

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Negocios y Administración Pública

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN
DIRECCIÓN DE PROYECTOS PREDICTIVOS Y
ADAPTATIVOS**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Proyecto DECOVIBA: “Diseño de edificio de usos múltiples, con destino de coworking y viviendas en el barrio de Barracas, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires”

AUTOR: MARIA CAROLINA LEIS

23-08-2024

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

Tabla de Contenido

Introducción	11
1. Grupo de Procesos de Iniciación	12
1.1 Introducción al Grupo de Procesos de Iniciación	12
1.2 Misión, Visión, Valores y Objetivos de Nova Architects	13
1.3 Caso de Negocio	16
1.3.1 Introducción al Caso de Negocio	16
1.3.2 Descripción General del Proyecto	16
1.3.3 Justificación	17
1.3.4 Alcance	19
1.3.5 Principales Interesados	19
1.3.6 Propósito, Meta y Objetivos	21
1.3.7 Análisis Financiero	22
1.3.8 Conclusiones del Caso de Negocio	24
1.4 Acta de Constitución del Proyecto	25
1.4.1 Nombre del Proyecto	25
1.4.2 Descripción del Proyecto	25
1.4.3 Propósito y Justificación del Proyecto	26
1.4.4 Objetivos del Proyecto	27
1.4.5 Criterios de éxito	29
1.4.6 Principales Entregables	30
1.4.7 Principales Supuestos	33
1.4.8 Principales Restricciones	34
1.4.9 Principales Riesgos Identificados	36
1.4.10 Ciclo de Vida y Cronograma de Hitos	37
1.4.11 Presupuesto	38
1.4.12 Principales Interesados	39
1.4.13 Organización Funcional del Proyecto	41
1.4.13.1 Comité de Dirección del Proyecto.	41
1.4.13.2 Patrocinador del Proyecto.	41

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

3

1.4.13.3	Gerente del Proyecto.....	42
1.4.13.4	Equipo de Proyecto.....	42
1.5	Conclusión del Grupo de Procesos de Iniciación	43
2	Grupo de Procesos de Planificación	45
2.1	Introducción al Grupo de Procesos de Planificación	45
2.2	Plan de Gestión de la Calidad	47
2.2.1	Introducción	47
2.2.2	Enfoque de la Gestión de la Calidad	48
2.2.3	Planificar la Calidad	49
2.2.4	Gestionar la Calidad.....	50
2.2.5	Controlar la Calidad	51
2.2.6	Realizar la Aceptación de los Entregables	53
2.2.7	Aceptación Final del Proyecto	54
2.2.8	Revisión y Mejora Continua	54
2.2.9	Funciones y Responsabilidades en la Gestión de la Calidad	55
2.2.10	Herramientas y técnicas para la Gestión de la Calidad	57
2.2.11	Apéndice al Plan de Gestión de la Calidad	58
2.2.11.1	Apéndice 01: Objetivos y estándares de calidad (DECOVIBA).....	58
2.2.11.2	Apéndice 02: Actividades y Herramientas para Asegurar la Calidad (Procesos).....	60
2.2.11.3	Apéndice 03: Actividades y Herramientas para Asegurar la Calidad (entregables).	61
2.2.11.4	Apéndice 04: Entregables sujetos al control de calidad.	64
2.3	Plan de Gestión del Alcance	65
2.3.1	Introducción	65
2.3.2	Enfoque de la Gestión del Alcance	65
2.3.3	Planificar la Gestión del Alcance.....	66
2.3.4	Recopilar Requerimientos.....	67
2.3.5	Definir el Alcance.....	68
2.3.6	Crear la Estructura de Desglose de Trabajo	68
2.3.7	Validar el Alcance	69
2.3.8	Controlar el Alcance.....	69
2.3.9	Funciones y Responsabilidades en la Gestión del Alcance	70
2.3.10	Herramientas y técnicas para la Gestión del Alcance	72

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

4

2.4	Plan de Gestión de Requerimientos	74
2.4.1	Introducción	74
2.4.2	Enfoque de la Gestión de Requerimientos.....	74
2.4.3	Identificar y Especificar los Requerimientos	75
2.4.3.1	Identificación Progresiva.....	75
2.4.3.2	Actividades para Identificar Requerimientos.	76
2.4.3.3	Documentación de Requerimientos.....	77
2.4.3.4	Matriz de Trazabilidad de Requerimientos.	78
2.4.4	Evaluar y Priorizar los Requerimientos Identificados	78
2.4.5	Aprobar los Requerimientos	79
2.4.6	Supervisar la Inclusión de los Requerimientos.....	79
2.4.7	Validar la Implementación de los Requerimientos.....	80
2.4.8	Ciclo de Vida de los Requerimientos	80
2.4.9	Funciones y Responsabilidades en la Gestión de Requerimientos.....	81
2.4.10	Herramientas y técnicas para la Gestión de Requerimientos	83
2.5	Plan de Aceptación de Entregables.....	85
2.5.1	Introducción	85
2.5.2	Enfoque de Aceptación de Entregables	86
2.5.3	Definir los Criterios de Aceptación	86
2.5.4	Realizar las Actividades para la Aceptación	87
2.5.5	Aceptar o Rechazar Entregables.....	89
2.5.6	Aceptación Final del Proyecto	90
2.5.7	Funciones y Responsabilidades en la Aceptación de Entregables.....	91
2.5.8	Herramientas y técnicas para la Aceptación de Entregables	92
2.6	Plan de Gestión de Interesados	94
2.6.1	Introducción	94
2.6.2	Enfoque de la Gestión de Interesados	94
2.6.3	Identificar a las Partes Interesadas y Grupos de Interés.....	95
2.6.4	Planificar el Involucramiento de los Interesados.....	96
2.6.5	Gestionar el Involucramiento de los Interesados.....	98
2.6.6	Monitorear el involucramiento de los interesados	100
2.6.7	Funciones y Responsabilidades en la Gestión de Interesados	101

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.6.8	Herramientas y técnicas en la Gestión de Interesados.....	102
2.6.9	Análisis de Interesados para el proyecto DECOVIBA	104
2.6.9.1	Apéndice 05: Identificación de las partes relacionadas (DECOVIBA).	104
2.6.9.2	Apéndice 06: Análisis de Interesados y grupos de interés.....	106
2.6.9.3	Apéndice 07: Estrategias para el involucramiento de interesados.....	107
2.7	Plan de Gestión de las Comunicaciones.....	114
2.7.1	Introducción	114
2.7.2	Enfoque de la Gestión de las Comunicaciones.....	115
2.7.3	Planificar la Gestión de las Comunicaciones	115
2.7.4	Gestionar las Comunicaciones	116
2.7.5	Monitorear las Comunicaciones.....	119
2.7.6	Funciones y Responsabilidades en la Gestión de las Comunicaciones.....	120
2.7.7	Herramientas y técnicas en la Gestión de las Comunicaciones.....	122
2.7.8	Análisis de Comunicaciones para el Proyecto DECOVIBA	123
2.7.8.1	Apéndice 08: Necesidades de Información para el proyecto DECOVIBA.....	123
2.7.8.2	Apéndice 09: Matriz de Comunicaciones del Proyecto DECOVIBA.	130
2.8	Plan de Gestión de Riesgos	135
2.8.1	Introducción	135
2.8.2	Enfoque de la Gestión de Riesgos	136
2.8.3	Planificar la Gestión de Riesgos.....	137
2.8.4	Identificar los Riesgos Inherentes.....	138
2.8.5	Evaluar los Riesgos Inherentes	140
2.8.6	Desarrollar la Respuesta a los Riesgos Inherentes	143
2.8.7	Cuantificar el Impacto de los Riesgos Residuales	144
2.8.8	Controlar los Riesgos	146
2.8.9	Funciones y Responsabilidades en la Gestión de Riesgos.....	148
2.8.10	Herramientas y técnicas en la Gestión de Riesgos	150
2.9	Plan de Gestión de las Adquisiciones.....	152
2.9.1	Introducción	152
2.9.2	Enfoque de la Gestión de Adquisiciones.....	152
2.9.3	Planificar la Gestión de las Adquisiciones	153
2.9.3.1	Definir las Adquisiciones.....	154

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.9.3.2	Tipos de Contrato a Utilizar.....	162
2.9.3.3	Listado de Proveedores Precalificados.....	162
2.9.3.4	Principales Riesgos de las Adquisiciones.....	164
2.9.3.5	Proceso de Selección y Determinación de Costos.....	168
2.9.3.6	Documentos de Gestión de Adquisiciones.....	169
2.9.3.7	Principales Restricciones a las Adquisiciones.....	170
2.9.3.8	Actividades para la Gestión de las Adquisiciones.....	171
2.9.4	Efectuar las Adquisiciones.....	174
2.9.5	Controlar las Adquisiciones.....	179
2.9.6	Cerrar las Adquisiciones.....	181
2.9.7	Funciones y Responsabilidades en la Gestión de Adquisiciones.....	182
2.9.8	Herramientas y técnicas en la Gestión de Adquisiciones.....	184
2.9.9	Documentación de Adquisiciones para el Proyecto DECOVIBA	186
2.9.9.1	Apéndice 10: Modelo de Solicitud de Propuesta (RFP).	186
2.9.9.2	Apéndice 11: Modelo de Solicitud de Cotización (RFQ).	189
2.9.9.3	Apéndice 12: Modelo de Términos de Referencia (TDR).	192
2.9.9.4	Apéndice 13: Modelo de Acuerdo de Confidencialidad.	195
2.9.9.5	Apéndice 14: Modelo de Contrato de Precio Fijo.	198
2.9.9.6	Apéndice 15: Modelo de Contrato de Tiempo y Materiales.....	201
2.9.9.7	Apéndice 16: Modelo de Matriz de Evaluación de Propuestas.....	204
2.9.9.8	Apéndice 17: Modelo de Evaluación del Desempeño de las Adquisiciones.....	206
2.9.9.9	Apéndice 18: Modelo de Matriz de Seguimiento de Contratos.....	208
2.10	Plan de Gestión del Cronograma	210
2.10.1	Introducción	210
2.10.2	Enfoque de la Gestión del Cronograma	210
2.10.3	Planificar la Gestión del Cronograma	211
2.10.4	Definir las Actividades.....	211
2.10.5	Secuenciar las Actividades	212
2.10.6	Estimar la Duración de las Actividades	213
2.10.7	Desarrollar el Cronograma	215
2.10.8	Controlar el Cronograma	216
2.10.9	Funciones y Responsabilidades en la Gestión del Cronograma	218

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.10.10	Herramientas y técnicas en la Gestión del Cronograma	220
2.11	Plan de Gestión del Presupuesto	221
2.11.1	Introducción	221
2.11.2	Enfoque de la Gestión del Presupuesto	222
2.11.3	Planificar la Gestión del Presupuesto	223
2.11.4	Estimar los Costos de las Actividades	224
2.11.5	Determinar el Presupuesto	226
2.11.6	Controlar el Presupuesto	227
2.11.7	Funciones y Responsabilidades en la Gestión del Presupuesto	228
2.11.8	Herramientas y técnicas en la Gestión del Presupuesto	230
2.12	Plan de Gestión de Cambios.....	231
2.12.1	Introducción	231
2.12.2	Enfoque de la Gestión de Cambios.....	232
2.12.3	Planificar la Gestión de Cambios	232
2.12.4	Identificar las Solicitudes de Cambio	233
2.12.5	Evaluar los Cambios y Recomendar Acciones	236
2.12.6	Aprobar o Rechazar los Cambios.....	238
2.12.7	Modificar las Líneas Base del Proyecto.....	240
2.12.8	Implementar los cambios.....	241
2.12.9	Controlar los Cambios.....	241
2.12.10	Funciones y Responsabilidades en la Gestión de Cambios	242
2.12.11	Herramientas y técnicas en la Gestión de Cambios.....	243
2.13	Línea Base del Alcance del Proyecto DECOVIBA.....	246
2.13.1	Introducción a la Línea Base del Alcance	246
2.13.2	Enunciado del Alcance	247
2.13.2.1	Introducción.....	247
2.13.2.2	Alcance del Servicio.....	247
2.13.2.3	Exclusiones.....	249
2.13.2.4	Principales Supuestos.....	250
2.13.2.5	Restricciones que Afectan al Alcance del Proyecto.....	251
2.13.2.6	Entregables del Proyecto.....	252
2.13.2.7	Criterios de Aceptación de los Entregables.....	253

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.13.3	Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)	257
2.13.3.1	Introducción.	257
2.13.3.2	Estructura de Desglose del Trabajo (DECOVIBA).	257
2.13.4	Diccionario de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).....	269
2.13.4.1	Introducción.	269
2.13.4.2	Diccionario de la EDT (DECOVIBA).....	269
2.13.5	Conclusión de la Línea Base del Alcance.....	274
2.14	Línea Base del Cronograma del Proyecto DECOVIBA.....	275
2.14.1	Introducción a la Línea Base del Cronograma	275
2.14.2	Secuenciamiento de actividades y determinación de duraciones	276
2.14.3	Cronograma resumido	287
2.14.4	Cronograma Detallado.....	288
2.14.5	Conclusión de la Línea Base del Cronograma.....	311
2.15	Línea Base del Presupuesto del Proyecto DECOVIBA.....	312
2.15.1	Introducción a la Línea Base del Presupuesto	312
2.15.2	Determinación del Costo por hora de cada recurso	312
2.15.3	Presupuesto Resumido	316
2.15.4	Presupuesto Detallado.....	317
2.15.5	Conclusión sobre la Línea Base del Presupuesto.....	328
2.16	Conclusión del Grupo de Procesos de Planificación	329
3.	Grupo de Procesos de Ejecución y Control.....	331
3.1	Introducción al Grupo de Procesos de Iniciación y Control	331
3.2	Gestión del Avance del Proyecto	332
3.2.1	Informe de Avance (antes de cambios)	334
3.2.2	Matriz de Probabilidad e Impacto de Riesgos.....	344
3.2.3	Registro de Riesgos del Proyecto.....	347
3.3	Gestión de Cambios en el Proyecto	351
3.3.1.	Solicitud de Cambio - 001 – Terraza Verde.....	353
3.3.2.	Solicitud de Cambio - 002 - Cambio Normativo.	358
3.3.3.	Informe de Avance (después de cambios).	363
3.4	Gestión de Adquisiciones	376
3.4.1.	Criterios de Selección y Matriz de Evaluación de Propuestas.	377

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

3.5	Conclusiones sobre el Grupo de Procesos de Ejecución y Control	382
4.	Grupo de Procesos de Cierre	384
4.1	Introducción al Grupo de Procesos de Cierre	384
4.2	Informe Final del Proyecto	386
4.2.1.	Resumen Ejecutivo	386
4.2.1.1.	Breve Descripción del Proyecto.....	386
4.2.1.2.	Objetivos Principales.	387
4.2.1.3.	Resultados Clave.....	387
4.2.1.4.	Conclusiones y Recomendaciones.....	388
4.2.2.	Introducción	390
4.2.2.1.	Contexto y Antecedentes.....	390
4.2.2.2.	Propósito del Informe.....	392
4.2.2.3.	Alcance del Proyecto DECOVIBA.	393
4.2.3.	Descripción del Proyecto	395
4.2.3.1.	Objetivos.....	395
4.2.3.2.	Entregables del Proyecto.	398
4.2.3.3.	Cronograma y Presupuesto del Proyecto.....	400
4.2.4.	Metodología	402
4.2.4.1.	Enfoque de Gestión del Proyecto.	402
4.2.4.2.	Herramientas y Técnicas utilizadas.....	402
4.2.4.3.	Procesos de Control y Seguimiento.....	404
4.2.5.	Desempeño del Proyecto	406
4.2.6.	Gestión de Riesgos.....	408
4.2.7.	Gestión de Cambios	410
4.2.8.	Lecciones Aprendidas	412
4.2.9.	Conclusiones y Recomendaciones.....	414
4.3	Registro de Aceptación de Entregables.....	417
4.4	Registro de Lecciones Aprendidas	430
4.4.1.	Introducción	430
4.4.2.	Propósito del Documento.	430
4.4.3.	Alcance del Documento.	430
4.4.4.	Metodología Utilizada para Recopilar las Lecciones Aprendidas	431

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

10

4.4.5.	Registro de Lecciones Aprendidas	431
4.4.6.	Conclusiones	436
4.5	Conclusiones sobre el Grupo de Procesos de Cierre	437
	Conclusión Final del Trabajo	439

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

11

Introducción

El presente documento forma parte de los requisitos para la obtención del título de posgrado en la carrera de Especialización en Dirección de Proyectos Predictivos y Adaptativos de la Escuela de Negocios y Administración Pública, de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad de Buenos Aires.

Este trabajo simula un proyecto real, con el objetivo de aplicar los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación, integrándolos en un contexto práctico y temporalmente definido.

El proyecto desarrollado consiste en el diseño de un inmueble de usos mixtos, enfocado principalmente en viviendas, pero que también incluye espacios de trabajo colaborativo (coworking) e incorpora conceptos de sustentabilidad. El mismo estará ubicado en un terreno específico, propiedad de un inversor particular, en el barrio de Barracas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Se presentan, compilados en este mismo documento, diferentes entregables vinculados con la gestión de proyectos que abarcan todas las etapas del ciclo de vida: inicio, planificación, ejecución y control y cierre.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

1. Grupo de Procesos de Iniciación

1.1 Introducción al Grupo de Procesos de Iniciación

El Grupo de Procesos de Iniciación constituye la primera fase en la gestión de cualquier proyecto y establece los cimientos sobre los cuales se construirá el resto del trabajo. Durante esta etapa crítica, se define el marco general del proyecto, incluyendo su propósito, justificación, y los principales elementos que guiarán su ejecución y control. Es en este punto donde se formaliza la existencia del proyecto a través de la creación del Acta de Constitución del Proyecto, que no solo legitima los esfuerzos que se desplegarán a continuación, sino que también establece las bases para la planificación detallada.

Este capítulo abordará, en primer lugar, los principios fundamentales que guían a la organización Nova Architects, presentando su Misión, Visión, Valores y Objetivos. A continuación, se profundizará en el Caso de Negocio, que proporciona la justificación económica y estratégica para el proyecto, definiendo los beneficios esperados y el alineamiento con los objetivos corporativos. Finalmente, se analizará en detalle el Acta de Constitución del Proyecto, donde se especificarán los principales entregables, supuestos, restricciones, riesgos, y la estructura organizacional que apoyará su ejecución.

Cada una de estas secciones tiene como objetivo garantizar que todas las partes interesadas compartan una comprensión común del proyecto desde sus inicios, facilitando así una alineación efectiva de expectativas y esfuerzos a lo largo de todo su ciclo de vida.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

1.2 Misión, Visión, Valores y Objetivos de Nova Architects

Nova Architects se ha establecido con una visión clara: ser reconocida como líder en diseño y construcción sustentable, creando espacios innovadores que no solo promuevan el bienestar y la eficiencia energética, sino que también estén en completa armonía con el medio ambiente. La firma aspira a contribuir al desarrollo urbano sostenible, mejorando la calidad de vida de las comunidades en las que opera.

La misión de Nova Architects es diseñar y construir soluciones arquitectónicas que integren creatividad, tecnología y principios de sostenibilidad. La empresa se compromete a ofrecer servicios de alta calidad, superando constantemente las expectativas de sus clientes y generando un impacto positivo en el entorno urbano. En este sentido, Nova Architects valora profundamente la colaboración, la innovación y el respeto por el medio ambiente, esforzándose incansablemente por convertir ideas visionarias en realidades tangibles que beneficien a la sociedad.

En cuanto a los valores fundamentales que guían a Nova Architects, la sustentabilidad ocupa un lugar central. La empresa reconoce su responsabilidad de cuidar el planeta, por lo que integra prácticas y tecnologías sostenibles en todos sus proyectos, con el objetivo de minimizar el impacto ambiental y promover la eficiencia energética. La innovación también es una piedra angular de la empresa, que mantiene un enfoque constante en la creatividad y la búsqueda de nuevas ideas y enfoques, permitiéndole ofrecer soluciones arquitectónicas avanzadas y efectivas. La calidad, por su parte, es un compromiso permanente, asegurando resultados excepcionales desde el diseño hasta la construcción mediante estándares rigurosos.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

La integridad es otro de los valores esenciales en todas las relaciones comerciales de Nova Architects. La empresa valora profundamente la confianza de sus clientes y socios, y se esfuerza por ser un ejemplo de ética profesional. La colaboración es fundamental en su enfoque de trabajo, fomentando un ambiente de trabajo en equipo tanto internamente como con clientes y proveedores, con el objetivo de lograr los mejores resultados. Además, la orientación al cliente es una prioridad constante, buscando siempre escuchar y entender sus necesidades para adaptar los servicios y superar sus expectativas. Nova Architects también valora el desarrollo continuo, invirtiendo en la formación y el crecimiento profesional de su equipo, para mantenerse a la vanguardia del sector. Finalmente, la responsabilidad social es un compromiso inquebrantable, ya que la empresa busca contribuir positivamente a la sociedad y mejorar la calidad de vida de las comunidades en las que opera.

En relación con sus objetivos, Nova Architects ha establecido metas claras que considera esenciales para su crecimiento y éxito continuo. La empresa se propone promover la sustentabilidad en cada proyecto, incorporando prácticas y tecnologías que logren eficiencia energética y una significativa reducción de la huella de carbono. También busca expandir su presencia en el mercado, ampliando su portafolio de proyectos en distintas regiones y sectores, consolidándose como un referente en el diseño y construcción de edificaciones sustentables. Asimismo, fomenta la innovación y la creatividad mediante el desarrollo continuo de nuevas ideas y soluciones arquitectónicas que respondan a las necesidades cambiantes del mercado y de las comunidades. Otro de sus objetivos clave es mejorar la calidad de vida de las comunidades en las que opera, creando espacios funcionales y estéticamente atractivos que contribuyan al bienestar y al desarrollo social y económico. Garantizar la satisfacción del cliente es también una prioridad fundamental, ofreciendo un servicio excepcional y personalizado para asegurar que cada proyecto cumpla con las expectativas y necesidades específicas de sus clientes. Por último, Nova Architects

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

15

se enfoca en desarrollar y retener talento, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y estimulante, apoyando el desarrollo profesional de su equipo y atrayendo nuevos talentos comprometidos con los valores y objetivos de la empresa.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

1.3 Caso de Negocio

1.3.1 Introducción al Caso de Negocio

El presente caso de negocio tiene como objetivo presentar la propuesta para el proyecto “Diseño de Edificio de Usos Múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en el barrio de Barracas, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires” (DECOVIBA). Este proyecto será liderado por Nova Architects, un prestigioso estudio de diseño y construcción con una destacada trayectoria en el mercado. El equipo de Nova Architects está compuesto por profesionales altamente calificados, incluidos Maestros Mayores de Obra y un Gerente de Proyecto, quienes han decidido unir sus talentos y conocimientos para llevar adelante esta iniciativa. El proyecto se desarrollará en un terreno propiedad de un inversor particular, quien busca incorporar criterios de sustentabilidad y transformar un estacionamiento comercial privado en un activo de uso mixto que beneficie tanto a la comunidad como a la inversión.

1.3.2 Descripción General del Proyecto

El proyecto consiste en el diseño de un edificio de usos múltiples de cuatro pisos y un subsuelo en el barrio de Barracas, destinado a espacios de coworking y viviendas. Con una superficie máxima construible de 4000 metros cuadrados, el diseño del edificio seguirá el siguiente esquema: el subsuelo incluirá un estacionamiento inteligente con espacios para autos, motos y bicicletas, proporcionando soluciones de movilidad sostenible tanto para residentes como para inquilinos y visitantes. En la planta baja se dispondrá de una cafetería, baños modernos y áreas cubiertas de recreación para niños y adultos, junto con un amplio espacio verde al aire libre. El primer piso y el entrepiso se destinarán a un espacio de

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

17

coworking, que ofrecerá instalaciones de vanguardia para profesionales y emprendedores, con áreas de trabajo compartidas, salas de reuniones, áreas de descanso, servicios de oficina y acceso a tecnología avanzada. Finalmente, del segundo al cuarto piso se desarrollarán unidades de vivienda de alta calidad, en diversos tamaños, desde departamentos de un ambiente hasta espaciosos hogares de cuatro ambientes. Estas viviendas están diseñadas para quienes buscan la comodidad de vivir y trabajar en el mismo lugar, con un enfoque en la eficiencia y la comodidad, brindando un ambiente agradable y funcional.

El edificio contará con una ubicación estratégica en una zona de rápido crecimiento y desarrollo urbano, lo que lo convierte en una inversión atractiva. El proyecto se presenta como un innovador enclave arquitectónico que integrará funcionalidad, sustentabilidad y recreación en un espacio único y diverso. Cada rincón será cuidadosamente diseñado para ofrecer comodidad y una calidad de vida inigualable, convirtiéndolo en un ícono arquitectónico en el dinámico paisaje de Barracas.

1.3.3 Justificación

La justificación de este proyecto se sustenta en su alineación con los valores y objetivos de Nova Architects, creando una oportunidad excepcional en el mercado de la arquitectura y la construcción. El compromiso con la sustentabilidad es uno de los pilares fundamentales de Nova Architects. El diseño de un edificio que cumple con criterios de sustentabilidad refleja este valor, promoviendo prácticas sostenibles. Este proyecto integra tecnologías y prácticas que minimizan el impacto ambiental y maximizan la eficiencia energética, respondiendo a la creciente demanda de soluciones ecoamigables en el mercado y contribuyendo a la construcción de un futuro más sostenible.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

La posibilidad de obtener una certificación LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) representa una oportunidad para consolidar a Nova Architects como un referente en el diseño de inmuebles sustentables. Esta distinción no solo añade valor al proyecto, sino que también refuerza la reputación de la empresa por su capacidad de innovación y compromiso con la excelencia, uno de sus valores fundamentales.

El proyecto multifuncional ofrece una combinación única de espacios, incluyendo coworking, áreas de recreación y viviendas, que atienden a una variedad de necesidades y crean sinergias que mejoran la funcionalidad y eficiencia del edificio. Esta característica se alinea con el valor de calidad y con el objetivo de fomentar la innovación y la creatividad. Además, la adaptabilidad del diseño permite responder a las cambiantes demandas del mercado, asegurando la relevancia y sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

La ubicación estratégica del proyecto en Barracas, una zona en rápido crecimiento, representa una oportunidad significativa para la inversión inmobiliaria y la revitalización de la comunidad local. El desarrollo urbano en esta área está alineado con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las comunidades donde el estudio desarrolla sus actividades. Al llevar a cabo este proyecto, Nova Architects no solo fortalece su posicionamiento en el mercado local, sino que también contribuye al desarrollo urbano sostenible, reflejando su compromiso con la responsabilidad social.

