INSTITUTO SUPERIOR POLITECNICO
JOSE ANTONIO ECHEVERRIA
FACULTAD DE INEGENIERIA CIVIL

TITULO:

Aplicación de la Dirección Integrada de Proyecto al Control de la ejecución financiera del proyecto de Remodelación del Complejo Hotelero Rueda - Ariete.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TITULO DE
MASTER EN INGENIERIA CIVIL
MENCION DIRECCIÓN INTEGRADA DE PROYECTO

AUTOR: Lic. Caridad Mitil Sánchez.

TUTOR: Msc. Miriam Rabassa Vázquez.

Consultor: Msc. Yosvania Hernandez Batista.

CIEGO DE AVILA
2009

INTRODUCCION

"...El Control financiero debe estar estructurado de forma que satisfaga las necesidades especificas de las empresas, constituyendo un instrumento eficaz para su dirección..."[1]

En la era de la post-modernidad la gerencia cubana se enfrenta a uno de los retos más grandes de su historia: ¿cómo enfrentar los procesos de dirección manteniendo como premisa las conquistas de nuestro proyecto social?. Múltiples son las vías para ello, pero ninguna está de por sí trazada. Se cuenta con una orientación general, una guía. Los modos han de buscarse en una práctica cada vez más compleja y dinámica.

Esto significa que … muchas cosas tendrán que hacerse de manera diferente… P. Drucker lo señalaba de manera precursora en 1980, cuando alertaba a los *manager* que la perspectiva de hacer más de lo mismo ya no funciona y una de las cosas que hay que acometer de forma diferente, y en función de ello es que se ha venido generalizando la Dirección Integrada de Proyectos (DIP) y los Sistemas de Dirección por Proyectos (SDPP); sobre todo por las exigencias actuales que el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial impone a nuestras empresas.

El Proceso de Perfeccionamiento Empresarial es el factor que está determinando la creación dinámica de nuevas ventajas comparativas y de la competitividad internacional permanente de nuestras empresas, de las cuales exige el aumento

[1] GUDIP .ingeniería del valor y Costo. Instituto Superior Politécnico J:A:E, Fac. de Ingeniería Civil, Dpto de Ingeniería Civil. C. de la Habana. Cuba. 2007

.

de la productividad del trabajo mediante la adaptación oportuna de nuevas tecnologías, estructuras organizacionales y redes de cooperación, la búsqueda de calidad y el uso racional y ecológico de los recursos disponibles.

Dirigir sobre bases científicamente argumentadas que denoten eficiencia y competitividad no es solo un criterio de éxito sino también una garantía de subsistencia.

Concebir los procesos de forma integrada y dinámica es el camino a seguir por las empresas para funcionar con criterio de sostenibilidad; haciendo de la investigación una necesidad de primer orden para los profesionales que pretenden mantener un adecuado nivel de desempeño, máxime en las empresas constructoras que tienen al cambiante entorno natural como principal fuente y destino de sus producciones.

En aras de controlar esos cambios del entorno el hombre formula explicaciones a los sucesos basándose en diversos fundamentos, y en esa búsqueda incesante de conocimientos desarrolla procedimientos y métodos que van desde el conocimiento empírico, fruto de la practica cotidiana hasta el conocimiento científico fundamentado en la investigación científica cuyo objetivo, no sólo se centra en describir o explicar el mundo sino además, transformarlo.

Desde los orígenes de la civilización, el hombre se ha preocupado por ubicar sus creaciones en relación con el entorno natural y ello ha conducido al estudio de proporciones de sus obras, de las de la naturaleza y el propio ser humano[2]….

El proceso inversionista actual reclama de diseños de alta calidad y una eficiente ejecución para mantener a las empresas constructoras en la elite de los niveles de competitividad del cambiante mundo de los negocios; Siendo en tal sentido

[2]De Heredia Scasso,Rafael, Dirección Integrada de Proyecto-DIP-<<Proyect management>>,2.edición, Universidad Politécnica de Madrid,1995.

las inversiones en el sector turístico de un fuerte atractivo para el desarrollo de dichos proyectos que no en todos los casos presuponen la armonía y proporción que preconiza, la citada teoría del proyecto.

En cuba desde el triunfo de la revolución se han dado pasos importantes para detener esa ruptura entre la creación humana y el entorno natural. Sobre todo en el sector turístico que ha sido desde sus inicios un proyecto de la Revolución dirigido a la rehabilitación de la economía cubana, concibiéndose desde entonces planes de desarrollo que permiten crear la infraestructura hotelera y extrahotelera asociada a los valores naturales, históricos y socioculturales que posee nuestro país.

A tenor con la Resolución Económica aprobada en el V Congreso del PCC, la cual planteo que "...La eficiencia es...el objetivo central de la Política Económica..." y que "... Lograr un propósito de esa envergadura obliga a profundizar en algunos aspectos conceptuales y en las prácticas del funcionamiento de la economía...",[3] y teniendo en cuenta además, las características del proceso inversionista del desarrollo turístico, anteriormente descrito ,se crea en nuestro país, bajo un enfoque DIP, la Empresa Inmobiliaria del Turismo, con personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, mediante Resolución No. 75 del 2 de Julio del 2005, en Ciudad de la Habana, en la que se dispone la estructura organizativa de la misma, la cual se detalla en el capitulo II del presente trabajo.

Esta Empresa esta representada en ciego de Ávila por la UEB Centroriental (en lo adelante La Inmobiliaria) cita en Calle Joaquín de Agüero / Línea y 1 No. Municipio Ciego de Ávila.

La Inmobiliaria juega un papel fundamental en logro de la eficiencia económica del territorio y el cuidado y preservación del entorno, ya que forman parte de sus

[3]Gaceta Oficial de la Republica. Resolución Económica.

activos instalaciones con altos valores patrimoniales, de inicios de siglo XX. Consideradas valiosas joyas arquitectónicas, Propuestas a rehabilitar; Con el Objetivo no solo de fortalecer el Turismo de cuidad como complemento al turismo de circuito del destino Jardines del Rey, sino también para mejorar el entorno urbanístico de la zona.

Entre las Instalaciones propuestas a remodelar se encuentra el Complejo Turístico Rueda – Ariete proyecto de gran complejidad que tiene como finalidad integrar al complejo, a la Cadena de Hoteles E*ncanto* con categoría IV estrellas. Proceso que tiene como criterio de éxito, según opiniones de expertos en la actividad, el control eficiente de los costos de la inversión.

En la actualidad la Empresa Inmobiliaria no cuenta con un sistema Contable financiero que le permita un control sistémico de la ejecución financiera asociados a cada proyecto sino que cuenta con la información general a nivel de cuentas del Estado de Balance Mensual; Constituyendo lo anterior **la situación problémica** que motiva la presente investigación**.**

En tal sentido la autora defina de la siguiente forma el **Problema Científico**:

¿Cual será el Manual de Dirección (aplicando la Dirección Integrada de Proyecto) que permitirá implementar un enfoque sistémico al Control de la Ejecución Financiera del proyecto de Remodelación del Complejo Hotelero Rueda-Ariete, en la Empresa Inmobiliaria MINTUR de Ciego de Ávila?

PREMISAS:

1) Para implementar un modelo de Dirección que resuelva la problemática del Control de la Ejecución Financiera de los proyecto de Remodelación del Complejo Hotelero Rueda-Ariete, en la Empresa Inmobiliaria MINTUR de Ciego de Ávila, se debe diseñar un modelo de Dirección con enfoque DIP.

2) Para garantizar el enfoque de sistema que demanda la ciencia del proyecto, se deben tener en cuenta las variables y factores del entorno que mayor influencia ejercen sobre el sistema objeto de estudio y sus interdependencias.
3) Para lograr la implementación para el Control oportuno de la Ejecución Financiera de los proyecto de Remodelación del Complejo Hotelero Rueda-Ariete**,** Se debe Diseñar un Manual de Dirección Integrada de Proyecto que sirva de guía para la acción.
4) Para garantizar el rigor Manual de Dirección diseñado se deben seleccionar y garantizar convenientemente los expertos a consultar para validar el mismo.

Siendo el Objeto de estudio del presente trabajo, el control de la ejecución financiera del proyecto de Remodelación del Complejo Hotelero Rueda-Ariete, patrimonio de la Empresa Inmobiliaria MINTUR de Ciego de Avila.

En tal sentido se define como:
OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN:

Aplicar la Dirección Integrada de proyecto para implementar un enfoque sistémico al Control de la Ejecución Financiera del proyecto de Remodelación del Complejo Hotelero Rueda-Ariete, de la UEB Centroriental de la Empresa Inmobiliaria MINTUR de Ciego de Ávila.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Analizar la bibliografía autorizada sobre el tema de investigación necesaria para que la autora adopte una postura como investigador, en la aplicación del método seleccionado.
2. Analizar con enfoque sistémico las variables del entorno de mayor incidencia sobre el sistema de dirección del proyecto que se diseña.

3. Analizar los subsistemas de la Dirección Integrada de Proyectos - en lo adelante DIP-, en relación con el proyecto en estudio, profundizando en los subsistemas Planificación y Control.
4. Confeccionar el Manual de Dirección Proyecto para implementar el Control de la Ejecución Financiera del proyecto de Remodelación del Complejo Hotelero Rueda-Ariete, en la UEB Centroriental de la Empresa Inmobiliaria MINTUR de Ciego de Ávila.
5. Validar el Modelo Teórico a través de la consulta a expertos.

Alcance de la investigación:

Si bien en el Manual de Dirección queda definido lo que se hará en cada una de las Fases del ciclo de vida del Proyecto, el alcance de las especificaciones están enmarcadas en las tareas y actividades que cubren las dos primeras fases:
- Concepción y Diseño.

Tareas de la investigación.

1. Realizar Diagnostico de la Entidad en cuanto a las condiciones para aplicar DIP.
2. Búsqueda bibliográfica sobre Dirección Integrada de Proyectos, Dirección Integrada de la Construcción, Control económico Financiero y softwear y programas de control automatizados.
3. Análisis de los factores y Variables que determinan el entorno del proyecto de dirección.
4. La definición detallada del método que de Dirección a emplear en el proyecto.
5. Análisis de la viabilidad del enfoque propuesto.
6. Gestión y Control de los sistemas de Calidad y Riesgos.

7. Diseño del Manual DIP para la Dirección del Control de la Ejecución Financiera del proyecto de Remodelación del Complejo Hotelero Rueda-Ariete.

Ciencias, Teorías, Métodos, y Técnicas utilizados en la investigación.

Ciencias:

- Ciencia del Proyecto**.** Herramienta que hace uso de métodos científicos para analizar la estructura de los sistemas técnicos y sus relaciones con el entorno, y que sirve para obtener reglas para el desarrollo de estos sistemas desde sus elementos y desde sus relaciones, de tal manera que se puede decir que la Ciencia del Proyecto está constituida por el cuerpo del conocimiento acerca del proceso de proyecto.

Teorías:

- Teoría General de Sistemas. El enfoque sistémico, que consiste en aproximarse a los problemas, considerando y viendo su globalidad, no sólo interna sino también en relación con el entorno, que es el suprasistema y todas las características y cambios de éste, tendrán influencia en el sistema que deberá adaptarse al cambio para mantener el equilibrio, será empleado en el **Capitulo II** en la realización del Diagnóstico, en el **Capitulo III** en el diseño del Modelo de Dirección y de manera general es la filosofía que prima a la hora de analizar cualquier situación Problémica.

Métodos:

1. El método principal de estudio de esta investigación es el Materialismo Dialéctico e Histórico, acompañados de los principios de la lógica dialéctica, los cuales permitirán profundizar en el objeto de estudio. Y su trayectoria real como fenómeno y /o acontecimiento, así como las secuencia de estos en el tiempo y las leyes generales que lo determinan, utilizado en el marco teórico

para determinar los precedentes históricos que posee el tema de investigación.

2. **Análisis y síntesis.** Método que permite valorar minuciosamente cada elemento del sistema objeto de investigación para delimitar así sus peculiaridades, para luego a través de la síntesis concretarse en lo esencial, lo verdaderamente definitorio. Utilizado en la etapa desarrollo de las investigaciones en la empresa Inmobiliaria.

3. **Inducción-deducción:** establecer los nexos y generalidades tanto entre las partes que componen un todo como entre este y la realidad circundante. Va de lo particular a lo general, Permitiendo considerar que los factores que condicionaron las investigaciones anteriores en cuyo sector y entorno geográfico fueron coincidentes, deben ser tomados en cuenta en nuestra investigación.

4. **Estadístico – Matemático:** Permite cuantificar recursos intangibles al atribuirle valores a variables que permiten ser procesadas matemáticamente para inferir resultados, así como estratificar muestras necesarias para la investigación. A través de este método se procesan criterios, valoraciones, así como la información necesaria de aquellos especialistas con años de experiencia en la actividad científica.

TECNICAS FUNDAMENTALES APLICADAS:

- **La observación:** Técnica interactiva de recogida de información que permite obtener percepciones directas de la realidad objeto de investigación, requiere de la implicación del observador, pero resulta en nuestra investigación altamente valiosa por permitir obtener insito los datos del fenómeno estudiado.

- **La entrevista estandarizada**. Técnica de interrogación donde se desarrolla una conversación planificada con el sujeto entrevistado. Se realizarán a informantes claves que, por sus características, pudieran aportar información relevante para la investigación. Siendo un Intercambio premeditado y consciente sobre el tema objeto de estudio, desarrollado de forma verbal por medio de una guía previamente concebida, orientada a resultados específicos. que enriquezcan la investigación.

- **La Encuesta:** Desarrollada al igual que la entrevista por medio de una guía, pero en este caso se recopila la información de forma escrita, utilizada en combinación con el método estadístico para la selección de expertos y validación de los resultados.

- **La Técnica Documental:** Empleada en la búsqueda bibliográfica y consulta a documentos y demás medios y materiales que abordan el tema objeto de investigación. Para extraer datos de libros publicaciones, monografías , sitios Web, etc

Valor práctico.

- La identificación de los factores del entorno sirve de guía a los directivos de la empresa, para potenciar los factores y variable con influencia positiva sobre el objeto de investigación y minimizar a los de tendencia negativa.
- La aplicación de la DIP al control de la ejecución financiera de los proyectos resuelve el problema de la carencia en la empresa, de un sistema que ofrezca una información detallada y oportuna de esta índole por cada objeto de obra.
- La metodología elaborada para el análisis de la viabilidad del Proyecto de Investigación puede ser empleada por otros investigadores en similar

condiciones, fundamentalmente para cuantificar y diagnosticar desviaciones del costo.

- Los resultados del presente trabajo también pueden ser utilizados con fines docentes. ya que constituyen un estudio de caso de la aplicación de la Ciencias de proyecto a las ciencias económicas

Novedad.

Por vez primera en la Inmobiliaria MINTUR de Ciego de Avila se aplica el enfoque de la DIP con el objetivo de integrar de forma preactiva, la información económico financiera a la toma oportuna de decisiones en la ejecución de un objeto de obra, Constituyendo además una referencia para el análisis de la problemática de la gestión de la información de manera general, con un enfoque de Proyecto.

Metodología y estructura del trabajo.

El trabajo se estructura en resumen, índice, introducción general seguida de tres capítulos con conclusiones parciales en el cuerpo del texto, conclusiones finales, recomendaciones, bibliografía consultada y anexos.

Los capítulos recogen los siguientes contenidos:

El capitulo primero se refiere al marco teórico y en el se definen los conceptos, antecedentes, discusión bibliográfica y postura del investigador, así como se define el enfoque de ciencia del proyecto, y se establece en el proceso de proyecto, los factores que intervienen, la técnicas y los instrumentos aplicados en la que estructuración del proyecto como sistema, donde intervienen innumerables variables y su relación con el entorno.

En el segundo capítulo se aprecia el diagnóstico donde se exponen los principales problemas que afectan el sistema de proyecto control de la ejecución financiera del Proyecto de Remodelación del complejo Hotelero Rueda-Ariete, y se propone un modelo de Dirección para el sistema caso de

estudio con los subsistemas correspondientes y los factores del entorno cuyo resultados, obtenidos mediante la consulta de expertos, definen las variables e indicadores en el diseño de una estrategia, para lograr la validación del modelo de Dirección, se plantea la viabilidad técnica económica y política social del modelo, se realiza el análisis de los riesgos, se identifican y se administran para mitigar su acción en el proceso de implantación del mismo. Por último se presenta la implementación Manual.

Este trabajo tiene como objetivo Aplicar la Dirección Integrada de proyecto para implementar un enfoque sistémico al Control de la Ejecución Financiera del proyecto de Remodelación del Complejo Hotelero Rueda-Ariete, de la UEB Centroriental de la Empresa Inmobiliaria MINTUR de Ciego de Ávila.

CAPÍTULO I

1.1 Marco Teórico

La Dirección Integrada de Proyecto como ciencia surge y se desarrolla como resultado de perfeccionamiento de las diferentes líneas y/o escuelas de Dirección, por lo que es de obligada necesidad en este trabajo, el análisis de los diferentes antecedentes históricos, teóricos y contextuales de la Dirección y la ciencia del Proyecto, ya que la Aplicación de los postulados que presupone de la Dirección Integrada de Proyectos (DIP) a proyectos de construcción en instalaciones Turísticas, es la base del desarrollo de esta investigación

Ha sido identificada por varios autores La teoría de la administración como antecedente directo de la actividad de gestión inherente a la Dirección Integrada de Proyecto (DIP), siendo la administración el resultado de un proceso acumulativo de aportaciones y de un filtraje de principios, postulados, etc, procedentes de diversas escuelas y enfoques analizados y motivados éste por una continua constatación de los mismos, los cuales han ido evolucionando.

Factores que han favorecido la evolución de la teoría de la administración

- **La constante evolución de las características del entorno en términos de mayor complejidad, versatilidad e incertidumbre.**
- **El aumento de la competencia.**
- **El mayor dinamismo e intervención del factor humano en todo proceso productivo.**
- **La validez de los objetivos económicos pero matizados además por la necesidad de considerar objetivos sociales.**

Teniéndose como definición de **Administración:** a la acción y efecto de administrar. Es decir gobernar y gobernar es mandar con autoridad. Así tenemos que Administrar recursos, es mandar como han de gastarse y de obtenerse desde una posición de autoridad. Éste concepto todavía se usa y en la administración de los recursos realizamos control para:

- que no existan desviaciones en el concepto asignado.
- Que no se sobrepase la cantidad asignada.

Como se puede apreciar ni el concepto ni en su aplicación aparecen las necesidades de optimizar los recursos y de obtención de beneficio (económico o social). Muestra en sí mismo que no es suficiente para obtener eficacia y eficiencia. Entonces a criterio de **la** autora **la administración sirve como herramienta en el management, pero no basta administrar** si el objetivo es buscar **la eficiencia y eficacia que demandan las condiciones actuales,** Implica entonces proyectarse hacia el futuro con la consecuente asimilación de Riesgos, para decidir cuando, como y donde situar los recursos para obtener mejores resultados.

Para dar continuidad al análisis y a una mejor comprensión en la lectura del presente trabajo, la autora muestra a continuación un glosario de conceptos y definiciones que serán utilizados en el desarrollo del Proyecto de Investigación.

1.1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES

Ø **Objetivo:** Declaración escrita, enunciada, frase, conjunto de números que orienta el desempeño de los gerentes hacia un resultado medible, difícil, importante y compatible con los demás resultados.

- **Gestión:** es la acción y efecto de realizar tareas con el cuidado, eficiencia y eficacia que conducen a una finalidad.[4]

- **Dirección:** es la acción y efecto de dirigir y a su vez dirigir es tomar decisiones. Las decisiones que no conducen a acciones no generan resultados por lo tanto al dirigir hay que incorporar la realización de acciones eficaces.[5]
- **Proyecto:** En "Administración y Control de Proyectos", R.L. Martino, lo define como: *"Cualquier tarea que tiene un principio y un fin definibles y que requiere el empleo de uno o de más recursos en cada una de las actividades separadas, pero interrelacionadas e interdependientes, que deben ejecutarse para alcanzar los objetivos por los cuales el trabajo (o proyecto) fue instituido."*

  En "Systems Analysis and Project Management", David I. Cleland y William R. King lo definen como:

  "La combinación de recursos humanos y no humanos reunidos en una organización "temporal" para conseguir un propósito determinado."

  Según Rafael de Heredia en su obra "Dirección Integrada de Proyecto" (1995) esta definición es la que más se adecua al concepto actual de Proyecto.

  Se puede resumir el concepto de **proyecto** como: Combinación de recursos humanos y no humanos reunidos en una organización temporal para conseguir determinado propósito. Tiene como objeto satisfacer necesidades humanas. Responde a conjuntos de problemas multidisciplinares relacionados entre sí. Es la transformación de información condicionada por muy diversos factores: humanos, técnicos, económicos, políticos, medio-ambientales, etc. Además de ser el conjunto de documentos que definen una obra u objeto, comprende la organización y la dirección de las operaciones necesarias para llevarla a cabo. Desde el punto de vista metodológico debe ser abordado a partir de los enfoques de la Teoría General de Sistemas para el logro de su viabilidad.

