---

	UBICADO EN LA CIUDAD DE _____ MEDIANTE EL MÉTODO DE ADMINISTRACIÓN DELEGADA.
DEPARTAMENTO:	GESTION DE PROYECTOS
PREPARADO POR:	VESGA MORENO INGENIEROS LIMITADA
FECHA DE ÚLTIMA MODIFICACIÓN	
FECHA	

PERSONAL AUTORIZADO PARA SOLICITAR CAMBIOS EN EL COSTO

Tanto el administrador como el contratante estarán en facultad de solicitar cambios en los costos del proyecto, exponiendo las causas en la reunión de seguimiento, en donde se consignarán los miembros tanto del contratante como del administrador que tendrán la facultad de solicitar este cambio, también se establecerán las personas que aprobarán o rechazarán esta solicitud.

RAZONES PARA SOLICITAR CAMBIOS EN COSTOS

Se consideran las siguientes situaciones como válidas para generar la solicitud del cambio de costos del proyecto:

- Cambios en el alcance del proyecto.
- Incrementar el alcance del proyecto.
- Cambios en las fechas de entrega pactadas.

- Incremento de valores de los subcontratos.

Estas solicitudes deberán estar soportadas por parte del administrador o contratante.

INFORMAR Y EVALUAR EL IMPACTO DEL CAMBIO DE COSTOS

Para realizar el informe y el análisis del impacto de los cambios de costos en el proyecto se hará una comparación con los precios establecidos en el presupuesto inicial y se deberá mostrar la siguiente información:

- Descripción del cambio a solicitar y análisis de su impacto en el proyecto.
- Proponer posibles soluciones para el problema y realizar su respectivo análisis de impacto al proyecto (tiempo, valor y alcance) y recomendar la opción más favorable.

Una vez analizada la solicitud en la reunión de seguimiento se dará respuesta en un periodo no mayor a tres días.

ADMINISTRACIÓN DE CAMBIOS

Según el impacto que los cambios generen sobre el proyecto se establecerán dos tipos de cambios

- Adición presupuestal

- Ajustes al presupuesto

ADICIÓN PRESUPUESTAL

Este tipo de adiciones se realizarán una vez sea verificada su importancia, y si afectan el alcance establecido del proyecto de forma importante haciendo imprescindible su ejecución. Para su aprobación se necesitará la firma tanto del gerente general como del administrador.

PROCESO DE APROBACIÓN PARA LA ADICIÓN PRESUPUESTAL

Una vez sea identificado el problema por el cual se solicite la adición por parte del administrador, el cual deberá reportarlo durante los ocho días siguientes a partir de su identificación, se deberá entregar el informe con los respectivos soportes y alternativas planteadas con sus repercusiones ya sea en el alcance o en el presupuesto general del proyecto para dar solución al problema y poder acordar con el gerente general del proyecto las consideraciones necesarias a agregar al proyecto.

El tiempo establecido para el análisis y la aprobación o rechazo de la solicitud será de tres días a partir de la fecha de recepción de la solicitud.

AJUSTES AL PRESUPUESTO

Este tipo de ajustes se podrán realizar durante la ejecución del proyecto sin pasar por una reunión de seguimiento, siempre y cuando no afecten el alcance ni sobrepasen el presupuesto definido para el proyecto o para las actividades que

requieran estos ajustes. Dependiendo de la importancia que tenga la actividad a ajustar, el administrador podrá aprobar el cambio o comunicarlo al gerente del proyecto para aprobarlo o rechazarlo inmediatamente.

Con cada modificación realizada, el equipo del administrador deberá actualizar toda la información del proyecto afectada y compartirla con el residente de obra y con los subcontratistas de ser necesario.

PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

Tabla 7. Plan de Gestión de Riesgos

NOMBRE DEL PROYECTO:	CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES PARA LAS ADECUACIONES DEL LOCAL ARKADIA UBICADO EN LA CIUDAD DE _____ MEDIANTE EL MÉTODO DE ADMINISTRACIÓN DELEGADA.
DEPARTAMENTO:	GESTIÓN DE PROYECTOS
PREPARADO POR:	VESGA MORENO INGENIEROS LIMITADA
FECHA DE ÚLTIMA MODIFICACIÓN	
FECHA	

METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS

DEFINICIÓN DEL ALCANCE

- El primer encargado para hacer el seguimiento y control sobre los posibles riesgos será el residente de obra, quien estará en toda la facultad de informar al representante del administrador cualquier indicio de riesgos sobre el proyecto.
- El administrador estará a cargo de analizar los posibles riesgos y comunicarlos al gerente general del proyecto con el fin de buscar acciones para mitigarlos.
- Este plan deberá ser dado a conocer a todos los integrantes del proyecto y los demás involucrados como trabajadores y subcontratistas.

