



**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
ESCUELA DE NEGOCIOS**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

**PLANIFICCIÓN DE UN PROYECTO BASADO EN EL ESTÁNDAR DE LA
GUÍA PMBOK® V6 DEL PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI®) DE
IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA
EMPRESA “MACRO ESTUDIO”**

**Profesor
MBA. Alfredo Alvear**

**Autores
Víctor Andrés Ortiz Ávila
Oscar Fernando Guamaní Pumasunta**

2024

RESUMEN

Macro Estudio es una constructora posicionada en el mercado de Atuntaqui. Su crecimiento se ha logrado en un período relativamente corto, provocando una cultura organizacional reactiva dejando de lado su organización estratégica. La empresa se posiciona en el denominado océano rojo, por lo que requiere estrategias de mejora y supervivencia. Del análisis del estado actual de la organización se deduce que los problemas requieren una solución integral y una intervención profunda. La mejor alternativa propuesta resultó ser la de implementar una estructura organizacional.

El proyecto incluye un organigrama funcional, roles y funciones, procesos internos, infraestructura e indicadores de gestión. El recurso más importante de este proyecto es el humano, pero sin dejar de lado la infraestructura, hardware y software. El mayor riesgo de este proyecto es la resistencia al cambio, por lo que se añade un programa de gestión del cambio. El presupuesto general para implementar este proyecto es de \$ 37.591,81 que incluye costo base, reserva de gestión y contingencia. El proyecto durará 277 días. La calidad del proyecto y las comunicaciones se gestionarán, a lo largo del ciclo de vida del proyecto, mediante pruebas e informes de avances, que se comunicarán oportunamente a los interesados clave. Para las adquisiciones se celebrará contratos en base a las características de los recursos.

Implementar este proyecto permitirá a la empresa reducir sus gastos operativos en al menos \$ 37.388,04 y su impacto se prevé aún mayor al incrementar la eficiencia general de la empresa.

ABSTRACT

Macro Estudio is a construction company positioned in the Atuntaqui market. It has growth in a brief period, leading to a reactive organizational culture that neglects its strategic organization. The company is waving in what is known as the red ocean, thus requiring improvement and survival strategies. From the analysis of the current state of the organization, it can be deduced that the problems require a comprehensive solution and deep intervention. The best proposed alternative is to implement an organizational structure.

The project includes a functional organizational chart, roles and functions, internal processes, infrastructure, and management indicators. The most valuable resource of this project is human, but without neglecting infrastructure, hardware, and software. The biggest risk of this project is resistance to change, so a change management program is added. The overall budget to implement this project is \$ 37,591.81 which includes base cost, management reserve, and contingency. The project will last 277 days. Project quality and communications will be managed throughout the project lifecycle through testing and progress reports, which will be timely communicated to key stakeholders. Contracts for acquisitions will be based on the characteristics of the resources.

Implementing this project will allow the company to reduce its operating expenses by at least \$ 37,388.04, and its impact is expected to be even greater by increasing the overall efficiency of the company.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

RESUMEN

ABSTRACT

ÍNDICE DEL CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

1 INTRODUCCIÓN: DIAGNÓSTICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Análisis de la industria o sector	1
1.1.2 Análisis de Factores internos y externos de la empresa	4
1.1.2.1 Factores Internos: Análisis FODA y CAME	4
1.1.2.2 Factores Externos: Análisis PESTEL Y 5 FUERZAS DE PORTER	8
1.1.3 Identificación del Estado Actual	13
1.1.4 Planteamiento y formulación del problema	16
1.2 Objetivos	21
1.2.1 Objetivo general	21
1.2.2 Objetivos específicos	21
2 CASO DE NEGOCIO DEL PROYECTO Y SU VIABILIDAD	22
2.1 Análisis de Alternativas Generales del Proyecto	25
2.2 Análisis Económico	27
2.3 Análisis Financiero	28
2.3.1 Viabilidad	32

3 PROCESOS DEL PROYECTO ALINEADOS AL ESTÁNDAR DEL PMI® – PMBOK® – v6 _____ 34

3.1 Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto _____ 34

3.2 Registro y análisis del involucramiento de los interesados _____ 41

3.3 Gestión de la Integración del proyecto _____ 53

3.3.1 Ciclo de Vida del Proyecto _____ 53

3.3.2 Gestión Integrada de Cambios _____ 56

3.3.3 Registro de Lecciones Aprendidas _____ 62

3.3.4 Cerrar el Proyecto o Fase _____ 66

4 DESARROLLO DE LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO ALINEADO AL ESTÁNDAR DEL PMI® – PMBOK® – v6 70

4.1 Planificación de la Gestión del Alcance, Cronograma y Costos _____ 70

4.1.1 Plan de la Gestión del Alcance _____ 70

4.1.2 Estructura Desglosada de Trabajo (EDT) _____ 82

4.1.3 Diccionario de la EDT _____ 84

4.1.4 Planificación de la Gestión del Cronograma _____ 88

4.1.5 Definir las Actividades _____ 92

4.1.6 Cronograma del Proyecto _____ 98

4.1.7 Plan de Gestión del Presupuesto _____ 111

4.1.8 Presupuesto del Proyecto _____ 115

4.2 Planificación de la Gestión de la Calidad, los Recursos y las Comunicaciones. _____ 125

4.2.1 Plan de Gestión de la Calidad _____ 125

4.2.2 Plan de Gestión de los Recursos _____ 135

4.2.3 Matriz de asignación de responsabilidades _____ 141

4.2.4	Plan de Gestión de las Comunicaciones _____	142
4.3	Gestión de Riesgos y Adquisiciones _____	144
4.3.1	Plan de Gestión de Riesgos _____	144
4.3.2	Identificación de Riesgos _____	147
4.3.3	Evaluación de Riesgos _____	150
4.3.4	Plan de respuesta a los riesgos _____	155
4.3.5	Plan de Gestión de Adquisiciones _____	159
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES _____	162
5.1	Conclusiones _____	162
5.2	Recomendaciones _____	163
	REFERENCIAS _____	164
	ANEXOS _____	166

**ANEXO 1: DETALLE DE TRÁMITES INGRESADOS AL
GAD MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE DESDE 2018
HASTA EL 2023/04/30**

**ANEXO 2: ÁRBOL DE PROBLEMAS DE LA EMPRESA
MACRO ESTUDIO**

**ANEXO 3: MATRIZ DE CLASIFICACIÓN POR PESO DE
CADA UNO DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE
ANÁLISIS DE NEGOCIOS**

**ANEXO 4: VALORACIÓN DE LOS PUESTOS DE
TRABAJO MEDIANTE EL MÉTODO POR FACTORES**

ANEXO 5: ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN INICIAL

***ANEXO 6: PROPUESTA DE ORGANIGRAMA,
PROCESOS INTERNOS PARA MACRO ESTUDIO E
INDICADORES DE GESTIÓN***

***ANEXO 7. CRONOGRAMA DETALLADO DEL
PROYECTO Y SU RUTA CRÍTICA***

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis FODA de Macro Estudio.....	4
Tabla 2: Análisis PESTEL de Macro Estudio.....	8
Tabla 3: Ingresos vs Costos Operativos	13
Tabla 4: Trámites Ingresados desde el 2018 al 2023 en el GAD Municipal de Antonio Ante.....	15
Tabla 5: Tiempo Inefectivo de Macro.....	18
Tabla 6: Costo de las horas inefectivas	19
Tabla 7: Total de tiempo que produce pérdidas	20
Tabla 8: Pérdidas económicas Macro.....	20
Tabla 9: Tabla de Capacidades de Macro	22
Tabla 10: Alternativas de proyectos para reducir la brecha	24
Tabla 11: Matriz de Clasificación por Pesos de las Alternativas	27
Tabla 12: Promedio de utilidades de los últimos cinco años.....	28
Tabla 13: Análisis de Incremento de Utilidades en Macro.....	29
Tabla 14: Inflación Acumulada.....	30
Tabla 15: Tasa Máxima de Descuento o Costo del Capital.....	31
Tabla 16: Flujo de caja y Valor Actual Neto.....	33
Tabla 17: Índices Financieros	33
Tabla 18: Acta de Constitución del Proyecto	34
Tabla 19: Identificación y expectativas de los <i>Stakeholders</i>	41
Tabla 20: Nivel de Compromiso de los <i>Stakeholders</i>	49
Tabla 21: Formato de Solicitud de Cambio.....	58
Tabla 22: Formato para la Gestión Integrada de Cambios.....	60
Tabla 23: Formato de Registro de Lecciones Aprendidas.....	63
Tabla 24: Formato de Reporte de Cierre de Fase o Proyecto	67
Tabla 25: Plan de Gestión del Alcance	70
Tabla 26: Plan de Gestión de los Requisitos	74
Tabla 27: Matriz de Trazabilidad de Requisitos.....	77
Tabla 28: Proceso Transversal, Dirección de Proyecto.....	84
Tabla 29: Entregable, Gestión de Cambio.....	84
Tabla 30: Entregable, Organigrama de la empresa.....	85

Tabla 31: Entregable, Roles y Funciones (perfil del puesto de trabajo).....	86
Tabla 32: Entregable, Procesos Internos.....	86
Tabla 33: Entregable, Infraestructura	87
Tabla 34: Entregable, Indicadores de Gestión.....	87
Tabla 35: Entregable, Celebrar el éxito de la implementación	88
Tabla 36: Plan de Gestión del Cronograma.....	89
Tabla 37: Actividades para materializar los entregables del Proyecto	92
Tabla 38: Cronograma del Proyecto	98
Tabla 39: Plan de Gestión del Presupuesto	111
Tabla 40: Línea Base del Proyecto.....	115
Tabla 41: Presupuesto Total	123
Tabla 42: Plan de Gestión de la Calidad	125
Tabla 43: Plan de Gestión de los Recursos.....	135
Tabla 44: Diagrama RACI de asignación de responsabilidades	141
Tabla 45: Plan de Gestión de Comunicaciones.....	142
Tabla 46: Plan de Gestión de Riesgos	144
Tabla 47: Matriz de Identificación de Riesgos	147
Tabla 48: Matriz de Evaluación de Riesgos.....	151
Tabla 49: Impacto económico del riesgo	153
Tabla 50: Impacto contra acción correctiva	155
Tabla 51: Estrategias de repuesta a los riesgos.....	155
Tabla 52: Plan de Gestión de Adquisiciones	159

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Permisos de construcción a nivel Nacional	2
Figura 2: Edificaciones a construir a nivel Nacional	3
Figura 3: Tipo de obra a construir a nivel Nacional	3
Figura 4: Desglose tipo de construcción a nivel Nacional	4
Figura 5: Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	14
Figura 6: Ingresos vs Costos Operativos.....	15
Figura 7: Árbol de Problemas Macro Estudio	17
Figura 8: Riesgo País del Ecuador enero 2024.....	30
Figura 9: Resumen de la Inflación Acumulada	30
Figura 10: Tasa de Interés Pasiva	31
Figura 11: Matriz Interés - Poder para Macro Estudio.....	48
Figura 12: Modelo de Prominencia de <i>Stakeholders</i> para Macro Estudio	48
Figura 13: Estructura Desglosada de Trabajo	83
Figura 14: Resumen de hitos del proyecto	110
Figura 15: Flujo de caja para el Proyecto	124
Figura 16: Probabilidad de Riesgo e Impacto.....	150

1 INTRODUCCIÓN: DIAGNÓSTICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

1.1 Antecedentes

Macro Estudio es una Constructora radicada en la ciudad de Atuntaqui. Su representante legal y Gerente General, Arq. Felipe Manrique, ha gozado de un crecimiento acelerado de su negocio. Los buenos resultados han provocado confianza en los ciudadanos de Atuntaqui y sus alrededores, desencadenando un incremento notable en la demanda de los servicios que ofrece la organización. Debido a la alta demanda de los servicios que ofrece la empresa, los esfuerzos se han inclinado hacia las tareas operativas, poniendo en un segundo plano la organización estratégica de la misma.

Macro cuenta con cinco personas para desarrollar sus actividades. El Gerente General, Arq. Felipe Manrique; y el resto del personal se lo puede catalogar como personal de apoyo sin un área funcional formal a la que pertenezcan: Arq. Katherine Martínez, quien colabora con las actividades administrativas, aprobaciones, gestiones en instituciones públicas y otras inherentes a diseños y actividades técnicas propias del giro del negocio; Ing. Javier Castro, que se encarga de las gestiones de avalúos y catastros frente al municipio; Arq. Jefferson Terán, quien es apoyo en las actividades de diseño y actividades técnicas en general; Ing. Paul Estévez, quien cumple tareas multifuncionales dentro de la organización, siendo su principal campo de acción los proyectos en el área operativa. Aunque todos hacen un esfuerzo considerable, las actividades sobrepasan las capacidades de los colaboradores y, las exigencias del giro de negocio provocan desorganización interna y una cultura reactiva dedicada a solucionar los inconvenientes.

1.1.1 Análisis de la industria o sector

Según el INEC (2023), la industria de la construcción es considerada uno de los sectores que más empleos directos e indirectos aporta para el crecimiento de la economía del país. La industria de la construcción es muy importante por

la cantidad de empresas que intervienen en actividades directas y relacionadas, y por el efecto multiplicador generado en la mano de obra, calificada y no calificada.

Con relación a este proyecto, el principal foco de análisis es el del sector inmobiliario. El INEC (2023), pone a disposición los resultados de las Estadísticas de Edificaciones correspondientes al año 2022, publicadas con fecha Junio del 2023. En la Figura 1 se observa, en 2022, un crecimiento en la solicitud de permisos de construcción ingresados a los diferentes GAD del país, después de que en 2019 la crisis del COVID-19, provocara una reducción drástica, siendo el 2020 el año con menos solicitudes de permisos ingresados.

Permisos de construcción

Datos históricos 2013 - 2022, nacional.

INEC Buenas cifras, mejores vidas

Al 2022, el número de permisos de construcción disminuyó en 0,8% en relación al 2021. Después del año 2020 se evidencia una recuperación en el sector de la construcción.

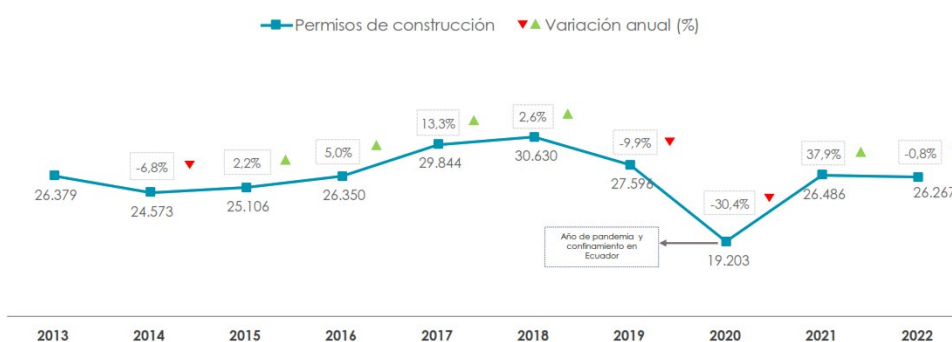


Figura 1: Permisos de construcción a nivel Nacional

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Estadísticas de Edificaciones 2022

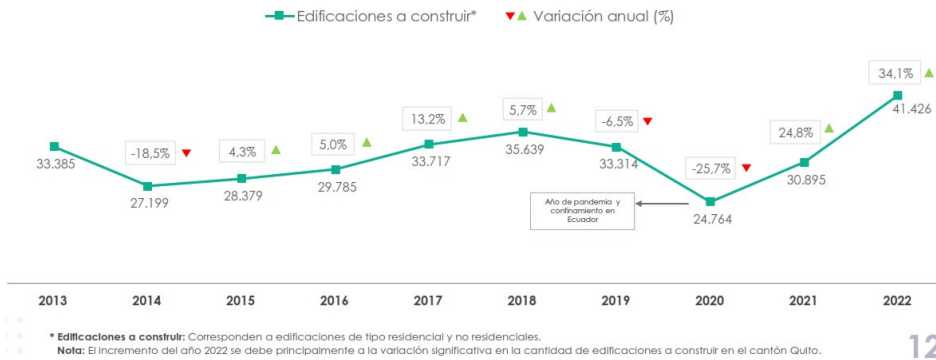
Los permisos de construcción son las licencias emitidas por los GAD municipales a los proyectistas, constructores o propietarios de las edificaciones a construir. En cada permiso de construcción se puede aprobar la construcción de una o varias edificaciones. La Figura 2 muestra el número de edificaciones a construir a nivel nacional.

Edificaciones a construir



Datos históricos 2013 - 2022, nacional.

Al año 2022, el número de edificaciones proyectadas a construir incrementó en 34,1% (10.531), un comportamiento superior a años anteriores.



12

Figura 2: Edificaciones a construir a nivel Nacional

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Estadísticas de Edificaciones 2022

En este punto es pertinente aclarar que las edificaciones registradas en los permisos de construcción son de naturaleza proyectada, es decir, son potenciales edificaciones por construirse, reflejan la intención de llevar a cabo una construcción, mas no su ejecución efectiva. En la Figura 3 se muestra la intención del tipo de obra nacional.

Edificaciones a construir



Datos por tipo de obra, nacional

De las 41.426 potenciales edificaciones estimadas para el año 2022, las construcciones nuevas representaron el 81,1%.

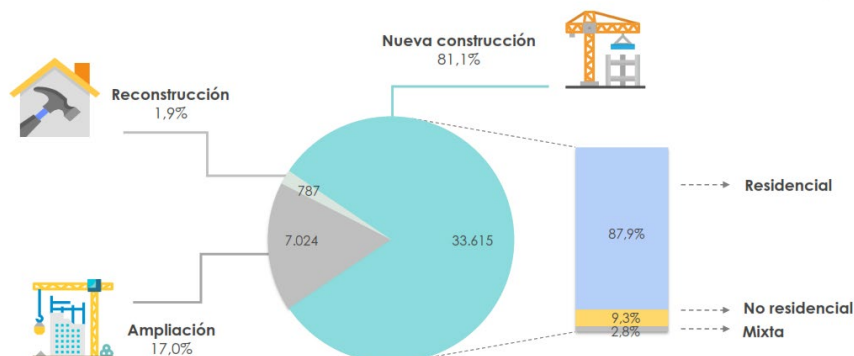


Figura 3: Tipo de obra a construir a nivel Nacional

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Estadísticas de Edificaciones 2022

Edificaciones a construir

Datos por tipo de uso, nacional

INEC | Buenas cifras, mejores vidas

De las **33.615 nuevas edificaciones** a construir; las edificaciones residenciales, no residenciales y mixtas representan el 87,9%; 9,3% y 2,8% respectivamente.



Figura 4: Desglose tipo de construcción a nivel Nacional

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Estadísticas de Edificaciones 2022

De la Figura 3 y Figura 4, se puede concluir que las residencias, comercios y edificaciones mixtas son las construcciones con mayor intención de ser construidas a nivel país. Este panorama resulta ser alentador para las empresas que se dedican a esta actividad económica y más aún si están respaldados por políticas nacionales que impulse su crecimiento. En el caso de Macro Estudio, al ser el sector inmobiliario privado su nicho de mercado más importante, este panorama de recuperación y crecimiento resulta ser alentador.

1.1.2 Análisis de Factores internos y externos de la empresa

1.1.2.1 Factores Internos: Análisis FODA y CAME

Tabla 1: Análisis FODA de Macro Estudio

		FORALEZAS	DEBILIDADES
		La empresa goza de alta credibilidad por parte de los clientes, debido a que ha cumplido cabalmente con los	No tiene una estructura organizacional definida. La mayoría de los integrantes de la organización han

		<p>compromisos adquiridos.</p> <p>El equipo técnico con el que aún cuenta la empresa tiene experiencia y mucha capacidad dentro de su campo.</p> <p>Los contactos con diferentes entidades a nivel local y cantonal se han incrementado, provocando mayores posibilidades de negocio y un posible incremento del nicho de mercado.</p>	<p>dejado sus puestos para ocupar cargos públicos.</p> <p>No tienen un área logística que les ayude a organizar las tareas del giro de negocio de la empresa.</p> <p>El área operativa cuenta con una sola persona a cargo para todas las actividades y procesos propios de la empresa.</p> <p>Macro Estudio es el nombre comercial del dueño de la empresa, es decir, no es una empresa formalmente constituida.</p> <p>No cuentan con un área financiera, esto provoca que no se tenga estados financieros por</p>
--	--	--	--

			<p>proyecto.</p> <p>No cuentan con un área de bodegaje y cadena de suministros adecuada. Las instalaciones que se utilizan como bodegas tienen debilidades estructurales y administrativas.</p>
OPORTUNIDADES	<p>Los directivos de la empresa iniciaron una carrera en cargos públicos dentro del Municipio. Atuntaqui ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, lo que ha llevado a un aumento en la demanda de proyectos de construcción residencial y comercial.</p> <p>El gobierno nacional y local principalmente, tiene proyectos de inversión en infraestructura pública en Atuntaqui, como la construcción y mejora de calles, aceras y sistemas</p>	<p>Mantener un servicio de calidad a precios competitivos, mediante la aplicación de procedimientos de mejora continua, innovación tecnológica, creación y aplicación de procesos.</p> <p>Promocionar los servicios que ofrece la empresa, para obtener una mayor</p>	<p>Establecer una estructura organizacional con claridad en los roles de los colaboradores, flexible y adaptable a las necesidades del mercado, con una cultura organizacional coherente que permita enfrentar los desafíos del giro de negocio con altas probabilidades de afianzarse en la industria y con las</p>

	<p>de alcantarillado, parques industriales, etc.</p> <p>La expansión de la ciudad y la necesidad de modernizar la infraestructura existente, como carreteras, servicios públicos y transporte, brinda oportunidades para proyectos de construcción de infraestructura pública y privada.</p>	<p>participación del mercado privado en Atuntaqui y centros poblados aledaños.</p>	<p>suficientes áreas funcionales de acuerdo con el tamaño de la organización.</p>
AMENAZAS	<p>Escasez de terrenos adecuados y bien ubicados que limitan la realización de nuevos proyectos, elevan los costos de adquisición y retrasan el desarrollo de nuevos proyectos.</p> <p>La creciente preocupación por la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental en la construcción implican mayores costos y exigencias en términos de materiales y prácticas constructivas.</p> <p>La obtención de financiamiento para los proyectos de la empresa son un desafío. Al no ser</p>	<p>Aprovechar los nuevos contactos a nivel cantonal para promocionar, en el sector privado, los servicios de la empresa, así como para sortear la dificultad en adquirir terrenos en las cercanías de Atuntaqui y generar proyectos de construcción.</p>	<p>Constituirse formalmente como empresa, para poder acceder a líneas de crédito mayores, con tasas de interés menores a las del rendimiento de los proyectos, logrando apalancamiento financiero.</p>

<p>una empresa, sino manejarse por medio del RUC del dueño, el acceso a líneas de crédito se ven limitadas a su capacidad de endeudamiento.</p>		
---	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado de las conclusiones extraídas por medio de la matriz FODA se podría plantear un análisis CAME:

- Corregir las debilidades de la empresa.
- Afrontar las amenazas presentes en el nicho mercado.
- Mantener las fortalezas del negocio.
- Explotar las oportunidades que se han presentado.

Como respuesta estratégica, querer trabajar en todas las conclusiones extraídas del FODA resultaría en acciones muy dispersas y demasiado costosas por lo que, se escogen las más importantes, las que produzcan el mayor impacto y que puedan financiarse a mediano plazo. Los objetivos estratégicos de una organización cambian con el tiempo así que, un nuevo y posterior análisis de la situación de la empresa puede retomar los aspectos que no se traten en este momento o plantear nuevas necesidades y por tanto nuevas estrategias.

Las estrategias más importantes que arroja el análisis actual son las que se muestran en la parte central de la Tabla 1 resaltada en negrita.

1.1.2.2 Factores Externos: Análisis PESTEL Y 5 FUERZAS DE PORTER

Tabla 2: Análisis PESTEL de Macro Estudio

POLÍTICO	ECONÓMICO
<p>El escenario político a nivel País es inestable e incierto. El clima de</p>	<p>El crecimiento económico de Atuntaqui y la región circundante</p>

inseguridad generalizado en todo el país mantiene expectante a la industria de la construcción sobre impulsar proyectos en las provincias más conflictivas del país. La voluntad política de las autoridades y sus acciones concretas promueve los grandes proyectos de construcción.

El GAD de Atuntaqui ha cambiado recientemente de autoridades y tiene un Plan de Desarrollo que puede ser impulsado por sus autoridades durante los próximos cuatro años aproximadamente.

De acuerdo con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Antonio Ante para el año **(2023)**, se evidencia que la estructura organizativa actual enfrenta ciertas restricciones. Por tanto, la estrategia institucional propuesta busca reforzar sus habilidades para establecer un modelo institucional completo y eficaz. Esto se lleva a cabo con la finalidad de garantizar la prestación de servicios de alta calidad a los habitantes del cantón. Este enfoque también busca promover prácticas transparentes y un enfoque de gobierno participativo.

puede estimular la demanda de viviendas y proyectos comerciales.

Según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Antonio Ante para el año (2023), se encuentra entre sus principales proyectos la iniciativa de construir un parque industrial destinado al sector manufacturero del cantón. Las autoridades locales consideran muy relevante la creación de un espacio que fomente el espíritu emprendedor, generando nuevos negocios y mejorando o especializando los que ya existen en la zona.

Además, en el marco del PDOT, se contemplan otras importantes acciones, como la revitalización del mercado central, el diseño de una ruta turística que resalte el patrimonio local, el impulso de una agenda digital, la expansión de la red de alcantarillado sanitario en las áreas urbanas y rurales del cantón mediante la implementación de un plan maestro, la reducción de obstáculos que limiten el acceso a la educación, la definición de un sistema de

	<p>espacios públicos accesibles, la elaboración de directrices para la construcción de un tramo inicial de una ciclo vía, la creación de un modelo participativo de gestión pública enfocado en la conservación, reforestación y restauración de las áreas naturales, el fortalecimiento de las capacidades de las empresas públicas pertenecientes al GADM-AA, así como el diseño de una estrategia a corto y mediano plazo para hacer frente a la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19, entre otras iniciativas.</p>
SOCIAL	TECNOLÓGICO
<p>Los cambios en la población y las tendencias demográficas pueden determinar la demanda de diferentes tipos de construcciones, como viviendas para familias jóvenes o proyectos de vivienda para personas mayores.</p> <p>Según lo indicado en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) de Antonio Ante, la actividad económica más predominante entre los residentes de esta localidad es la manufactura, específicamente en la industria textil. La segunda actividad económica más relevante es el</p>	<p>La adopción de tecnologías más eficientes y sostenibles puede mejorar la productividad y reducir los costos en la construcción, por ejemplo, la adopción de la metodología BIM para la planificación, ejecución, monitoreo y control, la cual está ingresando a la industria de la construcción de nuestro país.</p> <p>La incorporación de tecnologías digitales y sistemas automatizados puede optimizar los procesos de construcción y mejorar la gestión de proyectos. Los sistemas ERP son herramientas poderosas que permiten</p>

comercio, seguido de actividades profesionales e inmobiliarias, y en cuarto lugar se encuentra la construcción. Otras actividades que siguen en importancia son el turismo, la agricultura, la ganadería, la producción de bienes y servicios de apoyo, la enseñanza, el transporte, la información y comunicación, la administración pública, la distribución de electricidad y agua, las actividades financieras, el sector de la salud y otros. Este análisis permite comprender parcialmente las preferencias y las perspectivas comerciales de la industria de la construcción, pues desempeña un papel fundamental en el dinamismo de la sociedad.

Como resultado de la implementación del PDOT, se proyecta un crecimiento significativo en la generación de empleo, lo que podría llevar a una transformación y un desarrollo social considerable en el sector.

Las tendencias de arrendamiento con plataformas virtuales, por ejemplo, el AIRBNB, son oportunidades de negocio para el sector de la construcción.

gestionar varias de las áreas funcionales de una empresa

Según el PDOT de Antonio Ante, como parte de su agenda digital Se va a externalizar todos los trámites ciudadanos, a una entidad colaborante con el objetivo de disminuir los tiempos que toma en realizarse un trámite en el municipio.

AMBIENTAL	LEGAL
<p>Las regulaciones ambientales y la creciente conciencia sobre la sostenibilidad pueden incidir en la planificación y ejecución de proyectos de construcción en la zona.</p> <p>La ubicación de Atuntaqui en una zona sísmica y con riesgos de inundaciones o deslizamientos de tierra puede requerir medidas de mitigación en la construcción.</p> <p>Según PDOT de Antonio Ante, es necesario establecer una ordenanza para la creación y regularización de zonas verdes, gestión sostenible de sistemas hídricos y franjas de protección en filos de quebradas que garanticen la disponibilidad de agua potable, establezca parques lineales, etc.</p>	<p>Las regulaciones y normativas locales y nacionales relacionadas con la construcción y la seguridad pueden afectar la planificación y ejecución de proyectos.</p> <p>Los trámites para obtener licencias y permisos de construcción pueden influir en los plazos y costos de los proyectos.</p> <p>Según la Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública, Art. 108, Disposiciones Reformativas, SEGUNDA (“...”), “7. <i>PROHIBICIONES.- Las autoridades nominadoras de los miembros del Directorio, los miembros del Directorio, Gerentes, Subgerentes, servidores de libre nombramiento y remoción, servidores públicos de carrera y obreros de las empresas públicas, están impedidos de intervenir a título personal en negociaciones y en cualquier procedimiento de contratación con las empresas públicas, por sí o por interpuesta persona, por intermedio de su cónyuge, personas en unión de hecho o de sus parientes hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad.</i> (“...”).” (Servicio</p>

	Nacional de Contratación Pública, 2023) Esto obliga a replantear las estrategias de la organización para buscar sostén y crecimiento en el sector privado.
--	--

Fuente: Elaboración Propia

De la Figura 5 se puede concluir que Macro Estudio, a pesar de tener ciertas ventajas y puntos fuertes, navega en el denominado Océano Rojo, es decir, existe competencia y es un mercado saturado, por lo que las estrategias desarrolladas por medio del análisis CAME, en la Tabla 1, son las adecuadas. Gracias al análisis PESTEL de la Tabla 2 podemos identificar el ambiente en que se desarrolla Macro. Este análisis nos permite concluir que los objetivos estratégicos de la organización deben enfocarse en la expansión del mercado privado y a una fuerte reestructuración interna que le ayude a ser eficaz, eficiente, sostenible en el tiempo y a no desaparecer.

1.1.3 Identificación del Estado Actual

De la Tabla 3 podemos deducir que los costos operativos de Macro Estudio son altos, y que el margen de utilidad es bajo. Para el año 2019 se puede deducir que se generó crédito tributario, debido a los graves problemas que representó la pandemia.

Tabla 3: Ingresos vs Costos Operativos

	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	USD	USD	USD	USD	USD
	63.479,64	18.862,29	120.910,88	231.569,77	63.985,12
Costos Operativos	USD	USD	USD	USD	USD
	43.409,45	40.911,59	93.857,39	178.293,56	59.194,12
%Costos vs Ingresos	68%	217%	78%	77%	93%

Fuente: Balance General Persona Natural Felipe Manrique

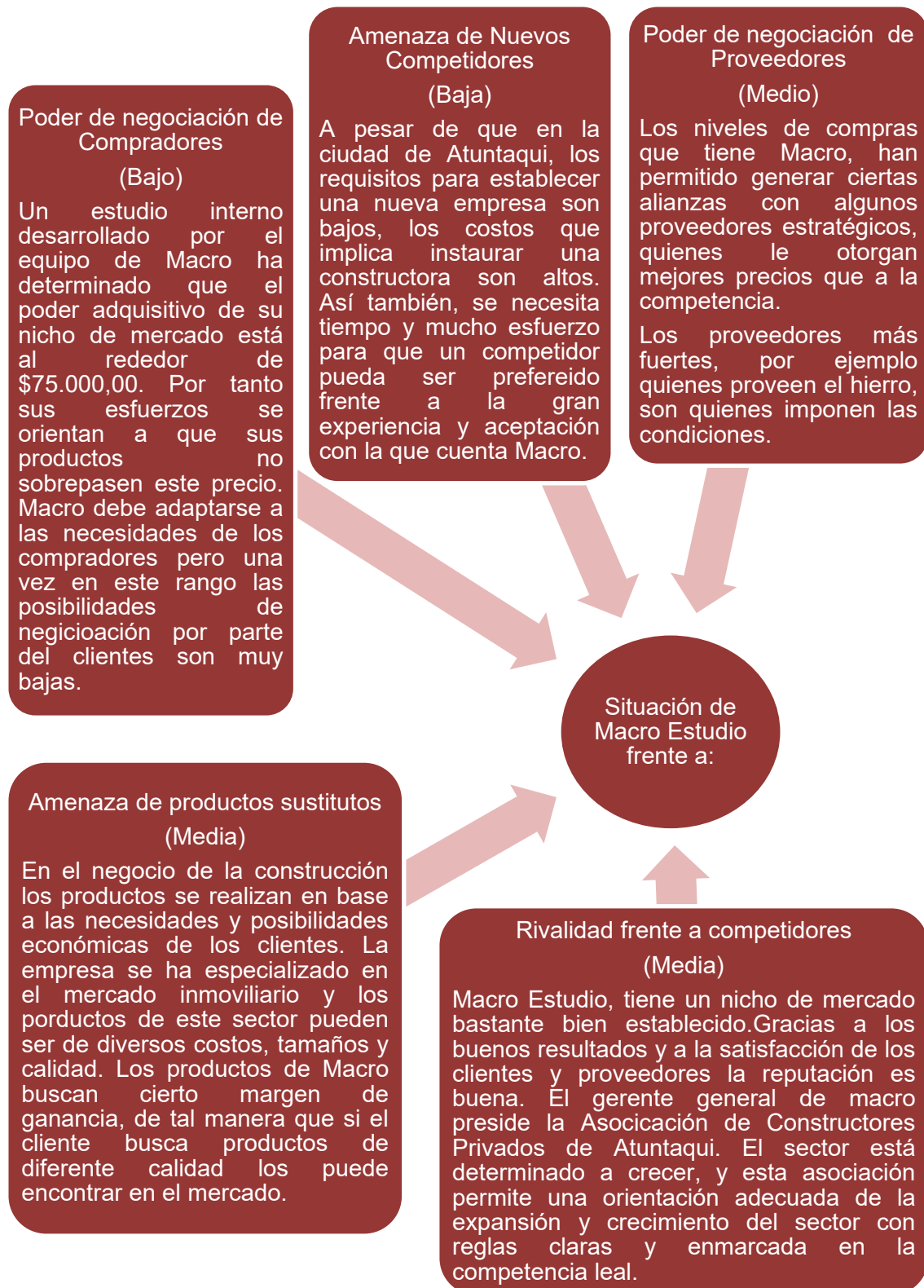


Figura 5: Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración Propia

La Figura 6 muestra un resumen gráfico del balance general que ha tenido Macro Estudio desde el 2018 hasta el último año declarado, el 2022. Claramente se observa el efecto que tuvo el COVID-19 en las finanzas de la empresa

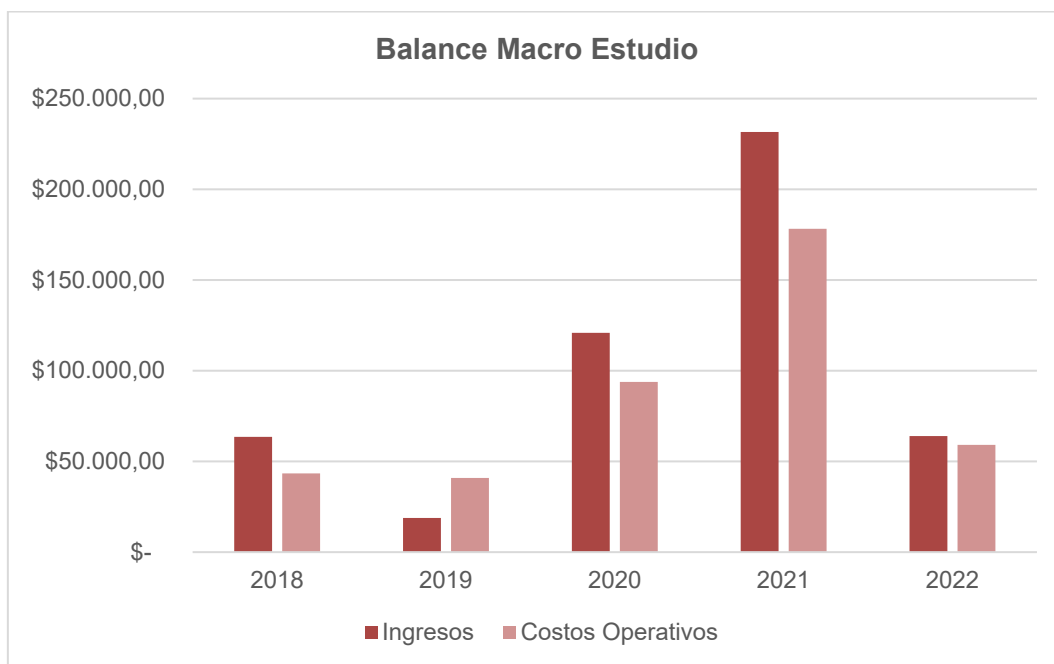


Figura 6: Ingresos vs Costos Operativos

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de los balances generales Felipe Manrique

Tabla 4: Trámites Ingresados desde el 2018 al 2023 en el GAD Municipal de Antonio Ante

Año de Análisis	Nro. Trámites Generados	Nro. títulos Emitidos	Valor Emitido	Trámites Concluidos	Trámites Pendientes	Valor garantías	Nro. títulos Áreas Verdes	Valor Emitido
2018	5227	4524	183468,37	4620	206	177644,22	60	82284,35
2019	5061	4512	176456,59	4530	221	237424,5	27	40218,21
2020	3780	3500	122830,77	3595	96	148032,54	21	60297,36
2021	6070	5629	176050,89	5665	291	252186,94	34	107924,6
2022	5767	4974	183587,86	4674	482	245698,25	20	74771,19
30/4/2023	2977	2193	65763,3	1829	413	45599,3	5	14294,72

Fuente: Elaboración propia. Los datos fueron proporcionados por Macro Estudio.