---

[4] Dirección Integrada de Proyecto.Grupo Empresarial. Guía metodológica 2003

[5] GUDIP .Dirección Integrada de Proyecto. Instituto Superior Politécnico J:A:E, Fac. de Ingeniería Civil, Dpto de Ingeniería Civil. C. de la Habana. Cuba. 2007

- **Management:** tiene un significado múltiple. Encierra el sentido de la optimización de los recursos actuales o futuros de una empresa o institución de manera que cumpla con su finalidad, auxiliándose de herramientas, de técnicas y de métodos y manejando los mismos con los adecuados conocimientos prácticos. Es una función objetiva basada en la responsabilidad de obtener resultados.[6]
- **Dirección Integrada de Proyecto** El "Project Management Book of Knowledge" del Project Management Institute de los Estados Unidos define como: *"El arte de dirigir y coordinar recursos humanos y materiales, a lo largo del ciclo de vida del Proyecto, mediante el uso de las actuales técnicas del Management, para conseguir los objetivos prefijados de alcance, costo, plazo, calidad y satisfacción de los partícipes o partes interesadas en el Proyecto."*

  El término "Dirección Integrada de Proyecto", (DIP), es la traducción que hace Heredia[7] del término inglés "*Project Management*" y es muy utilizado actualmente en países de habla hispana, la define como *"la aplicación del "Management" a la ejecución,* al cual incluye además el sentido de la optimización de los recursos de que dispone o puede disponer una empresa o institución de manera que cumpla su finalidad (la obtención de beneficios) auxiliándose de herramientas, técnicas y métodos combinados con los conocimientos prácticos.

- **Estructura organizativa:** Representa las relaciones entre las personas y las funciones diseñadas para conseguir los objetivos de la organización. Expresa los límites y posibilidades formales en que se coordinan las actividades para lograr un esfuerzo unificado y establecer la cooperación entre las personas. Es la forma y el procedimiento de actuación de una organización.

- **Planificación:** *consiste en determinar los objetivos del trabajo, ordenar los recursos materiales y humanos disponibles, determinar los métodos técnicos*

---

[612] GUDIP .Dirección Integrada de Proyecto. Instituto Superior Politécnico J:A:E, Fac. de Ingeniería Civil, Dpto de Ingeniería Civil. C. de la Habana. Cuba. 2007

[7] De Heredia Scasso, Rafael. Dirección Integrada de Proyectos - DIP – "Project Management", Segunda Edición; Escuela Superior de Ingenieros Industriales, Universidad Politécnica de Madrid, 1995

aplicables, establecer la forma de la organización y precisar todas las especificaciones necesarias para que la conducta de la persona o grupo de personas que intervendrán en la ejecución de los trabajos se encauce racionalmente hacia el logro de los resultados obtenidos.

- **Sistema:** *Un sistema es un conjunto interactuante o interdependiente de elementos que forman un todo unificado... todo es un sistema... en consecuencia, acciones que afectan a un elemento causan reacciones de los otros"* [8]

En las definiciones más corrientes se identifican los sistemas como conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, que mantienen al sistema directo o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo (teleología).

A criterio de la Autora esas definiciones que nos concentran fuertemente en procesos sistémicos internos deben, necesariamente, ser complementadas con una concepción de sistemas abiertos, en donde queda establecida como condición para la continuidad sistémica el establecimiento de un flujo de relaciones con el entorno.

A partir de ambas consideraciones la Teoría General de Sistemas puede ser desagregada, dando lugar a dos grandes grupos de estrategias para la investigación en sistemas generales:

- Las perspectivas de sistemas en donde las distinciones conceptuales se concentran en una relación entre el todo (sistema) y sus partes (elementos).
- Las perspectivas de sistemas en donde las distinciones conceptuales se concentran en los procesos de frontera (sistema/ambiente).

- **Eficacia:** Hacer las cosas principales correctamente

- **Eficiencia:** Hacer correctamente todas las cosas

[8] Organizaciones y Administración, un enfoque de Sistemas, Norma Smeth, Bogotá, 1985, páginas 41

- **Enfoque sistémico:** Al enfoque de sistemas puede llamársele correctamente teoría general de sistemas aplicada.

El enfoque de sistemas; ... podríamos decir que es una propuesta administrativa útil y válida que ha demostrado científicamente su efectividad, estrechamente relacionada con el entorno de la organización, que facilita la relación humanista empresarial y que permite la aplicación de modelos diferentes para problemas diferentes"[9]

- **Indicador:** es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad

- **Valor**: conceptualización que expresa la relación cuantitativa, o proporción en que se intercambian unas mercancías por otras.

- **Costo**: expresión que resume la totalidad de recursos invertidos para la obtención de un bien.

- **Utilidad:** es la diferencia entre los ingresos obtenidos por un negocio y todos los gastos incurridos en la generación de dichos ingresos.

- **Jardines del Rey:** Destino Turístico Internacional con tercera prioridad de desarrollo entre los destinos turísticos del país, perteneciente a la provincia Ciego de Ávila. La región turística se localiza en la mitad septentrional de la provincia, abarca una superficie de 4 321 KM^2 pertenecientes a seis municipios (de ellos 701 KM^2 de cayos), e instalaciones en tierra firme que completan el circuito turístico, con una población de 272 000 habitantes.

[9] Organizaciones y Administración, un enfoque de Sistemas, Norma Smeth, Bogotá, 19985, páginas 41

- **Turismo:** *El turismo comprende las actividades de personas que viajan a (y permanecen en) lugares fuera de su medio normal durante un determinado tiempo, por motivos de ocio, negocios u otros propósitos.*[10]

- **Ruta Turística:** Trayectoria o recorrido que debe transitar el turista desde el lugar emisor hasta el lugar de destino.

- **Hoteles Encanto:** Instalaciones clasificadas como tal, por ofrecer un servicio de alojamiento con atención personalizada al cliente en instalaciones o entornos con valor arquitectónico, cultural, histórico o patrimonial; destacándose desde el punto de vista decorativo y ambiental por el respeto a la arquitectura de la época.

[10] Acerenza Miguel Angel. Administración del TURISMO. Vol. 1. Conceptualización y Organización. Página 29.

1.1.2. EL TURISMO COMO CONTEXTO DE LA INVESTIGACION

El entorno de la investigación que desarrolla la autora esta asociado directamente a la actividad turística anteriormente conceptualizada, toda vez que el modelo teórico de dirección que se diseña tiene como finalidad la creación de Manual de Dirección que permita el control de la ejecución financiera del proyecto de remodelación del complejo turístico Rueda - Ariete en Ciego de Ávila.

La categoría de esta instalación una vez remodelada de acuerdo con los requisitos y la diversidad de servicios que prestara será cuatro estrellas. Lo que demanda un control minucioso de todos los recursos y un cumplimiento exhaustivo de la planificación del proyecto para lograr los objetivos propuestos.

Se respetará y se tratará de recuperar la arquitectura original de la época, determinándose lo conveniente en cada caso de acuerdo con las características del inmueble, año de construcción y sus valores arquitectónicos y culturales. Pueden utilizarse elementos decorativos antiguos como parte de la decoración, rejas con grandes ventanales, vitrales de colores para tamizar el sol, guardavecinos forjados y diseñados por antiguos artistas. Serán exquisitos en los detalles de arquitectura, diseño de interiores, etc. De acuerdo al producto se pueden incorporar otros ambientes.

Por la trascendencia y la magnitud de la reparación se ha decidido por parte del alto mando de la empresa Inmobiliaria crear una estructura Task force para garantizar la adecuada dirección del proyecto., y cumpliendo con las recomendaciones dadas por el Ministerio de Economía y Planificación en su documento de aprobación del estudio de prefactibilidad del proyecto, se realizara al concluir el primer año de explotación una valoración de los indicadores de recuperación de la inversión,

garantizando así la continuidad del enfoque sistémico como única premisa para el éxito en un proyecto de tanta envergadura.

Cabe señalar que la dirección en el sector turístico no ha estado exenta de las influencias de las diferentes técnicas de dirección, tanto es así que el estudio del turismo, como fenómeno, se ha basado en diferentes enfoques parciales, que han contribuido sensiblemente a su conocimiento desde una perspectiva individual, de acuerdo a la relación que se establece con cada uno de ellos, dicho de otra manera, se trata de enfoques que analizan un aspecto parcial del turismo, lo cual evidentemente dificulta su estudio integral como fenómeno social.

En los últimos años ha comenzado ha desarrollarse un nuevo enfoque en el estudio del turismo, que consiste en analizar su funcionamiento a través de la aplicación de la teoría general de los sistemas. Entendiendo por sistema a un conjunto integrado de elementos interactúantes destinados a realizar cooperativamente una función determinada.[11]

Según Neil Lieper, el turismo, desde el punto de vista de la teoría general de los sistemas, es:
... un sistema abierto, de cinco elementos, interactuando en un amplio medio ambiente. Siendo estos elementos: uno dinámico, *el turista*; tres geográficos: *la región generadora, la ruta y la región de destino*, y un elemento económico, *la industria turística*.[12]

Los cinco elementos a los cuales hace mención Leiper se encuentran ordenados en conexión, tanto funcional como espacial y en interacción con los factores físicos, económicos, sociales, culturales, políticos y tecnológicos, que forman el entorno en el cual se desarrolla la actividad turística. En la figura 1 se aprecia el modelo descriptivo desarrollado por Leiper para explicar el sistema turismo.

[11] Gibson, Ralph F., The Recognition of Systems Engineering, Hagle, Huggins, Roy, John Hopkins press, 1964.
[12] Leiper, Niel, "Toward a cohesive curriculum in tourism; The case for a Distinct Discipline", Annals of Tourism Research, vol. III. 1, 1981, pág. 74.

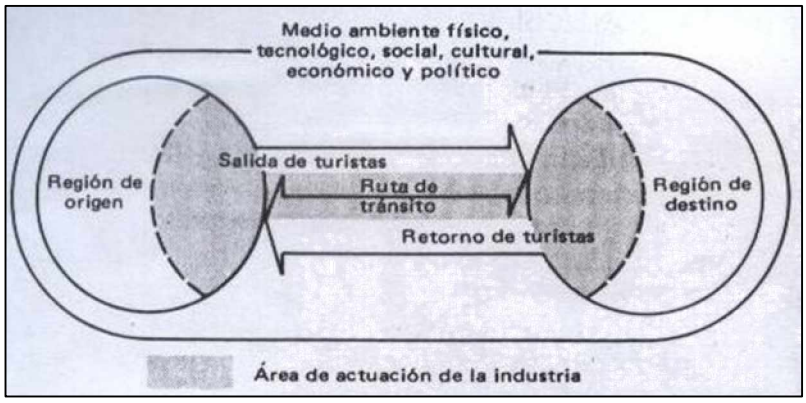


Figura 1. El Sistema Turístico desarrollado por Leiper

En nuestro país el desarrollo del Sector Turístico fue medida emergente en aras de aprovechar nuestras potencialidades y riquezas naturales, culturales e históricas en beneficio de la economía nacional; de ahí que los proyectos inversionistas dirigidos a garantizar la infraestructura hotelera fueran objeto de profundo análisis por parte de la directiva del país. Que devino con el de cursar de los años y la experiencia acumulada en el consenso de dirigir los mismos con un enfoque de Dirección Integrada de proyectos(DIP), modelo que se propone aplicar al proyecto de remodelación de complejo Rueda Ariete.

Por qué las organizaciones modernas están orientadas hacia Proyectos?

- Los proyectos ayudan a diseminar apoyo y comprensión en todas direcciones.
- La nueva actividad impactará a los miembros de toda la organización.
- El proyecto se beneficiará con toda la diversidad de especialización, bases y experiencias.
- Permite optimizar Calidad, Costo y Plazo del Proyecto**.**

Entonces, el proyecto fue considerado una razón de estudio, de análisis y evaluación de su entorno, del rol que jugaba la participación de sus autores y de cada una de las fases de su ciclo de vida.

A continuación la autora presenta El Modelo de Dirección Integrada de un Proyecto visto desde la perspectiva de Heredia[13]

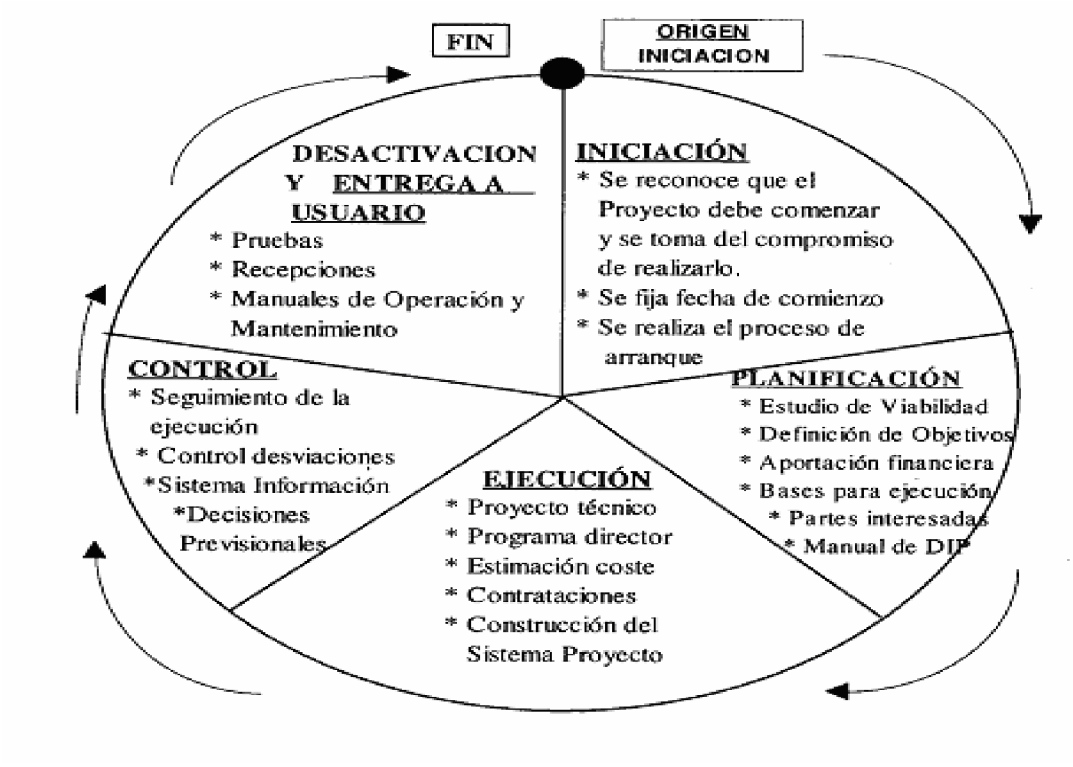


Fig. 1 El proceso de la DIP. Heredia, 1995

[13] *De Heredia Scasso, Rafael. Dirección Integrada de Proyectos - DIP – "Project Management", Segunda Edición; Escuela Superior de Ingenieros Industriales, Universidad Politécnica de Madrid, 1995*

1.2- EL PROYECTO Y SUS CARACTERÍSTICA

CARACTERISTICAS GENERALES DE LOS PROYECTOS

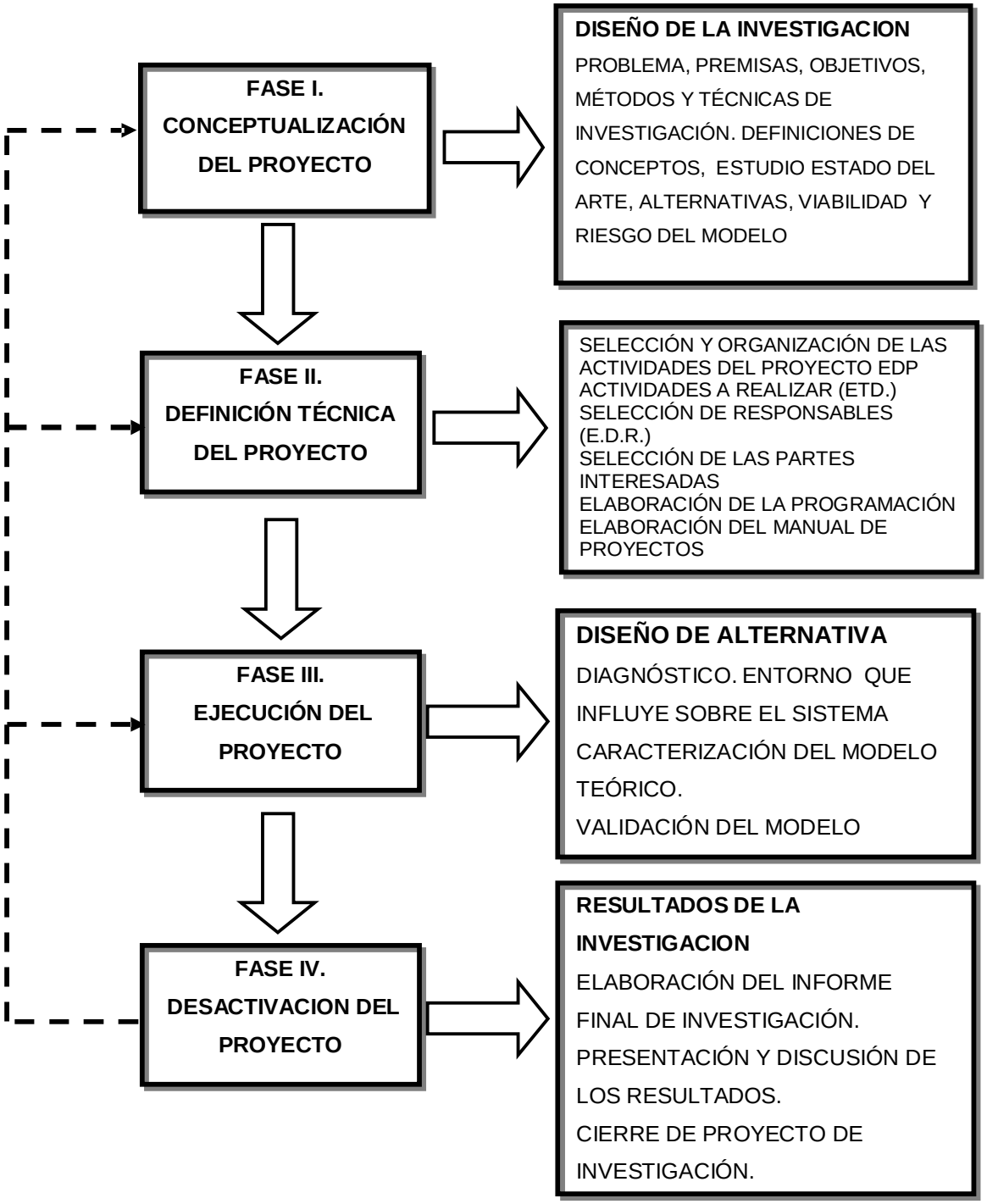
- Tienen carácter temporal.
- Involucran recursos muy diversos y variados.
- Persiguen objetivos determinados.
- Dinámicos y en constante evolución.
- Requiere de decisiones rápidas y en la mayoría de las situaciones irreversibles.
- Normalmente sometidos a grandes presiones externas.
- Generalmente implican riesgos importantes.

FASES DEL CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO.

El alcance del concepto Proyecto nace con la decisión general de implementar un determinado estudio técnico económico de factibilidad y termina con la puesta en marcha de las instalaciones de acuerdo a las especificaciones técnicas y, supuestamente, dentro de los límites presupuestarios y plazo de ejecución. La decisión es apoyada por ganancias de mercado, definición técnica de escala y localización, evaluación de rentabilidad, análisis financiero y otras variables:

- **CONCEPTUALIZACIÓN.**
- **DEFINICIÓN.**
- **EJECUCIÓN.**
- **DESACTIVACION.**

Fig. 2 Fase del Ciclo de Vida del Proyecto.



1.2.1- LA NECESIDAD DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS:

Para saber si la Dirección de Proyectos es necesaria, en el Proyecto que se analice deberán estar presentes algunos de los elementos siguientes:

1. Extremadamente grande en presupuesto y plazo.
2. Complejidad técnica, que incorpore tecnología punta o que haya que realizar una investigación específica para el Proyecto.
3. Que sea un sistema completo cuyas partes o subsistemas deben ser integrados para completar un conjunto operativo.
4. Que sea un subsistema de otro de rango superior y deba ser integrado adecuadamente en éste. O que el de rango superior pertenezca a una organización orientada a los Proyectos.
5. La alta dirección siente la necesidad de tener un único y global punto de información y responsabilidad en dicho trabajo.
6. Existen requerimientos fuertes con respecto a no salirse de un presupuesto determinado y mucho más si este es escaso.
7. Es imprescindible o hay un compromiso de terminar en un plazo determinado y más aún si el plazo es corto.
8. Hay un alto nivel de exigencia en el alcance, calidad y prestaciones.
9. Se necesitan respuestas rápidas a condiciones cambiantes.
10. Implica a diversas disciplinas o departamentos.
11. Se va a romper o modificar una estructura organizativa existente.
12. Habrá más departamentos o división en contacto con el cliente.
13. Hay otros Proyectos de cierta complejidad que se desarrollan a la vez.
14. Puede haber conflictos entre los directores funcionales relacionados con el Proyecto.
15. Las condiciones del entorno pueden cambiar afectando el Proyecto seriamente.
16. Existen grandes compras y contratos a realizarse con entidades diferentes.
17. Existen partes importantes del trabajo a realizar que deben subcontratarse.

18. Pueden existir problemas con respecto a una diversidad de agentes de la administración del Estado cuyos permisos, licencias o aprobaciones pueden generar problemas o controversias.
19. Existe una diversidad amplia de partes interesadas (grupos sociales, organismos, proveedores, etc.)
20. Hay muchos participantes de cada tipo (diseñadores, consultores, etc.)
21. Existen problemas derivados de la localización física de la ejecución del Proyecto(climáticos, sociales, de accesibilidad, etc.)
22. Implica algún tipo de impacto ambiental.

