

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE  
CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA PARA EL DEPARTAMENTO DE  
PROYECTOS DE GASTOS CAPITALIZABLES DE PRICESMART

GUILLERMO A. AMADOR RAMÍREZ

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN  
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Setiembre, 2015

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

---

Carlos Brenes Mena  
PROFESOR TUTOR

---

Alberto Redondo Salas  
LECTOR No.1

---

Carlos Ramírez Montero  
LECTOR No.2

---

Guillermo A. Amador Ramírez  
SUSTENTANTE

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico a mi familia y especialmente a mi hijo Antonio Amador por toda la comprensión y apoyo incondicional que me dieron en todo momento para poder llevar acabo y cumplir con esta meta personal y profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Ante todo agradecerle a Dios por un sueño y meta más que me ha permitido alcanzar y por darme en mi madre Olga Marta Ramirez el mejor ejemplo de tenacidad, perseverancia y dedicación que haya podido tener.

## ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE ILUSTRACIONES	vii
ÍNDICE CUADROS	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
1 INTRODUCCION.....	11
1.1 Antecedentes.....	11
1.2 Problemática.....	12
1.3 Justificación del problema.....	13
1.4 Objetivo general.....	14
1.5 Objetivos específicos.....	14
2 MARCO TEORICO.....	15
2.1 Marco institucional.....	15
2.2 Teoría de Administración de Proyectos.....	21
2.3 Proyectos de Construcción de PriceSmart.....	25
2.3.1 Proyectos de Construcción Nuevos.....	26
2.3.2 Proyectos de Construcción Capitalizables.....	27
3 MARCO METODOLÓGICO.....	29
3.1 Fuentes de información.....	29
3.2 Métodos de Investigación.....	31
3.3 Herramientas.....	33
3.4 Supuestos y Restricciones.....	34
3.5 Entregables.....	37
4 DESARROLLO.....	39
4.1 Diagnóstico sobre la gestión de proyectos capitalizables regionalmente (Caribe, Centro y Suramérica) en la empresa PriceSmart.....	39
4.2 Procedimientos para los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre para el diseño de una metodología para la administración de proyectos capitalizables en PriceSmart.....	46
4.3 Propuesta de implementación de la metodología para la administración de proyectos capitalizables en PriceSmart.....	79
5 CONCLUSIONES.....	89
6 RECOMENDACIONES.....	91
7 BIBLIOGRAFÍA.....	93
8 ANEXOS.....	94
Anexo 1: ACTA DEL PFG.....	94
Anexo 2: EDT.....	99
Anexo 3: CRONOGRAMA.....	100
Anexo 4: Otros.....	101

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizativa Corporativa (PriceSmart, 2014) .....	18
Figura 2 Estructura Organizativa Departamento Construcción (PriceSmart, 2014) .....	19
Figura 3 Diagrama de Flujo de un Club (PriceSmart, 2014).....	21
Figura 4. Software de Administración de Proyectos de PriceSmart (PriceSmart, 2014) .....	48
Figura 5. Plantilla Acta de Proyecto (UCI, 2014) .....	49
Figura 6. Plantilla Definición del Alcance del Proyecto (UCI, 2014).....	53
Figura 7. Plantilla Trazabilidad del Alcance (UCI, 2014).....	54
Figura 8. Diagrama de Flujo Monitoreo y Control del Proyecto (El Autor, 2015) .....	57
Figura 9. Plantilla Microprogramación Dos Semanas Adelante (El Autor, 2015).....	59
Figura 10. Plantilla Control de Costo del Proyecto (El Autor, 2014) .....	62
Figura 11. Plantilla para el Plan de Calidad del Proyecto (UCI, 2014).....	67
Figura 12. Plantilla para la Identificación de Riesgos del Proyecto (UCI, 2014) .....	69
Figura 13. Plantilla para el Monitoreo y Control de Riesgos del Proyecto (UCI, 2014) .....	70
Figura 14. Plantilla para la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto (UCI, 2014) .....	72
Figura 15. Plantilla para la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto (PriceSmart, 2014) .....	73
Figura 16. Plantilla para la Identificación de los Interesados & Interesados Clave del Proyecto (UCI, 2014) .....	76
Figura 17. Plantilla Matriz Poder Vs Interés de los Involucrados del Proyecto (UCI, 2014) .....	77
Figura 18. Plantilla Resumen de los Interesados Clave & Estrategia (UCI, 2014) .....	77

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 : Fuentes de información utilizadas para el desarrollo de metodología para la administración de proyectos de construcción de infraestructura de gastos capitalizables del Departamento de Construcción de PriceSmart.....	30
Cuadro 2. Métodos de Investigación Utilizados para el desarrollo de metodología para la administración de proyectos de construcción de infraestructura de gastos capitalizables del Departamento de Construcción de PriceSmart.....	32
Cuadro 3. Herramientas utilizadas para el desarrollo de metodología para la administración de proyectos de construcción de infraestructura de gastos capitalizables del Departamento de Construcción de PriceSmart .....	33
Cuadro 4. Supuestos y Restricciones para el desarrollo de metodología para la administración de proyectos de construcción de infraestructura de gastos capitalizables del Departamento de Construcción de PriceSmart.....	35
Cuadro 5. Entregables para el desarrollo de metodología para la administración de proyectos de construcción de infraestructura de gastos capitalizables del Departamento de Construcción de PriceSmart. ....	37
Cuadro 6. Diagnóstico basado en Áreas de Conocimiento y Grupos de Procesos para la administración de proyectos de gastos capitalizables del Departamento de Construcción de PriceSmart .....	41
Cuadro 7. Plan de Capacitación de Gerentes de Proyecto.....	79

## RESUMEN EJECUTIVO

PriceSmart, Inc. (NASDAQ: PSMT) es un operador de clubes de compra por medio de membresía con operaciones en Centroamérica, el Caribe y Colombia en donde inicio operaciones en 2011 con su primer local en la ciudad de Barranquilla. La compañía cuenta con más de un millón de socios, distribuidos en operación treinta y seis clubes en doce países y en un territorio de los Estados Unidos de Norteamérica.

El Departamento de Construcción de PriceSmart controla los procesos de diseño y construcción de los almacenes en el mercado centroamericano y del Caribe con el fin de implementar sus estándares y diseños a cada uno de los países donde incursionó.

En la actualidad el Departamento de Construcción se vio en la necesidad de crear una nueva división que se encargue de velar por la creciente demanda de proyectos del tipo capitalizables para la compañía y que tienen una íntima interrelación con la contraparte operativa lo cual los vuelve proyectos sensibles.

Con la creación de la nueva Dirección para la ejecución de los proyectos capitalizables de PriceSmart se abrió la oportunidad para definir una metodología para la administración de los proyectos capitalizables de construcción de infraestructura en PriceSmart, de acuerdo con la Guía del PMBOK (Project Management Institute [PMI], 2013) para dar estructura y solución a los retos que presenta la ejecución de dichos proyectos.

El presente estudio generó una propuesta ante la alta Gerencia acerca de una metodología para el manejo de los proyectos capitalizables a nivel corporativo. Estos proyectos se llevan a cabo en todas las regiones en donde esta compañía tiene presencia.

Este PFG planteó como objetivo general: Definir una metodología para la administración de los proyectos capitalizables de construcción de infraestructura en PriceSmart, de acuerdo a la Guía del PMBOK del PMI, con el fin de incrementar la eficiencia y la efectividad en su ejecución. Como objetivos específicos se consideró primeramente realizar un diagnóstico sobre la gestión de proyectos capitalizables regionalmente en la empresa PriceSmart, para generar los insumos para la elaboración de la metodología de administración de proyectos. Como segundo objetivo específico se diseñaron los procedimientos para los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre para diseñar una metodología para la administración de proyectos capitalizables en PriceSmart. Como tercer y último objetivo específico se elaboró una propuesta de implementación de la metodología para administrar los proyectos capitalizables en PriceSmart que facilite su difusión y aplicabilidad.

El presente estudio utilizó métodos de investigación tipo analítico-sintético para el cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos con el uso de herramientas como el juicio experto, entrevistas e investigación documental, como lo sugiere la Guía del PMBOK del PMI.

Una vez identificadas las deficiencias mediante el diagnóstico realizado dentro de un marco referenciado a las Áreas de Conocimiento y Grupos de Proceso identificadas en la Guía del PMBOK del PMI, los procedimientos y propuestas de implementación planteadas y recomendadas pretenden impulsar un mejor manejo de los proyectos capitalizables de PriceSmart y constituirse en una metodología para la administración de dichos proyectos pero que además podría ser adoptada e implementada dentro del Departamento de Construcción de PriceSmart en general.

Al realizar el diagnóstico los elementos más importantes que se detectaron son por ejemplo la falta de planificación inicial dentro de los proyectos al no desarrollarse un acta de proyecto por lo que no se define claramente desde un inicio ni los objetivos ni los entregables del proyecto. También se detectaron fallas dentro del monitoreo y control que se debe realizar a la hora de gestionar el alcance, el tiempo, el costo, la calidad, los riesgos y los interesados del proyecto.

Los procedimientos planteados e ilustrados en conjunto a una serie de plantillas propuestas tienen por propósito ordenar y estandarizar los procedimientos y formatos utilizados por los gerentes de proyecto y el Departamento de Construcción de PriceSmart, generando de esta manera un valor agregado en la propuesta con la intención de eliminar confusión a la gerencia con reportes y estilos diferentes en la documentación de proyecto manejada y distribuida por los Gerentes de Proyecto.

Con la implementación de la metodología se espera que se produzcan mejoras tales como una mejor entendimiento y planificación de los proyectos mediante una clara identificación de los objetivos y entregables esperados de los proyectos, mejoras en los procesos de control y monitoreo en múltiples áreas de los proyectos tales como en la gestión de la integración, alcance, tiempo, costos, calidad, riesgos, adquisiciones, e interesados del proyecto. En todas ellas es notable la falta de mecanismos de monitoreo y seguimiento que permitan asegurar que los procesos se lleven a cabo y se hagan correcciones a tiempo de manera que se garantice el éxito en la ejecución de los proyectos.

Dentro de las propuestas que se espera tengan un mayor impacto estratégico se encuentran la implementación del acta de proyecto, definir claramente el alcance del mismo, crear los cronogramas para la ejecución de los proyectos (control y seguimiento), control y reporte de los costos (cierre de proyectos), aseguramiento de la calidad según los estándares definidos por PriceSmart, generación y envío de reportes semanales del estatus de los proyectos, una mejor identificación y manejo de los interesados (internos y externos) y una correcta planificación y seguimiento de las adquisiciones del proyecto.

# 1 INTRODUCCION

## 1.1 Antecedentes

PriceSmart, Inc. (NASDAQ: PSMT) es un operador de clubes de compra por medio de membresía con operaciones en Centroamérica, el Caribe y recientemente inició operaciones en Suramérica específicamente en Colombia.

PriceSmart tiene un formato muy similar a clubes estadounidenses de este tipo como lo son Cosco y Sam's Club, pero con algunas diferencias para adaptar los clubes a los mercados en donde se tiene presencia, por lo que el área de construcción de los clubes es menor al igual que el costo de la membresía y una selección de mercadería dirigida más específicamente a los gustos y necesidades de los países en donde se tiene presencia (PriceSmart, 2014).

El primer PriceSmart abrió sus puertas en la ciudad de Panamá en el año de 1996, iniciando un rápido crecimiento y posicionamiento de la cadena en Centroamérica y el Caribe. En 1997 PriceSmart inició la comercialización de acciones de la compañía en NASDAQ bajo las siglas PSMT. En la actualidad es posible realizar compras en línea en todas las tiendas de la cadena.

El Departamento de Construcción de PriceSmart se crea para controlar los procesos de diseño y construcción de los almacenes en el mercado centroamericana y del Caribe, con el fin de trasladar los estándares y diseños deseados, a cada uno de los países o mercados a donde incursionó.

En la actualidad más de la mitad de los clubes tienen diez o más años de haberse construido por lo que los proyectos de gastos capitalizables de la empresa tienen el interés y objetivo de mantener los estándares actuales de la organización en cada uno de sus almacenes, por lo que se tornó necesario implementar un sistema de mejoras a las instalaciones, renovación y actualización de equipos.

Cada año que pasa se incrementa la complejidad de su manejo con incrementos en el presupuesto global, el alcance y control en la ejecución de los proyectos que inician simultáneamente y en diferentes países a la vez.

Debido al incremento en la sensibilidad de estos proyectos el Departamento de Construcción se vio en la necesidad de crear una nueva división que asuma la gestión de tales proyectos, de ahora en adelante denominados capitalizables.

La necesidad de gestionar con un mayor nivel de profesionalidad los proyectos capitalizables en PriceSmart abrió la oportunidad para proponer una metodología que facilite la administración de estos proyectos y para ello se han seleccionado como base las buenas prácticas de la Guía del PMBOK (2013) del PMI.

## **1.2 Problemática**

Dado el rápido crecimiento y expansión que impulsó PriceSmart para su posicionamiento e incursión en el mercado centroamericano y en el Caribe entre 1996 y el 2006, se han construido más de veinte de los clubes que operan en la actualidad. Algunas instalaciones y equipos en algunos de los clubes más antiguos requieren de renovación, actualización y nuevas construcciones, por fenómenos de caducidad, devaluación y depreciación.

Esta situación ha provocado que se deba iniciar un proceso de remodelación, mantenimiento y en muchos casos de reemplazo de equipos que ya cumplieron con su vida útil, por ello PriceSmart se planteó la necesidad de contar con un programa anual dirigido a gestionar estos requerimientos para la continuidad del negocio e iniciar procesos de expansión que se requieren en los distintos clubes, de acuerdo con las exigencias y cambios de los diferentes mercados, sus necesidades y readecuación.

Dentro de las áreas que usualmente requieren una intervención se pueden nombrar las de tipo infraestructura como el incremento del área de ventas de los

clubes, expansiones del área de servicio de comidas, preparación de carnes, panadería y ampliación del área de parqueos, de manera que respondan mejor a las necesidades actuales de los miembros de los clubes y de la compañía, así como al desempeño y eficiencia de las instalaciones y equipos según los estándares propios de PriceSmart y de los mercados en donde opera.

Todos estas expansiones requieren una debida programación y gestión, iniciando la identificación y atención de requerimientos como por ejemplo trámites y permisos para la construcción (autoridades de salud, ambientales, municipales etc., según el país), así como la coordinación con la División de Operaciones de PriceSmart para planificar el diseño, construcción y entrada en operación de las construcciones y/o extensiones en la infraestructura de los clubes. Por otra parte se requiere el desarrollo de los procesos de monitoreo y control durante la ejecución. En la actualidad esta gestión se desarrolla sin contar con un método que permita sistematizar la administración de forma adecuada y estandarizada, por lo que los controles y manejos dependen de cada equipo humano asignado a cada proyecto de forma independiente. Se pretende llenar ese vacío al diseñar y proponer la implementación de una metodología de trabajo para que el nuevo Departamento logre una adecuada gestión de los proyectos de gasto capitalizable de PriceSmart a su cargo.

### **1.3 Justificación del problema**

El Departamento de Gastos Capitalizables de la compañía PriceSmart, desarrolla una serie de proyectos regionales (Caribe, Centro y Sur América) sin contar con una metodología estandarizada e internacionalmente aceptada. Es por ello que el planteamiento de una metodología de gestión de proyectos, con base en las buenas prácticas propuestas por el PMI a través de su Guía del PMBOK (5ª edición), permitirá unificar procesos que mejoren e incrementen la eficiencia del Departamento de Gastos Capitalizables. El desarrollo e implementación de una metodología debe incrementar los beneficios contables, administrativos y de

control en los proyectos que desarrolla Price Smart en la región, como producto de un mejor uso de los recursos.

#### **1.4 Objetivo general**

Desarrollar una metodología para la estandarización de la administración de los proyectos capitalizables de construcción de infraestructura en PriceSmart, de acuerdo a la Guía del PMBOK del PMI, con el fin de incrementar la eficiencia y la efectividad en su ejecución.

#### **1.5 Objetivos específicos**

Los objetivos específicos de este proyecto son:

1. Realizar un diagnóstico sobre la gestión de proyectos capitalizables regionalmente (Caribe, Centro y Suramérica) en la empresa PriceSmart, para generar los insumos para la elaboración de la metodología de administración de proyectos.
2. Diseñar los procedimientos para los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre para diseñar una metodología para la administración de proyectos capitalizables en PriceSmart.
3. Elaborar una propuesta de implementación de la metodología para administrar los proyectos capitalizables en PriceSmart.

## **2 MARCO TEORICO**

### **2.1 Marco institucional**

#### **2.1.1 Antecedentes de la Institución**

Los orígenes de la industria y concepto de clubes de compras por membresía se remontan al año 1954, cuando Sol Price creó la industria de los clubes de descuento en los Estados Unidos con el lanzamiento de FedMart. En 1976, Sol Price y su hijo Robert fundaron Price Club, donde los miembros podrían beneficiarse del poder de compra conjunta para obtener el mejor precio posible en la mercancía (PriceSmart, 2014).

Con ese mismo espíritu, y con los mismos fundadores, PriceSmart, como una nueva generación de clubes de compras por membresía, mantiene un firme compromiso para ofrecer calidad, valor y precios bajos para sus socios.