HERRAMIENTAS A UTILIZAR

- Juicio de Expertos.
- Tormenta de ideas.
- Listado de riesgos leves, moderados y críticos.
- Opiniones del administrador y/o del gerente general del proyecto.

DEFINICIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES

- **Administrador:** Principal encargado de realizar la búsqueda y análisis de los posibles riesgos y proponer las acciones a tomar frente a estos.
- **Gerente General:** Encargado de analizar las observaciones recibidas por parte del administrador y aprobar los planes de contingencia necesarios para afrontar o mitigar un riesgo. También estará facultado para identificar y comunicar al administrador posibles riesgos y hacer el seguimiento a los planes de mitigación acordados.

ACCIONES PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS

- **RIESGO TIPO 1:** Disponibilidad de materiales, cercanos al lugar de la obra.
 - Responsable Principal: Administrador
 - Equipo de trabajo: Residente de Obra, Coordinador de proyectos, Ingeniero auxiliar
 - Acción Preventiva: Se deberá realizar la búsqueda de los posibles proveedores con mínimo un mes de anticipación al inicio del proyecto a los cuales se les solicitará el listado de insumos que manejan para determinar cuál o cuáles son más favorables para el desarrollo del proyecto.
 - Acción Correctiva: De no encontrarse los proveedores adecuados cercanos al punto de ejecución del proyecto, el administrador deberá informar al contratante de la situación y proceder a la búsqueda en ciudades o municipios aledaños.
- **RIESGO TIPO 2:** Mano de obra calificada para la ejecución del proyecto.

- Responsable Principal: Administrador
- Equipo de trabajo: Coordinador de proyectos, Ingeniero auxiliar
- Acción Preventiva: Se deberá realizar la búsqueda de personal con experiencia en las áreas competentes al proyecto en la zona donde se va a llevar a cabo, para esto se contactarán a las empresas establecidas en la zona con el fin de solicitar referencias del personal existente y recibir hojas de vida, las cuales serán analizadas y verificadas por el administrador con el fin de elegir el personal calificado para el proyecto. Para el caso de subcontratistas se les solicitarán cotizaciones de las actividades a ejecutar, como mínimo se deberán solicitar 3 cotizaciones.
- Una vez surtido este proceso el administrador compartirá las opciones seleccionadas y realizará la recomendación al contratante para realizar la contratación.
- Acción Correctiva: De no encontrarse la mano de obra adecuada se analizará la posibilidad de enviar personal calificado desde la ciudad de Bucaramanga con el fin de tener un mayor control y efectividad en la ejecución de las actividades.

➤ **RIESGO TIPO 3: Restricciones por horarios de trabajo**

- Responsable Principal: Contratante y Administrador
- Equipo de trabajo: Gerente General, Gerente operativo, Representante administrador y Coordinador de proyectos.
- Acción Preventiva: Establecer antes de iniciar la programación de obra los horarios laborales permitidos por el centro comercial, los cuales les serán comunicados a los subcontratistas y trabajadores del proyecto, con el fin de evitar multas e inconvenientes con la administración del centro comercial.

- Acción Correctiva: Al ser necesaria una modificación en los horarios establecidos, el administrador deberá presentar la solicitud debidamente soportada al gerente general, el cual le transmitirá la solicitud a la administración del centro comercial para llegar a un acuerdo sobre la extensión de los horarios de trabajo.

➤ **RIESGO TIPO 4: Posibles cambios en los diseños durante la ejecución del proyecto.**

- Responsable Principal: Gerente General, Diseñador
- Equipo de trabajo: Gerente General, Diseñador, Administrador
- Acción Preventiva: Los diseños definitivos se entregarán y aprobarán antes del inicio de la ejecución del proyecto. Para esta constancia se realizará un acta de recibo de diseños definitivos la cual aprobará el Ingeniero o Arquitecto diseñador y el Gerente General del proyecto.
- Acción Correctiva: De ser necesario un cambio a los diseños definitivos, se deberá soportar debidamente y entrará en análisis por parte del Gerente general, el diseñador y el administrador, los cuales suscribirán el acta donde se aprueba o rechaza el cambio solicitado.