1.2.2-APORTES POR LA APLICACIÓN DE LA DIP.

- Darle un enfoque de Sistema a todo el proceso del Proyecto, integrando bajo una misma dirección todos los servicios requeridos.
- Centralizar en una persona las acciones de coordinación y conciliación de los intereses de todas las partes involucradas en los Proyectos.
- Dirigir todo el proceso de Contratación desde que se inician hasta la firma por las partes, garantizando que los contratos recojan lo necesario para lograr los objetivos de costo, plazo y calidad, sin indefiniciones en las áreas de responsabilidades.
- Dirigir y garantizar el proceso de Planificación: preparación para el Arranque del Proyecto logrando la correcta definición de los Presupuestos y la adecuación de la Programación de Detalle a los Programas Maestros.
- Supervisar la fase de Diseño para garantizar la realización de la Ingeniería de Valor y Constructibilidad como medio para lograr la optimización de los recursos.
- La fase de Ejecución para garantizar el cumplimiento de la programación y la calidad, realizando el Control Financiero a lo largo de todo el Proyecto.

1.2.3 – Subsistemas que conforman la DIP

A criterio de la autora para la aplicación exitosa de la DIP se hace necesario no perder de vista la interrelación entre los diferentes subsistemas que se manifiestan en las diferentes fases de su ciclo de vida del proyecto, las cuales se detallan a continuación:

Subsistema de Planificación:

A pesar de existen autores que lo identifican con una etapa del ciclo de vida del proyecto, la autora considera que no se trata de una etapa independiente abordable en un momento concreto del ciclo del proyecto. Es decir, no se puede hablar de un antes y un después al proceso de planificación puesto que según avance el proyecto será necesario modificar tareas, reasignar recursos, etc. Se debe tener claro que si bien sí se puede hablar de un "**proceso de planificación**",

Acorde a los planteamientos de los expertos del Project Managment Institute la planificación identifica, documenta y asigna roles del proyecto, responsabilidades y reportes de interrelaciones, aclara que estos roles, responsabilidades y reportes de interrelaciones pueden ser asignadas a individuos o equipos que estén directamente relacionados

> Heredia[14] plantea que la planificación de un proyecto bajo un enfoque sistémico tiene como principio fundamental conseguir que el sistema mantenga en todo momento un equilibrio con el entorno, considerando sus múltiples facetas; ….

Subsistema de Organización

En un proyecto a criterio de la autora puede comprenderse como un proceso en el que intervienen la organización del trabajo del personal así como la organización de la producción, la logística, la transportación entre otras.

---

[14] *De Heredia Scasso, Rafael. Dirección Integrada de Proyectos - DIP – "Project Management", Segunda Edición; Escuela Superior de Ingenieros Industriales, Universidad Politécnica de Madrid, 1995*

Este subsistema[15] exige de un tratamiento y atención extremadamente cuidadosa y con un fuerte basamento científico que permita actualizar de forma constante las competencias que cada puesto exige, en correspondencia con los cambios internos del proceso de trabajo y de la tecnología, así como, con las transformaciones que ocurren en el entorno organizacional. Sólo así, éstos contribuirán de forma permanente a la consecución de los objetivos de la organización y en última instancia al cumplimiento de su misión.

Como plantea Heredia este proceso es tan necesario desde que en la propia definición de proyectos se plantea que es la Combinación de recursos humanos y no humanos reunidos en una organización temporal. Para que estos recursos humanos, cumplan una tarea colectiva es necesario organizarlos y para ello hay que crear una estructura que los relacione y haga posible que cada persona pueda realizar su función eficazmente.

Es opinión de la autora que la estructura deberá ser diseñada estructurando a los recursos humanos de manera que respondan totalmente tanto a las necesidades a nivel de la entidad como de las funciones internas que deban realizar para el cumplimiento de los objetivos del proyecto, todo esto sin que se generen tensiones para el equipo asegurando así la eficacia de sus acciones. Las necesidades de recursos pueden variar en tipo y cantidad a lo largo del ciclo de vida del proyecto, incluso pueden variar los objetivos siempre hasta un límite por lo que la estructura que se proponga debe ser flexible, para apoyar la consecución de los objetivos en cada momento.

---

[15] *Veloz Gutiérrez. Ing. Octavio. Diagnóstico Y Valoración Crítica Del Funcionamiento De Los Subsistemas De Gestión De Los Recursos Humanos En La Sucursal Servisa Ciego De Ávila. 2005*

Heredia plantea que existen diversos factores que influyen en la estructura en dependencia del grado de autoridad que posee el director de proyecto es el que determina el tipo de estructura, los cuales son:

- Organización funcional

En esta organización cada departamento funciona de manera independiente y su único punto de enlace o coordinación es el Director General. Un proyecto sencillo que afecte sólo a un departamento puede ser llevado a cabo por el Jefe de Departamento correspondiente

- Organización Monitor

Este es el tipo de estructura que puede llamarse como Débil ya que el Director de Proyecto depende de la dirección general en posición de Staff, su autoridad se limita a la influencia que puede ejercer en esa dirección general.

- Organización matricial

En el caso de esta estructura, el director de proyecto recoge su personal a partir de la organización funcional, creándose una fuerte relación entre el director de proyecto y los directores funcionales quienes tienen que ceder al personal que constituye el equipo de proyecto, todo esto puede causar conflictos que se salvan con una buena matriz de responsabilidades.

- Organización de Proyecto Autónoma o Task Force

Estas son las más utilizadas en proyectos complejos; se parece a la funcional pero la gran diferencia radica en que la Dirección general es la Dirección del proyecto como tal pero con definición temporal.

A criterio de la autora la solución más adecuada para proyectos de poca complejidad es decir que abarquen uno o dos departamentos es la estructura funcional, en los proyectos de complejidad media la organización matricial y utilizar la organización

autónoma o task force sólo en los grandes proyectos, como el caso que nos ocupa, el Proyecto de Remodelación del Complejo Hotelero Rueda Ariete.

EL SUBSISTEMA DE CONTROL:

En los sistemas el proceso de control es un subsistema que tiene como misión lograr que el sistema se mantenga dentro de la trayectoria previamente definida, introduciendo las correcciones necesarias en la trayectoria para evitar las desviaciones

Establecer un Sistema de Control equivale al establecimiento de sistemas que permitan detectar errores, desviaciones, causas y soluciones, de manera expedita y económica., En efecto, los datos canalizados a través del sistema de información pasan a un proceso de control y evaluación[16]

Por lo que un Proyecto debe contener todos los procedimientos que permitan verificar el avance y desarrollo de éste en todos sus aspectos y por su intermedio, establecer el grado de cumplimiento de los Objetivos, quedando en él establecidos además de los procedimientos a seguir, los recursos para implementarlos, la información básica a recoger y verificar, por lo que se debe prestar atención de modo fundamental, a aquellos factores que efectivamente pueden ser influidos de manera significativa por las decisiones adoptadas en el campo de la acción, de lo anterior se desprende que parta el caso objeto de estudio los factores se definen como:

- **El control de los objetivos del proyecto.**

Control del alcance/configuración el cual se realiza mediante un Sistema de "Ordenes de Cambio", en las que se reflejan con exactitud el costo de cada cambio y su incidencia en el plazo y la calidad si tiene lugar y que por supuesto se emiten antes de realizar los cambios a que se refiera y aunque no tengan incidencia en los Objetivos del Proyecto.

[16] Kotler, Philip, Mercadotecnia, Editorial Prnetice Hall Internacional, Bogota 1981 Pág. 146

Ø **Control del objetivo plazo de los proyectos.**

Los datos que se toman del desarrollo del Proyecto lo que nos permite conocer si se esta desarrollando en fecha el Proyecto y en caso de no ser así proceder a los análisis debidos para la toma de medidas correctoras.

Este se verifica mediante la curva S planificada y real y mediante las Barras de Gantt planificada y real.

Ø **Control del objetivo costo de los proyectos.**

Se debe hacer un seguimiento periódico de los costos, sean directos o indirectos, internos o externos, para poder controlarlos. Este se verifica mediante la curva S planificada y real y los flujos de caja. Se mantiene control detallado sobre la Ejecución Física y la ejecución financiera del proyecto.

Ø **Control del objetivo calidad**

Toda la estrategia de la calidad tendrá que ser dirigida más a la prevención de los problemas que a su detención y solución después de producirse

- Un proyecto definido bajo condiciones normales, que se logre construir en el tiempo y con el costo planificado ya posee una calidad determinada, llamada "calidad general".

La función de control es un proceso (función) esencial en todo sistema abierto y por lo tanto sometido a perturbaciones del entorno y en consecuencia también del entorno proyecto. En los sistemas el proceso de control es un subsistema que tiene como misión lograr que el sistema se mantenga dentro de la trayectoria previamente definida, introduciendo las correcciones necesarias en la trayectoria para evitar las desviaciones.

El desarrollo de la Dirección Integrada por Proyectos (DIP), haciendo uso de las Tecnologías de la Informática y las Comunicaciones (TIC), requiere de un proceso de control acorde con las posibilidades que brinda el sistema, para hacer un correcto uso de la Información, en el proceso de la toma de decisiones que se desarrolla en

los cortes programados del proyecto [17], La eficacia en el arte de dirigir estará dada por las posibilidades de obtener una trayectoria lo más próxima a la línea de deseo, aplicando en cada corte la corrección más apropiada para lograr este objetivo.

Para Abad [18], consiste en alimentar el sistema de indicadores con cifras históricas con el objeto de revisar la calidad, pertinencia, consistencia y confiabilidad de los datos para la facilitación de su utilización por el nivel directivo en términos de su utilidad informativa y la dirección de la misma a los centros de responsabilidad adecuados

Según Acerenza[19] El Control se relaciona con la evaluación de la actuación pasada pero está basado en los planes elaborados y consiste en medir y evaluar las desviaciones que se producen en función de los objetivos y metas previamente establecidos. Por lo que la adopción de un determinado sistema de control exige la observación de ciertos principios:

Todo control deberá estructurarse en función de los objetivos y metas que se pretenden alcanzar.

Para que la evaluación llevada a cabo se realice en forma justa deben precisarse previamente tanto las unidades de medidas como los parámetros de comportamiento en cada caso.

La autora plantea que el control es sin duda un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planificación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.

---

[17] **Delgado Victore, Dr. M Sc. Ing. Roberto.El proceso de control en la Dirección Integrada por Proyectos (Project Management) haciendo uso de las Tecnologías de la Informática**
y las Comunicaciones. Editado por CETA. ISPJAE. Cuba. 2003

[18] *ABAD, Dario: Control de gestión, (Pág. 94), Colombia, Interconed Editores, 1997*

[19] *Acerenza, Miguel Angel. Administración del Turismo. Planificación y Dirección. V2. 2da Ed. México. Trillas. 1987. Qta Reimpresión 2000.*

EL SISTEMA DE INFORMACION:

También conocido como "Management Information System" constituye el sistema de comunicación o de relación entre todas las partes de la organización, cuya finalidad es efectuar el intercambio de ideas para influir en la acción, mediante comunicación oral, escrita, gráfica, codificada, señales sonoras, lumínicas y con la utilización de la electrónica, la computación y las telecomunicaciones.

Según Acerenza un Sistema de Información, puede definirse como una continua interactuante estructura de personas, equipos y procedimientos diseñados para reunir, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información exacta y a tiempo, con el fin de que la utilicen quienes toman las decisiones en los campos de planificación, la ejecución y el control[20]

EL SISTEMA DE TECNOLOGÍA:

En este subsistema debemos tener en cuenta todas las técnicas y procedimientos de trabajo para todas las fases de la vida del proyecto.

Se debe tener los medios necesarios para cumplir todos los objetivos del proyecto o sea técnicas y equipos, útiles y herramientas, sistemas constructivos, y la utilización de la computación.

Subsistema de Factor Humano

La tendencia actual, según la literatura revisada por la autora, es que el desarrollo de los Recursos Humanos está siendo elevado al estatus del sistema clave que requiere una planificación estratégica y una observación de amplio alcance para hacer viable los cambios culturales y no a una simple técnica de orientación programática. Los especialistas en recursos humanos están aplicando sus perspectivas, aprendiendo más acerca de los caminos por los cuales sus enfoques pueden contribuir a la Toma de Decisiones efectivas dentro de la empresa.

La autora destaca que en sus lecturas sobre el desarrollo organizacional en el

[20] Esta definición ha sido adoptada de la obra de Acerenza Miguel A.Administracion del Turismo 2da Ed-Mexico : TRILLAS 1987 Reimp. 2000.

contexto empresarial Cubano actual aún se realizan ingentes esfuerzos para materializar nuevos enfoques, trabajando en el sistema de dirección y buscando que la motivación de los empleados se logre a partir de cultivar los pocos valores que caracterizan a las organizaciones, jerarquizarlos y que sean compartidos por todos sus miembros, teniendo en cuenta que los valores perduran, son el presente y que estos serán los que guíen a la organización.

Dentro de este subsistema se le concede especial atención la función del Líder o Director del Proyecto, porque de su desempeño depende el éxito del proyecto.

El Director de Proyecto para el desarrollo de sus funciones se apoya en los siguientes medios:

- La Estructura de Desagregación del Proyecto (EDP).
- El Flujo grama del Proyecto.
- El Manual de Dirección del Proyecto.
- La Programación del Plazo y su realización con el control del Costo.
- La estimación del Costo del Proyecto (presupuesto).
- El Plan de Garantía y Control de la Calidad.
- El Sistema de Información para la DIP.
- El Proceso de Arranque del Proyecto.
- La Gestión (respuesta) a los Riesgos.

Donde :

La (EDP).

Es un modelo sistémico de la composición o el alcance (configuración del Proyecto), considerando en todos sus aspectos, incluidos los de su entorno. Resume el campo de trabajo que figura en el Contrato de una manera simple y breve, manejando l los criterios siguientes:

- ¿Qué hay que hacer?
- ¿Donde hay que hacerlo?
- ¿Quién es el responsable?

Flujograma del Proyecto

- Representa el proceso de realización de Proyecto indicando la relación entre las distintas actividades que lo componen así como su secuencia, es un modelo dinámico a diferencia de la EDP que es estática, ayuda a realizar la EDP y la programación; Puede incluir para cada actividad una descripción codificando responsable y procedimiento de trabajo.

Manual de Dirección Integrada de Proyecto

Reúne en un documento único:

- La Planificación del Proyecto
- La relación de los involucrados y los procedimientos para la coordinación entre ellos.
- Los Objetivos de la organización que lo realiza.
- El Sistema de Información y de Control..
- La Gestión de Riesgos que se desarrollará.
- El proceso de arranque puesta en marcha y desactivación del proyecto.

Teniendo en cuenta que no existía un Manual de Dirección para este proyecto , y que como se señala con anterioridad el mismo es una de las herramientas de mayor utilidad con que cuenta el Director de Proyecto, para el desempeño de sus funciones la creación del mismo es uno de los objetivos que la autora previo en el presente trabajo.

(Ver Capitulo III Presentación del Manual DIP)

CONCLUSIONES PARCIALES CAPITULO I

1. Las Dirección integrada de Proyectos es una herramienta eficiente que integra armónicamente los elementos positivos de las técnicas de dirección que le precedieron.

2. El Método de Dirección Integrada de Proyecto es el que más se ajusta a las características de esta Investigación, pues su enfoque sistémico facilita el flujo de información oportuna para el control de financiero y la toma de decisiones.

3. La autora considera que es dable e indispensable el Diseño del Manual de Dirección para la implementación del control de la ejecución financiera de los proyectos de Inversión y Reparaciones a Instalaciones Hoteleras en Ciego de Avila., con un Esquema recurrente de ENFOQUE SISTÉMICO.

CAPITULO II- DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

2.1- DIAGNÓSTICO DE LA ENTIDAD

La Empresa **Inmobiliaria MINTUR**, con personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, fue creada mediante Resolución No. 75 del 2 de Julio del 2005, en Ciudad de la Habana, en la que se dispone la estructura organizativa de la misma, e igualmente se aprueba la precisión del **objeto social**; que de forma general se refiere a: Brindar Servicios de arrendamiento en las instalaciones que forman parte de su patrimonio, al sector del Turismo,…. comercializar en forma mayorista, materiales y equipos que resulten ociosos del proceso inversionista al sistema del turismo, … **así como prestar servicios integrados de Ingeniería de dirección de proyectos de inversión en los procesos inversionistas del sistema de Turismo**, representada en ciego de Ávila por la UEB Centroriental (en lo adelante La Inmobiliaria)

En la actualidad la Inmobiliaria asume dicha responsabilidad en los procesos inversionista del sistema del turismo, combinando de la planeación estratégica con las herramientas que ofrece la ciencia del proyecto. Bajo cuyo postulados se han preparado y continúan preparándose un grupo de profesionales, que en la misma se desempeñan, sobre la base de una infraestructura técnico-organizativa creada al efecto; teniendo como finalidad el cumplimiento de la **MISION** de la Empresa que resume en su esencia **ACTUAR COMO ASESORES ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS CAPACES DE ENTREGAR AL CLIENTE LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA QUE LOS PROYECTOS SEÁN UN ÉXITO SOCIAL, AMBIENTAL Y POR SU PUESTO ECONOMICO.**

Creándose en la empresa con la aplicación integradora de los resultados de dichos proyectos las condiciones para materializar la **VISION** de la misma que pretende **CONVERTIR A LA ENTIDAD EN LIDER EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS INVERSIONISTAS, DE REPARACION, REPOSICIÓN Y MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES TURISTICAS Y PRESTAR SERVICIOS DE INGENIERIA,**

DISEÑO Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS QUE SE REALICEN CON PARTICIPACIÓN DEL CAPITAL EXTRANJERO DEL TURISMO.

2.1.2- Clasificación de los proyectos que se acometen

Los Proyectos según la naturaleza del cambio que producen se clasifican en:

- Construcción
- Investigación y Desarrollo (I+D)
- Informática
- Sociales

Por el grado de dificultad y objetivo:

- De éxito cierto
- De éxito Incierto

En tal sentido los proyectos de mayor envergadura que en la actualidad se están llevando a vía de efectos son considerados sistemas de proyectos constructivos, de éxito cierto, que llevan implícitos subsistemas de proyectos de investigación y desarrollo y Proyectos de mera Investigación y Desarrollo. entre los que podemos citar:

- **Proyectos de reparación de Instalaciones Hoteleras**
- **Proyectos de supervisión de servicios de mantenimiento.**
- **Proyectos de Inversión de instalaciones turísticas.**
- **Proyectos para la remodelación de los subsistemas técnicos que garantizan la vitalidad de la instalación.**
- **Proyectos de Investigación y Desarrollo.** Entre los que se incluye Proyecto actual de relevancia con participación personal. para optar por la categoría científica de Master en Ingeniería civil. En la Mención de Dirección Integrada de Proyecto. clasificado como proyecto de éxito cierto.

Todos estos proyectos están interrelacionados en sus diferentes fases de ejecución e interactuando como elementos de un gran sistema.

2.3.- PLANTEAMIENTO DEL MODELO DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO.

Para definir el modelo teórico de dirección a utilizar se realizo, una evaluación de diagnostico en función de la descomposición del Sistema objeto de estudio, teniendo en cuenta las variables que influyen e interactúan y que pueden estar involucradas con el mismo tanto del entorno externo como el interno. Lo cual sirvió de base para determinar la propuesta que realiza la autora de **utilizar para dirigir el proyecto Control de la Ejecución Financiera del proyecto de Remodelación del Complejo Hotelero Rueda-Ariete, un enfoque de Dirección Integrada de Proyecto**.(DIP)

Ya que de todos los modelos analizados el modelo DIP es el que responde íntegramente al sistema que se analiza en este trabajo, el cual se define como abierto y dinámico pues tiene fuerte interrelación entre sus componentes y a su vez con el entorno.

Ser tuvo en cuenta además que el Control de la Ejecución Financiera del proyecto de Remodelación del Complejo Hotelero Rueda-Ariete, es considerado por la autora un proyecto, dado que el diseño del mismo tiene:

- Bien definido su ciclo de vida en cuatros etapas, Concepción, Diseño, Ejecución y Desactivación. Encontrándonos en la fase de Definición Técnica o segunda fase, con la ejecución del Diseño Modelo Teórico de Dirección del proyecto de investigación.
- Este proyecto de investigación no esta al margen de los problemas que tiene la UEB Inmobiliaria en el territorio de Ciego de Ávila-Camagüey, por lo que tiene bien definido el contexto en que surge y se desarrolla.
- Posee un alcance, determinado por objetivos bien definidos y medibles en cuanto a plazo, costo y calidad.
- Están debidamente identificadas las partes interesadas.

- Posee un principio y fin definido.
- Se utilizan combinadamente recursos humanos y no humanos.

Este proyecto como todo proyecto, forma parte de un sistema cuya complejidad viene determinada por la necesidad de integrar un gran número de subsistemas que en su conjunto definen las propiedades del sistema global a proyectar.