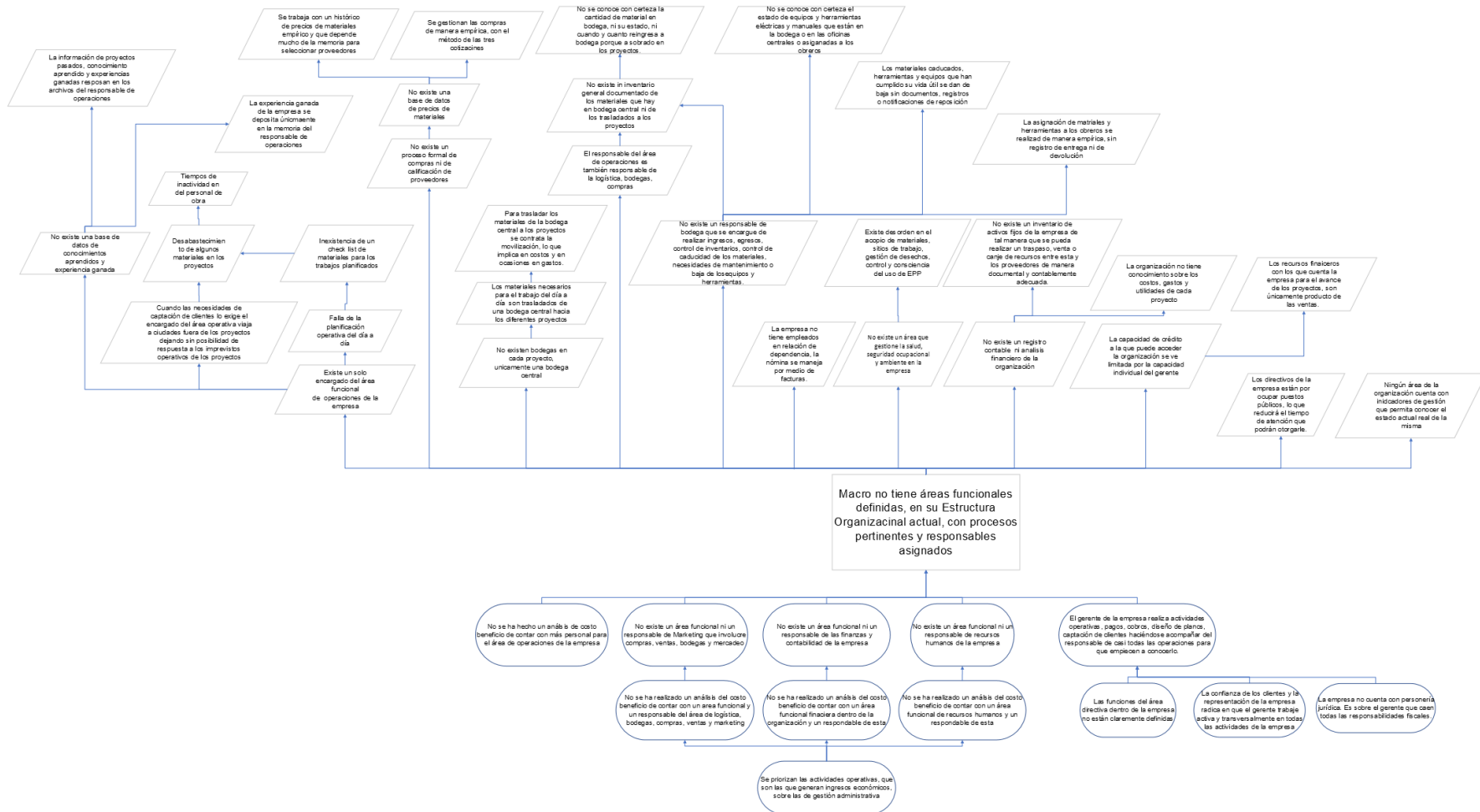
En la Tabla 4 se pueden observar el total de los trámites que Macro Estudio, por medio de su representante, ha ingresado al GAD Municipal de Antonio Ante desde el año 2018 hasta el 30 de abril del 2023. Dichos trámites forman parte de los servicios que ofrece Macro a sus clientes. Todos los proyectos inmersos en el ámbito inmobiliario, públicos o privados, deben estar aprobados en la institución competente, en este caso, el GAD Municipal de Atuntaqui. El [ANEXO 1](#) de este documento ofrece información ampliada de estos trámites y del cual, se puede concluir que el nicho de mercado de la empresa es principalmente el sector privado.

De la información mostrada en la Tabla 1, Tabla 2, Tabla 3 y Tabla 4 se concluye que Macro Estudio es una empresa posicionada en el Mercado de Atuntaqui, goza de una participación en el mercado inmobiliario. Sin embargo, sus costos operativos son altos, tiene varias ventajas competitivas, así como desventajas.

1.1.4 Planteamiento y formulación del problema

La Figura 7 muestra el árbol de problemas de la empresa Macro Estudio. En el [ANEXO 2](#) se puede observar el desarrollo y detalle de esta herramienta. En este análisis se observa que las dificultades de la empresa ocurren por no tener áreas funcionales definidas, por tener una cultura organizacional reactiva dedicada a solucionar los problemas del día a día, pocos procesos definidos sin responsables a quienes solicitar rendición de cuentas, no poseen activos informáticos que les permitan realizar control de obras e inventarios, no poseer información financiera de cada proyecto, entre otras.

En la Tabla 5 se observa el análisis, por áreas de la empresa, realizado para determinar cuánto tiempo se dedica a las actividades programadas utilizando la forma actual de organizar el trabajo. De esta información se concluye que las altas gerencias no pueden dedicar mucho tiempo a la empresa, mientras que el resto de los colaboradores se dedican a actividades que no corresponden a su área de trabajo.



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5: Tiempo Inefectivo de Macro

Área	Número de personas por área	Horas de Trabajo Planificado por persona por mes	Horas de Trabajo Planificado por área por mes	Horas dedicadas a Macro Lunes a viernes dentro de su jornada	Horas dedicadas a Macro sábados y domingos dentro su jornada	Horas dedicadas a Macro por persona por mes dentro de su jornada	Horas dedicado a funciones diferentes a las del área por persona por mes	Horas de inactividad (Tiempo muertos) por persona por mes	Horas Efectivas de Trabajo por área por mes	% de Efectividad	Subtotal de horas Inefectivas
Gerencia General	1	160	160	10	10	80	8	2	70	44%	90
Gerencia Administrativa	1	160	160	10	8	72	5	2	65	41%	95
Avalúos y Catastros	2	160	320	40		160	50	10	200	63%	120
Diseño	2	160	320	40		160	40	10	220	69%	100
Operaciones - Residencia	1	160	160	40		160	140	10	10	6%	150
Operaciones - Maestro Mayor	2	160	320	40		160	10	14	272	85%	48
Operaciones - Albañiles	7	160	1120	40		160	8	14	966	86%	154
Operaciones - Peones	5	160	800	40		160	8	14	690	86%	110
									Total		867

Fuente: Elaboración Propia. Datos desarrollados en coordinación con Macro.

En la Tabla 6 se puede observar, en base a la remuneración mensual que recibe cada colaborador, el cálculo del costo de la inefectividad de la actual forma de organizar el trabajo dentro de la empresa.

Tabla 6: Costo de las horas inefectivas

Área	Remuneración mensual	Costo/Hora (remuneración)	Sobretiempos en horas reconocidos por mes	Factores de Ley por sobrecostos horas extras sábado y domingo	Pérdidas por sobrecostos	Total, horas Inefectivas	Subtotal de Perdidas por Inefectividad	Total, Sobretiempos más inefectividad
Gerencia General	\$ 2000	\$ 8,33	0	2	\$ -	90	\$ 750,00	\$ 750,00
Gerencia Administrativa	\$ 1200	\$ 5,00	0	2	\$ -	95	\$ 475,00	\$ 475,00
Avalúos y Catastros	\$ 600	\$ 2,50	8	2	\$ 40,00	120	\$ 300,00	\$ 340,00
Diseño	\$ 600	\$ 2,50	8	2	\$ 40,00	100	\$ 250,00	\$ 290,00
Operaciones - Residencia	\$ 800	\$ 3,33	12	2	\$ 80,00	150	\$ 500,00	\$ 580,00
Operaciones - Maestro Mayor	\$ 625	\$ 2,60	8	2	\$ 41,67	48	\$ 125,00	\$ 166,67
Operaciones - Albañiles	\$ 440	\$ 1,83	0	2	\$ -	154	\$ 282,33	\$ 282,33
Operaciones - Peones	\$ 440	\$ 1,83	0	2	\$ -	110	\$ 201,67	\$ 201,67
Sobretiempos			36		Horas Inefectivas	867	Total	\$ 3.085,67

Fuente: Elaboración Propia. Datos desarrollados en coordinación con Macro.

A más de los costos administrativos de la empresa hay que tomar en cuenta los costos de inventarios y materiales caducados. Ya que las bodegas son propiedad de Macro no se consideran altos costos de arrendamiento. Con la certeza de que los materiales de construcción tienen períodos de vida útil prolongados, no se deterioran rápidamente y no hay registros fieles de deterioros y desecho de materiales, se ha estimado, mediante la revisión de facturas, experiencia del residente y con el gerente de Macro, un valor de \$30 mensuales en pérdidas.

De la información presentada en la Tabla 7, se puede concluir que el problema de Macro Estudio es que la forma actual de organizar el trabajo provoca 903 horas de trabajo inefectivo al mes y 10.836 horas al año; y, de la Tabla 8, que el problema es que se pierden \$ 3.115,67 mensuales y \$ 37.388,04 al año.

Tabla 7: Total de tiempo que produce pérdidas

	Horas al Mes	Horas al año
Sobretiempos	36	432
Horas Inefectivas	867	10.404
Total	903	10.836

Fuente: Elaboración Propia. Datos desarrollados en coordinación con Macro.

Tabla 8: Pérdidas económicas Macro

	Costo Mensual	Costo Anual
Pérdidas en bodega	\$ 30,00	\$ 360,00
Pérdidas por Inefectividad	\$ 3.085,67	\$ 37.028,04
Total	\$ 3.115,67	\$ 37.388,04

Fuente: Elaboración Propia. Datos desarrollados en coordinación con Macro.

De acuerdo con lo antes descrito y a la problemática actual nos hemos planteado la siguiente pregunta:

¿Cómo reorganizar la forma de trabajo actual en Macro, de tal manera que se recuperen 10.836 horas de tiempo muerto y \$ 37.388,04 de pérdidas al año?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Desarrollar un plan de proyecto basado en el estándar de la guía PMBOK® V6 del Project Management Institute (PMI®) de Implementación de una Estructura Organizacional para la empresa “Macro Estudio”, con una inversión de \$ 37.591,81 en un período de 277 días.

1.2.2 Objetivos específicos

- Generar los Planes Subsidiarios del Plan de Gestión del Proyecto, aplicando los procesos de las diez áreas de conocimiento de la Dirección del Proyectos, que permitan implementar una estructura organizacional en Macro Estudio,
- Definir los documentos de la empresa que pasarán a ser parte de los Activos de los Procesos de la Organización utilizando los procesos alineados al Estándar del PMBOK® V6.
- Establecer las Áreas Funcionales de la organizacionales y sus procesos.

2 CASO DE NEGOCIO DEL PROYECTO Y SU VIABILIDAD

Una vez conocida la causa raíz del problema, pueden ser especificados los métodos para corregirla y tomar ventaja de las oportunidades que ofrece el entorno. El conocimiento de las capacidades actuales de la empresa y el estado al que se quiere llegar permite exponer ideas que pueden transformarse en proyectos para cerrar la brecha entre el estado actual y el deseado.

La Tabla 9 muestra las limitaciones actuales de la organización, las causas raíz de sus problemas y las nuevas capacidades que necesita para alcanzar el estado futuro deseado.

Tabla 9: Tabla de Capacidades de Macro

Problemas/ Limitaciones Actuales	Causa Raíz	Capacidad/Condición Nueva
Insuficiente atención de los directivos de la empresa a sus actividades	Los directivos han aceptados cargos públicos lo que limita su capacidad de atender las necesidades del negocio a tiempo completo	Contar con un directorio que pueda atender las necesidades de la empresa a tiempo completo
	Los clientes tienen una marcada preferencia a que el gerente general encabece los negocios.	Lograr una perspectiva de confianza hacia la empresa y no solamente hacia el gerente.
Poca capacidad de respuesta a las necesidades operativas en los proyectos	Una única persona encargada de planificar y responder por las actividades operativas en los proyectos	Más personal operativo. Cronogramas de visitas a los proyectos.

	Escasez de recurso para contratar más personal operativo.	Proyectos más rentables. Mayor capital inyectado al negocio.
El conocimiento adquirido por la organización está únicamente en la memoria de los residentes de obra.	Falta de un sistema de recopilación, almacenamiento y aprovechamiento de lecciones aprendidas.	Método para recopilar y poner en práctica lecciones aprendidas.
No existe una adecuada cadena de suministro	No hay control de Inventarios.	Sistema para control de inventarios de materiales y herramientas.
	No existe un proceso formal de compras.	Procesos de compras basados en precios y en beneficios a largo plazo para la empresa.
Los directivos de la organización no conocen cuáles son los proyectos que ejecutan.	No hay un departamento financiero que se encargue del análisis previo de los proyectos y de sus resultados.	Un sistema o método que les permita conocer a detalle y por proyecto como se manejan los recursos y las utilidades que generan cada uno.
La organización no cuenta con indicadores de gestión que permita conocer su estado actual.	La cultura organizacional es reactiva. No ha realizado planificación estratégica ni cuentan procesos formales para las actividades cotidianas.	Una cultura organizacional basada en indicadores de gestión y con procesos claramente definidos.

Fuente: Elaboración propia. Datos trabajados en Macro.

Una vez encontradas las brechas, entre el estado actual de la organización (detallado en el apartado 1.1.3) y su estado deseado, es necesario proponer alternativas que permitan eliminarlas. Varios son los problemas y comprometen distintas áreas de la organización, por lo que las alternativas de solución deben abarcar la mayor cantidad de malestares que la aquejan. Las alternativas propuestas deben cumplir con criterios de factibilidad operativa, tecnológica o de sistemas, rentabilidad, razonable tiempo de ejecución, alineadas a los objetivos estratégicos de la organización y ser viables financieramente. Cualquier propuesta que se haga debe considerar que la empresa tiene la necesidad de perdurar en el tiempo, crecer en cantidad y tamaño de sus operaciones. El grupo de soluciones debe procurar el sigilo de la información generada tanto de la empresa como de sus clientes; así como, incrementar el conocimiento generado y su disponibilidad para aplicarlos a nuevos proyectos. Tomado en consideración las restricciones mencionadas, el grupo de análisis de negocios de Macro Estudio ha formulado las alternativas mostradas en la Tabla 10.

Tabla 10: Alternativas de proyectos para reducir la brecha

Alternativa	Descripción
Mejorar los Procesos de Construcción	Revisar y mejorar los procesos de construcción para aumentar la eficiencia, reducir costos y mejorar la calidad de los proyectos.
Capacitación y Desarrollo del Personal	Desarrollar las habilidades, capacitación técnica y liderazgo para el personal.
Implementar tecnología y Sistemas de Gestión	Integrar sistemas de gestión de proyectos, <i>software</i> BIM o herramientas digitales que mejoren la planificación, seguimiento y control de los proyectos de construcción.
Diversificar la Oferta de Servicios	Explorar la diversificación de los servicios ofrecidos, como nuevos tipos

	de construcción, renovación, mantenimiento o incluso la incursión en proyectos de sostenibilidad.
Programa de Mejora de la Seguridad Laboral	Priorizar la seguridad laboral y el cumplimiento de sus normativas en todos los proyectos.
Expansión del Mercado	Explorar nuevos mercados o expandir las operaciones a otras regiones geográficas, lo que podría aumentar la cartera de clientes y oportunidades de negocio.
Implementar una nueva Estructura Organizacional	Reorganizar la forma y cultura de trabajo de la organización, definir áreas funcionales y crear procesos claros e indicadores de gestión.

Fuente: Elaboración propia.

2.1 Análisis de Alternativas Generales del Proyecto

Después que el equipo de análisis de negocios evaluara la factibilidad de las alternativas propuestas, se concluyó que las siguientes: son las que mejor cumplen con las restricciones que la solución debe presentar:

1. Mejorar los Procesos de Construcción
2. Implementar tecnología y Sistemas de Gestión
3. Implementar una nueva Estructura Organizacional

Por lo tanto, es necesario utilizar una herramienta de “Clasificación por Pesos” para determinar cuál se transformará en proyecto. Los miembros del equipo de negocios son: el patrocinador, que en este caso coincide con el gerente general; la gerente administrativa; el gerente de operaciones; la contadora, que representará la parte financiera de la organización; y, un representante de los obreros.

Los criterios de evaluación de las alternativas son:

- **Impacto Estratégico:** Contribución a los objetivos estratégicos de la empresa, alineación con la visión y misión, sinergia con la estrategia a largo plazo.
- **Complejidad y Gestión de Proyectos:** Nivel de complejidad del proyecto, necesidad de gestión especializada, capacidad de gestión de riesgos.
- **Impacto en los cliente y mercado:** Beneficios para los clientes, satisfacción del cliente, impacto en la participación de mercado, apertura a nuevos segmentos.
- **Sostenibilidad y Responsabilidad Social:** Contribución a la sostenibilidad, impacto ambiental, responsabilidad social corporativa.

El método de clasificación por pesos consiste en que cada uno de los miembros del equipo de análisis de negocio, ordene jerárquicamente de mayor a menor y califique de uno a tres a las alternativas, otorgando tres a la que más contribuya al criterio evaluado, dos puntos a la que esté en la mitad y un punto a la que menos.

A los miembros del equipo de negocio, también se les asignó un peso ponderado basados en la experiencia y conocimiento del negocio, de la siguiente manera: el patrocinador aportará con dos puntos por su voto, la gerente administrativa un punto y medio por su voto, el gerente operativo un punto por su voto y el representante de los trabajadores, así, cómo la contadora, por ser externa a la organización, aportan medio punto cada uno por su voto. Por último, se ha solicitado que el Analista de negocios califique las alternativas por lo que se le ha asignado medio punto por su voto. Al final se sumarán los resultados de cada uno de los miembros del equipo para determinar cuál es la mejor opción. En el [ANEXO 3](#) se observan la Tabla 60, Tabla 61, Tabla 62, Tabla 63, Tabla 64 y Tabla 65, que corresponden a los resultados de cada uno de los miembros del equipo de análisis de negocios. En la Tabla 11, se muestran el compendio de los resultados obtenidos.

Tabla 11: Matriz de Clasificación por Pesos de las Alternativas

	Impacto Estratégico	Complejidad y Gestión de Proyectos	Impacto en los Clientes y Mercado	Sostenibilidad Social y Corporativa	Total
Pesos Alternativas	0,40	0,15	0,25	0,20	
A1	3,4	2,25	2,00	2,3	9,95
A2	4,6	1,725	3,125	1,8	11,25
A3	6,4	1,425	3,875	3,1	14,8

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados mostrados en la Tabla 11, podemos concluir que el equipo de negocio ha optado por Implementar una Estructura Organizacional formal y con procesos claramente definidos para cada una de sus áreas funcionales. La estructura organizacional debe evidenciar, entre otros, criterios de claridad en los roles y responsabilidades, comunicación eficiente y acompañamiento mediante planes de gestión del cambio, flexibilidad y adaptabilidad a los cambios del entorno, eficiencia operativa, enfoque al cliente, capacidad para la toma de decisiones, desarrollo de talento, transparencia y rendición de cuentas, resolución de conflictos, acciones oportunas para cumplir a tiempo las restricciones o exigencias legales, etc.

2.2 Análisis Económico

El objetivo principal de implementar una estructura organizacional en Macro es abordar los problemas internos que impactan directamente en la eficiencia y la rentabilidad. Este cambio interno busca optimizar la gestión y la operatividad de la organización.

Los beneficios proyectados de la nueva estructura organizacional se reflejarán en el aumento de la eficiencia, una reducción significativa en los tiempos de respuesta, la resolución de problemas y toma de decisiones. También, una reducción de los costos internos, al definir claramente las responsabilidades, eliminar duplicidades y establecer procesos más eficientes, se anticipa una

disminución en costos operativos y una mejor gestión de los recursos. Una estructura organizacional bien definida permitirá una estandarización de procesos, lo que conducirá a mejorar la calidad de los servicios y productos ofrecidos. La claridad en roles y responsabilidades, junto con una cultura organizacional más proactiva, mejorará la calidad de los servicios y productos ofrecidos, así como la satisfacción y el compromiso de los empleados.

2.3 Análisis Financiero

Para medir el impacto que la nueva estructura organizacional aportará a la empresa se analizan los siguientes factores:

- Ahorro por reducir los tiempos de ineffectividad, que se muestran en la Tabla 5, y el costo de este tiempo ineffectivo, que se muestra en la Tabla 6.
- Incremento en las utilidades por incremento de tiempo efectivo.
- Incremento en las utilidades por el aporte de los nuevos colaboradores.

Para calcular el impacto sobre las utilidades que tendrá la nueva estructura organizacional se ha realizado la valoración de los puestos de trabajo de Macro por medio del “Método de Puntuación por Factores”. Debido a que las utilidades de la empresa resultan del balance general de persona natural del gerente de la empresa, se proyecta, por medio de un promedio de los últimos cinco años las utilidades más probables para los próximos años. En la Tabla 12 se muestra el promedio de las utilidades que servirán de base para las proyecciones de este caso de estudio.

Tabla 12: Promedio de utilidades de los últimos cinco años

	2018 [USD]	2019 [USD]	2020 [USD]	2021 [USD]	2022 [USD]
Ventas	63.479,64	18.862,29	120.910,88	231.569,77	63.985,12
Costos	43.409,45	40.911,59	93.857,39	178.293,56	59.194,12
Utilidades	20.070,19	-22.049,30	27.053,49	53.276,21	4.791,00
Promedio	16.628,32				

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del balance general Felipe Manrique

En el [ANEXO 4](#) se desarrolla el Método de Valoración por factores y se muestra la Tabla 66 donde se presenta el valor que tiene actualmente cada puesto de trabajo de la empresa y su valoración total, afectada por la efectividad de cada puesto de trabajo. De manera similar, la Tabla 67 muestra la valoración de los puestos de trabajo y su valoración total, con la proyección de la estructura organizacional implementada.

Del análisis de los puestos de trabajo por factores se obtiene los resultados mostrados en la Tabla 13.

Tabla 13: Análisis de Incremento de Utilidades en Macro

	Parámetros Macro
Total Actual [puntos]	3491,44
Total Proyectado [puntos]	8985
Factor Multiplicador	2,573438591
Utilidades Actuales	\$ 16.628,32
Utilidades Proyectadas	\$ 42.791,96
Diferencia (Utilidad a Incrementarse)	\$ 26.163,64

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar la Tasa Máxima de Descuento o el Costo de Capital con el que se va a realizar el Análisis de Valor Neto Actual se considera los siguientes criterios:

- No ser menor al riesgo país dividido por cien y expresado en porcentaje.
- Considerar la inflación actual y proyectada para el período de análisis.
- Considerar el Costo de Oportunidad de la tasa pasiva de los bancos.

Según el Banco Central del Ecuador (2024), el riesgo país, para el 18 de enero del 2024, es de 1879 puntos y tiene una tendencia a la baja, tal como lo muestra la Figura 8.

Así también, el INEC (2024) muestra la inflación acumulada para los últimos diez años en la Figura 9. Para este caso de estudio se utilizará el promedio acumulado de los último diez años, que se muestra en la Tabla 14.

Para el costo de oportunidad se considera la tasa proporcionada por el Banco Central del Ecuador (2024), que se muestra en la Figura 10.

En Tabla 15 la se muestra la suma de los parámetros para determinar la Tasa Máxima de Oportunidad.

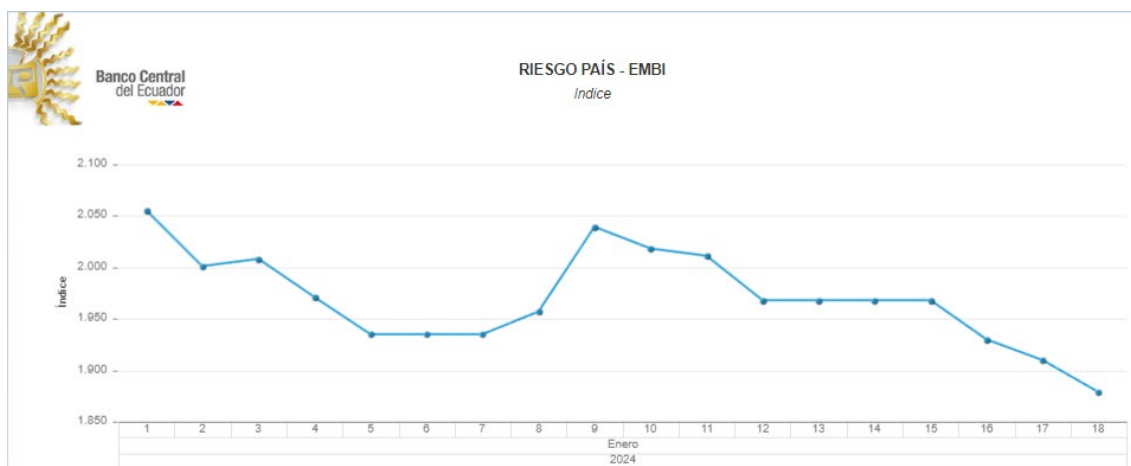


Figura 8: Riesgo País del Ecuador enero 2024

Fuente: Banco Central del Ecuador

Índice de Precios al Consumidor													Promedio Acumulado	
Serie de la Variación Acumulada del Índice General Nacional														
VARIACIÓN PORCENTUAL EN LO QUE VA DEL AÑO DEL ÍNDICE GENERAL NACIONAL (INFLACIÓN ACUMULADA DESDE ENERO)														
AÑOS	MESES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Promedio Acumulado
2014		0,72	0,83	1,53	1,83	1,79	1,90	2,31	2,52	3,15	3,36	3,55	3,67	2,26
2015		0,59	1,21	1,63	2,48	2,66	3,08	2,99	2,99	3,27	3,17	3,28	3,38	2,56
2016		0,31	0,45	0,58	0,89	0,92	1,29	1,20	1,04	1,19	1,11	0,96	1,12	0,92
2017		0,09	0,29	0,42	0,86	0,91	0,32	0,18	0,20	0,04	-0,10	-0,38	-0,20	0,22
2018		0,19	0,34	0,41	0,27	0,09	-0,19	-0,19	0,08	0,47	0,42	0,17	0,27	0,19
2019		0,47	0,24	0,02	0,19	0,19	0,15	0,25	0,14	0,13	0,65	-0,06	-0,07	0,19
2020		0,23	0,07	0,27	1,28	1,01	0,39	-0,23	-0,55	-0,71	-0,90	-0,90	-0,93	-0,08
2021		0,12	0,20	0,38	0,73	0,81	0,63	1,16	1,28	1,30	1,51	1,87	1,94	0,99
2022		0,72	0,96	1,07	1,67	2,24	2,90	3,06	3,09	3,46	3,58	3,57	3,74	2,50
2023		0,12	0,14	0,20	0,40	0,49	0,87	1,41	1,92	1,96	1,78	1,37	1,35	1,00
Promedio total		2,12	3,84	6,07	8,14	9,27	10,51	11,57	12,63	14,77	16,47	18,10	19,54	
Promedio últimos 10 años		0,35	0,47	0,65	1,06	1,11	1,13	1,21	1,27	1,43	1,46	1,34	1,43	

Fuente: Índice de Precios al Consumidor

Figura 9: Resumen de la Inflación Acumulada

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Tabla 14: Inflación Acumulada

AÑOS	Promedio Acumulado
2014	2,26
2015	2,56
2016	0,92
2017	0,22
2018	0,19
2019	0,19
2020	-0,08
2021	0,99

2022	2,50
2023	1,00
Promedio	1,08

Fuente: Elaboración Propia

2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo*	7,74	Depósitos de Ahorro	1,53
Depósitos monetarios	1,55	Depósitos de Tarjetahabientes	1,11
Operaciones de Reporto	1,50		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	6,27	Plazo 121-180	7,94
Plazo 61-90	7,37	Plazo 181-360	8,04
Plazo 91-120	7,35	Plazo 361 y más	9,33
4. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	7,74	Tasa Legal	10,14
Tasa Activa Referencial	10,14	Tasa Máxima Convencional	10,77
* DEFINICIONES: Tasas de Interés Pasiva Referencial (TPR): Corresponde al promedio ponderado por monto, de las tasas de interés pasivas efectivas remitidas por las entidades del sistema financiero nacional al Banco Central del Ecuador, para todos los rangos de plazos. Mayor información, dirijase a: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Met_TasasReferenciales.pdf			

Figura 10: Tasa de Interés Pasiva

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 15: Tasa Máxima de Descuento o Costo del Capital

Descripción	Valor [%]
Riesgo País	18,79
Inflación	1,08
Tasa Pasiva	7,74
Tasa Máxima de Descuento	27,61

Fuente: elaboración Propia

Con los datos obtenidos se puede realizar el análisis financiero del proyecto. El [ANEXO 5](#) muestra el desarrollo en detalle de los valores utilizados para calcular el Valor Actual Neto para el proyecto de implementación una estructura organizacional. La Tabla 16 muestra el Estado de Resultados estimados para el proyecto, de los próximos cinco años. En la Tabla 17 se observan los índices financieros para el mismo proyecto, analizado para cinco años.

2.3.1 Viabilidad

En base a los datos mostrados en la Tabla 17 se concluye que el proyecto es viable, que el período de recuperación es corto y que el impacto que causa en la organización es muy alto.

Como *Project Manager* se recomienda realizar el proyecto de Implementar una Estructura Organizacional en la Constructora Macro Estudio.

Tabla 16: Flujo de caja y Valor Actual Neto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	\$ (37.591,81)					
Ahorros		\$ 37.388,04	\$ 37.388,04	\$37.388,04	\$ 37.388,04	\$ 37.388,04
Mejora por la Nueva Estructura			\$ 26.163,64	\$26.163,64	\$ 26.163,64	\$ 26.163,64
Impuesto Fracción Básica			\$ (1.377,00)	\$ (1.377,00)	\$ (1.377,00)	\$ (1.377,00)
15% Fracción Excedente			\$ (19,90)	\$ (19,90)	\$ (19,90)	\$ (19,90)
Costos Operativos		\$(34.368,00)	\$ (34.368,00)	\$ (34.368,00)	\$ (34.368,00)	\$ (34.368,00)
Flujo Neto	\$ (37.591,81)	\$ 3.020,04	\$ 27.786,78	\$ 27.786,78	\$ 27.786,78	\$ 27.786,78

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17: Índices Financieros

TAM	27,61%
VAN	\$ 13.899,82
TIR	41.57%
B/C	0,37
PRI	2,24

Fuente: Elaboración Propia

3 PROCESOS DEL PROYECTO ALINEADOS AL ESTÁNDAR DEL PMI® – PMBOK® – V6

3.1 Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto

El acta de constitución de un proyecto es el resultado de un proceso que, como salida, entrega un documento el cuál brinda formalidad de la existencia de ese proyecto y le confiere autoridad al director para disponer de los recursos de la organización con el fin de cumplir las actividades necesarias para alcanzar los objetivos para los cuales se concibió dicho proyecto. (Project Management Institute, Inc., 2017)

Tabla 18: Acta de Constitución del Proyecto

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	
Nombre del Proyecto:	Líder del proyecto:
Implementación de una Estructura Organizacional para la empresa “Macro Estudio”	Andrés Ortiz Oscar Guamaní
El Proyecto Arranca:	Duración del Proyecto:
01 de Julio del 2024	Doscientos setenta y siete días
Objetivos del Proyecto:	
Objetivo General:	
Implementar una Estructura Organizacional en la empresa constructora “Macro Estudio”, mediante la definición de roles, responsabilidades y procesos claros, con el propósito de optimizar la eficiencia operativa, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la gestión del talento humano, con miras a impulsar el crecimiento sostenible y la competitividad en el mercado de la construcción en Atuntaqui y sus alrededores.	
Objetivos Específicos:	
Establecer una estructura organizacional clara y eficiente, definiendo	

jerarquías, funciones y responsabilidades de manera precisa y coherente.

Diseñar y documentar procesos internos y flujos de trabajo para cada área funcional de la empresa, con el fin de mejorar la coordinación, comunicación y eficiencia operativa en todas las actividades relacionadas con la construcción.

Establecer mecanismos de comunicación efectiva y sistemas de información interna que faciliten la transmisión de mensajes clave, la colaboración entre equipos y la toma de decisiones basada en datos dentro de "Macro Estudio"

Implementar un sistema de seguimiento y evaluación de la estructura organizacional, que permita identificar áreas de mejora, medir el impacto de los cambios realizados y garantizar la adaptabilidad continua a las necesidades y desafíos del entorno empresarial.

Identificación del Problema:

Macro Estudio enfrenta desafíos significativos debido a una estructura organizacional poco definida y procesos internos poco claros. Esto ha llevado a una falta de coordinación, comunicación ineficiente y dificultades para la toma de decisiones efectivas. Como resultado, la empresa experimenta una baja eficiencia operativa, pérdida de tiempo y recursos, y una cultura organizacional reactiva que obstaculiza su crecimiento y competitividad en el mercado de la construcción en Atuntaqui y sus alrededores.

Alcance del Proyecto:

Implementar una Estructura Organizacional en la constructora, donde se definan claramente las áreas funcionales considerando el tamaño actual y su volumen de ventas, definir los procesos internos y las políticas con proveedores externos, definir roles y funciones de cada área y definir los indicadores de gestión. Además, definir los lineamientos para generar un repositorio de lecciones aprendidas y las políticas para acceder a la información almacenada.

Entregables del Proyecto (Productos Esperados):

Organigrama Funcional de la Empresa.

Procesos de cada área funcional de la empresa.

Manual de roles y funciones de cada puesto de trabajo.

Documento donde se definan los Indicadores de gestión.

Plan para implementar un repositorio de Lecciones aprendidas.

Interesados del Proyecto:

Nombre	Título	Rol / Responsabilidad
Felipe Manrique	Gerente General	Patrocinador
Katherine Martínez	Gerente Administrativo	Miembro del Equipo
Paúl Estévez	Gerente de Operaciones	Miembro del equipo
Javier Castro	Avalúos y Catastros	Miembro del equipo
Jefferson Terán	Área de Diseño	Miembro del equipo
Andrés Ortiz	Consultor	<i>Project Manager</i>
Oscar Guamaní	Consultor	<i>Project Manager</i>
Proveedores	Afectado	Aportan criterios de diseño
Clientes	Beneficiario	Aportan criterios de diseño

Riesgos de alto nivel del proyecto:

Resistencia al cambio por parte de los empleados: Existe el riesgo de que los empleados, acostumbrados a la antigua forma de operar, se muestren reticentes o se opongan a los cambios propuestos en la estructura organizacional.

Pérdida de productividad durante la transición: Durante el proceso de implementación, es posible que la productividad de la empresa se vea afectada debido a la necesidad de capacitación, ajustes en los procesos y la reorganización de equipos, lo que podría impactar negativamente en la entrega de proyectos y en los resultados financieros.

Pérdida de Experiencia: La partida de personal clave implica una pérdida sustancial de experiencia y conocimiento en la industria de la construcción y en los aspectos operativos de la empresa. Esto podría dificultar la planificación

y ejecución de proyectos de construcción y la gestión de equipos.

Vacío de Liderazgo y Experiencia: La partida de los directivos y miembros administrativos podría dejar un vacío de liderazgo y experiencia en la empresa, lo que podría impactar negativamente la toma de decisiones estratégicas y la operación diaria.

Inestabilidad Operativa: La transición de personal clave hacia cargos públicos podría causar inestabilidad operativa en la empresa, ya que la gestión y supervisión podrían verse afectadas, lo que podría influir en la ejecución de proyectos.

Falta de Continuidad Estratégica: La falta de continuidad en la alta dirección y en el equipo administrativo podría llevar a una pérdida de coherencia estratégica y a desafíos para alinear la estructura con los objetivos a largo plazo.

Supuestos:

Crecimiento y Expansión: Que la empresa experimentará un crecimiento y expansión en el futuro cercano. Esto implica anticipar un aumento en la demanda de proyectos de construcción y la necesidad de estructurar la empresa para satisfacer ese crecimiento.

Recursos Humanos: Que se contarán con recursos humanos calificados y experimentados para ocupar los diferentes roles en la estructura organizacional.

Tecnología Disponible: Disponibilidad y el acceso a la tecnología adecuada para mejorar la eficiencia operativa y la comunicación dentro de la empresa.

Competencia en el Mercado: La presencia de competidores en el mercado de la construcción en Atuntaqui y anticipar cómo la estructura organizacional permitirá diferenciarse y destacarse en el sector.

Estrategia Empresarial: Que se ha establecido una estrategia empresarial clara, y que la estructura organizacional será coherente con los objetivos y metas de la empresa.