PriceSmart, Inc. (NASDAQ: PSMT) es un operador de clubes de compra por medio de membresía con operaciones en Centroamérica, el Caribe y Suramérica específicamente en Colombia.

PriceSmart es en la actualidad la mayor operadora de clubes o almacenes de membresía en América Central y el Caribe, según cifras recientes cuenta con más de un millón de socios. Esta empresa de capital estadounidense tiene presencia en Costa Rica (seis clubes), Panamá (cuatro clubes), Trinidad & Tobago (cuatro clubes), Guatemala (tres clubes), Honduras (tres clubes), Republica Dominicana (tres clubes), Colombia (seis clubes), El Salvador (dos clubes), Aruba (un club), Barbados (un club), Nicaragua (un club), Jamaica (un club), y en las Islas Vírgenes de EE.UU. (un club). PriceSmart tiene su sede principal en San Diego,

California, Estados Unidos y ofrece compras en línea en todos los países donde opera. (PriceSmart, 2014).

El Departamento de Construcción de PriceSmart nace en respuesta a la necesidad por parte de la organización de controlar los procesos de diseño y construcción de los almacenes en el mercado centroamericano y del caribe, ante el desconocimiento inicial de dichos mercados al ser una empresa de origen americano. Adicionalmente, se tenía el reto en cuanto a la necesidad de trasladar los estándares y diseños a cada uno de los países o mercados a donde se intentara ingresar y que se plasmaran e interpretaran correctamente.

En la actualidad más de la mitad de los clubes tienen diez o más años de haberse construido por lo que los proyectos de gastos capitalizables dentro del esquema de PriceSmart están alcanzando una importancia crítica para mantener los estándares actuales de la organización en sus almacenes. La empresa se vio obligada a implementar mejoras sistemáticas en las instalaciones y equipos en los almacenes de mayor edad, lo que ha incrementado la complejidad de la gestión del Departamento de Construcción, particularmente durante la ejecución de proyectos simultáneos en diferentes países a la vez.

Debido a esto es que el Departamento de Construcción visualizó la necesidad de crear una nueva división que se encargue de velar por la creciente demanda de proyectos constructivos considerados dentro de la categoría de capitalizables para la compañía y que tienen una íntima interrelación con la contraparte operativa, lo cual los vuelve proyectos sensibles y que requieren de una gestión con mayores niveles de profesionalización.

### **2.1.2 Misión y visión**

PriceSmart como empresa fundamenta su razón de ser en los siguientes principios y postulados:

**Misión**

“Ser una empresa líder en la venta de productos y servicios dedicada a nuestros socios, y orientada estratégicamente hacia la venta por volumen, brindando calidad, satisfacción y precios bajos a la clase consumidora que emerge rápidamente en América Latina y el Caribe.” (PriceSmart, 2011)

**Visión**

“Ser parte de la calidad de vida de nuestros socios”. (PriceSmart, 2011)

A continuación se mencionan los principales valores organizacionales de la empresa:

- Honestidad
- Integridad
- Equidad
- Talento
- Pasión
- Innovación empresarial
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Responsabilidad

**2.1.3 Estructura organizativa**

La estructura organizativa de PriceSmart a nivel corporativo está conformada por diferentes vicepresidencias ejecutivas encargadas de velar por el desempeño de la compañía en el área legal, contable, operativa, construcción y compras, tal como se muestra en la Figura 1.

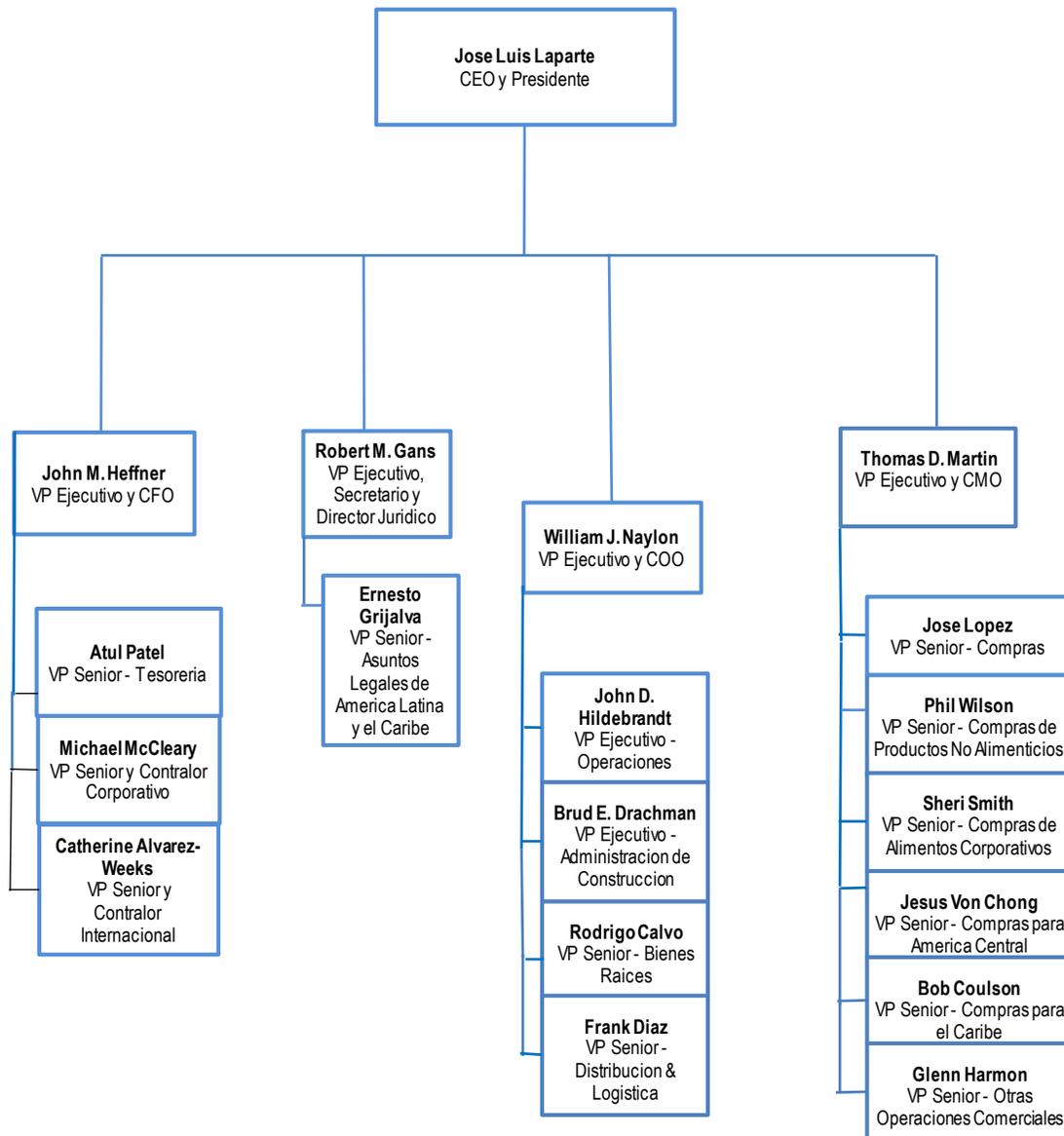


Figura 1 Estructura Organizativa Corporativa (PriceSmart, 2014)

La estructura organizativa del Departamento de Construcción de PriceSmart está compuesta por un vicepresidente ejecutivo a la cabeza del departamento. El departamento cuenta con un asistente administrativo y una serie de direcciones en diferentes áreas (seguridad, seguridad alimentaria, compras, construcción y

mantenimiento) que brindan soporte a la operación de PriceSmart, tal como se muestra en la Figura 2.

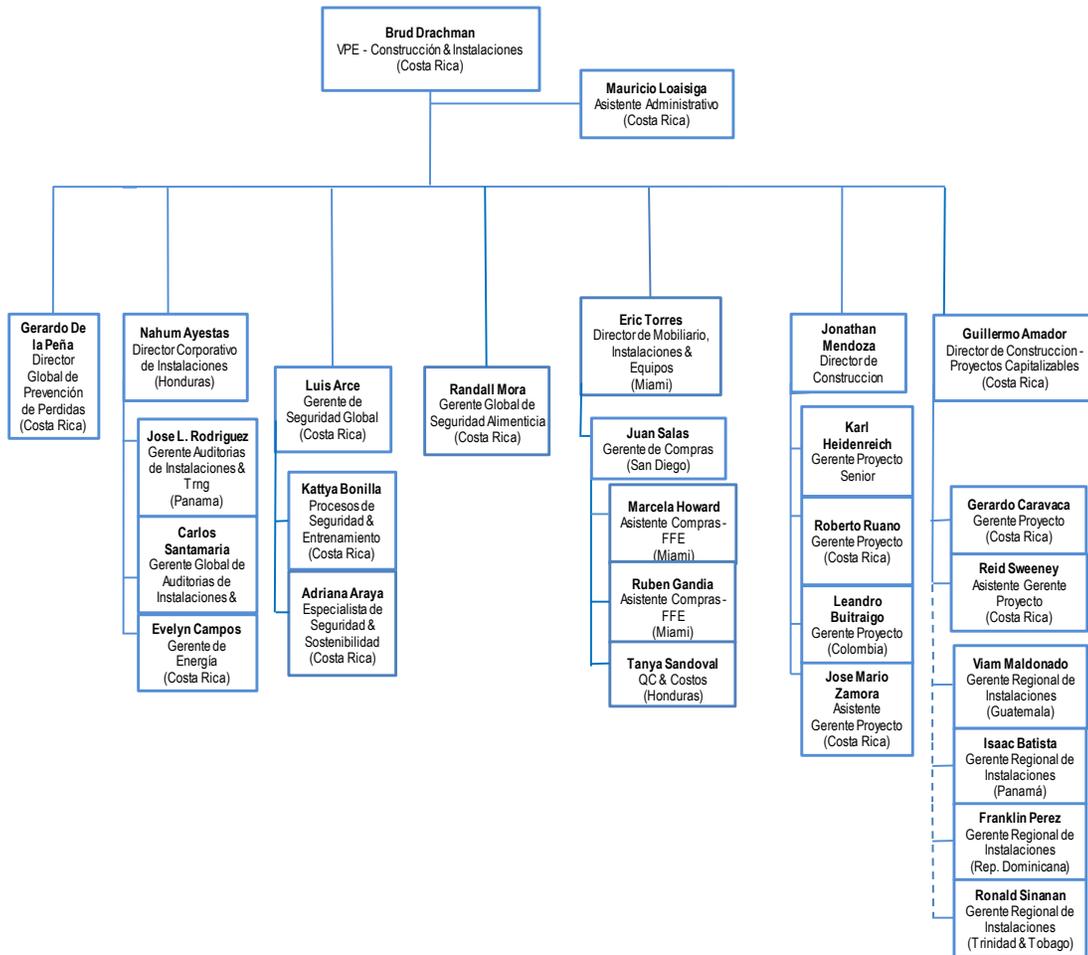


Figura 2 Estructura Organizativa Departamento Construcción (PriceSmart, 2014)

### 2.1.4 Productos que ofrece

El negocio de PriceSmart se basa en la compra, elaboración, almacenamiento y venta de productos varios, propios de un almacén comercial similar a un supermercado. Las actividades que se realizan a diario se dividen en dos áreas principales, descritas a continuación:

- Área operacional, a la que corresponde la labor de recibir la mercadería de los proveedores, sean estos nacionales o internacionales, almacenar y

acomodar la mercadería en los estantes donde se exhibe y posteriormente, se vende a los clientes. El área de almacenaje consta de una bodega en seco y una de frío. Esta última se divide en una sección refrigerada y otra congelada, las cuales se usan de acuerdo a las características del producto.

En el Club se brindan otros servicios a los clientes como el de área de comidas, cafetería y centro de llantas, entre otras. La forma de operar no varía en ellas, siendo que siempre el cliente se aproxima, visualiza el producto de su interés y procede a comprarlo. Cuando es requerido se realizan tareas básicas de cocción y preparación de productos alimenticios, así como de atención al cliente.

- Área administrativa, tiene a su cargo la parte contable, financiera, de recursos humanos de la Empresa, y todo lo relacionado con el servicio al cliente.

En la Figura 3, se muestra un diagrama de flujo simplificado del proceso genérico de cualquier almacén PriceSmart:

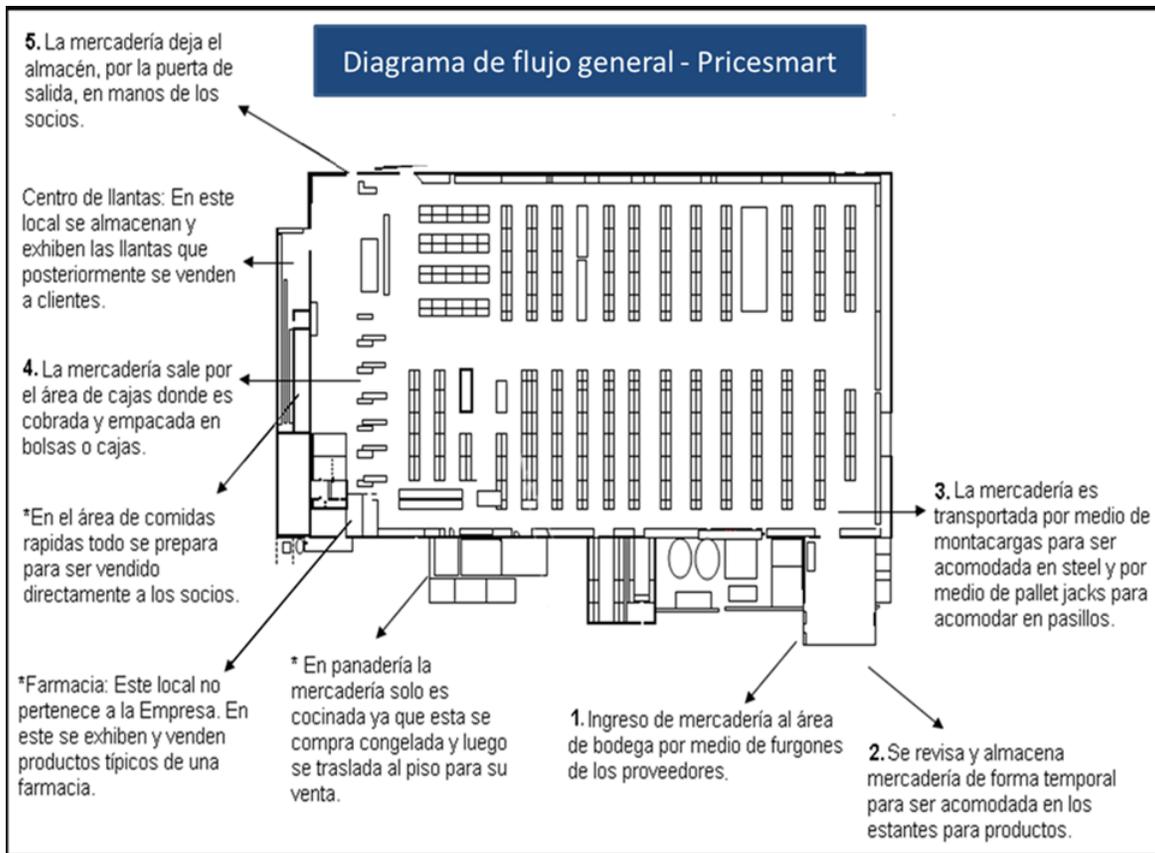


Figura 3 Diagrama de Flujo de un Club (PriceSmart, 2014)

El Departamento de Construcción e Instalaciones, tiene a cargo dar soporte al área operacional con servicios a lo interno para la administración de la construcción de proyectos nuevos, compras (mobiliario, equipo, etc.), auditoría, seguridad, seguridad alimentaria, seguridad laboral, energía (implementación de programas para ahorro energético) y administración de la construcción para remodelaciones y renovaciones (nueva dirección, proyectos capitalizables).

## 2.2 Teoría de Administración de Proyectos

### 2.2.1 Proyecto

En la Guía del PMBOK se define proyecto como: “Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza

temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto”. (Project Management Institute, Inc. [PMI], 2013, p. 3).

### **2.2.2 Dirección de Proyectos**

La dirección de proyectos en la Guía del PMBOK (PMI, 2013) es definida como:

La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en cinco Grupos de Procesos. Estos cinco Grupos de Procesos son: Inicio, planificación, ejecución, monitoreo & control y cierre. (p. 5)

### **2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto**

“El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Las fases son generalmente secuenciales y sus nombres y números se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación (...) Las fases son generalmente acotadas en el tiempo, con un inicio y un final o punto de control (...) El ciclo de vida proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado”. (PMI, 2013, p. 38).

### **2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos**

Según la Guía del PMBOK (PMI, 2013) los procesos en la dirección de proyectos están divididos en cinco categorías a las que se les llama grupos de procesos o grupos de dirección de proyectos, los cuales se presentan y describen brevemente a continuación:

**Grupo de procesos de iniciación:** en este grupo de procesos se define y autoriza el proyecto o bien podría ser una fase del proyecto.

**Grupo de procesos de planificación:** aquí se definen los objetivos y se planifica el curso de acción que se requiere para lograr cumplir los objetivos y el alcance definido para el proyecto.