Al decir del Profesor Rafael de Heredia[21] la DIP permite

1. VISUALIZAR "EL TODO" COMPUESTO POR EL SISTEMA ENTORNO.

Lo que le permite a la autora, realizar la evaluación del diagnostico de la entidad, partiendo de la ubicación de la misma en el entorno, graficando los distintos niveles del sistema:

Ver :Fig.1 Macro entorno del Proyecto de Dirección

Para posteriormente proceder a:

2. DESAGREGAR EL SISTEMA Y EL ENTORNO EN SUS SUBSISTEMAS COMPONENTE LLEVÁNDOLO AL NIVEL DE DESAGREGACIÓN AL QUE INTERESE, EN CADA CASO, PARA TENER UN CONOCIMIENTO PRECISO DE SUS ESTRUCTURAS, ORGANIZACIONES Y COMPORTAMIENTOS.

Ver: Fig.2 Meso entorno del Proyecto y su estructura organizativa.

Fig.3 Micro entorno del Proyecto y los subsistemas que lo componen.

[21] *De Heredia Scasso, Rafael. Dirección Integrada de Proyectos - DIP – "Project Management", Segunda Edición; Escuela Superior de Ingenieros Industriales, Universidad Politécnica de Madrid, 1995*

VISUALIZAR “EL TODO” COMPUESTO POR EL SISTEMA ENTORNO.

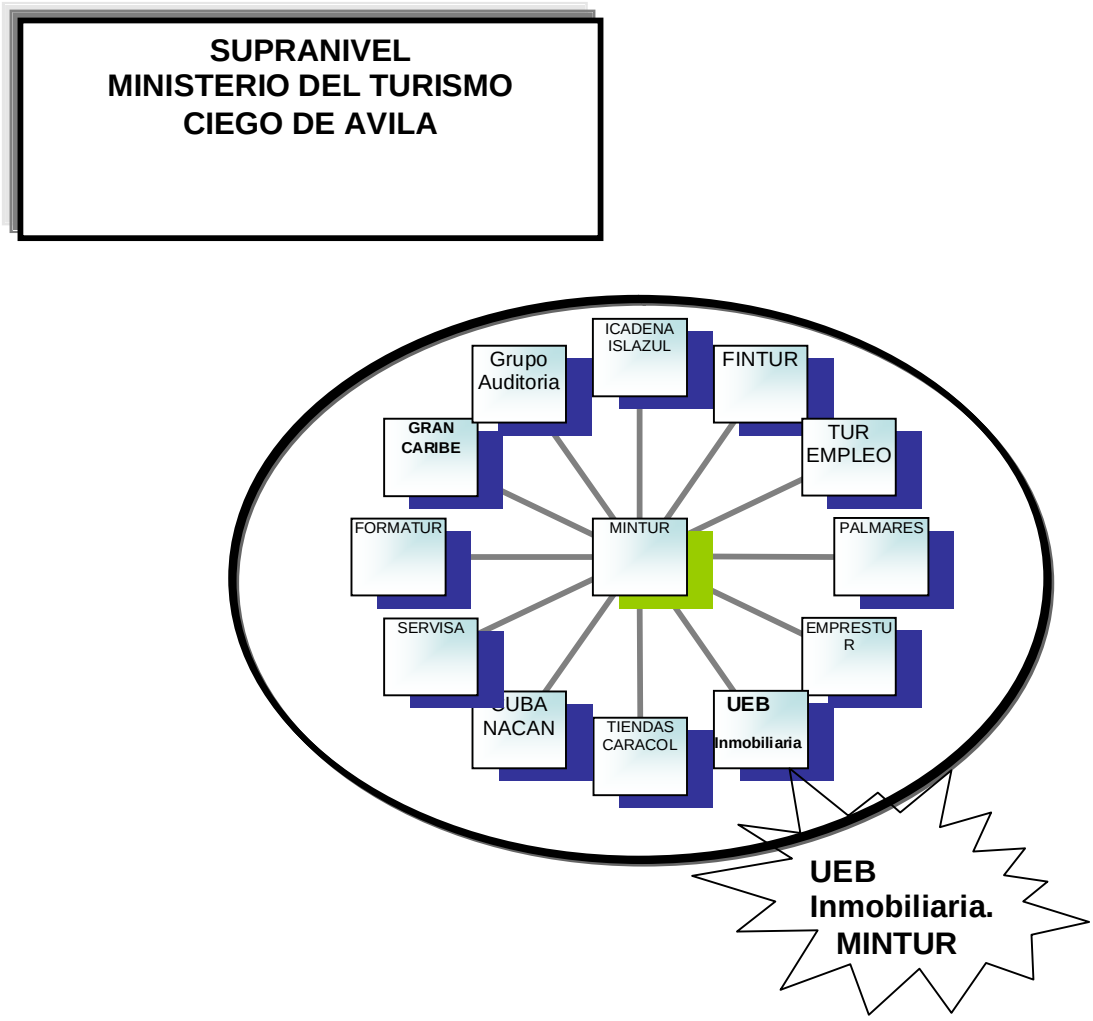


Figura 4- Entorno Sistema UEB Inmobiliaria Centroriental MINTUR. Fuente propia

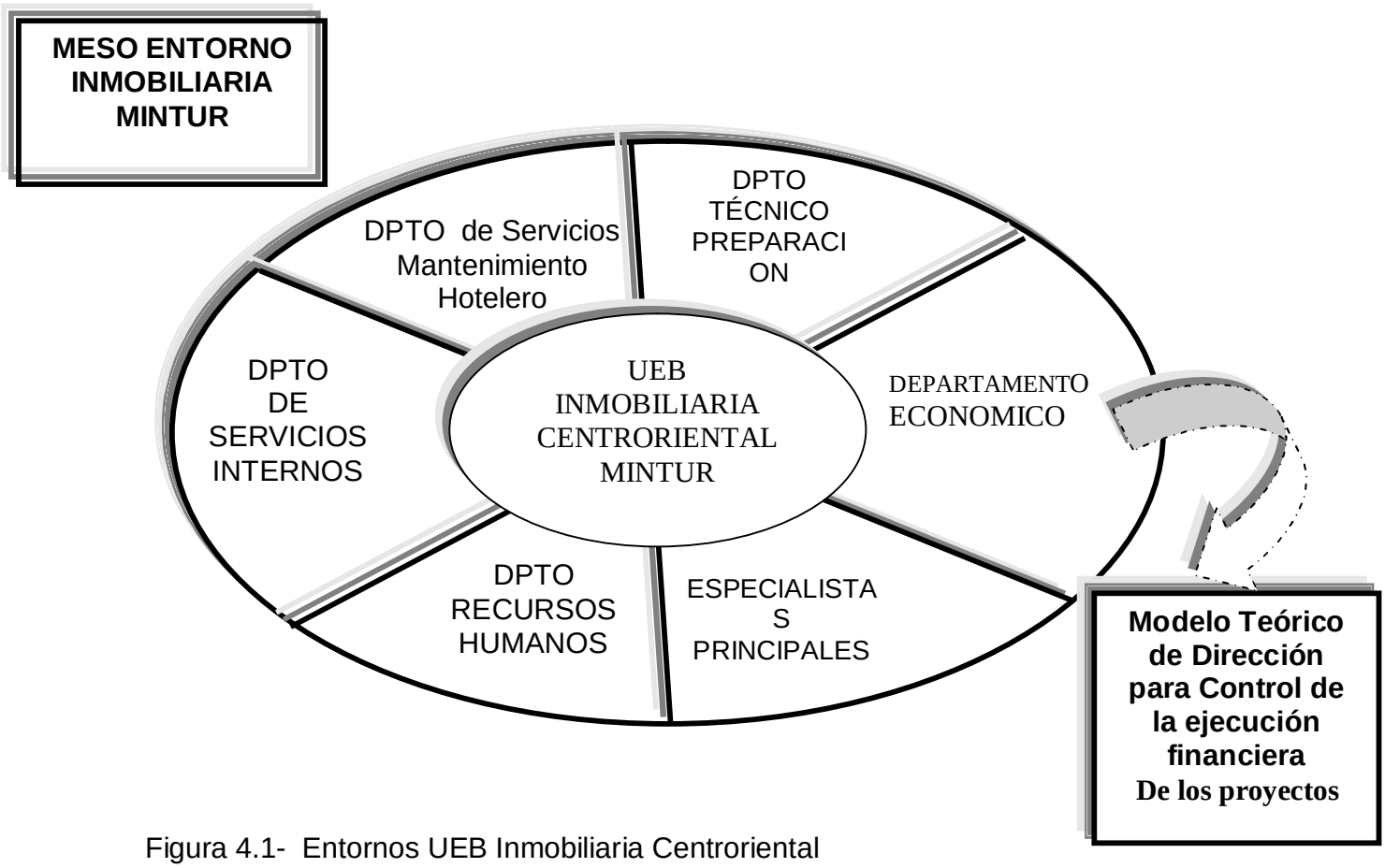


Figura 4.1- Entornos UEB Inmobiliaria Centroriental

El desarrollo de estos análisis se logra con técnica grupal, compatibilizando criterios con los especialistas y la utilización del método Delphi[22],

La aplicación de este método, dio como resultado, a partir de la definición, la identificación de los siguientes factores y sus variables, mediante el método de votación directa de expertos.

[22] *Para una buena descripción del método Delphi, ver Landeta, Jon. (1999) El método Delphi. Una Técnica de previsión para la incertidumbre. Ariel. Barcelona y Godet, Michel. (1996) Manuel de Prospective Strategique. Dunod. Paris. Y que en este trabajo se define en el capitulo I*

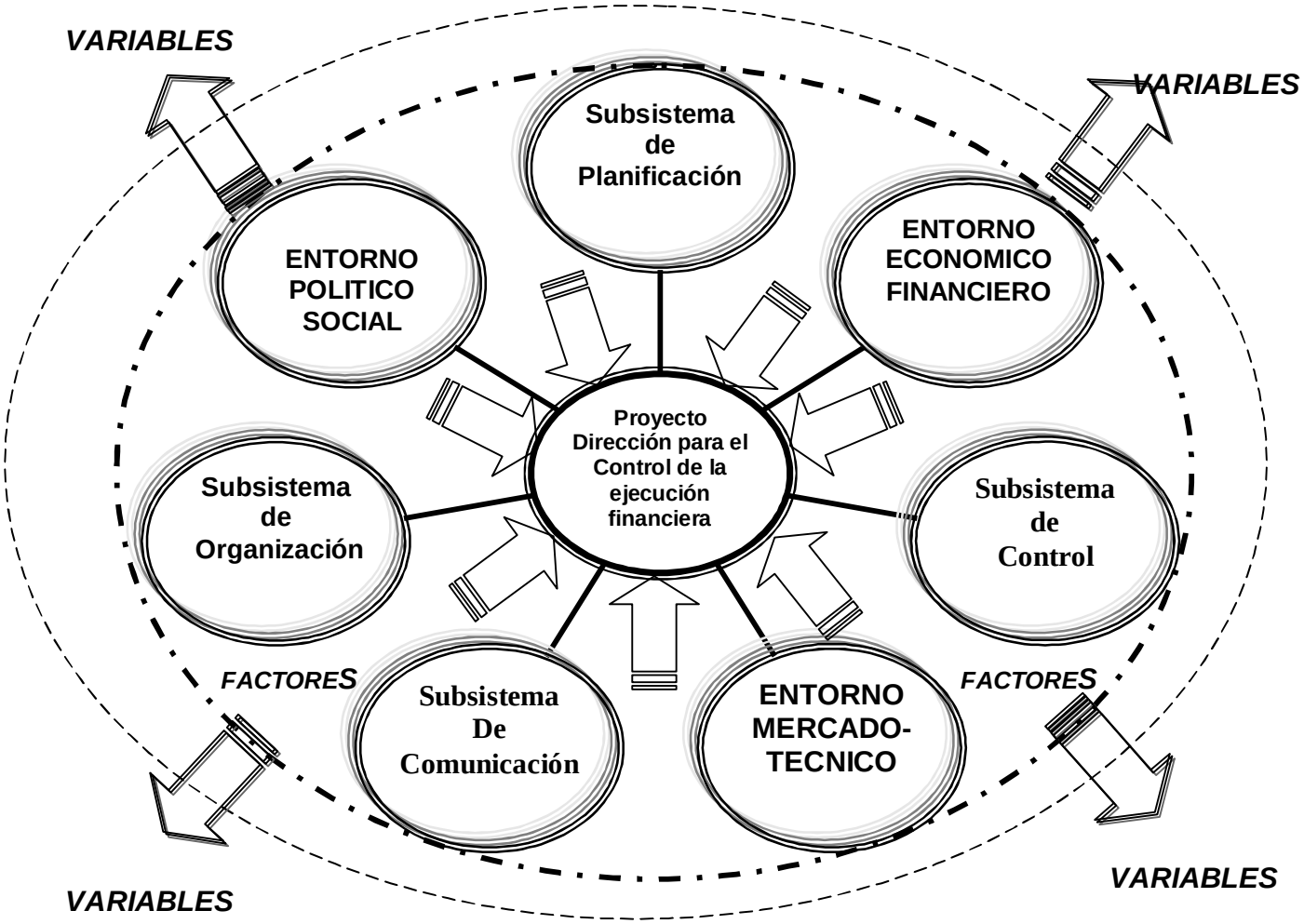


Figura 5-. Representación del Sistema del Proyecto de Dirección para el control de la ejecución financiera de la Remodelación del Complejo Rueda Ariete.

2.3.1- ANALISIS DE LOS FACTORS Y VARIABLES EXTERNAS.

ENTORNO	FACTORES	VARIABLES
ENTORNO POLITICO	Política de Desarrollo del MINTUR. Análisis del significado político. Normas y Regulaciones Políticas	Aprobación Central de los financiamiento destinados al desarrollo y mantenimiento de las instalaciones Hoteleras. Definición sobre la contribución a la integración nacional. Contribución a la proyección de la imagen. Salvaguarda de la soberanía y seguridad nacional.
ECONOMICO FINANCIERO	Política Financiamiento Estudio de Mercado Estudio de Factibilidad-Costo de Inversión.	Limitaciones en al garantía de liquidez de los financiamientos asignados, La no disponibilidad del Financiamiento del ministerio para la preparación y ejecución de proyectos. Definición de productos potenciales con ventaja competitiva. Análisis de los mercados y resultados operacionales. Demostrar la rentabilidad económica para el capital invertido y su contribución a la redistribución de ingresos
MEDIO AMBIENTAL	Selección de sitios y alternativas. Potencialidades Naturales Análisis del Impacto	Localización basada en menores costos e impactos Existe la definición de los aspectos ambientales a tener en cuenta, sobre el uso del suelo, sobre la flora y la fauna. Se dispone del conocimiento para el manejo del impacto tanto ambiental como social

ENTORNO	FACTORES	VARIABLES
TECNOLOGICO	Implementación de la tecnología de punta.	Disponibilidad técnica para la aplicación de esta tecnología asociada a la actividad productiva
	Cambio tecnológico	La aplicación de la Dirección Integrada de Proyectos para la Preparación y ejecución de los proyecto de inversión en el Territorio es uno de los objetivos de trabajo.
	Tecnología Computacional	Está acorde a lo más moderno y asequible en el país, cuentan con acceso a Internet, correo electrónico internacional y suscripciones a bibliografía científico – técnica especializada digital.
	Tecnología aplicada a los servicios que otorga la organización.	No esta acorde a lo más moderno y asequible en el país, el software de Control contable financiero ofrece solo datos globales a nivel de cuentas.
JURIDICO LEGAL	Disposiciones Legales	Se cuenta con la documentación requerida que establece la base legal establecida a tales efectos.
	Regulaciones Especificas	La entidad cuenta con todos los manuales, normas y procedimientos para la aplicación de los nuevos estilos de Dirección,
	Resoluciones Internas	Las que se deriven por indicaciones del Director, para garantizar el proceso de aplicación de las disposiciones y

		regulaciones legales
ENTORNO	FACTORES	VARIABLES
Mercadológico	Procesos de servicio	Identificados por Contratación de los servicios especializados de Proyectos de Dirección y Administración de Proyectos, para los trabajos de reparación, remodelación y obras nuevas para el MINTUR con el uso de la Dirección Integrada de Proyectos.
	Clientes	Satisfechos de que sus proyectos estén administrados según las especificaciones de la tecnología de punta, están a nivel de las exigencias en el mundo.
	Estudio de la competencia.	Constituye el único equipo multidisciplinario para la realización de los servicios de consultoría en el territorio.
	Sinergia de la Organización	Existe la aptitud de la organización para asumir una nueva tarea.
Psicoperceptual	Imagen que se percibe con respecto a la Dirección y los Estilos de Dirección	Que son un equipo multidisciplinario que aprovecha el uso de las nuevas tecnologías y transpira conocimiento y mucha calidad para la administración de sus proyectos

TABLA 1 FACTORES Y VARIABLES DEL ENTORNO

2.3.2- ANALISIS DE LAS PARTES INTERESADAS

Las Partes Interesadas como bien las califica el Profesor Rafael de Heredia "...autenticas partícipes en el proyecto…"en su libro Dirección Integrada de Proyectos –DIP- "PROYECTO MANAGEMENT" en reiteradas ocasiones la influencia de las mismas hacen variar los objetivos ya diseñados.

Al que la autora considera necesario, realizar un análisis de mayor incidencia en el proyecto. Ya que cada una de ellas tiene, de acuerdo a sus intereses propios, objetivos en la organización, los que por supuesto afectan los resultados y determinan la eficacia de las decisiones de la misma, de ahí la importancia de prestar especial atención a todas las partes interesadas en el sentido de conocer sus intereses para reflejarlos en los objetivos de la organización, lo cual permitirá adoptar el punto de vista sistémico y dar la oportunidad de medir estos intereses.

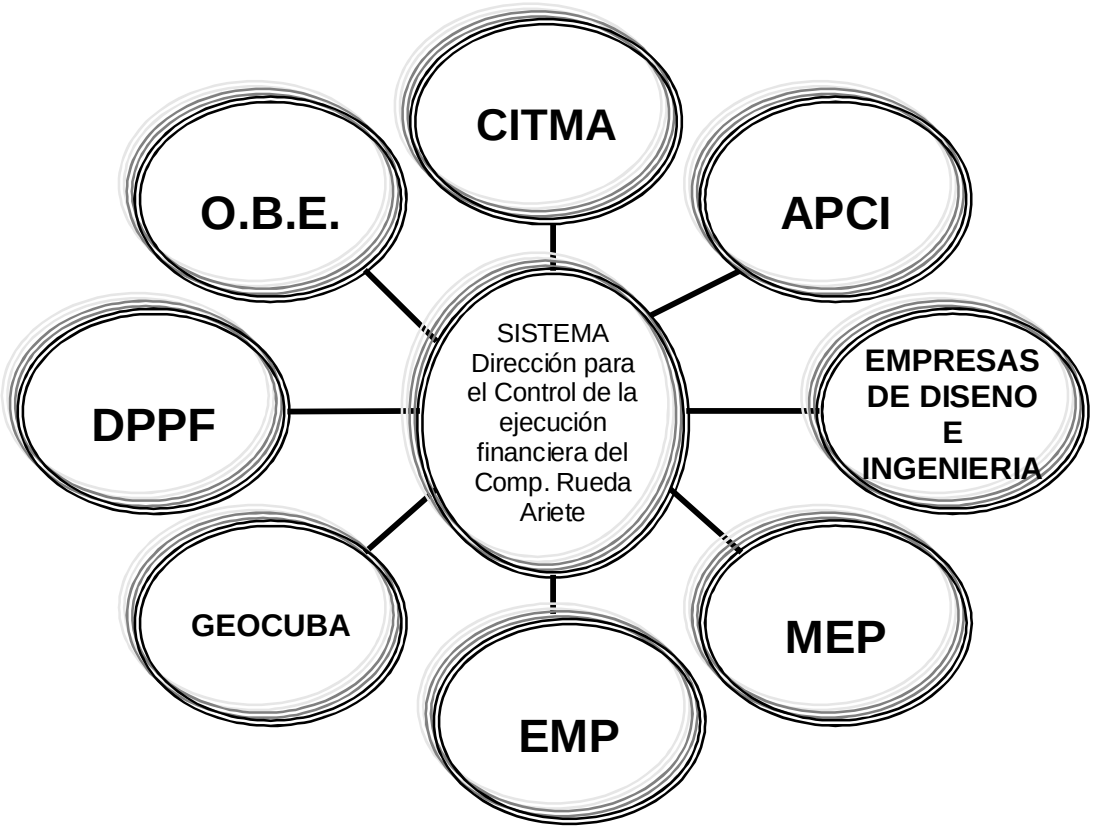


Figura 6. Partes Interesadas **Externas**.