Restricciones:

Presupuesto Limitado: Uno de los principales desafíos es un presupuesto limitado para implementar la estructura organizacional. Se debe encontrar soluciones que sean eficientes y asequibles, equilibrando los costos con la eficacia del diseño.

Tamaño de la Empresa: El tamaño de la empresa influye en la complejidad y la cantidad de niveles jerárquicos que se pueden implementar. Se necesita una estructura plana y flexible debido a la limitación de recursos humanos disponibles.

Tiempo de Implementación: La reestructuración organizacional va a llevar tiempo y, durante el proceso, la empresa debe seguir operando. Se debe planificar adecuadamente para minimizar interrupciones.

Evolución del Negocio: La estructura organizacional debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios futuros en el negocio y permitir la expansión y diversificación de la empresa.

Hitos:

Desarrollo del Organigrama Funcional

Definición de los Procesos de cada Área Funcional de la empresa

Elaboración del Manual de Roles y Funciones de cada puesto de trabajo

Definición de los Indicadores de Gestión

Definir políticas para el Repositorio de Lecciones Aprendidas

Puesta en marcha de los procesos en cada área funcional.

Criterios de éxito del proyecto

Eficiencia Operativa: El diseño de la estructura organizacional debería mejorar la eficiencia en la operación de la empresa, permitiendo una

asignación óptima de recursos, una gestión fluida de proyectos y una reducción de tiempos de ejecución.

Cumplimiento de Objetivos Estratégicos: La estructura debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, contribuyendo a su logro y proporcionando una base para el crecimiento y la expansión.

Claridad de Roles y Responsabilidades: Los roles y responsabilidades de cada puesto deben estar claramente definidos, lo que facilita la comunicación, evita malentendidos y mejora la colaboración.

Adaptabilidad: La estructura organizacional debería ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y permitir la incorporación de nuevos proyectos y oportunidades.

Comunicación Eficiente: La estructura debe promover una comunicación eficiente y fluida en todos los niveles de la organización, lo que mejora la colaboración y evita la fragmentación de información.

Desarrollo y Retención de Talento: El diseño debe fomentar el desarrollo y la retención del talento dentro de la empresa, brindando oportunidades de crecimiento y promoción para los empleados.

Satisfacción del Cliente: La estructura debería mejorar la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, lo que fortalece las relaciones comerciales y la reputación.

Cumplimiento Legal y Ético: La estructura debe cumplir con todas las regulaciones y normativas legales y éticas, incluyendo las restricciones relacionadas con la participación en contratos públicos.

Rentabilidad: La estructura organizacional debería contribuir a la rentabilidad

de la empresa al optimizar los costos, mejorar la productividad y aumentar la eficacia en la ejecución de proyectos.

Colaboración Interdepartamental: La estructura debe fomentar la colaboración entre diferentes departamentos y equipos, lo que puede mejorar la eficiencia en la realización de proyectos multidisciplinarios.

Continuidad Operativa: El diseño debe asegurar la continuidad de las operaciones incluso en momentos de cambio, como la transición de personal clave a cargos públicos.

Crecimiento Sostenible: La estructura debe ser capaz de respaldar el crecimiento sostenible de la empresa a largo plazo, adaptándose a medida que la organización evoluciona.

Declaración de Existencia del Proyecto y Autoridad al *Project Manager*

Por medio de este documento se autoriza formalmente la existencia del proyecto: Implementación de una Estructura Organizacional para la empresa “Macro Estudio” y se confiere autoridad al “Líder de Proyecto”, que actuará en calidad de Gerente del Proyecto, para asignar los recursos de la organización a las actividades del Proyecto. El presupuesto referencial para este proyecto es de \$ 37.591,81 y el tiempo de ejecución se estima en 277 días.

En caso de que algún cambio solicitado por un *stakeholder* supere en cinco puntos porcentuales el tiempo de ejecución o el presupuesto inicial; el *Project Manager* tiene la obligación de convocar a un Comité de Gestión Integrada de Cambios; caso contrario, tiene la facultad de aprobar, modificar o rechazar la propuesta por su cuenta y de corregir posibles desviaciones utilizando técnicas de gestión de proyecto de su dominio.

Requisitos de Aprobación

Para dar por aceptado y concluido el proyecto, se deberá transferir a la empresa todos los entregables pactados en este documento más los que se generen como resultado del Control Integrado de Cambios, así como el Reporte final de Cierre de Proyecto. El responsable de aprobar la finalización

del proyecto será el Patrocinador del Proyecto mediante la firma y aceptación del Reporte final de Cierre del Proyecto.

Firmas de Responsabilidad:	Fecha de la firma:
Patrocinador:	Firma:
Arq. Felipe Manrique	
Líder del Proyecto:	Firma:
Ing. Andrés Ortiz	
	Firma:
Ing. Oscar Guamaní	

Fuente: Elaboración Propia

3.2 Registro y análisis del involucramiento de los interesados

Con el fin de incrementar las probabilidades de éxito del proyecto, se realiza el proceso de identificación de los interesados y de la información relevante sobre sus expectativas, intereses, participación e interdependencia en el proyecto.

Identificar quienes son los interesados del proyecto y sus principales necesidades referentes al proyecto va a permitir establecer estrategias claras para gestionar su involucramiento a lo largo del proyecto.

Cómo elementos principales para identificar a los interesados se utilizan el acta de constitución del proyecto, el caso de negocio y el análisis de los factores internos y externos de la organización.

La Tabla 19 muestra los interesados del proyecto y sus expectativas.

Tabla 19: Identificación y expectativas de los *Stakeholders*

ID STK	INTERESADO	EXPECTATIVAS SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

STK01

Gerente General

Que mejore la eficiencia y la productividad de la empresa.

Que refleje claramente la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.

Que la implementación se realice dentro del presupuesto y el cronograma establecidos.

Que promueva la colaboración entre las áreas funcionales y fomente un ambiente de trabajo positivo

Que la nueva estructura proporcione una mayor claridad en los roles y responsabilidades de los empleados.

Que la nueva estructura le ayude a evaluar los proyectos y pueda determinar cuánto costaron realmente y qué utilidades produjeron.

Espera que la nueva estructura facilite la identificación y el aprovechamiento de nuevos mercados y clientes potenciales.

Que proporcione un enfoque estratégico para la generación de oportunidades de negocio y el crecimiento de la empresa.

Espera que la nueva estructura mejore la eficacia de las estrategias de ventas y el cumplimiento de los objetivos comerciales.

Que la nueva estructura organizacional brinde un marco claro para la medición y el seguimiento del rendimiento comercial y la satisfacción del cliente.

Que se generen documentos claros para que se vuelvan parte de los activos de la organización y que sirvan para el uso en las operaciones normales de otros proyectos.

Espera que simplifique los procesos administrativos y mejore la gestión de recursos.

Que la implementación no cause interrupciones significativas en las operaciones diarias.

Que se incluya mecanismos claros de comunicación y coordinación entre los diferentes departamentos.

Espera que la nueva estructura organizacional promueva un ambiente de trabajo más organizado y eficiente en el área administrativa.

Que proporcione oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional para el personal administrativo.

Que promueva un ambiente laboral seguro y saludable para todos los empleados.

Desea que facilite la gestión eficaz de las políticas de recursos humanos y los programas de seguridad en el trabajo.

Que proporcione un marco claro para reclutar, seleccionar, capacitar y retener talento dentro de la empresa.

STK02

Gerente Administrativa

STK03**Gerente de Operaciones**

Que optimice los procesos operativos y mejore la gestión de proyectos.

Que aumente la eficiencia en la ejecución de proyectos y la entrega de productos y servicios.

Que se facilite la asignación de recursos y la coordinación entre los equipos de trabajo.

Que promueva una cultura de mejora continua y aprendizaje dentro del área de operaciones.

Que brinde mayor claridad en la toma de decisiones y en la gestión de riesgos operativos.

Que mejore la eficiencia en la gestión de inventarios y el flujo de materiales dentro de la empresa.

Que facilite la coordinación y planificación de las actividades logísticas, como la recepción, almacenamiento y distribución de materiales.

Que proporcione un sistema claro de seguimiento y control de inventario para garantizar la disponibilidad oportuna de materiales y equipos.

Que optimice los procesos de gestión de bodega, reduciendo costos y minimizando pérdidas por obsolescencia o deterioro de inventarios.

STK04

Avalúos y Catastros

Espera que proporcione un marco claro para el desarrollo y la implementación de políticas y procedimientos en su área de especialización.

Que la nueva estructura sea lo suficientemente flexible para adaptarse a nuevos cambios en las ordenanzas y normativas relacionadas.

Que la implementación del nuevo proyecto fomente la coordinación con las demás áreas relacionadas, permitiendo que la información catastral que se comparte sea considerada y aprovechada promoviendo transparencia en los procesos de avalúos.

Que se promueva la capacitación y el desarrollo profesional en el campo de la evaluación y catastro.

Desea que brinde apoyo y recursos adecuados para llevar a cabo sus responsabilidades de manera efectiva.

STK05

Área de Diseño

Que fomente un ambiente donde se estimule la creatividad, la innovación, y como empresa facilite oportunidades para el desarrollo profesional.

Quiere que proporcione recursos y herramientas adecuadas para realizar diseños de alta calidad.

Desea que la estructura organizacional brinde oportunidades para trabajar en proyectos diversos y desafiantes.

STK06	Consultor 01	<p>Que la nueva estructura organizacional facilite la gestión y supervisión eficaz de los proyectos.</p> <p>Busca una comunicación efectiva con los <i>Stakeholders</i> del proyecto, manejando una comunicación abierta y que pueda participar activamente en las decisiones clave.</p> <p>Que la implementación de la estructura organizacional asegure la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de la empresa.</p>
STK07	Consultor 02	<p>Que la estructura organizacional brinde un marco claro para la gestión de riesgos, cambios y calidad en los proyectos.</p> <p>Busca el apoyo y la cooperación del equipo interno de la empresa, ya que su involucramiento es crucial para el éxito en la implementación del nuevo proyecto.</p>
STK08	Proveedores	<p>Desean que la nueva estructura organizacional proporcione una mayor transparencia y previsibilidad en las relaciones comerciales con Macro Estudio, incluyendo aspectos como los plazos de pago y las condiciones de contrato</p> <p>Esperan que no afecte negativamente la continuidad de las relaciones comerciales existentes con Macro Estudio, sino que, por el contrario, fortalezca la colaboración y el trabajo conjunto en proyectos futuros.</p> <p>Desean que se facilite la identificación y aprovechamiento de</p>

oportunidades de colaboración y sinergia, permitiendo el desarrollo conjunto de soluciones innovadoras y competitivas.

STK09

Clientes

Esperan que mejore la eficiencia en la ejecución de los proyectos de construcción, garantizando tiempos de entrega oportunos y calidad en los resultados.

Que proporcione una comunicación más clara y efectiva con el equipo de Macro Estudio, permitiéndoles estar informados sobre el progreso de sus proyectos y cualquier eventualidad que pueda surgir.

Esperan que promueva una atención al cliente más personalizada y centrada en sus necesidades específicas, facilitando la resolución rápida de cualquier problema o inquietud que puedan tener durante la ejecución de los proyectos.

Desean que no afecte la calidad de los servicios ofrecidos por Macro Estudio, sino que, por el contrario, mejore la experiencia general de trabajar con la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

La clasificación de los interesados y sus relaciones frente al proyecto se pueden observar en la Figura 11. En cada uno de los cuadrantes se ubican a los *Stakeholders*, de tal manera que nos brinda una primera aproximación de las estrategias que debemos tomar con cada uno.

La Figura 12 muestra las relaciones de los *Stakeholders* según el modelo de prominencia.

Nomenclatura:

STK: *Stakeholder*

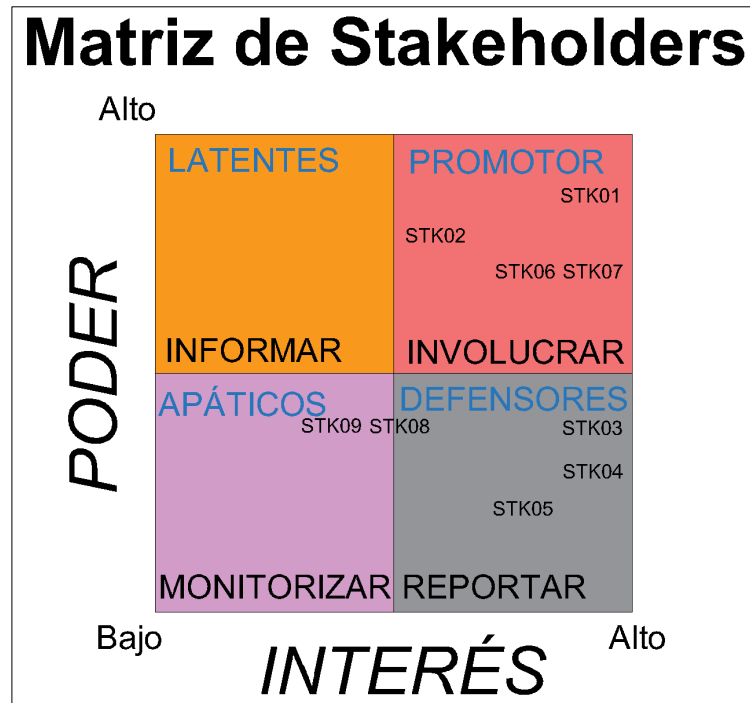


Figura 11: Matriz Interés - Poder para Macro Estudio

Fuente: Elaboración Propia.

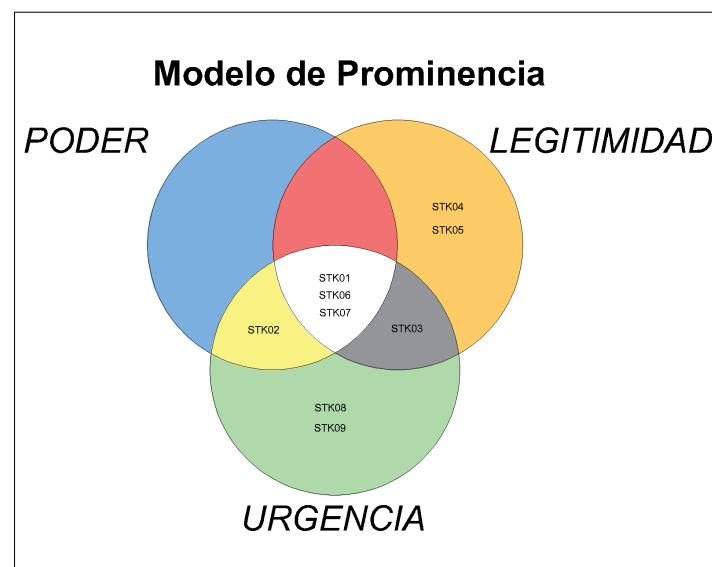


Figura 12: Modelo de Prominencia de *Stakeholders* para Macro Estudio

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de que se incrementen las probabilidades de éxito del proyecto se generan estrategias de involucramiento de los interesados. En la Tabla 20 se puede observar el nivel actual de compromiso de los interesados y el estado deseado al que se requiere para el éxito del proyecto.

Tabla 20: Nivel de Compromiso de los *Stakeholders*

Stakeholder	Desconocedor	Resistente	Neutral	Apoyador	Lidera
STK01				A	D
STK02			A		D
STK03				A	D
STK04			A	D	
STK05			A	D	
STK06					A
STK07					A
STK08			A	D	
STK09			A	D	

Fuente: Elaboración propia.

Nomenclatura:

- A:** Nivel de Compromiso Actual
D: Nivel de Compromiso Deseado

En base a la Figura 11, Figura 12 y Tabla 20 se han desarrollado las siguientes estrategias para gestionar el involucramiento de cada interesado:

Stakeholder 01, Gerente General (patrocinador):

- Mantener reuniones individuales con el Gerente General para discutir en detalle los beneficios y la importancia estratégica del proyecto.
- Utilizar datos concretos y casos de éxito para demostrar como la nueva estructura organizacional puede mejorar la eficiencia, reducir costos y fortalecer la posición competitiva de la empresa.
- Destacar el papel clave que el Gerente General puede desempeñar en el éxito del proyecto y cómo su liderazgo puede inspirar en otros

miembros del equipo a comprometerse plenamente con la implementación.

- Hacerlo participe en sesiones de trabajo estratégicas relacionadas con la implementación de la nueva estructura organizacional.
- Reconocer públicamente su contribución y liderazgo en el proceso de implementación, resaltando su compromiso con el éxito a largo plazo de la empresa.

Stakeholder 02, Gerente Administrativa:

- Invitar a la Gerente Administrativa a formar parte del equipo de liderazgo del proyecto, asignándole un rol activo y visible en la toma de decisiones y la implementación de las acciones.
- Reconocer y valorar su experiencia y conocimientos en áreas administrativas, mostrando cómo su participación puede contribuir al éxito del proyecto y al logro de los objetivos organizacionales.
- Facilitar oportunidades para que la Gerente Administrativa comparta su visión y perspectivas sobre la implementación de la nueva estructura organizacional, asegurándose de que se sienta escuchada y respetada en el proceso.
- Mantener a la Gerente Administrativa informada sobre el progreso del proyecto, proporcionándole actualizaciones regulares y oportunidades para hacer preguntas y expresar preocupaciones.
- Ofrecer sesiones de capacitación y desarrollo específicas para la Gerente Administrativa y su equipo, centradas en aspectos clave como la gestión del cambio, la comunicación efectiva, la resolución de problemas y la toma de decisiones estratégicas

Stakeholder 03, Gerente de Operaciones:

- Asignar responsabilidades específicas al Gerente de Operaciones en áreas donde pueda aportar mayor valor y liderazgo, asegurándose que tenga un rol activo en la definición de procesos operativos y la identificación de áreas de mejora.

- Invitar al Gerente de Operaciones a participar en sesiones de planificación estratégica y reuniones clave relacionadas con la implementación de la nueva estructura organizacional.
- Mantener al Gerente de Operaciones informado sobre los avances del proyecto y los impactos potenciales en las operaciones diarias, proporcionando actualizaciones regulares y claras sobre los objetivos, hitos y desafíos.
- Designar un equipo multidisciplinario que colabore estrechamente con el Gerente de Operaciones para identificar y mitigar posibles riesgos y obstáculos en el proceso de implementación.

Stakeholder 04, Analista de Avalúos y Catastros:

- Proporcionar al analista de avalúos y catastros información detallada sobre los beneficios y objetivos del proyecto de implementación de la estructura organizacional.
- Ofrecer sesiones de capacitación específicas para el personal involucrado en avalúos y catastros, destacando cómo la nueva estructura organizacional puede mejorar la eficiencia, la comunicación y la colaboración en el área.
- Invitar al analista de avalúos y catastros a formar parte de grupos de trabajo o comités encargados de diseñar y validar los procesos relacionados con su área de trabajo dentro de la nueva estructura organizacional.
- Proporcionar al analista de avalúos y catastros el apoyo necesario para adaptarse a los cambios, incluyendo recursos adicionales, herramientas o formación específica según sea necesario.

Stakeholder 05, Analista de Diseño:

- Proporcionar actualizaciones periódicas sobre el estado y los avances del proyecto, destacando cómo los cambios propuestos pueden beneficiar al equipo de diseño y mejorar sus procesos de trabajo.
- Fomentar un ambiente de confianza donde el analista de diseño se sienta libre de expresar sus opiniones, preocupaciones y sugerencias

sobre el proyecto, y asegurar que sus comentarios sean escuchados y considerados en el proceso de toma de decisiones.

- Brindar al analista de diseño la oportunidad de contribuir activamente en la definición de los roles, responsabilidades y procesos que afectarán su trabajo diario, asegurándose de que sus necesidades y perspectivas se tengan en cuenta.
- Reconocer públicamente la experiencia y la experticia del analista de diseño en el campo, destacando su contribución única al éxito del proyecto y su importancia en el logro de los objetivos organizacionales.

Stakeholder 06 y Stakeholder 07, Consultores (Project Manager):

- Establecer claramente los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo, asegurándose de que todos estén alineados con las expectativas y objetivos del proyecto.
- Programar actividades recreativas fuera del horario laboral que permita al *Project Manager* desconectarse del trabajo y recargar energías.
- Programar sesiones de capacitación y desarrollo personal enfocadas en la gestión del estrés, la resiliencia emocional y la gestión de conflictos, para fortalecer la capacidad del *Project Manager* para manejar las adversidades del proyecto de manera efectiva.

Stakeholder 08, Proveedores:

- Organizar reuniones periódicas con los proveedores para discutir los objetivos del proyecto de implementación de la estructura organizacional, compartir información sobre los cambios planificados y recopilar sus comentarios y sugerencias.
- Demostrar un compromiso genuino con la relación proveedor-cliente, mostrando interés en sus necesidades y preocupaciones, y buscando soluciones conjuntas que beneficien a ambas partes.
- Explorar la posibilidad de establecer acuerdos de colaboración a largo plazo que ofrezcan estabilidad y previsibilidad en las relaciones comerciales, así como ventajas competitivas para ambas partes.
- Trabajar en estrecha colaboración con los proveedores para desarrollar estrategias de contingencia y planes de acción para enfrentar posibles

obstáculos y garantizar la continuidad de las operaciones durante la transición.

Stakeholder 09, Clientes:

- Demostrar un compromiso genuino con la satisfacción del cliente al implementar medidas correctivas basadas en la retroalimentación recibida, y comunicar de manera proactiva los resultados y mejoras realizadas.
- Establecer programas de referencia o recomendación que incentiven a los clientes satisfechos a compartir su experiencia positiva con otros potenciales clientes, contribuyendo así a la promoción boca a boca y al éxito del proyecto.
- Proporcionar información clara y fácil de entender sobre cómo los cambios beneficiarán a los clientes y mejorarán su experiencia con la organización, destacando los aspectos positivos y abordando cualquier preocupación o malentendido.

3.3 Gestión de la Integración del proyecto

3.3.1 Ciclo de Vida del Proyecto

Al ser un proyecto elaborado siguiendo las buenas prácticas del PMI descritas en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos PMBOK v6, se toman un ciclo de vida predictivo con fases claramente detalladas y con sus respectivos procesos en cada una de ellas. Para formalizar estas fases tenemos:

1. Inicio: Para esta fase se ha definido el *Project Manager*. Del estudio de mercado y el análisis de la situación actual de la empresa se ha determinado la cultura organizacional. Debido a la escasa formalidad en los procesos de la empresa, no se cuenta con procedimientos e información histórica claramente definida con la que se pueda trabajar. Se han identificado los principales *stakeholders* del proyecto. Se ha determinado las necesidades de negocio y sus respectivos indicadores financieros. Se han determinado los objetivos del proyecto, así como sus

supuestos y restricciones. Se ha elaborado el acta de constitución del proyecto y se ha determinado de manera preliminar su alcance.

2. Planificación: Para la fase de planificación se van a realizar las siguientes tareas:

- Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto.
- Crear el enunciado del alcance del Proyecto.
- Determinar el equipo del proyecto.
- Crear la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) y su diccionario asociado.
- Crear una lista de actividades asociadas a la EDT.
- Crear el diagrama de red.
- Estimar el requerimiento de recursos.
- Estimar el tiempo y el costo del proyecto.
- Determinar la ruta crítica del proyecto.
- Desarrollar el cronograma.
- Desarrollar el presupuesto.
- Determinar estándares de calidad, procesos y métricas.
- Determinar roles y responsabilidades.
- Determinar requerimientos de comunicación.
- Identificar los riesgos, realizar un análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos y planificar una respuesta.
- Realizar iteraciones a los procesos ejecutados.
- Determinar qué comprar. (adquisiciones)
- Preparar los documentos para las adquisiciones.
- Concluir el cómo se va a ejecutar y controlar todos los aspectos de los planes subsidiarios de gestión.
- Crear un plan de mejoramiento de procesos.
- Desarrollar el plan de dirección de proyectos final, las líneas base de desempeño.
- Obtener la aprobación formal por parte del patrocinador.
- Celebrar la reunión de lanzamiento (Kick off).

3. Ejecución: En esta fase se van a realizar las siguientes actividades:
 - Consolidar el equipo definitivo del proyecto.
 - Ejecutar el Plan de Dirección de Proyecto.
 - Completar el alcance del producto.
 - Recomendar cambios y acciones correctivas.
 - Enviar y recibir información.
 - Implementar los cambios aprobados, reparar los defectos, implementar acciones preventivas y correctivas según corresponda.
 - Ejecutar mejora continua.
 - Seguir los procesos.
 - Formar los equipos.
 - Entregar reconocimientos y recompensas.
 - Mantener reuniones de avance del proyecto.
 - Utilizar sistemas de autorización de trabajo.
 - Solicitar propuestas de los proveedores.
 - Seleccionar proveedores.
4. Monitoreo y Control: Para esta fase las principales actividades son:
 - Realizar una comparación de las medidas actuales contra las líneas base.
 - Realizar mediciones de acuerdo con plan de dirección del proyecto.
 - Determinar las variaciones y si ameritan acciones correctivas o un cambio.
 - Ejecutar el Control Integrado de Cambios.
 - Aprobar los cambios, reparar defectos, ejecutar acciones preventivas y correctivas.
 - Realizar auditorías de riesgos.
 - Gestionar las reservas (de contingencia y de gestión)
 - Utilizar el registro de problemas.
 - Facilitar la resolución de conflictos.

- Medir el desempeño del equipo de trabajo.
 - Realizar los informes de desempeño.
 - Crear pronósticos.
 - Administrar los contratos.
5. Cierre: Finalmente para cerrar el proyecto se deberá:
- Desarrollar los procedimientos de cierre.
 - Completar el cierre de los contratos.
 - Confirmar que el trabajo se ha realizado según los requerimientos.
 - Obtener la aceptación formal del producto.
 - Realizar el informe final de desempeño.
 - Indexar y archivar los registros.
 - Actualizar el repositorio de lecciones aprendidas.
 - Realizar la entrega de los productos terminados.
 - Liberar los recursos.

3.3.2 Gestión Integrada de Cambios

Es conocido que, en todos los proyectos las actividades que con seguridad se van a presentar siempre, son las de solicitar, analizar, aprobar, implementar, monitorear, controlar y registrar cambios. Para el proyecto de Implementación de la Estructura Organizacional, se cuenta con un sistema de Gestión Integrada de Cambios. El procedimiento para realizar la Gestión Integrada de Cambios se aplica a las principales áreas de conocimiento para la gestión de proyectos, es decir, “alcance, cronograma, costos y calidad” pero sin limitarse exclusivamente a estas.

Las políticas para la gestión integrada de cambios son:

1. Cualquier interesado puede solicitar un cambio.
2. Todas las solicitudes de cambio deben ser realizadas por escrito y entregadas al *Project Manager*.
3. Todas las solicitudes de cambio deben contar con una justificación, impacto tanto en tiempo, costo, calidad, recursos necesarios para aplicar

el cambio y un análisis mínimo de riesgos asociados a este cambio. Si la solicitud de cambio no cumple con los requisitos mínimos no será tomada en cuenta. Para realizar la solicitud de cambio deberá utilizar el formato de la Tabla 21.

4. Si el impacto supera en cinco puntos porcentuales al tiempo de ejecución o al presupuesto inicial del proyecto el *Project Manager* tiene la obligación de convocar al comité de Gestión Integrada de Cambios, caso contrario, puede manejar la solicitud de cambio por su cuenta y utilizar las técnicas de gestión para corregir las posibles desviaciones.
5. Cuando el impacto supere la potestad del *Project Manager*, este convocará al Comité de Gestión Integrada de Cambios el cual estará conformado por:
 - El Patrocinador.
 - La Gerente Administrativa
 - El Gerente de Operaciones
 - Los Consultores del Proyecto
6. Una vez conformado el Comité para la Gestión Integrada de Cambios se realizará el proceso descrito a continuación y cuyo formato se muestra en la Tabla 22:
 - Identificar el Cambio: En este paso, el interesado que solicitó el cambio expone con detalle el motivo de la solicitud de cambio, los problemas u oportunidades de mejora que encontró para justificar su requerimiento.
 - Evaluación del Impacto: Una vez identificado el cambio, se evalúa a profundidad el impacto del cambio propuesto en todas las áreas del proyecto. El alcance, cronograma, presupuesto, recursos, calidad y riesgos asociados serán obligatorios. Se analizará cómo el cambio afectará los objetivos del proyecto.
 - Análisis de Alternativas: Se considerará y analizarán posibles alternativas que permitan abordar el cambio propuesto. Se evalúan los beneficios y riesgos de cada alternativa, así como su viabilidad técnica, financiera y operativa.

- Toma de Decisiones: Con base en la evaluación del impacto y las alternativas propuestas, se toma la decisión de aprobar, modificar o rechazar la propuesta de cambio.
 - Aprobación del Cambio: Una vez seleccionada la mejor alternativa, a juicio del comité, se dejará por escrito las alternativas que no se consideraron y el motivo por el cual se dejaron de lado. Y se validará la aprobación mediante la firma del Patrocinado y los consultores del proyecto.
7. Se monitoreará de cerca la implementación del cambio para asegurar que se realice de acuerdo con lo planificado y que cumpla con los objetivos establecidos. En esta etapa se realizan ajustes, según sea necesario, para garantizar que el cambio se complete de manera satisfactoria.
 8. Una vez aprobado el cambio, se procede a su implementación. Esto implica ajustes en el Plan General de Dirección del Proyecto y en todos los planes subsidiarios y su aplicación según la etapa en la que se encuentre el proyecto. Los cambios realizados deben documentarse en el Formato de la Gestión Integrada de Cambios, en el apartado “Seguimiento y Control”.
 9. Documentación y Comunicación: Para finalizar, se documenta el cambio realizado, incluyendo los detalles de la implementación y cualquier lección aprendida. Se comunica de acuerdo con Plan de Gestión de Comunicaciones a todos los interesados relevantes del proyecto.
 10. Una vez implementado el cambio se procede con el cierre del cambio realizado y para constancia firman el *Project Manager* y el responsable de proponer el cambio.

Tabla 21: Formato de Solicitud de Cambio

Solicitud de Cambios	
Nombre del Proyecto	Director/Líder del Proyecto
Implementación de una Estructura Organizacional para la empresa “Macro Estudio”	Andrés Ortiz Oscar Guamaní
Inicio del Proyecto:	Tiempo de Duración:

1 de Julio del 2024

277 días

Código:

Fase Actual del Proyecto:

Justificación de la solicitud de Cambio:

Impacto del cambio

En el alcance:

En el cronograma:

En el presupuesto:

En la Calidad:

Recursos para implementar el Cambio:

Análisis de Riesgos:

Estimación del Impacto del Cambio respecto a las líneas base:

Stakeholder:

Solicitado por:

Rol en el Proyecto:

Líder del Proyecto:

Recibido por:

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22: Formato para la Gestión Integrada de Cambios

Gestión Integrada de Cambios	
Nombre del Proyecto	Director/Líder del Proyecto
Implementación de una Estructura Organizacional para la empresa "Macro Estudio"	Andrés Ortiz Oscar Guamaní
Inicio del Proyecto:	Tiempo de Duración:
1 de Julio del 2024	277 días
Código:	Fase Actual del Proyecto:

Identificar el Cambio:

Evaluación del Impacto:

¿Cómo el cambio impactará a los objetivos del proyecto?

Análisis de Alternativas:

Toma de Decisiones:

Alternativas no consideradas:

Causa de rechazo:

Aprobado por:

Patrocinador:

Líder del Proyecto:

Seguimiento y Control:

Detalle de Implementación:

Lecciones Aprendidas:

Director del Proyecto:

Firmas de Aprobación:

Responsable de Proponer el Cambio:

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3 Registro de Lecciones Aprendidas

Para registrar las lecciones aprendidas tanto de este proyecto como de proyectos futuros, considerando la intención de que se vuelva parte de los activos de la organización, se establecen las siguientes políticas para utilizar el “Repositorio de Lecciones Aprendidas”:

1. El Repositorio de Lecciones aprendidas de Macro Estudio consiste en un depósito centralizado de información que permite a los miembros de la organización almacenar y extraer información útil para aplicarla a proyectos y actividades en curso y futuras. Los recursos almacenados en este repositorio deben estar estructurados y categorizados de manera que la información relevante sea fácil de buscar y encontrar. Se contratará un espacio en un servidor de la web para este fin.
2. Las lecciones aprendidas son los conocimientos y experiencias adquiridos durante la ejecución de un proyecto o una actividad, sea considerada esta: un éxito, un fracaso, un desafío superado, decisiones acertadas o errores cometidos, es decir todo cuanto pueda ser útil para mejorar proyectos o actividades futuras.
3. Las lecciones aprendidas siempre deben ser registradas, codificadas y almacenadas en el repositorio digital de Macro Estudio.
4. El conocimiento generado puede tener diversos formatos o presentaciones, es decir pueden ser, vídeos, imágenes, audios, documentos escritos, presentaciones en diapositivas, bases de datos o repositorios en línea, entrevistas y testimonios, tablas y matrices, informes de evaluación, casos de estudio y buenas prácticas, etc.
5. Quien almacene el conocimiento generado en el repositorio deberá realizarlo por medio del formato mostrado en la Tabla 23. Al final quien revisará y aprobará la lección aprendida será el *Project Manager* de cada proyecto y lo ratificará con su firma acompañada de la del responsable de generar el nuevo conocimiento.
6. El conocimiento generado por los trabajadores de Macro Estudio es de exclusiva propiedad de la empresa y queda terminante prohibido su

divulgación y reproducción para fines diferentes a los de las operaciones de la empresa.

7. Existirán niveles de acceso para poder controlar la manipulación y uso del conocimiento almacenado en este repositorio.
8. Los colaboradores de Macro Estudio tienen terminantemente prohibido, alterar, borrar o eliminar toda o parte de la información almacenada en el repositorio de lecciones aprendidas a menos que se cuente con la aprobación directa del Gerente General, Gerente de Operaciones y el Administrador del área de sistemas informáticos.
9. La información que se considere anticuada, desactualizada o errónea deberá ser eliminada por medio de una reunión de retrospectiva que deberá celebrarse al menos una vez al año. En esta reunión se puede actualizar el formato en caso de ser necesario.
10. El repositorio de lecciones aprendidas es un activo de la organización muy importante, por lo tanto, los responsables de mantenerlo en las mejores condiciones son el Gerente de Operaciones y el Administrador del Área de Sistemas Informáticos.

Tabla 23: Formato de Registro de Lecciones Aprendidas

Registro de Lecciones Aprendidas
Nombre del Proyecto
Implementación de una Estructura Organizacional para la empresa “Macro Estudio”
¿Por qué se desarrolló el Proyecto?
Macro Estudio enfrenta desafíos significativos debido a una estructura organizacional poco definida y procesos internos poco claros. Esto ha llevado a una falta de coordinación, comunicación ineficiente y dificultades para la toma de decisiones efectivas. Como resultado, la empresa experimenta una baja eficiencia operativa, pérdida de tiempo, recursos, y una cultura organizacional reactiva que obstaculiza su crecimiento y competitividad en el mercado de la construcción en Atuntaqui y sus alrededores.

Fecha de Registro

Responsable del Registro

Área Funcional a la que pertenece el responsable del registro

Área del Conocimiento a la que corresponde la Lección Aprendida

Fase en la que se generó el conocimiento

Código de la lección aprendida

Descripción de la situación o problema

Contexto o antecedentes

Impacto en el proyecto o actividad

Acciones tomadas

Resultados obtenidos

Lecciones aprendidas

Recomendaciones para futuros proyectos

Fuentes de Información adicionales o links de acceso

Palabras clave o etiquetas

Director del Proyecto:

Firmas de Cierre:

Responsable del Registro

Fuente: Elaboración propia.

3.3.4 Cerrar el Proyecto o Fase

Para el proceso de cierre de un proyecto, o una de sus fases, la política será realizar un “Reporte de Cierre de Fase o Proyecto”.

1. El Reporte de Cierre de Fase o Proyecto es un documento formal que recopila los resultados y las salidas finales de una fase o proyecto. En

- proyectos de construcción, las actas de entrega recepción provisional y definitiva son parte del reporte, más no constituyen la totalidad de este.
2. Cada vez que se concluya una fase del ciclo de vida del proyecto o se culmine con un hito del proyecto se deberá desarrollar el reporte de cierre de fase o proyecto. Para esto se deberá utilizar el formato especificado en la Tabla 24.
 3. Los Reportes de Cierre, pasan a ser parte del repositorio de lecciones aprendidas.
 4. Los Reportes de Cierre siempre deben estar aprobados por el *Project Manager* y con la firma del responsable de cada fase o hito culminado. El responsable de la fase o hito será quien realice el documento de reporte, mientras que para el cierre del proyecto el único que podrá desarrollar el reporte será el *Project Manager*.
 5. El Reporte de Cierre de Fase o Proyecto debe ser comunicado a los *stakeholders* adecuados, según el Plan de Gestión de Comunicaciones.

Tabla 24: Formato de Reporte de Cierre de Fase o Proyecto

Reporte de Cierre de Fase o Proyecto
Nombre del Proyecto
Implementación de una Estructura Organizacional para la empresa “Macro Estudio”
Nombre de la fase o hito a cerrar
Fecha de cierre de fase o proyecto
Fecha de elaboración del reporte
Responsable de la fase o proyecto
Objetivos de la fase o del proyecto

Resultados y entregables alcanzados

Evaluación y Desempeño del Equipo

Cumplimiento de los Requisitos y expectativas del cliente (interno o externo)

Costo vs Presupuesto

Tiempo requerido vs Tiempo planificado

Recursos Liberados

Récord de Seguridad Ocupacional

Lecciones aprendidas

Recomendaciones para futuros proyectos

Contratos vinculados que se cierran en esta fase: (adquisiciones)

Palabras clave o etiquetas

Director del Proyecto:

Firmas de Cierre:

Responsable del Registro

Fuente: Elaboración propia

4 DESARROLLO DE LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO ALINEADO AL ESTÁNDAR DEL PMI® – PMBOK® – V6

4.1 Planificación de la Gestión del Alcance, Cronograma y Costos

4.1.1 Plan de la Gestión del Alcance

En la Tabla 25 se muestra el Plan de Gestión del alcance que documenta cómo serán definido, validado y controlado el alcance del proyecto.