En resumen, este proyecto es una oportunidad única que no solo beneficiará al inversor, sino que también contribuirá al desarrollo sostenible de la comunidad, consolidando la posición de Nova Architects en el mercado como líder en diseño arquitectónico sustentable y alineándose con sus valores y objetivos fundamentales.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

1.3.4 Alcance

El proyecto incluirá un análisis de viabilidad que contemplará la inspección del inmueble donde se desarrollará la obra, la identificación de estructuras preexistentes, la zonificación, las posibilidades constructivas, y el análisis del impacto ambiental, del entorno y de la normativa aplicable que condicionarán el proyecto. Posteriormente, se llevará a cabo el diseño conceptual del inmueble, para una superficie total estimada de 4000 metros cuadrados. Este diseño se realizará mediante croquis, bocetos o modelos 3D, teniendo en cuenta los requerimientos, las posibilidades constructivas y la incorporación de criterios de sustentabilidad, así como la maximización y funcionalidad del espacio, con el fin de validarlo con el cliente. A continuación, se desarrollará el diseño final del edificio a construir, detallando todos los aspectos arquitectónicos, estructurales y de instalaciones del proyecto. Finalmente, se confeccionará la documentación técnica necesaria para la obtención de los permisos y autorizaciones requeridos para ejecutar la obra, junto con el presupuesto detallado para su desarrollo.

Cabe destacar que el proyecto no incluirá la dirección de obra. En caso de que el cliente desee avanzar con la construcción, esta última deberá cotizarse y considerarse como un nuevo proyecto.

1.3.5 Principales Interesados

A continuación, se identifican los principales interesados en el proyecto y sus expectativas:

Grupo de Interesados	Expectativas
Equipo del Proyecto	- Realizar un trabajo profesional de alta calidad que permita al equipo demostrar sus habilidades y competencias. - Crear un diseño arquitectónico único y reconocido, que eleve la reputación de Nova Architects en el mercado.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

Grupo de Interesados	Expectativas
	• Obtener beneficios económicos y oportunidades de desarrollo profesional a través del éxito del proyecto.
Inversionista	• Obtener un diseño de un edificio sustentable, moderno y rentable que maximice el retorno de la inversión. • Mantener los costos bajo control sin comprometer la calidad del diseño. • Generar beneficios económicos a través de la venta o alquiler del inmueble, con especial énfasis en la rentabilidad a largo plazo.
Potenciales Clientes (Coworkers e inquilinos)	• Disponer de un espacio de trabajo confortable, moderno y bien equipado, que facilite la productividad y el networking. • Tener la capacidad de separar el entorno laboral del personal en un ambiente profesional. • Lograr sinergias y colaboraciones con otros profesionales en un entorno flexible y dinámico.
Potenciales Clientes (dueños de viviendas)	• Tener acceso a viviendas de alta calidad en una zona segura, con un buen equilibrio entre costo y beneficios. • Disfrutar de comodidades y servicios cercanos, incluyendo áreas de esparcimiento y fácil movilidad dentro de CABA. • Vivir en un entorno que promueva la sostenibilidad y la calidad de vida.
Vecinos de la zona	• Minimizar las molestias durante la fase de construcción mediante una adecuada gestión de los impactos. • Asegurar una convivencia armoniosa con los nuevos residentes del edificio una vez terminado el proyecto.
Comerciantes / Profesionales de la zona	• Aumentar su clientela y sus ingresos gracias a la afluencia de trabajadores y nuevos residentes del edificio. • Participar en una economía local revitalizada que ofrezca más oportunidades comerciales.
GCBA	• Asegurar que el proyecto cumpla con los códigos de edificabilidad y urbanismo. • Fomentar el desarrollo urbano sostenible en Barracas, aumentando el valor de la zona y atrayendo futuros proyectos. • Promover prácticas de sostenibilidad que estén alineadas con las políticas y objetivos del GCBA.
Agencias Inmobiliarias de la zona	• Incrementar sus ingresos mediante la gestión de las operaciones de compraventa y alquiler del nuevo inmueble. • Aprovechar la oportunidad de comercializar un proyecto innovador y de alta demanda.
Competidores	• Mantener su cuota de mercado evitando la pérdida de clientes hacia el nuevo proyecto de Nova Architects. • Adaptarse a la competencia introduciendo mejoras en sus propios servicios y ofertas.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

1.3.6 Propósito, Meta y Objetivos

El proyecto DECOVIBA tiene como propósito fundamental la creación de un diseño arquitectónico innovador y sustentable que armonice la funcionalidad de espacios de coworking de vanguardia con unidades de vivienda de alta calidad. El objetivo principal es diseñar un edificio de usos múltiples que responda a la creciente demanda de espacios de trabajo compartido y residencias modernas en el barrio de Barracas, integrando criterios de sustentabilidad y eficiencia energética, y contribuyendo al desarrollo de un entorno más sostenible para la comunidad.

La meta del proyecto es desarrollar un diseño arquitectónico que sea tanto innovador como sustentable para un edificio de 4000 metros cuadrados en Barracas, asegurando que cumpla con los más altos estándares de eficiencia energética y sostenibilidad. El objetivo es obtener la certificación LEED, garantizando que el proyecto se destaque por su compromiso con el medio ambiente y su enfoque en prácticas de construcción responsables. El diseño debe completarse en un plazo de 10 meses, superando las expectativas del cliente y posicionando a Nova Architects como líder en la creación de proyectos arquitectónicos sustentables.

Los objetivos específicos del proyecto incluyen:

1. Diseñar un edificio multifuncional que integre espacios de coworking, áreas de recreación y viviendas, adaptándose a las necesidades de diversos usuarios y fomentando la sinergia entre ellos.
2. Cumplir con los estándares de certificación LEED, implementando prácticas y tecnologías que minimicen el impacto ambiental del edificio, desde su construcción hasta su operación.

- ### 1.3.7 Análisis Financiero

		PERÍODO (MES)										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Ingresos del Proyecto												
Honorarios por Diseño		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	300.000
Total Ingresos	0	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	300.000
Gastos del Proyecto												
Honorarios Proyecto	1.750	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	71.750
Honorarios Equipo Proyecto	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	49.500
Honorarios Expertos		2.000	2.000	6.000	2.000	2.000	2.000	2.000	6.500	2.000	2.000	28.500
Gastos Varios	1.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.500	4.500	42.000
Total Gastos	7.250	17.500	17.500	21.500	17.500	17.500	17.500	17.500	22.000	18.000	18.000	191.750
Ingresos - Gastos	-7.250	12.500	12.500	8.500	12.500	12.500	12.500	12.500	8.000	12.000	12.000	108.250
VAN	92.931											
TIR	1,68											
		Tasa Ref Anual USD				8,00%						
		Tasa Ref Mensual USD				0,67%						

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

El análisis financiero del proyecto DECOVIBA muestra resultados muy favorables, confirmando la viabilidad económica y justificando plenamente la inversión propuesta. Los ingresos generados por los honorarios de diseño alcanzarán un total de \$300.000 a lo largo del proyecto, distribuidos de manera constante durante los diez meses de ejecución.

Por otro lado, los gastos proyectados ascienden a \$191.750, cubriendo honorarios del equipo, expertos y otros costos operativos esenciales para la ejecución del proyecto. Esta estructura de costos planificada garantiza un manejo eficiente de los recursos y asegura que se mantengan dentro de los márgenes previstos, sin comprometer la calidad o la continuidad del proyecto.

La diferencia positiva entre ingresos y gastos, que resulta en un beneficio neto de \$108.250, demuestra la rentabilidad del proyecto desde una perspectiva tanto operativa como financiera. Además, el Valor Actual Neto (VAN) de \$92.931, calculado con una tasa de referencia anual del 8%, y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 1,68, refuerzan aún más la viabilidad financiera. Estos indicadores no solo son satisfactorios, sino que evidencian una gestión financiera robusta, capaz de generar un retorno atractivo para los inversionistas.

Por último, el cálculo del Retorno sobre la Inversión (ROI) se sitúa en un sólido 56,45%, subrayando que el proyecto no solo recuperará la inversión inicial, sino que generará un valor significativo sobre esta. Este análisis financiero proporciona un fuerte argumento a favor del avance del proyecto DECOVIBA, demostrando que es financieramente viable y rentable.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

1.3.8 Conclusiones del Caso de Negocio

El proyecto DECOVIBA representa una oportunidad única para Nova Architects de desarrollar un proyecto arquitectónico de alta calidad que combine funcionalidad, sostenibilidad y estética en un entorno urbano en expansión. El análisis detallado del caso de negocio demuestra que el proyecto es económicamente viable, con un retorno sobre la inversión atractivo y un riesgo moderado. El enfoque en la sostenibilidad y la innovación no solo alinea el proyecto con los valores de Nova Architects, sino que también lo posiciona para ser un referente en el mercado de la construcción sustentable.

Con la obtención de la certificación LEED, el proyecto no solo mejorará la reputación de Nova Architects, sino que también aportará un valor significativo al inversor, los futuros usuarios del edificio y la comunidad en general. La cuidadosa planificación, el diseño innovador y el compromiso con la calidad aseguran que el proyecto no solo cumplirá, sino que superará las expectativas de todas las partes interesadas.

En resumen, el caso de negocio para el proyecto DECOVIBA está sólidamente justificado, tanto desde una perspectiva económica como estratégica, y representa una excelente oportunidad para impulsar el crecimiento y consolidar la posición de Nova Architects en el mercado de arquitectura sustentable.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

1.4 Acta de Constitución del Proyecto

1.4.1 Nombre del Proyecto

El proyecto llevará por nombre: “Diseño de Edificio de Usos Múltiples con Destino de Coworking y Viviendas en el Barrio de Barracas, Ciudad Autónoma de Buenos Aires”, y se identificará como “DECOVIBA”.

1.4.2 Descripción del Proyecto

Este proyecto implica realizar un análisis preliminar de viabilidad que incluirá la inspección del inmueble propuesto para la obra, la identificación de las estructuras existentes, la evaluación de la zonificación, y el análisis de las posibilidades constructivas, el impacto ambiental, el entorno y la normativa aplicable.

Posteriormente, se desarrollará el diseño de un edificio de usos múltiples, compuesto por un máximo de cuatro pisos y un subsuelo, destinado a coworking y viviendas. El diseño conceptual, que abarcará una superficie total de aproximadamente 4000 metros cuadrados, se elaborará mediante croquis, bocetos o modelos tridimensionales. Este diseño considerará los requisitos del cliente, las posibilidades constructivas y criterios de sostenibilidad, buscando maximizar la funcionalidad del espacio y obtener la validación del cliente.

El diseño detallado abarcará todos los aspectos del proyecto, incluidos los arquitectónicos, estructurales y de instalaciones. Además, se preparará la documentación técnica necesaria para la

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

obtención de permisos y autorizaciones requeridos para la ejecución de la obra, así como un presupuesto detallado para su desarrollo. Cabe señalar que la dirección de obra no está incluida en este proyecto. Si el cliente decide avanzar con la construcción, este se cotizará como un nuevo proyecto.

1.4.3 Propósito y Justificación del Proyecto

El propósito del proyecto DECOVIBA es diseñar un edificio de usos múltiples en el barrio de Barracas que responda a la creciente demanda de espacios de coworking y viviendas de alta calidad. Este edificio integrará criterios de sustentabilidad y eficiencia energética, promoviendo un entorno más sostenible para la comunidad.

La justificación del proyecto radica en su alineación con los valores y objetivos tanto de Nova Architects como del cliente. Representa una oportunidad excepcional en el mercado de la arquitectura y la construcción al promover prácticas sostenibles y atender a la creciente demanda de soluciones eco-amigables.

El compromiso con la sustentabilidad es fundamental para ambas partes. Este proyecto incorporará tecnologías y prácticas que reducirán el impacto ambiental y maximizarán la eficiencia energética, contribuyendo a un futuro más sostenible. La obtención de una certificación LEED consolidará a ambas partes como referentes en el diseño de inmuebles sustentables, aumentando el valor del proyecto y fortaleciendo su reputación por la innovación y su compromiso con la excelencia.

La diversidad de usos del edificio —coworking, áreas recreativas y viviendas— abordará una variedad de necesidades, mejorando la funcionalidad y eficiencia del edificio. Esta característica se alinea con el objetivo de fomentar la innovación y la creatividad, y la adaptabilidad del diseño permitirá

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

27

responder a las cambiantes demandas del mercado, asegurando la relevancia y sostenibilidad a largo plazo.

Ubicado estratégicamente en Barracas, una zona en rápido crecimiento, el proyecto ofrece una oportunidad significativa para la inversión inmobiliaria y la revitalización de la comunidad local. El desarrollo del proyecto fortalecerá el posicionamiento de Nova Architects y del cliente en el mercado, contribuyendo al desarrollo urbano sostenible y reflejando su compromiso con la responsabilidad social.

En resumen, este proyecto no solo beneficiará a las partes involucradas, sino que también contribuirá al desarrollo sostenible de la comunidad, consolidando a Nova Architects y al cliente como líderes en diseño arquitectónico sustentable.

1.4.4 Objetivos del Proyecto

El proyecto DECOVIBA tiene como objetivo desarrollar un diseño arquitectónico innovador, moderno y sostenible que cumpla con los más altos estándares de eficiencia energética y sostenibilidad, promoviendo un entorno respetuoso con el medio ambiente. Los objetivos específicos del proyecto están claramente definidos, con indicadores precisos y medios de verificación establecidos para garantizar su cumplimiento. La periodicidad de la evaluación está diseñada para asegurar un seguimiento riguroso del progreso del proyecto.

A continuación, se presenta un cuadro que detalla los objetivos del proyecto, los estándares definidos o indicadores correspondientes, los medios de verificación y la periodicidad con la que se realizarán las evaluaciones:

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

N°	Objetivo	Estándar definido / Indicador	Medios de Verificación	Periodicidad
1	Obtener la certificación LEED para el diseño del edificio	Certificación LEED obtenida dentro de los 6 meses siguientes al finalizar el proyecto.	Certificado emitido por el organismo correspondiente	Única vez
2	Garantizar un alto grado de satisfacción del cliente mediante un diseño que cumpla y supere sus expectativas	Encuestas de satisfacción del cliente con una calificación mínima de 80%, al final del proyecto.	Resultados de encuestas y feedback del cliente	Al final de cada etapa; con cada entregable principal y al finalizar el proyecto
3	Incorporar al menos 5 criterios de sostenibilidad en el diseño, tales como el uso de materiales sostenibles, mejora de la calidad del aire interior, implementación de un plan de gestión de residuos, integración de fuentes de energía renovable, y creación de espacios verdes.	5 criterios de sostenibilidad incluidos y aceptados por el cliente, al final del proyecto.	Lista de verificación del cumplimiento de criterios de sostenibilidad	Con la aprobación de los requerimientos iniciales y finales; al final de cada ciclo de revisión del diseño final y al finalizar el proyecto
4	Implementar al menos tres características de diseño innovadoras que mejoren la estética y la funcionalidad del edificio (como fachada inteligente, tecnología del edificio inteligente, diseño biofílico, espacios multifuncionales flexibles)	3 características innovadoras de diseño implementadas, al final del proyecto.	Lista de verificación de características de diseño innovadoras propuestas y aceptadas en el proyecto.	Con la aprobación de los requerimientos iniciales y finales; al final de cada ciclo de revisión del diseño final y al finalizar el proyecto
5	Implementar medidas de eficiencia energética para reducir el consumo de energía y minimizar la huella de carbono del edificio.	Reducción del consumo estimado de energía, en al menos un 20%, comparado con inmuebles similares, al final del proyecto.	Lista de verificación del cumplimiento de requerimientos	Con la aprobación de los requerimientos iniciales y finales; al final de cada ciclo de revisión del diseño final y al finalizar el proyecto
6	Incorporar tecnologías y prácticas de eficiencia hídrica para reducir el consumo de agua potable.	Reducción del consumo estimado de agua potable, en al menos un 20%, comparado con inmuebles similares, al final del proyecto.	Lista de verificación del cumplimiento de requerimientos	Con la aprobación de los requerimientos iniciales y finales; al final de cada ciclo de revisión del diseño final y al finalizar el proyecto

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

29

N°	Objetivo	Estándar definido / Indicador	Medios de Verificación	Periodicidad
7	Cumplir con las especificaciones de diseño y funcionalidad requeridas	100 % de requerimientos incorporados, al final del proyecto.	Lista de verificación del cumplimiento de requerimientos	Al final de cada etapa; con cada entregable principal y al finalizar el proyecto
8	Cumplir con todas las leyes y regulaciones normativas, de seguridad, construcción y ambientales en el desarrollo del diseño	100 % de requerimientos normativos incorporados, al final del proyecto.	Lista de verificación del cumplimiento de requerimientos normativos	Con la aprobación de los requerimientos iniciales y finales; al final de cada ciclo de revisión del diseño final y al finalizar el proyecto
9	Cumplir con el plazo y presupuesto establecidos, sin desvíos significativos	Cumplimiento de los hitos y entregables definidos en el cronograma y presupuesto del proyecto, con un desvío no mayor al 20% durante su ejecución.	Informes de avance del proyecto	Mensual

1.4.5 Criterios de éxito

El éxito del proyecto DECOVIBA se evaluará mediante varios criterios clave que se alinean con los objetivos estratégicos de Nova Architects y las expectativas del cliente.

Primero, se medirá la satisfacción del cliente, buscando alcanzar un resultado igual o superior al 80% en la encuesta de satisfacción realizada al final del proyecto. En términos de calidad, el proyecto deberá cumplir con todos los requerimientos de seguridad, normativos y ambientales, así como con las especificaciones de diseño y funcionalidad establecidas. La aceptación de los principales interesados y las validaciones de calidad realizadas por terceros serán los indicadores de éxito en este aspecto. La sostenibilidad será otro criterio fundamental. El proyecto debe incorporar al menos cinco criterios de sostenibilidad y asegurar el cumplimiento de todos los estándares necesarios para obtener la certificación

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

30

LEED. La documentación de estos criterios será necesaria para validar su implementación. Finalmente, en la gestión del proyecto, se espera cumplir con el cronograma y el presupuesto establecidos, permitiendo un desvío máximo del 20%. Los reportes de avance del proyecto deberán demostrar el cumplimiento dentro de este rango.

Estos criterios asegurarán el cumplimiento de las expectativas del cliente y reflejarán el compromiso de Nova Architects con la excelencia, la sostenibilidad y la gestión efectiva de proyectos. A través de estos indicadores, se evaluará el desempeño global del proyecto, garantizando resultados esperados y maximizando los beneficios para el cliente y la comunidad.

Se adjunta a continuación un cuadro resumen con los criterios de éxito definidos para el proyecto:

Id	Factor	Criterio	Indicador de éxito
a	Satisfacción del Cliente	Lograr un resultado igual o mayor al 80% en la encuesta de satisfacción realizada al cliente, al final del proyecto	Encuesta de satisfacción completada y resultados documentados con un resultado de 80% o más.
b	Calidad	Cumplir con todos los requerimientos de seguridad, normativos y ambientales, así como con las especificaciones de diseño y funcionalidad proporcionadas por el cliente	Entregables validados y aceptados
c	Sostenibilidad	Incorporar al menos 5 criterios de sostenibilidad en el diseño del inmueble.	Documentación de los 5 criterios de sostenibilidad implementados.
d	Gestión del Proyecto	Cumplir con el cronograma y presupuesto del proyecto con un desvío aceptado del 20%.	Reportes de seguimiento del proyecto que demuestren el cumplimiento dentro del rango permitido

1.4.6 Principales Entregables

El proyecto DECOVIBA se estructura en varias etapas, cada una con entregables claves, que asegurarán un avance ordenado y la calidad del resultado final.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

En la Etapa 1 “Inicio”, el primer entregable es el Acta de Constitución del Proyecto. Este documento formaliza el inicio del proyecto, estableciendo claramente los objetivos, el alcance, los equipos involucrados, los hitos del proyecto, la estructura de gestión y los criterios de éxito.

Durante la Etapa 2 “Planificación Detallada”, se desarrollarán varios entregables cruciales. El Plan de Gestión del Proyecto, que incluirá el plan de comunicación, el plan de gestión de riesgos, el plan de calidad y el cronograma detallado, entre otros. Además, se elaborará el Documento de Requerimientos Generales, que servirá como base para el desarrollo del diseño.

En la Etapa 3 “Análisis de Viabilidad” se entregará el Informe de Análisis de Viabilidad. Este informe evaluará la factibilidad técnica, económica y ambiental del proyecto, proporcionando recomendaciones para la toma de decisiones informadas.

La Etapa 4 “Diseño Conceptual” se llevará a cabo en tres ciclos iterativos. En el primer ciclo, se generarán los Bocetos Iniciales y el Documento de Requerimientos Detallados Iniciales. El segundo ciclo incluirá la Entrega de Requerimientos Detallados de la Segunda Versión, con bocetos más refinados. En el tercer ciclo, se presentará la Versión Final del Diseño Conceptual, integrando comentarios y ajustes finales.

La Etapa 5 “Diseño Detallado”, se llevará a cabo en cuatro ciclos incrementales e iterativos. Los entregables principales serán del Documento de Requerimientos Detallados Finales y el Diseño Final del Inmueble. Este diseño incluirá todos los aspectos técnicos del proyecto, como la arquitectura, la estructura y las instalaciones, que se utilizarán como base de la siguiente etapa.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

32

La Etapa 6 “Documentación Técnica” se enfocará en la preparación de la Documentación Técnica Completa, que incluirá todos los planos, especificaciones y detalles necesarios para la ejecución de la obra, así como su Presupuesto Detallado.

En la Etapa 7 “Cierre del Proyecto”, el entregable principal será el Informe de Cierre del Proyecto. Este informe resumirá el desempeño del proyecto, evaluará si se cumplieron los objetivos, y documentará las lecciones aprendidas, proporcionando una base para futuros proyectos. Este documento recogerá todos los comentarios y ajustes realizados durante el proceso de diseño y confirmará que todos los requisitos y criterios de éxito se han cumplido.

Finalmente, durante la “Gestión de Proyecto”, que acompañará el desarrollo de todo el proyecto desde su inicio y hasta su cierre, los entregables principales serán los informes de avance y las reuniones de seguimiento del proyecto.

Estos entregables están diseñados para garantizar que cada fase del proyecto se complete de manera efectiva y que el proyecto en su totalidad cumpla con los objetivos establecidos y las expectativas del cliente. Se adjunta a continuación un cuadro resumen:

ID	Principal Entregable	Etapas del Proyecto
1	Acta de Constitución	Inicio
2	Requerimientos Generales	Planificación
3	Plan de Gestión	Planificación
4	Análisis de Viabilidad	Análisis de Viabilidad
5	Requerimientos detallados iniciales	Diseño Conceptual
6	Diseño conceptual - 1ª Versión	Diseño Conceptual
7	Diseño conceptual - 2ª Versión	Diseño Conceptual
8	Diseño conceptual - Versión Final	Diseño Conceptual
9	Requerimientos detallados finales	Diseño Final
10	Diseño final - Versión 1 (Planta Baja, Subsuelo, 1er Piso y Entrepiso)	Diseño Final
11	Diseño final - Versión 2 (Versión 1 + 2, 3 y 4 Piso)	Diseño Final
12	Diseño final - Versión 3 (Versión 2 + Espacios Comunes y exteriores)	Diseño Final

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

33

ID	Principal Entregable	Etapas del Proyecto
13	Diseño final - Versión Final (Diseño Completo)	Diseño Final
14	Plano Arquitectónico municipal	Documentación Técnica
15	Plano Estructural	Documentación Técnica
16	Planos de Instalaciones municipales	Documentación Técnica
17	Plano Único	Documentación Técnica
18	Cómputo y Presupuesto Detallado	Documentación Técnica
19	Detalles constructivos y Pliegos	Documentación Técnica
20	Lecciones Aprendidas	Cierre
21	Informe Final	Cierre
22	Informes de Avance	Gestión del Proyecto

1.4.7 Principales Supuestos

Para la correcta ejecución del proyecto DECOVIBA, se han identificado una serie de supuestos que son esenciales para el desarrollo exitoso del mismo. Estos supuestos representan condiciones y recursos que se consideran verdaderos o ciertos durante la planificación y ejecución del proyecto. La validación de estos supuestos es crucial, ya que su incumplimiento puede tener consecuencias significativas en términos de tiempo, costo y alcance del proyecto. A continuación, se detallan los principales supuestos identificados, junto con las consecuencias de su incumplimiento:

ID	Denominación	Supuesto	Consecuencias si no se verifica
S1	Disponibilidad de Recursos	Se asume que los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto estarán disponibles y serán asignados de acuerdo con lo planificado.	Demoras en la ejecución del proyecto por falta de recursos.
S2	Análisis de Negocio del Cliente	Se asume que el cliente ha realizado su propio análisis de negocio respecto al inmueble a construir y está seguro de la configuración general solicitada para el inmueble.	Redefinición del proyecto por un sustancial cambio en el alcance derivado de un análisis posterior de viabilidad económica y estimación de beneficios
S3	Determinación del Terreno para el proyecto	Se asume que el terreno que se utilizará para el diseño del proyecto se encuentra determinado y no se modificará a lo largo del proyecto.	Cambios sustanciales en el alcance del proyecto, que podrían afectar el costo y los tiempos del proyecto si por cualquier motivo se tuviera que

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

34

ID	Denominación	Supuesto	Consecuencias si no se verifica
			modificar el terreno base para el desarrollo del proyecto.
S4	Ausencia de proyectos de construcción adyacentes	Se asume que no existen proyectos de construcción en zonas linderas a la ubicación del terreno donde se desarrollará el proyecto que puedan afectar al diseño.	Cambios sustanciales en el alcance del proyecto, que podrían afectar el costo y los tiempos del proyecto si surgieran otros proyectos paralelos que afecten parámetros clave como la orientación, iluminación y ventilación de las diferentes áreas contenidas en el diseño.
S5	Evolución de requerimientos de diseño	Se asume que los requisitos y expectativas del diseño podrán evolucionar y modificarse a lo largo del proyecto, pero que no van a existir cambios a gran escala en la visión y alcance del proyecto.	Incremento en los tiempos y costos de ejecución del proyecto como consecuencia del planteo de cambios a gran escala.
S6	Disponibilidad del cliente para participación y retroalimentación	Se asume que el cliente estará disponible para proporcionar retroalimentación y participar activamente en el proceso de diseño.	Aumento en los tiempos y costos del proyecto por la necesidad de rehacer el trabajo realizado frente desacuerdos, por falta de un adecuado involucramiento del cliente durante la ejecución.