➤ **RIESGO TIPO 5: Cambio de especificaciones técnicas de actividades contempladas inicialmente, que afecten el presupuesto establecido y tiempos de ejecución.**

- Responsable Principal: Administrador, Diseñador
- Equipo de trabajo: Gerente General, Administrador, Diseñador
- Acción Preventiva: La documentación entregada por parte del Administrador y aprobados previamente por el diseñador, deberán ajustarse a las necesidades del proyecto. Para la formalización y aprobación de los documentos se establecerá un acta de entrega de

dichas especificaciones aprobadas por el diseñador y el administrador, con el fin de establecer una guía para el proyecto, la cual no deberá sufrir modificaciones durante su desarrollo.

- **Acción Correctiva:** De ser necesario un cambio a las especificaciones definitivas, se deberá soportar debidamente y entrará en análisis por parte del Gerente general, el diseñador y el administrador, los cuales suscribirán el acta donde se aprueba o rechaza el cambio solicitado.

PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD

Tabla 8. Plan de Gestión de Calidad

NOMBRE DEL PROYECTO:	CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES PARA LAS ADECUACIONES DEL LOCAL ARKADIA UBICADO EN LA CIUDAD DE _____ MEDIANTE EL MÉTODO DE ADMINISTRACIÓN DELEGADA.
DEPARTAMENTO:	GESTIÓN DE PROYECTOS
PREPARADO POR:	VESGA MORENO INGENIEROS LIMITADA
FECHA DE ÚLTIMA MODIFICACIÓN	
FECHA	

Es de gran importancia establecer el plan de calidad para el desarrollo del proyecto, ya que se le deberá hacer seguimiento a los procesos constructivos de la ambientación general del local a intervenir. Los parámetros para la aprobación o rechazo de los entregables se establecerán en las especificaciones de obra entregadas por el administrador y aprobadas por el diseñador.

Por otra parte, la verificación en obra deberá estar a cargo del ingeniero o arquitecto residente, quién estará en la facultad de rechazar o aprobar la entrega de cualquier actividad mediante su juicio en base a su experiencia y a las especificaciones suministradas, este deberá reportar al administrador quien evaluará la observación y la presentará al gerente general para manifestar lo sucedido.

COMPOSICIÓN ORGANIZACIONAL

A continuación, se establece la composición y asignación de responsabilidades para asegurar el cumplimiento de los parámetros de calidad establecidos:

Tabla 9. Composición Organizacional

CARGO	RESPONSABILIDAD
Gerente General	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobación de especificaciones y actividades. 2. Monitoreo general de avance de obra. 3. Revisión periódica en obra de parámetros de calidad establecidos.
Gerente Operativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pagos a proveedores y contratistas. 2. Revisión y aprobación de facturación de la obra. 3. Control de ejecución del proyecto mediante visitas periódicas.
Administrador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguimiento diario de avance de obra (cronograma y rendimientos) 2. Monitoreo a calidad de cada entregable finalizado o en ejecución.

	3. Solicitar informes diarios de avance de obra al residente.
Residente de obra	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguimiento diario en obra de la ejecución de actividades, en base a las especificaciones de obra. 2. Aprobación o rechazo de entregables. 3. Informar al administrador que actividades fueron aceptadas y cuales fueron rechazadas. 4. Control de rendimientos y seguimiento a subcontratistas.

PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

Tabla 10. Plan de Gestión de las Comunicaciones

NOMBRE DEL PROYECTO:	CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES PARA LAS ADECUACIONES DEL LOCAL ARKADIA UBICADO EN LA CIUDAD DE _____ MEDIANTE EL MÉTODO DE ADMINISTRACIÓN DELEGADA.
DEPARTAMENTO:	GESTIÓN DE PROYECTOS
PREPARADO POR:	VESGA MORENO INGENIEROS LIMITADA
FECHA DE ÚLTIMA MODIFICACIÓN	
FECHA	

GESTIÓN PARA LAS COMUNICACIONES.