**Grupos de procesos de ejecución:** en este grupo de procesos se integra a las personas y otros recursos con el fin de poder llevar a cabo el plan de gestión del proyecto.

**Grupos de procesos de seguimiento y control:** este grupo de procesos tiene como misión medir y supervisar regularmente el avance, con el fin de identificar las variaciones respecto al plan de gestión definido para el proyecto y así poder tomar las medidas correctivas cuando sea necesario para poder cumplir con los objetivos del proyecto.

**Grupo de procesos de cierre:** se formaliza la aceptación del producto final del proyecto, servicio o resultado del mismo y finaliza de manera ordenada el proyecto o una fase del mismo según sea el caso.

### **2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos**

En la Guía del PMBOK (2013) del PMI se reconocen diez áreas de conocimiento para la administración de proyectos y a continuación se describe brevemente cada una de ellas para un mejor entendimiento. Las diez áreas de conocimiento mencionadas en la Guía del PMBOK (2013) del PMI son:

**Gestión de la integración del proyecto:** aquí se definen las actividades y procesos que integran los diferentes elementos dentro de la dirección de proyectos desde su planteamiento (acta de proyecto), desarrollo del plan de

dirección, dirección y gestión de la ejecución, monitoreo y control, control de cambios y fase de cierre o cierre de proyectos según corresponda.

**Gestión del alcance del proyecto:** aquí se incluyen los procesos que se necesiten para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para que sea completado con éxito. Dentro de los procesos que incluye se tiene la planificación de la gestión del alcance, recopilación de requisitos, definición del alcance, creación de la estructura de desglose del trabajo (EDT), validación del alcance y control del alcance.

**Gestión del tiempo del proyecto:** esta área de conocimiento se centra en los procesos que se utilizan para garantizar la finalización a tiempo del proyecto y como componentes se tiene la planificación de la gestión del cronograma, definición, secuenciación, estimación de recursos y duración de las actividades, desarrollo y control del cronograma.

**Gestión de los costos del proyecto:** tiene como fin la descripción de los procesos involucrados en la planificación, estimación, presupuestario y control de los costos con el objetivo de que se finalice el proyecto dentro del presupuesto que se aprobó. Los procesos utilizados involucra la planificación de la gestión de los costos y su estimación, definición del presupuesto y el control de los costos.

**Gestión de la calidad del proyecto:** el objetivo es la descripción de los procesos que forman parte de la planificación, seguimiento, control y aseguramiento de que se cumplan los requerimientos de calidad definidos para el proyecto, mediante el seguimiento de los procesos de planificación de la gestión de calidad, aseguramiento y control de la calidad.

**Gestión de los recursos humanos del proyecto:** aquí se definen los procesos que organizan y dirigen al equipo de proyecto (con roles y responsabilidades bien definidas). Dentro de los procesos que integran la gestión de los recursos

humanos están la planificación de los recursos humanos, la adquisición, desarrollo y gestión del equipo de proyecto.

**Gestión de las comunicaciones del proyecto:** esta área de conocimiento está compuesta por los procesos requeridos para asegurar la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final oportuna y apropiada de la información del proyecto. Los procesos que se incluyen son la planificación de la gestión de las comunicaciones, su administración y control.

**Gestión de los interesados del proyecto:** se incluyen los procesos necesarios para la identificación de los grupos, organizaciones y/o personas que podrían tener un impacto o ser impactados ya sea por una decisión, actividad o resultado de esta. Los procesos que componen la gestión de los interesados de un proyecto son la identificación de los interesados, planificación de la gestión de los interesados y la gestión y control del compromiso de los interesados.

**Gestión de los riesgos del proyecto:** está compuesta y definida por los procesos que se relacionan con la planificación de la gestión de los riesgos, su identificación y análisis, respuestas, seguimiento y control a los riesgos. La gestión de los riesgos del proyecto tiene por componentes la planificación de la gestión de los riesgos y su identificación, análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos, planificación de la respuesta a los riesgos y control de los riesgos.

**Gestión de las adquisiciones del proyecto:** está relacionado a los procesos para la compra y adquisición de los productos, servicios o resultados que se necesitan fuera del equipo del proyecto para poder realizar el trabajo requerido por el proyecto. Como componentes de los procesos de las adquisiciones están el plan de gestión de las compras, la realización, control y cierre de las compras.

### **2.3 Proyectos de Construcción de PriceSmart**

Como política de la compañía PriceSmart ha optado por tener un Departamento de Construcción dentro de la organización que se encargue de todo el proceso constructivo necesario para la apertura de los nuevos clubes, así como de las remodelaciones, expansiones y proyectos especiales de infraestructura.

Como parte del proceso constructivo se entiende la totalidad de los procesos y actividades relacionados con los anteproyectos, diseño de planos, aprobación de planos finales para construcción, ejecutar y controlar los procesos de tramitología y obtención de permisos de construcción, procesos de licitación privados para la construcción de los clubes nuevos y remodelaciones que lo requieran según las leyes y regulaciones locales y por último la entrega a la contraparte operativa de PriceSmart de los clubes nuevos y de todos los proyectos capitalizables para su aceptación final y puesta en operación.

### **2.3.1 Proyectos de Construcción Nuevos**

Todos los proyectos de construcción nuevos tienen y siguen básicamente el mismo esquema dentro de la organización. Fuera del proceso constructivo mencionado con anterioridad PriceSmart tiene por política no comprar el terreno para la construcción de un nuevo club hasta tanto no se haya obtenido el permiso de construcción respectivo.

Una vez que el permiso de construcción es obtenido se presenta el resultado de la licitación a la junta directiva de PriceSmart para la aprobación del presupuesto del proyecto y poder proceder con la firma de contratos de las diferentes áreas en las que se haya dividido el proyecto, típicamente por especialidad. Lo usual es que se divida la contratación de la siguiente manera: edificación, infraestructura (obras exteriores), alcance electro-mecánico, estructura metálica (compra directa por parte de PriceSmart), montaje de la estructura metálica (incluye techado y cerramiento de pared metálica) y la compra de materiales y equipos por parte de PriceSmart pero instalados por los contratistas según corresponda.

### **2.3.2 Proyectos de Construcción Capitalizables**

Por proyectos de gasto capitalizable en la organización, se entiende todos aquellos que sean construcción nueva en adición a un club existente (como es el caso de las expansiones de los edificios) o incluso la sustitución o reemplazo de equipos (típicamente equipos de refrigeración, generadores eléctricos, luminarias, etc.).

Los proyectos de construcción de gasto capitalizable bien pueden requerir un trámite y obtención de permiso de construcción según la naturaleza del mismo según se explicó con anterioridad y al igual que los proyectos nuevos llevan un proceso de licitación ya sea para la selección de contratistas (edificación, infraestructura, trabajos electro-mecánicos, etc.) o proveedores de equipos y su instalación.

Al igual que los proyectos nuevos estos también requieren de la presentación y aprobación de los presupuestos por parte de la Junta Directiva previo al inicio o ejecución de los proyectos y/o compra de equipos.

A diferencia de los proyectos nuevos los proyectos de gasto capitalizable desde un inicio llevan implícito una cercana y estrecha coordinación con la contraparte operativa tanto para la fase inicial de planificación y mucho más durante el proceso de construcción y/o reemplazo de equipos.

El proceso de diseño de remodelaciones o áreas anexas debe pasar por la revisión, visto bueno y aprobación de la parte operativa como usuarios finales de esas áreas. La adquisición y selección de equipos también se realiza en conjunto pues es la parte operativa quien da las pautas según los requerimientos de los mercados locales según las características de consumo.

Como política del Departamento de Construcción, los proyectos de gasto capitalizable también tienen un proceso de entrega y recepción hacia la contraparte operativa previo a la ocupación o puesta en marcha del proyecto capitalizable en cuestión.

### **3 MARCO METODOLÓGICO**

Según Edna Ramos Changa (2008), la metodología es un proceso que enlaza al sujeto con el objetivo de la investigación, pues sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento.

Aquí se responderá a la pregunta ¿Cómo voy a investigar el tema seleccionado? Para lo que se desarrollarán y describirán las técnicas y herramientas utilizadas para alcanzar el cumplimiento de los objetivos trazados y propuesto para el presente trabajo, y todo proceso investigativo requiere de fuentes de información.

#### **3.1 Fuentes de información**

La fuente de información es el lugar donde se encuentran los datos requeridos, que posteriormente se pueden convertir en información útil para el investigador. Los datos son todos aquellos fundamentos o antecedentes que se requieren para llegar al conocimiento exacto de un objeto de estudio. Estos datos, que se deben recopilar de las fuentes, tendrán que ser suficientes para poder sustentar y defender un trabajo (Eyssautier de la Mora, 2002).

Como fuente de información se entiende entonces como aquel lugar, medio o sujeto de donde se extraen o encuentran los datos necesarios y que serán de utilidad para el desarrollo, sustentación y defensa de los objetivos planteados para el desarrollo del proyecto.

#### **Fuentes Primarias**

Se refiere a aquellos portadores originales de la información que no han retransmitido o grabado en cualquier medio o documento la información de interés. Esta información de fuentes primarias la tiene la población misma. Para extraer los

datos de esta fuente se utiliza el método de encuesta, entrevista, experimental o por observación (Eyssautier de la Mora, 2002).

Para este PFG se utilizó el juicio experto, consultas realizadas a los involucrados dentro del Departamento de Construcción de PriceSmart para definir una metodología para la administración de los proyectos capitalizables de construcción de infraestructura en PriceSmart, luego de haber realizado un levantamiento de los requerimientos, recursos y calendarios de trabajo necesarios para el desarrollo y ejecución de los proyectos.

### Fuentes Secundarias

Se refieren a aquellos portadores de datos e información que han sido previamente retransmitidos o grabados en cualquier documento, y que utilizan el medio que sea. Esta información se encuentra a disposición de todo investigador que la necesite (Eyssautier de la Mora, 2002).

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro 1:

**Cuadro 1 : Fuentes de información utilizadas para el desarrollo de metodología para la administración de proyectos de construcción de infraestructura de gastos capitalizables del Departamento de Construcción de PriceSmart**

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Realizar un diagnóstico sobre la gestión de proyectos capitalizables regionalmente (Caribe, Centro y Suramérica) en la empresa PriceSmart, para generar los insumos para la elaboración de la metodología de administración de proyectos.	Gerencia Departamento de Construcción	N/A
2. Diseñar los procedimientos para los procesos de planificación, ejecución, seguimiento / control y cierre para diseñar una metodología para la administración de proyectos capitalizables en	N/A	Documentación relacionada con el ciclo de vida de los proyectos. La Guía del PMBOK (PMI, 2013).

Objetivos	Fuentes de información	
PriceSmart.		
3. Elaborar una propuesta de implementación de la metodología para administrar los proyectos capitalizables en PriceSmart.	N/A	Documentación relacionada con metodologías para la gestión de proyectos.

### 3.2 Métodos de Investigación

El método de investigación que va a ser utilizado para el alcanzar los objetivos del presente trabajo es el método analítico-sintético, el cual consiste en separar las partes de un fenómeno para estudiarlas en forma individual denominado: análisis y posteriormente mediante un ordenamiento y clasificación de dichos elementos se agrupan de modo que puedan ser consideradas nuevamente un conjunto a esto se le denomina: síntesis (Muñoz, 1998).

De la misma manera Eyssautier de la Mora explica que el método analítico-sintético es aquel que descompone una unidad en sus elementos más simples, examina cada uno de ellos por separado, agrupando finalmente las partes para su análisis conjunto (Eyssautier de la Mora, 2002).

De manera general y tomando como base el proceso metodológico referido por Eyssautier de la Mora (2002), la investigación se realizará en cuatro fases, a saber:

- Formulación del objetivo de estudio.
- Levantamiento de la información.
- Análisis y síntesis de la información recopilada.
- Presentación de resultados.

El Cuadro 2 presenta la relación entre los objetivos y los métodos de investigación que se utilizan en este proyecto.

**Cuadro 2. Métodos de Investigación Utilizados para el desarrollo de metodología para la administración de proyectos de construcción de infraestructura de gastos capitalizables del Departamento de Construcción de PriceSmart**

Objetivos	Métodos de Investigación	
	Analítico-Sintético	Inductivo-Deductivo
1. Realizar un diagnóstico sobre la gestión de proyectos capitalizables regionalmente (Caribe, Centro y Suramérica) en la empresa PriceSmart, para generar los insumos para la elaboración de la metodología de administración de proyectos.	Al sintetizar el contexto de cómo PriceSmart gestiona sus proyectos capitalizables en un diagnóstico. Al descomponer y analizar el contexto sobre el cual PriceSmart administra sus proyectos constructivos en la región fue necesario realizarlo a través del método analítico.	Al concluir sobre el diagnóstico de la situación actual de cómo PriceSmart realiza la gestión de sus proyectos capitalizables se desarrollan procesos deductivos.
2. Diseñar los procedimientos para los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre para diseñar una metodología para la administración de proyectos capitalizables en PriceSmart.	Al establecer los procedimientos que permite desarrollar las áreas del conocimiento fue necesario desarrollar procesos analíticos para luego sintetizar tales procedimientos en los diferentes planes de gestión.	El diseño de la metodología responde a procesos deductivos a partir de estados más generales que en este caso son los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre de acuerdo con la Guía del PMBOK.
3. Elaborar una propuesta de implementación de la metodología para administrar los proyectos capitalizables en PriceSmart.	Al diseñar una propuesta de implementación requerida, se desarrollan procesos metodológicos de síntesis.	La propuesta de implementación se logra a través de un proceso deductivo, de lo general (una metodología) a una situación particular o específica (propuesta de implementación).

### 3.3 Herramientas

Las herramientas son los métodos o medios que se utilizarán para desarrollar, justificar y validar adecuadamente el producto o resultado de cualquier actividad que se desarrolle como parte de un proyecto.

Las herramientas son ese insumo que permitan desarrollar las actividades necesarias para desarrollar cada uno de los objetivos planteados y que forman parte de las actividades de evaluación para el análisis de resultados para cada objetivo específico.

En el Cuadro 3 se presentan las herramientas que se utilizan para alcanzar cada uno de los objetivos específicos:

**Cuadro 3. Herramientas utilizadas para el desarrollo de metodología para la administración de proyectos de construcción de infraestructura de gastos capitalizables del Departamento de Construcción de PriceSmart**

Objetivos	Herramientas
1. Realizar un diagnóstico sobre la gestión de proyectos capitalizables regionalmente (Caribe, Centro y Suramérica) en la empresa PriceSmart, para generar los insumos para la elaboración de la metodología de administración de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Juicio de expertos.</li> <li>✓ Plantillas.</li> <li>✓ Entrevistas.</li> <li>✓ Matriz de asignación de roles y responsabilidades.</li> <li>✓ Lista de chequeos.</li> </ul>
2. Diseñar los procedimientos para los procesos de planificación, ejecución, seguimiento / control y cierre para diseñar una metodología para la administración de proyectos capitalizables en PriceSmart.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Distribución de la información.</li> <li>✓ Lista de chequeos.</li> <li>✓ Juicio de expertos.</li> <li>✓ Plantillas.</li> <li>✓ Diagramas de flujo.</li> <li>✓ Investigación documental.</li> </ul>
3. Elaborar una propuesta de implementación de la metodología para administrar los proyectos capitalizables en PriceSmart.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Matriz de asignación de roles y responsabilidades.</li> <li>✓ Investigación documental.</li> <li>✓ Técnicas, métodos y modelos de comunicación.</li> <li>✓ Herramientas para la distribución de información.</li> <li>✓ Habilidades directivas.</li> <li>✓ Habilidades interpersonales.</li> <li>✓ Métodos de proyección.</li> <li>✓ Sistema de generación de</li> </ul>

Objetivos	Herramientas
	información.

### 3.4 Supuestos y Restricciones

Dentro de los factores que se consideran como ciertos para efectos de la planeación del proyecto y que serán corroborados durante su desarrollo se tienen los siguientes supuestos:

1. El proyecto cuenta con el apoyo y compromiso de la vicepresidencia del Departamento de Construcción de PriceSmart y de la Gerencia de la compañía.
2. Los equipos de trabajo de los diferentes Gerentes de Mantenimiento Regionales, no tendrán problemas conceptuales, operativos e instrumentales para implementar la metodología propuesta para una mejor administración de los proyectos capitalizables de la compañía.
3. Se cuenta, para el desarrollo del proyecto con el recurso financiero y tecnológico que se necesiten para su implementación.

Dentro de los factores que limitan el desarrollo del proyecto se considera que se encuentran las siguientes restricciones:

1. No se cuenta con recurso humano adicional debido a disposiciones y políticas de nuevas contrataciones para el Departamento de Construcción de PriceSmart por parte de la Vicepresidencia Ejecutiva y Gerencia de la compañía.
2. La metodología propuesta debe ajustarse a las políticas de la compañía.
3. El diseño de la metodología debe contemplar una adecuada gestión de requerimientos para ajustarse adecuadamente a las exigencias de las diferentes normativas de salud, ambiente y construcción en cada uno de los países donde eventualmente se va a implementar.

4. La metodología debe ajustarse a los lineamientos financiero-contables de la compañía.
5. Los productos que eventualmente genere la implementación de la metodología debe ajustarse a los estándares establecidos por la empresa.