Las partes interesadas directas externas ó sujetas que intervienen en el proceso de dirección para el Control de la ejecución financiera de los proyectos, atendiendo al carácter de sus funciones son:

1. CITMA
2. EMPRESAS DE DISEÑO E INGENIERIA
3. DIRECCION DE PLANIFICACION FISICA
4. ORGANISMOS DE CONSULTA .(O.B.E , INRH, EMP, DPSP)
5. ORGANISMOS QUE ESTABLECEN REQUERIMIENTOS Y DISPOSICIONES (APCI, GEOCUBA,)
6. MINISTERIO DE ECONOMIA Y PLANIFICACION (MEP)

Todos ellos se rigen por los siguientes principios básicos sobre la forma de organizar la realización del proyecto objeto de estudio:

Partes Interesadas Internas

1. MINTUR
2. EMPRESA INMOBILIARIA DEL MINTUR.
3. CADENAS HOTELERAS.
4. CADENAS EXTRAHOTELERAS.
5. INMOBILIARIA CENTRORIENTAL. UEB
6. GRUPO TÉCNICO DE INVERSIONES DEL TURISMO. GTIT

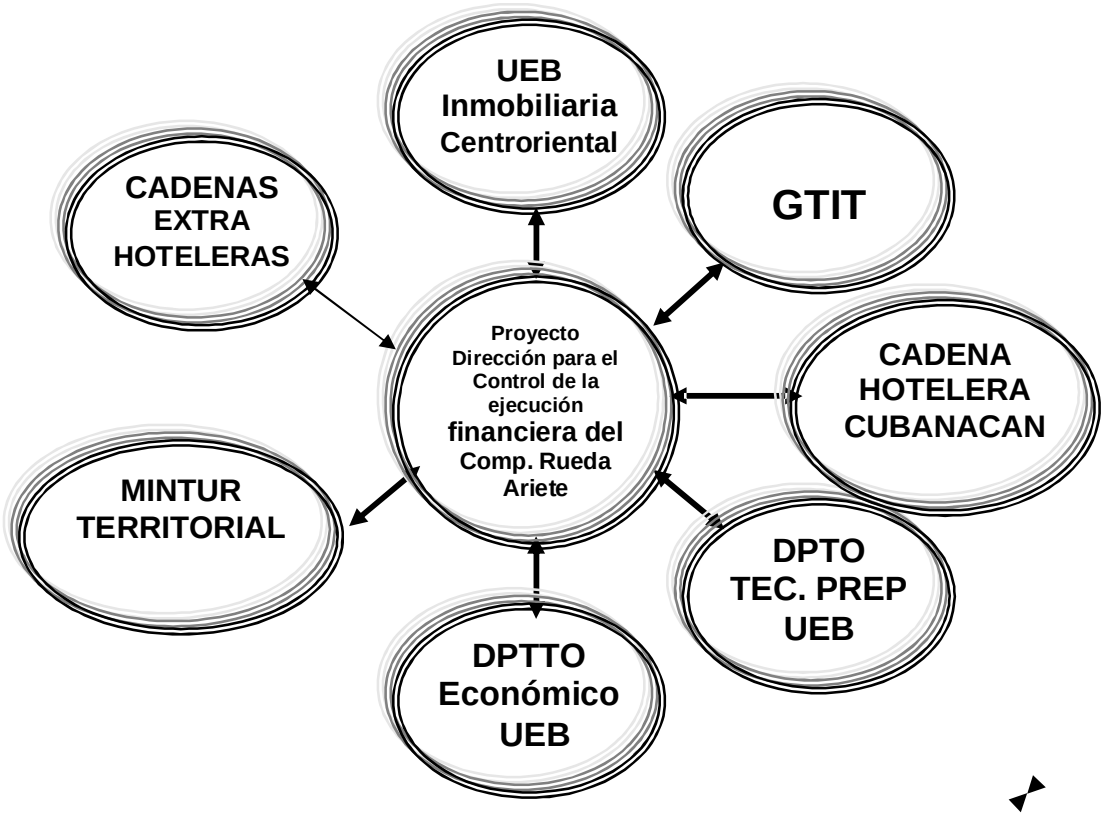


Figura 7. Partes Interesadas **Directas**.

En la Tabla siguiente, la autora presenta un diagnóstico de los subsistemas Planificación, Organización y Control , en la UEB Inmobiliaria Centroriental del MINTUR ciego de Avila, así como los indicadores que se obtienen de evaluar el comportamiento de las diferentes variables que los determinan y las influencias de estas sobre el proyecto.

2.4- DIAGNOSTICO DE LOS SUBSISTEMAS

DEFINICION DE LOS SUBSISTEMAS	Comportamiento de las variables	INDICADOR OBTENIDO
Subsistema Planificación	**Definición de Objetivos**. Se conoce de la definición de la Política de Desarrollo a nivel ministerial, en cuanto, a la preparación, evaluación y elaboración de este tipo de proyectos ,y se aplica, a nivel de UEB Inmobiliaria del MINTUR, esta actividad . **Establecer la viabilidad del proyecto**, Partiendo de la preparación de los proyectos sobre bases técnicas y económicas profundas; con suficiente flexibilidad para adecuarse al universo de las inversiones según sus características, se requiere de la realización del mismo. Se cuenta con el personal capacitado para su elaboración. **Definición ,secuencia y duración de las actividades del Proyecto:** Se cuenta con la disponibilidad tanto técnica como de recursos para la elaboración de los documentos del proyecto donde se establecen el plazo , costo y calidad del mismo **Definición de los principales sujetos o partes interesadas que intervienen en el proceso del proyecto, atendiendo al carácter de sus funciones:** Están	* Plan de Preparación del proyecto, acorde a su alcance y complejidad. *Inclusión del proyecto en la Cartera de proyectos. * Elaboración de la 1ra Versión del Manual de Proyecto. *Elaboración de la EDP del proyecto, de la EDR y de la EDT, siguiendo los procedimientos DIP antes mencionados * Elaboración del AOI del proyecto

	bien definidas las partes interesadas, que participan de conjunto en las diferentes fases del proceso del proyecto,	
Subsistema organizacional:	**División del trabajo:** Existe una relimitación de funciones por puesto de trabajo, lo que garantiza un mayor grado de especialización con respecto al personal técnico, se trabaja más aprisa y se cometen menos errores. **Cadena de mando.** Entre el Director y el jefe más cercano al nivel de producción, que en este caso es el **departamento técnico**, esta bien definida la unidad de mando pues cada persona no tiene más de un jefe, y estos tienen un número de subordinados acordes a un control efectivo. Los jefes de las unidades organizativas utilizan correctamente las facultades que tienen. **Estructura orgánica**: La estructura organizativa que existe es del tipo Funcional y **transitando hacia una matricial**. La responsabilidad está bien delimitada. **Los Especialistas Principales funcionan bajo el concepto de Jefes de Proyectos**, a pesar de controlar y supervisar el desarrollo de varios proyectos simultáneamente, aunque no es una estructura estática y se presupone su evolución de acuerdo al desarrollo y crecimiento de los proyectos de reparación y reposición de las instalaciones. Cuentan con un equipo multidisciplinario de especialistas en análisis y evaluación de las inversiones muy bien preparado que acometen proyectos complejos aplicando tecnología de punta, **lo que**	*Revisión de la estructura organizativa y su modificación en función de garantizar la gestión del Jefe de proyecto, que la estructura matricial como forma organizacional es la que se adopta fuincionalmente para poder llevar a cabo la dirección por proyecto. * Delimitacion de funciones por cargos. * Diseño los puestos de trabajo, acorde a la aplicación de la DIP. * Evaluación de todos los aspectos que garanticen la **sinergia de la organización** teniendo en cuenta la calidad de los cuadros dirigentes y de su cohesión, del dinamismo tanto individual como de grupo , la eficacia de la estructura organizacional que en este caso no es la adecuada.

	no se conocen todos los principios para la aplicación de la DIP con el rigor científico que se requiere para la investigación y la ciencia del Proyecto. **Liderazgo y toma de decisiones con respecto a la Dirección de Proyectos, la Investigación y el Desarrollo**: Cuenta con Directivos que son líderes por su experiencia profesional en la dirección de proyectos de inversión hoteleros y extrahoteleros en su preparación y ejecución, en el Destino Turístico Jardines del Rey, asumiendo plena responsabilidad y ejecutando las gestiones necesarias para que se cumpla con el presupuesto, plazo y calidad de las mismas.	
SUBSISTEMA CONTROL	**El control de los objetivos del proyecto:** Se tiene la definición en cuanto al alcance y configuración del Proyecto propuesto, se conoce de la herramienta de la DIP que garantiza su funcionabilidad, pero no se aplica adecuadamente **Control del objetivo plazo:** Este se verifica mediante la curva S planificada y real y mediante las Barras de Gantt planificada y real los datos se toman del desarrollo del Proyecto lo que nos permite conocer si se esta desarrollando en fecha y en caso de no ser así proceder a los análisis debidos para la toma de medidas correctoras. **Control del objetivo costo de los proyectos:** Este se verifica mediante la curva S planificada y real y los flujos de caja. Se realiza un seguimiento periódico de los costos, sean directos o	*Reestablecer la aplicación de las Ordenes de Cambio para la modificación del alcance y configuración del Proyecto. * Hacer uso definitivo como herramienta para el control del plazo, costo y recursos empleados del Microsoft Project. *Reordenar la aplicación de los Informes Mensuales del proyecto con la aplicación de la DIP. *Establecer los controles necesarios para que el proyecto

	indirectos, internos o externos. **Control del objetivo calidad:** Toda la estrategia de la calidad tendrá que ser dirigida más a la prevención de los problemas que a su detención y solución después de producirse.	definido se logre realizar en el tiempo y con el costo planificado lo que garantiza que ya posee una calidad determinada, llamada "calidad general".

TABLA 3 DIAGNOSTICO DE LOS SUBSISTEMAS DIP

Del diagnostico anterior, se puede constatar, que:

- Para la aplicación del método de dirección propuesto (DIP) existen las condiciones organizativas y materiales, así como el potencial humano debidamente capacitado, no obstante se recomienda seguir muy de cerca durante el desarrollo del proyecto los aspectos que garanticen la **sinergia de la organización** teniendo en cuenta la calidad de los cuadros dirigentes y de su cohesión, del dinamismo tanto individual como de grupo.

De igual forma la autora procede a evaluar de forma independiente el subsistema de factor humano, por su carácter dinámico y determinante en el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

ENTORNO	FACTORES	VARIABLES
Recursos humanos (algunos autores lo identifican como el Factor Humano de la organización)	**Cantidad y Tipo:** Recurso Humano especializado esto lo avala que el 95.6 % de la fuerza es profesional **Formación profesional**: Conformado en su mayoría por Universitarios Todos los directivos, y la mayor parte de los especialistas principales se consideran competentes, en la actividad que realizan. Experiencia: los trabajadores tienen entre 12 y 25 años de experiencia profesional. Grado de motivación/actitudes ante la aplicación de los procesos de DIP, la Investigación y el Desarrollo: los trabajadores están altamente motivados para investigar . **Clima organizacional**: El clima organizacional es muy propicio en cuanto a la a la aplicación de la DIP, Investigación y el Desarrollo ya que se estimula moral y materialmente a los que presentan trabajos de reconocimiento en el FORUM.	*Constitución del Club de Entrenadores. *Completamiento de la plantilla del departamento Técnico. *Fomentar la presentación de trabajos en las Jornadas Científicas. * Elaborar los planes de formación y capacitación de los recursos humanos dirigidos fundamentalmente al conocimiento de los métodos y herramientas necesarios para la aplicación de la DIP.

TABLA 4 DIAGNOSTICO DEL FACTOR HUMANO.

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPITULO II

1. Que a partir del diagnostico realizado a la UEB Centroriental de la Empresa Inmobiliaria MINTUR se concluye, que posee las condiciones técnico organizativas para aplicar la metodología de la DIP, favorable a la magnitud del proyecto Control de la ejecución Financiera del Proyecto de Remodelación del Complejo Rueda- Ariete.

2. Que de los subsistemas que conforman el sistema de proyectos de la Inmobiliaria los más influyen en los resultados actuales del proyecto, son los subsistemas de Información y Control .

3. Que se considera la aplicación de la DIP, una modalidad de la Dirección adecuada para lograr el éxito de la Dirección del Proyecto ¨ Control de la ejecución financiera. de la Remodelación del Complejo Hotelero Rueda-Ariete ¨.

CAPITULO III
PRESENTACIÓN DEL MANUAL DE DIRECCIÓN INTEGRADA DEL PROYECTO.

El Manual de Dirección Integrada de Proyecto diseñado para dirigir el control de la ejecución Financiera del Proyecto de Remodelación del Complejo Hotelero Rueda – Ariete ha cumplido una doble función práctico-docente toda vez que le ha permitido a la autora la ejercitación de los conocimientos adquiridos acerca de la DIP, al desempeñarse como directora del proyecto que se presenta, y a la vez que ha desarrollado variantes de respuesta a una de las problemáticas que en materia de control financiero presentan los proyectos cuando no se dirigen con enfoque de sistema; el control reactivo, es decir no previsor, de la ejecución de los recursos en expresión monetaria.

Como la autora señala en el capitulo I, el Manual plantea el proyecto en sus cuatro fases del ciclo de vida, pero desarrolla solo las etapas de Concepción y Diseño. Con el objetivo definir los diferentes aspectos necesarios para realizar una correcta coordinación del Proyecto con la finalidad de conseguir sus objetivos; Mediante la dirección previsional y la coordinación eficaz entre las partes interesadas del proyecto, para cumplir con los objetivos de alcance y configuración (Plazo, Costo y Calidad) propuestos como principio.

Este manual constituye una valiosa herramienta de trabajo, a disponibilidad del Director de Proyecto, en la comunicación entre todas las partes interesadas, como conductor de la ejecución del proyecto de investigación, recogiendo en su contenido las decisiones fundamentales tomadas durante cada una de las fases por las que transitará en su ciclo de vida, integrando a todos los participantes en un sistema unificado de información y control del Proyecto.

CONCLUSIONES GENERALES:

1. El Modelo Teórico de Dirección Integrada de Proyecto del control de la ejecución Financiera del Proyecto de Remodelación del Complejo Hotelero Rueda – Ariete, resuelve la problemática de la Empresa Inmobiliaria MINTUR en Ciego de Ávila, relacionada con el control previsor de los gastos asociados a cada objeto de obra.
2. El diseño del Modelo Teórico de Dirección Integrada del Proyecto al control de la ejecución Financiera del Proyecto de Remodelación del Complejo Hotelero Rueda – Ariete, esta científicamente argumentado pues aplica con novedad la teoría general de sistema.
3. El análisis sistémico de los factores y variables que ejercen influencia en el proyecto objeto de estudio permitió diseñar la propuesta adecuada del Modelo de Dirección y validar esta por un grupo de expertos seleccionados.
4. Los subsistemas que más inciden en el proyecto objeto de estudio son los subsistemas de información y Control.
5. La Confección del Manual de Dirección Integrada de Proyecto garantiza la adecuada implementación del Modelo propuesto.

RECOMENDACIONES:

1. Que el Modelo Teórico de Dirección Integrada del Proyecto de Implementación del control de la ejecución Financiera del Proyecto de Remodelación del Complejo Hotelero Rueda – Ariete, de la Inmobiliaria MINTUR de Ciego de Ávila constituya una herramienta fundamental para la toma de decisiones de sus directivos.

2. Utilizar el Manual de Dirección Integrada de Proyecto propuesto como referencia para desarrollar el Proyecto de control de la ejecución Financiera del Proyecto de Remodelación del Complejo Hotelero Rueda – Ariete.

3. Aplicar siempre que sea factible, las nuevas técnicas de la dirección Integrada de Proyecto para garantizar costo, plazo y calidad de los proyectos constructivos turísticos.

4. Utilizar el enfoque sistémico propuesto, en las investigaciones futuras que se realicen en la entidad.

ANEXOS

ANEXO : 1

MANUAL DE
DIRECCION INTEGRADA DE PROYECTO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: "Aplicación de la Dirección Integrada de Proyectos al Control de la ejecución financiera del proyecto de Remodelación del Complejo Hotelero Rueda - Ariete."

MANUAL DE DIRECCIÓN INTEGRADA DEL PROYECTO
PARTE I

COORDINACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

CAPITULO I
ASPECTOS GENERALES

1.1 Datos del Manual.

1.1.1 Objeto del Manual

El objeto de este capitulo del Manual de Dirección del Proyecto, es definir los diferentes aspectos necesarios para realizar una correcta coordinación del proyecto de dirección con la finalidad de conseguir sus objetivos., que no son otros que aplicar la DIP al control de la ejecución financiera del proyecto de remodelación del complejo hotelero Rueda – Ariete.

Mediante la dirección previsora y la coordinación eficaz entre las partes interesadas del proyecto, para cumplir con los objetivos de alcance y configuración (Plazo, Costo y Calidad) propuestos como principio. Este manual constituye una valiosa herramienta de trabajo en la comunicación entre todas las partes interesadas, como conductor de la ejecución del proyecto de investigación, recogiendo en su contenido las decisiones fundamentales tomadas durante cada una de las fases por las que transitará en su ciclo de vida, integrando a todos los participantes en un sistema unificado de información y control del Proyecto.

1.1.2 - Entrada en vigor: En cuanto se apruebe la Idea Conceptual de la remodelación.

1.1.3 - Próxima Revisión: Puesta en Vigor + 24 días

1.1.4- Correcciones y/o modificaciones: Una vez puesto en vigor se harán cuantas correcciones sean necesarias, en lo sucesivo, hasta culminar con la fase de desactivación del Proyecto, siempre con la aprobación del Director del Proyecto y su Equipo de Especialistas o, en su defecto, a quien él designe.

1.2 Informaciones del Proyecto.

1.2.1 Título y Código del Proyecto:

Proyecto DIP CEF/09. Proyecto de investigación "Aplicación de la Dirección integrada de proyecto al control de la ejecución Financiera de la remodelación del complejo hotelero Rueda - Ariete"

1.3 Descripción general del Proyecto.

La Empresa Inmobiliaria MINTUR, a través de este proyecto de Investigación pretende aplicar la DIP para perfeccionar el control de la ejecución financiera de los presupuestos asociados a cada objeto de obra , muy especialmente en La Remodelación del Complejo Hotelero Rueda ariete por ser un inmueble de alto valor patrimonial cuya reparación no solo esta avalada con fines turísticos comerciales sino también históricos y culturales, y cuyo estado de deterioro demanda una fuerte inversión, lo que hace más necesario aún el control preventivo de los gastos generados en dicho proceso, para garantizar la recuperación de la inversión en el tiempo previsto.

1.4 Identificación de las Partes Interesadas.

Ø ENTIDAD, NOMBRE: **Empresa Inmobiliaria Centroriental .**
FUNCIÓN/RELACIÓN CON EL PROYECTO: **Financiadora, Usuario**
DIRECCIÓN: Calle Joaquín Agüero 267 en Línea y Calle 1 **Ciego de Ávila**
TELÉFONO: **207218**
FAX: **266634**
DIRECTOR: **Arq. José Alberto Pérez Lazo**

Ø ENTIDAD,NOMBRE: **Empresa Constructora de Obras para el Turismo (EMPRESTUR)**
FUNCIÓN/RELACIÓN CON EL PROYECTO: **Cliente, Usuario**
DIRECCIÓN: Calle Joaquín Agüero 267 en Línea y Calle 1 **Ciego de Ávila**
TELÉFONO: **266138**
DIRECTOR: **Ing. Edel Hernández Ambuaje.**

Ø ENTIDAD, NOMBRE: **Profesionales pertenecientes a la Empresa Inmobiliaria MINTUR UEB Centroriental .**
FUNCIÓN/RELACIÓN CON EL PROYECTO: **Participación y Confección de la DIP**
DIRECCIÓN: Calle Joaquín Agüero 267 en Línea y Calle 1**. Ciego de Ávila**
TELÉFONO: **207218 Ext 105.**
RESPONSABLE/CONTACTO: **Lic. Caridad Mitil Sánchez.**
DIRECTOR : **Arq. José Alberto Pérez Lazo.**

Ø PERSONA/ ENTIDAD: **INSTITUTO SUPERIOR JOSE ANTONIO ECHEVERRIA**
FUNCIÓN/RELACIÓN CON EL PROYECTO:**Rectorear y Evaluar los resultados del Proyecto de Investigación.**
DIRECCIÓN: **Ciudad Habana**.
LOCALIDAD: **Marianao.**
TELÉFONO:
RESPONSABLE / CONTACTO: **Dr. Ing. Rosa Maria Mendez. .**

Ø PERSONA/ ENTIDAD: **Escuela Capacitación del MICONS.**
FUNCIÓN/RELACIÓN CON EL PROYECTO: **Coordinador y Aseguramiento**
DIRECCIÓN**: Carretera Central.**
LOCALIDAD: **Ciego de Ávila**
TELÉFONO:
RESPONSABLE / CONTACTO: **DIRECTOR GENERAL**

CAPITULO II

Estructura organizativa. Autoridad y resposabilidad

2.1 Estructura de Desagregación del Proyecto.

El objeto de este procedimiento es dar las instrucciones y criterios para la formulación de la EDP, con la oportuna desagregación de tareas (EDT), desagregación de responsabilidades (EDR) y la desagregación de partes interesadas en el proyecto de investigación (EDS)
Esta EDP tiene una estructura de códigos según los niveles:

Nivel 1------ Código del Proyecto.
Nivel II ----- Fase del proyecto.
NivelII ----- Áreas, Correspondientes a las zonas o partes relevantes que comprende el proyecto, teniendo en cuenta la localización.
Nivel IV ---- Sectores, dentro de las áreas, corresponden a zonas que se quieran destacar.
Nivel V ----- Unidades de proyecto, son los elementos físicos del proyecto, que cumplen una función especifica dentro de el.
Nivel VI ----- Sub- Unidades, Corresponden a una desagregación mayor de las unidades.
Nivel VII ---- Componentes o Unidades de Obra, son partes elementales que componen las unidades o Sub-unidades y que por si sola son cumplen una función especifica.
Nivel VIII ----Especialidades.
Nivel IX ----- Sub Especialidades.
Nivel X ------ Responsable.
Nivel XI ----- Ejecutor.