PLANIFICACIÓN DE COMUNICACIÓN

A continuación, se establecerán los medios y formas mediante las cuales se suministrará la información a lo largo del desarrollo del proyecto, para esto el administrador deberá identificar los medios, la información a suministrar y los grupos de interés para dicha información.

MÉTODOS Y HERRAMIENTAS

- Matriz de responsabilidades en el equipo de trabajo
- Organigramas
- Matriz de responsabilidades por departamentos
- Informe de avance general
- Informe de avance diario
- Bitácoras de obra
- Actas de reuniones de seguimiento.
- Correos electrónicos.
- Oficios.

DISCRIMINACIÓN POR ÁREAS

Es necesario establecer el tipo de información a compartir entre los diferentes niveles de la organización del proyecto, es por esto que a continuación se establecerán los medios adecuados para que la comunicación sea efectiva y no se generen problemas durante la ejecución de las actividades.

Equipo Administrador: Este nivel estará compuesto por el residente de obra, ingeniero auxiliar, coordinador de proyecto y representante de administrador.

La información de interés a manejar en este nivel es la siguiente:

- Informe de avance diario
- Bitácora de obra
- Solicitudes de cambios
- Correos electrónicos
- Programación y presupuesto de obra actualizados

Contratante: Este grupo está conformado por el Gerente general del proyecto y el gerente de operaciones.

La información de interés a manejar en este nivel es la siguiente:

- Correos electrónicos
- Actas de seguimiento
- Solicitudes de cambios
- Informe de avance general, el cual será presentado cada quince días.

PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES

Tabla 11. Plan de Gestión de las Adquisiciones

NOMBRE DEL PROYECTO:	CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES PARA LAS ADECUACIONES DEL LOCAL ARKADIA UBICADO EN LA CIUDAD DE _____ MEDIANTE EL MÉTODO DE ADMINISTRACIÓN DELEGADA.
DEPARTAMENTO:	GESTIÓN DE PROYECTOS
PREPARADO POR:	VESGA MORENO INGENIEROS LIMITADA
FECHA DE ÚLTIMA MODIFICACIÓN	
FECHA	

Sin lugar a dudas es uno de los procesos más delicados en el desarrollo de cualquier proyecto, ya que puede afectar o favorecer tanto el presupuesto como el cronograma establecido, este proceso debe realizarse en base a los procedimientos expuestos a continuación.

ASIGNACIÓN RESPONSABLES DE LAS ADQUISICIONES

El equipo a cargo de la administración del contrato será el encargado de ubicar y contactar a los posibles proveedores, ya sea mediante recomendaciones de empresas establecidas en la zona, o por búsqueda de los mismos, con el fin de comparar y seleccionar la mejor opción para el desarrollo del proyecto, el administrador deberá presentar mínimo 3 cotizaciones y realizar la sugerencia de la mejor alternativa. Es por esto que el administrador estará a cargo de realizar todas las adquisiciones necesarias para el desarrollo del proyecto y las transmitirá al Gerente Operativo y Gerente General con el fin de que estos realicen el pago a los proveedores y subcontratistas seleccionados.

PROVEEDORES Y CONTRATISTAS NECESARIOS

Los principales contactos a establecer en la zona donde se desarrollará el proyecto son:

- Ferreterías
- Servicio de instalaciones eléctricas, equipos y de comunicaciones
- Servicio de carpintería
- Servicio de plomería
- Servicio de construcción de obras civiles en general

PROCESO PARA LAS ADQUISICIONES

1. Ubicar posibles proveedores y contratistas para comparar sus precios y servicios
2. Presentar formato COMPARATIVO COTIZACIONES en el cual se relacionan los más favorables, de los cuales se recomienda uno solo.
3. Formalizar el contrato con el contratista o el cupo para crédito con alguna ferretería o proveedor en especial.
4. Realizar órdenes de compra y/o servicio a los proveedores las cuales serán aprobadas por el representante y el coordinador de proyectos del equipo de trabajo del administrador.
5. Relacionar en el formato ORDEN DE COMPRA las órdenes de compra y/o servicios aprobadas y transmitir las al Gerente de Operaciones para que este sea el responsable de la programación de pago de las mismas.