Los Supuestos y Restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el Cuadro 4, a continuación.

**Cuadro 4. Supuestos y Restricciones para el desarrollo de metodología para la administración de proyectos de construcción de infraestructura de gastos capitalizables del Departamento de Construcción de PriceSmart**

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>1. Realizar un diagnóstico sobre la gestión de proyectos capitalizables regionalmente (Caribe, Centro y Suramérica) en la empresa PriceSmart, para generar los insumos para la elaboración de la metodología de administración de proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se cuenta, con acceso a la información necesaria para el diagnóstico.</li> <li>✓ La compañía está interesada en que se describa y evalúe su actual gestión de proyectos.</li> <li>✓ Se cuenta con el apoyo de, Vicepresidencia Ejecutiva y de la Gerencia de la compañía para el desarrollo del diagnóstico</li> <li>✓ El diagnóstico actuará como un insumo para diseñar una metodología para una mejor administración de proyectos de PriceSmart</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las actividades para realizar el diagnóstico se hará únicamente con la participación del recurso humano actual y no se podrá contar con recursos adicionales debido a disposiciones y políticas de nuevas contrataciones para el Departamento de Construcción de PriceSmart.</li> <li>✓ El diagnóstico deberá ejecutarse dentro un presupuesto establecido que es limitado y supeditado al presupuesto global y debe responder a las políticas de gasto de la compañía, y además es necesario su aprobación por parte de la Vicepresidencia Ejecutiva y Gerencia de la compañía para la etapa de diagnóstico.</li> </ul>

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>2. Diseñar los procedimientos para los procesos de planificación, ejecución, seguimiento / control y cierre para diseñar una metodología para la administración de proyectos capitalizables en PriceSmart.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El proyecto generará los insumos necesarios para desarrollar las áreas del conocimiento para el desarrollo de los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre del proyecto.</li> <li>✓ Se cuenta con el apoyo de la Vicepresidencia Ejecutiva y de la Gerencia de la compañía para generar los productos y paquetes de trabajo necesarios relacionados con los procedimientos de los procesos para el diseño de la metodología que facilitará la administración del proyecto en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El desarrollo de las áreas del conocimiento relacionados con los procesos de la administración de proyectos se hará con el recurso humano actual y no se cuenta con recurso humano adicional debido a disposiciones y políticas de nuevas contrataciones para el Departamento de Construcción de PriceSmart y a las directrices de la Vicepresidencia Ejecutiva y Gerencia de la compañía en materia de contrataciones de RH.</li> <li>✓ El diseño de los procedimientos relacionados con los procesos deberá realizarse con un presupuesto supeditado al presupuesto global y dentro de las políticas de gasto de la compañía.</li> </ul>
<p>3. Elaborar una propuesta de implementación de la metodología para administrar los proyectos capitalizables en PriceSmart.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El proyecto cuenta con el apoyo y compromiso de la Vicepresidencia del Departamento de Construcción de PriceSmart y de la Gerencia de la compañía, para el desarrollo de una propuesta de implementación de la metodología sugerida.</li> <li>✓ Los equipos de trabajo de las diferentes áreas (Gerentes de Mantenimiento Regionales) a nivel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El desarrollo de las áreas del conocimiento relacionados con los procesos de la administración de proyectos se hará con el recurso humano actual y no se cuenta con recurso humano adicional debido a disposiciones y políticas de nuevas contrataciones para el Departamento de Construcción de PriceSmart y a las</li> </ul>

Objetivos	Supuestos	Restricciones
	<p>regional, muestran interés y no tendrán problemas en implementar la metodología propuesta para una mejor administración de los proyectos capitalizables de la compañía.</p>	<p>directrices de la Vicepresidencia Ejecutiva y Gerencia de la compañía en materia de contrataciones de RH.</p> <p>✓ El diseño de los procedimientos relacionados con los procesos deberá realizarse con un presupuesto supeditado al presupuesto global y dentro de las políticas de gasto de la compañía.</p> <p>✓ La implementación de la metodología sugerida se hará con base en criterios y de la Vicepresidencia y Gerencia de la compañía.</p>

### 3.5 Entregables

Los entregables y su relación con los objetivos del proyecto se ilustran en el Cuadro 5, a continuación.

**Cuadro 5. Entregables para el desarrollo de metodología para la administración de proyectos de construcción de infraestructura de gastos capitalizables del Departamento de Construcción de PriceSmart.**

Objetivos	Entregables
<p>1. Realizar un diagnóstico sobre la gestión de proyectos capitalizables regionalmente (Caribe, Centro y Suramérica) en la empresa PriceSmart, para generar los insumos para la elaboración de la metodología de administración de proyectos.</p>	<p>✓ Un diagnóstico que sintetiza la situación actual de cómo la compañía gestiona sus proyectos capitalizables en los países donde opera.</p>

<p>2. Diseñar los procedimientos para los procesos de planificación, ejecución, seguimiento / control y cierre para diseñar una metodología para la administración de proyectos capitalizables en PriceSmart.</p>	<p>✓ Los procedimientos (desarrollo de una metodología) y plantillas que permitan desarrollar los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre de proyectos capitalizables que desarrolla la compañía.</p>
<p>3. Elaborar una propuesta de implementación de la metodología para administrar los proyectos capitalizables en PriceSmart.</p>	<p>✓ Propuesta para la implementación del método para la administración de proyectos en PriceSmart.</p>

## **4 DESARROLLO**

El desarrollo del presente trabajo se divide en tres secciones: diagnóstico sobre la gestión de proyectos capitalizables en la empresa PriceSmart, desarrollo de los procedimientos para los grupos de procesos de planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre para el diseño de una metodología para la administración de proyectos capitalizables en PriceSmart y por último la propuesta de implementación de la metodología para la administración de proyectos capitalizables en PriceSmart.

### **4.1 Diagnóstico sobre la gestión de proyectos capitalizables regionalmente (Caribe, Centro y Suramérica) en la empresa PriceSmart**

Al estar dándose la conformación de un sub-departamento dentro del Departamento de Construcción de PriceSmart que se haga cargo de los proyectos capitalizables la gestión de los mismos se ha estado manejando informalmente o de manera prácticamente inexistente. La jefatura del departamento de construcción es sobre la que ha recaído la responsabilidad de manejar los proyectos hasta recientemente.

La cantidad y variedad de los proyectos capitalizables ha venido aumentando considerablemente año tras año al igual que el presupuesto destinado para la ejecución de los proyectos, lo que provocó la necesidad de crear un sub departamento que asumiera la responsabilidad de planificar, ejecutar y monitorear los proyectos capitalizables de PriceSmart que se extienden a todos los clubes en operación.

Para el presente año fiscal la lista de proyectos asciende a los doscientos proyectos de gran diversidad de alcance y con un presupuesto aprobado por la

Junta Directiva de PriceSmart superior a los veinte millones de dólares (se proyecta que para el próximo año fiscal fácilmente podría superar los treinta millones de dólares).

El departamento de proyectos capitalizables cuenta en este momento con dos gerentes de proyecto que trabajan a tiempo completo y cuatro indirectos (gerentes de mantenimiento regionales) que reportan directamente a los vicepresidentes de área pero que tiene como recargo en sus funciones la responsabilidad de ejecutar proyectos capitalizables primordialmente dentro de sus áreas de supervisión regional. En lo relacionado a los proyectos capitalizables estos cuatro gerentes de mantenimiento regionales se convierten y actúan como gerentes de proyecto que reportan al Departamento de Construcción y específicamente a la dirección de proyectos capitalizables de PriceSmart.

El esquema de organización bajo el cual se manejan los proyectos prácticamente se basa en el mismo formato que se utiliza para los proyectos nuevos en donde los proyectos son asignados a los gerentes de proyecto y estos tienen la responsabilidad de ejecutarlos y reportar de manera mensual (en el caso de los proyectos capitalizables) el estatus de todos los proyectos asignados.

Si bien se establecen tiempos límite para la finalización y entrega de los proyectos la planificación del proyecto depende totalmente del gerente de proyecto asignado y no existe una directriz y controles claros en cuanto a la iniciación, planificación, ejecución, seguimiento-control y cierre de los proyectos.

La variedad en el tipo de proyectos así como su ubicación representan un gran reto para los gerentes de proyecto por lo que la estandarización en su gestión adquiere una importancia aun mayor, volviéndose prioritaria la definición de los requerimientos que serán solicitados para la ejecución y gestión de los proyectos en primera instancia.

Con base en las necesidades de los proyectos capitalizables, se realizó el análisis desde la perspectiva de los grupos de procesos y áreas del conocimiento (las aplicables únicamente) para diagnosticar cuales son las fortalezas y debilidades existentes. Como resultado se considera necesario que al menos se genere la documentación que se muestra en el Cuadro 6 para asegurar el correcto manejo de los proyectos capitalizables tomando en cuenta los procesos dentro de la Guía del PMBOK 2013 para la administración de proyectos:

**Cuadro 6. Diagnóstico basado en Áreas de Conocimiento y Grupos de Procesos para la administración de proyectos de gastos capitalizables del Departamento de Construcción de PriceSmart**

Área de Conocimiento	Grupo de Procesos	Oportunidades de mejora
1. Gestión de la integración del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Iniciación de proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Acta de proyecto.               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se definen claramente los objetivos del proyecto.</li> <li>▪ Se deben definir más claramente los entregables del proyecto.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>✓ <u>Monitoreo y control de proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Control integrado de cambios:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aunque se lleva a cabo no existe una descripción del procedimiento que se debe seguir.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>✓ <u>Cierre de proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lecciones aprendidas.               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se llevan a cabo sesiones de lecciones aprendidas.</li> </ul> </li> <li>○ Documentación de cierre de proyecto.</li> <li>○ No se hace una entrega final o se guarda información de los proyectos finalizados.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir y estandarizar una plantilla para las actas de proyecto       <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mejorar el acta de proyecto mediante la inclusión de objetivos específicos, así como una clara definición de los entregables esperados para los proyectos.</li> </ul> </li> <li>✓ Se deben implementar y realizar sesiones de lecciones aprendidas con el equipo de trabajo.</li> <li>✓ Formalizar la entrega y archivo de documentación de cierre del proyecto para la creación de una base de datos históricos.</li> <li>✓ Establecer un procedimiento para el control de cambios.       <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definir políticas, establecer procesos de aprobación y validación.</li> </ul> </li> </ul>

Área de Conocimiento	Grupo de Procesos	Oportunidades de
2. Gestión del alcance del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Planificación de proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Escasa recopilación de los requisitos de los proyectos.               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se debe mejorar la identificación y gestión de las necesidades/requisitos de los interesados.</li> <li>▪ Mejorar la definición del alcance</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>✓ <u>Monitoreo y control de proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No se da una validación del alcance.</li> <li>○ No se hace un adecuado control del alcance.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir y estandarizar una plantilla para la recopilación de requisitos.</li> <li>✓ Formalizar la aceptación de los entregables de los proyectos.</li> <li>✓ Implementar una plantilla para el seguimiento y control de los requisitos y objetivos de los proyectos.</li> </ul>
3. Gestión del tiempo del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Planificación de proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No se da una adecuada planificación de la gestión del cronograma.               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de procedimientos y políticas claras.</li> <li>▪ Cultura y estructura de la organización influyen en la planificación del proyecto.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>✓ <u>Monitoreo y control de proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pobre control del cronograma del proyecto.               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de conocimiento acerca del uso de la herramienta para la creación y control de los cronogramas.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fomentar y utilizar el juicio experto para la planificación de los proyectos.</li> <li>✓ Programar capacitaciones para el uso de herramientas para la creación y control de los cronogramas de proyecto (MS Project).</li> <li>✓ Implementar el seguimiento y control de los proyectos utilizando la línea base y microprogramaciones (2 semanas adelante) para gestionar los cambios según se requiera.</li> <li>✓ Implementar metodologías de monitoreo del desempeño del cronograma para los proyectos.       <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comparación del porcentaje de avance real contra el avance programado.</li> </ul> </li> </ul>
4. Gestión de los costos del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Planificación de proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Información insuficiente para una correcta estimación de los</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Creación de una base de datos, recopilación de información y datos</li> </ul>

Área de Conocimiento	Grupo de Procesos	Oportunidades de
	<p>presupuestos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pobre recopilación de los datos de costo históricos disponibles de los proyectos.</li> </ul> <p>✓ <u>Monitoreo y control de proyecto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta información oportuna sobre proyecciones del costo final de los proyectos.</li> <li>▪ Falta de conocimiento en el uso de las herramientas disponibles.</li> </ul>	<p>históricos de proyectos pasados.</p> <p>✓ Generar reportes del estatus económico de los proyectos a través del software para la administración de proyectos.</p> <p>✓ Capacitar a los gerentes de proyecto en el uso del software para la administración de proyectos.</p> <p>✓ Implementar metodologías de monitoreo para el desempeño de los costos de los proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comparación del costo real contra el costo original estimado.</li> </ul>
5. Gestión de la calidad del proyecto.	<p>✓ <u>Planificación de proyecto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mejorar en la identificación de los estándares definidos, especificados y esperados.</li> <li>▪ Falta de interés y atención hacia las especificaciones de los proyectos por parte de los gerentes de proyecto.</li> </ul> <p>✓ <u>Ejecución de proyecto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mejorar en la auditoria de los requisitos y resultados del control de la calidad en los proyectos.</li> <li>▪ No existen formatos ni parámetros de revisión definidos ni estandarizados para los proyectos.</li> </ul> <p>✓ <u>Monitoreo y control de proyecto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mejorar en el monitoreo y registro formal de los resultados del control de calidad.</li> <li>▪ No se da</li> </ul>	<p>✓ Capacitar y entrenar a los gerentes de proyecto para la identificación, auditoria y registro de resultados relacionados al control de calidad esperado a lo largo del proyecto.</p> <p>✓ Desarrollar métricas y listas de verificación de calidad.</p> <p>✓ Realizar sesiones de retroalimentación para promover la mejora continua y fomentar el aprendizaje relacionado al control de calidad en los gerentes de proyecto una vez cerrados los proyectos o al cierre del año fiscal.</p> <p>✓ Se debe implementar un procedimiento para validar la calidad al cierre del proyecto.</p>

Área de Conocimiento	Grupo de Procesos	Oportunidades de
	<p>retroalimentación ni se fomentan sesiones de lecciones aprendidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cierre de proyecto:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se debe definir un procedimiento de verificación y validación de la calidad del proyecto como parte del proceso de aceptación y entrega.</li> </ul> </li> </ul>	
6. Gestión de los riesgos del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Planificación de proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mejorar en la identificación de riesgos y su caracterización.                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se hace una identificación formal de los riesgos de los proyectos.</li> </ul> </li> <li>○ Mejorar en la planificación de la respuesta a los riesgos, reduciendo las amenazas a los objetivos de los proyectos.                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Al no existir una identificación formal de los riesgos tampoco se da una planificación de respuesta formal u oportuna a los riesgos que afectan la ejecución de los proyectos.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>✓ <u>Monitoreo y control de proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mejorar en la auditoria y análisis de los riesgos producto de su variación en el tiempo y vida del proyecto.                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La respuesta a los riesgos es reactiva al no existir un control formal sobre los riesgos que afectan los proyectos.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Generar una plantilla que sirva como el registro formal de los riesgos que afectan a los proyectos de manera que se pueda dar un seguimiento, control y auditoria de los mismos.</li> <li>✓ Realizar sesiones de discusión y retroalimentación a cerca de los riesgos que afectan los proyectos y la importación de ser proactivos en su identificación y manejo a lo largo de la vida del proyecto.</li> </ul>
7. Gestión de las adquisiciones del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Monitoreo y control de proyecto:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mejorar el monitoreo de la ejecución de los</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utilizar mejor los recursos de PriceSmart para dar un monitoreo y</li> </ul>

Área de Conocimiento	Grupo de Procesos	Oportunidades de
	contratos. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta un mejor monitoreo y seguimiento por parte de los gerentes de proyecto hacia las adquisiciones.</li> </ul> ✓ Cierre de proyecto: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mejorar la formalización del cierre de las adquisiciones del proyecto con el cierre mismo del proyecto.</li> <li>▪ Falta formalizar el cierre de las adquisiciones como parte del cierre de los proyectos.</li> </ul>	seguimiento efecto a las adquisiciones de los proyectos. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incluir los documentos relacionados al cierre de las adquisiciones como parte de los documentos de entrega y cierre de proyecto a la gerencia.</li> </ul>
8. Gestión de los Interesados del proyecto.	✓ <u>Planificación de proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identificación de los interesados del proyecto.               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se realiza una adecuada identificación de los interesados, ni se les da seguimiento.</li> <li>▪ No se implementan planes de acción para los interesados.</li> </ul> </li> </ul> ✓ <u>Ejecución de proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No se promueve una estrategia de comunicación constante con los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.</li> </ul> ✓ <u>Monitoreo y control de proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No se da un monitoreo ni ajuste de la estrategia o plan para el manejo de los interesados.</li> </ul>	✓ Implementar como requisito de todo proyecto la identificación de interesados del proyecto. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Impulsar la implementación de planes para el manejo de los interesados a lo largo del proyecto.</li> <li>✓ Desarrollar estrategias o planes de acción para los interesados.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se debe dar seguimiento y mantener abierta la comunicación con los interesados.</li> </ul> </li> </ul>

Toda la documentación anteriormente señalada no es generada ni documentada en este momento para ninguno de los proyectos capitalizables formalmente. La variedad en el tipo de proyectos así como su ubicación representa un gran reto para los gerentes de proyecto por lo que la estandarización en su gestión adquiere

una importancia aun mayor, volviéndose prioritaria la definición de los requerimientos que serán solicitados para la ejecución y gestión de los proyectos en primera instancia.