Tabla 25: Plan de Gestión del Alcance

Nombre del Proyecto:			
Implementación de una Estructura Organizacional para la empresa “Macro Estudio”			
Versión del Plan:	1	Elaborada por:	“Líder del Proyecto”
Fecha:			
Motivo de la Actualización a esta versión:			
Arranque de la fase de planificación.			
Proceso para elaborar el enunciado del alcance:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de los Interesados: Esta actividad corresponde al análisis de las expectativas, necesidades y requisitos de los interesados clave del proyecto, es decir los gerentes general, administrativo, operativo y los analistas de diseño y de catastros, así como proveedores, clientes y los consultores. 2. Definición del propósito y objetivos del proyecto: Por medio de reuniones con los interesados del proyecto, se discutirá y clarificará el propósito del proyecto y sus objetivos. Por medio de estas reuniones, se recopilarán datos e información relevante sobre las necesidades organizacionales y los desafíos que enfrentan actualmente. 3. Identificación y documentación de requisitos: Realizar sesiones de 			

lluvias de ideas y talleres con los interesados para identificar los requisitos del proyecto, incluyendo las funciones y responsabilidades de cada puesto, los procesos y procedimientos a implementar, y cualquier restricción o limitación existente. Se deberá utilizar la pericia del consultor para evaluar la viabilidad y la relevancia de cada requisito identificado.

4. Elaboración del “Enunciado del Alcance”: Se deberá utilizar los requisitos identificados, priorizados y validados para redactar el enunciado del alcance del proyecto, que lo describa claramente, así como, los entregables esperados, los límites del proyecto y los criterios de éxito.
5. Validación del enunciado del alcance: Por medio de una reunión entre el consultor y los interesados clave, se realizará una revisión final del enunciado del alcance para asegurarse de que refleje con precisión sus necesidades y expectativas.
6. Documentación y comunicación del enunciado del alcance: El enunciado del alcance se deberá documentar en un formato claro y conciso, con toda la información relevante, que se convierta posteriormente una de las entradas para las fases de ejecución; monitoreo y control; y, cierre del proyecto. Se deberá comunicar a los interesados del proyecto para garantizar su comprensión y aceptación.

Proceso que permite la creación de la EDT y su diccionario asociado:

1. Definir las fases del proyecto: Identificar las principales etapas o fases. Una guía para hacerlo puede tomar criterios de planificación, ejecución, monitoreo y control, cierre y evaluación.
2. Identificar los entregables principales: Utilizando la técnica de descomposición y juicio de expertos, se identificará los entregables principales y productos tangibles que se deben completar en cada fase del proyecto, por ejemplo: Documentos, procesos, sistemas, políticas, procedimientos, etc.
3. Descomponer los entregables principales: Se deberá descomponer los entregables principales en entregables más pequeños y manejables.

Con la guía del experto, se determinará la estructura y jerarquía adecuada asegurándose de cada uno sea claramente definido y medible.

4. Revisión y validación: Una vez realizada la EDT preliminar, se llevará a cabo reuniones con los principales *stakeholders*, para revisar y validar la estructura propuesta. Hay que asegurarse de que todos los interesados estén de acuerdo y que la EDT refleje con precisión el alcance y los objetivos del proyecto.
5. Ajustes y Finalización: Realizar los ajustes necesarios a la EDT en base a los comentarios y retroalimentaciones recibidas. Luego, finalizar la EDT, su diccionario asociado y documentar todos los entregables, responsabilidades y relaciones entre las diferentes partes de la estructura.
6. Comunicación y distribución: Comunicar la EDT finalizada a todos los miembros del equipo de proyecto y a otros interesados relevantes. Asegurar que todos los miembros del equipo comprendan su rol y responsabilidades dentro de la estructura del proyecto.

Proceso que establece cómo se conservará la línea base del alcance

1. Establecer el estado inicial de las líneas base: Las líneas base del alcance del proyecto son el documento aprobado y firmado donde está el: El Enunciado del Alcance, la EDT y el Diccionario de la EDT. Este será el punto de partida para realizar el control del alcance del proyecto.
2. Definir los procedimientos de conservación: Frente a cualquier intención de promover un cambio en las líneas base del alcance se debe activar el procedimiento de Gestión Integrada de Cambios, incluyendo las solicitudes de cambios respectivas.
3. Monitorear el desempeño del Proyecto: Utilizar técnicas de análisis de variación y análisis de tendencia para monitorear el desempeño del proyecto en comparación con las líneas base del alcance establecidas. Identificar cualquier desviación significativa que pueda requerir cambios en el alcance del proyecto.
4. Actualizar las líneas base del alcance si es necesario: Si se aprueba

algún cambio propuesto, se deberá actualizar las líneas base del alcance: El Enunciado del Alcance, la EDT y su diccionario asociado.
Proceso que especifica cómo se obtendrá la aceptación formal de los entregables:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los entregables: En base a la subdivisión realizada en el proceso de creación de la EDT. 2. Definición de criterios de aceptación: Junto a los <i>stakeholders</i> relevantes, definir claramente los criterios de aceptación para cada entregable. Estos criterios deben ser SMART. 3. Desarrollar un plan de verificación: En la fase de ejecución pondrá en marcha la estructura organizacional y cada entregable generado. El plan deberá contar con métodos, técnicas, tiempo y recursos para verificar si los entregables cumplen con los criterios de aceptación. 4. Revisión y validación: Una vez culminado el período de pruebas, se revisará los resultados con los interesados clave para validar los entregables. 5. Aprobación formal: Una vez que se haya confirmado que los entregables cumplen con los criterios de aceptación, se procede a firmar un acta de entrega recepción (el formato de cierre de fase o proyecto) en la que se indica que el entregable es aceptado. 6. Almacenamiento y registro: Los entregables aceptados formalmente pasan a ser parte de los activos de la organización y formarán parte del repositorio de activos de la organización.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 26 se muestra el Plan de Gestión de los Requisitos donde se recopilan, categorizarán, priorizarán, se monitorearán, se gestiona el cambio y verifican los requisitos del proyecto. Este documento se utilizará como una herramienta de comunicación, dando a los *stakeholders* una visión de cómo se gestionarán los procesos involucrados en el análisis de requisitos del proyecto.

Tabla 26: Plan de Gestión de los Requisitos

Nombre del Proyecto:			
Implementación de una Estructura Organizacional para la empresa "Macro Estudio"			
Versión del Plan:	1	Elaborada por:	"Líder del Proyecto"
Fecha:			
Recopilación de Requisitos:			
<p>Durante esta fase, se hace hincapié en captar el mayor número posible de necesidades percibidas de todas las partes interesadas válidas. No todas las necesidades que identificamos aquí terminarán siendo "requisitos" reales, pero serán identificadas y comprendidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con los Interesados: Por medio de visitas a las oficinas se consultará sobre los inconvenientes actuales que cada interesado ha podido percibir dentro de la organización. • Visitas de Campo a los Proyectos: Se realizarán visitas de campo a los proyectos que están en marcha para identificar cómo opera la empresa. • Entrevistas con los Interesados: Aprovechando las visitas en campo y la escasa tensión que se produce al poder hablar sin la presencia de los superiores, se realizan entrevistas a los involucrados para escuchar los posibles problemas que aquejan a la empresa. <p>A medida que identifiquemos cada requisito, documentaremos lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del requisito • Descripción del requisito • La parte interesada para la que es importante • Alguna medida de criticidad (qué tan importante es basada en una visión cuantificada de "tenerlo" versus "NO tenerlo") • Criterios de aceptación (una forma cuantificada de entender los detalles del requisito. En otras palabras, ¿cómo sabremos que se ha cumplido?) 			
Categorización de los Requisitos:			

En esta etapa del plan categorizaremos los requisitos de forma lógica. Las siguientes categorías son propuestas:

1. Estratégicos
2. Operativos y Financieros
3. De Gestión de Proyectos
4. De Recursos Humanos
5. De Gestión de Cambio
6. De Relación con *Stakeholders* externos
7. De Documentación

Priorización de los Requisitos

El enfoque para priorizar los requisitos será el de escoger los que mejor alineación tengan con los objetivos estratégicos actuales y permita reducir los fuertes gastos operativos.

Para dar un enfoque cuantitativo que posteriormente sirva para el análisis se pondera a las categorías de la siguiente manera:

Categorías de los Requisitos	Calificación por puntos
1. Estratégicos	10
2. Operativos y Financieros	8
3. De Relación con <i>Stakeholders</i> externos	6
4. De Gestión de Proyectos	4
5. De Gestión de Cambio	3
6. De Documentación	2
7. De Recursos Humanos	1

Trazabilidad de Requisitos

A partir del 01 de Julio del 2024, fecha en la que se estima, arrancar con la fase de ejecución del proyecto, se realizará un seguimiento de todos los requisitos, su origen, el objetivo del proyecto que apoyan, la actividad de la EDT en la que se aborda, cuando se verifica y valida. Se utilizará la matriz de trazabilidad mostrada en la Tabla 27 para gestionar los datos de cada requisito.

El Ing. Paúl Estévez será responsable del seguimiento de los requisitos. Él

informará cualquier impacto en los requisitos del proyecto, basado en el desempeño actual, al Gerente de Proyecto dentro de las 24 horas posteriores a un cambio de estado.

Para rastrear los requisitos se realizarán evaluaciones mensuales, de los resultados a partir de la implementación de la nueva estructura organizacional. Se verificará el uso de los Activos de la Organización y cómo impacta en las actividades diarias del personal.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27: Matriz de Trazabilidad de Requisitos

REQ No.	Descripción del Requisito	Categoría del Requisito	Necesidad, Oportunidad, Meta y Objetivo del Negocio	Entregable de la EDT relacionado	Criterio de cumplimiento del requisito
1	Generar un área funcional especializada para que se encargue de ofertar los servicios a los potenciales clientes y permita cerrar los negocios satisfactoriamente	1	Qué el técnico que se dedique a las negociaciones tenga la capacidad de venta y conozca muy bien del negocio.	Gerencia Comercial	Generar esta área funcional y que se definan sus procesos internos, roles y responsabilidades.
2	Incrementar la presencia en redes sociales acerca de los servicios que tiene la empresa	3	Incrementar el nivel de venta de los productos y servicios que oferta Macro Estudio	Gerencia Comercial Área de Marketing	Definir las estrategias de venta de los productos y servicios.
3	Actualización de <i>software</i> para reducir los tiempos de diseño y ser más eficientes.	2	Reducir costos y el tiempo de respuesta de las necesidades del cliente	Gerencia Operativa Adquisición de licencias	<i>Software</i> instalado con licencias que permitan el máximo rendimiento del programa.
4	Recibir capacitación en	2	Incrementar los leads	Gerencia	Generar programas de

REQ No.	Descripción del Requisito	Categoría del Requisito	Necesidad, Oportunidad, Meta y Objetivo del Negocio	Entregable de la EDT relacionado	Criterio de cumplimiento del requisito
	ventas y habilidades blandas enfocadas a las relaciones con los clientes		que mantiene la empresa	Comercial & Administrativa	capacitación con fechas claras y duración de cada sesión de capacitación
5	Implantar en la empresa una política de pruebas para seleccionar el personal operativo de obra	2	Reducir tiempos de ejecución de los proyectos e incrementar la calidad de los productos	Gerencia Administrativa & Operativa	Una base de datos de habilidades probadas de los obreros.
6	Obtener un abanico de proveedores	3	Mejorar las condiciones de negociación de los contratos	Gerencia Administrativa Logística y Adquisiciones	Una base de datos de datos de proveedores calificados para los insumos más importantes de la empresa
7	Política de control de horarios para los obreros y residentes de obra.	7	Maximizar el tiempo efectivo por el que se paga al obrero	Gerencia Administrativa RRHH & SSO	Sistema de marcaje con horario o biométrico en obra
8	Generar un área funcional	4	Tener los materiales a	Gerencia	Una bodega centralizada,

REQ No.	Descripción del Requisito	Categoría del Requisito	Necesidad, Oportunidad, Meta y Objetivo del Negocio	Entregable de la EDT relacionado	Criterio de cumplimiento del requisito
	que se encargue del ingreso, registro, almacenamiento y gestión de los materiales necesarios para los proyectos		tiempo, en cantidades y calidades adecuadas en cada proyecto y en buenas condiciones	Operativa Cadena de Suministros	con sistemas de gestión de materiales y que se enlace con el área contable de la empresa.
9	Política de gestión de recursos que permita elaborar una lista de los recursos necesarios para cada proyecto por lo menos un mes antes de que se necesiten en obra	4	Poder realizar la gestión de adquisiciones con suficiente antelación para obtener los recursos de manera oportuna y a los mejores precios	Procesos internos del área de Planificación & adquisiciones	Procedimiento claro de gestión de recursos con la asignación de un responsable de generar la lista de recursos.
10	Que la empresa continúe operando a pesar de que los directivos o cualquier colaborador se desvincule	1	Mantener en el tiempo la empresa y alcanzar la visión de sus accionistas y socios.	Perfiles de los puestos de trabajo de cada colaborador	Documentos donde se especifique los roles u funciones de cada colaborador de la empresa.

REQ No.	Descripción del Requisito	Categoría del Requisito	Necesidad, Oportunidad, Meta y Objetivo del Negocio	Entregable de la EDT relacionado	Criterio de cumplimiento del requisito
	de la empresa.				
11	Generar un área funcional especializada para que se encargue de manejar las finanzas de la empresa y de cada uno de sus proyectos	2	Conocer cuánto se gasta y cuánto se gana por cada proyecto, para conocer la rentabilidad de cada proyecto	Gerencia Financiera & sus procesos internos	Proceso de gestión de costos y gastos implementado en la organización
12	Capacitación para entender los procesos y su importancia en la nueva estructura funcional.	5	Aceptar y aprovechar la nueva forma de trabajo para ser más eficientes	Gestión del Cambio	Los colaboradores de la empresa empiezan a utilizar los nuevos procesos y mejorar sus indicadores de gestión.
13	Tener al alcance y con fácil acceso los conocimientos y experiencias de otros proyectos disponibles para todos los miembros de la	6	Generar un repositorio de lecciones aprendidas	Gerencia Administrativa & Área de TIC's	Que los colaboradores utilicen de manera adecuada el repositorio de lecciones aprendidas antes, durante y después de cada proyecto.

REQ No.	Descripción del Requisito	Categoría del Requisito	Necesidad, Oportunidad, Meta y Objetivo del Negocio	Entregable de la EDT relacionado	Criterio de cumplimiento del requisito
	organización				
14	Que los logros que se obtienen por medio del esfuerzo de los colaboradores sean reconocidos por los directivos de la empresa	5	Generar un sentido de compromiso y bienestar entre los colaboradores de la organización	Gestión de Cambio	Ceremonia de reconocimiento de los logros o avances alcanzados.
15	Investigar y capturar nuevos nichos de mercado.	3	Expandir las operaciones de la empresa e incrementar los ingresos por ventas.	Gerencia Comercial	Contrato y proyectos fuera de los límites de Atuntaqui.
16	Mantener en el tiempo los resultados del proyecto	1	Que la inversión realizada en este proyecto se transforme en beneficios a largo plazo.	Gestión de Cambio	Que la cultura organizacional se haya transformado de reactiva a proactiva.

REQ No.	Descripción del Requisito	Categoría del Requisito	Necesidad, Oportunidad, Meta y Objetivo del Negocio	Entregable de la EDT relacionado	Criterio de cumplimiento del requisito
17	Poder tomar decisiones basado en datos	6	Realizar una mejor planificación de recursos y esfuerzos en la organización	Procesos Internos & Gestión de Cambio	Que los directivos utilicen el repositorio de lecciones aprendidas para analizar las oportunidades de negocio.

Fuente: Elaboración Propia

4.1.2 Estructura Desglosada de Trabajo (EDT)

La Figura 13 muestra la EDT del proyecto a nivel de entregables, mas no a nivel de actividades para materializar dichos entregables.

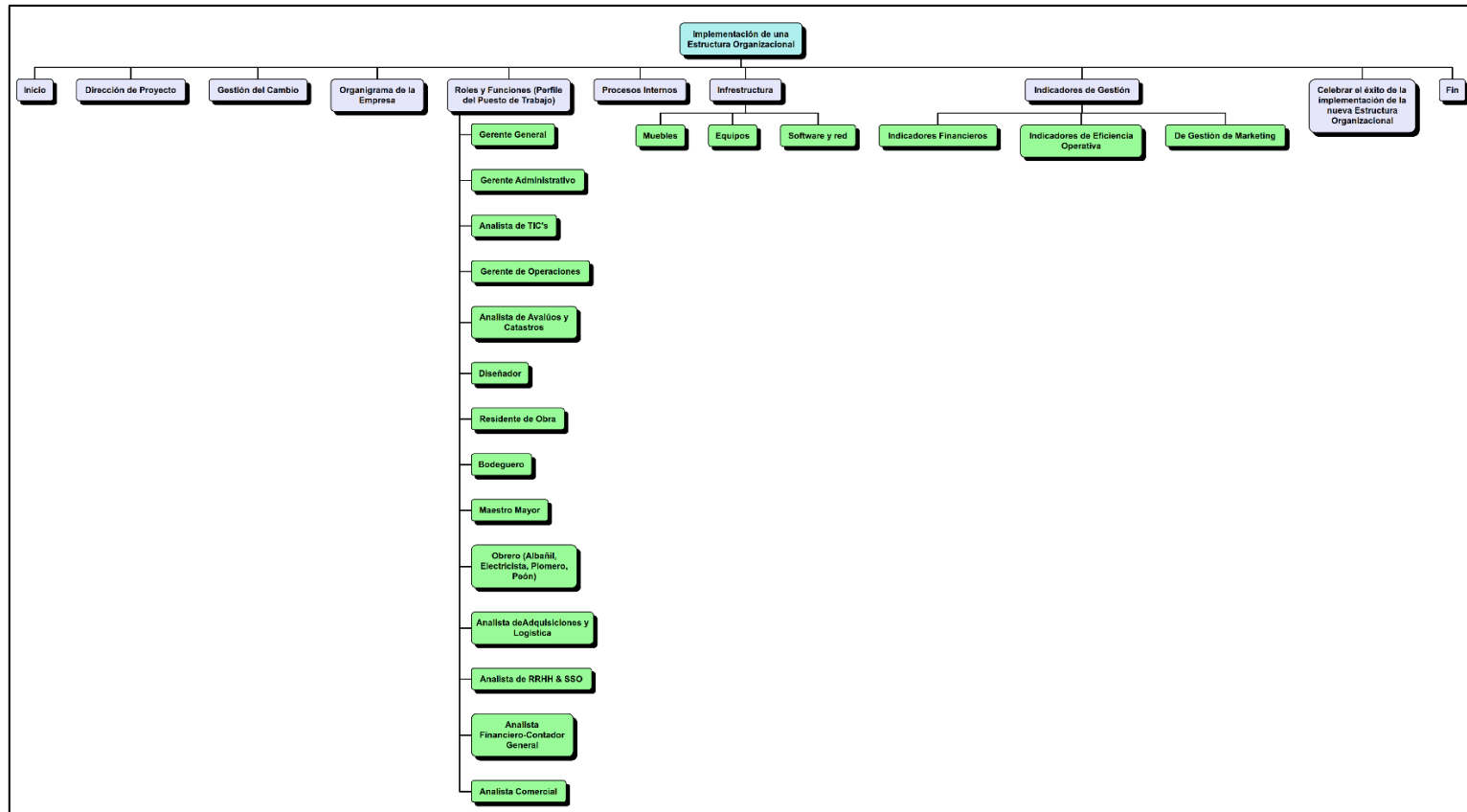


Figura 13: Estructura Desglosada de Trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Las actividades para desarrollar los entregables se muestran en el apartado 4.1.5 de este documento. Para tener una idea más clara de los entregables que se necesitan desarrollar, el tiempo de ejecución y el presupuesto necesario de este proyecto, se elaboró una propuesta de organigrama, se plantearon varios procesos internos para las diferentes áreas funcionales propuestas y se definieron los indicadores de gestión más representativos. Esta propuesta se observa en el [ANEXO 6](#)

4.1.3 Diccionario de la EDT

Tabla 28: Proceso Transversal, Dirección de Proyecto

ID#	Cuenta de	Ultima actualización	Responsable
1	Control # 0	12/04/2024	Andrés Ortiz Oscar Guamaní
Descripción: DIRECCIÓN DE PROYECTO			
Criterio de aceptación: Es el proceso transversal a todo el proyecto que gestiona todas las actividades del proyecto e incrementa las probabilidades de éxito del proyecto.			
Entregables: Todas las acciones, planes, informes, solicitudes de cambio, etc., que permitan que el proyecto se concluya de manera satisfactoria.			
Supuestos: Que existen los recursos y la colaboración de los <i>stakeholders</i> para llevar a cabo todos los procesos de dirección de proyectos.			
Recursos Asignados: <i>Project Manager, Project Team</i>			
Duración: 277 días			
Costos: \$11.470,55			
Fuente: Elaboración Propia			

Tabla 29: Entregable, Gestión de Cambio

ID#	Cuenta de	Ultima actualización	Responsable
2	Control # 0	12/04/2024	Andrés Ortiz Oscar Guamaní

Descripción: GESTIÓN DEL CAMBIO

Criterio de aceptación: Este proceso permite a los colaboradores de la empresa adaptarse a la nueva estructura organizacional. Es un proceso que, en su mayoría, permite que la transición hacia los nuevos procesos y formas de trabajo sea lo menos traumatizante posible para los colaboradores.

Entregables: Todas las acciones, planes, informes, solicitudes de cambio, etc., que permitan que el proyecto se concluya de manera satisfactoria.

Supuestos: Que existen los recursos y la colaboración de los *stakeholders* para llevar a cabo todos los procesos de dirección de proyectos.

Recursos asignados: *Project Manager, Project Team*

Duración: 52 días

Costos: \$3.937,85

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 30: Entregable, Organigrama de la empresa

ID#	Cuenta de	Ultima actualización	Responsable
3	Control # 0	12/04/2024	Andrés Ortiz Oscar Guamaní

Descripción: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Criterio de aceptación: Debe ser clara, fácil de entender e interpretar. Debe permitir añadir nuevas áreas funcionales según el crecimiento y la expansión de las operaciones de la empresa. Por el tamaño y cultura organizacional actual, debe ser una estructura funcional, pero se recomienda fuertemente que se transforme a una matricial fuerte y posteriormente a una con enfoque a proyectos.

Entregables: Un gráfico con todas las áreas funcionales descritas y con sus relaciones jerárquicas establecidas.

Supuestos: Que permita la expansión a futuro de la empresa.

Recursos asignados: *Project Manager, Project Team*

Duración: 36 días

Costos: \$1.904,05

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 31: Entregable, Roles y Funciones (perfil del puesto de trabajo)

ID#	Cuenta de	Ultima actualización	Responsable
4	Control # 0	12/04/2024	Andrés Ortiz Oscar Guamaní
Descripción: ROLES Y FUNCIONES (PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO)			
Criterio de aceptación: Debe contener los perfiles de trabajo, roles y responsabilidades de cada miembro actual y futuro de la organización.			
Entregables: Los perfiles del puesto de trabajo de cada integrante actual y futuro de la organización.			
Supuestos: Que se cuente con todos los futuros integrantes de la organización.			
Recursos asignados: <i>Project Manager, Project Team</i>			
Duración: 48 días			
Costos: \$3.066,95			
Fuente: Elaboración Propia			

Tabla 32: Entregable, Procesos Internos

ID#	Cuenta de	Ultima actualización	Responsable
5	Control # 0	12/04/2024	Andrés Ortiz Oscar Guamaní
Descripción: PROCESOS INTERNOS			
Criterio de aceptación: Debe contener todos los procesos internos que actualmente tiene la organización, así como, nuevos procesos que mejoren la eficiencia de todas las áreas funcionales creadas.			
Entregables: Un mapa (flujograma) de cada uno de los procesos que tiene cada una de las áreas funcionales de la empresa. En formato PDF y en el programa editable especializado para el diseño de procesos.			
Supuestos: Que se pueda identificar la mayor cantidad de procesos al inicio del ciclo de vida del proyecto.			
Recursos asignados: <i>Project Manager, Project Team</i>			
Duración: 112 días			

Costos: \$6.434,86

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 33: Entregable, Infraestructura

ID#	Cuenta de	Ultima actualización	Responsable
6	Control # 0	12/04/2024	Andrés Ortiz Oscar Guamaní
Descripción: INFRAESTRUCTURA			
Criterio de aceptación: Debe constar con todos los muebles, equipos informáticos, <i>software</i> contable, infraestructura de red que servirán para los nuevos colaboradores de la nueva estructura organizacional.			
Entregables: Escritorios, sillas, archivador, computadores, <i>software</i> contable, red datos, <i>software</i> de diseño, instalación y pruebas de los sistemas.			
Supuestos: Que existan el mercado local todos los muebles y equipos necesarios.			
Recursos asignados: <i>Project Manager</i> , <i>Project Team</i> , Escritorio, sillas, computadores, <i>software</i> contable, red informática, instalación y pruebas.			
Duración: 10 días			
Costos: \$11.156,00			

Tabla 34: Entregable, Indicadores de Gestión

ID#	Cuenta de	Ultima actualización	Responsable
7	Control # 0	12/04/2024	Andrés Ortiz Oscar Guamaní
Descripción: INDICADORES DE GESTIÓN			
Criterio de aceptación: Deben enfocarse en los objetivos estratégicos de la organización, considerar los procesos más relevantes y los recursos más representativos de la organización. Se requiere que al menos sean de tres tipos: financieros, de eficiencia operativa y de marketing.			
Entregables: Se requiere que al menos sean de tres tipos: financieros, de eficiencia operativa y de marketing.			
Supuestos: Que se pueda recoger los suficientes datos y que sean verdaderos			

para reflejar adecuadamente el rendimiento de la empresa y sus procesos.

Recursos asignados: *Project Manager, Project Team,*

Duración: 32,01 días

Costos: \$1.880,45

Fuente: elaboración Propia

Tabla 35: Entregable, Celebrar el éxito de la implementación

ID#	Cuenta de	Ultima actualización	Responsable
8	Control # 0	12/04/2024	Andrés Ortiz Oscar Guamaní
Descripción: CELEBRAR EL ÉXITO DE LA IMPLEMENTACIÓN			
Criterio de aceptación: Debe ser una ceremonia de reconocimiento en dónde se resalte los logros del equipo, las mejoras alcanzadas y la eficiencia de la empresa.			
Entregables: La celebración debe incluir ceremonia, cena, baile y presentes de reconocimiento.			
Supuestos: Que se alcance los objetivos del proyecto y se cuenten con los recursos necesarios para ejecutar este entregable.			
Recursos asignados: <i>Project Manager, Project Team</i>			
Duración: 1 día			
Costos: \$1.004,53			
Fuente: Elaboración Propia			

4.1.4 Planificación de la Gestión del Cronograma

El Plan de Gestión de Cronograma, que se observa en la Tabla 36, servirá de guía para el *Project Manager* y el equipo de proyecto para que permita realizar la planificación, desarrollo, monitoreo y control del cronograma del proyecto. En conjunto con el equipo, el *Project Manager*, deberán definir las actividades necesarias para producir los entregables, estimar su duración respectiva, así como los recursos necesarios para completar las actividades del Proyecto.

Tabla 36: Plan de Gestión del Cronograma

Nombre del Proyecto:			
Implementación de una Estructura Organizacional para la empresa “Macro Estudio”			
Versión del Plan:	1	Elaborada por:	“Líder del Proyecto”
Fecha:			
Planificación:			
Creación de la lista de actividades y atributos			
Las actividades del proyecto se definirán mediante la técnica de la descomposición. En reuniones con los interesados clave y el equipo de proyecto, se definirán las actividades necesarias para completar cada entregable.			
Estimación de los recursos de la actividad			
Como este proyecto se lleva por primera vez en la empresa y no hay datos para tomarlos como base, se deberá estimar los recursos de cada actividad y luego una estimación ascendente para los niveles superiores de la EDT. Se priorizará el usar unidades enteras. Las reuniones, en lo posible, deben desarrollarse en horario de oficina, destinando un par de horas diarias al proyecto.			
Estimaciones de la duración de la actividad			
Debido a que este proyecto se lleva por primera ocasión en la empresa y no se cuenta con datos para tomarlos como base, se deberá utilizar el juicio de expertos para estimar la duración de cada actividad y posteriormente una estimación ascendente para los niveles superiores de la EDT. La precisión de las estimaciones será como mínimo de días y como máximo de semanas completas.			
Identificación de riesgos/contingencias programadas			
Resistencia al cambio por parte de los empleados: Existe el riesgo de que los empleados, acostumbrados a la antigua forma de operar, se muestren reticentes o se opongan a los cambios propuestos en la estructura organizacional.			

Pérdida de productividad durante la transición: Durante el proceso de implementación, es posible que la productividad de la empresa se vea afectada debido a la necesidad de capacitación, ajustes en los procesos y la reorganización de equipos, lo que podría impactar negativamente en la entrega de proyectos y en los resultados financieros.

Pérdida de Experiencia: La partida de personal clave implica una pérdida sustancial de experiencia y conocimiento en la industria de la construcción y en los aspectos operativos de la empresa. Esto podría dificultar la planificación y ejecución de proyectos de construcción y la gestión de equipos.

Vacío de Liderazgo y Experiencia: La partida de los directivos y miembros administrativos podría dejar un vacío de liderazgo y experiencia en la empresa, lo que podría impactar negativamente la toma de decisiones estratégicas y la operación diaria.

Inestabilidad Operativa: La transición de personal clave hacia cargos públicos podría causar inestabilidad operativa en la empresa, ya que la gestión y supervisión podrían verse afectadas, lo que podría influir en la ejecución de proyectos.

Falta de Continuidad Estratégica: La falta de continuidad en la alta dirección y en el equipo administrativo podría llevar a una pérdida de coherencia estratégica y a desafíos para alinear la estructura con los objetivos a largo plazo.

Para manejar los riesgos de alto nivel identificados se ha propuesto que el proyecto cuente con un Programa de Gestión del Cambio que se ha incluido en la EDT del proyecto.

Uso de la herramienta de programación/desarrollo de horarios

Para secuenciar las actividades del cronograma se utilizará la herramienta *MS*

<p><i>Project</i> y <i>WBS Schedule Pro</i> para secuenciar las actividades y desarrollar el cronograma de trabajo. El método de cronograma que se utilizará es el de la ruta crítica. La línea base del cronograma se aprobará tras varias revisiones con los interesados relevantes.</p>
<p>Aprobación de la línea base del cronograma</p>
<p>La línea base del cronograma la aprobará el Patrocinador del Proyecto, Arq. Felipe Manrique, Gerente General de Macro Estudio.</p>
<p>Monitoreo y Control: El cronograma aprobado se cambiará solo a través del proceso formal de control de cambios.</p>
<p>Evaluaciones de desempeño</p>
<p>Las revisiones del rendimiento del proyecto se realizarán el penúltimo viernes de cada mes, para tener suficiente información y que se pueda presentar el informe de rendimiento el primer lunes de cada mes. El rendimiento de proyecto se realizará mediante la gestión del valor ganado y las fechas reales frente a las planificadas. En la reunión de revisión del desempeño del proyecto deberán participar de manera obligatoria el Patrocinador del proyecto, el <i>Project Manager</i>, el Gerente Administrativo y el Gerente de Operaciones.</p>
<p>Umbrales de control de programación</p>
<p>Se considerará una variación aceptable del cronograma si esta se encuentra dentro de un margen del 5% con relación al valor planificado o de 3 días en fechas reales contra las planificadas. Si los umbrales se superan es obligación del <i>Project Manager</i> tomar acciones correctivas para corregir la desviación.</p>
<p>Programar informes de rendimiento</p>
<p>Se informará avances del rendimiento del proyecto mediante un informe ejecutivo en formato PDF, que se distribuirá a los interesados clave del proyecto por correo electrónico. Este documento pasará al repositorio de lecciones aprendidas y deberá desarrollarse un formato de informe.</p>

Aprobaciones	
Patrocinador del Proyecto Arq. Felipe Manrique _____ _____ Fecha de firma	<i>Project Manager</i> Ing. Andrés Ortiz Ing. Oscar Guamaní _____ _____ _____ Fecha de firma

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.5 Definir las Actividades

La Tabla 37 muestra las actividades necesarias para que cada entregable se pueda ejecutar, estimar su tiempo y posteriormente su presupuesto.

Tabla 37: Actividades para materializar los entregables del Proyecto

Implementación de una Estructura Organizacional
Inicio
Dirección de Proyecto
Gestión del Cambio
Desarrollar una campaña de comunicación para crear un sentido de urgencia
Formar un equipo de liderazgo para gestionar el cambio
Definir la visión de la nueva Estructura Organizacional y comunicarla
Desarrollar un proceso para identificar y eliminar obstáculos
Desarrollar un programa de participación de empleados
Desarrollar un plan para gestionar la resistencia al cambio
Desarrollar un plan para celebrar el éxito
Desarrollar un plan para reforzar los nuevos comportamientos y hábitos
Organigrama de la Empresa

Realizar entrevistas con los miembros del equipo para identificar roles y responsabilidades
Revisar la documentación existente para identificar roles y responsabilidades
Definir las áreas funcionales, equipos y niveles jerárquicos
Diseñar el organigrama
Revisar y validar el organigrama con los miembros del equipo
Aprobar el organigrama por parte de los <i>stakeholders</i> clave
Roles y Funciones (Perfil del Puesto de Trabajo)
Gerente General
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada
Revisar y validar el perfil de trabajo
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave
Gerente Administrativo
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada
Revisar y validar el perfil de trabajo
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave
Analista de TIC's
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.

Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada
Revisar y validar el perfil de trabajo
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave
Gerente de Operaciones
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada
Revisar y validar el perfil de trabajo
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave
Analista de Avalúos y Catastros
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada
Revisar y validar el perfil de trabajo
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave
Diseñador
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada
Revisar y validar el perfil de trabajo
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave
Residente de Obra
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo

Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada
Revisar y validar el perfil de trabajo
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave
Bodeguero
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada
Revisar y validar el perfil de trabajo
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave
Maestro Mayor
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada
Revisar y validar el perfil de trabajo
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave
Obrero (Albañil, Electricista, Plomero, Peón)
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada
Revisar y validar el perfil de trabajo
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave
Analista de Adquisiciones y Logística

Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada
Revisar y validar el perfil de trabajo
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave
Analista de RRHH & SSO
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada
Revisar y validar el perfil de trabajo
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave
Analista Financiero-Contador General
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada
Revisar y validar el perfil de trabajo
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave
Analista Comercial
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada
Revisar y validar el perfil de trabajo

Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave
Procesos Internos
Identificar los procesos internos actuales de la empresa y documentarlos
Analizar los procesos actuales y determinar si son eficientes y efectivos
Identificar áreas de mejora en los procesos actuales y desarrollar soluciones para abordarlas.
Diseñar nuevos procesos internos que sean más eficientes y efectivos
Documentar los nuevos procesos internos y asegurarse de que sean comprensibles para todos los miembros de la organización
Capacitar a los miembros del equipo en los nuevos procesos de internos
Implementar los nuevos procesos internos y monitorear su efectividad
Realizar ajustes y mejoras a los nuevos procesos según sea necesario
Infraestructura
Muebles
Equipos
<i>Software</i> y red
Indicadores de Gestión
Indicadores Financieros
Identificar los objetivos estratégicos y procesos clave de la empresa
Identificar los recursos clave de la empresa y definir los indicadores de gestión que se utilizarán para medir la eficiencia y efectividad en el uso de esos recursos
Definir los criterios de medición para cada indicador de gestión, incluyendo la frecuencia de medición y los responsables de la medición
Desarrollar un plan de monitoreo y reporte de los indicadores de gestión, incluyendo la frecuencia y el formato de los informes.
Indicadores de Eficiencia Operativa
Identificar los objetivos estratégicos y procesos clave de la empresa
Identificar los recursos clave de la empresa y definir los indicadores de gestión que se utilizarán para medir la eficiencia y efectividad en el uso de esos

recursos
Definir los criterios de medición para cada indicador de gestión, incluyendo la frecuencia de medición y los responsables de la medición
Desarrollar un plan de monitoreo y reporte de los indicadores de gestión, incluyendo la frecuencia y el formato de los informes.
De Gestión de Marketing
Identificar los objetivos estratégicos y procesos clave de la empresa
Identificar los recursos clave de la empresa y definir los indicadores de gestión que se utilizarán para medir la eficiencia y efectividad en el uso de esos recursos
Definir los criterios de medición para cada indicador de gestión, incluyendo la frecuencia de medición y los responsables de la medición
Desarrollar un plan de monitoreo y reporte de los indicadores de gestión, incluyendo la frecuencia y el formato de los informes.
Celebrar el éxito de la implementación de la nueva Estructura Organizacional
Fin

Fuente: Elaboración Propia

4.1.6 Cronograma del Proyecto

En la Tabla 38 se puede observar el cronograma de proyecto. Para el cronograma se ha establecido un calendario en el que se trabaja de lunes a viernes de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00. Los sábados y domingos no se trabajan. En este cronograma se puede observar que las tareas que tiene una duración de varios días, y se extiende el fin de semana, hacen que el período de implementación se extienda.