Estos supuestos son fundamentales para la planificación y gestión del proyecto, y su monitoreo constante permitirá anticipar y mitigar posibles riesgos que puedan surgir debido a su incumplimiento.

1.4.8 Principales Restricciones

Las restricciones son limitaciones que delimitan el ámbito de acción y condicionan el desarrollo del proyecto. Estas restricciones son esenciales para garantizar que el proyecto se ajuste a los marcos normativos, técnicos y operativos establecidos. A continuación, se detallan las principales restricciones identificadas para el proyecto DECOVIBA:

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

35

ID	Denominación	Descripción
RE1	Estructura máxima del inmueble a diseñar	Nova Architects, al estar constituido por Maestros Mayores de Obra, está habilitado para diseñar edificios con un máximo de planta baja, un subsuelo, cuatro pisos y dependencias en la azotea. El inmueble a diseñar debe ajustarse a esta configuración máxima.
RE2	Terreno sobre el que se desarrollará el proyecto	El terreno elegido y determinado por el cliente servirá de base para el diseño, por lo que este debe ajustarse a sus posibilidades constructivas.
RE3	Código Urbanístico	Define los parámetros y normas que rigen la construcción en la Ciudad, estableciendo estándares mínimos de calidad, habitabilidad, seguridad y tecnología para las construcciones.
RE4	Código de Edificación	Establece los requisitos y procedimientos básicos para las etapas de una obra, incluyendo estándares constructivos, de habitabilidad, seguridad, funcionalidad, accesibilidad y sustentabilidad, y define las condiciones para la prevención y extinción de incendios.
RE5	Ley N° 962 CABA - Accesibilidad física para todos	Establece la obligación de que todos los entornos, productos y servicios sean abiertos, accesibles y practicables para todas las personas.
RE6	Ley N° 123	Define el procedimiento técnico-administrativo para la evaluación de impacto ambiental (EIA) necesario para la obtención del Certificado de Aptitud Ambiental.
RE7	Resolución N° 67/APRA/21	Establece el procedimiento para la obtención y renovación del Certificado de Aptitud Ambiental, definiendo los indicadores de valoración ambiental para las etapas de obra y funcionamiento.
RE8	Ley N° 5920	Crea el Sistema de Autoprotección, que comprende un conjunto de acciones y medidas destinadas a prevenir y controlar los riesgos sobre las personas y los bienes, proporcionando una respuesta adecuada a posibles situaciones de emergencia, aplicable en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y alcanzando a edificios con afluencia de público.
RE9	Estándar LEED (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental):	El sistema LEED es un estándar ampliamente reconocido en la industria de la construcción sustentable. Los objetivos y políticas de calidad del proyecto deben alinearse con los criterios y requisitos de LEED, incluyendo la eficiencia energética, el uso sostenible de materiales, la gestión del agua, la calidad ambiental interior y la innovación en diseño.
RE10	Políticas y procedimientos de Nova Architects	Documentos que establecen las políticas y procedimientos aplicables en las actividades desarrolladas por el estudio de arquitectura, asegurando el cumplimiento de los estándares internos de calidad y operación.

Estas restricciones son fundamentales para asegurar que el proyecto DECOVIBA se desarrolle dentro de los límites normativos y técnicos establecidos, garantizando así su viabilidad y conformidad con los estándares de calidad y sostenibilidad requeridos.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

1.4.9 Principales Riesgos Identificados

La gestión de riesgos es una parte fundamental para asegurar el éxito del proyecto DECOVIBA. A continuación, se identifican los principales riesgos asociados al proyecto y sus posibles consecuencias:

ID	Nombre	Descripción
RI-1	Demora en el inicio del proyecto	Como consecuencia de una falta de entendimiento de los componentes esenciales del Acta de Constitución, se demora su Aceptación y firma por parte del cliente, retrasando el inicio de las actividades del proyecto.
RI-2	Diferencias en las estimaciones iniciales de alto nivel	Como consecuencia de la falta de información detallada y una adecuada comprensión de las actividades a llevar a cabo, se generan variaciones significativas en las estimaciones iniciales de tiempo y costo que generan la necesidad de realizar cambios no previstos inicialmente, afectando la confianza en el equipo de proyecto.
RI-3	Demora en la contratación de profesionales expertos	Como consecuencia de una inadecuada planificación del proceso de adquisiciones, las contrataciones de expertos se demoran, retrasando el inicio de tareas cruciales, afectando el cronograma y los costos.
RI-4	Viabilidad legal del terreno	Como consecuencia de la existencia de inhibiciones sobre el terreno propuesto por el cliente, se imposibilita el desarrollo del proyecto en la ubicación propuesta, generando la necesidad de redefinir la ubicación del terreno y causando retrasos en el cronograma y un aumento en los costos.
RI-5	Viabilidad técnica	Como consecuencia del estudio del suelo, se determina la necesidad de reforzar la estructura inicialmente prevista, incrementando el costo de construcción del inmueble o requiriendo la redefinición de la ubicación del proyecto, lo cual genera retrasos y aumentos en los costos.
RI-6	Requisitos incompletos o mal definidos	Como consecuencia de un inadecuado entendimiento de las necesidades y expectativas del cliente y principales interesados, se generan entregables de baja calidad que no cumplen con las expectativas, debiendo ser readecuados.
RI-7	Cambios en regulaciones y normativas	Como consecuencia de cambios en las regulaciones y normativas durante el proceso de diseño, se deben actualizar los requisitos, el diseño y la documentación técnica, generando retrasos en el cronograma y aumento en los costos.
RI-8	Demoras en la aceptación y firma de los entregables del proyecto	Como consecuencia de una comunicación poco clara, se demora la aceptación y firma de los entregables del Proyecto por parte del cliente, afectando el cronograma del proyecto.
RI-9	Problemas de comunicación	Como consecuencia de una falta de comunicación efectiva entre los miembros del equipo, los interesados y el cliente, se generan malentendidos, errores y conflictos que afectan la coordinación, el avance del proyecto y la toma de decisiones

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

37

La gestión de estos riesgos será abordada en detalle en el Plan de Gestión de Riesgos, que se desarrollará en la fase de planificación del proyecto.

1.4.10 Ciclo de Vida y Cronograma de Hitos

El ciclo de vida del proyecto DECOVIBA está compuesto por una serie de etapas secuenciales, cada una con un enfoque de desarrollo del producto específico y una duración estimada en días hábiles. Se divide al proyecto en 8 etapas, en un ciclo de vida secuencial y con un enfoque de desarrollo iterativo e incremental para los entregables vinculados con los productos de diseño.

También se incluye una serie de hitos clave, los cuales representan puntos críticos de aprobación y revisión que aseguran el avance adecuado del proyecto. Estos hitos sirven como puntos de control y evaluación, permitiendo al equipo de gestión del proyecto y a los interesados asegurar que cada fase del proyecto se completa satisfactoriamente antes de pasar a la siguiente.

Se estima una duración inicial de 230 días hábiles (aproximadamente 11 meses). Dado que esta estimación es de alto nivel, la misma podrá ajustarse en caso de ser necesario con un límite de +/- un 20%. La siguiente tabla y gráfico ilustran las etapas y el ciclo de vida del proyecto DECOVIBA, así como sus principales hitos:

N° Etapa	Descripción	Principal Entregable	Enfoque de Desarrollo del Producto	Duración (Días Hábiles)
1	Inicio	Acta de Constitución del Proyecto	Predictivo	15
2	Planificación Detallada	Plan de Gestión del Proyecto	Predictivo	30
3	Análisis de Viabilidad	Informe de Análisis de Viabilidad	Predictivo	15
4	Diseño Conceptual	Diseño Conceptual del Inmueble	Iterativo	30
5	Diseño Final	Diseño Final del Inmueble	Incremental e Iterativo	75
6	Documentación Técnica	Documentación Técnica	Predictivo	60

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

38

N° Etapa	Descripción	Principal Entregable	Enfoque de Desarrollo del Producto	Duración (Días Hábiles)
7	Cierre	Informe Final del Proyecto	Predictivo	5
8	Gestión del Proyecto	Informes de Avance	Predictivo	(*)
Duración total estimada				230

(*) La gestión del proyecto acompañará toda la ejecución del proyecto, desde el inicio y hasta su cierre



1.4.11 Presupuesto

El presupuesto inicial para el proyecto DECOVIBA se estima en 191.750 dólares estadounidenses. Este presupuesto se distribuye entre las diferentes etapas del proyecto, incluyendo la planificación, el diseño conceptual y final, la documentación técnica, y el cierre. La estimación presupuestaria es de alto nivel y puede ajustarse dentro de un margen del 20% según sea necesario. Cada etapa del proyecto tiene un presupuesto asignado que refleja su duración y los recursos necesarios para su ejecución.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

39

Etapas	Descripción	Principal Entregable	Duración (Días hábiles)	Duración Semanas	Presupuesto Estimado USD
1	Inicio	Acta de Constitución del Proyecto	15	3	7.981
2	Planificación Detallada	Plan de Gestión del Proyecto	30	6	24.212
3	Análisis de Viabilidad	Informe de Análisis de Viabilidad	15	3	18.106
4	Diseño Conceptual	Diseño Conceptual del Inmueble	30	6	24.211
5	Diseño Final	Diseño Final del Inmueble	75	15	60.530
6	Documentación Técnica	Documentación Técnica	60	12	52.925
7	Cierre	Informe Final del Proyecto	5	1	3.785
Presupuesto total estimado			230	46	191.750

1.4.12 Principales Interesados

La identificación y gestión de los principales interesados es crucial para asegurar del proyecto. A continuación, se presenta un análisis detallado de los grupos de interesados, sus expectativas y cómo pueden verse afectados por el desarrollo del proyecto:

Grupo de Interesados	Expectativas	¿Cómo pueden verse afectados?
Equipo del Proyecto	Realizar un trabajo profesional de calidad y darse a conocer en el mercado. Crear un diseño único por el cual sean reconocidos. Obtener un beneficio económico.	Se ve directamente afectado por el resultado de la gestión del proyecto en lo referente a cumplimiento de metas y expectativas, desarrollo profesional y aprendizaje, relaciones profesionales, reconocimiento y recompensas y el trabajo en equipo.
Cliente	Obtener un edificio moderno y rentable al menor costo posible, que le permita generar beneficios económicos futuros mediante la venta o el alquiler.	Se verá directamente afectado por el resultado del proyecto, tanto en sus aspectos positivos (cumplimiento de expectativas, valor agregado del diseño, posibilidad de retorno de la inversión, etc.) como en los negativos (retrasos, desvíos, problemas de calidad, etc.)
Potenciales Clientes (Coworkers e inquilinos)	Tener un espacio confortable y bien equipado para trabajar. Poder separar el trabajo de su vida personal. Lograr sinergias con otros profesionales.	Pueden verse afectados por cambios en la cantidad, calidad, diversidad o precio de los alquileres de oficinas en la zona como consecuencia de la revalorización del área de influencia donde finalmente se construya el inmueble.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

Grupo de Interesados	Expectativas	¿Cómo pueden verse afectados?
Potenciales Clientes (dueños de viviendas)	Tener un lugar para vivir cómodo, de calidad, en una zona segura, a un precio razonable, que permita un fácil acceso y movilidad hacia otros lugares de CABA. Tener tanto zonas cercanas de esparcimiento, como servicios accesibles o disponibles.	Pueden verse afectados por cambios en la cantidad, calidad, diversidad o precio de las viviendas que se vendan en la zona como consecuencia de la revalorización del área de influencia donde finalmente se construya el inmueble.
Vecinos de la zona	No ser molestados durante la etapa de construcción. Que la construcción no afecte a los inmuebles linderos y sea segura. Que los residuos vinculados con la construcción y el edificio funcionando se encuentren correctamente tratados. Lograr una adecuada convivencia con los residentes del edificio.	Pueden verse afectados como consecuencia del trabajo necesario para realizar la obra (ruidos molestos, maquinaria operando, entorpecimiento del tránsito vehicular, etc) y una vez finalizada por problemas de convivencia con la comunidad del edificio.
Comerciantes / Profesionales de la zona	Aumentar sus clientes y potenciales ingresos con los trabajadores del edificio primero y luego con los nuevos residentes del edificio.	Pueden verse afectados por cambios en la cantidad, calidad, diversidad o precio de los insumos, bienes y servicios que sean solicitados durante la obra de construcción y una vez finalizado el edificio, con el establecimiento de sus nuevos habitantes.
Organizaciones comunales	Que el proyecto genere una contribución positiva al bienestar general y al desarrollo sostenible de la comunidad	Pueden verse afectadas por cambios en la dinámica social, por la generación de oportunidades de empleo, por los cambios en las demandas de bienes y servicios, por el impacto ambiental que pueda tener el proyecto; por alteraciones a la identidad local y por los beneficios socioeconómicos a largo plazo que puedan generarse.
GCBA	Verificar el cumplimiento de los códigos de edificabilidad y urbanismo. Aumentar el valor de la zona de Barracas y el interés para futuros emprendimientos. Que el proyecto incluya criterios de sostenibilidad promovidos por el GCBA. Obtener un beneficio por mayores impuestos.	El impacto en el GCBA dependerá de su capacidad para gestionar y supervisar eficazmente los proyectos en curso. Si no cuenta con los recursos adecuados o suficientes, esto puede resultar en demoras en la revisión y aprobación de permisos o una capacidad limitada para hacer cumplir las regulaciones
Agencias Inmobiliarias de la zona	Obtener mayores ingresos a partir de potenciales clientes, como resultado de las operaciones de compraventa y alquiler de las unidades del nuevo inmueble.	Podrían obtener mayores ingresos a largo plazo si logran captar a los nuevos clientes potenciales de las futuras operaciones comerciales. Se benefician con el mejoramiento de la infraestructura y proyectos de la zona, ya que se valorizan las propiedades.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

41

Grupo de Interesados	Expectativas	¿Cómo pueden verse afectados?
Competidores	Evitar la pérdida de clientes o de potenciales ingresos futuros como consecuencia del nuevo emprendimiento.	La ejecución exitosa del proyecto puede afectar a sus competidores debilitando su posición en el mercado, disminuyendo su capacidad para adquirir nuevos clientes y elevando los estándares de diseño a los que deben adaptarse.

1.4.13 Organización Funcional del Proyecto

1.4.13.1 Comité de Dirección del Proyecto.

El Comité de Dirección del Proyecto está compuesto por el Cliente, el Patrocinador y el Gerente del Proyecto. Su responsabilidad principal es asegurar que el proyecto cumpla con los objetivos y metas establecidos. Entre sus funciones se encuentran la aprobación del Plan de Gestión del proyecto y los sub-planes necesarios, así como de los entregables, asegurando que se cumplan los criterios de aceptación definidos. También supervisa el avance del proyecto y la gestión de riesgos y toma decisiones clave sobre el alcance, presupuesto y cronograma. Mantiene una comunicación efectiva con todas las partes interesadas y asegura que se cumplan los criterios de aceptación antes de aprobar la finalización del proyecto.

1.4.13.2 Patrocinador del Proyecto.

El patrocinador del proyecto será el director de Nova Architects. Su papel incluye establecer los objetivos y la visión del proyecto, servir como enlace entre el equipo del proyecto y los interesados, y guiar en la toma de decisiones importantes. El patrocinador también promoverá la ética del proyecto y asegurará el cumplimiento de los criterios de calidad, sostenibilidad y normativas.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

1.4.13.3 Gerente del Proyecto.

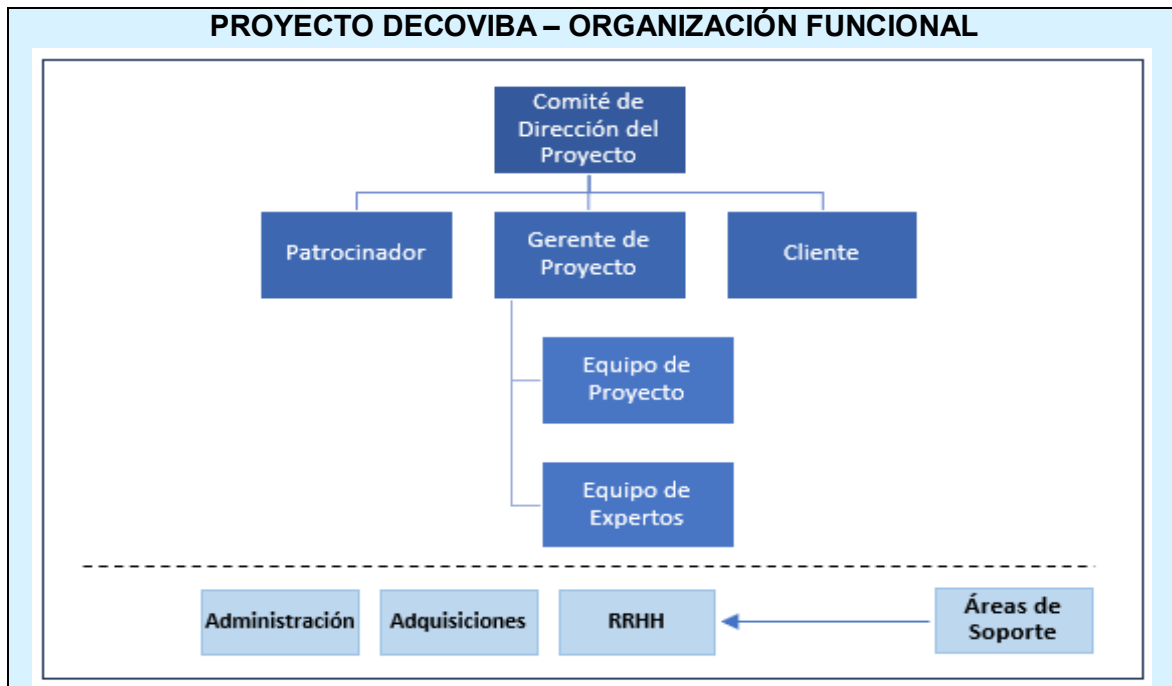
El Gerente del Proyecto es responsable de la planificación, ejecución y control del proyecto, con la autoridad para tomar decisiones dentro de las tolerancias establecidas. Gestionará el proyecto en todos sus aspectos, asignará recursos, dirigirá al equipo, y mantendrá relaciones efectivas con los interesados. Evaluará riesgos, desarrollará estrategias de mitigación y tomará medidas para abordar problemas, asegurando el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

1.4.13.4 Equipo de Proyecto.

El equipo de proyecto estará compuesto por profesionales con roles y responsabilidades específicas. El equipo de gestión, con experiencia en gestión de proyectos, asistirá en la planificación, gestión y control del proyecto. El equipo de diseño, conformado por dos Maestros Mayores de Obras, se encargará del diseño arquitectónico del inmueble. Los asesores externos (ingeniero civil, ingeniero ambiental y especialista legal), cuyos roles se definirán más adelante, proporcionarán conocimientos especializados adicionales y asesoramiento para asegurar el éxito del proyecto. Finalmente, las áreas de soporte proporcionarán servicios y recursos esenciales para facilitar la ejecución del proyecto y asegurar su éxito. A continuación, se presenta en forma gráfica la organización funcional del proyecto:

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

43



1.5 Conclusión del Grupo de Procesos de Iniciación

El Grupo de Procesos de Iniciación es, sin duda, una de las fases más críticas en la gestión de proyectos, pues establece las bases sobre las cuales se desarrollará todo el trabajo subsiguiente. En este capítulo, se ha delineado el contexto estratégico de Nova Architects, lo cual proporciona una visión clara de los valores y objetivos que guiarán la ejecución del proyecto. Asimismo, a través del Caso de Negocio, se ha justificado la inversión de recursos, resaltando la alineación del proyecto con los objetivos corporativos y destacando los beneficios esperados.

El Acta de Constitución del Proyecto ha formalizado el inicio del proyecto, estableciendo los parámetros clave como el alcance, los principales entregables, los supuestos, restricciones, riesgos y la estructura organizacional. Estos elementos no solo legitiman el proyecto, sino que también proporcionan

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

un marco de referencia para la toma de decisiones y la gestión de expectativas a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

En conjunto, los procesos abordados en este capítulo han permitido la creación de una base sólida para la planificación, ejecución, y control del proyecto, asegurando que todos los interesados compartan una visión común y estén alineados en cuanto a los objetivos y el enfoque estratégico. Al cerrar este capítulo, se sientan las bases para avanzar con confianza hacia la fase de planificación, donde se detallarán aún más los elementos necesarios para garantizar el éxito del proyecto.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2 Grupo de Procesos de Planificación

2.1 Introducción al Grupo de Procesos de Planificación

La planificación es una de las fases más críticas en la gestión de proyectos, ya que establece las bases y el marco para la ejecución y control del proyecto. Este capítulo aborda los diversos aspectos involucrados en el proceso de planificación, proporcionando un enfoque sistemático para garantizar que todas las áreas del proyecto sean consideradas y gestionadas adecuadamente.

En este trabajo académico, que simula la gestión completa del Proyecto DECOVIBA, la planificación cobra un papel fundamental. La presente sección detalla los componentes esenciales del Plan de Gestión del Proyecto, que incluyen la calidad, el alcance, los requerimientos, la aceptación de entregables, el involucramiento de los interesados, las comunicaciones, los riesgos, las adquisiciones, el cronograma, el presupuesto y los cambios. Cada uno de estos planes desempeña un rol crucial en la definición clara de los objetivos del proyecto, la asignación eficiente de recursos y la garantía de que los entregables cumplan con los estándares y expectativas establecidos.

Este capítulo se iniciará con una visión general de la planificación de la calidad, abordando desde la definición de estándares y objetivos hasta la aceptación final del proyecto. Posteriormente, se explorará el Plan de Gestión del Alcance, detallando cómo se definirán y gestionarán los requerimientos y entregables del proyecto. La planificación de los requerimientos, la aceptación de entregables y el manejo de los interesados serán cubiertos a continuación, asegurando una gestión efectiva de las expectativas y necesidades de todas las partes involucradas.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

Además, se profundizará en la gestión de las comunicaciones y riesgos, factores esenciales para la alineación y éxito del proyecto. La planificación de las adquisiciones se presentará con un enfoque en la selección y gestión de proveedores y contratos, mientras que la gestión del cronograma y del presupuesto será analizada para asegurar que el proyecto se mantenga dentro de los límites de tiempo y costos previstos.

Finalmente, se presentará el Plan de Gestión de Cambios, que proporcionará una metodología para manejar cualquier ajuste necesario a lo largo del ciclo de vida del proyecto. La sección concluirá con la descripción de las líneas base del alcance, cronograma y presupuesto del Proyecto DECOVIBA, ofreciendo una referencia sólida para el seguimiento y control del proyecto.

Este capítulo está diseñado para proporcionar una guía completa para la planificación efectiva del Proyecto DECOVIBA, facilitando la implementación y éxito de este proyecto simulado mediante la adopción de prácticas y herramientas adecuadas para cada área de gestión.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.2 Plan de Gestión de la Calidad

2.2.1 Introducción

La gestión de la calidad del proyecto abarca los procesos necesarios para integrar la política de calidad de la organización en la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad, tanto del proyecto como de sus productos, con el objetivo de satisfacer las expectativas de los interesados. Para el proyecto DECOVIBA, el proceso de gestión de la calidad se descompone en cinco pasos fundamentales: planificar la calidad, gestionar la calidad, controlar la calidad, realizar la aceptación de entregables y llevar a cabo la aceptación final del proyecto.

El Plan de Gestión de la Calidad especifica cómo se planificará, gestionará y controlará la calidad del proyecto y de sus entregables. Este plan documenta el enfoque para la gestión de la calidad, las funciones y responsabilidades asociadas, así como los procedimientos para el manejo y control de la calidad a lo largo del proyecto.

Los objetivos de este documento son detallar el enfoque, los objetivos y el proceso de gestión de la calidad que se implementará en el proyecto; identificar las funciones y responsabilidades relacionadas con la gestión de la calidad; especificar la metodología, normas, herramientas y técnicas a utilizar; definir las actividades de aseguramiento y control de calidad y planificarlas durante el proyecto; y establecer los requisitos y métricas de calidad del proyecto, junto con el método para evaluarlos..

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.2.2 Enfoque de la Gestión de la Calidad

El objetivo de la gestión de la calidad en el proyecto DECOVIBA es garantizar que los resultados esperados se alcancen de manera eficiente y que sean aceptados por todas las partes interesadas. Esto requiere supervisar todas las actividades necesarias para mantener el nivel deseado de excelencia, que incluye planificación, aseguramiento, control y mejora continua de la calidad.

El proyecto seguirá un proceso de gestión de calidad que estará alineado con la política general de Nova Architects, asegurando que se cumplan sus estándares de calidad, sostenibilidad y seguridad. Los principios de calidad que se respetarán incluyen la satisfacción del cliente, la sustentabilidad, la mejora continua, el compromiso del personal, la responsabilidad social y el cumplimiento de estándares. La calidad de los productos se definirá según los estándares establecidos por el estudio para sus proyectos de diseño inmobiliario, garantizando que los entregables cumplan con estos estándares y alcancen un alto nivel de satisfacción del cliente. La calidad de los procesos se centrará en aquellos utilizados para generar los entregables, asegurando que todas las actividades se ajusten a un estándar organizacional que resulte en la entrega exitosa de los productos.

El Gerente del Proyecto colaborará con el especialista en calidad y el equipo para definir y documentar todos los estándares específicos de calidad para el proyecto y sus productos y procesos. Se establecerán objetivos y métricas para medir la calidad durante el ciclo de vida del proyecto. Estas mediciones se utilizarán como parte de los criterios para determinar el éxito del proyecto.

Las mejoras de calidad podrán ser sugeridas por cualquier miembro del equipo. Cada recomendación será revisada para evaluar el costo y el beneficio de implementarla, así como su impacto

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

en el producto o los procesos. Si se implementa una mejora, el especialista en calidad y el equipo del proyecto actualizarán toda la documentación relevante.

2.2.3 Planificar la Calidad

El primer paso es identificar los objetivos, el enfoque, los requisitos, las actividades y las responsabilidades del proceso de gestión de la calidad, y definir cómo se implementará a lo largo del proyecto. Este proceso comenzará con el Acta de Constitución del proyecto, las políticas y estándares de calidad de Nova Architects, la información histórica de la organización y otros factores ambientales relevantes.