6. Enviar a los proveedores o contratistas el soporte de la orden de compra y/o servicio aprobada por parte del contratante para proceder con el retiro o entrega del material o el inicio de la prestación de los servicios.
7. Toda compra o acuerdo realizado deberá ser soportado posteriormente mediante facturas, con el fin de llevar un control contable del proyecto.

PLAN DE GESTIÓN DEL CIERRE

Tabla 12. Plan de Gestión del Cierre

NOMBRE DEL PROYECTO:	CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES PARA LAS ADECUACIONES DEL LOCAL ARKADIA UBICADO EN LA CIUDAD DE _____ MEDIANTE EL MÉTODO DE ADMINISTRACIÓN DELEGADA.
DEPARTAMENTO:	GESTIÓN DE PROYECTOS
PREPARADO POR:	VESGA MORENO INGENIEROS LIMITADA
FECHA DE ÚLTIMA MODIFICACIÓN	
FECHA	

Para el cierre del proyecto se deberá verificar junto con el contratante el cumplimiento de los entregables estipulados en el acta de constitución del proyecto junto con los cambios generados a lo largo de su ejecución. Se deberá realizar un chequeo general al local terminado con el fin de levantar un acta de recibo a satisfacción de las obras utilizando el formato de reuniones de seguimiento, este documento será requisito para la firma del acta de liquidación por parte del Gerente General de Arkadia y el representante de V.M.I. LTDA.

REQUISITOS ADICIONALES

- El administrador deberá encargarse de cerrar todos los subcontratos que fueron necesarios para el desarrollo del proyecto y solicitar al contratante el pago de los saldos que estuviesen pendientes con el fin de establecer el paz y salvo tanto con los subcontratistas como con los proveedores, estos documentos deberán ser entregados en original al contratante.
- El administrador solicitará a la administración del centro comercial donde se llevaron a cabo las obras un documento en el cual manifiesten su aprobación del local construido y su aprobación para iniciar su operación.

10. CONCLUSIONES

- Se logra conformar el modelo para la gestión de la integración general del proyecto de administración delegada ajustando las buenas prácticas establecidas.
- Una vez presentado tanto el plan como los formatos elaborados se aceptan como herramientas a utilizar en los próximos proyectos en esta modalidad.
- Con base al modelo elaborado se crea un sistema de mejora continua con el cual se busca la obtención de mejores resultados financieros y de tiempo de ejecución del proyecto sin dejar a un lado la calidad del producto.
- La empresa VESGA MORENO INGENIEROS LIMITADA implementará este modelo para sus demás proyectos con el fin de obtener mejores resultados en el desarrollo de nuevos proyectos.

BIBLIOGRAFÍA

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) – Quinta edición

CHAMOUN YAMAL. Administración Profesional de Proyectos la guía. 2002.

ANEXOS

1. ACTA DE LIQUIDACIÓN BILATERAL DEL CONTRATO DE ADMINISTRACIÓN DELEGADA

OBJETO: Contrato de Administración Delegada para la construcción del local ARKADIA en la ciudad de _____

CONTRATANTE: ARKADIA FAMILY CENTER S.A.S.

CONTRATISTA: VESGA MORENO INGENIEROS LIMITADA V.M.I. LTDA

NIT 800.215.694-7

Entre los suscritos: **Luz Alejandra Marín Valencia**, quien en su carácter de Gerente General de ARKADIA FAMILY CENTER S.A.S., **Manuel Eduardo Vesga Moreno**, representante legal de la firma VESGA MORENO INGENIEROS LIMITADA, que en adelante se denominará el Administrador, proceden de común acuerdo a la liquidación final del contrato, la cual se regirá por las siguientes cláusulas:

- 1. Objeto de la presenta acta.** En cumplimiento de las estipulaciones del plan para la dirección del proyecto, se procede a efectuar liquidación del contrato de Administración Delegada, conforme se consigna a continuación.
- 2. Plazo.** El plazo inicial del contrato fue de [identificar en días meses o años, según corresponda], contados entre el [fecha] y el [fecha],
- 3. ENTREGA DE LOS BIENES U OBRAS:** ARKADIA recibió el objeto de este contrato, el día ____ de ____ del año _____.

4. VALORES DEL CONTRATO

Valor de contrato. El valor total por el cual ARKADIA aceptó la oferta a VESGA MORENO INGENIEROS LIMITADA, fue de [letras y números].