Tabla 38: Cronograma del Proyecto

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Implementación de una Estructura Organizacional	276,78 días	lun 1/7/24	jue 24/7/25
Inicio	0 días	lun 1/7/24	lun 1/7/24

Dirección de Proyecto	276,77 días	lun 1/7/24	jue 24/7/25
Gestión del Cambio	71,38 días	lun 1/7/24	mar 8/10/24
Desarrollar una campaña de comunicación para crear un sentido de urgencia	15 días	lun 1/7/24	mar 30/7/24
Formar un equipo de liderazgo para gestionar el cambio	5 días	lun 1/7/24	mié 10/7/24
Definir la visión de la nueva Estructura Organizacional y comunicarla	5 días	lun 1/7/24	mié 10/7/24
Desarrollar un proceso para identificar y eliminar obstáculos	10 días	mié 10/7/24	mar 30/7/24
Desarrollar un programa de participación de empleados	10 días	mar 30/7/24	lun 19/8/24
Desarrollar un plan para gestionar la resistencia al cambio	10 días	lun 19/8/24	vie 6/9/24
Desarrollar un plan para celebrar el éxito	2 días	lun 19/8/24	jue 22/8/24
Desarrollar un plan para reforzar los nuevos comportamientos y hábitos	15 días	lun 9/9/24	mar 8/10/24
Organigrama de la Empresa	40 días	lun 19/8/24	lun 14/10/24
Realizar entrevistas con los miembros del equipo para identificar roles y responsabilidades	15 días	lun 19/8/24	mié 18/9/24
Revisar la documentación existente para identificar roles y responsabilidades	5 días	mié 18/9/24	vie 27/9/24
Definir las áreas funcionales, equipos y niveles jerárquicos	3 días	vie 27/9/24	jue 3/10/24
Diseñar el organigrama	2 días	vie 4/10/24	mar 8/10/24

Revisar y validar el organigrama con los miembros del equipo	2 días	mar 8/10/24	vie 11/10/24
Aprobar el organigrama por parte de los <i>stakeholders</i> clave	1 día	vie 11/10/24	lun 14/10/24
Roles y Funciones (Perfil del Puesto de Trabajo)	48,63 días	lun 14/10/24	vie 20/12/24
Gerente General	10 días	lun 14/10/24	lun 28/10/24
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	2 días	lun 14/10/24	jue 17/10/24
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	2 días	vie 18/10/24	mar 22/10/24
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	1 día	mar 22/10/24	jue 24/10/24
Revisar y validar el perfil de trabajo	1 día	jue 24/10/24	vie 25/10/24
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave	1 día	vie 25/10/24	lun 28/10/24
Gerente Administrativo	10 días	lun 14/10/24	lun 28/10/24
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	2 días	lun 14/10/24	jue 17/10/24
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	2 días	vie 18/10/24	mar 22/10/24
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	1 día	mar 22/10/24	jue 24/10/24

Revisar y validar el perfil de trabajo	1 día	jue 24/10/24	vie 25/10/24
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave	1 día	vie 25/10/24	lun 28/10/24
Analista de TIC's	6,75 días	jue 24/10/24	vie 1/11/24
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	1 día	jue 24/10/24	vie 25/10/24
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	1 día	vie 25/10/24	lun 28/10/24
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	1 día	lun 28/10/24	mié 30/10/24
Revisar y validar el perfil de trabajo	1 día	mié 30/10/24	jue 31/10/24
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave	1 día	vie 1/11/24	vie 1/11/24
Gerente de Operaciones	10 días	jue 24/10/24	jue 7/11/24
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	2 días	jue 24/10/24	lun 28/10/24
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	2 días	lun 28/10/24	jue 31/10/24
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	1 día	vie 1/11/24	vie 1/11/24
Revisar y validar el perfil de trabajo	1 día	lun 4/11/24	mar 5/11/24

Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave	1 día	mar 5/11/24	jue 7/11/24
Analista de Avalúos y Catastros	9,88 días	lun 4/11/24	vie 15/11/24
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	2 días	lun 4/11/24	jue 7/11/24
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	2 días	jue 7/11/24	lun 11/11/24
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	1 día	lun 11/11/24	mié 13/11/24
Revisar y validar el perfil de trabajo	1 día	mié 13/11/24	jue 14/11/24
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave	1 día	vie 15/11/24	vie 15/11/24
Diseñador	9,88 días	lun 4/11/24	vie 15/11/24
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	2 días	lun 4/11/24	jue 7/11/24
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	2 días	jue 7/11/24	lun 11/11/24
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	1 día	lun 11/11/24	mié 13/11/24
Revisar y validar el perfil de trabajo	1 día	mié 13/11/24	jue 14/11/24
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave	1 día	vie 15/11/24	vie 15/11/24

Residente de Obra	10 días	lun 11/11/24	lun 25/11/24
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	2 días	lun 11/11/24	jue 14/11/24
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	2 días	vie 15/11/24	mar 19/11/24
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	1 día	mar 19/11/24	jue 21/11/24
Revisar y validar el perfil de trabajo	1 día	jue 21/11/24	vie 22/11/24
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave	1 día	vie 22/11/24	lun 25/11/24
Bodeguero	7,38 días	lun 11/11/24	jue 21/11/24
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	1 día	lun 11/11/24	mié 13/11/24
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	1 día	mié 13/11/24	jue 14/11/24
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	1 día	vie 15/11/24	vie 15/11/24
Revisar y validar el perfil de trabajo	1 día	lun 18/11/24	mar 19/11/24
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave	1 día	mar 19/11/24	jue 21/11/24
Maestro Mayor	9,88 días	lun 18/11/24	vie 29/11/24

Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	2 días	lun 18/11/24	jue 21/11/24
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	2 días	jue 21/11/24	lun 25/11/24
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	1 día	lun 25/11/24	mié 27/11/24
Revisar y validar el perfil de trabajo	1 día	mié 27/11/24	jue 28/11/24
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave	1 día	vie 29/11/24	vie 29/11/24
Obrero (Albañil, Electricista, Plomero, Peón)	14,38 días	lun 18/11/24	vie 6/12/24
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	3 días	lun 18/11/24	vie 22/11/24
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	2 días	vie 22/11/24	mié 27/11/24
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	3 días	mié 27/11/24	mar 3/12/24
Revisar y validar el perfil de trabajo	1 día	mar 3/12/24	jue 5/12/24
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave	1 día	jue 5/12/24	vie 6/12/24
Analista de Adquisiciones y Logística	8,25 días	mar 3/12/24	vie 13/12/24
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de	2 días	mar 3/12/24	vie 6/12/24

liderazgo			
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	1 día	vie 6/12/24	lun 9/12/24
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	1 día	lun 9/12/24	mié 11/12/24
Revisar y validar el perfil de trabajo	1 día	mié 11/12/24	jue 12/12/24
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave	1 día	vie 13/12/24	vie 13/12/24
Analista de RRHH & SSO	8,25 días	mar 3/12/24	vie 13/12/24
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	2 días	mar 3/12/24	vie 6/12/24
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	1 día	vie 6/12/24	lun 9/12/24
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	1 día	lun 9/12/24	mié 11/12/24
Revisar y validar el perfil de trabajo	1 día	mié 11/12/24	jue 12/12/24
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave	1 día	vie 13/12/24	vie 13/12/24
Analista Financiero-Contador General	7,13 días	mié 11/12/24	vie 20/12/24
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	1 día	mié 11/12/24	jue 12/12/24

Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	1 día	vie 13/12/24	vie 13/12/24
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	1 día	lun 16/12/24	mar 17/12/24
Revisar y validar el perfil de trabajo	1 día	mar 17/12/24	jue 19/12/24
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave	1 día	jue 19/12/24	vie 20/12/24
Analista Comercial	7,13 días	mié 11/12/24	vie 20/12/24
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	1 día	mié 11/12/24	jue 12/12/24
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	1 día	vie 13/12/24	vie 13/12/24
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	1 día	lun 16/12/24	mar 17/12/24
Revisar y validar el perfil de trabajo	1 día	mar 17/12/24	jue 19/12/24
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave	1 día	jue 19/12/24	vie 20/12/24
Procesos Internos	132,75 días	vie 20/12/24	vie 27/6/25
Identificar los procesos internos actuales de la empresa y documentarlos	20 días	vie 20/12/24	vie 31/1/25
Analizar los procesos actuales y determinar si son eficientes y efectivos	15 días	vie 31/1/25	mar 4/3/25

Identificar áreas de mejora en los procesos actuales y desarrollar soluciones para abordarlas.	10 días	mar 4/3/25	lun 24/3/25
Diseñar nuevos procesos internos que sean más eficientes y efectivos	15 días	lun 24/3/25	mar 22/4/25
Documentar los nuevos procesos internos y asegurarse de que sean comprensibles para todos los miembros de la organización	3 días	mié 23/4/25	mar 29/4/25
Capacitar a los miembros del equipo en los nuevos procesos de internos	20 días	mar 29/4/25	vie 6/6/25
Implementar los nuevos procesos internos y monitorear su efectividad	5 días	vie 6/6/25	mar 17/6/25
Realizar ajustes y mejoras a los nuevos procesos según sea necesario	5 días	mié 18/6/25	vie 27/6/25
Infraestructura	10 días	vie 27/6/25	vie 11/7/25
Muebles	5 días	vie 27/6/25	vie 4/7/25
Equipos	5 días	vie 27/6/25	vie 4/7/25
<i>Software</i> y red	10 días	vie 27/6/25	vie 11/7/25
Indicadores de Gestión	17,9 días	vie 27/6/25	mié 23/7/25
Indicadores Financieros	5,5 días	vie 27/6/25	vie 4/7/25
Identificar los objetivos estratégicos y procesos clave de la empresa	1 día	vie 27/6/25	lun 30/6/25
Identificar los recursos clave de la empresa y definir los indicadores de gestión que se utilizarán para medir la eficiencia y efectividad en el uso de esos recursos	1 día	lun 30/6/25	mar 1/7/25

Definir los criterios de medición para cada indicador de gestión, incluyendo la frecuencia de medición y los responsables de la medición	1 día	mié 2/7/25	jue 3/7/25
Desarrollar un plan de monitoreo y reporte de los indicadores de gestión, incluyendo la frecuencia y el formato de los informes.	1 día	jue 3/7/25	vie 4/7/25
Indicadores de Eficiencia Operativa	6,53 días	vie 4/7/25	mar 15/7/25
Identificar los objetivos estratégicos y procesos clave de la empresa	1 día	vie 4/7/25	mar 8/7/25
Identificar los recursos clave de la empresa y definir los indicadores de gestión que se utilizarán para medir la eficiencia y efectividad en el uso de esos recursos	1 día	mar 8/7/25	mié 9/7/25
Definir los criterios de medición para cada indicador de gestión, incluyendo la frecuencia de medición y los responsables de la medición	1,53 días	mié 9/7/25	vie 11/7/25
Desarrollar un plan de monitoreo y reporte de los indicadores de gestión, incluyendo la frecuencia y el formato de los informes.	1 día	vie 11/7/25	mar 15/7/25
De Gestión de Marketing	5,88 días	mar 15/7/25	mié 23/7/25
Identificar los objetivos estratégicos y procesos clave de la empresa	1 día	mar 15/7/25	mié 16/7/25
Identificar los recursos clave de la empresa y definir los indicadores de gestión que se utilizarán para medir la eficiencia y efectividad en el uso de esos recursos	1 día	mié 16/7/25	vie 18/7/25

Definir los criterios de medición para cada indicador de gestión, incluyendo la frecuencia de medición y los responsables de la medición	1 día	vie 18/7/25	lun 21/7/25
Desarrollar un plan de monitoreo y reporte de los indicadores de gestión, incluyendo la frecuencia y el formato de los informes.	1 día	lun 21/7/25	mié 23/7/25
Celebrar el éxito de la implementación de la nueva Estructura Organizacional	1 día	mié 23/7/25	jue 24/7/25
Fin	0 días	jue 24/7/25	jue 24/7/25

Fuente: Elaboración Propia

La Figura 14 muestra el resumen de hitos del proyecto, mientras que el [ANEXO 7](#) muestra el cronograma completo del proyecto y su ruta crítica.

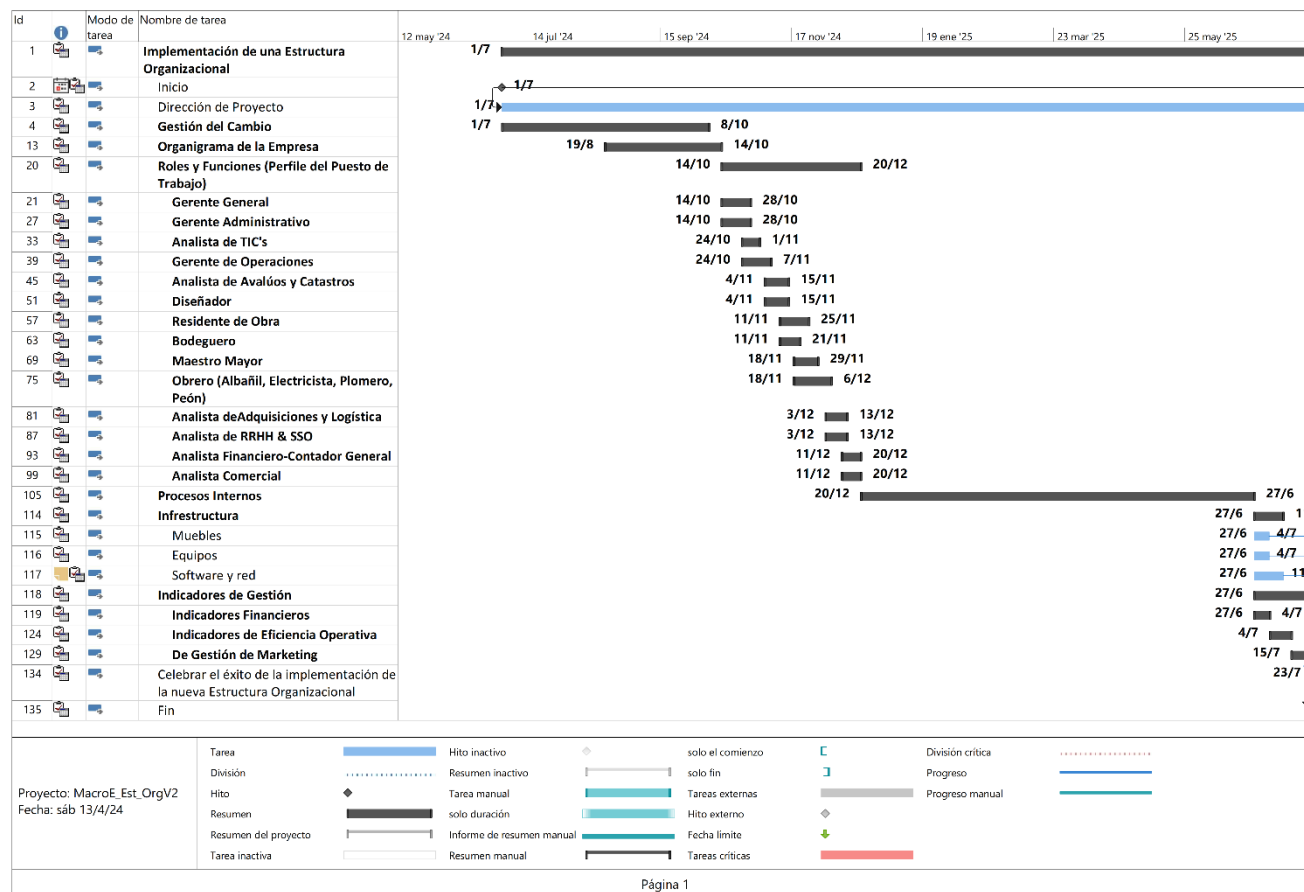


Figura 14: Resumen de hitos del proyecto

Fuente: Elaboración Propia

4.1.7 Plan de Gestión del Presupuesto

La Tabla 39 muestra el plan de gestión del presupuesto aquí se describe el cómo se va a planificar, estimar, gestionar y controlar el presupuesto.

Tabla 39: Plan de Gestión del Presupuesto

Nombre del Proyecto:			
Implementación de una Estructura Organizacional para la empresa “Macro Estudio”			
Versión del Plan:	1	Elaborada por:	“Líder del Proyecto”
Fecha:			
Estimación de Costos:			
<p>Para estimar los costos se procederá a identificar todos los recursos necesarios para el proyecto, incluyendo recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. Para estimar los costos se utilizará la técnica del juicio de expertos debido a que es la primera ocasión que se realiza un proyecto de esta naturaleza.</p> <p>Al final para determinar el presupuesto se sumará los valores estimados de cada actividad.</p>			
Presupuesto del Proyecto:			
<p>Se desglosará el presupuesto del proyecto por categorías de costos, como mano de obra, materiales, equipos, suministros, servicios y otros costos.</p> <p>Se creará una reserva de contingencia en el presupuesto para cubrir costos inesperados, esta reserva va a ser del 5% del presupuesto inicial.</p> <p>Se reasignará el presupuesto a las diferentes actividades del proyecto.</p>			
Gestión de los Costos:			
<p>Se implementará un sistema de control de gastos. El monitoreo y control comparará el costo real del proyecto con el costo planificado según como avanza el proyecto. Se identificará y analizará las causas de las desviaciones del presupuesto planificado. Se implementará acciones correctivas para abordar las causas de las desviaciones del presupuesto planificado.</p>			
Monitoreo y Control de Costos			
Las revisiones de presupuesto se realizarán el penúltimo viernes de cada mes,			

<p>a partir del arranque del proyecto, en reuniones con los <i>stakeholders</i> clave para identificar y abordar desviaciones del presupuesto planificado. Se realizará el análisis del valor ganado y del costo real frente al planificado, para medir el rendimiento del proyecto.</p>
<p>Informe de Costos:</p>
<p>El informe de rendimiento se presentará el primer lunes de cada mes. En la reunión de revisión del desempeño del proyecto deberán participar de manera obligatoria el Patrocinador del proyecto, el <i>Project Manager</i>, el Gerente Administrativo y el Gerente de Operaciones.</p>
<p>Unidades de Medida:</p>
<p>Las unidades que se utilizará para la Gestión de Presupuesto son dólares de los Estados Unidos de América. En caso de adquirir cualquier producto o servicio del extranjero, se comercializará en USD.</p>
<p>Nivel de precisión:</p>
<p>Se buscará siempre un redondeo al inmediato superior. Es decir, se buscará que los números sean enteros con decimales en ceros. Esto no limita a que las adquisiciones se las realice negociando el mejor precio posible. El exceso se lo considera como una reserva por posibles variaciones del mercado.</p>
<p>Nivel de Exactitud:</p>
<p>El rango de exactitud para las estimaciones debe considerar siempre un 10% de margen hacia arriba para las contingencias que se presenten por variaciones del mercado.</p>
<p>Evaluación a nivel de Cuenta de Control:</p>
<p>Para realizar una evaluación adecuada y considerando los costos de las actividades están sujetas a variaciones del mercado, se establece la política de evaluar las cuentas de control, es decir, entregables enteros y no sus actividades una por una. Varias actividades son necesarias para completar un entregable, y cada una tiene un valor económico, entendiendo que pueden existir variaciones alrededor de su estimación inicial, se evaluará cuando se completen y se arrojen un entregable completo.</p>
<p>Umbrales de Control:</p>
<p>Se monitoreará el costo constantemente, permitiendo una variación del $\pm 5\%$ en</p>

las actividades individuales y un $\pm 3\%$ en las cuentas de control. En caso de que la variación supere el 3% en las cuentas de control, será obligación de *Project Manager* ejecutar acciones correctivas.

Reglas para medir el desempeño:

Para medir el desempeño del presupuesto se utilizará la gestión del valor ganado. Cada vez que se complete un entregable se deberá realizar la gestión del valor ganado. Así también, cuando el cumplimiento de varios entregables permita la consecución de un hito del proyecto.

Procedimiento para registrar el costo del Proyecto:

Registrar de manera precisa y consistente todos los costos asociados al proyecto desde la fase de inicio hasta la fase de cierre es esencial para asegurar el éxito de la implementación de una nueva estructura organizacional. Este procedimiento permitirá a Macro Estudio tener un control preciso sobre los costos del proyecto y tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos.

Responsabilidades:

- *Project Manager*: Responsable de la implementación general del procedimiento.
- Equipo del proyecto: Responsable de registrar los costos de las actividades que les sean asignadas.
- Gerencia Financiera: Responsable de la revisión y aprobación de los registros de costos.

1. Identificación de Costos:

- Se identificarán todos los costos asociados al proyecto, incluyendo:
 - Mano de obra: Salarios, beneficios, horas extras, etc.
 - Materiales: Equipos, suministros, *software*, etc.
 - Servicios: Contratos con proveedores, alquileres, etc.
 - Gastos generales: Gastos de viaje, comunicaciones, etc.
- Se clasificarán los costos por categorías:
 - Costos directos: Costos que se pueden identificar directamente con el proyecto.

- Costos indirectos: Costos que no se pueden identificar directamente con el proyecto, pero que son necesarios para su ejecución.

2. Recopilación de información:

- Se recopilará la información necesaria para registrar los costos como, por ejemplo:
 - Facturas
 - Recibos
 - Informes de gastos
 - Contratos
 - Estados de cuenta
- Se registrará la información en un formato estandarizado como, por ejemplo:
 - Fecha
 - Descripción del costo
 - Categoría del costo
 - Monto del costo
 - Responsable del costo

3. Validación de la información:

- Se verificará la precisión y la completitud de la información registrada.
- Se comparará la información registrada con los presupuestos establecidos.
- Se investigarán las discrepancias entre la información registrada y los presupuestos.

4. Aprobación de la información:

- La información registrada será revisada y aprobada por la Gerencia Financiera.
- Se registrarán las aprobaciones en el formato de registro de costos.

5. Almacenamiento de la información:

- La información registrada se almacenará en el repositorio de lecciones aprendidas, escaneadas o en formato PDF con la debida codificación para que sea accesible.

<ul style="list-style-type: none"> Se mantendrá un registro histórico de los costos del proyecto. 	
Aprobaciones	
Patrocinador del Proyecto Arq. Felipe Manrique <hr/> <hr/>	Project Manager Ing. Andrés Ortiz Ing. Oscar Guamaní <hr/> <hr/>
Fecha de firma	Fecha de firma

Fuente: elaboración Propia

4.1.8 Presupuesto del Proyecto

La Tabla 40 muestra la línea base del costo del proyecto, así como, un valor estimado de las actividades y de los entregables principales que conforman el proyecto.

Tabla 40: Línea Base del Proyecto

Nombre de tarea	Costo
Implementación de una Estructura Organizacional	\$29.467,16
Inicio	\$0,00
Dirección de Proyecto	\$0,00
Gestión del Cambio	\$3.937,85
Desarrollar una campaña de comunicación para crear un sentido de urgencia	\$738,27
Formar un equipo de liderazgo para gestionar el cambio	\$307,28
Definir la visión de la nueva Estructura Organizacional y comunicarla	\$330,00
Desarrollar un proceso para identificar y eliminar obstáculos	\$474,56
Desarrollar un programa de participación de empleados	\$660,00
Desarrollar un plan para gestionar la resistencia al cambio	\$587,28

Desarrollar un plan para celebrar el éxito	\$64,36
Desarrollar un plan para reforzar los nuevos comportamientos y hábitos	\$776,09
Organigrama de la Empresa	\$1.904,05
Realizar entrevistas con los miembros del equipo para identificar roles y responsabilidades	\$776,64
Revisar la documentación existente para identificar roles y responsabilidades	\$262,26
Definir las áreas funcionales, equipos y niveles jerárquicos	\$483,22
Diseñar el organigrama	\$244,90
Revisar y validar el organigrama con los miembros del equipo	\$122,34
Aprobar el organigrama por parte de los <i>stakeholders</i> clave	\$14,69
Roles y Funciones (Perfil del Puesto de Trabajo)	\$3.066,95
Gerente General	\$218,30
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	\$92,35
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	\$74,18
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	\$32,54
Revisar y validar el perfil de trabajo	\$14,69
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave	\$4,54
Gerente Administrativo	\$182,87
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	\$70,55
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	\$67,82

Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	\$29,36
Revisar y validar el perfil de trabajo	\$10,60
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave	\$4,54
Analista de TIC's	\$112,47
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	\$33,00
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	\$31,18
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	\$29,36
Revisar y validar el perfil de trabajo	\$8,78
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave	\$10,14
Gerente de Operaciones	\$222,67
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	\$92,04
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	\$75,98
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	\$31,18
Revisar y validar el perfil de trabajo	\$13,32
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave	\$10,14
Analista de Avalúos y Catastros	\$210,84
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	\$81,46

Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	\$73,28
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	\$28,55
Revisar y validar el perfil de trabajo	\$12,87
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave	\$14,69
Diseñador	\$197,65
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	\$67,82
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	\$67,82
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	\$29,91
Revisar y validar el perfil de trabajo	\$17,42
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave	\$14,69
Residente de Obra	\$235,68
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	\$88,70
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	\$77,79
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	\$31,63
Revisar y validar el perfil de trabajo	\$22,86
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave	\$14,69
Bodeguero	\$143,14

Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	\$41,63
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	\$36,64
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	\$30,73
Revisar y validar el perfil de trabajo	\$24,00
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave	\$10,14
Maestro Mayor	\$200,47
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	\$83,25
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	\$59,63
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	\$29,82
Revisar y validar el perfil de trabajo	\$17,63
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave	\$10,14
Obrero (Albañil, Electricista, Plomero, Peón)	\$620,45
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	\$170,18
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	\$169,82
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	\$262,90
Revisar y validar el perfil de trabajo	\$7,42
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave	\$10,14

Analista de Adquisiciones y Logística	\$214,98
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	\$103,25
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	\$45,26
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	\$37,09
Revisar y validar el perfil de trabajo	\$14,69
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave	\$14,69
Analista de RRHH & SSO	\$193,20
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	\$86,91
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	\$43,46
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	\$30,73
Revisar y validar el perfil de trabajo	\$17,42
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave	\$14,69
Analista Financiero-Contador General	\$151,78
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	\$42,54
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	\$42,54
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	\$30,73
Revisar y validar el perfil de trabajo	\$21,27

Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave	\$14,69
Analista Comercial	\$162,44
Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	\$39,82
Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	\$39,82
Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	\$39,82
Revisar y validar el perfil de trabajo	\$19,91
Aprobar el perfil de trabajo por parte de los <i>stakeholders</i> clave	\$23,09
Procesos Internos	\$6.434,86
Identificar los procesos internos actuales de la empresa y documentarlos	\$1.152,59
Analizar los procesos actuales y determinar si son eficientes y efectivos	\$928,40
Identificar áreas de mejora en los procesos actuales y desarrollar soluciones para abordarlas.	\$1.034,43
Diseñar nuevos procesos internos que sean más eficientes y efectivos	\$934,44
Documentar los nuevos procesos internos y asegurarse de que sean comprensibles para todos los miembros de la organización	\$157,36
Capacitar a los miembros del equipo en los nuevos procesos de internos	\$911,72
Implementar los nuevos procesos internos y monitorear su efectividad	\$931,41
Realizar ajustes y mejoras a los nuevos procesos según sea necesario	\$384,52
Infraestructura	\$11.156,00

Muebles	\$936,00
Equipos	\$2.720,00
<i>Software</i> y red	\$7.500,00
Indicadores de Gestión	\$1.962,92
Indicadores Financieros	\$626,82
Identificar los objetivos estratégicos y procesos clave de la empresa	\$156,70
Identificar los recursos clave de la empresa y definir los indicadores de gestión que se utilizarán para medir la eficiencia y efectividad en el uso de esos recursos	\$156,70
Definir los criterios de medición para cada indicador de gestión, incluyendo la frecuencia de medición y los responsables de la medición	\$156,70
Desarrollar un plan de monitoreo y reporte de los indicadores de gestión, incluyendo la frecuencia y el formato de los informes.	\$156,70
Indicadores de Eficiencia Operativa	\$709,29
Identificar los objetivos estratégicos y procesos clave de la empresa	\$156,70
Identificar los recursos clave de la empresa y definir los indicadores de gestión que se utilizarán para medir la eficiencia y efectividad en el uso de esos recursos	\$156,70
Definir los criterios de medición para cada indicador de gestión, incluyendo la frecuencia de medición y los responsables de la medición	\$239,18
Desarrollar un plan de monitoreo y reporte de los indicadores de gestión, incluyendo la frecuencia y el formato de los informes.	\$156,70
De Gestión de Marketing	\$626,82
Identificar los objetivos estratégicos y procesos clave de la empresa	\$156,70

Identificar los recursos clave de la empresa y definir los indicadores de gestión que se utilizarán para medir la eficiencia y efectividad en el uso de esos recursos	\$156,70
Definir los criterios de medición para cada indicador de gestión, incluyendo la frecuencia de medición y los responsables de la medición	\$156,70
Desarrollar un plan de monitoreo y reporte de los indicadores de gestión, incluyendo la frecuencia y el formato de los informes.	\$156,70
Celebrar el éxito de la implementación de la nueva Estructura Organizacional	\$1.004,53
Fin	\$0,00

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 41, se muestra el resumen de costos y presupuestos total del proyecto.

Tabla 41: Presupuesto Total

Rubro	USD
Estimación del Costo (EC)	\$ 25.529,31
Respuesta de Contingencia (RC)	\$ 3.937,85
Línea Base del Costo (LB=EC+RC)	\$ 29.467,16
Reserva de Contingencia	\$ 6.651,27
Reserva de Gestión (5% de la LB)	\$ 1.473,38
Presupuesto del Proyecto	\$ 37.591,81

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 15 se puede observar el flujo de caja del proyecto y la “curva S” del mismo. Este gráfico nos permite planificar los recursos económicos para el proyecto, así como, el cumplimiento del presupuesto a lo largo del tiempo. Este gráfico nos permite anticipar que para la semana 12 y 13 del 2025 es cuando más recursos de efectivo se va a necesitar, por lo tanto, para esta fecha es indispensable tener los recursos comprometidos y listos.

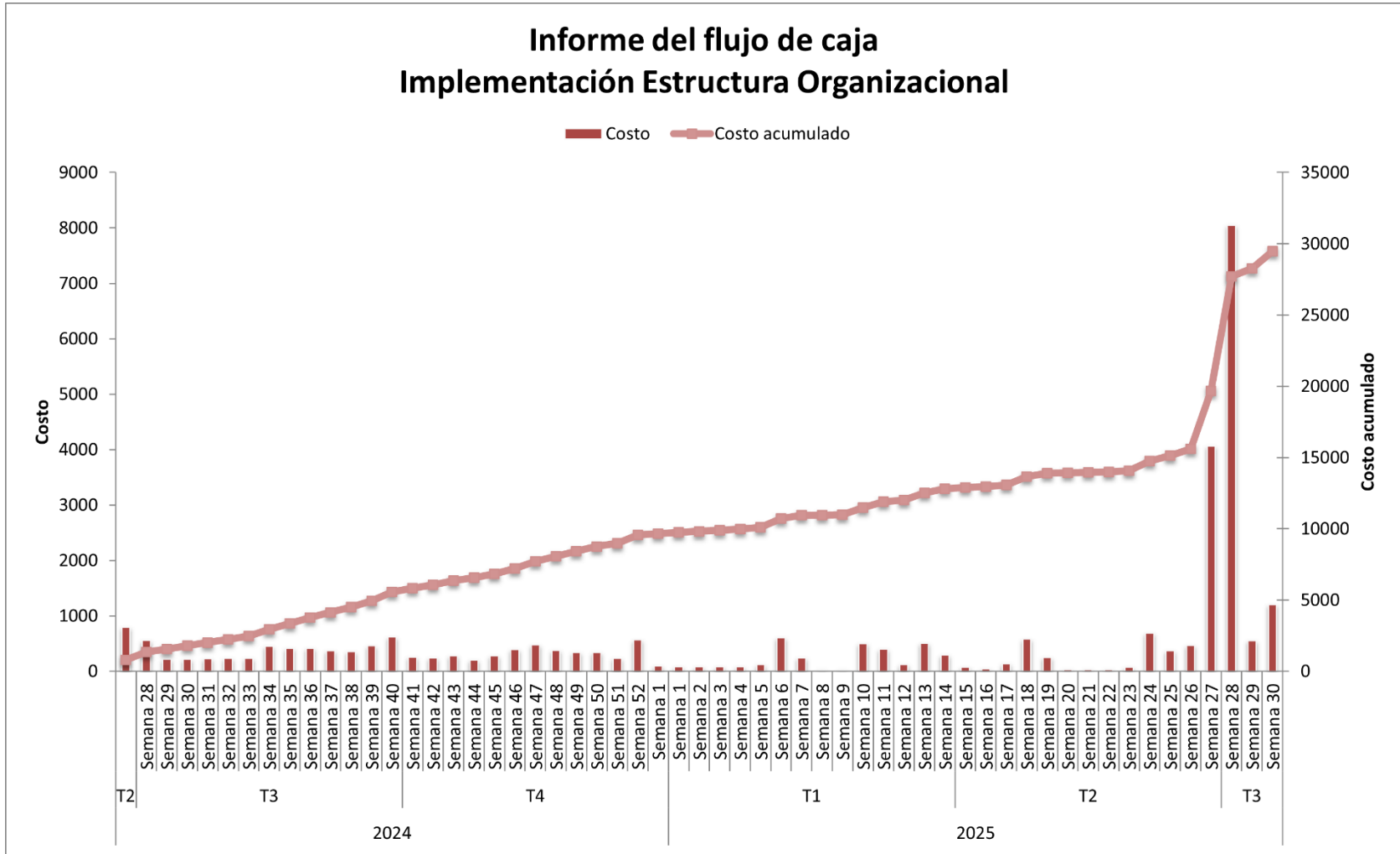


Figura 15: Flujo de caja para el Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

4.2 Planificación de la Gestión de la Calidad, los Recursos y las Comunicaciones.

4.2.1 Plan de Gestión de la Calidad

En la Tabla 42 se muestra el plan de gestión de la calidad en el que se identifican los requisitos de calidad para el proyecto y sus entregables.

Tabla 42: Plan de Gestión de la Calidad

Nombre del Proyecto:			
Implementación de una Estructura Organizacional para la empresa “Macro Estudio”			
Versión del Plan:	1	Elaborada por:	“Líder del Proyecto”
Fecha:			
Políticas y Estándares de Calidad			
Macro Estudio está comprometida con la implementación de una estructura organizacional eficaz y eficiente que respalde el logro de sus objetivos estratégicos. La empresa se enfocará en la mejora continua de sus procesos y en la satisfacción de sus clientes, empleados y <i>stakeholders</i> en general.			
Principios:			
Enfoque al cliente: Macro Estudio, por medio de su nueva Estructura Organizacional, se compromete a comprender las necesidades, expectativas de sus clientes y proporcionarles productos, servicios que satisfagan o superen esas expectativas.			
Liderazgo: La alta dirección se compromete a proporcionar liderazgo y dirección en la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad, para este y futuros proyectos.			
Compromiso de las personas: Se reconoce que el compromiso de las personas es esencial para el éxito del sistema de gestión de calidad. La empresa se compromete a proporcionar a sus empleados la formación y los recursos necesarios para que puedan desempeñar sus funciones de manera efectiva.			
Enfoque a procesos: La empresa se compromete a identificar, gestionar y			

mejorar continuamente sus procesos para lograr eficiencia y la eficacia en la organización.

Mejora continua: Macro Estudio se compromete con la mejora continua de su sistema de gestión de calidad.

Toma de decisiones basada en evidencia: La organización se compromete a tomar decisiones basadas en análisis de datos y la información.

Relaciones con los proveedores: Macro Estudio se compromete a establecer relaciones mutuamente beneficiosas con sus proveedores.

Estándares:

ISO 9001:2015: Sistema de gestión de la calidad

Requisitos específicos del cliente: Macro Estudio se compromete a cumplir con los requisitos específicos de sus clientes.

Leyes y reglamentos: La empresa se compromete a cumplir con todas las leyes aplicables nacionales del Ecuador y las que conciernan al Cantón Antonio Ante.

Responsabilidades:

Alta dirección: La alta dirección es responsable de la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de calidad.

Project Manager: Es el responsable de la planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre del proyecto de implementación de la nueva estructura organizacional.

Equipo de Proyecto: Es responsable de la implementación de las actividades del proyecto de acuerdo con los estándares de calidad establecidos.

Definición de Calidad del Proyecto

La calidad del proyecto se puede definir en términos de cumplimiento de objetivos, satisfacción del cliente, eficiencia y eficacia, calidad de los procesos, comunicación y coordinación, y gestión del cambio.

Cumplimiento de Objetivos: El proyecto debe cumplir con los objetivos establecidos en cuanto a la definición de áreas funcionales, roles y funciones de cada colaborador, procesos internos de cada área funcional y procesos de gestión del cambio.

Satisfacción al cliente: La implementación de la Estructura Organizacional

debe satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de Macro Estudio.

Eficiencia y Eficacia: La Implementación de la Estructura Organizacional debe ser eficiente y eficaz en términos de recursos utilizados frente a resultados obtenidos.

Calidad de los procesos: Los procesos internos de cada área funcional deben ser definidos de manera clara y precisa para asegurar su correcta implementación y seguimiento.

Comunicación y Coordinación: Es fundamental establecer canales de comunicación claros y eficaces entre los colaboradores y fomentar la colaboración y coordinación entre las diferentes áreas funcionales.

Gestión del Cambio: La Implementación de la Estructura Organizacional debe ser gestionada de manera adecuada para minimizar la resistencia al cambio y asegurar una transición suave y eficiente.