El Gerente del Proyecto, con el apoyo del equipo, desarrollará el Plan de Gestión de la Calidad, utilizando herramientas y técnicas como reuniones de planificación, estudios comparativos, entrevistas con los interesados, juicio de expertos y análisis de costo-beneficio. El plan incluirá los objetivos, el enfoque y los requisitos de calidad, así como las normas, directrices, herramientas y técnicas necesarias. También detallará las actividades de aseguramiento y control de calidad y planificará estas actividades a lo largo del proyecto, incluyendo los artefactos y entregables.

Los estándares y requisitos de calidad, tanto del proyecto como del producto, se definirán inicialmente basándose en proyectos similares desarrollados previamente por Nova Architects. Después de definir estos estándares, se llevará a cabo una reunión con los principales interesados para compartir y consensuar los estándares previamente determinados.

En relación con los entregables específicos del proyecto, se determinará cómo deberán revisarse e inspeccionarse para asegurar tanto el cumplimiento de los objetivos como la satisfacción de las

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

50

necesidades y expectativas de los interesados. Durante la ejecución del proyecto, los entregables se evaluarán periódicamente para asegurar que cumplan con los estándares de calidad. Al finalizar todas las entregas, se verificará el cumplimiento de todos los requisitos y entregables y se obtendrá la aceptación final del cliente. Para ello, se confeccionará un Plan de Aceptación de Entregables, que definirá los criterios y actividades para la aceptación y describirá el procedimiento para aceptar o rechazar los entregables.

Las métricas del proceso se medirán y analizarán periódicamente. Una vez que el diseño final cumpla con la calidad definida y todas las métricas del proceso se encuentren dentro de los márgenes aceptables, se logrará el cumplimiento de la calidad del proceso para el proyecto DECOVIBA.

El Plan de Gestión de la Calidad será revisado periódicamente y al inicio de cada nueva fase del proyecto. Tras desarrollar un plan preliminar, el Gerente de Proyecto lo validará con el equipo, el cliente, las partes interesadas y el patrocinador. El Comité de Dirección del Proyecto aprobará el Plan de Calidad, y cualquier cambio se gestionará a través del proceso de control de cambios del proyecto.

En el Apéndice 01 se incluye el listado de los objetivos y estándares de calidad definidos para el proyecto DECOVIBA.

2.2.4 Gestionar la Calidad

La gestión de la calidad busca verificar el desempeño y cumplimiento de las actividades del proyecto respecto a los requisitos de calidad definidos. Esta etapa se centra en los procesos utilizados en el proyecto, asegurando que los estándares se sigan y cumplan para garantizar que el producto final satisfaga las necesidades y expectativas de los interesados.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

El aseguramiento de la calidad se realizará evaluando el diseño de los controles del proyecto, confirmando su implementación y eficacia operativa y considerando tanto los objetivos de calidad como los riesgos del proyecto. También se verificará el cumplimiento de las normas y reglamentos de la organización, así como de la legislación gubernamental y de la industria.

Las actividades de aseguramiento de la calidad serán realizadas por un miembro del equipo asignado al rol de "Especialista en Calidad". Los resultados se documentarán mensualmente en los informes de calidad y en los registros del proyecto. Las recomendaciones de mejora generadas serán procesadas como solicitudes de cambio.

En el Apéndice 02 se describen las principales actividades y herramientas generales que deberán implementarse para el aseguramiento de la calidad de los procesos del proyecto DECOVIBA.

2.2.5 Controlar la Calidad

El propósito de esta etapa es monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de gestión de la calidad para evaluar el desempeño y asegurar que los entregables sean completos, correctos y cumplan con las expectativas de los interesados. Este proceso verifica que los entregables y el trabajo del proyecto cumplan con los requisitos especificados para su aceptación final, así como con todos los estándares, regulaciones y especificaciones aplicables.

El monitoreo y control de calidad se realizará durante todo el proyecto. Se establecerá un sistema de monitoreo continuo de procesos y resultados, incluyendo la revisión de indicadores de calidad, inspecciones periódicas y auditorías internas. Se implementará un sistema de registro de incidencias para documentar cualquier problema o desviación respecto a los estándares de calidad.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

Se fomentará una cultura de comunicación abierta en la que todos los miembros del equipo puedan informar cualquier desvío observado, estableciendo canales claros para reportarlo. Las auditorías internas evaluarán el cumplimiento de los procesos y estándares de calidad, y se recopilará la retroalimentación del cliente mediante reuniones de revisión de los productos y encuestas de satisfacción para identificar posibles desvíos en la percepción de la calidad.

En caso de detectar desvíos o no conformidades, se realizará una investigación exhaustiva para determinar la causa raíz del problema. Se evaluará el impacto del desvío en el proyecto, incluyendo su implicación en términos de calidad, sostenibilidad, tiempo y costos. Se diseñará un plan de acción con acciones correctivas específicas, responsables de su implementación, plazos y recursos necesarios. La implementación de estas acciones se supervisará y se verificará su eficacia para restablecer los estándares de calidad.

Se evaluará regularmente el desempeño del proyecto en términos de calidad, identificando oportunidades de mejora continua. Se diseñará un plan de mejora continua con objetivos específicos, acciones a tomar y plazos para la implementación de mejoras, alineado con la política de calidad y los objetivos del proyecto. Las mejoras planificadas se llevarán a cabo, documentando los cambios realizados y supervisando su impacto en el proyecto.

En el Apéndice 03 se describen las principales actividades y herramientas generales que deberán implementarse para el control de la calidad de los entregables del proyecto DECOVIBA.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.2.6 Realizar la Aceptación de los Entregables

El objetivo de esta etapa es obtener la aprobación formal del Comité de Dirección para cada entregable del proyecto. Este proceso se lleva a cabo tras la finalización de cada entregable principal, con el propósito de garantizar que cumpla con los criterios establecidos y las expectativas de los interesados. La aceptación formal de los entregables se realizará mediante la verificación de su conformidad con los requisitos especificados en el Plan de Aceptación de Entregables.

Para facilitar este proceso, se utilizará una Lista de Verificación para la Aceptación de Entregables, que permitirá monitorear el estado de todas las actividades relacionadas con la entrega y la aceptación de los resultados del proyecto. Los entregables se considerarán aceptados si todas las actividades de aceptación se completan satisfactoriamente, de acuerdo con los criterios y estándares predefinidos. El proceso incluye la revisión de cada entregable para asegurar que cumple con las especificaciones y requisitos establecidos, seguido de la firma de aceptación por parte del cliente y otras partes interesadas relevantes.

En caso de que algún entregable no cumpla con los requisitos especificados, se llevará a cabo una revisión detallada para identificar las discrepancias y se definirán acciones correctivas. Las acciones correctivas se implementarán para corregir los problemas detectados, y una vez que se hayan realizado, se solicitará una nueva revisión del entregable para asegurar que cumple con los estándares de calidad.

En el Apéndice 04 se detallan los principales entregables sujetos a la revisión y control de calidad del proyecto DECOVIBA.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.2.7 Aceptación Final del Proyecto

La aceptación final del proyecto se realizará una vez que todos los entregables hayan sido aprobados por el Comité de Dirección y aceptados formalmente por el cliente. Este proceso implica una evaluación final para asegurar que todos los requisitos del proyecto se han cumplido y que los entregables han sido entregados de acuerdo con los estándares de calidad acordados.

La aceptación final incluye la realización de una revisión exhaustiva del proyecto, considerando todos los aspectos de calidad y desempeño, y asegurando que se haya cumplido con las expectativas y requisitos del cliente. Se preparará un informe de cierre del proyecto que documentará todos los aspectos relacionados con la calidad, los entregables finales, y cualquier lección aprendida durante el proyecto.

Además, se llevará a cabo una reunión final de cierre con el Comité de Dirección y el cliente para formalizar la aceptación del proyecto y para discutir cualquier feedback o comentarios adicionales. Esta reunión servirá también para cerrar formalmente el proyecto y para asegurar que todos los aspectos contractuales y administrativos estén completos.

2.2.8 Revisión y Mejora Continua

Una vez concluido el proyecto, se realizará una revisión de los procesos de gestión de la calidad para identificar oportunidades de mejora. Esta revisión permitirá evaluar la eficacia de las estrategias y prácticas implementadas, así como identificar áreas donde se pueden realizar ajustes para futuros proyectos.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

Se recopilarán y analizarán los comentarios de los interesados, el equipo del proyecto y otros actores relevantes para obtener una visión completa sobre el desempeño del proceso de calidad. Los hallazgos se documentarán en un informe de lecciones aprendidas que incluirá recomendaciones para mejorar los procesos de calidad en futuros proyectos.

Se establecerán acciones de mejora continua basadas en los resultados de la revisión. Estas acciones pueden incluir ajustes en los procedimientos de calidad, actualizaciones en las políticas y normas, y capacitación adicional para el personal. El objetivo es integrar estas mejoras en el marco de gestión de calidad de la organización, promoviendo una cultura de calidad y excelencia en todos los proyectos futuros.

2.2.9 Funciones y Responsabilidades en la Gestión de la Calidad

En esta sección se detallan las funciones y responsabilidades de los participantes en el proyecto en relación con la gestión de la calidad, utilizando una Matriz RASCI (Responsable, Aprobador, Soporte, Consultado, Informado). Esta matriz facilita la definición clara de las responsabilidades, asegurando que cada miembro del equipo y las partes interesadas comprendan su rol y el flujo de comunicación necesario para la gestión efectiva de la calidad del proyecto. A continuación, se presenta la matriz con las responsabilidades específicas:

Actividad	Responsable	Autoridad	Consultor	Informado	Soporte
Planificar la Gestión de Calidad	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Patrocinador	Equipo de Proyecto
Planificar la Aceptación de Entregables	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Realizar el aseguramiento de la calidad	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Realizar el control de la calidad	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

56

Actividad	Responsable	Autoridad	Consultor	Informado	Soporte
Realizar la aceptación de entregables	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Realizar la aceptación final	Gerente de Proyecto	Patrocinador		Cliente	Equipo de Proyecto

La tabla anterior define claramente las funciones y responsabilidades asociadas a cada rol, asegurando que todos los miembros del equipo y las partes interesadas estén al tanto de sus obligaciones y del flujo de comunicación necesario para una gestión eficaz de la calidad del proyecto. A continuación, se detallan los roles clave y sus responsabilidades en este plan:

Rol	Responsabilidades
Cliente	- Participa activamente del proceso de recopilación, análisis y priorización de requerimientos - Forma parte del Comité de Dirección del Proyecto - Participa en las reuniones de revisión de los entregables - Participa en las reuniones de avance del proyecto - Proporciona retroalimentación sobre sus necesidades y expectativas. - Participa en encuestas de satisfacción y proporciona comentarios. - Colabora con el equipo para garantizar que sus necesidades sean satisfechas.
Comité de Dirección del Proyecto	- Aprueba el Plan de Gestión de la Calidad y todos los demás planes del proyecto - Aprueba y acepta los entregables del proyecto - Se mantiene informado respecto del avance general del proyecto y de su calidad - Evalúa la necesidad y el impacto de las solicitudes de cambio aprobadas previamente por el Gerente de Proyecto - Acepta o rechaza las solicitudes de cambio (estado final)
Patrocinador	- Forma parte del Comité de Dirección del Proyecto - Proporciona orientación y tutoría general - Participa en la toma de decisiones clave para el proyecto
Gerente de Proyecto	- Responsable general de la planificación, ejecución y control del proyecto. - Forma parte del Comité de Dirección del Proyecto - Supervisa la implementación del plan de gestión de calidad. - Asegura que se cumplan los objetivos de calidad y los estándares definidos. - Actúa como punto de contacto principal con el cliente y otras partes interesadas. - Coordina las actividades de aceptación de los productos; - Promueve la mejora continua.
Equipo de Proyecto (Equipo de Diseño)	- Encargado del diseño arquitectónico del edificio. - Asegura el cumplimiento de todos los requerimientos y estándares de calidad / sustentabilidad establecidos. - Supervisa el cumplimiento de los códigos de construcción locales y normativas aplicables. - Colabora en la implementación de características innovadoras y sostenibles - Identifica oportunidades de mejora y promueve la mejora continua
Equipo de Proyecto	- Colabora con el Gerente de Proyecto. - Participa en auditorías internas. - Mantiene registros y documentación relacionada con la calidad. - Identifica oportunidades de mejora y promueve la mejora continua

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

57

Rol	Responsabilidades
Equipo de Proyecto (Especialista en Calidad)	- Desarrolla y mantiene el sistema de gestión de calidad del proyecto - Coordina auditorías internas y la revisión del desempeño del sistema de calidad. - Ejecuta las actividades de aseguramiento de la calidad.

2.2.10 Herramientas y técnicas para la Gestión de la Calidad

Esta sección describe las técnicas y herramientas utilizadas durante la gestión de la calidad del proyecto. Su selección se basa en las mejores prácticas de gestión de proyectos y está adaptada a las necesidades específicas del proyecto DECOVIBA. A continuación, se presenta una tabla que detalla las técnicas y herramientas específicas, aplicables a cada etapa del:

Etapas	Técnicas	Herramientas
Planificar la gestión de la calidad	- Juicio de expertos - Estudios comparativos - Entrevistas - Análisis de costo - beneficio - Lluvia de ideas - Reuniones - Planificación de revisiones	- Estándares y políticas de calidad de Nova Architects - Plan de Gestión de Requisitos - Plan de Gestión de Interesados - Línea Base del Alcance - Plan de Gestión de Riesgos - Objetivos de Calidad - Plan de Gestión de Calidad - Plan de Aceptación de Entregables
Realizar el Aseguramiento de la Calidad	- Recopilación de datos - Análisis de datos - Análisis de causa-raíz - Auditorías - Revisiones de entregables - Revisiones comparativas	- Plan de Gestión de Calidad - Plan de Aceptación de Entregables - Objetivos de Calidad - Registro de Riesgos - Listas de Verificación - Informes de Calidad
Realizar el Control de Calidad	- Recopilación de datos - Análisis de datos - Inspecciones - Revisiones de entregables - Reuniones de revisión - Revisiones comparativas - Diagramas de causa-efecto	- Plan de Gestión de Calidad - Informe de Revisión de Calidad - Objetivos de Calidad - Entregables - Lista de Verificación del Control de Calidad - Entregables Verificados
Realizar la Aceptación de los Entregables	- Análisis de datos - Revisiones comparativas - Reuniones de revisión	- Plan de Aceptación de Entregables - Lista de Verificación de Aceptación de Entregables - Acta de Aceptación de Entregables
Realizar la Aceptación Final del Proyecto	- Recopilación de Información - Análisis de datos - Revisiones comparativas - Reunión final de cierre	- Documentación Final del Proyecto - Lecciones aprendidas - Informe Final - Lista de Verificación Final de Cierre - Acta de aceptación final del proyecto

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

58

2.2.11 Apéndice al Plan de Gestión de la Calidad

2.2.11.1 Apéndice 01: Objetivos y estándares de calidad (DECOVIBA).

N°	Objetivo	Estándar definido / Indicador	Medios de Verificación	Periodicidad
1	Obtener la certificación LEED para el diseño del edificio	Certificación LEED obtenida dentro de los 6 meses siguientes al finalizar el proyecto.	Certificado emitido por el organismo correspondiente	Única vez
2	Garantizar un alto grado de satisfacción del cliente mediante un diseño que cumpla y supere sus expectativas	Encuestas de satisfacción del cliente con una calificación mínima de 80%, al final del proyecto.	Resultados de encuestas y feedback del cliente	Al final de cada etapa; con cada entregable principal y al finalizar el proyecto
3	Incorporar al menos 5 criterios de sostenibilidad en el diseño, tales como el uso de materiales sostenibles, mejora de la calidad del aire interior, implementación de un plan de gestión de residuos, integración de fuentes de energía renovable, y creación de espacios verdes.	5 criterios de sostenibilidad incluidos y aceptados por el cliente, al final del proyecto.	Lista de verificación del cumplimiento de criterios de sostenibilidad	Con la aprobación de los requerimientos iniciales y finales; al final de cada ciclo de revisión del diseño final y al finalizar el proyecto
4	Implementar al menos tres características de diseño innovadoras que mejoren la estética y la funcionalidad del edificio (como fachada inteligente, tecnología del edificio inteligente, diseño biofílico, espacios multifuncionales flexibles)	3 características innovadoras de diseño implementadas, al final del proyecto.	Lista de verificación de características de diseño innovadoras propuestas y aceptadas en el proyecto.	Con la aprobación de los requerimientos iniciales y finales; al final de cada ciclo de revisión del diseño final y al finalizar el proyecto
5	Implementar medidas de eficiencia energética para reducir el consumo de energía y minimizar la huella de carbono del edificio.	Reducción del consumo estimado de energía, en al menos un 20%, comparado con inmuebles similares, al final del proyecto.	Lista de verificación del cumplimiento de requerimientos	Con la aprobación de los requerimientos iniciales y finales; al final de cada ciclo de revisión del diseño final y al finalizar el proyecto
6	Incorporar tecnologías y prácticas de eficiencia hídrica	Reducción del consumo estimado de agua potable, en al menos un	Lista de verificación del cumplimiento de requerimientos	Con la aprobación de los requerimientos iniciales y finales; al

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

59

N°	Objetivo	Estándar definido / Indicador	Medios de Verificación	Periodicidad
	para reducir el consumo de agua potable.	20%, comparado con inmuebles similares, al final del proyecto.		final de cada ciclo de revisión del diseño final y al finalizar el proyecto
7	Cumplir con las especificaciones de diseño y funcionalidad requeridas	100 % de requerimientos incorporados, al final del proyecto.	Lista de verificación del cumplimiento de requerimientos	Al final de cada etapa; con cada entregable principal y al finalizar el proyecto
8	Cumplir con todas las leyes y regulaciones normativas, de seguridad, construcción y ambientales en el desarrollo del diseño	100 % de requerimientos normativos incorporados, al final del proyecto.	Lista de verificación del cumplimiento de requerimientos normativos	Con la aprobación de los requerimientos iniciales y finales; al final de cada ciclo de revisión del diseño final y al finalizar el proyecto
9	Cumplir con el plazo y presupuesto establecidos, sin desvíos significativos	Cumplimiento de los hitos y entregables definidos en el cronograma y presupuesto del proyecto, durante su ejecución.	Informes de avance del proyecto	Mensual

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.2.11.2 Apéndice 02: Actividades y Herramientas para Asegurar la Calidad (Procesos).

Proceso	Actividad	Herramientas
Planificación de la Calidad	Definición de los objetivos de calidad específicos del proyecto.	Plan de Gestión de la Calidad del Proyecto
	Identificación de los estándares y normativas aplicables.	Lista de Verificación de Estándares y Normativas
	Establecimiento de procesos y procedimientos de gestión de calidad	Matriz de Responsabilidades (RACI)
Control de Documentación	Creación y mantenimiento de registros y documentación de calidad	Sistema de Gestión Documental
	Control de versiones y distribución de documentos.	Registros de Control de Documentos
Auditorías Internas	Realización de auditorías internas periódicas.	Listas de Verificación de Auditoría
	Evaluación del cumplimiento de estándares y procedimientos.	Informes de Auditoría Interna
	Identificación de no conformidades y áreas de mejora	Acciones Correctivas y Preventivas
Gestión de Cambios	Evaluación y aprobación de cambios en el diseño o procesos.	Procedimientos de Control de Cambios
	Documentación de cambios y su impacto en la calidad.	Registro de Cambios
Seguimiento y Medición	Monitoreo de indicadores de calidad y desempeño.	Indicadores Clave de Desempeño (KPI)
	Recopilación de datos sobre consumo de energía, uso de agua, etc.	Herramientas de Medición de Eficiencia Energética
Retroalimentación del Cliente	Recopilación de retroalimentación del cliente	Encuestas de Satisfacción del Cliente
	Análisis de encuestas y comentarios	Registro de Comentarios y Sugerencias
Mejora Continua	Identificación de oportunidades de mejora	Planes de Acción para la Mejora Continua
	Implementación de acciones correctivas y preventivas	Informes de Seguimiento de Mejoras
Capacitación y Desarrollo del Personal	Identificación de necesidades de capacitación	Planes de Capacitación
	Capacitación en calidad y sustentabilidad	Registros de Capacitación
Revisión de la Dirección	Evaluación del desempeño del sistema de gestión de calidad	Informes de Revisión de la Dirección
	Definición de acciones estratégicas basadas en la revisión de calidad	Plan Estratégico de Calidad

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

61

2.2.11.3 Apéndice 03: Actividades y Herramientas para Asegurar la Calidad (entregables).

Principal Entregable	Actividades de Control de calidad	Herramientas
Acta de Constitución	Verificar que el formato utilizado es estándar y cumple con las mejores prácticas de la organización, lo cual garantiza que se aborden todos los elementos esenciales y se sigan las pautas apropiadas	- Sistema de Gestión Documental - Auditorías de procesos
	Verificar una correcta administración de versiones	Registros de Control de Documentos
	Verificar que el Acta se encuentre aprobada	Sistema de Gestión Documental
	Verificar el almacenamiento del Acta de Constitución del proyecto en un lugar seguro y accesible para que todas las partes interesadas puedan referirse a él según sea necesario	Sistema de Gestión Documental
- Requerimientos Generales - Requerimientos detallados iniciales - Requerimientos detallados finales	Verificar que se han identificado correctamente a todas las partes interesadas	Registro de partes interesadas del proyecto
	Verificar que se ha comunicado adecuadamente el proceso de recopilación de requerimientos	Auditoría de procesos
	Verificar que el proceso de recopilación de requerimientos es realizado por personal competente	
	Verificar que se han registrado y documentado todos los requerimientos de manera detallada	Sistema de Gestión Documental
	Verificar que cada requerimiento incluya criterios de aceptación que establezcan claramente cuando se considerará que el requerimiento ha sido cumplido satisfactoriamente	- Registro de requerimientos - Auditorías de procesos
	Verificar que los requerimientos hayan sido priorizados adecuadamente	- Registro de requerimientos - Encuestas de satisfacción - Auditorías de procesos
	Verificar una correcta administración de versiones	Registros de Control de Documentos
Plan de Gestión	Verificar la utilización de una metodología estándar de gestión de proyectos que proporciona un marco de trabajo bien establecido para la elaboración de planes de gestión	- Sistema de gestión documental - Auditoría de procesos
	Verificar la inclusión en el Plan de Gestión de un proceso para gestionar los cambios en el alcance, el cronograma o el presupuesto del proyecto, incluyendo un proceso de aprobación y seguimiento de cambios.	- Procedimientos de Control de Cambios - Registro de Cambios
	Verificar que el plan de gestión esté documentado de manera clara y organizada, utilizando una estructura lógica y una adecuada terminología	- Sistema de gestión documental - Auditoría de procesos
	Verificar que el Plan de gestión se encuentre formalmente aprobado antes de comenzar la ejecución del proyecto	- Sistema de gestión documental - Auditoría de procesos

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

62

Principal Entregable	Actividades de Control de calidad	Herramientas
	Verificar que se realicen revisiones periódicas y actualizaciones del plan de gestión a lo largo del proyecto	- Sistema de gestión documental - Auditoria de procesos
Análisis de Viabilidad	Verificar que el proceso de análisis de viabilidad es realizado por personal competente	Auditoria de procesos
	Verificar que se incluya la evaluación del estudio de suelo y de las posibilidades constructivas	Listas de verificación
	Verificar que se incluya la evaluación del impacto ambiental del proyecto y el análisis de cumplimiento de estándares de diseño sostenible y eficiencia energética	Listas de verificación
	Verificar que se consideren todas las regulaciones locales y nacionales relacionadas con la construcción y el uso de la tierra	Listas de verificación
	Verificar que el informe de análisis de viabilidad fue revisado por un profesional experto independiente	- Sistema de gestión documental - Auditoria de procesos
	Verificar que se han comunicado los resultados del análisis de manera transparente a todas las partes interesadas y que se comprendan los supuestos y limitaciones del análisis.	Auditoria de procesos
- Diseño Conceptual - Diseño final	Verificar que existe un entendimiento completo de los requerimientos generales del proyecto y las expectativas del cliente por parte del equipo de diseño	- Listas de verificación - Auditorias de Proceso
	Verificar el cumplimiento de todas las normativas y regulaciones locales y nacionales, en forma previa a la presentación al cliente	- Listas de verificación - Auditorias de Proceso
	Verificar la integración de los requerimientos de sostenibilidad, eficiencia energética e hídrica e innovación en el diseño en forma previa a la presentación al cliente	- Listas de verificación - Auditorias de Proceso
	Verificar la integración de sistemas y tecnologías avanzadas en el diseño, como sistemas de energía renovable, eficiencia energética, seguridad y conectividad digital	- Listas de verificación - Auditorias de Proceso
	Verificar la integración de los requerimientos priorizados definidos por el cliente	- Listas de verificación - Auditorias de Proceso
	Verificar la utilización de herramientas de visualización, como modelado en 3D y renderización, para representar y documentar el diseño de manera realista	- Listas de verificación - Auditorias de Proceso
	Verificar que se documenta el diseño de manera clara y organizada, utilizando software de diseño asistido u otras herramientas de diseño avanzado.	- Sistema de gestión documental - Registros de control de documentos
	Verificar la adecuada documentación de los requerimientos que sea necesario revisar con el cliente, a	- Sistema de gestión documental

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

63

Principal Entregable	Actividades de Control de calidad	Herramientas
	efectos de su evaluación, modificación, reemplazo o desistimiento.	- Registros de control de documentos
	Verificar la adecuada documentación del feedback recibido por el cliente, al final de la presentación de cada versión y su integración en la siguiente versión.	- Encuestas de satisfacción al cliente - Registro de mejoras y sugerencias - Listas de verificación - Auditorias de procesos
	Verificar una correcta administración de versiones	Registros de Control de Documentos
	Verificar que las versiones finales del diseño conceptual y del diseño final se encuentren aprobadas	- Sistema de gestión documental - Auditoria de procesos
- Plano Arquitectónico municipal - Plano Estructural - Planos de Instalaciones municipales - Detalles constructivos y Pliegos - Computo y Presupuesto Detallado - Plano único	Verificar la integración de los requerimientos priorizados definidos por el cliente	Listas de verificación
	Verificar el cumplimiento de todas las normativas y regulaciones locales y nacionales	Listas de verificación
	Verificar la integración de los requerimientos de sostenibilidad, eficiencia energética e hídrica e innovación en el diseño en forma previa a la presentación al cliente	Listas de verificación
	Verificar la integración de sistemas y tecnologías avanzadas en el diseño, como sistemas de energía renovable, eficiencia energética, seguridad y conectividad digital	Listas de verificación
	Verificar que la documentación incluya todos los requerimientos necesarios para su posterior aprobación	Listas de verificación
	Verificar que la documentación técnica se encuentre firmada y aprobada por personal competente y matriculado	- Sistema de Gestión Documental - Auditorias de procesos
Informes de Avance	Verificar la entrega de todos los informes acordados, de acuerdo con el plan de Gestión	Listas de verificación Plan de Gestión del Proyecto
	Verificar que el informe sigue la estructura de un modelo estándar y contiene toda la información relevante y secciones necesarias	Sistema de Gestión Documental
Informe Final	Verificar que el informe sigue la estructura de un modelo estándar y contiene toda la información relevante y secciones necesarias	Sistema de Gestión Documental
	Verificar la inclusión de las lecciones aprendidas a lo largo del proyecto	Lista de verificación
	Verificar la aprobación formal del informe final	- Sistema de Gestión Documental - Auditorias de procesos

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

64

Principal Entregable	Actividades de Control de calidad	Herramientas
	Verificar el almacenamiento del Acta de Constitución del proyecto en un lugar seguro y accesible para que todas las partes interesadas puedan referirse a él según sea necesario	- Sistema de Gestión Documental - Auditorias de procesos

2.2.11.4 Apéndice 04: Entregables sujetos al control de calidad.

ID	Principal Entregable	Etapas del Proyecto
1	Acta de Constitución	Inicio
2	Requerimientos Generales	Planificación
3	Plan de Gestión	
4	Análisis de Viabilidad	Análisis de Viabilidad
5	Requerimientos detallados iniciales	Diseño Conceptual
6	Diseño conceptual - 1° Versión	
7	Diseño conceptual - 2° Versión	
8	Diseño conceptual - Versión Final	Diseño Final
9	Requerimientos detallados finales	
10	Diseño final - Versión 1 (Planta Baja, Subsuelo, 1er Piso y Entrepiso)	
11	Diseño final - Versión 2 (Versión 1 + 2, 3 y 4 Piso)	
12	Diseño final - Versión 3 (Versión 2 + Espacios Comunes y exteriores)	
13	Diseño final - Versión Final (Diseño Completo)	Documentación Técnica
14	Plano Arquitectónico municipal	
15	Plano Estructural	
16	Planos de Instalaciones municipales	
17	Plano Único	
18	Cómputo y Presupuesto Detallado	Cierre
19	Detalles constructivos y Pliegos	
20	Lecciones Aprendidas	
21	Informe Final	Gestión del Proyecto
22	Informes de Avance	

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.3 Plan de Gestión del Alcance

2.3.1 Introducción

La gestión del alcance abarca los procesos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completarlo, excluyendo cualquier trabajo innecesario. El Plan de Gestión del Alcance del proyecto DECOVIBA detalla cómo se definirá, desarrollará y verificará dicho alcance. Este plan documenta el enfoque de gestión, las funciones y responsabilidades asociadas con la planificación del alcance, el proceso de recopilación de requisitos, la definición del alcance, la creación de la estructura de desglose del trabajo (EDT), así como las medidas para verificar y controlar los cambios en el alcance.