5. **EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDADES:** El Administrador declara que no tiene ninguna reclamación que hacer a ARKADIA en virtud de las obligaciones surgidas a cargo de esta entidad y derivadas del contrato de administración y la presente acta de liquidación. En consecuencia, ambas partes declaran que con los pagos que hizo ARKADIA queda a paz y salvo entre sí por concepto de las obligaciones contraídas por medio del citado contrato. Se excluyen las reclamaciones que de conformidad con las disposiciones legales tienen derecho a hacer ARKADIA.

6. **PERFECCIONAMIENTO Y CERTIFICACIÓN DE PAGO DE APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL Y PARAFISCALES:** La presente acta se perfecciona con la firma de las partes y para su formalización EL ADMINISTRADOR deberá adjuntar el certificado que de manera reciente le expida el revisor fiscal, donde se acredite el cumplimiento de los pagos de los aportes de sus empleados al sistema de seguridad social (Pensiones, Salud y Riesgos Profesionales), así como por las obligaciones parafiscales (aportes a las cajas de compensación familiar, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y Servicio Nacional de Aprendizaje SENA).

7. **GASTOS DE FORMALIZACIÓN:** Son por cuenta de EL ADMINISTRADOR los gastos que ocasione la formalización de esta acta de liquidación.

La presente acta presta mérito ejecutivo para los efectos legales o judiciales a que hubiere lugar.

Para constancia se firma la presente acta de liquidación en Bucaramanga el _____ de _____ del año _____

POR ARKADIA

POR EL ADMINISTRADOR

FIRMA _____

NOMBRE _____

C.C. _____

CARGO _____



ACTA (COMITÉ DE OBRA/ R. SEGUIMIENTO)



Comité o Grupo: C. OBRA / R. SEGUIMIENTO – UBICACIÓN PROYECTO	Acta No
Citada por:	Fecha:
Hora inicio:	Hora Fin:
Secretario:	Lugar:

PARTICIPANTES			
No.	Nombre	Cargo	Firma
1			
2			
3			
4			
5			

PUNTOS DE DISCUSION	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

DESARROLLO DE LA REUNIÓN



ACTA (COMITÉ DE OBRA/ R. SEGUIMIENTO)



CONCLUSIONES				
No	Tarea	Responsable	Periodo de cumplimiento	Observaciones
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

INFORME DIARIO DE OBRA		CONSTRUCCIÓN DE LOCAL ARKADIA EN		ARKADIA		
		<p>CONSTRUCCIÓN DE LOCAL ARKADIA EN</p>				<p>Reporte diario:</p>
Inicio	Terminado	Fecha Reporte		Hoja No		
Administrador	VEGA MORENO INGENIEROS LIMITADA-VMI LTDA	Valor Contrato con Tax				
CONTACTANTE	ARKADIA FAMILY CENTER S.A.S.	Valor Adicional				
PERSONAL / PERSONNEL		EQUIPO / EQUIPMENT				
Ingeniero Director de Obra/Civil works manager:	0,0 Operarios/Operators:	0,0 Retroexcavadora/Excavator	0,0 Camionetas/Light truck	0,0	0,0	
Ingeniero Residente / Resident engineer:	0,0 Conductores/Drivers:	0,0 Mini cargador	0,0 Mezcladora de Concreto/Concrete Mixer	0,0	0,0	
Ingeniero Residente / Resident engineer /GETC:	0,0 Maestros/Masters:	0,0 Vibracompañador/Compaction Equipment	0,0 Vibrador de Concreto/Concrete Vibrator	0,0	0,0	
Administrador/Administrator:	0,0 Oficiales/Officials:	0,0 Retrocargador/Excavator-Loader	0,0 Motobomba/Motor-Pump	0,0	0,0	
Topógrafo/Topographer:	0,0 Obreros/Workers:	0,0 Motorvoladora/Moto grader	0,0 Taladro	0,0	0,0	
Capataz/Foreman:	0,0 Total:	0,0 Volicarra/Loader Truck	0,0 Total:	0,0	0,0	
REGISTRO CLIMA / CLIMATE RECORD		COMENTARIOS / COMMENTS				
Mañana/Morning:	Lluvia/Rain:	Seca/Dry:	X			
Tarde/Evening:	Lluvia/Rain:	Seca/Dry:	X			
Noche / Night:	Lluvia/Rain:	Seca/Dry:	X			
ACTIVIDADES / ACTIVITIES						
REGISTRO FOTOGRÁFICO						
						