2.2 Firma de Documentos.

La firma de cualquier documento referente al proyecto de Investigación “Aplicación de la Dirección Integrada de Proyectos al control de la ejecución financiera de los proyectos de inversión y reparación de las instalaciones turísticas de la Empresa Inmobiliaria MINTUR ”. Será firmado por el maestrante y el Director de la organización.

2.3 Identificación de documentos que facilitan las relaciones con usuarios y otras personas y/o entidades contratistas, suministradores de servicios, etc., así como otros documentos DIP.

2.3.1 Documentos del Proyecto.

Serán considerados documentos del proyecto, La tesina Presentada en el Diplomado de Ciencia del Proyecto, La tesina del Diplomado de DIP, La Tesis Final de Maestría, el Análisis Operacional presentado para la evaluación de los procedimientos y cualquier otro documento que surjan en el transcurso de la investigación.

2.3.2 Identificación de los Documentos.

En todos los documentos deberán estar siempre presente:

Titulo del Proyecto.
Titulo del Documento.
Referencia del Documento**.**

Quedando de la siguiente manera:

DIP CIEF/09/CR/XX/D
Siendo DIP CIEF/09---- Código del proyecto.
Siendo CR ---------- Código del responsable.
Siendo XX ---------- Código del numero de orden..
Siendo D---------- Código tipo de documento.

Código del Responsable (CR)

MA = Maestrante.

TU = Tutora

CO = Consultor

DM = Delegado del MINTUR.

DI = Director Inmobiliaria.

CM = Coordinador de la Maestría.

Número de Orden (CC)

Será el que le corresponda correlativamente de los editados por cada responsable y para cada tipo de documento empezando en el 01.

Tipo de Documento.

Los documentos serán referenciados de la siguiente forma:

Y = Correspondencia Exterior.

I = Informes

T = Tesinas.

M = Tesis Final de Maestría

N = Notas de Reuniones.

O = Ordenes de Cambio.

P = Programación de la Obra.

E = Estructura de Desagregación Proyecto.

F = Flujograma de Proyectos.

2.3.2.1Correspondencia.

2.3.2.1.1 Correspondencia de Salida.

Toda la correspondencia del Proyecto al exterior, referente al proyecto de investigación, en general, será redactada y firmada por la maestrante como Jefe de Proyecto.

1. Toda la correspondencia de salida tendrá el formato que se adjunta (Anexo 5), con la siguiente información en el encabezamiento:

- Dirección del Destinatario
- Fecha.
- Nombre de la persona a cuya atención se dirige.
- Referencia.
- Referencia del Destinatario
- Asunto

Las cartas se intentarán que sean concretas y referidas a un sólo asunto.

Al pie de la Carta se firmará por la maestrante y se señala la lista de distribución.

En el archivo habilitado para el Proyecto por la maestrante, se conservará una copia de todas las cartas emitidas, archivadas por los distintos destinatarios y ordenadas por el número de la Referencia, una vez finalizado el Proyecto, ella propondrá al Delegado del MINTUR y al Director de la UEB Inmobiliaria, las cartas que han de conservarse y cuales destruirse.

2.3.2.1.2 Correspondencia de Entrada.

En el archivo del proyecto, se conservará una copia de todas las cartas recibidas, archivadas por los distintos originales y ordenadas cronológicamente. Una vez finalizado el Proyecto, la maestrante propondrá al Delegado del MINTUR y al Director de la UEB Inmobiliaria, las cartas que han de conservarse y cuales destruirse.

2.3.3 Referencia.

Toda la correspondencia exterior, llevará una referencia formada por los siguientes campos:

DIP- CEF/09- BB - CC - DDDD

DIP CEF/09 = Código del Proyecto

BB = Siglas del Originador.

CC = Siglas del Destinatario.

DDDD = Número de Orden ⇒ Número de orden (DDDD) será el que le corresponda por la numeración correlativa, empezando por el 0001, siendo numeración independiente para las cartas de cada destinatario.

Ejemplo DIP- CEF/09- DP- CM - 0003

2.3.4 Proyecto Técnico

La documentación técnica del presente proyecto contendrá con la documentación escrita necesaria para desarrollar las 4 Fases del Ciclo de Vida del Proyecto **"Aplicación de la Dirección Integrada de Proyectos al control de la ejecución financiera de la Remodelación del complejo hotelero Rueda- Ariete."**

Su redacción estará a cargo de la maestrante Lic. Caridad Mitil Sánchez ,El documento resultado final de la tesis será custodiado por la Maestrante para cualquier tipo de consulta, pero su uso y aplicación será limitado a la Delegación Territorial del MINTUR y a la Empresa Inmobiliaria del Turismo, una vez discutida la Tesina y sea aprobado el documento presentado, se le pondrá una marca al Documento con un "VALIDO PARA IMPLEMENTACION".

2.3.5 Especificaciones.

Las Especificaciones se conservarán en un archivo durante toda la vida del Proyecto, bajo la responsabilidad de la maestrante, deben tenerse en cuenta las siguientes documentos, los cuales contienen especificaciones a cumplir por la maestrante como directora del proyecto:

- Metodología de la Investigación. Asignatura impartida por profesores del Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría".
- Resolución del Ministro de Educación Superior sobre Redacción de Tesis de Maestría y Doctorados (Para la Redacción del Informe Final- Tesis de Maestría).

2.3.6 - Documentos Complementarios

La Referencia Bibliográfica consultada durante la realización del proyecto "**Aplicación de la Dirección Integrada de Proyectos al control de la ejecución financiera de la Remodelación del complejo hotelero Rueda- Ariete."**

2.3.7- Informes.

Los tipos de Informes que se realizarán en el Proyecto, son los siguientes:

- Informe de Avance del Proyecto
    - Informes Mensuales
    - Informe Final
- Informes Varios

En este caso como se trata de un proyecto de investigación para una maestría, los informes serán cada una de las Tesinas presentadas al vencimiento o culminación de cada modulo que forma parte integrante de la Maestría.

Informe Final: se hará como Informe Final el Documento de la Tesina de Dirección integrada de proyecto y debe ser entregado por la maestrante según cronograma dictado por el Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría".

Los Informes Varios son estudios sobre cualquier asunto técnico o económico que se requiera a lo largo del Proyecto, siendo responsable de su realización la

maestrante, con la colaboración de las otras partes que deban de intervienen en este proyecto.

2.4-. Listas

Las Listas son documentos que recogen registros de los documentos editados por el Proyecto. Serán realizadas por la maestrante.

Los documentos que serán listados en el Proyecto son los siguientes:

- **Lista de Documentos Consultados:** Se listarán en la Referencia Bibliográfica, la cual aparece en el cuerpo de la Tesina.

2.5-. Plan de Control de Calidad.

- El Director de Proyecto redactara los criterios de calidad que se deben seguir en este proyecto de investigación. Ver anexo Diagrama Causa Efecto
- Se apertura todas las tareas del Proyecto, se identifican las partes interesadas y se determinan los responsable de cada tarea. Elaboración de la Estructura de Desagregación del Proyecto. Anexo EDP
- Elaboración del AOI. Se elabora la Programación del proyecto utilizando el Software Microsoft Project, lo que asegura un control estricto de los plazos establecidos para el cumplimiento de las tareas. Anexo AOI

2.6-. GESTION DE RIESGOS DEL PROYECTO

El estudio de los riesgos del proyecto incluye maximizar los resultados de eventos positivos y minimizar las consecuencias de eventos adversos.

El estudio se divide en tres grandes procesos[23]

Identificación del Riesgo – determinar que riesgos tienen probabilidad de afectar el proyecto y documentar las características de cada uno.

- Se identifican los activos a tratar, las relaciones entre ellos y la valoración que merecen.

[23] *MAGERIT .Metodología de Análisis y Gestión de Riesgos versión 1.0b Ministerio de Administración Publica MEXICO.*

IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS
Determinación del alcance de los riegos

- Se identifican las amenazas significativas sobre aquellos activos y se valoran en términos de frecuencia de ocurrencia y degradación que causan sobre el valor del activo afectado.
- Se identifican las salvaguardas existentes y se valora la eficacia de su implantación.
- Se estima el impacto y el riesgo al que están expuestos los activos del sistema.
- Se interpreta el significado del impacto y el riesgo.

Cuantificación del Riesgo – evaluar el riesgo y las interacciones del riesgo para cuantificar el rango de posibles resultados del proyecto.

Desarrollo de Respuesta al Riesgo – es definir los pasos de mejoramiento para las oportunidades y respuestas a amenazas.

- Se elige una estrategia para mitigar impacto y riesgo.
- Se determinan las salvaguardas oportunas para el objetivo anterior.
- Se determina la calidad necesaria para dichas salvaguardas.
- Se diseña un plan de seguridad (plan de acción o plan director) para llevar el impacto y el riesgo a niveles aceptables.
- Se lleva a cabo el plan de seguridad.

Control de Respuesta al Riesgo – es responder a cambios en el riesgo a través de la vida del proyecto.

El análisis de riesgos permite determinar los riesgos a los que están expuestos y la gestión de riesgos permite adecuar las medidas a dichos riesgos.

Objetivos:

- Determinar que riesgos tienen probabilidad de afectar el proyecto y documentar las características de cada uno.

Productos de entrada:

1-Identificación del proyecto:

- Modelo Teórico de Dirección

2- Información Histórica:

- Los proyectos de Investigación anterior no contaban con soporte de la

DIP, ni de la Ciencia del Proyecto
Productos de Salidas: 1-Fuentes de Riesgos: • Que los expertos no estén disponibles • Que las metodologías no estén correctamente aplicadas 2-Eventos Potenciales de Riesgos: • La no definición dentro de las funciones generales para el cumplimiento de la MISION, la realización de proyectos de investigación 3- Síntomas de Riesgos: • El tiempo para la realización del proyecto parece poco
Herramientas y Técnicas: • Listas de Chequeo • Flujograma • Entrevistas
Participantes: • La Dirección de la UEB • EL Jefe de Proyecto • El Equipo de Proyecto
TABLA 5 IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS.

CUANTIFICACION DE LOS RIESGOS
Objetivos: • Evaluar el riesgo y las interacciones del riesgo para cuantificar el rango de posibles resultados del proyecto
Productos de entrada: 1- Tolerancia al riesgo de las partes interesadas • La tolerancia al riesgo es ninguna 2- Fuentes de riesgo: • Que los expertos no estén disponibles • Que las metodologías no estén correctamente aplicadas 3- Eventos potenciales de riesgo: • La no definición dentro de las funciones generales para el cumplimiento de la MISION, la realización de proyectos de investigación
Productos de Salidas: 1-Oportunidades para perseguir: Amenazas para responder. • Cuenta con Directivos que son líderes por su experiencia profesional y pioneros en la aplicación de los procedimientos de la DIP asociados a la dirección de proyectos de inversión hoteleros y extrahoteleros en su preparación y ejecución, en el Destino Turístico Jardines del Rey, asumiendo plena responsabilidad y

ejecutando las gestiones necesarias para que se cumpla con el presupuesto, plazo y calidad de las mismas.

- La nueva política salarial del país estimula a los trabajadores a superarse y por tanto a investigar.
- La reestructuración recién enfrentada en su estructura organizacional indicada por el ministerio de turismo, lo que presupone la readecuación a los nuevos conceptos

2-Oportunidades para ignorar, amenazas a aceptar

- Estar ubicados en el III Destino Turístico de Importancia en el país y prestar servicio extraterritorial, por lo que cuenta con 22 instalaciones Hoteleras, lo que garantice que cuente con un potencial para la prestación de los procesos de servicio.
- No existe un buen nivel de comunicación y no todos los trabajadores dominan los compromisos, políticas, valores, acuerdos, planes y resultados de la organización.

Herramientas y Técnicas:

- Valor Monetario esperado
- Sumas Estadísticas
- Simulación
- árboles de Decisión
- opinión experta

Participantes:

- La Dirección de la UEB
- EL Jefe de Proyecto
- El Equipo de Proyecto

TABLA 6 CUANTIFICACION DE LOS RIESGOS.

DESARROLLO DE RESPUESTA A LOS RIESGOS

Objetivos:

- Es definir los pasos de mejoramiento para las oportunidades y respuestas a amenazas.

Productos de entrada:

1-Oportunidades para perseguir: Amenazas para responder.

- Cuenta con Directivos que son líderes por su experiencia profesional y pioneros en la aplicación de los procedimientos de la DIP asociados a la dirección de proyectos de inversión hoteleros y extrahoteleros en su preparación y ejecución, en el Destino Turístico Jardines del Rey, asumiendo plena responsabilidad y ejecutando las gestiones necesarias para que se cumpla con el presupuesto, plazo y calidad de las mismas.
- La nueva política salarial del país estimula a los trabajadores a superarse y por tanto a investigar.

- La reestructuración recién enfrentada en su estructura organizacional indicada por el ministerio de turismo, lo que presupone la readecuación a los nuevos conceptos

2-Oportunidades para ignorar, amenazas a aceptar

- Estar ubicados en el III Destino Turístico de Importancia en el país y prestar servicio extraterritorial, por lo que cuenta con 22 instalaciones Hoteleras, lo que garantice que cuente con un potencial para la prestación de los procesos de servicio.
- No existe un buen nivel de comunicación y no todos los trabajadores dominan los compromisos, políticas, valores, acuerdos, planes y resultados de la organización.

Productos de Salidas:

1. Plan de administración del Riesgo.
2. Plan de Contingencia
3. Reservas
4. Acuerdos contractuales

Herramientas y Técnicas:

- Aseguramiento material
- Planeación de contingencias
- Estrategias alternativas
- Seguros

Participantes:

- La Dirección de la UEB
- EL Jefe de Proyecto
- El Equipo de Proyecto

TABLA 7 DESARROLLO DE RESPUESTA A LOS RIESGOS. Fuente propia.

RESPUESTA AL CONTROL DE LOS RIESGOS

Objetivos:

- Es responder a cambios en el riesgo a través de la vida del proyecto.

Productos de entrada:

1. Plan de administración del Riesgo.
2. Eventos reales de riesgo
   - No ocurrió ningún evento que paralizase el proyecto

Productos de Salidas:

1. Acción Correctiva
2. Actualización a Plan de administración del riesgo

Herramientas y Técnicas:

- Imprevistos
- Desarrollo adicional de la respuesta al riesgo

Participantes: • La Dirección de la UEB • EL Jefe de Proyecto • El Equipo de Proyecto
TABLA 8 RESPUESTA AL CONTROL DE LOS RIESGOS.

Plan de Administración del Riesgo

RIESGO I

1. Frente a este riesgo se han previsto 2 Expertos alternativos de la misma localidad para no exceder los costos y plazos de entrevista.

RIESGO II

2. Se coordinó asesoramiento con Masteres en DIP y se contempló en los costos del proyecto.

Plan de Contingencia

La autora establece el plan de contingencia para el Evento potencial de riesgo:

§ La no definición dentro de las funciones generales para el cumplimiento de la MISION, de la UEB de la realización de proyectos de investigación

2.7.-Ordenes de Cambio

Todas las Órdenes de Cambio que se produzcan en el Proyecto deberán incluirse en los archivos de Órdenes de Cambio de este Proyecto y serán aprobadas por la autora del proyecto. Se tendrá en soporte informático todos los cambios que se produzcan en la elaboración de la redacción del Documento de Maestría producto de revisiones propias o por sugerencias del Tutor o los Consultantes, ya que los cambios pueden generar alargamiento de Plazo, incremento del costo e incluso cambios en la configuración. Las desviaciones fundamentalmente en cuanto a Plazo serán aprobadas solamente por el Comité Académico del Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría de la Facultad de Construcciones, esta solicitud o comunicación la realizara el maestrante al coordinador de la Maestría en Ciego de Ávila.

2.7-. Certificaciones.

La maestrante presentará los gastos generados durante la elaboración del Proyecto. Firmará y adjuntará copia de todos los gastos en que se haya incurrido. Archivará copia de todos los gastos durante el tiempo de Ejecución del Proyecto y entregará copia al Departamento Económico de la Unidad Empresarial de Base. Anexo Certificaciones.

2.8-. Notas de Reuniones.

Las Conclusiones y decisiones contenidas en ellas serán de carácter vinculante.

La directora del proyecto tomará nota de todas las reuniones donde participe**,** Además, se redactará la oportuna Nota de Reunión de cualquier reunión habida en que se tomen decisiones referentes al Proyecto y pasará copia a las partes interesadas. Archivará copia de todas las Notas de Reuniones durante todo el ciclo de vida del Proyecto**.** Anexo Notas de Reunión.

2.9-. Programas del Proyecto.

La maestrante mantendrá actualizada la Programación durante todo el ciclo de vida del Proyecto e informará oportunamente de las desviaciones que se produzcan a las partes interesadas, así como la forma y medios para corregirlas. Anexo AOI

2.10-. Libro de Incidencias

La maestrante describirá los problemas surgidos y las soluciones dadas en el Libro de Incidencia. Recogerá las peticiones de las partes interesadas en el Proyecto las cuales tengan consecuencia en el desarrollo del Proyecto.

3-. RESPONSABILIDADES HACIA EL PROYECTO DE PERSONAS Y/O ENTIDADES.

Ver Anexo. Matriz de responsabilidades

4.- LICENCIAS Y PERMISOS.

4.1. Permiso de Ejecución del Proyecto.

La maestrante solicitará por escrito al Director de la UEB Inmobiliaria Centroriental permiso para desarrollar la Maestría en Ingeniería Civil: Mención dirección Integrada de Proyectos, ya que la misma ocasionará gastos adicionales a la entidad.

5-. SEGURIDAD DEL TRABAJO DURANTE LA REDACCION DEL PROYECTO

La maestrante como trabajadora de la UEB Inmobiliaria Centroriental, se atendrá al cumplimiento de lo estipulado en el Manual de Protección e Higiene del Trabajo de dicha entidad, durante todo el tiempo que abarque el ciclo de vida del Proyecto.

6-. TRABAJOS ADICIONALES

No se ejecutará ningún trabajo adicional, ni se ejecutará ningún cambio sin la previa petición por escrito de las partes interesadas y la plena conformidad del Maestrante.

NOMBRE DEL USUARIO: EMPRESA INMOBILIARIA MINTUR

TITULO DEL PROYECTO: **"Aplicación de la Dirección Integrada de Proyectos al control de la ejecución financiera del proyecto de Remodelación del Complejo Rueda –Ariete** ¨

MANUAL DE COORDINACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

A N E X O S

1. **ESTRUCTURA DE DESAGREGACIÓN DE PROYECTO**
2. **FLUJOGRAMA DEL PROYECTO.**
3. **MATRIZ DE RESPONSABILIDADES**
4. **MATRIZ DE ACTIVIDAD.**
5. **PROGRAMA DIRECTOR. (A.O.I).**
6. **ORGANIGRAMA DEL PROYECTO.**
7. **FORMATOS DE LOS DOCUMENTOS DE PROYECTO**

NOMBRE DEL USUARIO: EMPRESA INMOBILIARIA MINTUR

TITULO DEL PROYECTO: **"Aplicación de la Dirección Integrada de Proyectos al control de la ejecución financiera del proyecto de Remodelación del Complejo Rueda – Ariete ¨ ."**

MANUAL DE COORDINACIÓN GENERAL DEL PROYECTO **A N E X O 1**
ESTRUCTURA DE DESAGREGACIÓN DE PROYECTO

ESTRUCTURA DE DESAGREGACION DE PROYECTO

CÓD. PROYECTO	FASES DEL PROYECTO	Tipo de TAREAS	Orden de tareas	SUB-TAREAS	DESAGREGACIÓN RESPONSABILIDAD	ESTRUCTURA DESAGREGACIÓN EJECUSIÓN	**Aplicación de la Dirección Integrada de Proyectos al control de la ejecución financiera del proyecto de Remodelación del Complejo Rueda – Ariete**
1	2	3	4	5	6	7	**DESCRIPCIÓN**
CEF/09							**Aplicación de la Dirección integrada de proyecto al control de la ejecución Financiera del Proyecto de Remodelación del complejo Hotelero Rueda - Arite.**
CEF/09	**1**	**0**	**00**	**00**	**00**	**00**	**FASE I: CONCEPTUALIZACIÓN**
CEF/09	1	**1**	01	00	**DP**	DP, DUEB	**Definición del Producto**
CEF/09	1	**1**	01	01	**DP**	DP, DUEB	**Definición de la situación estructural de la edificación**
CEF/09	1	**1**	03	00	**DP**	DP, DUEB	**Readecuación de Esquemas Conceptuales**
CEF/09	1	**1**	04	00	**DP**	DP, DUEB	**Solicitud de Ofertas de Serv, Técnicos e Ingenieriles.**
CEF/09	1	**1**	05	00	**DP**	DP , EP	**Gestión de Riesgos**
CEF/09	1	**1**	06	01	**DP**	DP , EP	**Presentaciones y aprobaciones**
CEF/09	1	**1**	07	02	**DP**	DP , EP	**Compatibilizaciones y Licencias**
CEF/09	1	**1**	08	03	**DP**	DP , EP	**Análisis de prefactibilidad**
CEF/09	**1**	**1**	**05**	**00**	**DP**	**DP , EP**	**Presentación y Aprobaciones**
CEF/09	2	**1**	00	00	**00**	00	FASE II- DISEÑO
CEF/09	2	**1**	01	00	**DP**	DP , EP	**Redacción de Proyecto ejecutivo**
CEF/09	2	**1**	01	02	**DP**	DP , EP	**Redacción de Concept. del Interiorismo**
CEF/09	2	**1**	01	03	**DP**	DP , EP	**Redacción del modelo Acorde Resolución 1**
CEF/09	2	**2**	**02**	**00**	**DP**	**DP , EP**	**Presentaciones y Aprobaciones**
CEF/09	2	**2**	02	01	**DP**	DP , EP	**Solicitud de Ofertas al Constructor.**
CEF/09	2	**2**	03	00	**DP**	DP , EP	**Revisión y Aprobación de ofertas de Construcción y Montaje**
CEF/09	2	**2**	04	00	**DP**	DP , EP	**Presentación d/Expedí. Al Colegio de Compras de la UEB**
CEF/09	2	**2**	**05**	**00**	**DP**	**DP , EP**	**Obtención del NA**
CEF/09	2	**2**	**06**	00	**DP**	DP , EP	**Firma del Contrato**
CEF/09	2	**2**	**07**	00	**DP**	DP , EP	**Pago del Anticipo**
CEF/09	**2**	**0**	**08**	**00**		**DP , EP**	**Inicio de la Obra**
CEF/09	**3**	**1**	**08**	**00**	**DP**	**DP , EP**	**FASE III- EJECUCIÓN**
CEF/09	**3**	**1**	**09**	00	**DP**	DP , EP	**Implementación de los planes de control de costos y calidad del proyecto.**
CEF/09	**3**	**1**	**10**	00	**DP**	DP , EP	**Desarrollo de la estrategia diseñada**
CEF/09	**3**	**1**	**11**	00	**DP**	DP , EP	**Aplicación del método de control de presupuesto seleccionado**
CEF/09	**3**	**1**	**12**	00	**DP**	DP , EP	**Validación del método aplicado.**
CEF/09	**3**	**1**	**13**	00	**DP**	DP , EP	**Actividades de Seguimiento y Control**
CEF/09	**3**	**1**	**14**	04	**DP**	DP , EP	**Tratamiento de los riesgos**