La gestión del alcance en este proyecto se desarrollará en seis pasos clave: planificación de la gestión del alcance, recopilación de requisitos, definición del alcance, creación de la EDT, validación del alcance y control del alcance.

El objetivo de este documento es describir el enfoque y proceso que se utilizará para gestionar el alcance, identificar las funciones y responsabilidades de los involucrados, y especificar la metodología para la recopilación, definición, verificación y control del alcance, así como el control de cambios, junto con las herramientas y técnicas de apoyo utilizadas.

2.3.2 Enfoque de la Gestión del Alcance

La responsabilidad exclusiva de la gestión del alcance recae en el Gerente de Proyecto. El alcance del proyecto se define a través del Enunciado del Alcance, la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) y el

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

Diccionario de la EDT. El Gerente de Proyecto, junto con el Patrocinador y las Partes Interesadas, establecerá y aprobará la documentación necesaria para medir el alcance, la cual incluirá listas de verificación de calidad de los entregables y mediciones del desempeño del trabajo.

Los cambios en el alcance podrán ser propuestos por cualquier miembro del equipo, siguiendo las directrices establecidas en el Plan de Gestión de Cambios. La aceptación final de los entregables y del alcance del proyecto será responsabilidad del Comité de Dirección del Proyecto.

2.3.3 Planificar la Gestión del Alcance

Este paso inicial establece los procedimientos y la documentación necesarios para planificar, desarrollar, monitorear, validar y controlar el alcance del proyecto. El Acta de Constitución del Proyecto, el Plan de Gestión de la Calidad, la información histórica de la organización y otros factores ambientales relevantes serán el punto de partida.

El Gerente de Proyecto, con el apoyo del equipo, desarrollará el Plan de Gestión del Alcance utilizando herramientas como reuniones de planificación, análisis de datos y juicio de expertos. Este plan definirá los procesos para elaborar el enunciado del alcance, crear la EDT, establecer cómo se aprobará y mantendrá la línea base del alcance, y cómo se obtendrá la aceptación formal de los entregables.

Además, se confeccionará el Plan de Gestión de Requerimientos, el cual describirá cómo se recolectarán, analizarán, documentarán y gestionarán los requisitos del proyecto. Incluirá la planificación, monitoreo y reporte de actividades relacionadas, procedimientos para cambios, análisis de impacto, monitoreo, seguimiento y reporte, niveles de autorización, priorización de requisitos y la estructura de trazabilidad a través de la matriz de trazabilidad.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

El Plan de Gestión del Alcance se revisará periódicamente y al inicio de cada nueva fase del proyecto. Una vez desarrollado un plan preliminar, el Gerente de Proyecto lo validará con el equipo del proyecto, el cliente, las partes interesadas y el patrocinador. Tras lograr consenso, el Comité de Dirección del Proyecto aprobará el plan, y cualquier cambio posterior deberá gestionarse mediante el proceso de control de cambios.

2.3.4 *Recopilar Requerimientos*

Este proceso implica definir y documentar los requisitos necesarios para cumplir con los objetivos del proyecto. El punto de partida es el Acta de Constitución del Proyecto y el Registro de Partes Interesadas. La recopilación y definición de los requisitos partirá del Acta de Constitución del Proyecto y del Registro de Partes Interesadas, y se llevará a cabo mediante herramientas como tormentas de ideas, cuestionarios, encuestas, entrevistas y estudios comparativos.

Los requisitos se documentarán, definiendo criterios de aceptación para cada uno y priorizándolos. Esta documentación servirá como entrada para definir el alcance.

Los requisitos serán documentados, priorizados y se definirán criterios de aceptación para cada uno. Esta documentación servirá de base para la definición del alcance. En el proyecto DECOVIBA, la recopilación y definición de requisitos se llevará a cabo de forma gradual e iterativa durante las etapas de planificación y diseño del inmueble, en tres instancias: al inicio de la planificación del proyecto, al inicio del diseño conceptual, y al inicio del diseño final. Esto permitirá ajustar los requisitos a lo largo del desarrollo del proyecto.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.3.5 Definir el Alcance

Este paso consiste en desarrollar el Enunciado del Alcance, que incluye una descripción detallada del alcance del proyecto, los principales entregables y sus criterios de aceptación, así como los supuestos y restricciones. El Enunciado del Alcance abarca todo el alcance del proyecto y del producto, y puede contener exclusiones explícitas para gestionar las expectativas de las partes interesadas.

Para el proyecto DECOVIBA, la preparación del Enunciado del Alcance considerará los principales entregables, supuestos y restricciones que fueron documentados durante la iniciación del proyecto, así como la documentación de los requisitos generales. Este proceso será iterativo, especialmente durante las etapas de diseño conceptual y diseño final, permitiendo revisiones y actualizaciones conforme se incorporen cambios.

2.3.6 Crear la Estructura de Desglose de Trabajo

Una vez definido el alcance, el Gerente de Proyecto, con el apoyo del equipo, dividirá los entregables en componentes más pequeños y manejables, denominados paquetes de trabajo. Esta estructura jerárquica, denominada Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), facilita la programación, el cálculo de costos, la supervisión y el control del proyecto. El Diccionario de la EDT se desarrollará para definir en detalle el alcance, los responsables, las estimaciones de tiempo y costos, y los criterios de validación, entre otros aspectos.

La EDT del proyecto DECOVIBA se creará siguiendo un enfoque descendente, utilizando las fases del ciclo de vida del proyecto como primer nivel de descomposición, siguiendo con los principales

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

69

entregables en el segundo y tercer nivel. Dado que se prevén cambios en los requisitos durante el diseño, la EDT y su Diccionario serán revisados y actualizados según sea necesario.

2.3.7 Validar el Alcance

La validación del alcance implica la verificación y formalización de la aceptación de los entregables completados. El propósito es definir el proceso mediante el cual el equipo del proyecto obtendrá la aceptación formal de todos los entregables por parte del Comité de Dirección. El Gerente de Proyecto, con el apoyo del equipo, verificará los entregables provisionales con respecto al alcance original, definido en el Enunciado de Alcance, la EDT y el Diccionario de la EDT.

Las actividades de aceptación se realizarán de acuerdo con el Plan de Aceptación de Entregables, incluyendo una reunión de revisión con el cliente y los principales interesados, donde se presentará el entregable para su aceptación formal. Esta aceptación se formalizará con la firma del Acta de Aceptación del Entregable por parte del Comité de Dirección.

2.3.8 Controlar el Alcance

El control del alcance consiste en monitorear y controlar el alcance del proyecto, así como en gestionar cualquier cambio en la línea base. El equipo utilizará el Diccionario de la EDT como referencia para asegurar que solo se realice el trabajo descrito y que se generen los entregables definidos para cada elemento de la EDT.

Si se requiere un cambio en el alcance una vez establecida la línea base, se seguirá el proceso de control de cambios definido en el Plan de Gestión de Cambios. Cualquier miembro del equipo puede

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

70

solicitar cambios, que deberán ser revisados por el Gerente de Proyecto y, de ser aprobados inicialmente, presentados al Comité de Dirección para su aprobación formal, según los umbrales definidos. Una vez aprobado el cambio, todos los documentos del proyecto serán actualizados y el cambio será comunicado a todos los involucrados.

2.3.9 Funciones y Responsabilidades en la Gestión del Alcance

En esta sección, se detallan las funciones y responsabilidades de los participantes del proyecto en el proceso de Gestión del Alcance, utilizando una Matriz RASCI (Responsable, Aprobador, Soporte, Consultado, Informado). Esta herramienta es esencial para definir y comunicar claramente los roles de los involucrados en las actividades clave del proyecto. La tabla a continuación especifica las responsabilidades asignadas a cada implicado en la gestión del alcance, incluyendo la planificación, recopilación de requisitos, validación y control del alcance:

Actividad	Responsable	Autoridad	Consultor	Informado	Soporte
Plan de Gestión del Alcance	Gerente de Proyecto	Patrocinador		Cliente	Equipo de Proyecto
Plan de Gestión de Requisitos	Gerente de Proyecto	Patrocinador		Cliente	Equipo de Proyecto
Plan de Aceptación de Entregables	Gerente de Proyecto	Patrocinador		Cliente	Equipo de Proyecto
Recopilar requisitos	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Definir el Alcance	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Validar el Alcance	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Controlar el Alcance	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto

Además, se presenta un desglose de los roles específicos y las responsabilidades asociadas, lo que asegura que todos los miembros del equipo y las partes interesadas comprendan sus obligaciones y el flujo

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

71

de comunicación necesario para una gestión efectiva del alcance. A continuación, se detallan los roles clave y sus responsabilidades en este plan:

Rol	Responsabilidades
Cliente	- Participa en el Comité de Dirección del Proyecto - Participa activamente del proceso de recopilación de requisitos - Participa en las reuniones de revisión de los entregables - Solicita los cambios que considera necesarios
Patrocinador	- Revisa y aprueba los informes de progreso - Participa en el Comité de Dirección del Proyecto - Proporciona orientación y tutoría general - Participa en la toma de decisiones clave para el proyecto
Comité de Dirección	- Aprueba el Plan de Gestión del Alcance y el resto de los planes relacionados - Aprueba la línea base del Alcance - Acepta los entregables del proyecto - Se mantiene informado respecto del avance general del proyecto - Evalúa la necesidad y el impacto de las solicitudes de cambio aprobadas previamente por el Gerente de Proyecto - Acepta o rechaza las solicitudes de cambio, de acuerdo con los umbrales definidos
Gerente de Proyecto	- Participa en el Comité de Dirección del Proyecto - Elabora el Plan de Gestión del Alcance y todos los demás planes del proyecto - Es el responsable final de la gestión del alcance del proyecto - Define el alcance, la estructura de desglose del trabajo y el diccionario de la EDT - Monitorea y controla el cumplimiento del Plan de Gestión del Alcance y todos los planes relacionados - Actualiza, revisa y controla la documentación y registros del proyecto - Participa activamente en el proceso de recopilación de requisitos - Facilita las reuniones de revisión de entregables - Evalúa las solicitudes de cambio recibidas y su impacto - Acepta o rechaza las solicitudes de cambio para su presentación al Comité de Dirección - Actualiza la documentación del proyecto luego de la aprobación de cambios - Comunica los cambios al equipo y a todos los interesados relevantes
Equipo de Proyecto / Expertos Contratados	- Apoya al Gerente de Proyecto en la Gestión del Alcance y en la evaluación de impacto de solicitudes de cambio - Apoya al Gerente de Proyecto en la definición del alcance, estructura de desglose del trabajo y diccionario de la EDT - Participa activamente en el proceso de recopilación de requisitos - Elabora la documentación y actualiza los registros del proyecto - Participa en las reuniones de revisión de entregables

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.3.10 Herramientas y técnicas para la Gestión del Alcance

En esta sección se describen las principales técnicas y herramientas que se utilizarán durante la gestión del alcance del proyecto. Su selección se basa en las mejores prácticas de gestión de proyectos y se ha adaptado a las necesidades específicas del proyecto DECOVIBA. A continuación, se presenta una tabla que detalla las técnicas y herramientas específicas aplicables a cada etapa del proceso:

Etapas	Técnicas	Herramientas
Planificar la gestión del alcance	- Juicio de expertos - Análisis de datos - Reuniones	- Acta de constitución del proyecto - Plan de gestión de la calidad - Plan de gestión del alcance - Plan de gestión de los requisitos
Recopilar requisitos	- Entrevistas - Lluvia de ideas - Talleres - Observación - Cuestionarios - Estudios comparativos - Juicio de expertos - Recopilación de datos - Análisis de datos - Priorización - Toma de decisiones	- Plan de Gestión del Alcance - Plan de Gestión de Interesados - Plan de Gestión de los Requisitos - Registro de interesados - Registro de documentación de requisitos - Matriz de trazabilidad de requisitos
Definir el alcance	- Juicio de expertos - Análisis de datos - Toma de decisiones - Análisis del producto	- Acta de constitución del proyecto - Registro de documentación de requisitos - Matriz de trazabilidad de requisitos - Enunciado del alcance del proyecto
Crear la estructura de desglose del trabajo	- Juicio de expertos - Descomposición	- Enunciado del alcance del proyecto - Estructura de desglose del trabajo - Línea base del alcance
Validar el alcance	- Análisis de datos - Inspección - Reuniones de revisión de entregables	- Plan de gestión del alcance - Plan de Aceptación de Entregables - Registro de documentación de requisitos - Prototipos gráficos o simulaciones en 3D - Entregables verificados - Actas de aceptación de entregables - Matriz de trazabilidad de requisitos
Controlar el alcance	- Análisis de datos - Reuniones	- Plan de gestión del alcance - Plan de Aceptación de Entregables - Registro de documentación de requisitos - Entregables verificados - Reunión de revisión de entregables - Actas de aceptación de entregables - Matriz de trazabilidad de requisitos

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

73

Etapas	Técnicas	Herramientas
		- Lista de verificación de aceptación de entregables; - Reunión de revisión de entregables - Actas de aceptación de entregables; - Registro de problemas; - Registro de cambios;

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.4 Plan de Gestión de Requerimientos

2.4.1 Introducción

La gestión de requerimientos es un proceso esencial que abarca la recopilación, documentación, validación, implementación y control de los cambios en los requerimientos del proyecto. Este plan define todas las actividades relacionadas con la identificación, evaluación, priorización, aprobación, y comunicación de los requerimientos a las partes interesadas pertinentes. En el proyecto DECOVIBA, este proceso se compone de cinco pasos, y está bajo la responsabilidad del Gerente de Proyecto. Los pasos incluyen la identificación y especificación de los requerimientos, su evaluación y priorización, aprobación, supervisión de la inclusión, y validación.

El propósito de este documento es establecer el proceso de gestión de requerimientos del proyecto DECOVIBA, describiendo los roles y responsabilidades, metodologías, estándares, herramientas y técnicas que respaldarán la gestión efectiva de los requerimientos.

2.4.2 Enfoque de la Gestión de Requerimientos

El objetivo principal de la gestión de requerimientos en DECOVIBA es garantizar que todos los requerimientos del proyecto sean correctamente recopilados, documentados, validados, y que su implementación se realice de manera controlada. Este proceso se desarrollará a lo largo del ciclo de vida del proyecto y está estrechamente vinculado con otros procesos clave, como la gestión de la calidad y de los cambios.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

75

La responsabilidad exclusiva de la gestión de requerimientos recae en el Gerente de Proyecto. En DECOVIBA, los requerimientos se recopilarán y definirán de manera gradual e iterativa durante las etapas de planificación y diseño del inmueble, en tres momentos clave: al inicio de las etapas de planificación, diseño conceptual y diseño final. Durante estas etapas, los requerimientos pueden ser modificados, reemplazados o re-priorizados hasta la conclusión del diseño final. El Gerente de Proyecto, junto con el Patrocinador y las Partes Interesadas, será responsable de establecer, aprobar, y validar la documentación de los requerimientos y los criterios de evaluación necesarios para su cumplimiento.

Una vez completada la etapa de diseño final, cualquier cambio en los requerimientos será gestionado a través del proceso de control de cambios del proyecto, garantizando la trazabilidad y control de estos cambios.

2.4.3 Identificar y Especificar los Requerimientos

2.4.3.1 Identificación Progresiva.

El propósito de este paso es definir y documentar los requerimientos necesarios para cumplir con todos los objetivos del proyecto. Este proceso se desarrollará de manera progresiva a través de tres instancias clave, siguiendo el Plan de Gestión del Proyecto.

En la primera instancia, se identificarán y documentarán los requerimientos generales durante la etapa de planificación inicial, una vez aprobada el Acta de Constitución del Proyecto. Estos incluirán tanto los requerimientos generales solicitados por los interesados, como aquellos relacionados con el

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

76

cumplimiento normativo y vinculados con temas ambientales, de sostenibilidad e innovación que puedan identificarse en esta etapa.

En la segunda instancia, al finalizar el Informe de Viabilidad, se complementarán los requerimientos generales con una lista de requerimientos detallados iniciales para cada sector del inmueble. Estos incluirán aspectos normativos, de seguridad, eficiencia, innovación, sustentabilidad y funcionalidad.

En la tercera instancia, durante el diseño final, se revisará y ajustará el listado de requerimientos detallados en función del avance del diseño. Al finalizar, se consolidará el listado de requerimientos detallados finales que incluirá todos los requisitos funcionales, normativos, legales, de seguridad, eficiencia, innovación y sustentabilidad.

2.4.3.2 Actividades para Identificar Requerimientos.

Para identificar los requerimientos generales vinculados con las funcionalidades deseadas por el cliente, el Gerente de Proyecto y su equipo realizarán una serie de actividades, basadas en el análisis del Acta de Constitución del Proyecto, el Registro de Partes Interesadas, la información histórica de la organización, y otros factores ambientales relevantes. Como parte de estas actividades, se elaborarán cuestionarios y formularios para el relevamiento inicial y se llevarán a cabo reuniones, entrevistas y sesiones de lluvia de ideas con la participación del equipo de proyecto, los principales interesados y los expertos contratados. La documentación inicial de los requerimientos identificados incluirá su clasificación y criterios de aprobación, seguida de su análisis y priorización.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

En relación con los requerimientos normativos vinculados al diseño y construcción, ambientales y regulatorios, los profesionales expertos contratados en cada ámbito específico, supervisados por el Gerente del Proyecto y su equipo, seguirán un enfoque similar. Este incluye el análisis de los activos de los procesos de la organización y la revisión de la normativa aplicable para identificar y documentar inicialmente los requerimientos normativos, incluyéndolos en su clasificación y criterios de aprobación, y posteriormente, realizar su análisis y priorización.

2.4.3.3 Documentación de Requerimientos.

Todos los requerimientos identificados serán documentados en el "Registro de Requerimientos", que tendrá la siguiente estructura:

Identificación y descripción de requerimientos	
ID	El identificador único del requisito. Debe numerarse secuencialmente
Nombre	Nombre corto y descriptivo.
Categoría	Clasificación del requisito (Ej.: característica, requerimientos funcionales, requerimientos técnicos, requerimientos de calidad, requerimientos de eficiencia, requerimientos de seguridad, requerimientos de soporte, requerimientos de mantenimiento, etc).
Descripción y detalles del requisito	Una descripción del requisito en texto o utilizando técnicas de representación como diagramas o bocetos, etc.
Criterios de aceptación	Uno o más criterios de aceptación que permiten a las partes interesadas verificar si el entregable cumple con el requisito.
Estado	El estado de un requisito puede ser: Propuesto, Para Corregir, Aprobado, Implementado, Para Solucionar o Rechazado.
Solicitado por	Identificación de la parte interesada que lo requiere.
Fecha de identificación	La fecha en que se plantea el requerimiento.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

78

2.4.3.4 Matriz de Trazabilidad de Requerimientos.

Para asegurar la trazabilidad de los requerimientos desde su origen hasta los entregables, se utilizará la "Matriz de Trazabilidad de Requerimientos". Esta matriz permitirá vincular cada requerimiento con los objetivos del proyecto y los elementos de la EDT correspondientes y tendrá la siguiente estructura:

Matriz de trazabilidad de requerimientos	
ID	Identificador único del requisito.
Nombre	Nombre corto y descriptivo.
Estado	El estado de un requisito puede ser: Especificado, propuesto, aprobado, incorporado, implementado, validado, para su corrección o rechazado.
Prioridad	Declaración de la importancia relativa del requisito, de acuerdo con alguno de estos criterios: 1-Imprescindible, 2- Necesario; 3-Deseable; 4-Optativo.
Esfuerzo estimado	Una indicación del nivel de esfuerzo necesario para implementar el requisito. (Alto, Medio, Bajo)
Comentarios	Comentarios sobre el requisito. Si el requerimiento ha sido RECHAZADO, el motivo del rechazo debe describirse aquí.
Derivado de	Objetivo de alto nivel u otro requisito
Código EDT relacionado	Identificador del elemento de la EDT que produce el entregable para el que es un requisito.
Especificación de la documentación	Nombre del documento donde se especifica el requisito y la ubicación del archivo.
Criterios de aceptación	Nombre y ubicación del archivo del documento donde se describen los criterios de aceptación de este requisito.

2.4.4 Evaluar y Priorizar los Requerimientos Identificados

Una vez recopilados los requerimientos, el equipo de proyecto, junto con los expertos contratados, evaluará su viabilidad, coherencia, e integridad. Se estimará el esfuerzo y el costo necesario para su implementación, y el Gerente de Proyecto equilibrará estos requerimientos con las restricciones del proyecto, presentando una propuesta a las partes interesadas.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

La priorización de los requerimientos se realizará y/o revisará conjuntamente por el equipo de proyecto y las partes interesadas en cada una de las tres instancias de identificación progresiva definidas anteriormente. Para ello, se utilizará la técnica MoSCoW y se asignará a cada requisito una de las siguientes categorías: **Imprescindible** (requisitos sin los cuales el producto carece totalmente de valor), **Necesario** (requisitos de alto valor que aportan gran calidad al producto), **Deseable** (requisitos deseables que se realizarán si el tiempo y los recursos lo permiten) y **Opcional** (requisitos con poco aporte de valor que pueden ser prescindibles).

2.4.5 Aprobar los Requerimientos

El Gerente de Proyecto y los interesados clave (cliente, patrocinador y equipo de proyecto) negociarán y acordarán los requerimientos identificados y sus prioridades en cada una de las tres instancias de identificación progresiva definidas anteriormente. Durante estas negociaciones, el Gerente de Proyecto se asegurará de que los requerimientos puedan cumplirse dentro de los límites de costo y cronograma establecidos en el Acta de Constitución del Proyecto.

La aprobación formal de la documentación de requerimientos en cada instancia se registrará en el Acta de Aceptación de Entregables, conforme a lo establecido en el Plan de Aceptación de Entregables. El Comité de Dirección del Proyecto será el responsable final de dicha aprobación.

2.4.6 Supervisar la Inclusión de los Requerimientos

El Gerente de Proyecto, con el apoyo del equipo de proyecto, supervisará la consideración e inclusión de los requerimientos. Añadirá nuevos requerimientos y modificará los existentes cuando sea

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

80

necesario, hasta la culminación de la etapa de Diseño Final del inmueble. Una vez finalizada esta etapa, el proyecto contará con un listado final de requerimientos aprobados, y cualquier cambio en los requerimientos deberá gestionarse formalmente, de acuerdo con el procedimiento definido en el Plan de Gestión de Cambios.

Toda modificación posterior a la etapa de diseño final de los requerimientos deberá consensuarse con el Cliente y el Equipo de Proyecto, previa evaluación de su impacto, conforme al Plan de Gestión de Cambios. Si los cambios solicitados pudieran generar retrasos, mayores costos o riesgos altos, el Gerente de Proyecto deberá notificar y alertar sobre esta situación antes de su aceptación.

2.4.7 Validar la Implementación de los Requerimientos

Los entregables del proyecto serán revisados y validados por las partes interesadas relevantes, quienes evaluarán si satisfacen las necesidades del negocio. Una vez validados, serán aprobados por el Comité de Dirección del Proyecto. Esta validación y aprobación se basará en los criterios de aceptación definidos para cada requisito. La aceptación formal de los entregables del proyecto seguirá el proceso de Aceptación de Entregables, como se describe en el Plan de Aceptación de Entregables.