Es necesario definir un procedimiento y esquema de trabajo universal para que los gerentes de proyecto sepan qué y cómo debe presentarse la documentación del proyecto y en qué momento debe hacerse su entrega a largo del proyecto.

A pesar de que el Departamento de Construcción cuenta con un sistema para la administración de proyectos éste no suele ser explotado y utilizado tanto como se debiera como herramienta base para la administración de los proyectos capitalizables por lo que se debe trabajar en adecuar la herramienta para que se explote el recurso de manera más eficiente para la ejecución, control y seguimiento de los proyectos por parte de la dirección y jefatura del departamento de proyectos capitalizables y de construcción en general.

#### **4.2 Procedimientos para los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre para el diseño de una metodología para la administración de proyectos capitalizables en PriceSmart**

Para lograr diseñar los procedimientos metodológicos para los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre para el diseño de una metodología para la administración de los proyectos capitalizables de PriceSmart, es necesario definir qué se quiere realizar y alcanzar en cada uno de los procesos enfocados y relacionados con respecto a las áreas de conocimiento para una mejor comprensión.

##### **4.2.1 Procedimientos para el Área de conocimiento de la Gestión de la Integración del proyecto y Grupos de Procesos**

Dentro del Área de Conocimiento de la Gestión de la Integración del Proyecto se identificaron dos grupos de procesos que necesitan un mayor grado de intervención y mejora, uno es el proceso de iniciación y el otro es del cierre de proyecto.

Para el proceso de Inicio de todo proyecto deben de implementarse las siguientes actividades:

- Acta del proyecto: se incluirá formato dentro de la plataforma para la administración de proyectos y se establecerá como requisito para la creación del proyecto. La plantilla contará con apartados específicos entre ellos lo que se detectaron como debilidades en el diagnóstico:
  - Objetivos específicos bien definidos y
  - Entregables para los proyectos claramente establecidos.

Se propone formato de plantilla para el acta de proyecto la cual se piensa implementar y subir el software de administración de proyectos de PriceSmart para uso de los gerentes de proyecto como requisito para la autorización de todo proyecto.

The screenshot displays the 'Manage Projects Capex' interface. At the top, there is a navigation menu with 'Projects', 'Reminder', 'Templates', 'Capex', 'PO', 'Reports', and 'Setup'. Below this, search filters are provided for 'Search By' (Club), 'Project Manager' (Select one...), and 'Year' (2014). A 'Go' button is located to the right of the year filter. Below the filters, there are 'Add Project' and 'Print Report' buttons. The main content is a table with the following columns: Edit, Delete, # Proj., Capex M, Description, ClubName, Planned Commencement, Planned Completion, Approved Budget, Fiscal Cost, and PM. The table contains seven rows of project data.

Edit	Delete	# Proj.	Capex M	Description	ClubName	Planned Commencement	Planned Completion	Approved Budget	Fiscal Cost	PM
		1		Bakery Refurbishment - Diamond plate, FRP, Ceiling, Lighting - No Floor	Santo Domingo		Q1	30,000.00	0.00	fp
		2		Receiving Roll Up doors - 3	Santiago		Q1	7,500.00	0.00	fp
		3		Emergency Exit Doors - 3	Santiago		Q1	3,000.00	0.00	fp
		4		Entry Canopy Roof Refurbishment	Santo Domingo	1/19/2015	1/30/2015	50,000.00	17,561.93	fp
		5		AC Breakroom - 7 Ton	Santiago	1/26/2015	1/30/2015	15,000.00	15,468.39	fp
		6		Bakery Refurbishment - Diamond plate, FRP, Ceiling, Lighting - No Floor	Santiago		Q1	25,000.00	21,451.76	fp
		7		Armalex - Change - Interior and Exterior	Arroyo Hondo		Q1	25,000.00	0.00	fp

Figura 4. Software de Administración de Proyectos de PriceSmart (PriceSmart, 2014)

ACTA DEL PROYECTO			
Código		Versión 1	
Solicitud de Cambio No:	Elaborado por:	Aprobado por:	Rige a partir de:
Registro No. _____			
PERFIL DEL PROYECTO			
FECHA DE ELABORACIÓN DEL ACTA DEL PROYECTO <dd/mm/aaaa>		CÓDIGO DEL PROYECTO <Escriba el código correspondiente>	
INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO			
NOMBRE DEL PROYECTO <Nombre con el cual se conocerá el Proyecto>			
DEPENDENCIA SOLICITANTE <Área o áreas que demandan el desarrollo de proyecto>		NOMBRE DEL SOLICITANTE <Escriba el nombre completo de la persona>	
NOMBRE DEL DIRECTOR DEL PROYECTO < Persona nombrada por la Administración Superior para lograr los objetivos del Proyecto>			
ENFOQUE DEL PROYECTO			
Visión ejecutiva del Plan del Proyecto			
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO <Breve descripción del contexto y el fondo del proyecto y por qué es importante desarrollarlo. Se especifica el valor desde el punto de vista de los negocios.>			
PROBLEMA/NECESIDAD/OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS U ORGANIZACIONAL A RESOLVER <Breve descripción de la necesidad, problemática u oportunidad que enfrenta la organización y que justifica el proyecto>			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS <Cuales son los objetivos estratégicos de la organización ligados con el proyecto>			
OBJETIVO DEL PROYECTO <Criterios enfocados a la entrega del proyecto (Acción del verbo en infinitivo + entrega principal del proyecto + marco de tiempo (para el / antes del dd/mm/aaaa) + costo (horas o colones)>			
ALCANCE DEL PROYECTO			
PRODUCTOS ENTREGABLES <Definir y listar los principales entregables del proyecto>			
MÉTRICAS <Definir y listar los indicadores que vienen a ser las normas o calificadores que se aplican a los principales entregables como criterios para su aceptación>			
EXCLUSIONES <Definir y listar los elementos que no se entregarán en el proyecto.>			
RESTRICCIONES <Definir y listar las limitantes externas o internas al proyecto, que afectará su rendimiento>			
SUPUESTOS <Definir y listar los factores considerados reales o ciertos para la planificación del Proyecto>			
ASUNTOS <Listar asuntos que son visibles y deben ser objeto de estudio para determinar si pueden clasificar como problemas, riesgos o descartarlos>			
PROBLEMAS <Listar cuestiones que deben ser resueltas antes de seguir con la planificación del proyecto>			
RIESGOS <Listar posibles riesgos visibles durante la confección del perfil de proyecto>			
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO <Definir y listar los aspectos más importantes que deben ocurrir para conseguir el objetivo del proyecto y cuyo cumplimiento es absolutamente necesario.>			
FIRMA DE PARTICIPANTES			
PARTICIPANTE <Nombre y firma>		FECHA <dd/mm/aaaa>	
PARTICIPANTE <Nombre y firma>		FECHA <dd/mm/aaaa>	
AUTORIZACIÓN PARA EL PROYECTO			
PATROCINADOR <Nombre y firma>		FECHA <dd/mm/aaaa>	
DIRECTOR DEL PROYECTO <Nombre y firma>		FECHA <dd/mm/aaaa>	

Figura 5. Plantilla Acta de Proyecto (UCI, 2014)

Dentro del proceso de Monitoreo y Control de los proyectos se propone implementar y realizar el control integrado de cambios que permita definir como se debe realizar las solicitudes de cambio, su análisis, proceso de aprobación y gestión del mismo hasta llegar al cambio y actualización del plan de proyecto y su comunicación. El procedimiento que debe seguirse se describe a continuación:

- Cuando un cambio o necesidad no contemplada en el proyecto se identifica el Gerente de Proyecto debe hacer una solicitud formal al contratista para que este pueda evaluar el cambio y estimar el impacto en tiempo y costo asociado.
- Una vez que el contratista define el costo y tiempo asociado al cambio solicitado por el Gerente de Proyecto este debe comunicarlo de manera formal (minutas del proyecto, documento de orden de cambio) al Director de Proyectos para su revisión, análisis, aprobación o rechazo.
- Si el cambio identificado o solicitado procede y es aprobado por el Director de Proyecto el Gerente de Proyecto debe generar la documentación para modificar el alcance del proyecto (vía una orden de cambio). Sin la aprobación del Director de Proyecto no se puede continuar con el cambio y el proceso de detendría, esto también deber quedar registrado en los documentos y plan del proyecto.
- La orden de cambio deber ser firmada por ambas partes para ratificar su validez, aprobación y aceptación de las partes involucradas.
- En este punto el plan del proyecto debe ser modificado y actualizado de manera que se refleje el cambio requerido y aprobado.
- Una vez aprobada y ejecutada se debe corroborar se haya realizado según los parámetros establecidos y acordados en el documento de la orden de cambio.
- Luego de la aceptación por parte del Gerente de Proyecto hacia el contratista del cambio realizado se confirma y queda validado el cambio.

Para el proceso de cierre de los proyectos se identificó que sería de gran valor agregado:

- Realizar sesiones para recapitular sobre las lecciones aprendidas con el equipo de proyecto.
- Recopilar, entregar y/o guardar información valiosa y clave de los proyectos.

Se propone realizar una auditoría al cierre de los proyectos por parte del Director de Proyectos de manera que se verifique que se cumplió con la sesión de lecciones aprendidas y el debido respaldo de la documentación relevante del proyecto dentro del sistema de administración de proyectos de PriceSmart. Esto será requisito para el cierre de proyecto oficial por parte de los gerentes de proyecto.

- Dentro del sistema de administración de proyectos de PriceSmart se habilitarán dos casillas (una para el Gerente de Proyecto y otra para el Director de Construcción de Proyectos Capitalizables) para certificar que los dos pasos anteriores se cumplieron.
- Se le dará capacitación a los gerentes de proyectos sobre este requisito y herramienta dentro del sistema de Administración de Proyectos de PriceSmart.

#### **4.2.2 Procedimientos para el Área de Conocimiento de la Gestión del Alcance del Proyecto y Grupos de Procesos**

En el Área de Conocimiento de la Gestión del Alcance del Proyecto se identificaron tanto a los grupos de procesos de planificación como monitoreo y control con deficiencias que deben ser atacadas.

Dentro del proceso de Planificación de todo proyecto se deben de implementar las siguientes actividades:

- Definición del alcance del proyecto: se incluirá dentro de la presentación de los proyectos para aprobación del presupuesto una descripción concisa pero clara del alcance del proyecto.
  - Se deben recopilar y listar los requisitos del proyecto.
  - Se debe definir y presentar el alcance del proyecto (entregables, supuestos, restricciones, exclusiones, factores críticos de éxito, etc.) a todos los involucrados de los proyectos.
  - Los gerentes de proyecto deberán incluir en el diseño esquemático un cuadro con el alcance y descripción del proyecto para que sea aprobado junto con el costo estimado a manera de resumen.
  - El alcance no se modificara sin antes ser aceptado el cambio.

Se propone implementar una plantilla para la definición del alcance de los proyectos (Figura 6) que permita a todos los involucrados del proyecto y principalmente a la gerencia conocer en qué consiste el proyecto que se va a llevar a cabo.

- La plantilla se subirá al sistema de administración de proyectos de PriceSmart para uso de todos los gerentes de proyecto (para los proyectos en donde aplique el uso de esta herramienta).
- Se capacitará a los gerentes de proyecto para el uso de la plantilla y definir aquellos proyectos en donde esto será un requisito obligatorio.
- Para los proyectos en donde esto sea un requisito obligatorio no se aprobará el proyecto si la definición del alcance no ha sido completada y presentada como parte de la documentación de aprobación del proyecto.

DEFINICIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO	
Fecha de elaboración del alcance:	Código del proyecto:
INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	
Nombre del proyecto:	
Area de aplicación:	Nombre del solicitante:
Nombre del Director del Proyecto:	Nombre del Patrocinador:
ENFOQUE DEL PROYECTO	
Descripción del Proyecto:	
Problema o Necesidad de Negocio u Organizacional a Resolver:	
Objetivos del proyecto:	
Objetivos del proyecto (específicos):	
1)	
2)	
3)	
4)	
5)	
ABORDAJE DEL PROYECTO	
Entregables:	
Medidas:	
1)	
2)	
3)	
Exclusiones:	
1)	
2)	
3)	
Supuestos:	
1)	
2)	
3)	
Restricciones o limitaciones:	
1)	
2)	
3)	
Factores críticos de éxito:	
1)	
2)	
3)	

Figura 6. Plantilla Definición del Alcance del Proyecto (UCI, 2014)

Para el proceso de Monitoreo y Control de Proyecto se debe realizar al menos lo siguiente:

- Validación del alcance definido para cada proyecto.
- Llevar acabo un adecuado control del alcance.

Se propone implementar una plantilla de Trazabilidad del Alcance (Figura 7) como herramienta para el monitoreo y control efectivo del alcance de los proyectos y los requisitos y objetivos básicos definidos dentro del alcance del proyecto por parte del gerente de proyecto.

- La plantilla se subirá al sistema de administración de proyectos de PriceSmart para uso de todos los gerentes de proyecto (para los proyectos en donde aplique el uso de esta herramienta).
- Se capacitará a los gerentes de proyecto para el uso de la plantilla y definir aquellos proyectos en donde esto será un requisito obligatorio.
- El Director de Proyecto deberá realizar revisiones aleatorias de la documentación de monitoreo y control del proyecto.
- Se deben planear sesiones de revisión y retroalimentación entre el Director de Proyectos y el Gerente de Proyecto a cerca de la consecución del alcance del proyecto planeado.
- El control integrado de cambios deberá reflejar los cambios y su impacto sobre el plan de proyecto.

#	Descripción del Requisito	Fecha	Solicitado por	Objetivo	Prioridad: Alta, Media, Baja	Estado: Aprobado, Cancelado, Diferido, Terminado	Entregable	Criterio Aceptación	Responsable
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

Figura 7. Plantilla Trazabilidad del Alcance (UCI, 2014)

Se presenta a continuación un diagrama de flujo (figura 8) para una mejor comprensión del proceso de control y monitoreo que se propone sobre el alcance de los proyectos y los requisitos y objetivos básicos definidos por parte del gerente de proyecto:

Si se requieren cambios en el alcance/proceso, se deberá definir si la dirección debe dar trazabilidad al mismo.

Si es así, se deberá verificar si el gerente del proyecto está capacitado en el uso y seguimiento de la plantilla de trazabilidad del alcance, de lo contrario deberá entrenarse; esto según el plan de capacitación para gerentes de proyecto.

Si por el contrario el personal está capacitado, deberá aplicar la plantilla que se indica en la figura 7 y remitirse a la dirección para aprobación.

En caso de ser rechazado y dependiendo del motivo, deberá cancelarse o modificarse y someterse nuevamente a aprobación. Si el cambio en la plantilla fue aprobado, se procederá con el cambio.

Seguidamente el gerente de proyecto deberá verificar en sitio el o los cambios solicitados y aprobados.

Si no se aprueba, deberá modificarse y proceder con las correcciones solicitadas.

Si el cambio se aprueba, deberá someterse a revisión del cliente y posteriormente a la aprobación de la dirección para dar fin al proceso.

Es necesario recalcar que esta plantilla se subirá al sistema de administración de proyectos de PriceSmart para el uso de todos los gerentes de proyecto, para los proyectos en donde aplique el uso de esta herramienta.