Revisado / Revisited By:	Residente de Obra	Revisado / Checked By:	Coordinador de Proyecto	Aprobado / Approved By:	Director de Obra	
Firma / Signature:		Firma / Signature:	VEGA MORENO INGENIEROS LIMITADA	Firma / Signature:	VEGA MORENO INGENIEROS LIMITADA	



INFORME GENERAL DE AVANCE QUINCENAL



OBRA: CONSTRUCCION LOCAL ARKADIA _____

CONTRATISTA: ARKADIA FAMILY CENTER S.A.S. - CONTRATANTE: VESGA MORENO INGENIEROS LIMITADA V.M.I. LTDA

INFORME No.	01	PERIODO: Quincenal	RESPONSABLE OBRA:
-------------	----	--------------------	-------------------

1. MODIFICACIONES Y OBSERVACIONES ESPECIALES AL PROYECTO

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES

2. CONTROL ACTIVIDADES EJECUTADAS Y GESTION DE CALIDAD

ACTIVIDADES EJECUTADAS			
ACTIVIDAD	METODO DE CONTROL	OBSERVACIONES	% AVANCE

OBRA: CONSTRUCCION LOCAL ARKADIA _____
CONTRATISTA: ARKADIA FAMILY CENTER S.A.S. - CONTRATANTE: VESGA MORENO INGENIEROS LIMITADA V.M.I. LTDA

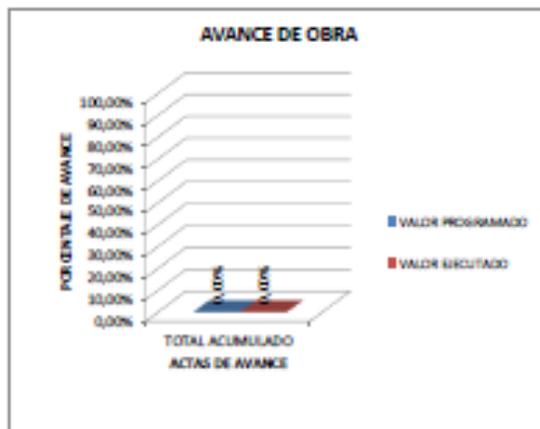
INFORME No.	01	PERIODO: Quincenal	RESPONSABLE OBRA:
-------------	----	--------------------	-------------------

8. REGISTRO FOTOGRAFICO

OBRA: CONSTRUCCION LOCAL ARKADIA _____
CONTRATISTA: ARKADIA FAMILY CENTER S.A.S. - CONTRATANTE: VESGA MORENO INGENIEROS LIMITADA V.M.I. LTDA

INFORME No. 01	PERIODO: Quincenal	RESPONSABLE OBRA:
----------------	--------------------	-------------------

3. CONTROL PRESUPUESTAL Y AVANCE DE OBRA						
DESCRIPCION	VALOR PRESUPUESTO	VALOR PROGRAMADO	%	VALOR EJECUTADO	%	DIFERENCIA %
VALOR COSTOS DIRECTOS						
VALOR COSTOS INDIRECTOS						
VALOR TOTAL	\$ 0,00					
AVANCE PERIODO 01			#/DIV/DI		#/DIV/DI	#/DIV/DI
AVANCE PERIODO 02			#/DIV/DI		#/DIV/DI	#/DIV/DI
AVANCE PERIODO 03			#/DIV/DI		#/DIV/DI	#/DIV/DI
AVANCE PERIODO 04			#/DIV/DI		#/DIV/DI	#/DIV/DI
TOTAL ACUMULADO		\$ 0,00	#/DIV/DI	\$ 0,00	#/DIV/DI	#/DIV/DI



4. PERSONAL DE OBRA				
Descripción	Periodo Anterior	Periodo Actual	Cargo	Observaciones
Administrativo			Ingeniero	Director de obra.
			Ingeniero	Coordinador.
			Ingeniero	Auxiliar de Ingeniería
Obra			Maestro de Obra	Contratista Obra Civil
			Arquitecto	Residente de Obra
			Oficial	Directo obra
			Ayudante	Directo obra