2.4.8 Ciclo de Vida de los Requerimientos

Todo requisito pasa por diversos estados a lo largo de su ciclo de vida. Inicialmente, al detectarse un requisito es “propuesto” en la documentación correspondiente. Posteriormente, pasa a ser “aprobado”, habiendo superado la validación inicial. Si no pasa esta evaluación, puede categorizarse como “Para corregir” o “Rechazado”.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

81

Después de la aprobación, el requisito debe incorporarse en uno o más de los entregables del proyecto. Una vez incorporado, su estado pasa a ser implementado. Durante esta fase, si se descubre algún problema durante la implementación, el estado del requisito puede cambiar a "Para solucionar". Una vez implementado, el requisito es validado formalmente respecto a los criterios de aceptación y, si cumple con estos criterios, es aceptado por el Comité de Dirección del Proyecto. Si durante la validación se encuentra algún problema, el requisito puede ser aceptado parcialmente y su estado puede cambiar a "Para corregir".

Adicionalmente, si surge un problema en cualquier etapa, un requisito puede obtener el estado "Para corrección". Esto puede ocurrir si el requisito no está bien documentado, es incoherente con otros requisitos o solo ha pasado parcialmente la validación. Una vez resueltos los problemas, el requisito puede regresar al estado de especificado. Sin embargo, si un problema no puede resolverse, el requisito puede ser rechazado.

Un requisito puede ser rechazado por diversas razones, tales como ser obsoleto, estar fuera del alcance, no ser factible, ser pospuesto a una fase posterior del proyecto o a otro proyecto, ser fusionado con otro requisito, o ser identificado como duplicado.

2.4.9 Funciones y Responsabilidades en la Gestión de Requerimientos

En esta sección se detallan las funciones y responsabilidades de cada uno de los participantes en el proyecto, en el proceso de Gestión de Requisitos, a través de una Matriz RASCI (Responsable, Aprobador, Soporte, Consultado, Informado). Esta matriz permite definir y comunicar claramente quiénes son los responsables de las actividades clave del proyecto, quiénes aprueban decisiones, quiénes brindan soporte,

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

82

quiénes deben ser consultados y quiénes deben ser informados. La siguiente tabla define las responsabilidades de los implicados en la gestión del alcance:

Actividad	Responsable	Autoridad	Consultor	Informado	Soporte
Plan de Gestión de Requerimientos	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Identificar y especificar los requerimientos	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Evaluar y priorizar los requerimientos	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Aprobar los requerimientos	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Supervisar la inclusión de los requerimientos	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Validar la implementación de los requerimientos	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto

Además, se presenta una tabla que describe los roles específicos y las principales responsabilidades asociadas a cada uno de ellos. Este enfoque asegura que todos los miembros del equipo y las partes interesadas comprendan sus obligaciones y el flujo de comunicación necesario para una gestión efectiva de los requerimientos del proyecto. A continuación, se detallan los roles clave y sus responsabilidades en este plan:

Rol	Responsabilidades
Cliente	- Participa activamente del proceso de recopilación, análisis y priorización de requerimientos - Participa en las reuniones de revisión de los entregables - Acepta los entregables del proyecto - Solicita los cambios que considera necesarios - Participa en el Comité de Cambios del Proyecto
Comité de Dirección del Proyecto	- Aprueba el listado de requerimientos de cada etapa (generales, detallados iniciales y detallados finales) - Aprueba y acepta los entregables del proyecto - Evalúa la necesidad y el impacto de las solicitudes de cambio aprobadas previamente por el Gerente de Proyecto - Acepta o rechaza las solicitudes de cambio (estado final)
Gerente de Proyecto	- Elabora el Plan de Gestión de los requerimientos y todos los demás planes del proyecto - Es el responsable final de la Gestión de los requerimientos del proyecto - Facilita la definición y priorización de los requerimientos - Monitorea y controla el cumplimiento del Plan de Gestión de requerimientos y todos los planes relacionados - Actualiza, revisa y controla la documentación y registros del proyecto - Participa activamente del proceso de recopilación, análisis y priorización de requerimientos - Supervisa la inclusión e implementación de los requerimientos aprobados

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

83

Rol	Responsabilidades
	- Facilita las reuniones de revisión de entregables - Evalúa las solicitudes de cambio recibidas y su impacto - Acepta o rechaza las solicitudes de cambio para su presentación al Comité de Cambios - Actualiza la documentación del proyecto luego de la aprobación de cambios - Comunica los cambios al equipo y a todos los interesados relevantes
Equipo de Proyecto / Expertos Contratados	- Apoya al Gerente de Proyecto en la Gestión de requerimientos y en la evaluación de impacto de solicitudes de cambio - Apoya al Gerente de Proyecto en la definición y priorización de requerimientos - Participa activamente del proceso de recopilación, análisis y priorización de requerimientos aprobados - Apoya al Gerente de Proyecto en la supervisión de la inclusión e implementación de los requerimientos - Elabora la documentación y actualiza los registros del proyecto - Participa en las reuniones de revisión de entregables

2.4.10 Herramientas y técnicas para la Gestión de Requerimientos

En esta sección se describen las principales técnicas y herramientas que se utilizarán durante la gestión de requerimientos del proyecto. Su selección se basa en las mejores prácticas de gestión de proyectos y se ha adaptado a las necesidades específicas del proyecto DECOVIBA. A continuación, se presenta una tabla que detalla las técnicas y herramientas específicas aplicables a cada etapa del proceso:

Etapa	Técnicas	Herramientas
Planificar la gestión de los requerimientos	- Juicio de expertos - Análisis de datos - Reuniones	- Acta de constitución del proyecto - Registro de partes interesadas - Plan de gestión de la calidad - Plan de gestión del alcance - Plan de gestión de los requerimientos
Identificar y especificar los requerimientos	- Entrevistas - Lluvia de ideas - Talleres - Observación - Cuestionarios - Estudios comparativos - Juicio de expertos - Recopilación de datos	- Plan de Gestión del Alcance - Plan de Gestión de Interesados - Plan de Gestión de los requerimientos - Registro de interesados - Registro de documentación de requerimientos - Matriz de trazabilidad de requerimientos
Evaluar y priorizar los requerimientos	- Análisis de datos - Priorización - Toma de decisiones	- Registro de documentación de requerimientos - Matriz de trazabilidad de requerimientos - Requerimientos generales - Requerimientos detallados iniciales - Requerimientos detallados finales

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

84

Etapas	Técnicas	Herramientas
Aprobar los requerimientos	- Reuniones - Negociación - Toma de decisiones	- Matriz de trazabilidad de requerimientos - Plan de Aceptación de Entregables - Actas de Aceptación de Entregables - Requerimientos Generales - Requerimientos Detallados Iniciales, - Requerimientos Detallados Finales
Supervisar la inclusión de los requerimientos	- Análisis de datos - Inspección - Análisis comparativo	- Registro de documentación de requerimientos - Prototipos gráficos o simulaciones en 3D - Matriz de trazabilidad de requerimientos - Listas de verificación
Validar la implementación de los requerimientos	- Reuniones de revisión de entregables	- Plan de Aceptación de Entregables - Entregables verificados - Actas de aceptación de entregables

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.5 Plan de Aceptación de Entregables

2.5.1 Introducción

El proceso de gestión de la aceptación de entregables tiene como propósito garantizar que los entregables del proyecto sean aprobados por el Comité de Dirección del proyecto dentro del plazo acordado, optimizando el uso de los recursos disponibles. Los objetivos principales del Plan de Aceptación de Entregables incluyen la determinación y el acuerdo de los criterios de aceptación, la definición de las actividades necesarias para la aceptación, la implementación de mecanismos para identificar no conformidades o áreas de mejora en la calidad, y la especificación de criterios claros para la aceptación de los entregables del proyecto.

Este plan abarca la definición de los criterios de aceptación, la ejecución de actividades de aceptación y la aprobación final o rechazo de los entregables. En el contexto del proyecto DECOVIBA, el plan se implementa en tres pasos: definición de los criterios de aceptación, realización de las actividades de aceptación y la decisión final sobre la aceptación o rechazo (provisional o definitivo) de los entregables.

El propósito de este documento es definir el proceso de gestión de la aceptación de los entregables, especificando el enfoque, las funciones y responsabilidades, así como las herramientas y técnicas que se emplearán. También define los criterios para la aceptación de todos los entregables del proyecto y las actividades vinculadas a la aceptación final del proyecto.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.5.2 Enfoque de Aceptación de Entregables

El proyecto seguirá los procedimientos de gestión de calidad establecidos en el Plan de Gestión de Calidad para asegurar que todos los entregables cumplan con los criterios de aceptación previamente definidos. La gestión de la aceptación de los entregables será una responsabilidad exclusiva del Gerente de Proyecto, quien, junto con el Patrocinador y las Partes Interesadas, establecerá y verificará los criterios de aceptación. Esta documentación será sometida a la aprobación del Comité de Dirección del Proyecto.

Una vez concluida la etapa de Diseño Final, cualquier miembro del equipo o Parte Interesada podrá proponer cambios en el alcance y los entregables del proyecto. Estas propuestas deberán seguir el proceso de gestión de cambios, y serán evaluadas por el Gerente de Proyecto, quien decidirá su aceptación o rechazo. En caso de aceptación, la solicitud será presentada al Comité de Control de Cambios y al Patrocinador para su aprobación final. Tras la aprobación, el Gerente de Proyecto actualizará los documentos pertinentes y comunicará el cambio a todas las partes interesadas.

El Comité de Dirección del Proyecto será el responsable final de la aceptación de los entregables.

2.5.3 Definir los Criterios de Aceptación

El propósito de este paso es establecer los criterios y las actividades necesarias para la aceptación de cada uno de los principales entregables definidos para el proyecto. Esto implica identificar los requisitos que deben cumplirse antes de que los entregables sean aceptados, así como las actividades necesarias y las herramientas y técnicas que se emplearán para verificar el cumplimiento de estos criterios.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

87

El Acta de Constitución del Proyecto, el Plan de Gestión de la Calidad y el Plan de Gestión de Requisitos servirán como punto de partida para este proceso. Basándose en estos documentos y en los criterios de aceptación previamente definidos, el Gerente de Proyecto, junto con el equipo, analizará y determinará los medios de verificación adecuados. Las actividades de aceptación serán acordadas con los interesados clave, incluyendo al cliente, al patrocinador y al equipo del proyecto.

Los criterios y las actividades de aceptación para los entregables del proyecto se documentarán en el Registro de documentación de entregables, a través de una planilla con la siguiente estructura:

Registro de Documentación de Entregables	
Identificación del Entregable (Según EDT)	El identificador único del entregable de acuerdo con la estructura de desglose de trabajo (EDT)
Nombre del Entregable	Nombre corto y descriptivo.
Criterios de Aceptación:	Aquí se detallan los requisitos específicos que deben cumplirse para que el entregable pueda ser aceptado. Estos criterios son fundamentales para asegurar que el entregable cumple con las expectativas y necesidades del cliente y de las partes interesadas.
Medios de Verificación:	Una descripción de los medios que se utilizarán para verificar que los criterios de aceptación se han cumplido.
Autoridad de Aceptación:	Identificación de la persona o grupo de personas responsables de revisar y aprobar el entregable.
Fecha de aceptación	La fecha en que se produce la aceptación del entregable.

2.5.4 Realizar las Actividades para la Aceptación

El segundo paso en la aceptación de entregables implica la verificación del cumplimiento de los criterios establecidos. Las actividades de aceptación estarán alineadas con el enfoque general del proyecto, tal como se define en el Plan de Gestión de la Calidad.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

88

Estas actividades incluirán la verificación de la resolución de problemas previamente registrados en el Registro de Problemas y el cumplimiento de los objetivos y criterios de aceptación definidos. Los entregables documentales serán enviados al cliente para su revisión previa, y se llevarán a cabo reuniones de revisión para cada entregable principal. Durante estas reuniones, se verificará conjuntamente con los participantes el cumplimiento de los objetivos y criterios de aceptación. Cada reunión será documentada mediante una minuta, que resumirá los temas tratados, acuerdos, compromisos y asuntos relevantes. Además, se elaborará un Acta de Aceptación para cada entregable principal.

Los resultados de las actividades de aceptación se documentarán en el Registro de Verificación de Aceptación de Entregables, y cualquier rechazo o aprobación preliminar se registrará en el Registro de Problemas. El objetivo final es obtener la aprobación formal del Comité de Dirección para cada entregable principal del proyecto, de acuerdo con los criterios de aceptación definidos.

El Registro de Verificación de la Aceptación de Entregables tendrá la siguiente estructura:

Registro de Verificación de Aceptación de Entregables	
Identificación del Entregable (Según EDT)	El identificador único del entregable de acuerdo con la estructura de desglose de trabajo (EDT)
Nombre del Entregable	Nombre corto y descriptivo.
Criterios de Aceptación	Cada uno de los criterios de aceptación definidos, uno por línea, para documentar su verificación.
Cumple (SI/NO)	Resultado de la verificación del cumplimiento de cada criterio de aceptación definido.
Resultado (Aceptado / Rechazado)	Resultado final de la aceptación del entregable
Tipo (Final / Provisorio)	Provisional: solo si es necesario realizar algún cambio o verificación, resto de los casos: Final.
Minuta de la Reunión de Aceptación	Enlace al documento con la minuta específica de la reunión.
Fecha de la Reunión de Aceptación	Fecha de la reunión en la que se realizó la validación del entregable

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

Registro de Verificación de Aceptación de Entregables	
Observaciones	Comentarios u observaciones respecto a las actividades de aceptación realizadas y al resultado de estas.
Confeccionado por	Nombre de la persona que documenta el registro
Verificado por	Nombre de la persona que revisa y corrobora la información volcada

2.5.5 Aceptar o Rechazar Entregables

El paso final en el proceso de aceptación consiste en obtener la aprobación formal para cada entregable. Esto incluye la verificación de que los entregables cumplen con los objetivos y criterios establecidos. Una vez ejecutadas las actividades de aceptación, el Comité de Dirección podrá aceptar formalmente los entregables, rechazarlos o aceptarlos provisionalmente.

Los entregables podrán ser aceptados provisionalmente si presentan problemas no críticos que estén documentados, cuenten con el acuerdo de las partes interesadas pertinentes y tengan un plan para su resolución.

El Comité de Dirección del Proyecto deberá aceptar los entregables dentro de un plazo máximo de cinco días hábiles, siempre que se cumplan los criterios de aceptación y los resultados estén dentro de los parámetros establecidos. En caso de incumplimiento, los entregables serán rechazados, y se seguirá el proceso de gestión de problemas del proyecto. Una vez resueltos los problemas, los entregables serán revisados y enviados nuevamente para su aprobación.

La aceptación provisional o final se documentará en el Acta de Aceptación de Entregables. Su propósito es formalizar la aceptación de los entregables del proyecto, dentro de los criterios y plazos acordados. El Acta de Aceptación de Entregables se estructurará de la siguiente manera:

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

90

“Con este documento se certifica la finalización y entrega de los siguientes entregables:”

ID Entregable	Descripción Entregable	Fecha de Compromiso Entrega	Fecha de Verificación Entregable	Fecha Real de Entrega	Retraso / Adelanto
ID Entregable	Descripción del entregable presentado	xx/xx/xx	xx/xx/xx	xx/xx/xx	Completar
ID Entregable	Descripción del entregable presentado	xx/xx/xx	xx/xx/xx	xx/xx/xx	Completar
Observaciones					
Completar					
RESULTADO		APROBADO	SI / NO	RECHAZADO	SI / NO

Acción	Nombre	Rol	Fecha	Firma
Preparado por:				
Revisado por:				
Aceptado por:	Nombre	Cliente		
	Nombre	Patrocinador		
	Nombre	PM		

2.5.6 Aceptación Final del Proyecto

Además de la aceptación de los entregables específicos, se requieren actividades adicionales para la aceptación formal del proyecto en su conjunto. Estas actividades incluirán la organización de una reunión de revisión final del desempeño del proyecto, la realización de un taller de reflexión sobre las principales lecciones aprendidas y la elaboración del Informe Final del Proyecto, que resumirá el desempeño a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto, destacando los riesgos, problemas, limitaciones, oportunidades y lecciones aprendidas más relevantes.

Si el proyecto supera con éxito todas las pruebas de aceptación, se espera que el Comité de Dirección firme el Acta de Aceptación Final del Proyecto, en la fase de cierre del proyecto.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

91

2.5.7 Funciones y Responsabilidades en la Aceptación de Entregables

En esta sección se detallan las funciones y responsabilidades de cada uno de los participantes en el proyecto, en el proceso de Aceptación de Entregables, a través de una Matriz RASCI (Responsable, Aprobador, Soporte, Consultado, Informado). Esta matriz permite definir y comunicar claramente quiénes son los responsables de las actividades clave del proyecto, quiénes aprueban decisiones, quiénes brindan soporte, quiénes deben ser consultados y quiénes deben ser informados. La siguiente tabla define las responsabilidades de los implicados en la aceptación de entregables:

Actividad	Responsable	Autoridad	Consultor	Informado	Soporte
Planificar la gestión de aceptación de entregables	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Definir criterios y actividades de aceptación	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Realizar actividades de aceptación	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Realizar la aceptación de entregables	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Realizar la aceptación final del proyecto	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto

Además, se presenta una tabla que describe los roles específicos y las principales responsabilidades asociadas a cada uno de ellos. Este enfoque asegura que todos los miembros del equipo y las partes interesadas comprendan sus obligaciones y el flujo de comunicación necesario para una gestión efectiva de la aceptación de entregables. A continuación, se detallan los roles clave y sus responsabilidades en este plan:

Rol	Responsabilidades
Cliente	- Participa activamente del proceso de definición de los criterios y actividades de aceptación de los entregables - Participa en el Comité de Dirección del Proyecto - Participa en la revisión y aceptación de los entregables del proyecto - Solicita los cambios que considera necesarios

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

92

Rol	Responsabilidades
Comité de Dirección del Proyecto	- Aprueba los criterios de aceptación de los entregables - Aprueba y acepta los entregables del proyecto - Evalúa la necesidad y el impacto de las solicitudes de cambio aprobadas previamente por el Gerente de Proyecto - Acepta o rechaza las solicitudes de cambio (estado final)
Patrocinador	- Aprueba el Plan de Aceptación de Entregables y el resto de los planes relacionados - Participa en el Comité de Dirección del Proyecto - Proporciona orientación y tutoría general
Gerente de Proyecto	- Elabora el Plan de Aceptación de Entregables y todos los demás planes del proyecto - Es el responsable final de la Gestión de la aceptación de los entregables del proyecto - Facilita la definición de los criterios y actividades de aceptación - Monitorea y controla el cumplimiento del Plan de Aceptación de Entregables y todos los planes relacionados - Actualiza, revisa y controla la documentación y registros del proyecto - Participa activamente en el proceso de definición de los criterios y actividades de aceptación - Facilita las reuniones de revisión de entregables - Evalúa las solicitudes de cambio recibidas y su impacto - Acepta o rechaza las solicitudes de cambio para su presentación al Comité de Cambios - Actualiza la documentación del proyecto luego de la aprobación de cambios - Comunica los cambios al equipo y a todos los interesados relevantes - Participa en el Comité de Dirección del Proyecto
Equipo de Proyecto / Expertos Contratados	- Apoya al Gerente de Proyecto en la Gestión de Aceptación de Entregables y en la evaluación de impacto de solicitudes de cambio - Apoya al Gerente de Proyecto en la definición de criterios y actividades de aceptación - Participa activamente en el proceso de definición de criterios y actividades de aceptación - Elabora la documentación y actualiza los registros del proyecto - Participa en las reuniones de revisión de entregables

2.5.8 Herramientas y técnicas para la Aceptación de Entregables

En esta sección se describen las principales técnicas y herramientas que se utilizarán durante la gestión de aceptación de entregables del proyecto. Su selección se basa en las mejores prácticas de gestión de proyectos y se ha adaptado a las necesidades específicas del proyecto DECOVIBA. A continuación, se presenta una tabla que detalla las técnicas y herramientas específicas aplicables a cada etapa del proceso:

Etapas	Técnicas	Herramientas
Planificar la gestión de aceptación de entregables	- Juicio de expertos - Análisis de datos - Reuniones	- Acta de constitución del proyecto - Plan de gestión de la calidad - Enunciado del alcance - Plan de gestión del alcance - Plan de gestión de los requisitos - Plan de aceptación de entregables

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

93

Etapas	Técnicas	Herramientas
Definir criterios y actividades de aceptación	- Análisis de datos - Juicio de expertos - Reuniones - Toma de decisiones	- Plan de aceptación de entregables - Registro de documentación de entregables
Realizar actividades de aceptación	- Análisis de datos - Revisiones comparativas - Reuniones de revisión	- Plan de aceptación de entregables - Lista de verificación de aceptación de entregables - Acta de aceptación de entregables - Registro de problemas - Registro de cambios
Realizar la aceptación de entregables	- Análisis de datos - Revisiones comparativas - Reuniones de revisión	- Plan de aceptación de entregables - Registro de aceptación de entregables - Acta de aceptación de entregables - Registro de problemas - Registro de cambios
Realizar la aceptación final del proyecto	- Recopilación de Información - Análisis de datos - Revisiones comparativas - Reunión final de cierre	- Plan de gestión de calidad - Plan de aceptación de entregables - Registro de aceptación de entregables - Lista de verificación de aceptación de entregables - Documentación final del proyecto - Lecciones aprendidas - Informe final del proyecto - Lista de verificación final de cierre - Acta de aceptación final del Proyecto

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.6 Plan de Gestión de Interesados

2.6.1 Introducción

El Plan de Gestión de los Interesados tiene como propósito identificar y clasificar a las partes interesadas del proyecto, evaluando su poder, intereses e influencia, y estableciendo un enfoque de gestión y comunicación específico para cada uno de los actores involucrados. Este análisis permitirá identificar a las partes interesadas clave, cuya gestión activa será crucial para el éxito del proyecto DECOVIBA.

La identificación y comunicación tempranas con las partes interesadas son esenciales para asegurar que sus intereses sean considerados y gestionados de manera efectiva a lo largo del proyecto. Algunos interesados pueden verse afectados de manera positiva o negativa, por lo que una comunicación oportuna y una gestión adecuada facilitarán el equilibrio de estos intereses, contribuyendo al éxito del proyecto. Este documento presenta los lineamientos generales del Plan de Gestión de Interesados y, en el Apéndice, se incluye un análisis detallado de los principales interesados del proyecto DECOVIBA.

2.6.2 Enfoque de la Gestión de Interesados

Cada proyecto involucra a una serie de interesados que pueden verse afectados o influir en el mismo, ya sea de forma positiva o negativa. Mientras algunos tienen una capacidad limitada para impactar el trabajo o los resultados del proyecto, otros pueden ejercer una influencia significativa. La habilidad para identificar e involucrar adecuadamente a todos los interesados es un factor determinante en el éxito del proyecto.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

La satisfacción de los interesados debe gestionarse como uno de los objetivos prioritarios. Para ello, es fundamental mantener una comunicación continua con todos los interesados, incluyendo al equipo del proyecto, a fin de comprender sus necesidades y expectativas, abordar incidentes en el momento en que ocurren, gestionar conflictos de intereses y fomentar su participación en las decisiones y actividades del proyecto.

El proceso de identificar e involucrar a los interesados es iterativo. Las actividades de identificación, priorización e involucramiento deben revisarse y actualizarse periódicamente durante la ejecución del proyecto, al cierre de cada etapa y en situaciones de cambio que puedan afectar a los grupos de interesados previamente identificados.

a Gestión de los Interesados en el Proyecto DECOVIBA abarca los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, analizar sus expectativas e impacto, y desarrollar estrategias de gestión que promuevan su participación efectiva en las decisiones y en la ejecución del proyecto. Este proceso incluye cuatro pasos: identificar a los interesados y grupos de interés, planificar su involucramiento, gestionar su participación y monitorear su involucramiento.

2.6.3 Identificar a las Partes Interesadas y Grupos de Interés

El primer paso consiste en identificar a los interesados del proyecto, analizando y documentando información relevante sobre sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el proyecto. Utilizando como punto de partida el Acta de Constitución del proyecto, los activos de los procesos de la organización y los factores ambientales de Nova Architects, el equipo del proyecto llevará

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

96

a cabo una sesión de lluvia de ideas para identificar a las partes interesadas, dividiendo la sesión en dos partes: una enfocada en las partes interesadas internas y la otra en las externas.

Los criterios considerados para determinar la inclusión como parte interesada incluyen: afectación directa o indirecta por el proyecto, capacidad para influir en el proyecto, impacto en los recursos del proyecto (material, personal, financiación), posesión de habilidades o capacidades especiales requeridas por el proyecto, y potencial beneficio o resistencia al proyecto. Cualquier persona que cumpla con uno o más de estos criterios será identificada como parte interesada. Las partes interesadas de una misma organización se agruparán para simplificar la comunicación y la gestión.

Una vez identificadas, se priorizarán y se identificarán a los interesados clave, es decir, a aquellos con mayor influencia o que pueden verse más afectados por el proyecto, y que requerirán una gestión y comunicación más intensivas. Esta información se registrará en el Registro de Interesados, mediante una plantilla con la siguiente estructura:

ID	Grupo de Interesados	Descripción	Expectativas	¿Cómo puede verse afectado?	Nivel de Influencia

Esta identificación inicial se revisará junto al cliente en una reunión específica para confirmar y agregar otros interesados relevantes que no hayan sido previamente identificados.

2.6.4 Planificar el Involucramiento de los Interesados

Este paso implica desarrollar enfoques específicos para involucrar a los interesados, teniendo en cuenta sus necesidades, expectativas, intereses y el posible impacto en el proyecto. Una vez identificadas

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

97

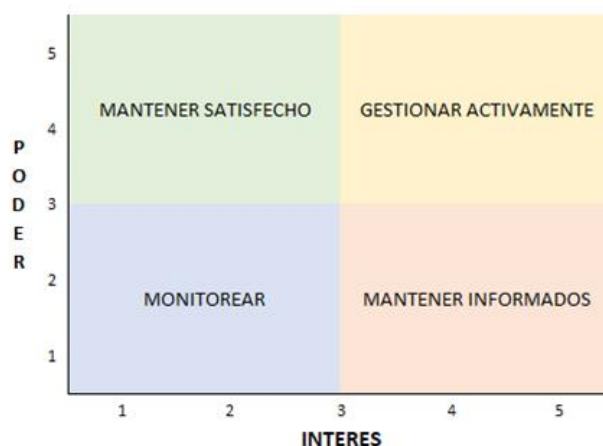
las partes interesadas, el equipo del proyecto las clasificará y analizará para determinar su nivel de poder o influencia, planificar el enfoque de gestión adecuado y establecer los niveles apropiados de comunicación y participación. Este análisis se revisará y actualizará a lo largo del proyecto para capturar cualquier cambio que pueda influir en la estrategia de gestión.