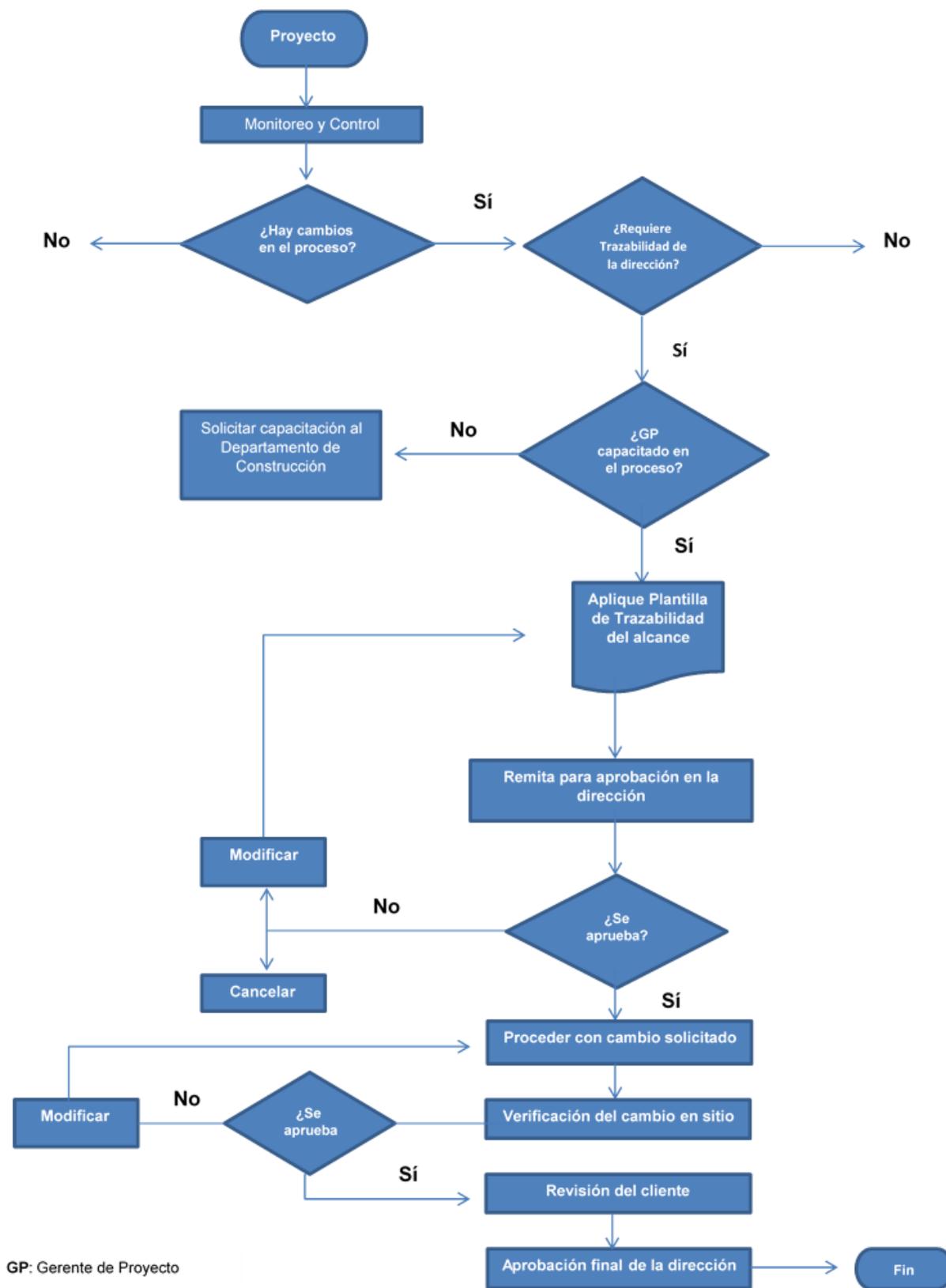


Figura 8. Diagrama de Flujo Monitoreo y Control del Proyecto (El Autor, 2015)

#### **4.2.3 Procedimientos para el Área de Conocimiento de la Gestión del Tiempo del Proyecto y Grupos de Procesos**

En el Área de Conocimiento de la Gestión del Tiempo del Proyecto se identificaron también a los grupos de procesos de planificación, monitoreo y control con deficiencias que deben ser mejoradas.

Dentro del proceso de Planificación de todo proyecto se deben de implementar las siguientes actividades:

- Cronograma del proyecto: se debe planificar y definir los tiempos de ejecución de los proyectos (incluyendo estimados debido a tiempos de importación de equipos y/o materiales).

Para el proceso de monitoreo y control de proyecto se deberá realizar lo siguiente:

- Manejo del cronograma del proyecto: los Gerentes de Proyecto deberán controlar el cronograma de obra planificado y propuesto para cada proyecto.
  - Será responsabilidad de los gerentes de proyecto alimentar el apartado de los reportes semanales (subir archivo con el cronograma de obra respectivo, junto con un reporte de fotográfico) que se habilitó para tales efectos dentro del sistema para la administración de proyectos capitalizables que se implementó.
- Se propone estandarizar el manejo por parte de los gerentes de proyecto para la Gestión del Tiempo del Proyecto de la siguiente manera:
  - Se utilizará la herramienta Microsoft Project para generar y controlar el cronograma de los proyectos.
  - Se propone utilizar la plantilla que se presenta en la Figura 9 para las microprogramaciones (cronograma de actividades para 2 semanas),



#### **4.2.4 Procedimientos para el Área de Conocimiento de la Gestión de los Costos del Proyecto y Grupos de Procesos**

En el Área de Conocimiento de la Gestión de los Costos del Proyecto se identificaron a los grupos de procesos de planificación, monitoreo y control con deficiencias que deben ser corregidas.

Dentro del proceso de Planificación de todo proyecto se deben de implementar las siguientes actividades:

- Costos del proyecto: se debe presentar la estimación de los costos del proyecto dentro de la presentación de los proyectos para aprobación del presupuesto.
  - Los Gerentes de Proyecto deben de incluir las cotizaciones y/o estimaciones de los contratistas con su respectiva tabla comparativa (al menos tres propuestas).
  - Utilizar y hacer referencia a costos históricos de proyectos similares.

Para el proceso de Monitoreo y Control de Proyecto se debe realizar al menos lo siguiente:

- Manejo de los costos del proyecto: mantener un control sobre la evolución de los costos de los proyectos y reportar oportunamente las variaciones que se den y su justificación.
- Quincenalmente se actualizará el costo de las tareas y dicho costo real será comparado con el valor planeado para detectar las desviaciones por medio del análisis de variación de costos. En los casos que corresponda los gerentes de proyecto deberán indicar las medidas correctivas o preventivas a implementar para reducir las variaciones y en la revisión del siguiente periodo se evaluará el impacto de las medidas implementadas.

- Se propone uso de plantilla para estandarizar el reporte por parte de los gerentes de proyecto.
  - La plantilla será trasladada (digitalizada) al sistema de administración de proyectos de PriceSmart (toda la información contable se encuentra en el sistema, pero no emite ningún tipo de reporte en la actualidad). Esta plantilla se generará en inglés pues el reporte va a la gerencia y lo requieren en ese idioma.
  - Se girará directriz a los gerentes de proyecto para que generen y envíen reporte con el estatus del proyecto quincenalmente.

Item	Budget	Budget Change Order	Contract Amount	Approved Contract Change Order	Pending Change Order	Contract Projected Amount
<b>Studies</b>						
<b>Permit Fees</b>						
<b>Full Plans</b>						
<b>Construction Building Cost</b>						
Contractor # 1						
Contractor # 2						
Finish materials buy / PSMT						
Waste water treatment system (WWTP)						
Consultant / Quality Control						
Contractor / Signage						
Construction Management						
<b>Technical Trade Cost</b>						
MEP Contractor						
<b>On site work</b>						
Contractor # 3						
<b>Off site work</b>						
Contractor # 4						
<b>Unusals</b>						
Landscaping						
High Voltage Regulator						
Budget Contingency						
<b>Duties + other expenses (Compliance)</b>						
Duties + other import expenses						
<b>IVA</b>						
Total IVA						
<b>Original Budget</b>						
<b>Budget Change Orders</b>						
<b>Original Contract Amounts</b>						
<b>Construction Contract Change Orders</b>						
<b>Total</b>		\$0.00				\$0.00

Diference between budget and projected final cost:  
Percentage - Savings

\$0.00

#DIV/0!

Figura 10. Plantilla Control de Costo del Proyecto (El Autor, 2014)

#### 4.2.5 Procedimientos para el Área de Conocimiento de la Gestión de la Calidad del Proyecto y Grupos de Procesos

En el Área de Conocimiento de la Gestión de la Calidad del Proyecto se identificaron a los grupos de procesos de planificación, ejecución, monitoreo y control con deficiencias que deben ser corregidas.

Dentro del proceso de Planificación de todo proyecto se deben de implementar las siguientes actividades:

- Control de calidad: planificar y establecer un proceso de revisión de aquellos equipos y/o materiales clave que necesitan ser aprobados por el diseñador y/o la dirección del departamento de construcción para garantizar que se mantenga y se cumpla con la calidad esperada y definida por parte de PriceSmart de acuerdo a las especificaciones y necesidades de cada proyecto.

Para el proceso de Ejecución del Proyecto se debe mejorar en el siguiente aspecto:

- Manejo del control de la calidad: los gerentes de proyecto deberán controlar la calidad en la ejecución de los trabajos según corresponda para cada proyecto.
  - Será responsabilidad de los gerentes de proyecto gestionar la presentación y aprobación de los submittals (solicitudes de aprobación por parte del propietario al diseñador según especificaciones del proyecto) para materiales y equipos predefinidos.
  - Definir requisitos y resultado esperados del control de calidad de los proyectos
  - Definir parámetros y formato de revisión para el control de calidad de los proyectos.

Finalmente para el proceso de monitoreo y control es necesario trabajar en desarrollar lo siguiente:

- Registrar los resultados del control de calidad.
- Implementar lista de verificación.

- Dar retroalimentación a la gerencia a cerca de las lecciones aprendidas mediante reportes escritos y/o sesiones con el equipo de trabajo.

Se propone uso de plantilla para estandarizar el plan de control de calidad de los proyectos para uso de los gerentes de proyecto.

- La plantilla será trasladada (digitalizada) al sistema de administración de proyectos de PriceSmart.
- Se girara directriz a los gerentes de proyecto para que generen y envíen reporte con el estatus del proyecto mensualmente.

Plantilla para el Plan de Calidad del Proyecto:

#### **ACTA DE PROYECTO**

*Incluir aquí el acta de proyecto*

#### **EDT DE PROYECTO**

*Incluir aquí EDT de proyecto*

#### **PLAN DE CALIDAD DEL PROYECTO**

##### 1. Política de Calidad

Entregar el proyecto \_\_\_\_\_ completamente operacional y funcional en cumplimiento con los estándares definidos por PriceSmart, cumpliendo y apegándose al presupuesto y tiempos de entrega establecidos y planeados para el proyecto.

##### 2. Factores Relevantes de Calidad

<b>Factor</b>	<b>Definición del factor</b>
Desempeño en costo del proyecto.	Cumplimiento del presupuesto del proyecto.
Desempeño en tiempo del proyecto.	Cumplimiento del cronograma del proyecto.
Grado de cumplimiento de la calidad esperada del proyecto.	Cumplimiento de la calidad de los materiales y equipos especificados para el proyecto en planos constructivos y especificaciones técnicas.
Grado de satisfacción de grupos de diseño, ingeniería y ensamble.	Lograr la satisfacción de los requerimientos y expectativas de los principales involucrados del proyecto (grupo de diseño, ingeniería y ensamble).

### 3. Métricas de calidad

Factor	Métrica (s)	Definición de métrica	Resultado esperado	Responsable
Desempeño en costo del proyecto.	Por medio de análisis de costos VAC (Variación al final del proyecto).	Se utilizaran reportes de avance de costo de forma quincenal.	Completar el proyecto dentro del presupuesto aprobado.	Director del proyecto.
Desempeño en tiempo del proyecto.	Por medio de gráficas para medir el desempeño en recursos del proyecto.	Se utilizaran reportes de avance de cronograma de forma mensual.	___ (meses / semanas o días) para completar el proyecto.	Líder de equipo local.
Grado de cumplimiento de la calidad esperada del proyecto.	Por medio de auditorías internas y externa a lo largo y cierre del proyecto.	Auditorías planeadas y sorpresa a lo largo del proyecto.	Entregar el proyecto con el nivel de calidad planeado y requerido.	Director del proyecto.
Grado de satisfacción de grupos de diseño, ingeniería y ensamble.	Informe de retroalimentación de protocolo de presentación de informes.	Retroalimentación recibida de la presentación de informes de desempeño a los principales involucrados.	Cumplimiento de los dos requisitos de este grupo.	Manager del departamento.

### 4. Línea base de calidad

Factor	Objetivo de calidad	Métrica	Frecuencia / momento de medición	Frecuencia / momento de reporte
Desempeño del Proyecto	CPI $\geq$ 1.0	CPI = Índice de desempeño en costo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Frecuencia, quincenal</li> <li>✓ Medición, con los avances de obra de los contratistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Frecuencia, quincenal</li> <li>✓ Reporte, enviarlo junto con las solicitudes de pago quincenales de los contratistas</li> </ul>
Desempeño del Proyecto	SPI $\geq$ 1.0	SPI = Índice de desempeño del	✓ Frecuencia,	✓ Frecuencia,

		programa	semanal	semanal
			✓ Medición, viernes en la mañana	✓ Reporte, viernes en la tarde
Costo presupuesto final	BAC	$\Sigma$ PV (valor planeado)	✓ Frecuencia, al cierre del proyecto ✓ Medición, una semana después de cerrados todos los contratos	✓ Frecuencia, al cierre del proyecto ✓ Reporte, al día siguiente de la medición
Satisfacción del cliente (PriceSmart Operaciones)	Nivel de satisfacción $\geq 9.0$	Nivel de satisfacción = promedio entre 1 a 10 de 26 factores.	✓ Frecuencia, encuesta durante la entrega del proyecto ✓ Medición, al día siguiente de la encuesta	✓ Frecuencia, al cierre del proyecto ✓ Reporte, al día siguiente de la medición

## 5. Matriz de actividades de Calidad

Entregable	Requisito	Actividades de prevención y control	Frecuencia	Responsable
Chárter del proyecto.	Presentar chárter del proyecto.	Aprobación del promotor del proyecto.	Durante la planificación del proyecto.	Director de proyecto.
Declaración de alcance del proyecto.	Presentar declaratoria de alcance del proyecto.	Aprobación del promotor del proyecto.	Durante la planificación del proyecto.	Equipo de proyecto y stakeholders.
Plan del proyecto.	Desarrollar el Plan de Gestión de calidad del proyecto.	Aprobación del promotor del proyecto.	Durante la planificación del proyecto.	Equipo de proyecto.
Informe de estado de cronograma.	Gantt de seguimiento.	Aprobación del promotor del proyecto.	Revisión semanal.	Director de proyecto.
Informe de estado	Reporte del CPI	Aprobación del	Revisión	Director de

de costos.	(Índice de desempeño en costo) para el proyecto.	promotor del proyecto.	quincenal.	proyecto.
Reunión semanal.	Minuta de reunión semanal del proyecto.	Aprobación del promotor del proyecto.	Semanal.	Director de proyecto.
Cierre de proyecto.	Presentar reporte sobre resultado del plan de gestión de calidad al cierre del proyecto.	Aprobación del promotor del proyecto.	Al finalizar el proyecto.	Director de proyecto.

## 6. Plan de Mejora de Procesos

Durante la ejecución de los proyectos, cada vez que se identifique un proceso, herramienta o plantilla que pueda ser mejorado, se deberán seguir los siguientes pasos:

- Delimitar el proceso, herramienta o plantilla a mejorar.
- Establecer la justificación de la mejora propuesta.
- Definir cuáles serán las acciones específicas para la mejora propuesta.
- Estandarizar las mejoras logradas para hacerlas parte del proceso de mejoramiento continuo de la Gestión de la Calidad.

Figura 11. Plantilla para el Plan de Calidad del Proyecto (UCI, 2014)

### 4.2.6 Procedimientos para el Área de Conocimiento de la Gestión de los Riesgos del Proyecto y Grupos de Procesos

En el Área de Conocimiento de la Gestión de los Riesgos del Proyecto se identificaron a los grupos de procesos de planificación, monitoreo y control con deficiencias que deben ser atacadas.

Dentro del proceso de Planificación de todo proyecto se deben de implementar las siguientes actividades:

- Análisis de los riesgos del proyecto:
  - Se incluirá plantilla en la plataforma para la administración de proyectos de PriceSmart (como parte del proceso de apertura de los proyectos) la identificación de los riesgos con el respectivo plan de respuesta a cada riesgo en caso de ser necesario (dependerá del tamaño y complejidad del proyecto).
  - En los casos en los que las medidas de respuesta al riesgo así lo determinen, se procederá a actualizar el plan de gestión de proyecto de manera acorde.

Para el proceso de monitoreo y control es necesario trabajar en desarrollar lo siguiente:

- Manejo de los riesgos del proyecto:
  - Los gerentes de proyecto deberán controlar los riesgos evaluados y considerados según corresponda para cada proyecto dentro del respectivo plan de acción creado.
  - Los gerentes de proyecto deberán generar un reporte mensual (plan de Gestión de Riesgos), que se deberá subir al sistema de Administración de Proyectos Capitalizables de PriceSmart.
- Se propone uso de plantilla para estandarizar los controles y reportes por parte de los gerentes de proyecto.
  - La plantilla será trasladada (digitalizada) al sistema de Administración de Proyectos Capitalizables de PriceSmart.





#### **4.2.7 Procedimientos para el Área de Conocimiento de la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto y Grupos de Procesos**

En el Área de Conocimiento de la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto se identificaron a los grupos de procesos de cierre, monitoreo y control con deficiencias que deben de corregirse.

Dentro del proceso de Monitoreo y Control de todo proyecto se deben de implementar las siguientes actividades:

- Control de las adquisiciones:
  - Establecer un proceso para generar un listado con su respectivo cronograma para las adquisiciones y/o compras (principalmente las importaciones) ya sea realizadas por PriceSmart o por el contratista para cada proyecto y según la necesidad.
  - Los gerentes de proyecto asignados a los proyectos deberá encargarse de realizar las adquisiciones necesarias para el proyecto. Esto será requisito para proceder con la etapa de pago a proveedores y/o contratistas.
- Manejo del control de las adquisiciones:
  - Los gerentes de proyecto asignados a los proyectos deberá encargarse de controlar y monitorear las adquisiciones necesarias para el proyecto. Esto será requisito para proceder con la etapa de pago a proveedores y/o contratistas.
- Se propone uso de plantilla para estandarizar el reporte por parte de los gerentes de proyecto.