5. MAQUINARIA Y EQUIPO				
Descripción	Fecha Ingreso	Fecha Salida	Actividad	Observaciones

OBRA: CONSTRUCCION LOCAL ARKADIA _____
CONTRATISTA: ARKADIA FAMILY CENTER S.A.S. - CONTRATANTE: VESGA MORENO INGENIEROS LIMITADA V.M.I. LTDA

INFORME No. 01	PERIODO: Quincenal	RESPONSABLE OBRA:
-----------------------	---------------------------	--------------------------

6. GESTOR SISOMA

6.1. ACTIVIDADES REALIZADAS

- Pausas activa diarias.
- Charlas diarias de 15 minutos a primera hora de la mañana, en las que se han tratado los temas: hábitos de seguridad, limpieza, uso de EPP, riesgos, orden y aseo en obra, etc. Se incluyen pausas activas previas a inicio de labores y actividades dinámicas para socialización de todos los temas.
- Solicitud, recepción y verificación permanente de documentación del personal que ingresa a la obra (afiliaciones a sistema de salud y riesgos, pagos de planillas, certificados de trabajo en altura)
- Jornadas de aseo generales en la obra y acopio de basuras.
- Entrega, inspección y control de uso de EPP.
- Acompañamiento permanente a las actividades de obra, incluyendo análisis de trabajo seguro para las actividades.
- Mantenimiento de senderos peatonales y su respectiva señalización.
- Mantenimiento del recubrimiento de los materiales de obra.

6.2. ACCIDENTES DEL PERIODO

QUE PASO?	CUANDO PASO?	A QUIEN LE PASO?	COMO PASO?	DIAS INCAPACIDAD
-	-	-	-	-

6.3. HALLAZGOS

HALLAZGO	PLAN DE ACCION

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

--

DIRECTOR DE OBRA
ING MANUEL EDUARDO VESGA MORENO

Va. Bo. CONTRATANTE
ING LUZ ALEJANDRA MARIN

	ORDEN DE COMPRA	Codigo: F-001
		Version: 01
		Pagina 1 de 1

REALIZAR LA FACTURACIÓN A NOMBRE DE:
ARKADIA FAMILY CENTER S.A.S.
NIT. 900.536.348-3
Telefono: 6366307
ADMINISTRADOR DELEGADO: VESGA MORENO INGENIEROS LIMITADA
NIT. 800.215.694-7
Carrera 45 # 65-78 Bucaramanga
Telefono: 6437349

OBRA: CONSTRUCCION LOCAL ARKADIA _____

ORDEN DE COMPRA No. 001						
ENVIADA A CONTACTO TELEFONOS FAX FECHA:						
REF.	DESCRIPCION	UNID	CANT	VR UNITARIO	VR PARCIAL	
	OBSERVACIONES:					
	SUBTOTAL				\$	-
	IVA 19%				\$	-
	TOTAL				\$	-

Vo. Bo. OSCAR DANIEL CARRERO MONROY
 COORDINADOR DE PROYECTOS

Vo. Bo. MANUEL EDUARDO VESGA
 REPRESENTANTE ADMINISTRADOR



LECCIONES APRENDIDAS
CONSTRUCCIÓN OBRAS CIVILES Y ADECUACIONES PARA LOCAL ARKADIA UBICADO EN _____

CONTRATANTE: ARKADIA FAMILY CENTER S.A.S.
ADMINISTRADOR: VESGA MORENO INGENIEROS LIMITADA

	¿QUE PASÓ? (Descripción del evento)	¿POR QUÉ PASO?	¿CÓMO PREVENIR?
PLANEACIÓN			
EJECUCIÓN			
LIQUIDACIÓN			



SOLICITUD MODIFICACIÓN CRONOGRAMA



Solicitado por:	Fecha:
-----------------	--------

PERSONAL AUTORIZADO PARA REALIZAR MODIFICACIÓN			
No.	Nombre	Cargo	Firma
1			
2			
3			
4			
5			

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROBLEMA
<p>Soportes Entregados:</p>

Una vez analizada la solicitud y revisados los soportes entregados se APRUEBA/RECHAZA la solicitud.

En constancia de lo anterior se firma el presente documento el día ____ () del mes de ____ del año ____.

VESGA MORENO INGENIEROS LIMITADA
ADMINISTRADOR

ARKADIA FAMILY CENTER S.A.S
CONTRATANTE