El equipo agrupará a las partes interesadas según su organización o departamento, y utilizará una matriz de poder/interés para ilustrar el impacto potencial de cada parte o grupo en el proyecto. Basándose en este análisis, se completará una matriz que refleje las preocupaciones, el nivel de participación y la estrategia de gestión de cada interesado.

El siguiente cuadro se empleará para establecer las partes interesadas y sus niveles de poder e interés, facilitando su uso en el gráfico de poder/interés como parte del análisis.

ID	Grupo de interés	Poder (1 a 5)	Interés (1 a 5)

Una vez determinados estos valores se volcarán en una matriz de poder/interés, donde cada código representará a una parte interesada de acuerdo con el campo ID de la tabla anterior.



	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

Con base en este análisis, las partes interesadas ubicadas en el cuadrante inferior izquierdo de la matriz requerirán un esfuerzo de gestión mínimo. Aquellas en el cuadrante superior izquierdo deberán mantenerse satisfechas, asegurando que sus inquietudes y preguntas se aborden adecuadamente. Las que se encuentren en el cuadrante inferior derecho deberán mantenerse informadas mediante una comunicación frecuente sobre el estado y el progreso del proyecto. Los actores clave, ubicados en el cuadrante superior derecho, deberán participar activamente en la planificación y en la gestión del cambio, siendo miembros esenciales en reuniones de estado del proyecto y revisiones de productos. Una vez finalizada la matriz y en función de sus resultados, se determinarán y detallarán las acciones a implementar para cada grupo de interés, incorporando esta información al Registro de Interesados.

Este plan deberá revisarse periódicamente y modificarse cuando sea necesario, al cambiar la comunidad de interesados y al inicio de cada nueva fase del proyecto. Una vez elaborado un plan preliminar, el Gerente del Proyecto lo validará con el equipo, el cliente, las partes interesadas y el patrocinador. Tras el consenso, el Comité de Dirección del Proyecto aprobará el Plan de Comunicaciones. Los cambios futuros se gestionarán a través del proceso de control de cambios del proyecto.

2.6.5 Gestionar el Involucramiento de los Interesados

El siguiente paso implica comunicarse y trabajar activamente con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas, abordar cualquier incidente que ocurra y fomentar su adecuada participación. Esta gestión asegurará que los interesados comprendan claramente las metas, objetivos, beneficios y riesgos del proyecto, así como el valor de su contribución para el éxito del proyecto.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

99

La gestión del involucramiento de los interesados requiere su participación en las etapas adecuadas del proyecto para obtener, confirmar o mantener su compromiso; gestionar sus expectativas mediante negociación y comunicación; y anticipar y resolver conflictos o problemas. El equipo del proyecto realizará reuniones con cada grupo de interesados, con énfasis en aquellos con mayor poder e interés, para comprender sus expectativas, preocupaciones y el nivel de participación deseado.

La información recopilada se documentará en la matriz de involucramiento de los interesados, que registrará sus expectativas, participación actual y deseada, la estrategia de involucramiento y las acciones a implementar para lograr la participación deseada. Esta matriz se actualizará continuamente para reflejar cualquier cambio que pueda influir en la estrategia de gestión de los interesados y deberá tener la siguiente estructura:

ID	Grupo de Interesados	Expectativas / Preocupaciones	Participación Actual	Participación Deseada	Estrategia de Involucramiento	Acciones Por Implementar

Esta información se revisará y actualizará durante todo el proyecto para captar cualquier cambio que pueda influir en la estrategia de gestión de los interesados.

Una vez reconocidos los diferentes grupos de interesados y completado el análisis, el Gerente del Proyecto y su equipo desarrollarán un plan de gestión para cada grupo. Esto puede incluir la inclusión de interesados clave en el Comité de Dirección, revisiones de producto u otras reuniones o hitos importantes. Mantener una comunicación exhaustiva con las partes interesadas clave será esencial para garantizar que todas sus preocupaciones sean abordadas. La gestión de interesados se revisará y actualizará a lo largo del proyecto para adaptarse a cualquier cambio que pueda afectar la estrategia de gestión.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.6.6 *Monitorear el involucramiento de los interesados*

El propósito de este último paso es monitorear el involucramiento y las relaciones de los interesados, hacer seguimiento de las acciones definidas en el plan, identificar nuevos interesados, evaluar la efectividad del proceso de gestión y adaptar las estrategias a lo largo del proyecto. El objetivo es mantener o incrementar la eficiencia y eficacia de las actividades de participación de los interesados a medida que el proyecto evoluciona y el entorno cambia.

El Gerente de Proyecto y su equipo monitorearán y controlarán este involucramiento mensualmente, utilizando la información de desempeño generada durante la ejecución, las reuniones de seguimiento y la retroalimentación de otras partes interesadas del proyecto. Se evaluará la efectividad de las acciones implementadas, se identificará cualquier cambio en el nivel de participación de los interesados, y se determinará si el enfoque de gestión sigue siendo adecuado. Se revisará el nivel de involucramiento y las acciones relacionadas en cada reunión de avance del proyecto, identificando además nuevos interesados que puedan afectar los hitos, entregables u objetivos del proyecto.

El registro de interesados se actualizará mensualmente, después de las reuniones de avance del proyecto. Al final de cada hito, se realizará una revisión de la planificación del proyecto que incluirá una evaluación profunda del Registro de Interesados. Como resultado del monitoreo de la gestión de interesados, podría surgir la necesidad de cambios en las líneas base del presupuesto, cronograma u otros componentes del plan de gestión del proyecto. Estos cambios se tramitarán mediante el proceso de solicitud de cambios.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.6.7 Funciones y Responsabilidades en la Gestión de Interesados

En esta sección se detallan las funciones y responsabilidades de cada uno de los participantes en el proyecto, en el proceso de Gestión de Interesados, a través de una Matriz RASCI (Responsable, Aprobador, Soporte, Consultado, Informado). Esta matriz permite definir y comunicar claramente quiénes son los responsables de las actividades clave del proyecto, quiénes aprueban decisiones, quiénes brindan soporte, quiénes deben ser consultados y quiénes deben ser informados. La siguiente tabla define las responsabilidades de los implicados en la gestión de interesados:

Actividad	Responsable	Autoridad	Consultor	Informado	Soporte
Identificar a las partes interesadas y grupos de interés	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Planificar la Gestión de los Interesados	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Gestionar el involucramiento de los Interesados	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Monitorear el involucramiento de los interesados	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto

Además, se presenta una tabla que describe los roles específicos y las principales responsabilidades asociadas a cada uno de ellos. Este enfoque asegura que todos los miembros del equipo y las partes interesadas comprendan sus obligaciones y el flujo de comunicación necesario para una gestión efectiva de la gestión de interesados. A continuación, se detallan los roles clave y sus responsabilidades en este plan:

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

Rol	Responsabilidades
Cliente	- Participa activamente en las actividades de identificación de los interesados del proyecto - Participa en el Comité de Dirección del Proyecto - Participa en las reuniones de avance del proyecto - Proporciona retroalimentación sobre sus necesidades y expectativas - Revisa los informes de avance y se mantiene informado respecto a la gestión de interesados
Comité de Dirección del Proyecto	- Aprueba el Plan de Gestión de Interesados - Se mantiene informado respecto del avance general del proyecto y de la gestión de interesados - Evalúa la necesidad y el impacto de las solicitudes de cambio aprobadas previamente por el Gerente de Proyecto - Acepta o rechaza las solicitudes de cambio
Patrocinador	- Participa en el Comité de Dirección del Proyecto - Proporciona orientación y tutoría general - Participa en la toma de decisiones clave para el proyecto
Gerente de Proyecto	- Participa activamente en las actividades de identificación, análisis y evaluación de los interesados del proyecto - Responsable general de la planificación, ejecución y control del proyecto. - Participa del Comité de Dirección del Proyecto - Supervisa la implementación del plan de gestión de interesados - Asegura que se cumplan los planes y acciones para el involucramiento de los interesados. - Actúa como punto de contacto principal para la comunicación con el cliente y otras partes interesadas relevantes. - Identifica oportunidades de mejora en la gestión de interesados y promueve la mejora continua en todo el proyecto.
Equipo de Proyecto / Expertos Contratados	- Participa activamente en las actividades de identificación, análisis y evaluación de los interesados del proyecto - Apoya al Gerente de Proyecto en la Gestión de Interesados y en la evaluación de impacto de solicitudes de cambio - Apoya al Gerente de Proyecto en la definición de estrategias de gestión de interesados - Ejecuta las estrategias y las acciones de involucramiento definidas y apoya al Gerente de Proyecto en el monitoreo de la gestión de involucramiento de los interesados - Participa activamente en el proceso de definición de actividades y acciones de involucramiento de los interesados - Elabora la documentación, monitorea el involucramiento de los interesados y actualiza los registros del proyecto - Participa en las reuniones de avance del proyecto

2.6.8 Herramientas y técnicas en la Gestión de Interesados

En esta sección se describen las principales técnicas y herramientas que se utilizarán durante la gestión de interesados del proyecto. Su selección se basa en las mejores prácticas de gestión de proyectos

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

y se ha adaptado a las necesidades específicas del proyecto DECOVIBA. A continuación, se presenta una tabla que detalla las técnicas y herramientas específicas aplicables a cada etapa del proceso:

Etapa	Técnicas	Herramientas
Identificar a los interesados	- Juicio de expertos - Lluvia de ideas - Análisis de datos - Representación de datos - Priorización - Reuniones	- Acta de constitución del proyecto - Documentos del proyecto - Activos de los procesos de la organización - Factores ambientales de Nova Architects - Registro de interesados - Matriz de poder/interés
Planificar la gestión de los interesados	- Juicio de expertos - Análisis de datos - Representación de datos - Reuniones - Toma de decisiones	- Acta de constitución del proyecto - Plan de Gestión del Proyecto - Plan de Gestión de las Comunicaciones - Plan de Gestión de Riesgos - Documentos del proyecto - Activos de los procesos de la organización - Factores ambientales de Nova Architects - Registro de interesados - Matriz de poder/interés - Plan de Gestión de Interesados
Gestionar el involucramiento de los interesados	- Juicio de expertos - Reuniones - Encuestas de satisfacción	- Plan de Gestión de Interesados - Plan de Gestión de Riesgos - Plan de Gestión de las Comunicaciones - Activos de los procesos de la organización - Factores ambientales de Nova Architects - Documentos del proyecto - Registro de interesados - Registro de incidentes - Registro de lecciones aprendidas - Registro de cambios - Matriz de involucramiento de interesados
Monitorear el involucramiento de los interesados	- Análisis de interesados - Análisis de causa-raíz - Reuniones - Encuestas de satisfacción	- Plan de Gestión del Proyecto - Plan de Gestión de la Calidad - Plan de Gestión de Riesgos - Plan de Gestión de las Comunicaciones - Plan de Gestión de Interesados - Documentos del Proyecto - Comunicaciones del Proyecto - Registro de interesados - Registro de Incidentes - Registro de riesgos - Registro de lecciones aprendidas - Registro de cambios - Matriz de involucramiento de interesados

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.6.9 Análisis de Interesados para el proyecto DECOVIBA

2.6.9.1 Apéndice 05: Identificación de las partes relacionadas (DECOVIBA).

I D	Grupo de Interesados	Descripción	Expectativas	¿Cómo puede verse afectado?	Nivel Influencia
A	Patrocinador	Es el Director de Nova Architects, quien proporciona los recursos financieros necesarios, toma decisiones clave para el proyecto, determina directrices y guía en la toma de decisiones, apoya en la solución de problemas o cuestiones que afecten al proyecto y ejerce un rol de comunicación clave entre el equipo de proyecto y otros interesados.	Obtener un retorno positivo de la inversión realizada en el proyecto. Cumplir con las metas establecidas en términos de calidad del diseño, plazos de entrega, eficiencia operativa, sustentabilidad, innovación y cumplimiento de normativas. Lograr una contribución positiva a la imagen del estudio.	Se ve directamente afectado por el resultado de la gestión del proyecto en lo referente a cumplimiento de metas y objetivos.	ALTO
B	Equipo del Proyecto	Son los responsables de la ejecución y gestión del proyecto	Realizar un trabajo profesional de calidad y darse a conocer en el mercado. Crear un diseño único por el cual sean reconocidos. Obtener un beneficio económico.	Se ve directamente afectado por el resultado de la gestión del proyecto en lo referente a cumplimiento de metas y expectativas, desarrollo profesional y aprendizaje, relaciones profesionales, reconocimiento y recompensas y el trabajo en equipo.	ALTO
C	Cliente	Es la persona que encarga el proyecto, quién paga por su ejecución y el principal interesado en su éxito.	Obtener un edificio moderno y rentable al menor costo posible, que le permita generar beneficios económicos futuros mediante la venta o el alquiler.	Se verá directamente afectado por el resultado del proyecto, tanto en sus aspectos positivos (cumplimiento de expectativas, valor agregado del diseño, posibilidad de retorno de la inversión, etc.) como en los negativos (retrasos, desvíos, problemas de calidad, etc.)	ALTO
D	Potenciales Clientes (Coworkers e inquilinos)	Son las personas que alquilarán espacios de oficina o viviendas en el futuro inmueble que se diseñará.	Tener un espacio confortable y bien equipado para trabajar. Poder separar el trabajo de su vida personal. Lograr sinergias con otros profesionales.	Pueden verse afectados por cambios en la cantidad, calidad, diversidad o precio de los alquileres de oficinas en la zona como consecuencia de la revalorización del área de	BAJO

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

				influencia donde finalmente se construya el inmueble.	
E	Potenciales Clientes (dueños de viviendas)	Son las personas propietarias de unidades funcionales destinadas a vivienda en el futuro inmueble que se diseñará.	Tener un lugar para vivir cómodo, de calidad, en una zona segura, a un precio razonable, que permita un fácil acceso y movilidad hacia otros lugares de CABA. Tener tanto zonas cercanas de esparcimiento, como servicios accesibles o disponibles.	Pueden verse afectados por cambios en la cantidad, calidad, diversidad o precio de las viviendas que se vendan en la zona como consecuencia de la revalorización del área de influencia donde finalmente se construya el inmueble.	BAJO
F	Vecinos de la zona	Son las personas que viven en los alrededores del terreno donde se diseñará el inmueble.	No ser molestados durante la etapa de construcción. Que la construcción no afecte a los inmuebles linderos y sea segura. Que los residuos vinculados con la construcción y el edificio funcionando se encuentren correctamente tratados. Lograr una adecuada convivencia con los residentes del edificio.	Pueden verse afectados como consecuencia del trabajo necesario para realizar la obra (ruidos molestos, maquinaria, entorpecimiento del tránsito vehicular, etc) y aspectos de seguridad vinculados con la misma; y, una vez finalizada, por problemas de convivencia con la comunidad del edificio.	MEDIO
G	Comerciantes / Profesionales de la zona	Son las personas que desarrollan su actividad comercial o profesional en los alrededores del terreno donde se desarrollará el inmueble.	Aumentar sus clientes y potenciales ingresos con los trabajadores del edificio primero y luego con los nuevos residentes del edificio.	Pueden verse afectados por cambios en la cantidad, calidad, diversidad o precio de los insumos, bienes y servicios que sean solicitados durante la obra de construcción y una vez finalizado el edificio, con el establecimiento de sus nuevos habitantes.	MEDIO
H	Organizaciones comunales	Son organizaciones que desarrollan tareas sociales, culturales, ambientales, deportivas, entre otras, sin fines de lucro en las cercanías del terreno donde se desarrollará el inmueble	Que el proyecto genere una contribución positiva al bienestar general y al desarrollo sostenible de la comunidad	Pueden verse afectadas por cambios en la dinámica social, por la generación de oportunidades de empleo, por los cambios en las demandas de bienes y servicios, por el impacto ambiental que pueda tener el proyecto; por alteraciones a la identidad local y por los beneficios socioeconómicos a largo plazo que puedan generarse.	MEDIO
I	GCBA	Es la autoridad del estado a nivel local, que establece y aplica tanto regulaciones como normativas relacionadas con el proyecto, así como revisa y aprueba permisos necesarios y garantiza el	Verificar el cumplimiento de los códigos de edificabilidad y urbanismo. Aumentar el valor de la zona de Barracas y el interés para futuros emprendimientos. Que el proyecto incluya criterios de sostenibilidad promovidos por el GCBA. Obtener un	Puede verse afectado tanto por el impacto del proyecto en la comunidad local, especialmente de los efectos sociales, económicos y ambientales del proyecto en la calidad de vida de los residentes, la infraestructura local, el empleo y el medio ambiente como por su capacidad para gestionar y supervisar eficazmente los	MEDIO

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

106

		cumplimiento de las leyes.	beneficio por mayores impuestos.	proyectos en curso. Si no cuenta con los recursos adecuados o suficientes, esto puede resultar en demoras en la revisión y aprobación de permisos o una capacidad limitada para hacer cumplir las regulaciones	
J	Agencias Inmobiliarias de la zona	Son empresas o particulares cuya actividad es la intermediación en la compra, venta y alquiler de inmuebles (casas, departamentos, locales, oficinas, pisos, terrenos, garajes y edificios)	Obtener mayores ingresos a partir de potenciales clientes, como resultado de las operaciones de compraventa y alquiler de las unidades del nuevo inmueble.	Pueden verse afectadas favorablemente mediante la obtención de mayores ingresos a largo plazo si logran captar a los nuevos clientes potenciales de las futuras operaciones comerciales. Se benefician con el mejoramiento de la infraestructura y proyectos de la zona, ya que se valorizan las propiedades.	BAJO
K	Competidores	Son estudios de arquitectura o empresas constructoras que brindan servicios de diseño y construcción de inmuebles, que compiten en el mercado con Nova Architects.	Evitar la pérdida de clientes o de potenciales ingresos futuros como consecuencia del nuevo emprendimiento.	Pueden verse afectados por una ejecución exitosa del proyecto que debilite su posición en el mercado, disminuyendo su capacidad para adquirir nuevos clientes y elevando los estándares de diseño a los que deben adaptarse.	BAJO

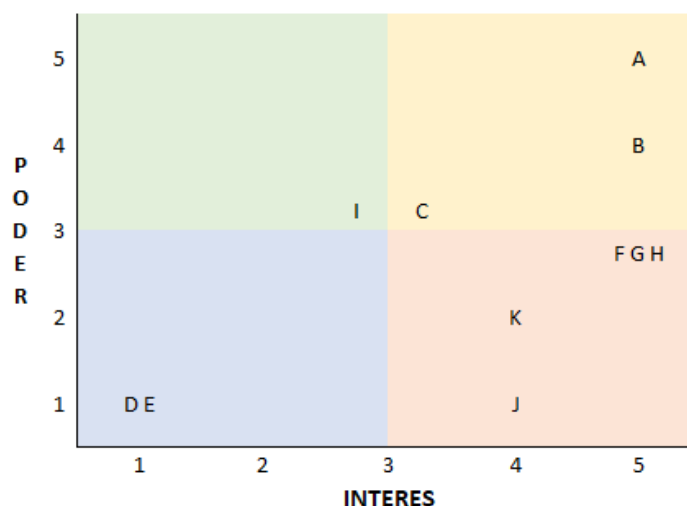
2.6.9.2 Apéndice 06: Análisis de Interesados y grupos de interés.

Siguiendo las pautas previamente establecidas, el siguiente cuadro establece los niveles de poder e interés para cada uno de los grupos de partes interesadas detectadas:

ID	Grupo	Poder (1-5)	Interés (1-5)
A	Patrocinador	5	5
B	Equipo del Proyecto	4	5
C	Cliente	5	3
D	Potenciales Clientes (Coworkers e inquilinos)	1	1
E	Potenciales Clientes (dueños de viviendas)	1	1
F	Vecinos de la zona	3	5
G	Comerciantes / Profesionales de la zona	3	5
H	Organizaciones comunales	3	5
I	GCBA	3	3
J	Agencias Inmobiliarias de la zona	1	4
K	Competidores	2	4

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

107



De esta forma, las partes interesadas D y E, que se ubican en el cuadrante inferior izquierdo de la matriz requerirán un esfuerzo de gestión mínimo. La parte interesada I ubicada en el cuadrante superior izquierdo deberá mantenerse satisfecha, asegurando que sus inquietudes y preguntas se aborden adecuadamente. Las partes interesadas F, G, H, K y J, que se encuentran en el cuadrante inferior derecho, deberán mantenerse informadas a través de una comunicación frecuente sobre el estado y el progreso del proyecto y aquellas que se ubican en el cuadrante superior derecho, es decir A, B y C serán los actores clave, deberán participar en todos los niveles de la planificación del proyecto y la gestión del cambio y ser miembros participativos en todas las reuniones de estado del proyecto, revisiones del producto y reuniones, según sea necesario.

2.6.9.3 Apéndice 07: Estrategias para el involucramiento de interesados.

	Proyecto		Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA		Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización			

I D	Grupo de Interés	Expectativas / Preocupaciones	Rol Actual	Rol Deseado	Estrategia	Acciones por implementar
A	Patrocinador	Obtener un retorno positivo de la inversión realizada en el proyecto. Cumplir con las metas establecidas en términos de calidad del diseño, plazos de entrega, eficiencia operativa, sustentabilidad, innovación y cumplimiento de normativas. Lograr una contribución positiva a la imagen del estudio.	Líder	Líder	Gestionar Activamente	- Involucrar al Patrocinador en la toma de decisiones clave para el proyecto; - Convocar al Patrocinador en reuniones importantes del proyecto con interesados externos; - Convocar al Patrocinador en las reuniones de revisión del producto; - Monitorear permanente la performance del proyecto y enviar en forma periódica los informes de avance al Patrocinador; - Alertar tempranamente al Patrocinador en caso de detectar problemas o posibles desvíos significativos y acordar decisiones sobre acciones correctivas; - Realizar reuniones periódicas de seguimiento entre el Gerente de Proyecto y el Patrocinador en función de la necesidad del proyecto; - Solicitar feedback respecto de la visión del Patrocinador sobre la marcha del proyecto para poder realizar ajustes en la gestión del proyecto, si fuera necesario.
B	Equipo del Proyecto	Realizar un trabajo profesional de calidad y darse a conocer en el mercado. Crear un diseño único por el cual sean reconocidos. Obtener un beneficio económico.	Líder	Líder	Gestionar Activamente	- Establecer una comunicación abierta y transparente desde el inicio del proyecto. Proporcionar información clara sobre los objetivos, expectativas, roles y responsabilidades del equipo - Asegurar que cada miembro del equipo comprenda claramente su papel en el proyecto y las expectativas asociadas (metas, plazos, estándares de calidad y contribución individual esperada) - Promover un ambiente de trabajo colaborativo donde los miembros del equipo se sientan valorados y escuchados. Facilitar sesiones de lluvia de ideas y reuniones de trabajo en equipo para fomentar la creatividad y la colaboración. - Proporcionar oportunidades de desarrollo profesional y aprendizaje continuo. Procurar la asignación de tareas desafiantes para fomentar el crecimiento profesional. - Reconocer y recompensar regularmente los logros del equipo mediante elogios públicos, recompensas o cualquier otra acción que pueda motivar al equipo; - Involucrar al equipo en la toma de decisiones relevantes para sus áreas de trabajo; - Proporcionar feedback constructivo de manera regular. Realizar evaluaciones continuas para identificar áreas de mejora y reconocer los éxitos individuales y colectivos; - Celebrar los hitos del proyecto y organizar eventos sociales para fortalecer los lazos dentro

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

109

I D	Grupo de Interés	Expectativas / Preocupaciones	Rol Actual	Rol Deseado	Estrategia	Acciones por implementar
						del equipo y crear un sentido de comunidad; - Abordar cualquier conflicto o problema de manera proactiva y eficiente. Proporcionar un ambiente donde los problemas se puedan discutir abiertamente y resolver de manera colaborativa; - Brindar a los miembros del equipo un grado apropiado de autonomía y empoderamiento que les permita tomar decisiones, asumir responsabilidades y aumentar así su compromiso.
C	Cliente	Obtener un edificio moderno y rentable al menor costo posible, que le permita generar beneficios económicos futuros mediante la venta o el alquiler.	Partidario	Líder	Gestionar Activamente	- Establecer canales de comunicación abiertos y transparentes desde el inicio del proyecto. Programar reuniones regulares para compartir actualizaciones, progresos y desafíos. Diseñar informes de estado claros y comprensibles; - Invitar al cliente a participar activamente en la planificación y ejecución del proyecto (sesiones de lluvia de ideas, revisión de diseños preliminares y discusiones sobre metas y objetivos, etc.) - Definir claramente las expectativas y metas del cliente desde el principio. Asegurar que haya una comprensión mutua sobre lo que se espera lograr y cómo se medirá el éxito y permitir que el cliente participe en las decisiones clave relacionadas con el diseño, materiales, tecnologías y cualquier otro aspecto relevante del producto; - Solicitar feedback continuo sobre los avances y los entregables del proyecto. Realizar evaluaciones conjuntas para asegurar que el proyecto se alinee continuamente con las expectativas del cliente; - Proporcionar transparencia en cuanto a los costos y presupuesto del proyecto. Mantener al cliente informado sobre cualquier desviación significativa y discutir opciones para abordar posibles cambios; - Buscar oportunidades para aportar innovación y valor agregado al proyecto. Invitar al cliente a participar en discusiones sobre características adicionales que podrían mejorar la rentabilidad o el atractivo del edificio; - Anticipar posibles problemas y riesgos y discutir estrategias para abordarlos proactivamente; - Celebrar los hitos y éxitos del proyecto con el cliente; - Brindar capacitación y empoderamiento al cliente en áreas relevantes para que pueda tomar decisiones informadas sobre aspectos clave del diseño, construcción y operación del edificio
D	Potenciales Clientes (Coworkers e inquilinos)	Tener un espacio confortable y bien equipado para trabajar. Poder	Desconocedor	Neutral	Monitorear	- Realizar investigaciones de mercado y encuestas para comprender las necesidades y expectativas específicas de los posibles coworkers e inquilinos y considerarlas en el diseño del inmueble

	Proyecto		Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA		Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización			