CÓD. PROYECTO	FASE DEL PROYECTO	Tipo de TAREAS	Orden de tareas	SUB-TAREAS	ESTRUCTURA DESAGREGACIÓN RESPONSABILIDAD	ESTRUCTURA DESAGREGACIÓN EJECUSIÓN	**Aplicación de la Dirección Integrada de Proyectos al control de la ejecución financiera del proyecto de Remodelación del Complejo Rueda – Ariete**
1	2	3	4	5	6	7	**DESCRIPCIÓN**
CEF/09	**3**	**1**	**15**	**00**	**DP**	**DP , EP**	**Implementación de los planes de control de costos y calidad del proyecto.**
CEF/09	**3**	**1**	16	00	**DP**	DP , EP	**Desarrollo de la estrategia diseñada**
CEF/09	**3**	**1**	17	01	**DP**	DP , EP	Compartimentación de la información.
CEF/09	**3**	1	18	01	**DP**	DP , EP	Realización de cortes comparativos
CEF/09	**3**	**1**	**19**	**00**	**DP**	**DP , EP**	**Actividades de Seguimiento y Control**
CEF/09	**3**	2	**19**	01	**DP**	DP , EP	Comprobación posibles cambios en el alcance del proyecto
CEF/09	**3**	2	**19**	02	**DP**	DP , EP	Comprobación posibles cambios en la estructura del proyecto
CEF/09	**3**	2	**20**	00	**DP**	DP , EP	Actualización del los métodos y técnicas del proyecto.
CEF/09	**3**	3	21	00	**DP**	DP , EP	Aplicación de los planes de contingencia.
CEF/09	4	0	00	00	**DP**		**FASE IV: DESACTIVACIÓN**
CEF/09	**4**	**1**	**22**	**00**	**DP**	**DP,EP,DUEB**	**Análisis de los resultados obtenidos.**
CEF/09	4	1	**23**	00	**DP**	**DP,EP**	**Elaboración del Informe final**
CEF/09	4	2	**24**	00	**DP**	**DP,EP,DUEB**	**Discusión del Informe Final**
CEF/09	4	1	**25**	00	EP	**DP,EP**	**Elaborar el archivo muerto**
CEF/09	**4**	**3**	**26**	**00**	**DP**	**DP,EP**	**Distribución de recursos**
CEF/09	**4**	**1**	**27**	**00**	**DP**	**DP,EP**	**Cierre del Proyecto**

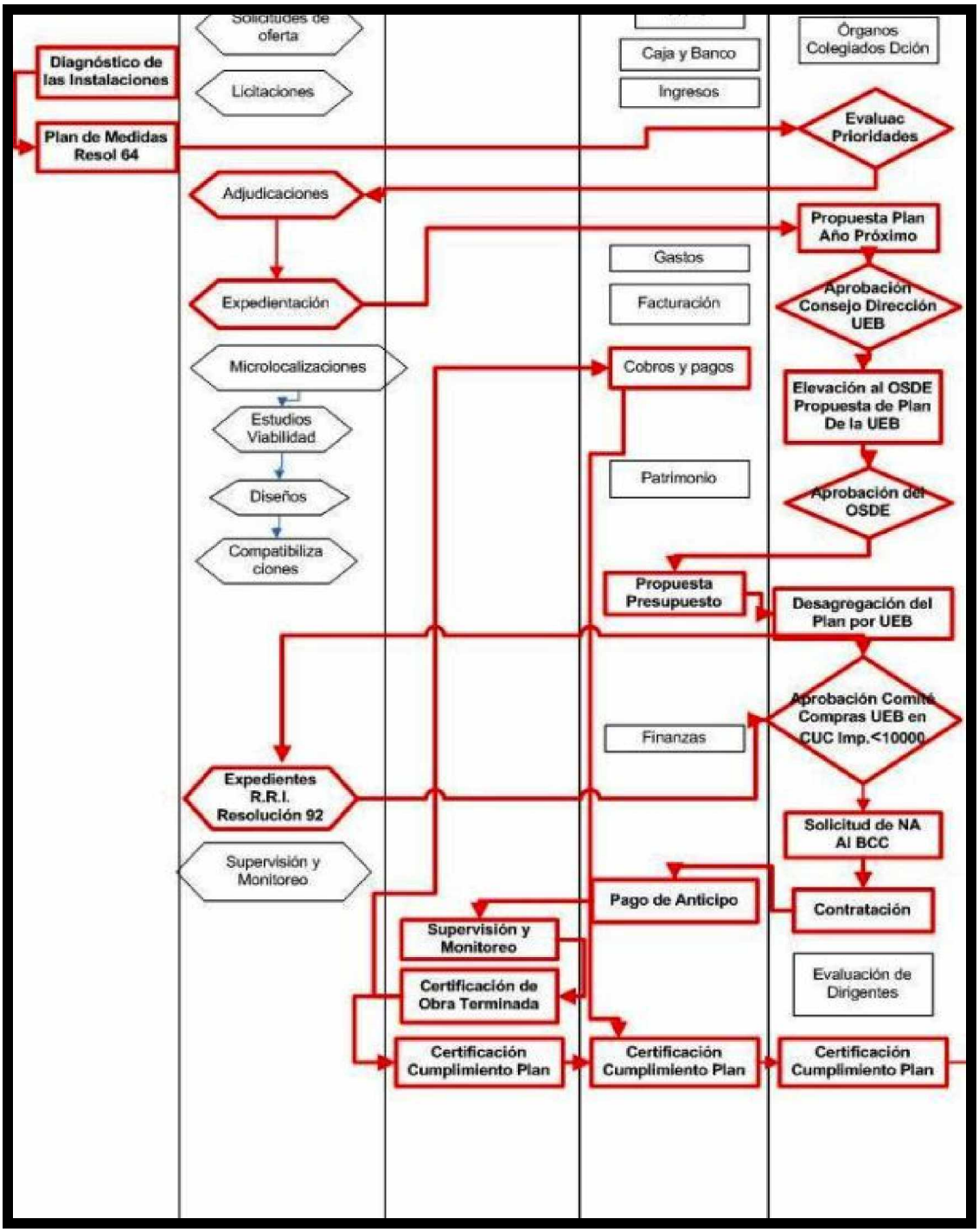
Leyenda:

CEF/ 09 : Código del Proyecto
EP: Equipo de Proyecto
DUEB: Director de la Unidad Empresarial de Base.
DP: Director de Proyecto

Clasificación de la Tarea:

1: Tarea Técnica
2: Tarea de Gestión**.**
3: Tarea Logística**.**

ANEXO 1-2 FLUJOGRAMA DEL PROYECTO



Leyenda:
R - Responsable de la Tarea.
E - Ejecuta la Tarea.
P - Participa en la Tarea.
A - Aprueba y Evalúa la tarea

DP- Director del Proyecto(Maestrante)
EP- Equipo de Proyecto
DUEB- Director de la UEB
CH – Cadena Hotelera (Cubanacan)
EP- Empresa de Diseño

No.	TAREAS	DP	EP	DUEB	CH	EC	ED
FASE I: CONCEPTUALIZACION							
1	**Definición del Producto**	**E/R**	**E**	**p**	A	**A**	p
2	**Definición de la situación estructural de la edificación**	**E/R**	**E**	**E**			P
3	**Readecuación de Esquemas Conceptuales**	**E/R**	**P**	**A**			E
4	**Solicitud de Ofertas de Serv, Técnicos e Ingenieriles.**	**E/R**	**E**	**A**			P
5	**Gestión de Riesgos**	**E/R**	**A**	**A**	P		P
6	**Presentaciones y aprobaciones**	**E/R**	**E**	**A**			
7	**Compatibilizaciones y Licencias**	**E/R**	**E**	**P**			
8	**Análisis de prefactibilidad**	**E/R**	**E**	**P**			
9	**Presentación y Aprobaciones**	**E/R**	**E**	**P**			
FASE 2: DISEÑO							
10	**Redacción de Proyecto ejecutivo**	**E/R**	**P**		**E**		E
11	**Redacción de Concept. del Interiorismo**	**E/R**	**P**	**P**	**P**	A	P
12	**Redacción del modelo Acorde Resolución 1**	**E/R**	**P**				E
13	**Presentaciones y Aprobaciones**	**E/R**	**E**	**P**			
14	**Solicitud de Ofertas al Constructor.**	**E/R**	**P**				
15	**Revisión y Aprobación de ofertas de Construcción y Montaje**	**E/R**	**A**				
16	**Presentación d/Expedí. Al Colegio de Compras de la UEB**	**R/E**		**A**			
17	**Obtención del NA**	**R**	**P**	**E**			
18	**Firma del Contrato**	**R**	**P**	**E**			
19	**Pago del Anticipo**	**R**	**P**	**A**			
14	**Inicio de la Obra**	**R**	**P**			E	
FASE 3: EJECUCION							
15	**Implementación de los planes de control de costos y calidad del proyecto.**	**E/R**	**E**	P		P	
16	**Desarrollo de la estrategia diseñada**	**E/R**	**E**	A		P	
17	**Aplicación del método de control de presupuesto seleccionado**	**E/R**	**E**	A		P	
18	**Validación del método aplicado**.	**E/R**	**E**	A		P	
19	**Actividades de Seguimiento y Control**	**E/R**	**E**	A		P	
20	**Tratamiento de los riesgos**	**E/R**	E	A		P	
FASE 4: DESACTIVACION							
21	**Análisis de los resultados obtenidos.**	**E/R**	**E**	A			
22	**Elaboración del Informe final**	**E/R**	**E**	A			
23	**Discusión del Informe Final**	**E/R**		A			
24	**Elaborar el archivo muerto**	**E/R**	A/P	P	P	A/P	P
25	**Distribución de recursos**	**E/R**	**A**	E	P		
26	**Cierre del Proyecto**	**E/R**	A/P	P	P	A/P	P

Anexo 1-3 MATRIZ DE RESPONSABILIDAD

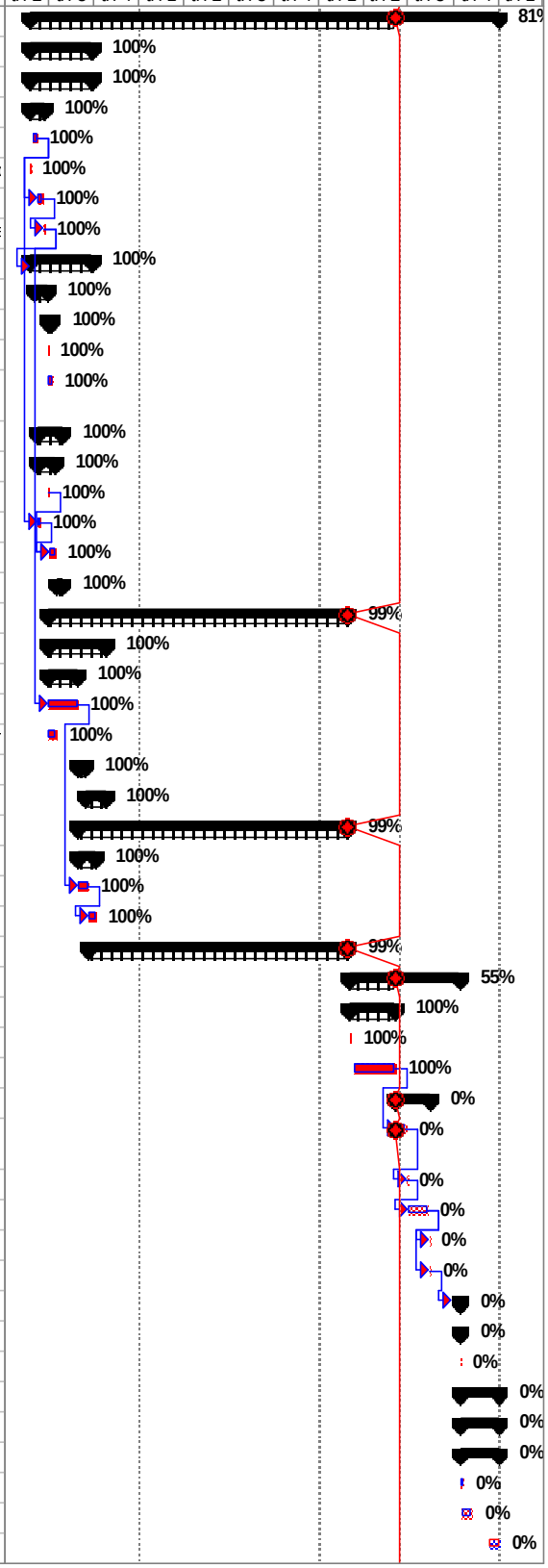
NOMBRE DEL USUARIO: EMPRESA INMOBILIARIA MINTUR

TITULO DEL PROYECTO: **"Aplicación de la Dirección Integrada de Proyectos al control de la ejecución financiera del proyecto de Remodelación del complejo Hotelero Rueda-Ariete."**

MANUAL DE COORDINACIÓN GENERAL
DEL PROYECTO
A N E X O 3

PROGRAMA DIRECTOR (A.O.I.)

Id	Nombre de tarea
1	**CONTROL DE LA EJECUCIÓN FINANCIERA COMPJ. RUEDA - A.**
2	**FASE 1- DEFINICIÓN CONCEPTUAL**
3	**ETAPA 1.1-READECUACION DEL PRODUCTO**
4	**Documentos del Proyecto**
5	Definicion del producto
6	Definicion de la situacion estructural del Edificic
7	Readecuación de Esquemas Conceptuales
8	Solicitud Oferta Servicios Técnicos de Ingeniería
9	**Gestión de Riesgo**
13	**Presentaciones y Aprobaciones**
16	**Compatibilizaciones, Licencias y Permisos**
17	Solicitud MICRO
18	Dictamen de la Direcc. Ingeniria MINFAR para la readecuacion del proyecto
19	**ETAPA 1.2- PREFACTIBILIDAD**
20	**Documentos del Proyecto**
21	Redacción Modelo 8 para Prefactibilidad
22	Definición cliente criterios de Comercialización
23	Elaboración Prefactibilidad por Inmobiliaria
24	**Presentaciones y Aprobaciones**
27	**FASE 2- DISEÑO E INGENIERÍA**
28	**ETAPA I - PROYECTO EJECUTIVO**
29	**Documentos del Proyecto**
30	Redacción de Proyecto Ejecutivo
31	Redacción de la Conceptualización de Interiorisr
32	**Presentaciones y Aprobaciones**
35	**Compatibilización, Licencias y Permisos**
42	**ETAPA 2 - FACTIBILIDAD**
43	**Documentos del Proyecto**
44	Redacción del Estudio de Factibilidad
45	Redacción Resolución 1
46	**Presentaciones y Aprobaciones**
54	**FASE III - EJECUCIÓN**
55	**Elaboración de Documentos del Proyectos**
56	Solicitud Oferta Constructor
57	Preparación Ofertas por el Constructor
58	**Presentaciones y Aprobaciones**
59	Revisión y Aprobación Oferta Construcción y Montaje por la UEB
60	Presentación Expedient. al Colegio d/ Compras de la
61	Obtención del NA
62	Firma del Contrato
63	Pago de Anticipo
64	**Inicio de Obra**
65	**Validación de la propuesta.**
69	Aplicación de planes de contingencia
70	**FASE IV- DESACTIVACIÓN**
71	**Análisis de los resultados obtenidos.**
72	**Elaboración del Informe final**
73	Organización del archivo muerto
74	Reasignación de los recursos
75	Entrega a la cadena explotadora



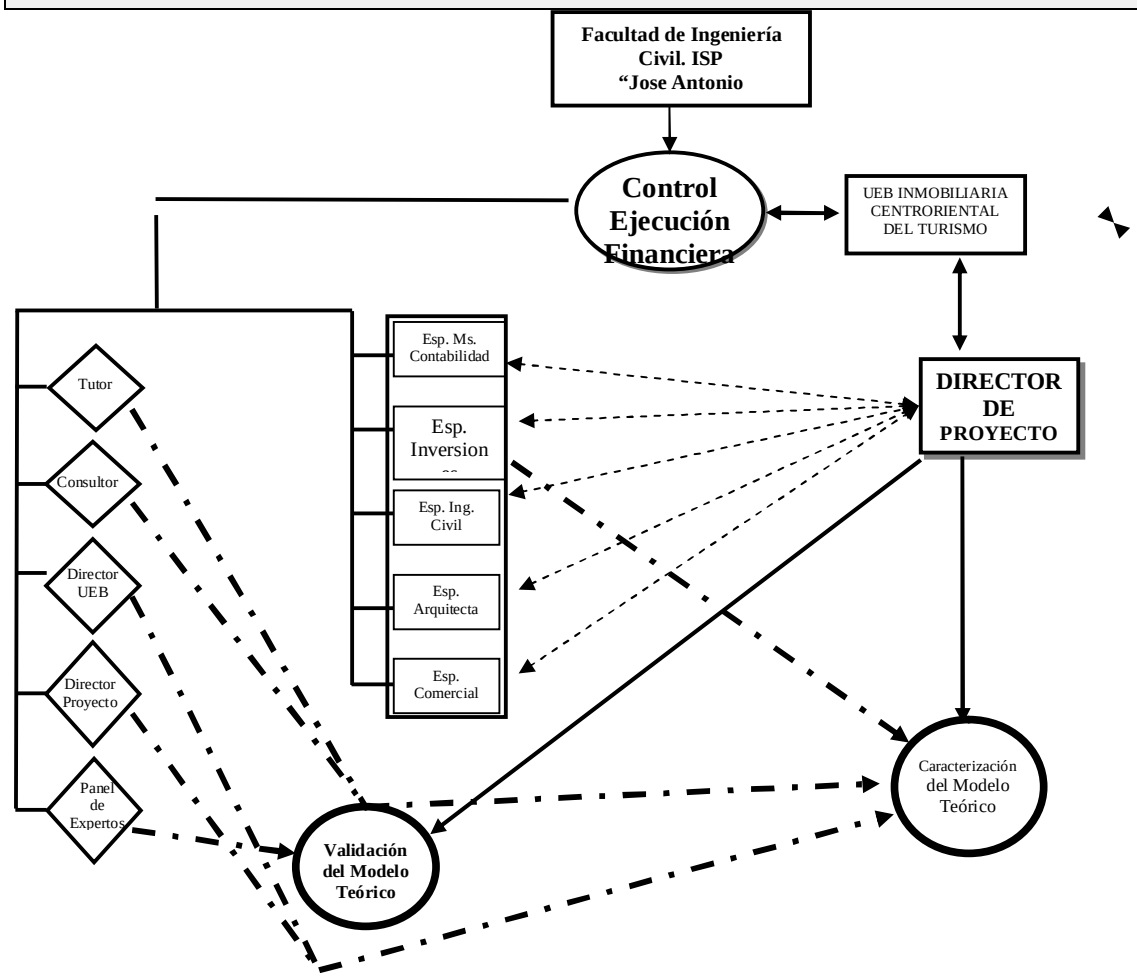
NOMBRE DEL USUARIO: EMPRESA INMOBILIARIA MINTUR

TITULO DEL PROYECTO: **"Aplicación de la Dirección Integrada de Proyectos al control de la ejecución financiera del proyecto de Remodelación del complejo Hotelero Rueda-Ariete."**

MANUAL DE COORDINACIÓN GENERAL
DEL PROYECTO
A N E X O 4

ORGANIGRAMA DEL PROYECTO

ORGANIGRAMA DEL PROYECTO



NOMBRE DEL USUARIO: EMPRESA INMOBILIARIA MINTUR

TITULO DEL PROYECTO: ¨ **Aplicación de la Dirección Integrada de Proyectos al control de la ejecución financiera del proyecto de Remodelación del complejo Hotelero Rueda-Ariete."**

MANUAL DE COORDINACIÓN GENERAL
DEL PROYECTO
A N E X O 1

FORMATO DE LOS DOCUMENTOS DE PROYECTO

I. CORRESPONDENCIA DE SALIDA.

II. AVISO

III. INFORMES MENSUALES

IV. ORDENES DE CAMBIO

V. NOTAS DE REUNION

NOMBRE DEL USUARIO: EMPRESA INMOBILIARIA MINTUR

TITULO DEL PROYECTO: **"Aplicación de la Dirección Integrada de Proyectos al control de la ejecución financiera del proyecto de Remodelación del complejo Hotelero Rueda-Ariete."**

MANUAL DE COORDINACIÓN GENERAL
DEL PROYECTO
A N E X O 1. - I

CORRESPONDENCIA DE SALIDA

DESTINATARIO:		Fecha: 1/02/2009
DIRECCIÓN:		Página: 1 de 1

A la atención de:	
Nº/REF:	**CIEF/09/DP/DM/0001**
ASUNTO:	

Atentamente,

Kry:
Directora de Proyecto

NOMBRE DEL USUARIO: EMPRESA INMOBILIARIA MINTUR

TITULO DEL PROYECTO: **"Aplicación de la Dirección Integrada de Proyectos al control de la ejecución financiera del proyecto de Remodelación del complejo Hotelero Rueda-Ariete."**

MANUAL DE COORDINACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

A N E X O 1 - II

AVISO DE MODIFICACIÓN

DESTINATARIO:		*Fecha: 1/02/2009*
DIRECCIÓN:		*Página: 1 de 1*

A la atención de:	
Nº/REF:	**CIEF/09/DP/DM/0001**
ASUNTO:	**AVISO DE MODIFICACIÓN**

Atentamente,

Kry:
Directora de Proyecto

Realizado	**Comprobado**	**Aprobado**	**D. Proyecto**

NOMBRE DEL USUARIO: EMPRESA INMOBILIARIA MINTUR

TITULO DEL PROYECTO: **"Aplicación de la Dirección Integrada de Proyectos al control de la ejecución financiera del proyecto de Remodelación del complejo Hotelero Rueda-Ariete."**

MANUAL DE COORDINACIÓN GENERAL
DEL PROYECTO
A N E X O 1 - III

INFORMES MENSUALES

INFORME MENSUAL DE PROYECTO.