Entregables y criterios de aceptación:

Organigrama Funcional

Claridad: La estructura organizacional debe ser fácil de entender y de interpretar para cualquier miembro de la organización.

Coherente: Debe ser coherente con los objetivos estratégicos de la empresa.

Flexibilidad: Debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios organizacionales y del entorno.

Roles y funciones (perfiles de trabajo)

Claridad: Deben ser claros y precisos en cuanto a las responsabilidades y tareas de cada colaborador. Deben estar claramente definidos y documentados para evitar confusiones y conflictos.

Coherencia: Deben ser coherentes con la estrategia y los objetivos de la empresa.

Flexibilidad: Deben ser actualizados de manera regular para reflejar los cambios en la estructura organizacional de la empresa.

Comunicación: Deben utilizarse como una herramienta de comunicación para que cada miembro de la organización entienda sus roles y responsabilidades.

Procesos Internos

Claridad: Deben ser claros y precisos en cuanto a las actividades y tareas que se deben realizar en cada área funcional.

Coherencia: Deben ser coherentes con la estrategia y los objetivos de la empresa.

Eficiencia y eficacia: Deben ser eficientes y eficaces en términos de recursos utilizados y resultados obtenidos.

Capacidad de Actualización: Deben ser actualizados de manera regular para reflejar los cambios en la estructura organizacional de la empresa.

Consistencia: Deben ser consistentes con los roles y responsabilidades definidos para cada miembro de la organización.

Comunicación y coordinación: Deben establecer canales de comunicación claros y eficaces entre los participantes y fomentar la colaboración y coordinación entre las diferentes áreas funcionales.

Campaña de Comunicación para crear sentido de urgencia

Claridad: La campaña de comunicación debe ser clara y precisa en cuanto a su objetivo y mensaje.

Coherencia: La campaña de comunicación debe ser coherente con la estrategia y los objetivos de la empresa.

Impacto: La campaña de comunicación debe tener un impacto significativo en los miembros de la organización para crear un sentido de urgencia.

Creatividad: La campaña de comunicación debe ser creativa y atractiva para captar la atención de los miembros de la organización.

Medición: La campaña de comunicación debe ser medida y evaluada para determinar su efectividad y hacer ajustes si es necesario. Se medirá el alcance de la campaña de comunicación, a cuántas personas ha alcanzado. Se medirá el compromiso (*engagement*), al saber cuántas personas interactúan con la campaña, ya sea a través de comentarios, *likes*, comparticiones, etc. Se medirá la conversión, es decir la cantidad de personas que han realizado una acción deseada después de haber visto la campaña. Se medirá la satisfacción del cliente, externo como interno, por medio de encuestas de satisfacción.

Equipo de Liderazgo

Competencias: Los miembros del equipo de liderazgo deben tener las

competencias necesarias para liderar y gestionar eficazmente la nueva estructura organizacional.

Roles y Responsabilidades: Los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo de liderazgo deben estar claramente definidos y documentados.

Comunicación y coordinación: Los canales de comunicación deben ser claros y eficaces entre los miembros del equipo de liderazgo.

Definición de la Visión de la Estructura Organizacional

La visión debe estar escrita en un lenguaje claro y conciso. Debe estar alineada con la misión, los valores y los objetivos estratégicos de Macro Estudio. Debe ser ambiciosa e inspiradora. Debe ser realista y basada en las capacidades y recursos de Macro Estudio. Debe ser medible y deben definirse *KPI's* para medir el éxito de la implementación de la nueva estructura organizacional.

Programa de participación de los empleados

El programa debe tener objetivos claros y específicos. Debe basarse en una metodología probada. El contenido debe ser relevante para las necesidades e intereses de los empleados. Las actividades deben ser atractivas y motivadoras para los empleados. Debe contar con los recursos suficientes para su implementación efectiva. Debe ser comunicado de manera efectiva a todos los empleados. Debe ser monitorizado y evaluado de manera regular. Debe contribuir a mejorar el compromiso de los empleados con la empresa y con el proyecto de cambio. Debe aumentar la satisfacción de los empleados con su trabajo. Debe contribuir a mejorar el clima laboral en la empresa.

Plan para reconocer y celebrar los éxitos

Debe tener objetivos claros y específicos. Debe definir criterios claros y objetivos para el reconocimiento de los éxitos. Debe ofrecer una variedad de tipos de reconocimiento para adaptarse a las preferencias de los empleados. Debe ser comunicado de manera efectiva a todos los empleados. Debe lanzarse de manera exitosa y generar interés entre los empleados. Los éxitos

deben ser reconocidos de manera oportuna. Se debe recopilar retroalimentación de los empleados para mejorar el plan. Debe contribuir a aumentar la motivación de los empleados. Debe contribuir a mejorar el clima laboral en la empresa. Debe contribuir a aumentar la productividad de los empleados. Debe contribuir al logro de los objetivos del proyecto de implementación de la nueva estructura organizacional.

Plan para reforzar nuevos comportamientos y hábitos

Debe tener objetivos claros y específicos. El contenido debe ser relevante para los nuevos comportamientos y hábitos que se quieren reforzar. Las actividades deben ser atractivas y motivadoras para los empleados. Debe contar con los recursos suficientes para su implementación efectiva. Debe ser comunicado de manera efectiva a todos los empleados. Debe lanzarse de manera exitosa y generar interés entre los empleados. Debe promover la participación de los empleados. Debe ser monitorizado y evaluado de manera regular. Debe contribuir a mejorar el desempeño individual y colectivo de los empleados. Debe contribuir a fortalecer la cultura organizacional deseada. Debe contribuir al logro de los objetivos del proyecto de implementación de la nueva estructura organizacional.

Celebración del éxito de la implementación de la Estructura organizacional

Definir claramente el público objetivo de la celebración. Se debe establecer un presupuesto realista para la celebración. Seleccionar una fecha y un lugar adecuados para la celebración. Planificar la logística de la celebración.

La celebración debe tener un ambiente festivo y positivo. Debe reconocer y celebrar el trabajo y el esfuerzo de los colaboradores que participaron en la implementación de la nueva estructura organizacional. Deben ofrecer actividades atractivas y motivadoras para los participantes. Debe comunicarse de manera efectiva la celebración a todos los *stakeholders*. Debe evaluar el impacto de la celebración en la cultura organizacional.

Actividades de aseguramiento de la calidad**¿Qué medidas tomará para garantizar que la calidad esté integrada en los procesos de implementación?**

Brindar capacitación a todo el equipo del proyecto sobre los principios de gestión de la calidad para implementar la Estructura Organizacional.

Monitorear y controlar el cumplimiento de los objetivos de calidad de cada entregable.

¿Trabjará el equipo de pruebas a partir de un plan de pruebas?**¿Entienden sus responsabilidades?**

Todos los miembros de la organización podrán en marcha los procesos internos de su respectiva área funcional. Sus responsabilidades están establecidas por los roles y funciones que son parte de los entregables del proyecto. Se considera al plan de pruebas a todos los procesos de los grupos de conocimiento de ejecución.

¿Cómo se asegurará de que los entregables sean correctos, completos y reflejen con precisión las necesidades del Cliente?

A partir del inicio del período de pruebas se realizará verificaciones de los estándares de calidad y los requisitos de aceptación de cada entregable.

¿Cómo verificará que las especificaciones de los entregables son una representación precisa de los requisitos?

Por medio de validaciones de resultados, verificando cuanto han aportado los nuevos procesos internos, políticas y buenas prácticas a la disminución de los problemas que fueron las causas de la necesidad de este proyecto. Realizando una verificación de tiempos muertos, retrabajos en obra, a través de verificación de trámites estancados, etc.

¿Qué pasos tomará para asegurarse de que se siga el plan del proyecto (por ejemplo, el plan de gestión de riesgos, el plan de gestión de cambios, el plan de adquisiciones)?

1. Realizar una reunión de *Kick off* con los miembros del equipo e interesados clave.
2. Elaborar un acta de compromiso en la que los miembros del equipo y los interesados clave se comprometan a seguir los procesos de los planes.
3. Utilizar un *software* de gestión de proyectos para monitorizar el progreso de las tareas y el cumplimiento del cronograma.
4. Realizar el trabajo correspondiente al *Project Manager*.

Describe cómo se administra la trazabilidad del requisito, especificación y plan de pruebas

Cada requisito se asocia con un entregable de la EDT, por lo tanto, cada vez que se culmine un entregable y se ponga a prueba por el período correspondiente, se verificará su eficacia y aceptación en caso de superarla, caso contrario se realizarán los ajustes respectivos.

¿Qué auditorías y revisiones se requieren y cuándo se realizarán?

Auditoría interna: que se realizará para verificar el cumplimiento de los requisitos de calidad y la eficacia del proyecto.

Revisión de la Dirección: Se realizará por la alta dirección de la empresa para evaluar el progreso del proyecto y tomar decisiones estratégicas.

Las auditorías se realizarán cada dos meses y se presentará un informe en las reuniones de monitoreo y control del avance del proyecto.

¿Qué medidas tomará para asegurarse de que el proveedor suministra productos de calidad adecuada?

Todos los productos que se suministren para el proyecto, equipos, muebles y/o *software* deberá siempre estar respaldado por sus respectivos certificados de calidad. Caso contrario no serán aceptados para el proyecto. Dichos certificados y procesos de adquisiciones deberán pasar a repositorio de lecciones aprendidas para su uso en otros proyectos.

¿Qué medirá para determinar si el proyecto está fuera del alcance?

Se medirá cuantas solicitudes han ingresado al sistema de control de cambios y cuántas se han aprobadas. Si varias solicitudes de cambio se aprueban quiere decir que se ha modificado el alcance original.

¿Qué medirá para determinar si el proyecto está dentro del presupuesto?

Se medirán los indicadores CV y CPI mediante el análisis del valor ganado.

¿Qué medirá para determinar si el proyecto está dentro del cronograma?

Se medirán los indicadores SV y SPI mediante el análisis del valor ganado.

Seguimiento y Control del Proyecto

¿Cómo se asegurará de que se realicen las pruebas adecuadas? ¿Cómo se define "adecuado"?

Desde el primer día de implementación de la nueva estructura organizacional se lo considerará como ambiente de pruebas.

Para definir qué es lo "adecuado" se va a considerar:

Objetivos de las Pruebas: ¿Qué se quiere lograr con las pruebas? (Por ejemplo, validar la eficacia de la nueva estructura organizacional, detectar errores, etc.)

Alcance de las pruebas: ¿Qué aspectos de la nueva estructura organizacional se va a probar? (procesos, roles, responsabilidades, etc.)

Nivel de detalle de las Pruebas: Las pruebas aplicadas van a ser "Unitarias", es decir que van a probar los diferentes componentes de la estructura organizacional de forma individual; y, "De integración", es decir, probar cómo interactúan con los diferentes componentes de la nueva estructura organizacional. (Por ejemplo, que el sistema de gestión de proyectos se integra correctamente con el sistema de recursos humanos)

Debido a que la organización debe seguir trabajando no se consideran pruebas sistémicas, en el contexto estricto de prueba. Los resultados de la prueba de la estructura organizacional en su conjunto se verificarán después de varios meses de operación e incluso al término del primer año de implementación.

Documentar los resultados de las pruebas: Los resultados de las pruebas se deberán documentar y almacenar en el repositorio de lecciones aprendidas, incluyendo los errores.

Comunicar los resultados de las pruebas: A pesar de que los *stakeholders* principales son parte de las pruebas, se deberá informar de manera formal estos resultados.

Mejora Continua: En base a los resultados de las pruebas y a las observaciones y recomendaciones de los *stakeholders* del proyecto, se procederá a realizar ajustes a los procesos, roles, responsabilidades, indicadores de gestión y a cualquier otro entregable del proyecto.

¿Cómo informará y resolverá las desviaciones de los criterios de aceptación?

Es responsabilidad del *Project Manager* el monitorizar la matriz de requerimientos y los criterios de aceptación de cada entregable.

En base a los resultados de las pruebas y a las observaciones y recomendaciones de los *stakeholders* del proyecto, se procederá a realizar ajustes a los procesos, roles, responsabilidades, indicadores de gestión y a cualquier otro entregable del proyecto.

¿En qué hitos se llevarán a cabo las pruebas y revisiones, quién y cómo las realizarán?

Al término de cada hito se realizarán las pruebas de integración, es decir, se realizarán para comprobar la integración e interacción de los entregables entre sí. El responsable de llevar a cabo las pruebas será el *Project Manager* y los involucrados en las pruebas serán los miembros de la organización. Las pruebas se realizarán mediante un producto o servicio cotidiano que brinda la empresa. Este será monitoreado y se le dará seguimiento para observar cómo es procesado por la nueva estructura organizacional.

¿Qué acción del Patrocinador constituye la aceptación de los entregables en cada fase?

La inserción de su firma en el formato de cierre constituye la aceptación de dicho entregable. Los formatos de cierre deben estar acompañados de un

reporte exitoso de la prueba de cada entregable.

¿Qué acción del Patrocinador constituye la "aceptación total y final" de los entregables finales?

La inserción de su firma en el formato final de cierre constituye la aceptación de dicho entregable. En este formato debe constar que ya se han entregado y recibido todos los entregables que constituyen el proyecto.

Aprobaciones

<p>Patrocinador del Proyecto</p> <p>Arq. Felipe Manrique</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Fecha de firma</p>	<p>Project Manager</p> <p>Ing. Andrés Ortiz Ing. Oscar Guamaní</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Fecha de firma</p>
---	---

Fuente: Elaboración Propia

4.2.2 Plan de Gestión de los Recursos

En la Tabla 43 se puede observar el plan de gestión de recursos en el que se definirá como estimar, adquirir, gestionar y usar los recursos materiales, así como, los humanos.

Tabla 43: Plan de Gestión de los Recursos

Nombre del Proyecto:			
Implementación de una Estructura Organizacional para la empresa "Macro Estudio"			
Versión del Plan:	1	Elaborada por:	"Líder del Proyecto"
Fecha:			
¿Cómo identificar y estimar los recursos?			

Identificar las actividades del proyecto: Es importante identificar todas las actividades necesarias para completar el proyecto, desde la planificación hasta la implementación y el seguimiento.

Identificar los recursos necesarios: Una vez que se han identificado las actividades del proyecto, es importante identificar los recursos necesarios para cada actividad. Esto incluye personal, equipo y suministros.

Estimar la cantidad de recursos necesarios: Una vez que se han identificado los recursos necesarios, es importante estimar la cantidad de cada recurso que se necesitará para completar cada actividad. Incluye la cantidad de horas de trabajo necesarias para cada actividad, la cantidad de materiales necesarios u la cantidad de equipo necesario.

Estimar los costos de los recursos: Una vez estimadas las cantidades de recursos necesarias, es importante estimar los costos de cada recurso.

¿Cómo adquirir los recursos?

Identificar proveedores necesarios: Una vez que se han identificado los recursos necesarios, es importante identificar proveedores potenciales que puedan suministrar estos recursos.

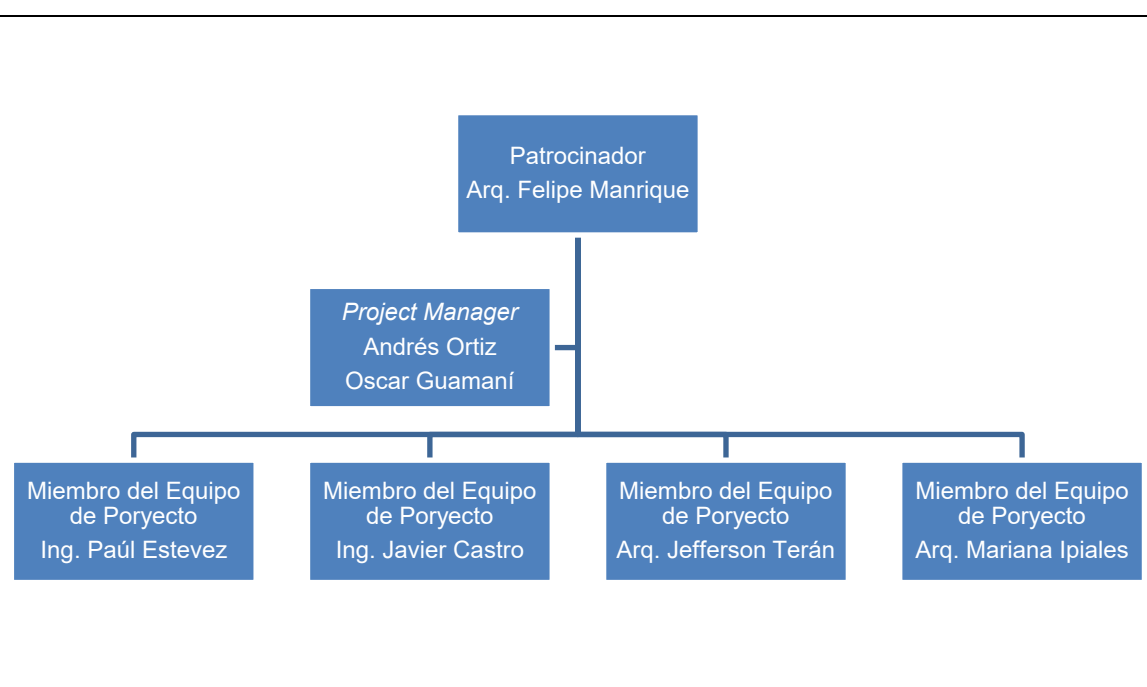
Solicitar cotizaciones: Una vez que se han identificado los proveedores potenciales, es importante solicitar cotizaciones para los recursos. Esto ayudará a comparar precios y la calidad de los recursos ofrecidos por diferentes proveedores.

Evaluar las cotizaciones: Una vez que han recibido las cotizaciones, es importante evaluarlas cuidadosamente para determinar cuál es la mejor opción en términos de precio, calidad y disponibilidad.

Negociar los términos: Una vez que se ha seleccionado un proveedor, es importante negociar los términos del contrato, incluyendo el precio, la calidad y el plazo de entrega.

Adquirir los recursos: Una vez se ha acordado los términos del contrato, es importante adquirir los recursos necesarios y asegurarse de que se entreguen en el momento y lugar adecuados.

Organigrama del Proyecto:



¿Cómo gestionar los recursos?

Asignar los recursos a las actividades: Una vez que se cuentan con los recursos en el proyecto es importante asignarlos a las actividades correspondientes del proyecto.

Supervisar el uso de recursos: Es importante supervisar el uso de los recursos para garantizar que se estén utilizando de manera efectiva y eficiente.

Realizar ajustes según sea necesario: Si se identifican problemas o desviaciones en el uso de los recursos, es importante realizar ajustes según sea necesario para garantizar que se estén utilizando de manera efectiva y eficiente.

Gestionar los cambios en los recursos: Si se requieren cambios en los recursos, es importante gestionarlos de manera efectiva para garantizar que se disponga de los recursos necesarios en el momento adecuado. Si el cambio tiene un impacto demasiado fuerte, hay que utilizar el formato de solicitud de cambio.

Realizar un seguimiento del presupuesto: Es importante realizar un seguimiento del presupuesto del proyecto para garantizar que se estén utilizando los recursos de manera efectiva y eficiente y que se estén cumpliendo los objetivos del proyecto.

Comunicar el uso de recursos: Es importante comunicar claramente el uso de los recursos a todos los miembros del equipo y a los *stakeholders* del proyecto para garantizar la transparencia y la responsabilidad. Para esto se realizará un informe y se comunicará los resultados en las reuniones de evaluación que se realizarán el primer lunes de cada mes.

Estrategias de capacitación para los miembros del equipo

Identificar las necesidades de capacitación: Estas necesidades pueden ser técnicas específicas, habilidades de liderazgo y gestión de proyectos, habilidades de comunicación, etc.

Desarrollar un plan de capacitación: Una vez que se han identificado las necesidades de capacitación, es importante desarrollar un plan de capacitaciones que incluya los objetivos de la capacitación, los temas a cubrir, los métodos de capacitación, que deben ser variadas, y el calendario de capacitación.

Asignar responsabilidades de capacitación: Es importante asignar responsabilidades de capacitación a los miembros del equipo y garantizar que se cumplan los objetivos de capacitación.

Evaluar la efectividad de la capacitación: Es importante evaluar la efectividad de la capacitación y que los miembros del equipo estén adquiriendo las habilidades necesarias.

Realizar ajustes según sea necesario: Si se identifican problemas o desviaciones en la capacitación, es importante realizar ajustes según sea necesario.

¿Cómo desarrollar al equipo del proyecto?

Identificar las habilidades Fortalezas: Se vuelve muy importante identificar las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo para poder asignar tareas y responsabilidades.

Establecer objetivos claros: Es importante establecer objetivos claros para el equipo de proyecto, asegurarse de que todos los miembros del equipo lo entiendan y estén comprometidos con ellos.

Fomentar la comunicación y colaboración: Es importante fomentar la comunicación y la colaboración entre los miembros del equipo para garantizar

que se estén compartiendo conocimientos y experiencias y que se estén resolviendo los problemas de manera efectiva.

Proporcionar capacitación y desarrollo: Es importante proporcionar capacitación y desarrollo a los miembros del equipo para garantizar que tengan las habilidades y conocimientos necesarios para realizar sus tareas de manera efectiva.

Reconocer y recompensar el desempeño: Es importante reconocer y recompensar el desempeño del equipo para mantener la motivación y el compromiso.

Gestionar los conflictos: Es importante gestionar los conflictos de manera efectiva para garantizar los conflictos de manera efectiva para garantizar que no afecten el desempeño del equipo.

Evaluar el desempeño del equipo: Es importante la evaluación del equipo para descubrir áreas de mejora y realizar ajustes según sea necesario.

¿Cómo utilizar y controlar los recursos físicos?

Planificar la utilización de recursos físicos: Una vez identificado y estimado los recursos físicos necesarios, es importante planificar su utilización y disponibilidad de manera efectiva.

Supervisar el uso de recursos físicos: Es importante supervisar el uso de estos para garantizar su aplicación efectiva y eficiente, el tiempo de uso, los materiales que se puedan utilizar y el mantenimiento de estos.

Realizar ajustes según sea necesario: Identificar problemas o desviaciones en el uso de los recursos físicos, es importante realizar ajustes según sea necesario para garantizar que se estén utilizando de manera efectiva y eficiente.

Gestionar los cambios: Si se requiere realizar cambios en los recursos físicos, es importante gestionarlos de manera efectiva para garantizar que se disponga de estos en el momento adecuado.

Plan de Reconocimiento

Identificar los logros e hitos de proyecto: Esto es importante para reconocer el

trabajo y esfuerzo de los miembros del equipo.

Establecer criterios de reconocimiento: Establecer criterios claros y objetivos para el reconocimiento, como el cumplir plazos, calidad de trabajo y contribución al equipo.

Seleccionar los tipos de Reconocimiento: Pueden ser reconocimientos verbales, entrega de premios o incentivos, etc.

Establecer un presupuesto: Es importante establecer un presupuesto para el reconocimiento y asegurarse de que sea justo y equitativo para todos los miembros del equipo.

Comunicar a los miembros del equipo: Es importante informar a todos los miembros del equipo sobre el plan de reconocimiento y los criterios establecidos.

Implementar el plan de reconocimiento: Es importante implementarlo de manera consistente y justa para todos los miembros del equipo.

Evaluar el plan de reconocimiento: Es importante evaluar el plan de reconocimiento regularmente para asegurar de que esté funcionando de manera efectiva y hacer ajustes si es necesario.

¿Cómo se liberarán los recursos del proyecto?

Identificar los recursos disponibles: Es importante identificar los recursos disponibles para determinar cuáles pueden ser liberados y considerados para otro proyecto o las operaciones diarias de la empresa.

Evaluar el estado de los recursos: Es necesario evaluar el estado de los recursos para determinar si están en buenas condiciones y si pueden ser reutilizados en otro proyecto o las operaciones diarias de la empresa.

Identificar las necesidades futuras: Es importante identificar las necesidades futuras de la empresa para determinar si los recursos liberados pueden ser utilizados en otro proyecto. En base a esta evaluación determinar si se los conserva para operaciones futura o si es necesario venderlos para evitar inventarios innecesarios.

Establecer un plan de transferencia: asegurarse que los recursos liberados sean transferidos de manera efectiva a otro proyecto o a las operaciones diarias de la empresa.

Aprobaciones	
Patrocinador del Proyecto Arq. Felipe Manrique <hr/> <hr/>	Project Manager Ing. Andrés Ortiz Ing. Oscar Guamaní <hr/> <hr/> <hr/>
Fecha de firma	Fecha de firma

Fuente: Elaboración Propia

4.2.3 Matriz de asignación de responsabilidades

Debido a la gran cantidad de actividades que se pretende desarrollar en este proyecto se va a realizar una asignación de alto nivel de los entregables y sus recursos involucrados en cada uno. La Tabla 44 muestra

Tabla 44: Diagrama RACI de asignación de responsabilidades

Entregable	<i>Project Manager</i>	Flipe Manrique	Paúl Estévez	Javier Castro	Jefferson Terán	Mariana Ipiates
Dirección de Proyecto	R	A	C	I	I	I
Gestión del Cambio	R	A	I	R	R	I
Organigrama de la Empresa	R	A	C	C	C	I
Roles y funciones	R	A	C	C	C	C
Procesos Internos	R	A	C	C	C	C
Infraestructura	I	A	R	C	C	R
Indicadores de	R	A	C	I	I	I

Entregable	<i>Project Manager</i>	Flipe Manrique	Paúl Estévez	Javier Castro	Jefferson Terán	Mariana Ipiates
Gestión						
Celebración de la Implementación de la Estructura Organizacional	C	A	C	C	C	R
<i>R=Responsible</i> Persona responsable de ejecutar la tarea	<i>A=Accountable</i> Persona con responsabilidad última sobre la tarea		<i>C= Consult</i> Persona a la que se le consulta sobre la tarea		<i>I= Inform</i> Persona a la que se debe informar sobre la tarea	

4.2.4 Plan de Gestión de las Comunicaciones

Establece las directrices para la gestión efectiva de la comunicación durante la implementación de la estructura organizacional en “Macro Estudio”. El plan permite identificar a los responsables de la comunicación, los destinatarios, el contenido de la comunicación la frecuencia y los canales a utilizar.

El objetivo de este plan es garantizar una comunicación clara, oportuna y efectiva entre todas las partes interesadas involucradas en el proyecto de implementación de la estructura organizacional. Esto incluye a los miembros del equipo del proyecto, los interesados internos y externos, y otros grupos relevantes. La Tabla 45 de qué manera se llevará a cabo este plan.

Tabla 45: Plan de Gestión de Comunicaciones

Nombre del Proyecto:			
Implementación de una Estructura Organizacional para la empresa “Macro Estudio”			
Versión del Plan:	1	Elaborada por:	“Líder del Proyecto”
Fecha:			
<i>STAKEHOLDERS</i>	<i>DELIVERABLE</i>	<i>FREQUENCY</i>	<i>CHANNELS</i>
WHO	WHAT	WHEN	HOW

Gerente general (Patrocinador)	Actualizaciones de progresos. Avances alcanzados en la implementación de la estructura organizacional	Frecuencia semanal	Reuniones de equipo presenciales o virtuales utilizando plataformas como <i>Zoom</i> o <i>Microsoft Teams</i> y correo electrónico.
Consultores (<i>Project Manager</i>)	Retroalimentación por parte del equipo de proyecto. Problemas y desafíos y obstáculos identificados y posibles soluciones propuestas	De manera constante	Verbalmente, por medio de informes, correo electrónico, pruebas de campo, informes de rendimiento o cualquier otro medio de comunicación
Paúl Estévez (Miembro del Equipo)	Hitos alcanzados (logros importantes destacados para celebrar y reconocer el progreso)	Semanalmente. Cada vez que se complete una de las actividades o hitos importantes	Verbalmente, correo electrónico utilizando la lista de distribución de todas las partes interesadas.
Katherine Martínez	Informes de avance, logros obtenidos, Planes a futuros.	Mensualmente	Correo electrónico
Líderes del Equipo de Liderazgo (Javier Castro y Jefferson Terán)	Necesidades y requisitos (Comunicación de requisitos específicos, tanto internos como externos, para garantizar una implementación exitosa)	Sesiones semanales de retroalimentación para evaluar el progreso y discutir posibles mejoras.	Reuniones presenciales o virtuales con agenda formal para discutir el progreso del proyecto y proporcionar retroalimentación.
Mariana Ipiales (Miembro del Equipo)	Resultados, nuevas políticas y procesos que deben implementarse en su trabajo diario	Cada que se termine y apruebe uno de los entregables	Capacitaciones presenciales, virtuales, por medio de manuales e instrucción formal.
Nuevos	La política	Antes y durante	Capacitaciones

colaboradores	empresaria, misión, visión, perfil profesional, roles y responsabilidades correspondientes, indicadores de gestión a los que su trabajo debe colaborar y activos internos de la organización.	su vinculación a la organización	presenciales, virtuales, por medio de manuales e instrucción formal.
Proveedores y clientes	Nuevas políticas y formas de trabajo de la empresa.	Una vez antes de realizar alguna adquisición. Y posteriormente de realizar alguna contratación.	Correos electrónicos y de manera presencial cuando el acercamiento sea en oficinas de la empresa.
Patrocinador del Proyecto		<i>Project Manager</i>	
Arq. Felipe Manrique		Ing. Andrés Ortiz Ing. Oscar Guamaní	
_____		_____	
_____		_____	
Fecha de firma		Fecha de firma	

Fuente: Elaboración propia

4.3 Gestión de Riesgos y Adquisiciones

4.3.1 Plan de Gestión de Riesgos

La Tabla 46 muestra el plan de gestión de riesgos en el que se definirán las actividades de gestión de riesgos de este proyecto.

Tabla 46: Plan de Gestión de Riesgos

Nombre del Proyecto:
Implementación de una Estructura Organizacional para la empresa "Macro Estudio"

Versión del Plan:	1	Elaborada por:	“Líder del Proyecto”
Fecha:			
Estrategia de Riesgos:			
<p>Identificar los riesgos: Es importante identificar los riesgos potenciales del proyecto. Esto puede incluir riesgos potenciales, relacionados con la planificación y diseño de la estructura organizacional, la implementación y su gestión.</p> <p>Evaluar los riesgos: Hay que evaluar su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial en el proyecto, de tal manera que se pueda priorizar los riesgos y determinar qué medidas de mitigación son necesarias.</p> <p>Gestionar los riesgos: Aplicar medidas para reducir la probabilidad de ocurrencia, medidas para reducir el impacto potencial y medidas para transferir el riesgo a otra parte. Es importante asignar responsables específicos para aplicar las medidas de gestión de riesgos y su monitorizar de manera continua.</p> <p>Evaluar y actualizar el plan de gestión de riesgos: Es importante evaluar regularmente el plan de gestión de riesgos para asegurarse de que sigue siendo efectivo y hacer ajustes según sea necesario. Esto incluye la identificación, evaluación y la implementación de medidas de mitigación adicionales.</p>			
Metodología			
<p>Para gestionar los riesgos se utilizará un enfoque predictivo en la fase de planificación. Tras identificar, evaluar, planificar la gestión de riesgos, implementar la respuesta a los riesgos inicialmente identificados y monitorear su evolución, se iterará el proceso cada vez que se culmine un hito del proyecto.</p> <p>Para las evaluaciones iterativas de los riesgos del proyecto se utilizarán los resultados de las pruebas de calidad de los entregables, el registro de evolución de los riesgos almacenados en el repositorio de lecciones aprendidas. Estas evaluaciones se las realizará de manera formal en las reuniones de control de avance del proyecto.</p>			
Financiamiento			
Los fondos necesarios para implementar las medidas mitigación de riesgo son de origen propio de la empresa.			

<p>Para las reservas de contingencia se calculará mediante el método de impacto remanente. Y para la reserva de gestión se considerará una reserva del 5% del presupuesto inicial que se la solicitará en caso de que los riesgos se materialicen y se deba ejecutar acciones correctivas para alcanzar los objetivos del proyecto.</p>	
<p>Formato de Informe de Riesgos</p>	
<p>Se deberá elaborar un formato en donde se documentarán, analizarán y comunicarán los resultados del proceso de gestión de los riesgos identificados y nuevos que aparezcan a lo largo del proyecto.</p>	
<p>Aprobaciones</p>	
<p>Patrocinador del Proyecto</p> <p>Arq. Felipe Manrique</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Fecha de firma</p>	<p><i>Project Manager</i></p> <p>Ing. Andrés Ortiz Ing. Oscar Guamaní</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Fecha de firma</p>

Fuente: Elaboración Propia

4.3.2 Identificación de Riesgos

Tabla 47: Matriz de Identificación de Riesgos

Serial	ID Riesgo	Detalle del Riesgo		
		Causa	Riesgo/Oportunidad	Efecto
1	R001	Debido al hábito y temor de los colaboradores que están acostumbrados a la antigua forma de operar	Hay un riesgo de que los colaboradores de la empresa muestren resistencia al cambio	Esto resultaría en una disminución de la productividad, un aumento en los costos y una posible falla en la implementación de proyecto.
2	R002	Debido a la necesidad de capacitación, ajustes en los procesos y la reorganización de equipos	Hay un riesgo de pérdida de la productividad durante la transición	Esto resultaría en la demora de entrega de proyectos y en los resultados financieros de la empresa.
3	R003	Debido a la partida del personal clave de la empresa a ocupar cargos públicos	Hay un riesgo de pérdida de experiencia y conocimiento en la organización	Esto resultaría en la dificultad de planificar y ejecutar proyectos de construcción, dificultad en la gestión de equipos, y la falta de transferencia de conocimientos y habilidades de los empleados más experimentados a otros miembros del equipo.