Plantilla para la Gestión de las adquisiciones (importaciones hechas por PriceSmart):

PriceSmart Inc.

Consolidated FFE Date Matrix - Club # \_\_\_\_\_

Prepared by:

UPDATE:

DEPARTMENT	Ship Via D.C.	Pricesmart Item Number	Description	Manufacturer/Dealer Fabricante	Manual or AS400	PURCHASE ORDER	PURCHASE ORDER EXECUTED DATE	DROP DEAD DELIVERY DATE ON SITE	DATE AT PORT IN Honduras	DATE FOR SHIPPING FROM THE USA PORT	DATE FOR SEND TO USA PORT	DATE FOR DELIVERY AT MIAMI DC
Construction materials (non FF&E)			Metallic Building	Allied Steel								
Construction FFE			Partes y accesorios para baños	Mardale (Global Partitions)								
Construction FFE			Puertas metalicas con sus marcos y accesorios	Sierra								
Construction FFE			Puertas enrollables - Overhead Roll Updoors	Wapco								
Construction FFE			Accesorios y niveladores	Wapco								
Construction FFE			Lamparas y Sellos de anden	Wapco								
Construction FFE			Puertas de Seguridad - Mul T Lock	Mul T Lock								
Construction FFE			Puertas corredizas automaticas	Sistemas Peatonales								
Construction FFE			Planta electrica (diesel) y Switch de transferencia automatica	Tractomotriz								
Construction FFE			Luminarias y Postes	Daniel Spiro								
Construction FFE			Equipos de refrigeracion	RES								
Construction FFE			Fregaderos - Lavi System Bradley	Bradley								
Construction Materials			Ceramica (grout, ceramica, mortero de pega)	Interceramic								
Construction Materials			Quarry tile (Grout release, epoxico, quarry tile)									

Figura 15. Plantilla para la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto (PriceSmart, 2014)

Por último, para el proceso de cierre de proyecto deben de implementarse las siguientes actividades:

- Cierre de las adquisiciones:
  - Los gerentes de proyecto deberán presentar reporte con el cierre de las adquisiciones realizadas para el proyecto, este reporte incluirá los costos finales para todas las adquisiciones realizadas y será un anexo dentro del reporte del cierre de proyectos general.

#### **4.2.8 Procedimientos para el Área de Conocimiento de la Gestión de los Interesados del Proyecto y Grupos de Procesos**

En el Área de Conocimiento de la Gestión de los Interesados del Proyecto se identificaron a los grupos de procesos de planificación, ejecución, monitoreo y control con deficiencias que deben de corregirse.

Dentro del proceso de Planificación de todo proyecto se deben de implementar las siguientes actividades:

- Identificación de los interesados del proyecto (internos y externos): se incluirá formato dentro de la plataforma para la administración de proyectos y como parte del proceso de apertura de los proyectos en el sistema, lo siguiente:
  - Los gerentes de proyecto deberán llevar a cabo la identificación de los interesados del proyecto y clasificarlos (mediante un listado).
  - Una vez identificados y clasificados, se debe proponer un plan de acción para el manejo de aquellos interesados que tengan una posible influencia negativa sobre el proyecto el tamaño y complejidad de los proyectos determinará esto).

- Se propone uso de plantilla y matriz para estandarizar la identificación de los interesados por parte de los gerentes de proyecto.
  - El gerente de proyecto podrá hacer uso de las plantillas para la identificación y clasificación de los interesados de los proyectos. Con base en el resultado del análisis se determinará la necesidad de generar una estrategia o plan de acción para la Gestión de los Interesados.

Plantilla Identificación de Interesados & Interesados clave:



## Plantilla - Matriz Poder vs Interés de los Involucrados:

PODER	ALTO	MANTENER SATISFECHO	GESTIONAR ATENTAMENTE (Actores clave)
	BAJO	MONITOREAR (Mínimo esfuerzo)	MANTENER INFORMADO
		BAJO	ALTO
		INTERES	

Figura 17. Plantilla Matriz Poder Vs Interés de los Involucrados del Proyecto (UCI, 2014)

## Plantilla Resumen - Interesados clave &amp; estrategia:

ID	Mandato	Interés	Cuadrante	Estrategia
1				
2				
3				
4				

Figura 18. Plantilla Resumen de los Interesados Clave &amp; Estrategia (UCI, 2014)

Dentro del proceso de Ejecución de todo proyecto se deben de implementar las siguientes actividades:

- Gestión de los interesados:
  - Los gerentes de proyecto deben impulsar una estrategia o plan de comunicación con los interesados (con influencia negativa hacia el proyecto principalmente) a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Dentro del proceso de Monitoreo y Control de todo proyecto se deben de implementar las siguientes actividades:

- Controlar la participación de los interesados del proyecto:
  - El gerente de proyecto debe monitorear y ajustar la estrategia o plan para el manejo y comunicación de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

### 4.3 Propuesta de implementación de la metodología para la administración de proyectos capitalizables en PriceSmart

Para la implementación de la metodología para la administración de proyectos capitalizables en PriceSmart se propone implementar y ejecutar las siguientes medidas inicialmente y como parte del desarrollo de la metodología por el valor agregado y fundamentos que aportarán a la propuesta:

- Elaborar un plan de capacitación para los gerentes de proyecto para todas las plantillas, herramientas y planes de acción propuestos.

Cuadro 7. Plan de Capacitación de Gerentes de Proyecto

Matriz de Capacitación para Gerentes de Proyecto					
Entrenamiento	Temas por cubrir	Frecuencia	Material Didáctico	Lugar	Fecha
<b>Conceptos Básicos de Gerencia de Proyectos</b>	-¿Qué es un proyecto? -Dirección de proyectos -Equipos de trabajo -Ciclo de vida -Procesos de dirección de proyectos -Generalidades de: integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados de proyectos	N M	Presentación PPT Material de referencia	Sala de reuniones PSMT	-----
<b>Gestión de Integración</b>	-Desarrollo de Acta - Constitución de proyecto -Desarrollo de plan para dirección de proyecto -Dirección y Gestión	S	Presentación PPT Material de referencia	Sala de reuniones PSMT	Noviembre 2015

	-Monitoreo y control -Control integrado de cambios -Cierre de proyecto				
<b>Gestión del Alcance</b>	-Planificación -Recopilación de requisitos -Definición -EDT/WBS -Validación -Control	S	Presentación PPT Material de referencia	Sala de reuniones PSMT	Diciembre 2015
<b>Gestión del Tiempo</b>	-Planificación -Definición y secuencia de actividades -Estimación de recursos -Estimación de duración -Desarrollo y control de cronograma	S	Presentación PPT Material de referencia	Sala de reuniones PSMT	Enero 2016
<b>Costos / Control de Costos</b>	-Gestión de costos -Estimación de costos -Determinación de presupuesto -Control de gastos	S	Presentación PPT Material de referencia	Sala de reuniones PSMT	Febrero 2016
<b>Control de Calidad</b>	-Planificación -Aseguramiento -Control	S	Presentación PPT Material de referencia	Sala de reuniones PSMT	Marzo 2016
<b>Gestión de Recurso Humano</b>	-Planificación -Adquirir el equipo del proyecto -Desarrollar el equipo del proyecto -Dirigir el equipo del proyecto	S	Presentación PPT Material de referencia	Sala de reuniones PSMT	Abril 2016
<b>Gestión de las comunicaciones</b>	-Planificar -Gestionar -Controlar	S	Presentación PPT Material de referencia	Sala de reuniones PSMT	Mayo 2016
<b>Control de Riesgos</b>	-Planificación -Identificación -Análisis cualitativo de riesgos -Análisis cuantitativo de riesgos -Respuesta a riesgos -Control	S	Presentación PPT Material de referencia	Sala de reuniones PSMT	Junio 2016
<b>Control de las Adquisiciones</b>	-Planificación -Efectuar adquisidores -Cerrar las adquisiciones	S	Presentación PPT Material de referencia	Sala de reuniones PSMT	Agosto 2016
<b>Gestión de los Interesados</b>	-Identificación -Planificación -Participación -Control	S	Presentación PPT Material de referencia	Sala de reuniones PSMT	Setiembre 2016

<b>Microsoft Project</b>	-Fundamentos -Gestión de proyectos -Programación -Recursos -Conflictos y ajustes a la programación -Planificación de costos -Seguimiento al proyecto -Informes	CR	Presentación PPT Programa Computacional Manual del Programa	Sala de reuniones PSMT	-----
<b>Desarrollo del Acta de Constitución de Proyecto</b>	-Requisitos de proyecto -Acta de proyecto PSMT	N M	Presentación PPT Acta de Constitución de Proyecto	Sala de reuniones PSMT	-----
<b>Programa Sistema de Administración de Proyectos de PriceSmart</b>	-Proyectos -Reminders -Templates -Reports	A	Manual del Sistema de Administración de Proyectos de PriceSmart	Sala de reuniones PSMT	Enero 2016
<b>Manejo del tiempo</b>	-Métodos para manejar la resistencia -Prácticas de administración del tiempo -Proceso de delegación de responsabilidades	N M	Presentación PPT Material de referencia	Sala de reuniones PSMT	-----
<b>Liderazgo en Gerencia de Proyectos</b>	-Desafiando el proceso -Habilitar a otros a actuar -Alentar el corazón -Toma de decisiones -Solución de problemas -Manejo del cambio -Mejora de procesos/Objetivos SMART -Retroalimentación	A	Presentación PPT Material de referencia Videos	Sala de reuniones PSMT	Febrero 2016
<b>NM: nuevos miembros</b>		<b>A: Anual</b>			
<b>S: Semestral</b>		<b>CR: Cuando se requiera</b>			

## Audiencia

La audiencia a cubrir serán las personas seleccionadas como gerentes de proyecto del Departamento de Construcción de PriceSmart.

Dependiendo del tipo de audiencia, así será la profundidad y complejidad con que se cubran los temas. En la matriz anterior se indican los cursos que deben llevar los nuevos miembros, así como la frecuencia de los mismos para el resto del personal.

### **Materiales didácticos**

Los materiales los deberá conformar o conseguir el o los instructores de cada curso. Estos se enviarán por correo a cada participante y dependiendo del curso se entregará el material físico a cada uno.

### **Métodos de enseñanza**

Los métodos de enseñanza a aplicar durante las capacitaciones serán: el método inductivo, deductivo y técnica de discusión. Para el caso del Microsoft Project, se desarrollará de forma práctica con el programa computacional.

Durante el curso Liderazgo en Gerencia de Proyectos, se trabajará tipo taller-participativo.

### **Invitaciones por sesión**

Para cada sesión del Departamento de Capex, utilizará el siguiente formato, el cual se completará con la información correspondiente para cada caso:



**CAPEX**  
**Dpto. 285**

El Departamento de Construcción los invita a la  
capacitación sobre:

**Nombre de Capacitación**

*Lugar:*  
*Fecha:*  
*Hora:*  
*Dirigido a:*  
*Impartido por:*  
*Confirmar asistencia a: xyz@pricesmart.com*



## Retroalimentación

Departamento de Capex

### Retroalimentación de Capacitaciones

**Título de la Capacitación**

**Fecha**

**Instructor**

**Lugar**

Es muy importante para nuestro departamento recibir su retroalimentación con respecto a la capacitación recibida, Por favor llene este formato objetivamente, tomando en cuenta los siguientes puntos:

#### Capacitación

- 1. Contenidos:** cumplimiento, profundidad y orden de los contenidos propuestos en el programa, aporte de nuevos conceptos y/o técnicas presentadas y la relación de los contenidos con el objetivo propuesto.

---



---



---



---



---



---



---



---

- 2. Aplicabilidad:** contenido del curso en relación con su trabajo actual, aplicabilidad inmediata del conocimiento adquirido y fortalecimiento de sus competencias para su desempeño.

---

---

---

---

---

---

- 3. Logística:** comodidad, iluminación y ambiente de la sala. Material didáctico suministrado, calidad de los equipos audiovisuales y calidad de los alimentos y bebidas suministrados.

---

---

---

---

---

---

---

- 4. Instructor:** conocimiento y dominio del tema, metodología empleada, manejo del grupo, solución de preguntas, manejo del tiempo, puntualidad, respeto, dinamismo y promoción de la participación.

---

---

---

---

---

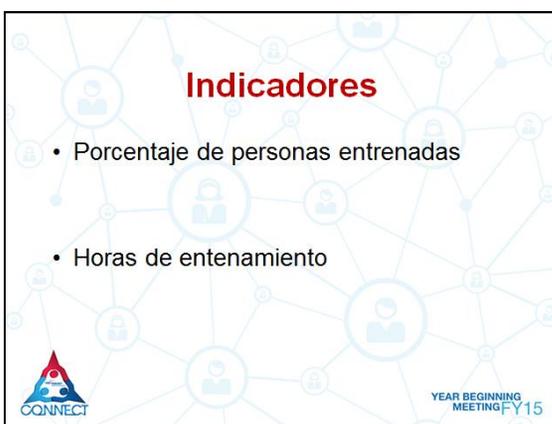
---

---

**¡Muchas gracias por su participación!**

### **Presentación de cierre de la capacitación a la gerencia**

Se incluyen diapositivas de ejemplo para presentación de resultados sobre plan de capacitación a la alta dirección:



- Realizar reuniones quincenales y/o mensuales con los gerentes de proyecto para retroalimentación del equipo de trabajo y compartir experiencias sobre la metodología de trabajo.
- Revisar resultados cada año mediante encuestas sobre el valor de implementar una metodología y recibir retroalimentación por parte de los gerentes de proyecto.
- Creación de un manual de operación para el sistema de Administración de Proyectos de PriceSmart para facilitar el aprendizaje y uso de la herramienta.
  - El manual estará disponible en línea y se podrá descargar desde un link dentro del sistema de Administración de Proyectos de PriceSmart.
  - Todos los Gerentes de Proyecto una vez que se les dé acceso al Sistema de Administración de Proyectos tendrán acceso al manual de operación del sistema.
  - El manual contara con un índice detallado que guiará y facilitará su consulta.
  - Se capacitará a los Gerentes de Proyecto en el Sistema de Administración de Proyectos
  - Las modificaciones al manual se harán anualmente y deberán ser revisadas y aprobadas por la dirección del Departamento de Construcción de PriceSmart.
- Establecer revisiones periódicas del sistema de Administración de Proyectos de PriceSmart para promover la mejora continua del sistema con la retroalimentación de los gerentes de proyecto.

- La mejora del sistema se enfocara en corregir o adicionar funciones y reportes de manera que la herramienta se vuelva más útil, estandarice y simplifique el trabajo de los Gerentes de Proyecto.
- El impulsar y definir las mejoras estarán bajo la responsabilidad de la dirección del Departamento de Construcción de PriceSmart.
- Los cambios sugeridos por los Gerentes de Proyecto serán recopilados en una matriz. La dirección del Departamento definirá que cambios se realizaran y su priorización.
- Una vez se defina la lista de cambios y mejoras a realizar se realizara una reunión con los programadores del sistema de Administración de Proyectos para definir el costo y tiempo de ejecución. Esto deberá ser aprobado por la dirección del Departamento de Construcción.
- Luego de implementados los cambios se verificara por parte de la dirección que los cambios y/o mejoras funcionan apropiadamente como requisito previo a la aceptación de los cambios realizados.

Las medidas anteriores pretenden mejorar la participación y el nivel de involucramiento de los gerentes de proyectos sobre todo de los gerentes de mantenimiento regionales que actúan como gerentes de proyecto pero sin tener un conocimiento y educación dirigida en el área de la construcción y/o gerencia de proyectos como tal.

Si bien es cierto las medidas descritas anteriormente no formarán parte de la metodología para la administración de proyectos capitalizables se ha determinado que es fundamental lograr una nivelación (con respecto a los gerentes de proyecto de tiempo completo del departamento) y una mayor capacitación e involucramiento de los reportes indirectos (gerentes de mantenimiento regionales) para lograr extender y aplicar efectivamente una metodología de trabajo dentro del departamento de manera uniforme y consistente con los estándares del departamento de construcción.

Estas medidas también se espera apoyen, motiven e incentiven a los gerentes de proyecto en general a involucrarse y opinar acerca del manejo de los proyectos capitalizables en general con la intención de hacer uso de la retroalimentación como mecanismo para la mejora continua del recurso humano y por consiguiente del departamento de proyectos capitalizables de PriceSmart.

## 5 CONCLUSIONES

Se logró realizar el diagnóstico sobre la gestión de proyectos capitalizables de PriceSmart e identificar la falta de procedimientos y elementos básicos que se establecen como necesarios para una correcta y efectiva administración de proyectos de manera que se cubran todos los requisitos establecidos dentro de la iniciación, planificación, ejecución, seguimiento-control y cierre de los proyectos ligada a cada una de las áreas de conocimiento.

También se cumplió con diseñar los procedimientos para los procesos de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre al establecer, definir y recomendar qué se requería realizar y alcanzar dentro de cada uno de los procesos identificados con deficiencias enfocados a cada una de las Áreas de Conocimiento.