PROYECTO: **"Aplicación de la Dirección Integrada de Proyectos al control de la ejecución financiera del proyecto de Remodelación del complejo Hotelero Rueda-Ariete."**	***CODIGO:*** **CIEF/09**
TERRITORIO: Ciego de Ávila	
CLASIFICACION: Proyecto de Investigación	
PROPIEDAD: Maestrante	***OPERADOR:*** Maestrante
ETAPA(S):	

I N D I C E

1. RESUMEN GENERAL DEL PROYECTO

   1.1. Síntesis de Resultados
   1.2. Análisis General
   1.3. Principales decisiones adoptadas.
   1.4. Previsiones generales

2. ANÁLISIS POR FASES DEL PROYECTO Y SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS

   2.1. Conceptual.
   a) Alcance/ Configuración.
   b) Plazo.
   c) Costo.
   d) Otros factores (Calidad, Contratos, etc.)

   2.2. Definición.
   a) Alcance/Configuración
   b) Plazo
   c) Coste
   d) Otros factores (Calidad, Contratos, etc.)

   2.3 Ejecución.
   a) Alcance/Configuración
   b) Plazo
   c) Coste
   d) Otros factores (Calidad, Contratos, etc.)

   2.4 Desactivación.
   a) Alcance/Configuración
   b) Plazo
   c) Coste

d) Otros factores (Calidad, Contratos, etc.)

3. PREVISIONES PARA EL PRÓXIMO PERIODO

4. ANEXOS

NOMBRE DEL USUARIO: EMPRESA INMOBILIARIA MINTUR

TITULO DEL PROYECTO: **"Aplicación de la Dirección Integrada de Proyectos al control de la ejecución financiera del proyecto de Remodelación del complejo Hotelero Rueda-Ariete."**

MANUAL DE COORDINACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

A N E X O 1. - IV

ORDENES DE CAMBIO

ORDEN DE CAMBIO						
INMOBILIARIA MINTUR	Código Proyecto:	Proyecto:			Documentación Adjunta:	
Cliente:	Orden de Cambio Nº	Revisión Nº:	Fecha Emisión		Emitida por:	A ejecutar por:
Originada por: Propiedad:	Diseño:	Maestrante:	Tutor:		Consultor:	Otros:
Descripción del Cambio:						
Motivo del Cambio:						
Orden de Cambio Abierta:	Orden de Cambio Cerrada:	Ultima fecha para la decisión (aprobación) por Propiedad:				
EFECTOS DEL CAMBIO SOBRE ACTIVIDADES EDP						
Cod. EDP Activ. Afectada	COSTO	PLAZO				CALIDAD
		Ejecutar después de:	Ejecutar antes de:	Plazo Ejecuc.	Increm. Plazo.	
TOTAL						
VALORACIÓN DEL TRABAJO:						
Aprobada Por: (Fecha y firma)	Propiedad:	Consultor:	Ejecutor:			
Distribuir a:					Observaciones:	

NOMBRE DEL USUARIO: EMPRESA INMOBILIARIA MINTUR

TITULO DEL PROYECTO: **"Aplicación de la Dirección Integrada de Proyectos al control de la ejecución financiera del proyecto de Remodelación del Complejo Rueda – Ariete ¨**

MANUAL DE COORDINACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

A N E X O 1. - V

NOTAS DE REUNIÓN

INMOBILIARIA DEL MINTUR. CIEGO DE ÁVILA.		**NOTA DE REUNION**
PROYECTO: **"Aplicación de la Dirección Integrada de Proyectos al control de la ejecución financiera del proyecto de Remodelación del Complejo Rueda – Ariete ¨** FECHA : LUGAR:		
ASISTENTES :		
	ACCIÓN	
Acuerdo	Responsable	FECHA
DISTRIBUCIÓN :		

ANEXO 2
TRATAMIENTO AL SUBSISTEMA DE CALIDAD

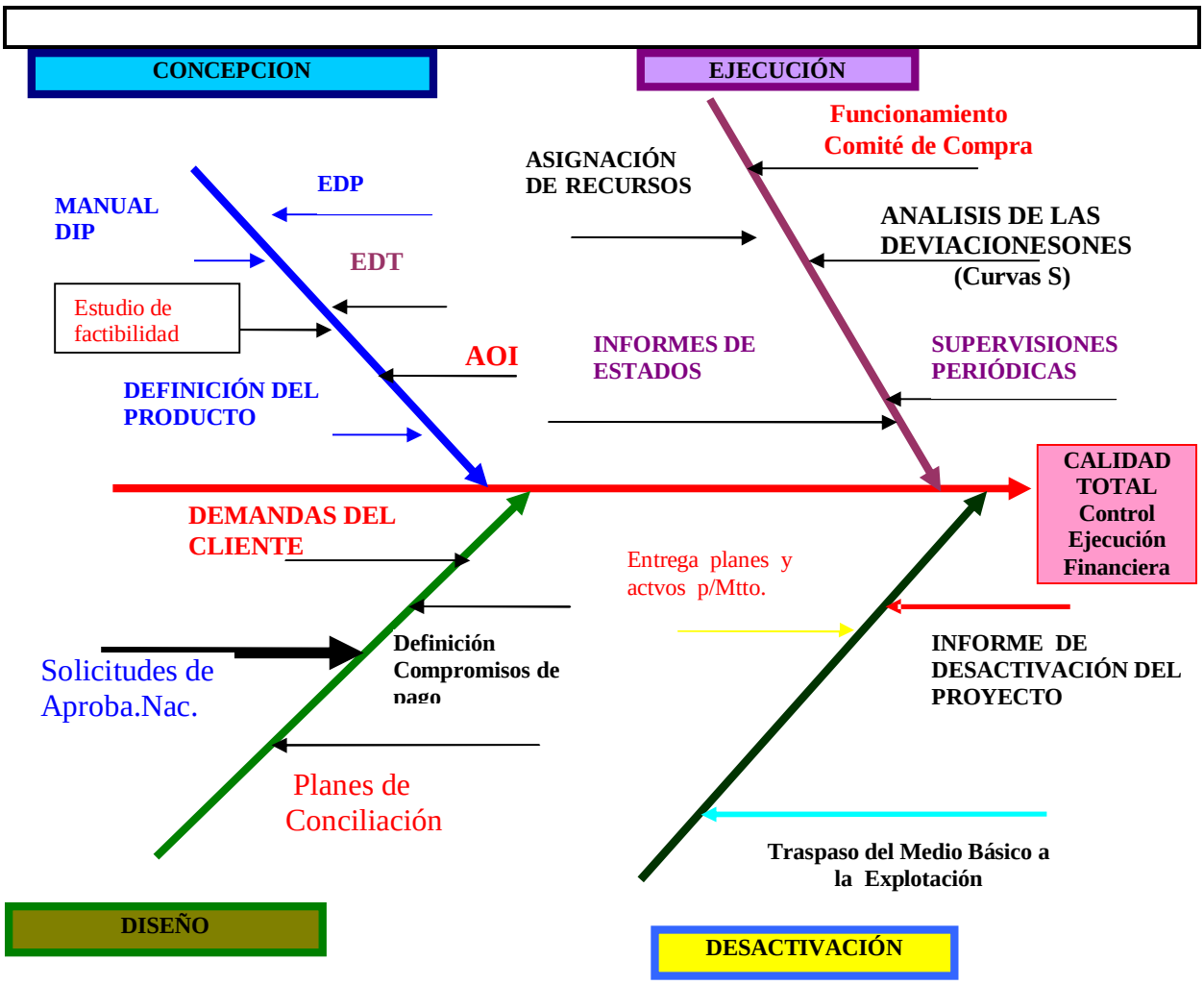


Fig. Diagrama causa efecto (Diagrama de Ishikawa) para el tratamiento del subsistema de calidad del proyecto.

Anexo 3

ENCUESTA INICIAL ESPECIALISTAS

Objetivo: Seleccionar el grupo de Expertos que evaluaran la propuesta de Dirección del Proyecto.

Antes de responder cualquier interrogante es necesario que llene los datos personales que a continuación solicitamos.

Cargo: _____

Años de experiencia en el cargo: _____

Título: Profesor ___ Licenciado ____

Grado científico: Master ___ Doctor ____

Categoría docente: _____

Años de experiencia docente, Dirección y/o en investigación _____

Compañeros, la presente encuesta es con el objetivo de seleccionar a un grupo de personas de gran experiencia en el sector de la Construcción y el Turismo que posteriormente aportaran sus experiencias teóricas en el desarrollo exitoso de este trabajo.

1. Cuantos años lleva usted en el sector de la Construcción laborando.

Menos de 10____ De 10 a 15 ____ De 15 a 20 ____ Mas de 20____

2. Que experiencia en años tiene en las Inversiones Turísticas:

Menos de 10____ De 10 a 15 ____ De 15 a 20 ____ Mas de 20____

3. Domina los Modos de Dirección de las Inversiones?

Si____ No_____ Algo_____

4. Sabes Cómo se realizan los Proyectos de Inversión?

Si____ No_____ Algo _____

5. Ha aplicado las técnicas de la Dirección Integrada de Proyecto?

Siempre____ algunas veces_____ Nunca_____

ANEXO 4

RELACIÓN DE EXPERTOS SELECCIONADOS.

El Panel de Expertos quedó constituido por:

1) Un Arquitecto, Master en Ingeniería Civil. Mención Dirección de Proyectos., Director de la UEB Inmobiliaria Centroriental, Especialista en análisis y desarrollo de inversiones.
2) Una Ingeniera Civil, Master en Ingeniería Civil. Mención Dirección de Proyectos especialista principal de la UEB Inmobiliaria Centroriental.
3) Una Ingeniera Industrial, Master en Ingeniería Civil. Mención Dirección de Proyectos, especialista principal de la UEB Inmobiliaria Centroriental.
4) Un Licenciado en Economía, Master en Contabilidad Gerencial, Subdirector Económico de la UEB Inmobiliaria Centroriental.
5) Un Ingeniero Agroindustrial, especialista principal de la UEB Inmobiliaria Centroriental Diplomado en DIP.
6) Un Ingeniero Eléctrico, especialista principal de la UEB Inmobiliaria Centroriental Diplomado en DIP .
7) Una Arquitecta especialista en inversiones y desarrollo del MNTUR, Master en Durabilidad y Conservación del Hormigón, Diplomada en DIP.

ANEXO 5

GRADO DE INFLUENCIA DE

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teórico realizado por usted.			
Su experiencia Obtenida			
Trabajos de Autores Nacionales			
Trabajos de autores en el Extranjero			
Su conocimiento del estado del problema en el Extranjero.			
Su intuición			

EXPERTOS	**E1**	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**E6**
Coeficiente de competencia	0.97	0.95	0.94	0.94	0.94	0.95

ANEXO – 6

CUESTIONARIO APLICADO A EXPERTOS

OBJETIVO: Perfeccionar el modelo teórico de dirección Integrada del proyecto de implementación de un Modelo de Control de los Costos de Inversión, Remodelación y Reparación de Instalaciones Hoteleras.

Centro de trabajo:_____

Cargo: _____

Años de experiencia en el cargo: _____

Título: Ingeniero ____ Licenciado ____ Técnico Medio____

Grado Científico: Master ___ Doctor ____

Categoría Docente: Instructor___ Ayudante____ Titular____

Relación con los Proyectos de Inversión, Remodelación y Reparaciones de Instalaciones Hoteleras:

Mucha _____Poca_____Ninguna_____

Se solicita su más sincera colaboración al estudiar detenidamente el Modelo teórico de dirección para poder emitir una valoración (**muy adecuada, bastante adecuada, adecuada, poco adecuada y no adecuada)** del diseño que la autora les propone, Con el objetivo de perfeccionar y validar el Modelo y explique el porque de su criterio.

Elemento 1 Correspondencia de la estructura del modelo a los postulados de la DIP.

Muy Adecuado	**Bastante Adecuado**	**Adecuado**	**Poco adecuado**	**No Adecuado**

Elemento 2: Ajuste del modelo teórico a los objetivos del proyecto.

Muy Adecuado	**Bastante Adecuado**	**Adecuado**	**Poco adecuado**	**No Adecuado**

Muy Adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No Adecuado

Elemento 4: garantía que ofrece el modelo teórico del cumplimiento de las responsabilidades de las partes interesadas.

Muy Adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No Adecuado

Elemento 5: Posibilidad de utilizarlo en otros proyectos de la construcción.

Muy Adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No Adecuado

Elemento 6: Propicia una mejora funcional para la empresa.

Muy Adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No Adecuado

OTRA SUGERENCIA QUE CONSIDERE, AGRÉGUELA POR FAVOR.

MUCHAS GRACIAS POR SU COOPERACIÓN

ANEXO 5-B

CUESTIONARIO APLICADO A EXPERTOS SELECIONADOS.

Objetivo: Determinar el grado de argumentación de los Expertos acerca del tema .

Usted ha sido seleccionado para ser consultado respecto al grado de relevancia que le confiere a un conjunto de elementos que conforman la Dirección Integrada del Proyecto de implementación de un Manual DIP para el Control de la Ejecución Financiera del Proyecto de Remodelación del Complejo Hotelero Rueda - Ariete.

Le agradecemos por anticipado el esfuerzo que realizará.

Antes de realizar la consulta, necesitamos determinar su coeficiente de argumentación en el tema, esto es parte del método de investigación “consulta a expertos”. Le pedimos que sea lo más objetivo posible al responder estas preguntas.

Marque con una cruz (X) en la siguiente tabla, el valor que se corresponda con el grado de argumentación sobre el tema asciende desde 0 hasta 10.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Realice una valoración del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación ha tenido en su conocimiento y criterios sobre la Dirección Integrada de Proyecto, para ello marque con una X en alto, medio o bajo.

OTRA SUGERENCIA QUE CONSIDERE, AGRÉGUELA POR FAVOR.

MUCHAS GRACIAS POR SU COOPERACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez M, JM, Investigación cuantitativa/ Investigación cualitativa, 1986.
2. Acerenza Miguel Ángel. Administración del TURISMO. Volumen 1 Conceptualización y Organización. 4ta Edición México , Editorial Trillas S.A de CV 1991.
3. Acerenza Miguel Ángel. Administración del TURISMO. Volumen 2 Planificación y Dirección 2da Edición México , Editorial Trillas S.A de CV 1991.
4. Astigarraga Enero Método Delphi Universidad de Deusto Facultad de CC.EE. y Empresariales E-20.080 Donostia - San Sebastián
5. Arquer, M. Isabel de, Licenciada en Psicología, NTP 401: Fiabilidad humana: métodos de cuantificación, juicio de expertos, versión castellana
6. Beato Pérez Augusto y Fernández Aluart Humberto, Folleto Metodología de la Investigación, Diplomado Ciencia del Proyecto, 2005.
7. Biblioteca, consulta Microsoft Encarta, 2006.
8. Cazau Pablo. La Investigación Descriptiva.
9. Cleland, D.& King W. “Systems Analysis and Project Management. De Mc Graw-Hill. 1985
10. Del Caño. Alfredo y De la Cruz. Pilar; Conceptos Básicos de la Dirección de Proyectos. UNED, Madrid, 1995.
11. Delgado R. La Dirección Integrada de Proyectos (DIP) haciendo uso de las nuevas Tecnologías de la Informática y las Comunicaciones, ISPJAE. CETA, febrero 2003.
12. .Espinet Vázquez, Dr. Ing. Salvador F y Dra. Arq. Sánchez Gutiérrez. Asignatura CIENCIA DEL PROYECTO. Maestría en Ingeniería Civil: Mención Dirección Integrada de Proyectos. Dpto. de Ing. Civil. GUDIP. ISPJAE. 2005 Ciudad de la Habana
13. G.A. Stainer. Planificación de la Alta Dirección. 1994
14. Gómez Senent Eliseo, Proyecto Diseño en Ingeniería, Departamento de Ingeniería Universidad Politécnica de Valencia, España, 1997.
15. Heredia, R., Calidad Total, Editorial Alción, l993.
16. Heredia Scasso, Rafael. Dirección Integrada de Proyectos - DIP – “Project Management”, Segunda Edición; Escuela Superior de Ingenieros Industriales, Universidad Politécnica de Madrid, 1995
17. Heredia, R,; “Dirección Integrada de Proyecto”, Sección de Publicaciones de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid. l999,
18. Hernández Díaz, Edgar A. Planificación Turística; un enfoque metodológico, Editorial Trillas, México 1982

19. Kotler, Philip, Mercadotecnia, Editorial Prnetice Hall Internacional, Bogota 1981
20. LANDETA, Jon. *El metodo Delphi*. Ariel. 1999. Barcelona.
21. Linstone, H., Turoff, M.: « The Delphi Method. Techniques and Applications », Addison-Wesley, 1975,
22. MAGERIT .Metodología de Análisis y Gestión de Riesgos versión 1.0b Ministerio de Administración Publica MEXICO.
23. Métodos y técnicas de dirección / [ct.al]. _ _Ciudad de la Habana: Ed. Centro coordinador de estudios de técnicas de dirección (CCETD), Ministerio de Educación Superior.
24. Millar, Ernest, C. Planeamiento Estrategico. Editorial El Ateneo, Buenos Aires 1975
25. Reglamento del Proceso Inversionista. (Decreto 005), 1977.
26. Resolución 91/2006. Indicaciones para el Proceso Inversionista
27. ROBERTO SAMPIERI & COAUTORES (1998) Metodología de la Investigación (2ª edición). México. Editorial Mc. Graw - Hill.
28. Rodríguez Wong, Manuel, Características del Modelo Industria Turística. Curso de Actualización en Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión, Universidad La Salle Cancún México.
29. Vanegas Pérez, Marisol. Modelos de Desarrollo Turístico. Caso Cancún México. Universidad La Salle Cancún México.

SITIOS DE INTERNET

1- http://www.aulafacil.com. Sitio sobre temas gerenciales

2- www. Monografias .com. Lic. William Acosta Díaz y Lic. Yoany Fernández Gutiérrez Guía para la Evaluación Económica - Financiera de Inversiones Turísticas Cubanas

3- www.tecnonexo.com/teleduc

4- www.gestaenlinea.com/eduempresa/index.asp

5- www.cursosenlinea.cu

6- www. Daedalus. Es

7- www. Directrelief.org

8- www. Fondoempleo.com

9- www.dre.learning.com

10- www. Wikipedia.org

11- http://www.monografías.com.shtml.

12- http://www.telefonica.com.pe/empresas/expertos/pdf/yep.pdf

13- http://msdn.microsoft.com/es-es/library/c4z0hy9a.aspx

14- http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv2.shtml

15- http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/estrategias-de-servicio-al-cliente.htm

16- http://www.calidad.org/public/ ¿Por qué el enfoque de sistema?. Un punto de vista

17- http://www.gestiopolis.com Cómo definir indicadores

18- http://es.wikipedis.org/wiki/ Teoría general de sistema

19- http://www.publispain.com/supertutoriales Evolución de la Teoría de Sistemas en los 70-80

20- http://members.tripod.com/ Conceptos de sistema y Teoría General de Sistemas

21- http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas

22- http://www.deadalus.es El enfoque sistémico. Según Daedalus