Serial	ID Riesgo	Detalle del Riesgo		
		Causa	Riesgo/Oportunidad	Efecto
4	R004	Debido a la partida del personal clave de la empresa a ocupar cargos públicos	Hay un riesgo de vacío de liderazgo y experiencia	Esto resultaría en un impacto negativo a la hora de tomar decisiones estratégicas y de operación diaria, podría disminuir la calidad de los servicios ofrecidos por la empresa, la pérdida de clientes y la disminución de la rentabilidad.
5	R005	Debido a la partida del personal clave de la empresa a ocupar cargos públicos	Hay un riesgo de inestabilidad operativa	Esto resultaría en afectaciones en la gestión y supervisión y por lo tanto en la ejecución de proyectos.
6	R006	Debido a la partida del personal clave de la empresa a ocupar cargos públicos	Hay un riesgo de falta de continuidad estratégica en la empresa	Esto resultaría en la pérdida de coherencia estratégica y a desafíos para alinear la estructura con los objetivos a largo plazo.
7	R007	Debido a mejores condiciones y más ingresos en el país	Hay una oportunidad que la demanda de proyectos de construcción aumente	Esto resultaría en la necesidad de crecimiento y expansión de la empresa

Serial	ID Riesgo	Detalle del Riesgo		
		Causa	Riesgo/Oportunidad	Efecto
8	R008	Debido al limitado mercado laboral y salarial de Atuntaqui	Hay un riesgo que no se logre captar y retener a los recursos humanos calificado y experimentado para ocupar los diferentes roles de la estructura organizacional	Esto resultaría en que la empresa tendría dificultad en llevar a cabo los proyectos de construcción, satisfacer la demanda del mercado, disminuir la calidad de los servicios ofrecidos, la pérdida de clientes y la disminución de la rentabilidad.
9	R009	Debido a los altos costos de implementar tecnología adecuada en la empresa	Hay un riesgo de que se dificulte su disponibilidad y acceso	Esto resultaría en que se afecte la eficiencia operativa, la comunicación dentro de la empresa, retrasos en la entrega del proyecto y disminución de la satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración Propia

4.3.3 Evaluación de Riesgos

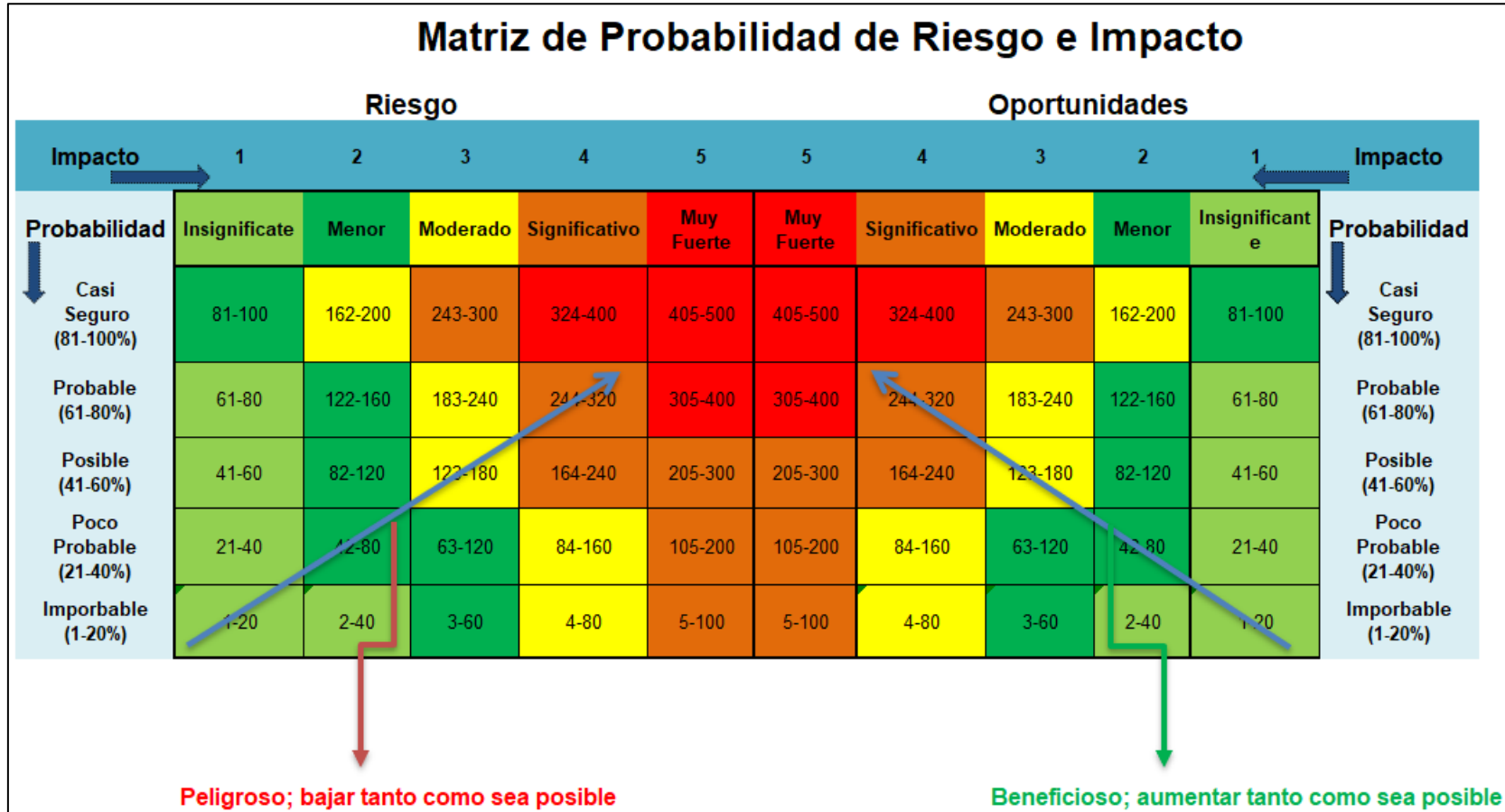


Figura 16: Probabilidad de Riesgo e Impacto

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 48: Matriz de Evaluación de Riesgos

ID Riesgo	Evaluación del Riesgo					Propietario del Riesgo	Evento Desencadenante	Seguimiento de la materialización del riesgo (Evento desencadenante)
	Categoría del Riesgo	Urgencia del Resigo	Probabilidad	Impacto	Rango			
R001	Técnicos	Muy Urgente	80	5	400	Project Manager	La falta de adopción de la nuevas prácticas o procesos por parte de los miembros de la organización	Recurrente
R002	Gestión	Muy Urgente	60	4	240	Gerente General	Disminución en la cantidad o calidad de trabajo, en la eficiencia o en la satisfacción del cliente.	1 vez cada 2 meses
R003	Gestión	Urgente	80	4	320	Gerente Administrativo	Disminución de la calidad del trabajo, un aumento en el número de errores, disminución en la eficiencia, falta de documentación adecuada de los procesos.	1 vez cada semana
R004	Gestión	Moderado	60	3	180	Gerente General	La falta de capacidad de la empresa para tomar decisiones importantes y llevar a cabo proyectos exitosos.	1 vez cada 2 meses

ID Riesgo	Evaluación del Riesgo					Propietario del Riesgo	Evento Desencadenante	Seguimiento de la materialización del riesgo (Evento desencadenante)
	Categoría del Riesgo	Urgencia del Resigo	Probabilidad	Impacto	Rango			
R005	Gestión	Moderado	50	3	150	Gerente Operativo	Falta de claridad en las decisiones a nivel administrativo como en la ejecución de proyectos.	1 vez cada 3 meses
R006	Gestión	Urgente	50	4	200	Gerente General	Que la empresa acepte proyectos que no estén alineados a sus objetivos estratégicos o que empiece a practicar políticas distintas a las de su misión	1 vez al mes
R007	Comercial	Bajo	30	5	150	Project Manager	Que las solicitudes de servicios que llegan a la empresa se incrementen fuertemente y desborden la capacidad de esta.	1 vez cada 3 meses
R008	Comercial	Moderado	70	4	280	Gerente Administrativo	Que la empresa tenga dificultad para captar o retener a los recursos humanos más experimentados y que estos empiecen a migrar a otras empresas.	1 vez cada 2 semanas

ID Riesgo	Evaluación del Riesgo					Propietario del Riesgo	Evento Desencadenante	Seguimiento de la materialización del riesgo (Evento desencadenante)
	Categoría del Riesgo	Urgencia del Resigo	Probabilidad	Impacto	Rango			
R009	Técnicos	Muy Urgente	80	5	400	<i>Project Manager</i>	La falta de adopción de la nuevas prácticas o procesos por parte de los miembros de la organización	1 vez cada 3 meses

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 49: Impacto económico del riesgo

ID Riesgo	Descripción	Probabilidad [%]	Entregables Afectado	Costo del Entregable afectado [\$]	Impacto sobre el proyecto [\$]
R001	Hay un riesgo de que los colaboradores de la empresa muestren resistencia al cambio	80	Organigrama Roles y Funciones Procesos Internos	1.904,05 3.066,95 6.434,86 (11.405,86)	9.124,69
R005	Hay un riesgo de inestabilidad operativa	50	Roles y Funciones	3.066,65	1.804,17

ID Riesgo	Descripción	Probabilidad [%]	Entregables Afectado	Costo del Entregable afectado [\$]	Impacto sobre el proyecto [\$]
R006	Hay un riesgo de falta de continuidad estratégica en la empresa	50	Organigrama Roles y Funciones Procesos Internos Indicadores de Gestión	1.904,05 3.066,95 6.434,86 1.880,45 (13.286,31)	6.643,15
R008	Hay un riesgo que no se logre captar y retener a los recursos humanos calificado y experimentado para ocupar los diferentes roles en la estructura organizacional	70	Roles y Funciones Procesos Internos	3.066,95 6.434,86 (9.501,81)	6.651,27

Fuente: Elaboración Propia

El mayor impacto económico se produce por el riesgo R001, por lo tanto, se analiza la posibilidad de contrarrestarlo por medio de un programa de Gestión de Cambio. En la Tabla 50 se muestra la comparación de precios entre el impacto y el costo que tomaría impulsar un programa de Gestión del Cambio. A partir de esos datos se concluye que es mejor impulsar dicho programa a esperar que el riesgo se materialice.

Tabla 50: Impacto contra acción correctiva

Impacto económico de la materialización del riesgo	Costo de Impulsar un Programa de Gestión del Cambio en la Empresa
\$ 9.124,69	\$ 3.9730,85

Fuente: Elaboración Propia

Para el análisis de la reserva de contingencia se analiza el riesgo R008, por ser el de mayor probabilidad e impacto en el proyecto. Por lo tanto para la reserva de contingencia se prevé \$ 6.651,27.

4.3.4 Plan de respuesta a los riesgos

Tabla 51: Estrategias de repuesta a los riesgos

Planificación de respuesta al riesgo						
ID Riesgo	Estrategia	Acción	Fecha para responder	Acción de (quién)	Fecha de la última revisión de riesgos	Estado del Riesgo
R001	Mitigar	Crear sentido de urgencia de la necesidad de implementar el proyecto	Apenas se detecte	<i>Project Manager</i> Especialista de Gestión del Cambio		Abierto

Planificación de respuesta al riesgo						
ID Riesgo	Estrategia	Acción	Fecha para responder	Acción de (quién)	Fecha de la última revisión de riesgos	Estado del Riesgo
R002	Mitigar	Proporcionar capacitación sobre el funcionamiento de los nuevos procesos y formas de trabajo en la organización	En menos de 15 días	<i>Project Manager</i> Especialista de Gestión del Cambio		Abierto
R003	Mitigar	Contratar nuevos colaboradores y reubicar a los de mayor experiencia a puestos que quedan vacantes. Construir perfiles profesionales para cada puesto de trabajo. Capacitar a los nuevos miembros de la empresa.	Lo antes posible	Gerente Administrativo RRHH		Abierto
R004	Mitigar	Implementar un plan de sucesiones para asegurar la continuidad de la empresa en caso de futuras salidas de directivos.	En menos de 35 días	Gerente General Gerente Administrativo		Abierto

Planificación de respuesta al riesgo						
ID Riesgo	Estrategia	Acción	Fecha para responder	Acción de (quién)	Fecha de la última revisión de riesgos	Estado del Riesgo
R005	Evitar	Capacitar a los miembros de la organización en temas específicos de gestión para que tomen los roles de los directivos que han tenido que partir hacia sus actuales puestos públicos.	En menos de 45 días	<i>Project Manager</i> Especialista de Gestión del Cambio		Abierto
R006	Evitar	Definir claramente los roles, funciones de los colaboradores de la empresa y generar un plan de sucesiones alineado a los objetivos estratégicos de la empresa.	En menos de 25 días	<i>Project Manager</i> Especialista de Gestión del Cambio		Abierto
R007	Explotar	Aprovechar la flexibilidad de la estructura organizacional para incrementar recursos humanos, físicos, tecnológicos	En menos de 45 días	Gerente General		Abierto

Planificación de respuesta al riesgo						
ID Riesgo	Estrategia	Acción	Fecha para responder	Acción de (quién)	Fecha de la última revisión de riesgos	Estado del Riesgo
R008	Mitigar	Implementar programas de capacitación y desarrollo de personal, y la creación de un ambiente laboral atractivo para retener al personal existente y captar nuevo personal experimentado.	Lo antes posible	<i>Project Manager</i> Gerente Administrativo		Abierto
R009	Mitigar	Crear un área funcional de tecnología de información y comunicación dentro de la empresa que facilite el acceso la tecnología necesaria para el funcionamiento de la empresa dentro de los límites del presupuesto.	En menos de 45 días	<i>Project Manager</i> Gerente General		Abierto

Fuente: Elaboración Propia

4.3.5 Plan de Gestión de Adquisiciones

El plan de gestión de adquisiciones garantiza un proceso de transparencia y eficiencia para la implementación de la estructura organizacional de la empresa “Macro Estudio”, donde se utilizarán prácticas y documentos estandarizados para minimizar riesgos y asegurar el éxito del proyecto. La Tabla 52 muestra el plan de gestión de adquisiciones donde se documentarán estas decisiones y el enfoque de los contratos.

Tabla 52: Plan de Gestión de Adquisiciones

Nombre del Proyecto:			
Implementación de una Estructura Organizacional para la empresa “Macro Estudio”			
Versión del Plan:	1	Elaborada por:	“Líder del Proyecto”
Fecha:			
Enunciado de la Adquisición			
<p>Para este proyecto se requiere de:</p> <p>Recursos humanos:</p> <p>Este proyecto requiere la contratación de personal para los nuevos puestos de trabajo que genere el proyecto. Debido a que los puestos dependerán de la cantidad de áreas funcionales que finalmente se determinen para la organización, la contratación no es parte del alcance de este proyecto, dejando que sea parte de las operaciones, así como la determinación de sus respectivos salarios. Cabe señalar que para análisis financiero del proyecto si se consideraron sueldos de mercado.</p> <p>Dirección de Proyectos:</p> <p>Se contratará la dirección de proyecto, ya que no hay personal capacitado en la empresa que realice las tareas necesarias para alcanzar los objetivos de este proyecto. Esto implica un <i>Project Manager</i> y su equipo según sea necesario.</p> <p>Infraestructura:</p> <p>Este proyecto requiere espacio físico para que los nuevos puestos de trabajo definidos empiecen a generar beneficios a la empresa. El arrendamiento del local donde funcionará la nueva estructura organizacional cae dentro del campo de las operaciones normales de la empresa una vez se culmine el</p>			

<p>proyecto.</p> <p>Muebles, equipos y redes:</p> <p>Se necesitan, escritorios, sillas, archivadores, equipos informáticos, redes de comunicaciones internas y capacitación para los empleados.</p>	
<p>Costo Estimado</p>	
<p>Dirección de Proyectos: La dirección de Proyectos está estimado en \$35 por hora de trabajo, pero con un tiempo fijo para cada entregable. Se han destinado \$11.514,28</p> <p>Muebles Equipos y Redes:</p> <p>La adquisición de este entregable se hará mediante un contrato global con un proveedor local. Es costo estimado de esta adquisición es de \$11.156,00</p>	
<p>Definición del Producto</p>	
<p>Dirección de Proyectos: Comprende el acompañamiento, la gestión general del proyecto y la gestión del cambio en este proyecto.</p> <p>Muebles, equipos y redes: Comprenden los nuevos muebles, equipos, la red informática, <i>software</i> y capacitación el uso de este, que es necesaria para el arranque de las operaciones.</p>	
<p>Proceso y Criterio de Selección</p>	
<p>Dirección de Proyectos: Se utilizará un contrato de tiempo y materiales, es decir tenemos una tarifa fija por horas, un tiempo máximo de ejecución y las horas de trabajo dependerá de la experiencia del equipo de dirección de proyecto.</p> <p>Muebles, equipos y redes: Para este entregable se celebrará un contrato de precio fijo cerrado, que incluye la adquisición montaje y puesta en marcha de los muebles, equipos informáticos, redes de información, <i>software</i> y capacitación.</p>	
<p>Responsabilidades:</p>	
<p>Líder de proyecto (<i>Project Manager</i>)</p>	<p>Supervisar y dirigir todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y garantizar la integración adecuada de los entregables adquiridos en el proyecto.</p> <p>Asesorar en la selección y gestión de proveedores.</p> <p>Asesorar en la implementación del proyecto y participar en</p>

	las negociaciones de contratos.
Patrocinador del Proyecto (Felipe Manrique)	<p>Proporcionar el respaldo y los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.</p> <p>Aprobar contratos importantes, resolver problemas de adquisición de alto nivel.</p> <p>Trabajar con el gerente del proyecto para identificar proveedores adecuados.</p>
Suposiciones:	
<p>Suficientes proveedores precalificados en el mercado.</p> <p>Proveedores con capacidad técnica y financiera.</p>	
Políticas de Adquisiciones:	
<p>Se seguirán los principios de transparencia, equidad y eficiencia en todas las adquisiciones.</p> <p>Se dará prioridad a proveedores locales siempre que sea posible.</p> <p>Se evaluarán las ofertas de manera objetiva y se seleccionara las que ofrezcan la mejor relación en calidad-precio.</p>	
Documentos de Adquisiciones estandarizados:	
<p>Carta de invitación a proveedores.</p> <p>Pliego de condiciones.</p> <p>Contrato de servicios.</p> <p>Acta de recepción de productos o servicios.</p>	
Aprobaciones	
<p>Patrocinador del Proyecto Arq. Felipe Manrique</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Fecha de firma</p>	<p><i>Project Manager</i> Ing. Andrés Ortiz Ing. Oscar Guamaní</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Fecha de firma</p>

Fuente: Elaboración Propia

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Debido al tamaño, la madurez y los montos que Macro Estudio maneja actualmente, la mejor Estructura Organizacional que puede aplicarse es una Estructura Funcional. El incremento de los volúmenes en sus operaciones, madurez en gestión de proyectos y montos de proyectos es lo que determinará una migración a una empresa con una estructura organizacional matricial u orientada a proyectos.
- En proyectos de larga duración como este es importante considerar la variación de los costos, desde que se desarrolla el estudio de mercado hasta la fecha de arranque y de culminación del proyecto, para determinar el presupuesto del proyecto. Una buena práctica puede ser la de considerar la inflación proyectada como reserva de contingencia.
- EL riesgo país en el Ecuador varía mucho debido al clima político nacional. Por lo tanto, el rendimiento real del proyecto estará supeditado a la corriente política que gobierne en la fase de ejecución y cierre del proyecto. Es importante señalar que sea cual sea la corriente política dominante al momento de ejecutar el proyecto, este siempre será beneficioso para la empresa.
- El proyecto puede tener mayores réditos de los estimados en este proyecto debido a que se le ha solicitado, para el cálculo de VAN, una tasa máxima de descuento bastante alta, considerando el riesgo país.
- Uno de los pilares fundamentales de este proyecto es la comunicación, que se lo hace por medio del proceso de gestión del cambio. El plan de gestión de comunicaciones permite a los interesados obtener información de los resultados y avances del proyecto, pero es a los involucrado a quienes se los está transformando constantemente, mediante una participación y comunicación continua.
- Respecto al alcance de este proyecto es importante señalar cuán importante es respetarlo. Es evidente que muchas alternativas se han dejado de lado, pero no se puede abarcar todo el espectro de cambios y mejoras posibles en un solo proyecto. Es necesario enfocarse en los

procesos internos antes de empezar incrementar los activos y funcionalidades específicas de la empresa. Es decir lo más importante es proporcionar a la empresa bases sólidas que permitan la mejora continua.

- La estabilidad política y económica del país repercuten directamente en los costos del proyecto. A la fecha de elaboración de este proyecto el país ha sufrido incremento del IVA de manera general contra una reducción en ciertos materiales de construcción.
- La calidad de este proyecto depende mucho de la participación y adaptación de sus colaboradores, que resultan ser los usuarios de los entregables del proyecto, sin dejar de lado el compromiso y seriedad de los directivos en la asignación de los recursos.

5.2 Recomendaciones

- Cuando Macro Estudio alcance el objetivo estratégico de expansión de su nicho de mercado, se recomienda migrar a una estructura matricial fuerte, y contar con un área funcional de dirección de proyectos para que sea la encargada de fortalecer las políticas y lineamientos en gestión de proyectos.
- Para evitar repercusiones en la percepción pública de la empresa, es recomendable que los directivos de la empresa no figuren los proyectos a nivel local, es decir, desarrollar una campaña de cambio de imagen de Macro Estudio ayudaría a que se perciba a la organización como una empresa y no como a un servidor público.
- Establecer dentro de la cultura de la organización una revisión periódica de su situación ambiental, es decir no ser una empresa que navega a la deriva, sino una que trata de orientarse hacia objetivos claros.
- Una vez finalizado este proyecto, se recomienda revisar las alternativas que no fueron consideradas para ser proyectos en el apartado de “Análisis de Alternativas”, para que sus puntos fuertes puedan servir de refuerzo y hasta complemento de este.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (19 de 01 de 2024). *Índicadores Generales: Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador Web Site: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2303281959/OpenDocument/opendoc/openDocument.jsp?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Banco Central del Ecuador. (19 de 01 de 2024). *Tasas de Interés: Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador Web site: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Antonio Ante. (13 de Agosto de 2023). *PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Antonio Ante*. Obtenido de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Antonio Ante Web Site: <https://www.antonioante.gob.ec/AntonioAnte/wp-content/uploads/2020/07/PDOT2019-2021.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (13 de Agosto de 2023). *Edificaciones: INEC*. Obtenido de INEC Web Site: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Edificaciones/2022/anual/2.2022_ESED_Principales_resultados.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (14 de Agosto de 2023). *Resultados de la Búsqueda: Industria de la Construcción, INEC*. Obtenido de INEC Web Site: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info10.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (19 de 01 de 2024). *Índices de Precios al Consumidor: INEC*. Obtenido de INEC Web Site: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>
- Project Management Institute, Inc. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) / Project Management Institute* (Sexta ed.). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., editor.

Servicio Nacional de Contratación Pública. (8 de Octubre de 2023). *Normativa:*

SERCOP. Obtenido de SERCOP Web site:

https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2023/05/eclex_pro-contrato-ley_organica_del_sistema_nacional_de_contratacion_publica0041946001684439597.pdf

ANEXOS

ANEXO 1: DETALLE DE TRÁMITES INGRESADOS AL GAD MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE DESDE 2018 HASTA EL 2023/04/30

Tabla 54: Tramites ingresados al Municipio de Antonio Ante 2018

Tipo Trámite	Nro. Trámites Generados	Nro. Títulos Emitidos	Valor Emitido	Trámites Concluidos	Trámites Pendientes	Valor Garantías	Nro. Títulos Áreas Verdes	Valor Emitido
Actualización de Planos de Construcción	14	14	747,36	14	0	3643,92		
Aprobación de Anteproyectos - Urbanización	6	6	3066,67	6	0			
Aprobación de Área Mostrenco	44	32	5224,19	27	17			
Aprobación de Planimetrías	602	498	37667,83	543	59			
Aprobación de Planos de Construcción	379	378	70551,23	360	19	174000,3		
Aprobación de Planos de Fraccionamiento	193	161	7511	160	33		60	82284,35
Certificado de Regulación Urbana	2916	2803	28438	2838	78			
Declaratoria de Propiedad Horizontal	8	8	12217,19	8	0			
Directrices Viales	133	129	7792,42	133	0			
Permiso de Ocupación de Vía Pública	37	36	1133	37	0			
Permiso de Uso de Suelo	326	293	6153	326	0			
Permiso de Varios Trabajos	168	166	2966,48	168	0			
Tramites de titularización MAG	14							
Certificado de No	387							

Tipo Trámite	Nro. Trámites Generados	Nro. Títulos Emitidos	Valor Emitido	Trámites Concluidos	Trámites Pendientes	Valor Garantías	Nro. Títulos Áreas Verdes	Valor Emitido
constar en Catastro								
TOTAL:	5227	4524	183468,37	4620	206	177644,22	60	82284,35

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 55: Trámites ingresados al Municipio de Antonio Ante 2019

Tipo Trámite	Nro. Trámites Generados	Nro. Títulos Emitidos	Valor Emitido	Trámites Concluidos	Trámites Pendientes	Valor Garantías	Nro. Títulos Áreas Verdes	Valor Emitido
Actualización de Planos de Construcción	12	12	776,66	11	1	2111,19		
Aprobación de Anteproyectos - Urbanización	8	8	5366,27	8	0			
Aprobación de Área Mostrenco	25	25	7584,51	5	20			
Aprobación de Planimetrías	514	469	28289,4	438	76			
Aprobación de Planos de Construcción	425	423	66967,46	411	14	235313,31		
Aprobación de Planos de Fraccionamiento	191	142	8513,6	152	39		27	40218,21
Certificado de Regulación Urbana	2920	2805	28515	2849	71			
Declaratoria de Propiedad Horizontal	11	11	15582,64	11	0			
Directrices Viales	124	118	4471,83	124	0			
Permiso de Ocupación de Vía Pública	42	39	1339,22	42	0			
Permiso de Uso de Suelo	331	314	6594	331	0			
Permiso de Varios Trabajos	148	146	2456	148	0			
Trámites de titularización MAG	34							

Tipo Trámite	Nro. Trámites Generados	Nro. Títulos Emitidos	Valor Emitido	Trámites Concluidos	Trámites Pendientes	Valor Garantías	Nro. Títulos Áreas Verdes	Valor Emitido
Certificado de No constar en Catastro	276							
TOTAL:	5061	4512	176456,59	4530	221	237424,5	27	40218,21

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 56: Trámites ingresados al Municipio de Antonio Ante 2020

Tipo Trámite	Nro. Trámites Generados	Nro. Títulos Emitidos	Valor Emitido	Trámites Concluidos	Trámites Pendientes	Valor Garantías	Nro. Títulos Áreas Verdes	Valor Emitido
Actualización de Planos de Construcción	7	3	187,3	4	3			
Aprobación de Anteproyectos - Urbanización	2	2	1002	2	0			
Aprobación de Área Mostrenco	26	25	4587,43	7	19			
Aprobación de Planimetrías	387	373	22753	351	36			
Aprobación de Planos de Construcción	290	278	45700,79	275	15	147980,54		
Aprobación de Planos de Fraccionamiento	130	88	4538	129	1		21	60297,36
Certificado de Regulación Urbana	2388	2294	23536	2367	21			
Declaratoria de Propiedad Horizontal	5	5	8916,74	5	0			
Directrices Viales	86	82	3828,21	86	0			
Permiso de Ocupación de Vía Pública	25	25	804,72	25	0			
Permiso de Uso de Suelo	246	241	5061	246	0			
Permiso de Varios Trabajos	99	84	1915,58	98	1	52		

Tipo Trámite	Nro. Trámites Generados	Nro. Títulos Emitidos	Valor Emitido	Trámites Concluidos	Trámites Pendientes	Valor Garantías	Nro. Títulos Áreas Verdes	Valor Emitido
Tramites de titularización MAG	31							
Certificado de No constar en Catastro	58							
TOTAL:	3780	3500	122830,77	3595	96	148032,54	21	60297,36

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 57: Trámites ingresados al Municipio de Antonio Ante 2021

Tipo Trámite	Nro. Trámites Generados	Nro. títulos Emitidos	Valor Emitido	Trámites Concluidos	Trámites Pendientes	Valor garantías	Nro. títulos Áreas Verdes	Valor Emitido
Actualización de Planos de Construcción	5	1	47,94	4	1			
Aprobación de Anteproyectos - Urbanización	2	2	1202	2	0			
Aprobación de Área Mostrenco	21	20	7662,92	6	15			
Aprobación de Planimetrías	667	635	38796	557	110			
Aprobación de Planos de Construcción	444	422	57509,51	390	54	252186,94		
Aprobación de Planos de Fraccionamiento	246	165	8325	215	31		34	107924,6
Certificado de Regulación Urbana	3854	3695	35265	3787	67			
Declaratoria de Propiedad Horizontal	4	3	6822,72	3	1			
Directrices Viales	114	111	7736,02	110	4			
Permiso de Ocupación de Vía Pública	57	56	1524,78	57	0			
Permiso de Uso de Suelo	436	425	8925	429	7			
Permiso de Varios	106	94	2234	105	1			

Tipo Trámite	Nro. Trámites Generados	Nro. títulos Emitidos	Valor Emitido	Trámites Concluidos	Trámites Pendientes	Valor garantías	Nro. títulos Áreas Verdes	Valor Emitido
Trabajos								
Tramites de titularización MAG	41							
Certificado de No constar en Catastro	73							
TOTAL:	6070	5629	176050,89	5665	291	252186,94	34	107924,6

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 58: Trámites ingresado al Municipio de Antonio Ante 2022

Tipo Trámite	Nro. Tramites Generados	Nro. títulos Emitidos	Valor Emitido	Tramites Concluidos	Trámites Pendientes	Valor garantías	Nro. títulos Áreas Verdes	Valor Emitido
Actualización de Planos de Construcción	5	2	55,28	4	1			
Aprobación de Anteproyectos - Urbanización	9	8	10039,24	9	0			
Aprobación de Área Mostrenco	15	10	10440,93	1	14			
Aprobación de Planimetrías	502	495	31390	236	266			
Aprobación de Planos de Construcción	385	374	66607,42	335	50	245698,25		
Aprobación de Planos de Fraccionamiento	229	152	13313	162	67		20	74771,19
Certificado de Regulación Urbana	3370	3304	29836	3298	72			
Declaratoria de Propiedad Horizontal	4	4	5786,3	4	0			
Directrices Viales	54	54	3315,22	45	9			
Permiso de Ocupación de Vía Pública	50	50	1201,47	50	0			
Permiso de Uso	417	412	8652	415	2			

de Suelo								
Permiso de Varios Trabajos	116	109	2951	115	1			
Tramites de titularización MAG	22							
Certificado de No constar en Catastro	589							
TOTAL:	5767	4974	183587,86	4674	482	245698,25	20	74771,19

Fuente: Elaboración Propia.

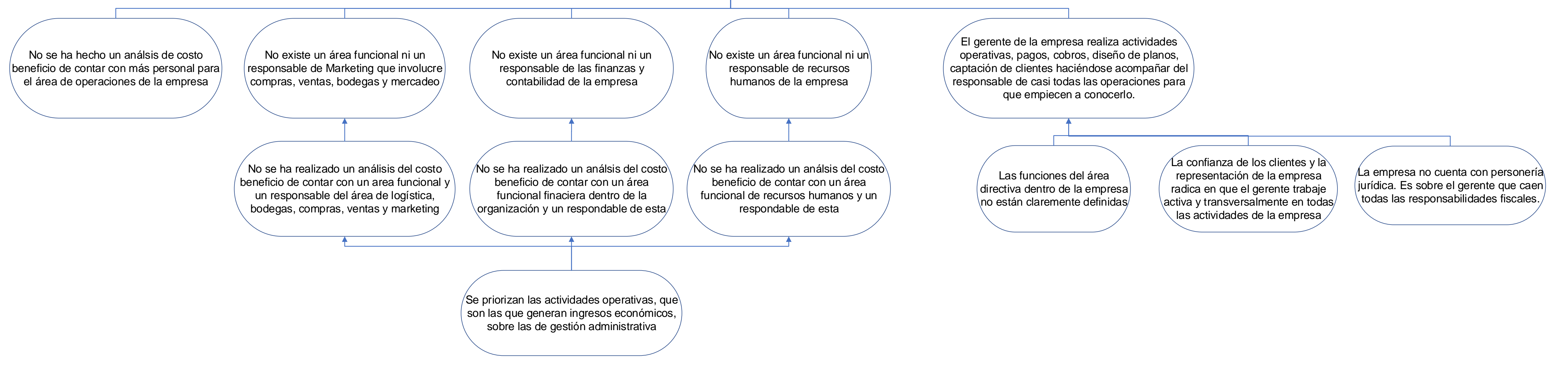
Tabla 59: Trámites ingresados al Municipio de Antonio Ante hasta el 2023/04/30

Tipo Trámite	Nro. Trámites Generados	Nro. títulos Emitidos	Valor Emitido	Tramites Concluidos	Trámites Pendientes	Valor garantías	Nro. títulos Área Verdes	Valor Emitido
Actualización de Planos de Construcción	1	1	85,92	1	0			
Aprobación de Anteproyectos - Urbanización	2	2	1002	0	2			
Aprobación de Área Mostrenco	10	8	414	0	10			
aprobación de Planimetrías	223	222	14652	26	197			
Aprobación de Planos de Construcción	107	103	21586,95	74	33	45599,3		
Aprobación de Planos de Fraccionamiento	63	47	3317	40	23		5	14294,72
Certificado de Regulación Urbana	1505	1492	14278	1436	69			
Declaratoria de Propiedad Horizontal	2	2	771,51	2	0			
Directrices Viales	16	14	448,9	1	15			
Permiso de Ocupación de Vía Pública	7	7	109,37	7	0			
Permiso de Uso de Suelo	253	248	5208	197	56			
Permiso de Varios	49	44	1110	45	4			

Trabajos								
Sanción - Legalización de Planos de Construcción	4	3	2779,65	0	4			
Tramites de titularización MAG	13							
Certificado de No constar en Catastro	722							
TOTAL:	2977	2193	65763,3	1829	413	45599,3	5	14294,72

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO 2: ÁRBOL DE PROBLEMAS DE LA EMPRESA MACRO ESTUDIO



ANEXO 3: MATRIZ DE CLASIFICACIÓN POR PESO DE CADA UNO DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE ANÁLISIS DE NEGOCIOS

Tabla 60: Matriz de Clasificación del Patrocinador

	Peso por Jerarquía	Impacto Estratégico	Complejidad y Gestión de Proyectos	Impacto en los Clientes y Mercado	Sostenibilidad Social y Corporativa	Total
Peso Alternativa		0,4	0,15	0,25	0,2	
A1	2	1	3	1	1	2,6
A2	2	2	2	2	2	4
A3	2	3	1	3	3	5,4

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 61: Matriz de Clasificación de la Gerente Administrativa

	Peso por Jerarquía	Impacto Estratégico	Complejidad y Gestión de Proyectos	Impacto en los Clientes y Mercado	Sostenibilidad Social y Corporativa	Total
Peso Alternativa		0,4	0,15	0,25	0,2	
A1	1,5	1	2	1	3	2,325
A2	1,5	2	3	3	1	3,3
A3	1,5	3	1	2	2	3,375

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 62: Matriz de Clasificación del Gerente de Operaciones

	Peso por Jerarquía	Impacto Estratégico	Complejidad y Gestión de Proyectos	Impacto en los Clientes y Mercado	Sostenibilidad Social y Corporativa	Total
Peso Alternativa		0,4	0,15	0,25	0,2	
A1	1	3	3	3	3	3

A2	1	2	1	1	1	1,4
A3	1	1	2	2	2	1,6

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 63: Matriz de Clasificación del Representante de los Trabajadores

	Peso por Jerarquía	Impacto Estratégico	Complejidad y Gestión de Proyectos	Impacto en los Clientes y Mercado	Sostenibilidad Social y Corporativa	Total
Peso Alternativa		0,4	0,15	0,25	0,2	
A1	0,5	1	1	1	1	0,5
A2	0,5	2	2	2	2	1
A3	0,5	3	3	3	3	1,5

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 64: Matriz de Clasificación de la Contadora

	Peso por Jerarquía	Impacto Estratégico	Complejidad y Gestión de Proyectos	Impacto en los Clientes y Mercado	Sostenibilidad Social y Corporativa	Total
Peso Alternativa		0,4	0,15	0,25	0,2	
A1	0,5	2	3	1	2	0,95
A2	0,5	1	1	2	1	0,625
A3	0,5	3	2	3	3	1,425

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 65: Matriz de Clasificación del Analista de Negocios

	Peso por Jerarquía	Impacto Estratégico	Complejidad y Gestión de Proyectos	Impacto en los Clientes y Mercado	Sostenibilidad Social y Corporativa	Total
Peso Alternativa		0,4	0,15	0,25	0,2	
A1	0,5	1	2	1	1	0,575
A2	0,5	2	1	2	2	0,925
A3	0,5	3	3	3	3	1,5

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO 4: VALORACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO MEDIANTE EL MÉTODO POR FACTORES

En la Tabla 66 se puede observar los puestos actuales de trabajo de Macro estudio contrastados con doce factores de valoración para el buen desempeño de una empresa. Los criterios seleccionados para realizar el análisis son los siguientes:

Experiencia y Conocimientos Técnicos:

- Nivel de educación y certificaciones.
- Experiencia laboral relevante en el campo de la construcción.
- Competencias técnicas específicas requeridas para el puesto.

Habilidades Técnicas y Especialización:

- Habilidades específicas relacionadas con el puesto (por ejemplo, habilidades de diseño, manejo de maquinaria, habilidades de construcción).

Responsabilidades y Toma de Decisiones:

- Nivel de autonomía y toma de decisiones asociadas al puesto.
- Grado de responsabilidad y supervisión de proyectos.

Habilidades de Gestión y Liderazgo:

- Habilidades de liderazgo y gestión de equipos si el puesto implica supervisión de personal.
- Capacidad para liderar proyectos y equipos de trabajo.

Comunicación y Relaciones Interpersonales:

- Habilidades de comunicación, especialmente si el puesto implica interacción con clientes, proveedores u otros equipos internos.
- Capacidad para trabajar en equipo.

Impacto en los Resultados del Proyecto:

- Contribución directa al éxito de los proyectos de construcción.
- Influencia en la calidad del trabajo final y la satisfacción del cliente.

Adaptabilidad y Resolución de Problemas:

- Capacidad para adaptarse a situaciones cambiantes y resolver problemas de manera efectiva.

Riesgos y Seguridad:

- Nivel de exposición a riesgos en el entorno de trabajo.
- Importancia de seguir protocolos de seguridad y garantizar un entorno de trabajo seguro.

Condiciones de Trabajo:

- Factores físicos asociados al trabajo (por ejemplo, exposición a condiciones climáticas, horas de trabajo).

Cumplimiento Normativo:

- Importancia de cumplir con regulaciones y normativas del sector de la construcción.

Contribución a la Innovación y Mejora Continua:

- Capacidad para aportar ideas innovadoras y contribuir a la mejora continua de los procesos.

Carga de Trabajo y Plazos de Entrega:

- Nivel de exigencia en términos de plazos de entrega y carga de trabajo.

Debido a la forma de trabajo actual de Macro, la valoración de cada puesto de trabajo se ve reducida. Se multiplica la efectividad que aporta cada colaborador, detallada en la Tabla 5, por la valoración del puesto de trabajo. Para contrastar la valoración actual con la propuesta de implementación de una estructura organizacional, en la que los colaboradores se dediquen a las tareas propias de su función, así como el incremento de nuevos puestos de trabajo y colaboradores, se realiza un nuevo análisis mostrado en la Tabla 67.

Dividir la valoración total proyectada sobre la valoración total actual, nos permite encontrar un factor por el que se multiplican las utilidades promedio de los últimos cinco años, con el objetivo de determinar cuál sería un mínimo de utilidades esperadas, tal como se muestra en la Tabla 13.