El diseño de la metodología para la administración de los proyectos capitalizables de PriceSmart presentó una propuesta sobre las áreas a mejorar mediante el uso de plantillas que se propone estén disponibles en el sistema de Administración de Proyectos con el objetivo también de estandarizar el uso de las herramientas, procedimientos y reportes no solo para la Gerencia sino para implementación, seguimiento y control por parte de los Gerentes de Proyecto a lo largo del ciclo de vida de los proyectos.

Dentro de los procesos se detectaron varios elementos y acciones que se recomendaron intervenir, como lo son: generar un acta de proyecto, definir claramente el alcance de cada proyecto, crear los cronogramas para la ejecución de los proyectos (control y seguimiento), control y reporte de los costos de los proyectos (cierre de proyectos), aseguramiento de la calidad según los estándares definidos por PriceSmart, generación y envío de reportes semanales del estatus de los proyectos asignados a los diferentes gerentes o encargados de proyecto, una mejor identificación y manejo de los interesados del proyecto (internos y

externos) y una correcta planificación y seguimiento de las adquisiciones del proyecto.

Todas estas tareas se pretende sean realizadas mediante las capacitaciones, entrenamientos y sesiones grupales del equipo de trabajo con el objetivo de que se pongan en práctica los procesos y las herramientas claves o críticas propuestas que serán generadas, controladas y evaluadas como parte del seguimiento y control de los proyectos para el desarrollo y ejecución de la metodología de trabajo propuesta.

Con esto se logró cumplir con la elaboración de una propuesta de implementación de la metodología para la administración de proyectos capitalizables de PriceSmart.

Como resultado de todo lo anterior se logró desarrollar una metodología para la estandarización de la administración de los proyectos capitalizables en PriceSmart con el fin de incrementar la eficiencia y efectividad de los mismos siguiendo la Guía del PMBOK del PMI.

## 6 RECOMENDACIONES

Dentro de las recomendaciones que se le pueden generar como parte de la elaboración de la propuesta de implementación de metodología para la administración de proyectos capitalizables en PriceSmart que facilite su difusión y aplicabilidad destacan los siguientes puntos:

- Se recomienda aprovechar las oportunidades de mejora para continuar desarrollando y mejorando aquellos grupos de proceso y área de conocimiento que no se incluyeron dentro de esta propuesta por considerar que no presentaban deficiencias graves.
- Se recomienda extender la práctica y gestión de esta propuesta metodológica a los otros departamentos y proyectos de las otras áreas en las que el Departamento de Construcción de PriceSmart se desenvuelve con el fin de estandarizar procesos y gestionar proyectos bajo la Guía del PMBOK del PMI.
- Se recomienda que el Departamento de Construcción de PriceSmart impulse una política de profesionalización de los Gerentes de Proyecto con la intención de fomentar una cultura de la Administración de Proyectos clara y definida que ayude en la gestión de proyectos éxitos. Se recomienda utilizar el modelo y Guía del PMBOK del PMI.
- Se recomienda mantener bajo revisión y actualización los formatos que se utilizarán como documentos para la iniciación, planeación, ejecución, control - seguimiento y cierre de proyectos (plantillas, listas de chequeo, procedimiento relevantes para el control de calidad y adquisiciones del proyecto, cronogramas, análisis de riesgo, análisis de involucrados, documentos de cierre, etc.) de manera que se dé una necesaria

actualización y mejora continua de los procesos ajustadas a las necesidades y requerimientos de los proyecto capitalizables de PriceSmart.

## 7 BIBLIOGRAFÍA

Rose, K. (2005). *Project Quality Management: why, what and how*. Estados Unidos: J. Ross Publishing, Inc.

David, F.R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (14va Ed.) México: Pearson Educación.

Gido, J. y Clements, J.P. (2007). *Administración Exitosa de Proyectos*. (3ra. Ed.) México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Eyssautier de la Torre, M. (2002). *Metodología de la investigación, desarrollo de la inteligencia*. México: ECAFSA Thompson Learning.

Muñoz, C. (1998). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (1ra. Ed.) México: Prentice – Hall Hispanoamericana.

Project Management Institute, Inc. (2013). *A guide to the project management body of knowledge*. (5ta. Ed.) Pennsylvania: PMI Publications.

**8 ANEXOS**

**Anexo 1: ACTA DEL PFG**

<b>ACTA DEL PROYECTO</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>
18 de Junio de 2014.	Metodología para la Administración de Proyectos de Construcción de Infraestructura para el Departamento de Proyectos de Gastos Capitalizables de PriceSmart.
<b>Áreas de conocimiento / procesos:</b>	<b>Área de aplicación (Sector / Actividad):</b>
<p><b>Procesos:</b> Planificación, ejecución, seguimiento - control y cierre.</p> <p><b>Áreas de conocimiento:</b> Gestión de la Integración, Gestión de la Calidad, Gestión de los costo, Gestión del Tiempo, Gestión del Alcance, Gestión de los Riesgos, Gestión de las Comunicación, Gestión de los Recursos Humanos, Gestión de las Adquisiciones y Gestión de los Interesados.</p>	Sector: Construcción de Infraestructura.
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>	<b>Fecha tentativa de finalización del proyecto</b>
20 de Julio de 2014	28 de noviembre de 2014
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>	
<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Definir una metodología para la administracion de los proyectos capitalizables de construcción de infraestructura en Price Smart, de acuerdo la Guía del PMBOK del PMI, con el fin de incrementar la eficiencia, maximizar recursos y la efectividad en su ejecución.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un dignóstico sobre la gestión de proyectos capitalizables a nivel regional (Caribe, Centro y Suramérica) en la empresa Price Smart, que genere los insumos para la elaboración de la metodología de administración de proyectos.</li> <li>2. Diseñar los procedimientos para los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre para el diseño de una metodología de gestión de proyectos capitalizables en Price Smart.</li> </ol>	

3. Elaborar una propuesta de implementación de la metodología para la gestión de proyectos capitalizables en Price Smart que facilite su difusión y aplicabilidad.

#### **Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)**

El Departamento de Gastos Capitalizables de la compañía Price Smart, desarrolla una serie de proyectos a nivel regional sin contar con una metodología estandarizada e internacionalmente aceptada, es por ello que el planteamiento de un plan de gestión de proyectos, con base en los indicado por el PMI a través de su guía PMBOX (5ª versión), permitirá unificar procesos que mejores e incrementen la eficiencia del Departamento de de Gastos Capitalizables. La implementación del plan de gestión sugerido debe incrementar los beneficios contables, administrativos y de control en los proyectos que desarrolla Price Smart en la región, como producto de un mejor uso de los recursos.

#### **Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto**

Los entregables son los siguientes:

1. Diagnóstico sobre la gestión de proyectos capitalizables en Price Smart a nivel regional.
2. Procedimientos para las gestión de la Integración, Calidad, Costo, Tiempo, Alcance, Riesgos, Comunicación, Recursos Humanos, Adquisiciones e Interesados, que permitan desarrollar los procesos de Planificación, Ejecución, Control y Seguimiento y Cierre para la implementación de la metodología que facilite la administración de proyectos en Price Smart.
3. Metodología para la administración de proyectos capitalizables en Price Smart a nivel regional.
4. Propuesta de Implementación de la metodología para la administración de proyectos en la empresa Price Smart.

#### **Supuestos**

Para efectos de planeación se consideraron los siguientes supuestos:

1. El proyecto cuenta con el apoyo y compromiso de la vicepresidencia del Departamento de Construcción de PriceSmart y de la Gerencia de la

compañía.

2. Los equipos de trabajo de las diferentes Gerentes de Mantenimiento Regionales, no tendrán problemas conceptuales, operativos e instrumentales para implementar la metodología propuesta para una mejor administración de los proyectos capitalizables de la compañía.
3. Se cuenta, para el desarrollo del proyecto con el recurso financiero y tecnológico que se necesiten para la implementación del mismo.

### **Restricciones**

Dentro de los factores que limitan al equipo ejecutor se encuentran:

1. No se cuenta con recurso humano adicional debido a disposiciones y políticas de nuevas contrataciones para el Departamento de Construcción de PriceSmart por parte de la Vicepresidencia Ejecutiva y Gerencia de la compañía.
2. La metodología propuesta debe ajustarse a las políticas de la compañía.
3. El diseño de la metodología debe contemplar una adecuada gestión de requerimientos para ajustarse adecuadamente a las exigencias de las diferentes normativas de salud, ambiente y construcción en cada uno de los países donde eventualmente se va a implementar.
4. La metodología debe ajustarse a los lineamientos financiero-contables de la compañía.
5. Los productos que eventualmente genere la implementación de la metodología debe ajustarse a los estándares establecidos por la empresa.

### **Información histórica relevante**

Los proyectos de gastos capitalizables dentro del esquema de PriceSmart están alcanzando con cada año que pasa una mayor complejidad desde el punto de vista de su manejo debido al aumento en el presupuesto global, el alcance, tipo y naturaleza de los proyectos pero sobre todo lo difícil de controlar la ejecución de los proyectos simultaneos en diferentes países a la vez.

Dentro del marco de la construcción de cualquier tipo de obra el factor tiempo y los tiempos de ejecución de obra más puntualmente siempre reciben atención especial y el desarrollo de tecnologías apunta no solo a mejorar la calidad sino a

mejorar y bajar los tiempos de ejecución de obra.

Esto resulta sumamente difícil de controlar cuando se tienen proyectos en simultaneo en diferentes lugares y ejecutados por diferentes personas con diferentes aptitudes y capacidades. Es por esto que buscar mecanismos y formas de reducir los tiempos de ejecución de obra siempre serán atractivos y retan la creatividad y tecnologías existentes.

El encontrar formas de acelerar la ejecución de los proyectos tiene un atractivo y significado especial para la contraparte operativa de PriceSmart ya que entre mas rápido se ejecuten más rapido se vuelve a la normalidad en la operación diaria quitando un factor de distracción que suele ser molesto pero necesario para mantener la competitividad y un altísimo nivel de servicio al cliente en las mejores condiciones y ambiente de compra.

En este sentido se fomenta la formación de líderes, personas con empeño y dedicación que los lleve a alcanzar los resultados esperados por la compañía dentro de los plazos, costo, alcance y calidad deseados, planificados y según los estándares definidos por PriceSmart.

#### **Identificación de grupos de interés (Stakeholders)**

##### **Involucrados directo(s):**

Director de proyecto, gerentes de operaciones, gerentes de proyecto, PMO, gerentes de mantenimiento regionales, compañías constructoras, concretera, contratistas (eléctricos, mecanicos, refrigeracion, aire acondicionado, techadores, pintores).

##### **Involucrados indirecto(s):**

Municipio, entidades gubernamentales (permisos de construcción), usuarios (PriceSmart Operaciones), miembros de PriceSmart.

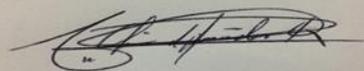
**Aprobado por:**

**Lorena Alpizar.**

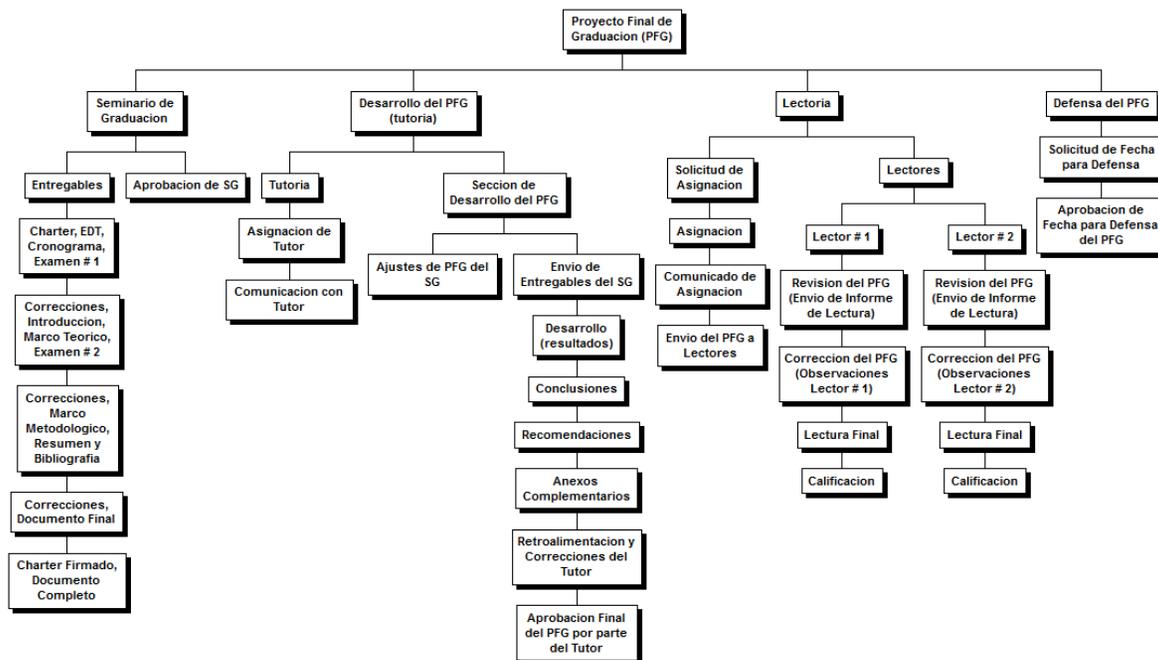
**Firma:**

**Realizado por:**

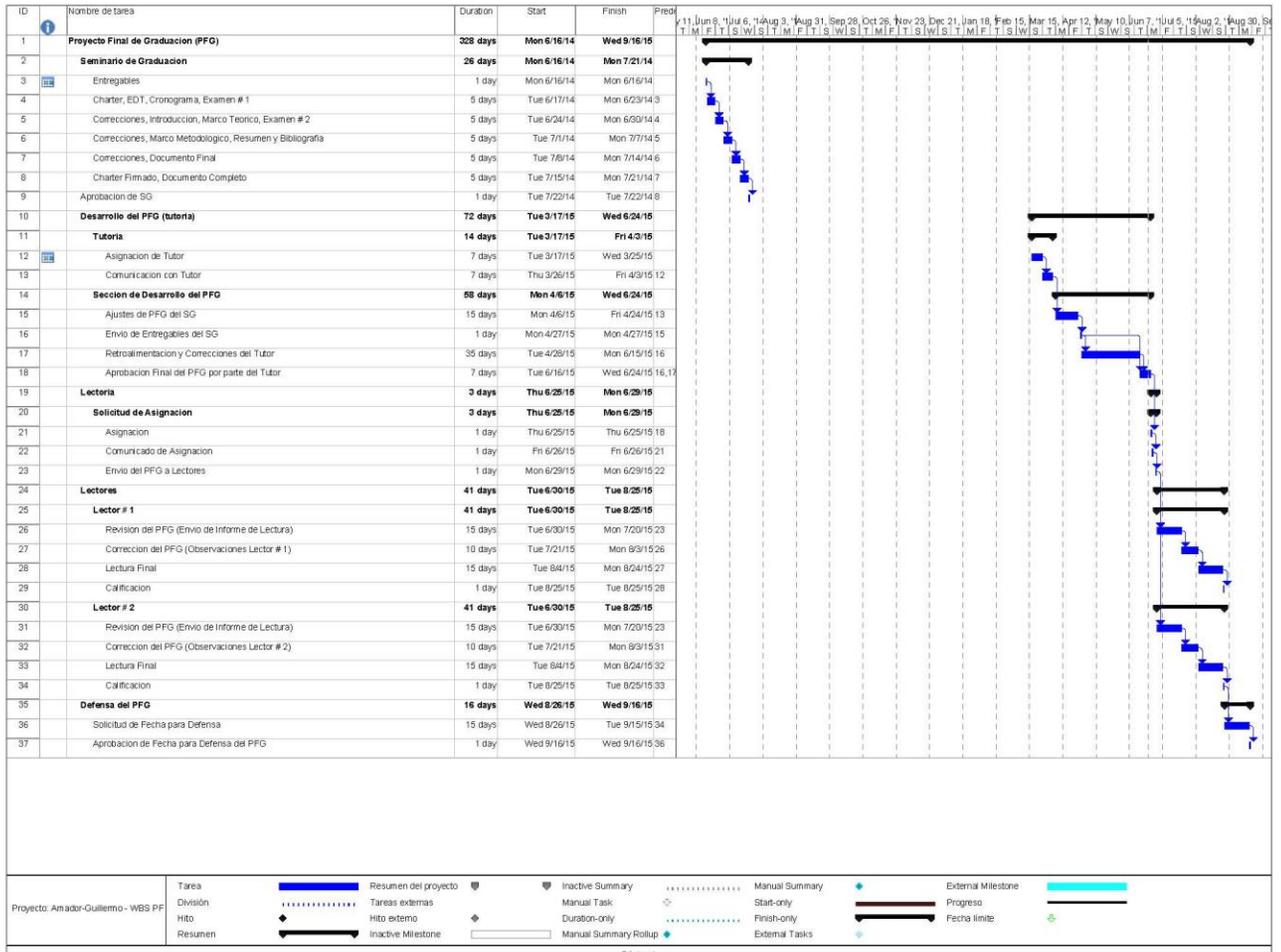
**Guillermo A. Amador Ramírez.**



## Anexo 2: EDT



### Anexo 3: CRONOGRAMA



**Anexo 4: Otros**