Tabla 66: Valoración de los Puestos de Trabajo de Macro Estudio

	Experiencia y Conocimiento Técnico	Habilidades Técnicas y Especificación	Responsabilidades y Toma de Decisiones	Habilidades de Gestión y Liderazgo	Comunicación y Relaciones Interpersonales	Impacto en los Resultados del Proyecto	Adaptabilidad y Resolución de Problemas	Riesgos y Seguridad	Condiciones de Trabajo	Cumplimiento Normativo	Contribución a la Innovación y Mejora Continua	Carga de Trabajo y Plazos de Entrega	TOTAL	CONTRIBUCIÓN [%]	EFFECTIVIDAD	TOTAL ACTUAL	CONTRIBUCIÓN ACTUAL [%]	Contribución a las utilidades [\$]
Gerente General	80	90	95	80	90	50	80	70	70	80	75	95	955	15,76	0,4375	417,81	11,97	1.989,87
Gerente Operativo – Residente de Obra	85	90	80	80	75	90	70	50	70	60	95	80	925	15,26	0,0625	57,81	1,66	275,34
Analista de Avalúos y Catastros	80	80	60	10	40	50	40	20	70	90	60	80	680	11,22	0,6250	425,00	12,17	2.024,10
Diseñador	75	80	60	10	50	80	80	20	80	90	70	80	775	12,79	0,6875	532,81	15,26	2.537,57

Maestro Mayor	70	70	75	90	80	75	60	75	85	80	75	70	905	14,93	0,8500	769,25	22,03	3.663,63	
Albañil	65	65	60	60	40	70	40	80	80	80	70	70	780	12,87	0,8625	672,75	19,27	3.204,04	
Peón	30	10	5	10	20	30	10	90	45	60	60	60	430	7,10	0,8563	368,19	10,55	1.753,53	
Gerente Administrativo	80	75	80	70	95	40	40	20	10	10	10	80	610	10,07	0,4063	247,81	7,10	1.180,23	
													Total	6060		Total	3491,44		16.628,32

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 67: Valoración Proyectada de Macro

	Experiencia y Conocimiento Técnico	Habilidades Técnicas y Especificación	Responsabilidades y Toma de Decisiones	Habilidades de Gestión y Liderazgo	Comunicación y Relaciones Interpersonales	Impacto en los Resultados del Proyecto	Adaptabilidad y Resolución de Problemas	Riesgos y Seguridad	Condiciones de Trabajo	Cumplimiento Normativo	Contribución a la Innovación y Mejora Continua	Carga de Trabajo y Plazos de Entrega	TOTAL	CONTRIBUCIÓN [%]
Gerente General	80	90	95	80	90	50	80	70	70	80	75	95	955	10,63
Gerente Operativo - Residente de Obra	85	90	80	80	75	90	70	50	70	60	95	80	925	10,29
Analista de Avalúos y Catastros	80	80	60	10	40	50	40	20	70	90	60	80	680	7,57
Diseñador	75	80	60	10	50	80	80	20	80	90	70	80	775	8,63
Maestro Mayor	70	70	75	90	80	75	60	75	85	80	75	70	905	10,07

Albañil	65	65	60	60	40	70	40	80	80	80	70	70	780	8,68
Peón	30	10	5	10	20	30	10	90	45	60	60	60	430	4,79
Gerente Administrativo	80	75	80	70	95	40	40	20	10	10	10	80	610	6,79
Analista de Adquisiciones y Logística	75	80	50	60	90	60	60	30	75	60	80	80	800	8,90
Analista de RRHH - Seguridad y Salud Ocupacional	40	80	60	70	90	80	75	70	80	80	85	60	870	9,68
Gerente Financiero - Contador General & Financiero	40	95	80	10	60	70	80	20	20	20	30	60	585	6,51
Gerente Comercial - Marketing & Ventas	85	95	80	10	90	20	70	10	40	10	95	65	670	7,46
													Total	8985

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO 5: ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN INICIAL

Tabla 68: Puestos de Trabajo por Áreas Funcionales

Área	Número de personas por área promedio	Remuneración mensual [\$]	Total Mensual [\$]
GERENCIA GENERAL			
Gerente General	1	2.000,00	2.000,00
ÁREA OPERATIVA			
Analista de Avalúos y Catastros	1	600,00	600,00
Diseñador	1	600,00	600,00
Residente de Obra	1	800,00	800,00
Maestro Mayor	2	625,00	1.250,00
Albañiles	7	440,00	3.080,00
Peones	5	440,00	2.200,00
ÁREA ADMINISTRATIVA			
Gerente Administrativa	1	1.200,00	1.200,00
Analista de Adquisiciones y Logística	1	600,00	600,00
Analista de RRHH - Seguridad y Salud Ocupacional	1	600,00	600,00
ÁREA FINANCIERA			
Analista Financiero - Contador General	1	1.000,00	1.000,00
ÁREA COMERCIAL			
Analista de Marketing	1	800,00	800,00
ÁREA DE TECNOLOGÍA			
Analista de TIC's	1	500,00	500,00

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 69: Resumen de sueldos por Áreas Funcionales

SUELDOS				
CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO [\$]	CANTIDAD REQUERIDA	COSTO TOTAL [\$]
GERENTE GENERAL	MENSUAL	-	1	-
ÁREA OPERATIVA	MENSUAL	-	1	-
ÁREA ADMINISTRATIVA	MENSUAL	-	1	-
ÁREA	MENSUAL	1.000,00	1	1.000,00

FINANCIERA				
ÁREA COMERCIAL	MENSUAL	800,00	1	800,00
ÁREA DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION	OCASIONAL	500,00	1	500,00
TOTAL SUELDOS				2.300,00

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 70: Recursos para el Proyecto análisis de alto nivel

ACTIVOS				
CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO [\$]	CANTIDAD REQUERIDA	COSTO TOTAL [\$]
ESCRITORIOS	MUEBLES / ENCERES	140,00	4	560,00
COMPUTADORAS	EQUIPOS	680,00	4	2.720,00
SILLAS	MUEBLES / ENCERES	69,00	4	276,00
ARCHIVADOR	MUEBLES / ENCERES	100,00	2	200,00
SISTEMA CONTABLE	SOFTWARE	2.500,00	1	2.500,00
RED INFORMÁTICA Y SERVIDOR	SERVIDOR	5.000,00	1	5.000,00
TOTAL				11.256,00
CONSULTORIA				
PROJECT MANAGER	SERVICIO / OCASIONAL	4.000,00	3	12.000,00

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 71: Compendio de los recursos

INVERSION INICIAL				
CONCEPTO DE INVERSION	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO [\$]	INVERSION TOTAL [\$]
ACTIVOS FIJOS				
ACTIVOS	PRESUPUESTO	1	11.256,00	11.256,00
CONSULTORIA	PRESUPUESTO	1	12.000,00	12.000,00
SUBTOTAL				23.256,00
GASTOS				

INFRAESTRUCTURA / ARRIENDO	SERVICIO	1	500,00	500,00
SERVICIOS AGUA	SERVICIO	1	14,00	14,00
SERVICIOS ELECTRICIDAD	SERVICIO	1	50,00	50,00
SUBTOTAL - 1				564,00
CAPITAL DE TRABAJO				
SALARIOS	PRESUPUESTO	1	2.300,00	2.300,00
SUBTOTAL - 2				2.300,00

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 72: Resumen del Costos Operativos

OPERACIÓN	
COSTOS OPERATIVOS	\$ 564,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 2.300,00
COSTOS TOTALES AL MES	\$ 2.864,00
COSTOS TOTALES AL AÑO	\$ 34.368,00

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 73: Estado de resultados para cinco años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	[\$]	[\$]	[\$]	[\$]	[\$]	[\$]
Inversión Inicial	23.256,00					
Ahorros		37.388,04	37.388,04	37.388,04	37.388,04	37.388,04
Mejora por la Nueva Estructura			26.163,64	26.163,64	26.163,64	26.163,64
Impuesto Fracción Básica			1.377,00	1.377,00	1.377,00	1.377,00
15% Fracción Excedente			19,90	19,90	19,90	19,90
Costos Operativos		34.368,00	34.368,00	34.368,00	34.368,00	34.368,00
Flujo Neto	23.256,00	3.020,04	27.786,78	27.786,78	27.786,78	27.786,78

Fuente: Elaboración Propia

Después de realizar un análisis más profundo y de revisar los costos de la respuesta al riesgo se ha desarrollado un presupuesto referencial. Este presupuesto referencial reemplazará a la estimación de alto nivel inicial y

permite realizar un mejor estimado. Hay que considerar que en el transcurso de realizar este plan de proyecto el riesgo país, parámetro muy importante para calcular la tasa máxima de descuento que influye en el VAN, ha ido a la baja y a la fecha (14/04/2024) tiene un valor de al redor de 1200 puntos. Es decir que se podría esperar mejores beneficios en el proyecto. Por consideraciones de seguridad, se mantienen los cálculos con la misma TAM.

La Tabla 74 muestra el flujo de caja reconsiderando el presupuesto realizado.

Tabla 74: Estado de Resultados para cinco años con presupuesto del proyecto

	Año 0 [\$]	Año 1 [\$]	Año 2 [\$]	Año 3 [\$]	Año 4 [\$]	Año 5 [\$]
Inversión Inicial	37.591,81					
Ahorros		37.388,04	37.388,04	37.388,04	37.388,04	37.388,04
Mejora por la Nueva Estructura			26.163,64	26.163,64	26.163,64	26.163,64
Impuesto Fracción Básica			1.377,00	1.377,00	1.377,00	1.377,00
15% Fracción Excedente			19,90	19,90	19,90	19,90
Costos Operativos		34.368,00	34.368,00	34.368,00	34.368,00	34.368,00
Flujo Neto	37.591,81	3.020,04	27.786,78	27.786,78	27.786,78	27.786,78

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 6: PROPUESTA DE ORGANIGRAMA, PROCESOS INTERNOS PARA MACRO ESTUDIO E INDICADORES DE GESTIÓN

La Figura 17 muestra una propuesta de organigrama para la empresa, la Figura 18 muestra los procesos internos de las áreas funcionales planteadas y la Figura 19 muestran los indicadores de gestión que podrían tomarse en cuenta para Macro Estudio.

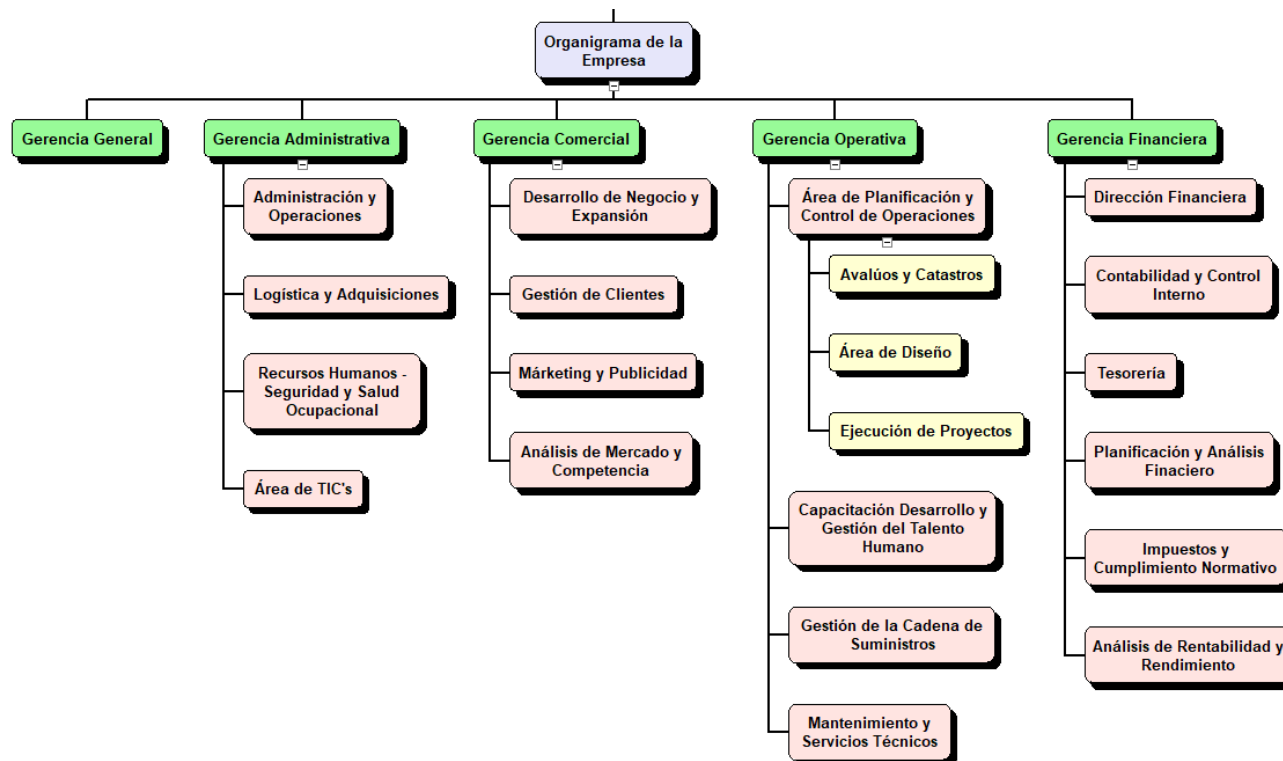


Figura 17: Organigrama propuesto para Macro Estudio

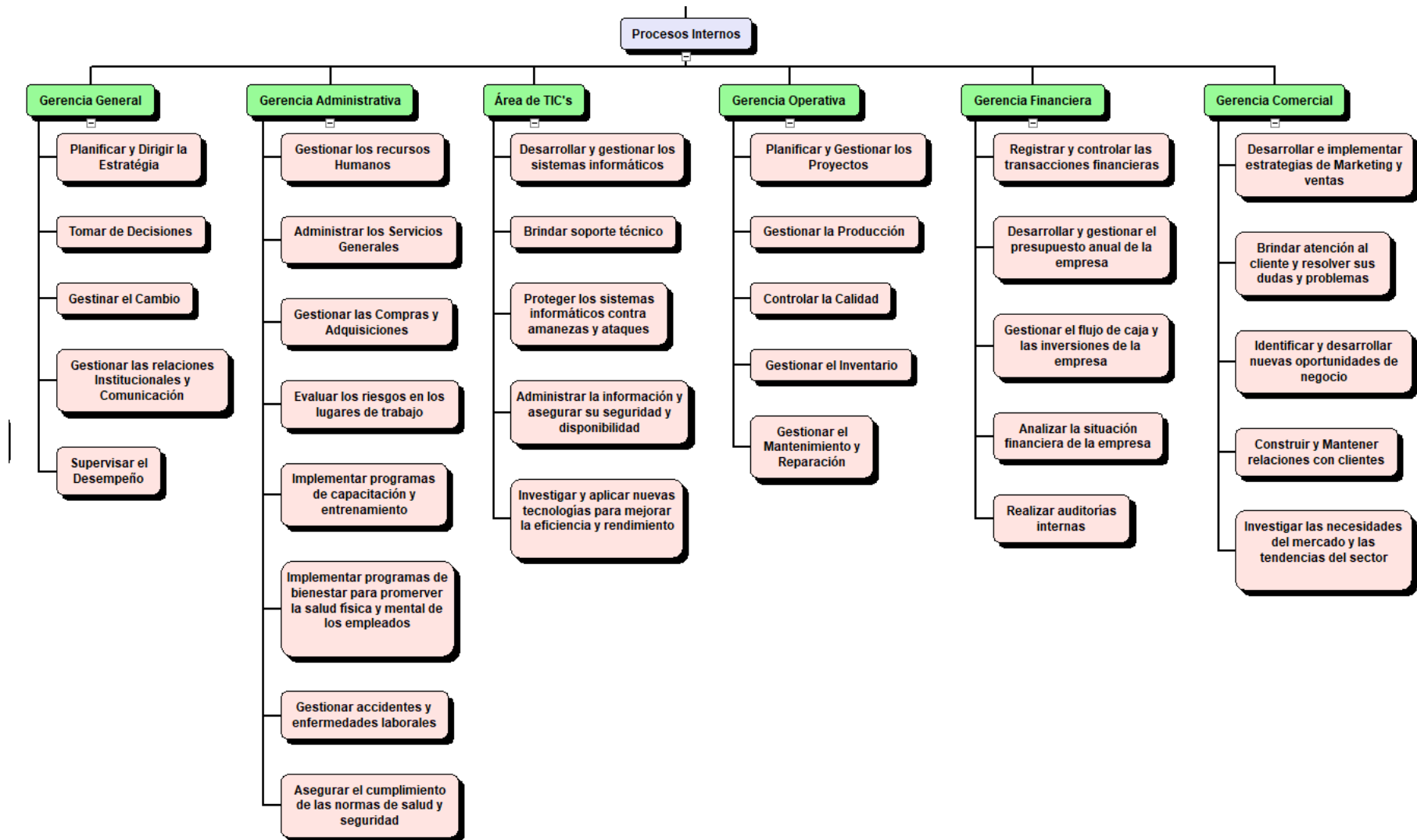


Figura 18: Procesos internos de las áreas funcionales de Macro Estudio

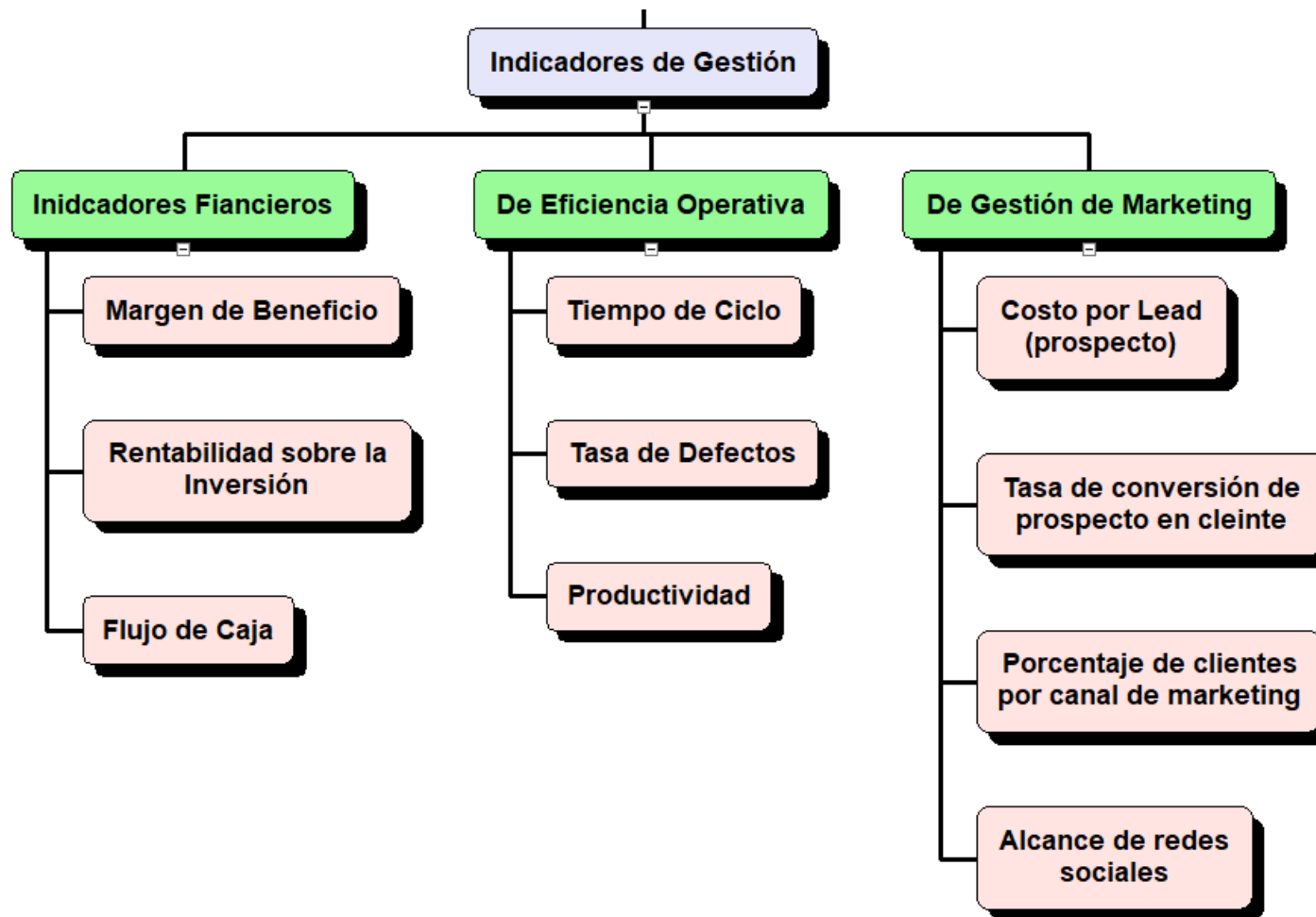
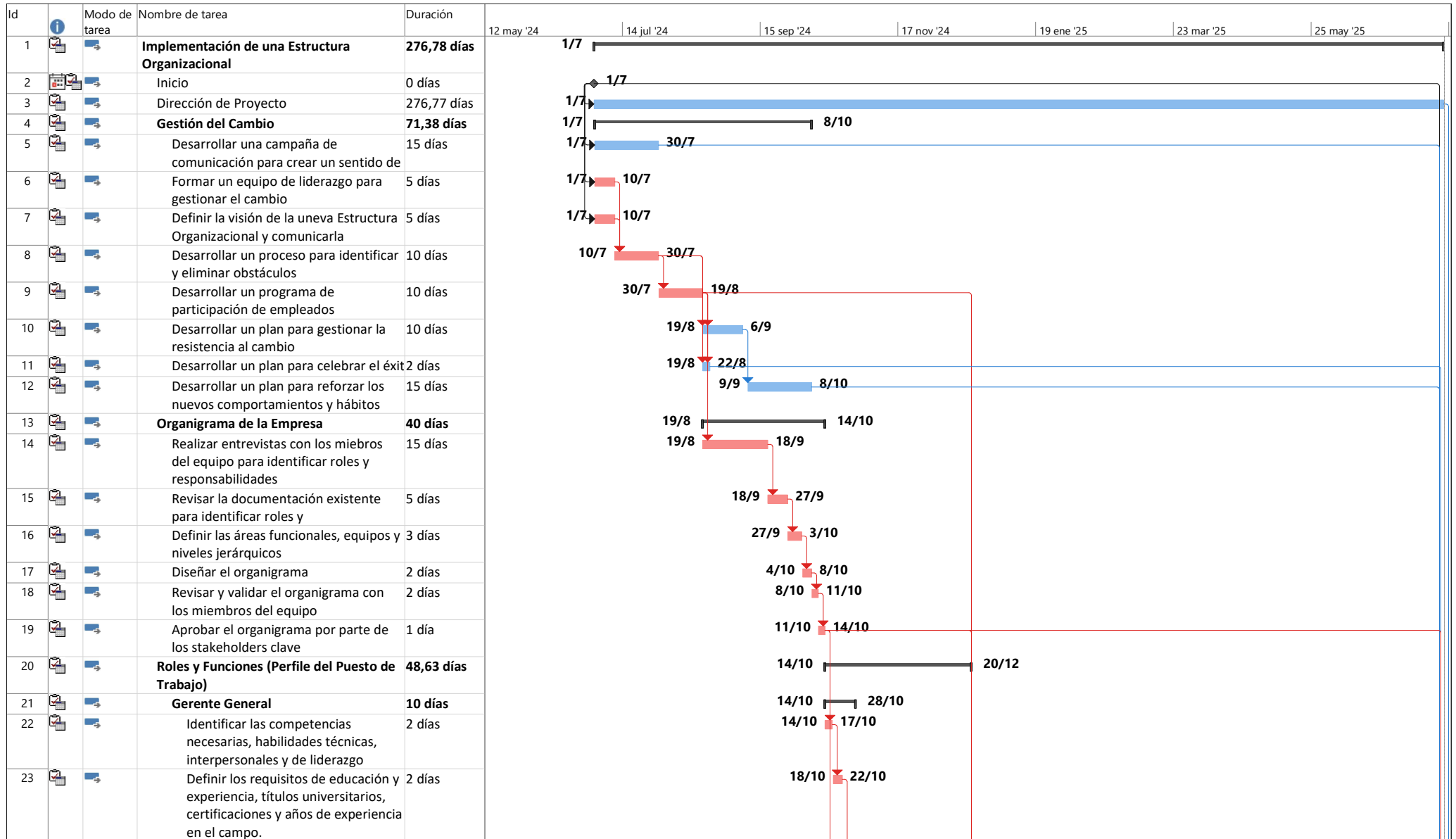


Figura 19: Indicadores de Gestión para Macro Estudio

ANEXO 7. CRONOGRAMA DETALLADO DEL PROYECTO Y SU RUTA CRÍTICA



Proyecto: MacroE_Est_OrgV2.m
 Fecha: dom 14/4/24

Tarea		Tarea inactiva		Informe de resumen manual		Hito externo		Progreso manual	
División		Hito inactivo		Resumen manual		Fecha límite			
Hito		Resumen inactivo		solo el comienzo		Tareas críticas			
Resumen		Tarea manual		solo fin		División crítica			
Resumen del proyecto		solo duración		Tareas externas		Progreso			

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	12 may '24 14 jul '24 15 sep '24 17 nov '24 19 ene '25 23 mar '25 25 may '25											
24		Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	1 día	22/10 → 24/10											
25		Revisar y validar el perfil de trabajo	1 día	24/10 → 25/10											
26		Aprobar el perfil de trabajo por parte de los stakeholders clave	1 día	25/10 → 28/10											
27		Gerente Administrativo	10 días	14/10 → 28/10											
28		Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	2 días	14/10 → 17/10											
29		Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	2 días	18/10 → 22/10											
30		Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	1 día	22/10 → 24/10											
31		Revisar y validar el perfil de trabajo	1 día	24/10 → 25/10											
32		Aprobar el perfil de trabajo por parte de los stakeholders clave	1 día	25/10 → 28/10											
33		Analista de TIC's	6,75 días	24/10 → 1/11											
34		Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	1 día	24/10 → 25/10											
35		Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	1 día	25/10 → 28/10											
36		Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	1 día	28/10 → 30/10											
37		Revisar y validar el perfil de trabajo	1 día	30/10 → 31/10											
38		Aprobar el perfil de trabajo por parte de los stakeholders clave	1 día	1/11 → 1/11											
39		Gerente de Operaciones	10 días	24/10 → 7/11											
40		Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	2 días	24/10 → 28/10											
41		Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	2 días	28/10 → 31/10											
42		Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	1 día	1/11 → 1/11											
43		Revisar y validar el perfil de trabajo	1 día	4/11 → 5/11											

Proyecto: MacroE_Est_OrgV2.m
Fecha: dom 14/4/24

Tarea		Tarea inactiva		Informe de resumen manual		Hito externo		Progreso manual	
División		Hito inactivo		Resumen manual		Fecha límite			
Hito		Resumen inactivo		solo el comienzo		Tareas críticas			
Resumen		Tarea manual		solo fin		División crítica			
Resumen del proyecto		solo duración		Tareas externas		Progreso			

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	12 may '24 14 jul '24 15 sep '24 5/11 7/11 17 nov '24 19 ene '25 23 mar '25 25 may '25											
				Gantt chart area											
44		Aprobar el perfil de trabajo por parte de los stakeholders clave	1 día	5/11 - 7/11											
45		Analista de Avalúos y Catastros	9,88 días	4/11 - 15/11											
46		Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	2 días	4/11 - 7/11											
47		Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	2 días	7/11 - 11/11											
48		Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	1 día	11/11 - 13/11											
49		Revisar y validar el perfil de trabajo	1 día	13/11 - 14/11											
50		Aprobar el perfil de trabajo por parte de los stakeholders clave	1 día	15/11 - 15/11											
51		Diseñador	9,88 días	4/11 - 15/11											
52		Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	2 días	4/11 - 7/11											
53		Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	2 días	7/11 - 11/11											
54		Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	1 día	11/11 - 13/11											
55		Revisar y validar el perfil de trabajo	1 día	13/11 - 14/11											
56		Aprobar el perfil de trabajo por parte de los stakeholders clave	1 día	15/11 - 15/11											
57		Residente de Obra	10 días	11/11 - 25/11											
58		Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	2 días	11/11 - 14/11											
59		Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	2 días	15/11 - 19/11											
60		Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	1 día	19/11 - 21/11											
61		Revisar y validar el perfil de trabajo	1 día	21/11 - 22/11											
62		Aprobar el perfil de trabajo por parte de los stakeholders clave	1 día	22/11 - 25/11											
63		Bodeguero	7,38 días	11/11 - 21/11											

Proyecto: MacroE_Est_OrgV2.m
Fecha: dom 14/4/24

Tarea		Tarea inactiva		Informe de resumen manual		Hito externo		Progreso manual	
División		Hito inactivo		Resumen manual		Fecha límite			
Hito		Resumen inactivo		solo el comienzo		Tareas críticas			
Resumen		Tarea manual		solo fin		División crítica			
Resumen del proyecto		solo duración		Tareas externas		Progreso			

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	12 may '24 14 jul '24 15 sep '24 17 nov '24 19 ene '25 23 mar '25 25 may '25									
64	[Icono]	Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	1 día				11/11	13/11					
65	[Icono]	Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	1 día				13/11	14/11					
66	[Icono]	Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	1 día				15/11	15/11					
67	[Icono]	Revisar y validar el perfil de trabajo	1 día				18/11	19/11					
68	[Icono]	Aprobar el perfil de trabajo por parte de los stakeholders clave	1 día				19/11	21/11					
69	[Icono]	Maestro Mayor	9,88 días				18/11	29/11					
70	[Icono]	Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	2 días				18/11	21/11					
71	[Icono]	Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	2 días				21/11	25/11					
72	[Icono]	Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	1 día				25/11	27/11					
73	[Icono]	Revisar y validar el perfil de trabajo	1 día				27/11	28/11					
74	[Icono]	Aprobar el perfil de trabajo por parte de los stakeholders clave	1 día				29/11	29/11					
75	[Icono]	Obrero (Albañil, Electricista, Plomero, Peón)	14,38 días				18/11	6/12					
76	[Icono]	Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	3 días				18/11	22/11					
77	[Icono]	Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	2 días				22/11	27/11					
78	[Icono]	Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	3 días				27/11	3/12					
79	[Icono]	Revisar y validar el perfil de trabajo	1 día				3/12	5/12					
80	[Icono]	Aprobar el perfil de trabajo por parte de los stakeholders clave	1 día				5/12	6/12					
81	[Icono]	Analista de Adquisiciones y Logística	8,25 días				3/12	13/12					
82	[Icono]	Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	2 días				3/12	6/12					

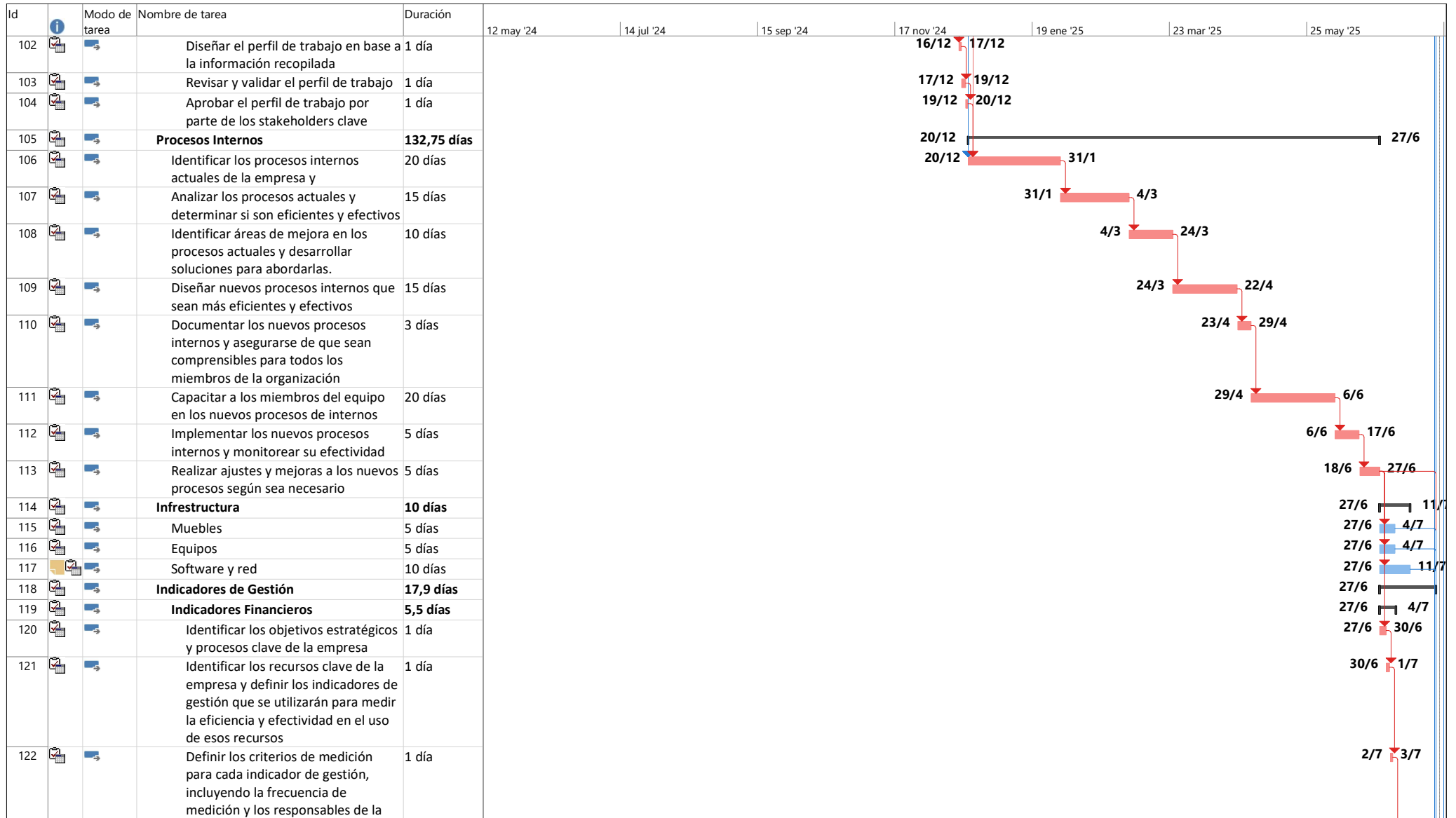
Proyecto: MacroE_Est_OrgV2.m
Fecha: dom 14/4/24

Tarea	[Barra azul]	Tarea inactiva	[Barra blanca]	Informe de resumen manual	[Barra verde]	Hito externo	[Rombo azul]	Progreso manual
División	[Barra punteada azul]	Hito inactivo	[Rombo gris]	Resumen manual	[Línea negra]	Fecha límite	[Flecha verde]	
Hito	[Rombo azul]	Resumen inactivo	[Barra blanca con sombra]	solo el comienzo	[Caja azul]	Tareas críticas	[Barra roja]	
Resumen	[Línea negra]	Tarea manual	[Barra verde con sombra]	solo fin	[Caja verde]	División crítica	[Barra punteada roja]	
Resumen del proyecto	[Línea gris]	solo duración	[Barra verde con sombra]	Tareas externas	[Barra gris]	Progreso	[Barra punteada azul]	

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 12 may '24 14 jul '24 15 sep '24 17 nov '24 19 ene '25 23 mar '25 25 may '25 </div>							
83		Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	1 día							6/12	9/12
84		Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	1 día							9/12	11/12
85		Revisar y validar el perfil de trabajo	1 día							11/12	12/12
86		Aprobar el perfil de trabajo por parte de los stakeholders clave	1 día							13/12	13/12
87		Analista de RRHH & SSO	8,25 días							3/12	13/12
88		Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	2 días							3/12	6/12
89		Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	1 día							6/12	9/12
90		Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	1 día							9/12	11/12
91		Revisar y validar el perfil de trabajo	1 día							11/12	12/12
92		Aprobar el perfil de trabajo por parte de los stakeholders clave	1 día							13/12	13/12
93		Analista Financiero-Contador General	7,13 días							11/12	20/12
94		Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	1 día							11/12	12/12
95		Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	1 día							13/12	13/12
96		Diseñar el perfil de trabajo en base a la información recopilada	1 día							16/12	17/12
97		Revisar y validar el perfil de trabajo	1 día							17/12	19/12
98		Aprobar el perfil de trabajo por parte de los stakeholders clave	1 día							19/12	20/12
99		Analista Comercial	7,13 días							11/12	20/12
100		Identificar las competencias necesarias, habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo	1 día							11/12	12/12
101		Definir los requisitos de educación y experiencia, títulos universitarios, certificaciones y años de experiencia en el campo.	1 día							13/12	13/12

Proyecto: MacroE_Est_OrgV2.m
Fecha: dom 14/4/24

Tarea		Tarea inactiva		Informe de resumen manual		Hito externo		Progreso manual	
División		Hito inactivo		Resumen manual		Fecha límite			
Hito		Resumen inactivo		solo el comienzo		Tareas críticas			
Resumen		Tarea manual		solo fin		División crítica			
Resumen del proyecto		solo duración		Tareas externas		Progreso			



Proyecto: MacroE_Est_OrgV2.m
Fecha: dom 14/4/24

Tarea		Tarea inactiva		Informe de resumen manual		Hito externo		Progreso manual	
División		Hito inactivo		Resumen manual		Fecha límite			
Hito		Resumen inactivo		solo el comienzo		Tareas críticas			
Resumen		Tarea manual		solo fin		División crítica			
Resumen del proyecto		solo duración		Tareas externas		Progreso			

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	12 may '24	14 jul '24	15 sep '24	17 nov '24	19 ene '25	23 mar '25	25 may '25
123		Desarrollar un plan de monitoreo y reporte de los indicadores de gestión, incluyendo la frecuencia y el formato de los informes.	1 día							
124		Indicadores de Eficiencia Operativa	6,53 días							
125		Identificar los objetivos estratégicos y procesos clave de la empresa	1 día							
126		Identificar los recursos clave de la empresa y definir los indicadores de gestión que se utilizarán para medir la eficiencia y efectividad en el uso de esos recursos	1 día							
127		Definir los criterios de medición para cada indicador de gestión, incluyendo la frecuencia de medición y los responsables de la	1,53 días							
128		Desarrollar un plan de monitoreo y reporte de los indicadores de gestión, incluyendo la frecuencia y el formato de los informes.	1 día							
129		De Gestión de Marketing	5,88 días							
130		Identificar los objetivos estratégicos y procesos clave de la empresa	1 día							
131		Identificar los recursos clave de la empresa y definir los indicadores de gestión que se utilizarán para medir la eficiencia y efectividad en el uso de esos recursos	1 día							
132		Definir los criterios de medición para cada indicador de gestión, incluyendo la frecuencia de medición y los responsables de la	1 día							
133		Desarrollar un plan de monitoreo y reporte de los indicadores de gestión, incluyendo la frecuencia y el formato de los informes.	1 día							
134		Celebrar el éxito de la implementación de la nueva Estructura Organizacional	1 día							
135		Fin	0 días							

Proyecto: MacroE_Est_OrgV2.m
Fecha: dom 14/4/24

Tarea		Tarea inactiva		Informe de resumen manual		Hito externo		Progreso manual	
División		Hito inactivo		Resumen manual		Fecha límite			
Hito		Resumen inactivo		solo el comienzo		Tareas críticas			
Resumen		Tarea manual		solo fin		División crítica			
Resumen del proyecto		solo duración		Tareas externas		Progreso			