I D	Grupo de Interés	Expectativas / Preocupaciones	Rol Actual	Rol Deseado	Estrategia	Acciones por implementar
		separar el trabajo de su vida personal. Lograr sinergias con otros profesionales.				- Mantener una comunicación transparente sobre el proyecto en redes sociales y participar en publicaciones específicas en la Comuna. Compartir actualizaciones regulares, conceptos y avances para que los clientes potenciales estén informados; - Considerar la posibilidad de ofrecer opciones de personalización en los espacios de oficina o viviendas, para que puedan adaptarse a los gustos y deseos de los futuros clientes.
E	Potenciales Clientes (dueños de viviendas)	Tener un lugar para vivir cómodo, de calidad, en una zona segura, a un precio razonable, que permita un fácil acceso y movilidad hacia otros lugares de CABA. Tener tanto zonas cercanas de esparcimiento, como servicios accesibles o disponibles.	Desconocedor	Neutral	Monitorear	- Realizar investigaciones de mercado y encuestas para comprender las necesidades y expectativas específicas de los posibles coworkers e inquilinos y considerarlas en el diseño del inmueble - Mantener una comunicación transparente sobre el proyecto en redes sociales y participar en publicaciones específicas en la Comuna. Compartir actualizaciones regulares, conceptos y avances para que los clientes potenciales estén informados; - Considerar la posibilidad de ofrecer opciones de personalización en los espacios de oficina o viviendas, para que puedan adaptarse a los gustos y deseos de los futuros clientes.
F	Vecinos de la zona	No ser molestados durante la etapa de construcción. Que la construcción no afecte a los inmuebles linderos y sea segura. Que los residuos vinculados con la construcción y el edificio funcionando se encuentren correctamente tratados. Lograr una adecuada convivencia con los residentes del edificio.	Reticente	Partidario	Mantener Informado	- Iniciar una campaña de comunicación proactiva desde el inicio. Informar a los vecinos sobre el proyecto y sus beneficios. Proporcionar detalles sobre las medidas para minimizar las molestias cuando se inicie la construcción; - Organizar sesiones informativas y consultas con los vecinos. Escuchar sus preocupaciones, responder preguntas y obtener su feedback. Incorporar sus comentarios en el diseño cuando sea posible; - Mantener una comunicación transparente sobre el proyecto en redes sociales y participar en publicaciones específicas en la Comuna. Compartir actualizaciones regulares, conceptos y avances para que todos estén informados; - Desarrollar un plan de construcción que minimice el impacto en la vida diaria de los vecinos, programando actividades ruidosas en momentos convenientes y tomando medidas para controlar el polvo y la suciedad que se generen; - Diseñar un sistema para la gestión efectiva de quejas y problemas en tiempo real, que sea aplicable desde el inicio de la construcción, proporcionando un punto de contacto directo para los vecinos, para abordar cualquier problema de manera rápida y eficiente; - Asegurar que el diseño del edificio cumpla con

	Proyecto		Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA		Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización			

111

I D	Grupo de Interés	Expectativas / Preocupaciones	Rol Actual	Rol Deseado	Estrategia	Acciones por implementar
						todas las normativas de seguridad y construcción. Comunicar claramente las medidas de seguridad que serán implementadas para proteger a los vecinos y sus propiedades; - Diseñar y explicar el plan de gestión de residuos durante la construcción y operación del edificio. Destacar medidas sostenibles a implementar para reducir el impacto ambiental
G	Comerciantes / Profesionales de la zona	Aumentar sus clientes y potenciales ingresos con los trabajadores del edificio primero y luego con los nuevos residentes del edificio.	Desconocedor	Partidario	Mantener Informado	- Organizar sesiones informativas y consultas con los comerciantes y profesionales de la zona. Compartir detalles sobre el proyecto, su impacto previsto y escuchar sus comentarios. Incluirlos en discusiones sobre cómo maximizar beneficios mutuos; - Destacar las oportunidades comerciales que surgirán con la presencia de trabajadores y residentes en el nuevo edificio. Mostrar cómo podrían beneficiarse y atraer a nuevos clientes - Comunicar cómo el proyecto contribuirá a un aumento sostenible en la actividad económica de la zona a largo plazo. Destacar cómo el establecimiento de nuevos residentes generará ingresos continuos - Desarrollar estrategias para mitigar cualquier impacto negativo durante la construcción, como mantener el acceso a los negocios, minimizar interrupciones y asegurar una gestión adecuada del tráfico - Mantener una comunicación transparente sobre el proyecto en redes sociales y participar en publicaciones específicas en la Comuna. Compartir actualizaciones regulares, conceptos y avances para que todos estén informados.
H	Organizaciones comunales	Que el proyecto genere una contribución positiva al bienestar general y al desarrollo sostenible de la comunidad	Reticente	Partidario	Mantener Informado	- Organizar sesiones informativas y de colaboración donde representantes del proyecto y de las organizaciones comunales trabajen juntos para identificar oportunidades de colaboración. Escuchar sus necesidades y sugerencias; - Comunicar claramente cómo el proyecto contribuirá positivamente al bienestar general y al desarrollo sostenible de la comunidad. Destacar aspectos como la generación de empleo, oportunidades de capacitación y mejoras en la infraestructura local; - Asegurar que el diseño del proyecto respete y preserve la identidad local. Incorporar elementos culturales y arquitectónicos que reflejen la historia y la identidad de la comunidad; - Involucrar a las organizaciones comunales en la toma de decisiones relacionadas con el impacto ambiental del proyecto. Asegurarse de que sus preocupaciones y conocimientos sean tenidos en

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

I D	Grupo de Interés	Expectativas / Preocupaciones	Rol Actual	Rol Deseado	Estrategia	Acciones por implementar
						cuenta en las fases de planificación; - Comunicar los beneficios socioeconómicos a largo plazo que pueden generarse a través del proyecto; - Evaluar y comunicar de manera proactiva cómo el proyecto puede afectar la dinámica social de la comunidad. Identificar aspectos positivos, como la creación de espacios de encuentro y la promoción de la cohesión social. - Mantener una comunicación transparente sobre el proyecto en redes sociales y participar en publicaciones específicas en la Comuna. Compartir actualizaciones regulares, conceptos y avances para que todos estén informados.
I	GCBA	Verificar el cumplimiento de los códigos de edificabilidad y urbanismo. Aumentar el valor de la zona de Barracas y el interés para futuros emprendimientos. Que el proyecto incluya criterios de sostenibilidad promovidos por el GCBA. Obtener un beneficio por mayores impuestos.	Neutral	Neutral	Mantener Satisfecho	- Asegurar un diseño y desarrollo del proyecto que cumpla rigurosamente con los códigos de edificabilidad y urbanismo establecidos por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires; - Incorporar criterios de sostenibilidad promovidos por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en todas las fases del proyecto; - Permitir y facilitar la participación de representantes del gobierno en revisiones y solicitudes de información relacionadas con el proyecto. Demostrar transparencia y disposición para colaborar; - Establecer un canal de comunicación regular con las autoridades locales. Proporcionar actualizaciones sobre el progreso del proyecto, cambios significativos y cualquier impacto anticipado en la zona; - Preparar un informe de impacto que destaque los beneficios del proyecto para la comunidad y cómo se abordarán los posibles impactos negativos para presentar al GCBA; - Mostrar disposición para colaborar en proyectos futuros que puedan ser de interés para el gobierno local. Esto puede incluir iniciativas de desarrollo urbano sostenible o mejoras en la infraestructura.
J	Agencias Inmobiliarias de la zona	Obtener mayores ingresos a partir de potenciales clientes, como resultado de las operaciones de compraventa y alquiler de las unidades del nuevo inmueble.	Desconocedor	Neutral	Mantener Informado	- Organizar sesiones de presentación exclusivas para las agencias inmobiliarias de la zona. Detallar los aspectos clave del proyecto, sus características únicas, beneficios para los clientes y cómo puede mejorar el mercado inmobiliario local; - Destacar las ventajas competitivas del nuevo inmueble en términos de diseño, ubicación, comodidades y sostenibilidad. Mostrar cómo estas características pueden diferenciar las propiedades y atraer a nuevos clientes; - Proporcionar actualizaciones regulares sobre el progreso del proyecto y cualquier cambio

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

113

I D	Grupo de Interés	Expectativas / Preocupaciones	Rol Actual	Rol Deseado	Estrategia	Acciones por implementar
						significativo que pueda afectar las operaciones inmobiliarias en la zona. Mantener una comunicación abierta y transparente; - Incluir el proyecto en eventos inmobiliarios locales donde las agencias inmobiliarias tengan presencia. Facilitar la participación del proyecto en ferias o exposiciones; - Mantener una comunicación transparente sobre el proyecto en redes sociales y participar en publicaciones específicas en la Comuna. Compartir actualizaciones regulares, conceptos y avances para que todos estén informados.
K	Competidores	Evitar la pérdida de clientes o de potenciales ingresos futuros como consecuencia del nuevo emprendimiento.	Reticente	Neutral	Mantener Informado	- Proporcionar información transparente sobre el alcance del proyecto y sus objetivos; - Explorar oportunidades de colaboración en estándares de diseño o iniciativas que benefician al conjunto del sector; - Garantizar que todas las prácticas comerciales sean éticas y respeten los principios de competencia leal; - Comunicar claramente cómo el proyecto no busca perjudicar a la competencia, sino contribuir al desarrollo general del mercado. Destacar los beneficios a largo plazo para el sector.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.7 Plan de Gestión de las Comunicaciones

2.7.1 Introducción

La gestión de las comunicaciones del proyecto engloba los procesos necesarios para asegurar que las necesidades de información de todos los interesados sean satisfechas, mediante la creación de mensajes claros y la ejecución de actividades que fomenten un intercambio efectivo de información. Este proceso se estructura en tres etapas: planificación, gestión y monitoreo de las comunicaciones. El Plan de Gestión de las Comunicaciones establece un marco detallado sobre cómo se debe llevar a cabo la comunicación de manera eficiente y eficaz con cada uno de los interesados. Este documento especifica el contenido, formato, frecuencia, audiencia y los resultados esperados de cada elemento de comunicación. Además, define los mecanismos para reportar el estado del proyecto, distribuir las responsabilidades, y ajusta la estrategia de comunicación en función de los intereses, expectativas e influencia de los interesados.

El propósito de este documento es estructurar de manera clara qué información será comunicada, cómo se realizará la comunicación, con qué frecuencia se llevarán a cabo las interacciones, quiénes serán los responsables de cada actividad comunicacional y cómo se gestionarán las comunicaciones confidenciales o sensibles. Asimismo, detalla el proceso de gestión de cambios en la estrategia de comunicación, las limitaciones internas o externas que puedan afectar la comunicación, las plantillas y formatos estándar a utilizar, y un protocolo de escalamiento para resolver cualquier conflicto o problema que surja en el ámbito comunicacional.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.7.2 Enfoque de la Gestión de las Comunicaciones

El director del proyecto asumirá un rol proactivo para asegurar una comunicación eficaz. Los requisitos de comunicación se detallan en la matriz de comunicaciones incluida en este documento, la cual servirá como guía para determinar qué información comunicar, quién debe hacerlo, cuándo y a quién.

Todas las actividades de comunicación se realizarán dentro del presupuesto, el cronograma y las asignaciones de recursos aprobados. El gerente del proyecto será responsable de que el equipo ejecute las actividades de comunicación dentro del presupuesto autorizado. Será responsabilidad del gerente de proyecto asegurar que el equipo ejecute estas actividades respetando las frecuencias establecidas y dentro de las restricciones del cronograma.

La política organizacional de Nova Architects establece el uso de formatos y plantillas estandarizados para todas las comunicaciones formales del proyecto. La distribución de cualquier información confidencial estará sujeta a la aprobación del patrocinador del proyecto, y el gerente de proyecto deberá obtener esta autorización antes de proceder con su difusión.

2.7.3 Planificar la Gestión de las Comunicaciones

En esta primera etapa se describe el proceso para desarrollar el plan de actividades de comunicación del proyecto, basado en las necesidades de información de cada interesado o grupo de interés. Los documentos iniciales serán el Acta de Constitución del Proyecto, el Plan de Gestión del Proyecto, el Registro de Interesados y el Plan de Gestión de los Interesados, junto con los activos de la organización y los factores ambientales de Nova Architects.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

A partir de estos documentos, el Gerente del Proyecto, con el apoyo del equipo, determinará las necesidades de información de cada grupo de interesados y desarrollará el plan de gestión de las comunicaciones. Para ello, podrá aplicar herramientas y técnicas como reuniones de planificación, análisis de datos o el juicio de expertos. El plan deberá definir tanto las necesidades de información de los distintos grupos de interesados, como el contenido, formato, métodos de distribución y frecuencia de las comunicaciones.

Este plan deberá revisarse periódicamente y modificarse cuando sea necesario, ya sea por cambios en la comunidad de interesados o al inicio de cada nueva fase del proyecto. Una vez desarrollado un plan preliminar, el Gerente del Proyecto lo validará con el equipo del proyecto, el cliente, las partes interesadas y el patrocinador. Tras alcanzar un consenso, el Comité de Dirección del Proyecto aprobará el Plan de Comunicaciones. Una vez aprobado, cualquier cambio deberá gestionarse a través del proceso de control de cambios del proyecto.

Las necesidades de información para cada grupo de interesados del proyecto DECOVIBA se incluyen en el Apéndice 08.

2.7.4 Gestionar las Comunicaciones

El objetivo de esta etapa es asegurar que la información del proyecto sea recopilada, creada, distribuida, almacenada, recuperada, gestionada y monitoreada de manera adecuada y oportuna. Este proceso no se limita a la simple distribución de información relevante, sino que garantiza que la información sea generada y formateada de manera adecuada, recibida por la audiencia correcta y que

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

existan oportunidades para que los interesados soliciten información adicional, aclaraciones o inicien discusiones.

El gerente del proyecto se encargará de coordinar con cada una de las partes interesadas para determinar la frecuencia y los medios de comunicación preferidos. Esta retroalimentación se registrará en el Registro de Partes Interesadas del proyecto. Aunque las comunicaciones estándar seguirán la matriz de comunicaciones, se permitirán comunicaciones individuales, siempre que se ajusten a las limitaciones del proyecto.

Es fundamental identificar y establecer los canales de comunicación del proyecto, asegurando que todas las partes interesadas tengan acceso a estos canales. Si se utilizan medios seguros o recursos internos de la empresa para comunicar la información del proyecto, se garantizará que todos los interesados, tanto internos como externos, tengan el acceso necesario.

Una vez identificadas las partes interesadas y sus requisitos de comunicación, esta información se mantendrá actualizada en el Registro de Partes Interesadas y se utilizará junto con la matriz de comunicaciones como base para todas las interacciones. El equipo del proyecto, de acuerdo con la política organizacional de Nova Architects, seleccionará los métodos y tecnologías de comunicación considerando factores como los requisitos de los interesados, las tecnologías disponibles y los estándares organizacionales.

Nova Architects proporciona una plataforma de trabajo en red que permite el acceso continuo a los datos y comunicaciones del proyecto para el equipo y el patrocinador. Además, se habilitará una carpeta de archivos compartidos en la nube para las partes interesadas externas, controlando el acceso

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

118

mediante permisos de edición y/o lectura. El gerente del proyecto será responsable de garantizar que toda la documentación y comunicación del proyecto esté disponible tanto en la plataforma interna como en la carpeta compartida.

Para gestionar las comunicaciones del proyecto DECOVIBA, se elaborará una matriz de comunicaciones que identificará los requisitos de comunicación del proyecto, con el siguiente formato:

Tipo de comunicación	Objetivo de la comunicación	Medio	Frecuencia	Audiencia	Entregable	Formato

La comunicación eficiente y oportuna es esencial para la finalización exitosa del proyecto. Por lo tanto, es crucial que cualquier disputa, conflicto o discrepancia relacionada con las comunicaciones del proyecto se resuelva de manera que se mantenga el cronograma, se asegure la distribución correcta de las comunicaciones y se eviten dificultades continuas. Para garantizar que el proyecto se mantenga dentro del cronograma y se resuelvan los problemas, Nova Architects utilizará su modelo de escalamiento estándar, proporcionando un marco para escalar los problemas de comunicación. En la siguiente tabla se definen los niveles de prioridad, las autoridades de decisión y los plazos de resolución:

Prioridad	Definición	Autoridad de Decisión	Plazo
1	Impacto importante en el proyecto o en las operaciones comerciales. Si no se resuelve rápidamente, habrá un impacto adverso significativo en los ingresos y/o el cronograma.	Patrocinador	4 horas
2	Impacto medio en el proyecto o en las operaciones comerciales que puede resultar en algún impacto adverso en los ingresos y/o el cronograma.	Patrocinador	1 día hábil

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

119

Prioridad	Definición	Autoridad de Decisión	Plazo
3	Impacto leve que puede causar algunas dificultades menores de programación con el proyecto, pero sin impacto en las operaciones comerciales o los ingresos.	Gerente de Proyecto	2 días hábiles
4	Impacto insignificante en el proyecto, pero puede haber una solución mejor.	Gerente de Proyecto	El trabajo continúa y cualquier recomendación se envía a través del proceso de control de cambios del proyecto

**** NOTA:** Cualquier comunicación que incluya información sensible y/o confidencial requerirá escalarla al nivel del Patrocinador para su aprobación antes de la distribución externa.

La matriz de comunicaciones definida para el proyecto DECOVIBA, con la información disponible hasta la emisión de este plan, se incorpora como Apéndice 09.

2.7.5 Monitorear las Comunicaciones

El último paso consiste en asegurar que se satisfagan las necesidades de información del proyecto y de sus interesados, revisando y determinando si los objetos y actividades de comunicación planificados han tenido el efecto deseado y han logrado aumentar o mantener el apoyo de los interesados a los entregables y resultados esperados del proyecto. Es fundamental evaluar y monitorear cuidadosamente el impacto y las consecuencias de las comunicaciones del proyecto para asegurar que el mensaje adecuado llegue a la audiencia correcta, con el contenido apropiado, a través del canal idóneo y en el momento oportuno.

Monitorear las comunicaciones puede requerir diversos métodos, como encuestas de satisfacción, recopilación de lecciones aprendidas, observaciones del equipo, revisión de los datos del registro de incidentes o evaluación de los cambios en la matriz de evaluación de la participación de los interesados. Durante la ejecución del proyecto, el monitoreo de las comunicaciones puede desencadenar cambios en su planificación y gestión, con el fin de mejorar su eficacia mediante modificaciones o nuevas

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

120

actividades de comunicación. Los incidentes, indicadores clave de desempeño, riesgos o conflictos pueden provocar la necesidad de una revisión inmediata.

A medida que el proyecto avanza o se aprueban cambios, es posible que se requieran actualizaciones en el Plan de Comunicaciones. El gerente del proyecto será responsable de gestionar todos los cambios propuestos y aprobados en el plan de gestión de las comunicaciones. Una vez aprobado el cambio, el gerente del proyecto actualizará el plan y la documentación de respaldo, y distribuirá las actualizaciones al equipo del proyecto y a todas las partes interesadas.

2.7.6 Funciones y Responsabilidades en la Gestión de las Comunicaciones

En esta sección se detallan las funciones y responsabilidades de cada uno de los participantes en el proyecto, en el proceso de Gestión de Comunicaciones, a través de una Matriz RASCI (Responsable, Aprobador, Soporte, Consultado, Informado). Esta matriz permite definir y comunicar claramente quiénes son los responsables de las actividades clave del proyecto, quiénes aprueban decisiones, quiénes brindan soporte, quiénes deben ser consultados y quiénes deben ser informados. La siguiente tabla define las responsabilidades de los implicados en la gestión de comunicaciones:

Actividad	Responsable	Autoridad	Consultor	Informado	Soporte
Planificar la gestión de las comunicaciones	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Gestionar las comunicaciones	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Monitorear las comunicaciones	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto

Además, se presenta una tabla que describe los roles específicos y las principales responsabilidades asociadas a cada uno de ellos. Este enfoque asegura que todos los miembros del equipo

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

121

y las partes interesadas comprendan sus obligaciones y el flujo de comunicación necesario para una gestión efectiva de la gestión de comunicaciones. A continuación, se detallan los roles clave y sus responsabilidades en este plan:

Rol	Responsabilidades
Cliente	- Participa activamente en las actividades de identificación de interesados y de comunicación del proyecto - Participa en el Comité de Dirección del Proyecto - Participa en las reuniones de avance del proyecto - Proporciona retroalimentación sobre sus necesidades y expectativas - Revisa los informes de avance y se mantiene informado respecto a la gestión de las comunicaciones del proyecto
Comité de Dirección del Proyecto	- Aprueba el Plan de Gestión de las Comunicaciones - Se mantiene informado respecto del avance general del proyecto y de la gestión de las comunicaciones - Evalúa la necesidad y el impacto de las solicitudes de cambio aprobadas previamente por el Gerente de Proyecto - Acepta o rechaza las solicitudes de cambio
Patrocinador	- Participa en el Comité de Dirección del Proyecto - Proporciona orientación y tutoría general - Participa en la toma de decisiones clave para el proyecto - Toma decisiones respecto a problemas de comunicación de prioridad 1 o 2
Gerente de Proyecto	- Participa activamente en las actividades de comunicación del proyecto - Responsable general de la planificación, ejecución y control del proyecto. - Participa del Comité de Dirección del Proyecto - Supervisa la implementación del plan de gestión de las comunicaciones - Asegura que se cumpla el plan de gestión de las comunicaciones. - Actúa como punto de contacto principal para la comunicación con el cliente y otras partes interesadas relevantes. - Identifica oportunidades de mejora en la gestión de comunicaciones y promueve la mejora continua en todo el proyecto. - Monitorea la eficacia de las comunicaciones - Toma decisiones respecto a problemas de comunicación de prioridad 3 o 4
Equipo de Proyecto / Expertos Contratados	- Participa activamente en las actividades de comunicación del proyecto - Apoya al Gerente de Proyecto en la gestión de las comunicaciones y en la evaluación de impacto de solicitudes de cambio - Apoya al Gerente de Proyecto en el monitoreo de la gestión de las comunicaciones de los interesados - Participa activamente en el proceso de definición de actividades y acciones de comunicación del proyecto - Elabora la documentación, apoya en el monitoreo de la eficacia de las comunicaciones y actualiza los registros del proyecto - Participa en las reuniones de avance del proyecto

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.7.7 Herramientas y técnicas en la Gestión de las Comunicaciones

En esta sección se describen las principales técnicas y herramientas que se utilizarán durante la gestión de las comunicaciones del proyecto. Su selección se basa en las mejores prácticas de gestión de proyectos y se ha adaptado a las necesidades específicas del proyecto DECOVIBA. A continuación, se presenta una tabla que detalla las técnicas y herramientas específicas aplicables a cada etapa del proceso:

Etapa	Técnicas	Herramientas
Planificar la gestión de las comunicaciones	- Juicio de expertos - Análisis de datos - Reuniones	- Acta de constitución del proyecto - Plan de Gestión del Proyecto - Plan de Gestión de Interesados - Plan de Gestión de Riesgos - Documentos del proyecto - Activos de los procesos de la organización - Factores ambientales de Nova Architects - Registro de interesados - Matriz de involucramiento de interesados - Plan de Gestión de las Comunicaciones
Gestionar las comunicaciones	- Reuniones - Presentaciones - Observación	- Acta de constitución del proyecto - Plan de Gestión del Proyecto - Plan de Gestión de Interesados - Plan de Gestión de Riesgos - Documentos del proyecto - Activos de los procesos de la organización - Factores ambientales de Nova Architects - Registro de interesados - Matriz de involucramiento de interesados - Plan de Gestión de las Comunicaciones
Monitorear las comunicaciones	- Análisis del involucramiento de los interesados - Análisis de causa-raíz - Reuniones - Observación - Encuestas de satisfacción	- Plan de Gestión del Proyecto - Plan de Gestión de las Comunicaciones - Plan de Gestión de Interesados - Documentos del Proyecto - Comunicaciones del Proyecto - Registro de interesados - Registro de Incidentes - Registro de riesgos - Registro de lecciones aprendidas - Registro de cambios - Matriz de involucramiento de interesados

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.7.8 Análisis de Comunicaciones para el Proyecto DECOVIBA

2.7.8.1 Apéndice 08: Necesidades de Información para el proyecto DECOVIBA.

Este apéndice presenta una tabla detallada que identifica y describe a los distintos grupos de interesados del proyecto DECOVIBA. La tabla incluye información clave sobre cada grupo, sus expectativas y preocupaciones, la estrategia de involucramiento diseñada para cada uno, y sus necesidades de información. Esta información es fundamental para asegurar una comunicación efectiva y alineada con los intereses y expectativas de todos los involucrados en el proyecto.

ID	Grupo de Interesados	Descripción	Expectativas / Preocupaciones	Estrategia de involucramiento	Necesidades de información
A	Patrocinador	Es el Director de Nova Architects. Es quien proporciona los recursos financieros necesarios, toma decisiones clave para el proyecto, determina directrices y guía en la toma de decisiones, apoya en la solución de problemas o cuestiones que afecten al proyecto y ejerce un rol de comunicación clave entre el equipo de proyecto y otros interesados.	Obtener un retorno positivo de la inversión realizada en el proyecto. Cumplir con las metas establecidas en términos de calidad del diseño, plazos de entrega, eficiencia operativa, sustentabilidad, innovación y cumplimiento de normativas. Lograr una contribución positiva a la imagen del estudio.	Gestionar Activamente	- Inicio y fin del proyecto - Cumplimiento de metas y objetivos propuestos - Grado de satisfacción del cliente e interesados clave - Estado de Planes del proyecto - Información para la toma de decisiones clave - Estado general del Proyecto s/planes aprobados - Reuniones con interesados clave del proyecto (externos) - Reuniones de revisión de entregables con interesados clave (externos) - Estado y monitoreo de riesgos - Problemas detectados relevantes - Necesidad de cambios a los Planes del proyecto aprobados

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

124

ID	Grupo de Interesados	Descripción	Expectativas / Preocupaciones	Estrategia de involucramiento	Necesidades de información
					- Lecciones aprendidas y oportunidades de mejora - Retroalimentación respecto al avance del proyecto y sus entregables
B	Equipo del Proyecto	Son las personas responsables de la ejecución y gestión del proyecto	Realizar un trabajo profesional de calidad y darse a conocer en el mercado. Crear un diseño único por el cual sean reconocidos. Obtener un beneficio económico.	Gestionar Activamente	- Inicio y fin del proyecto - Metas y objetivos del proyecto y del equipo de proyecto - Contribuciones individuales esperadas para el logro de objetivos y metas del proyecto - Roles, responsabilidades y expectativas de cada rol - Estándares de calidad a aplicar, plazos a cumplir - Problemas de comunicación detectados - Estado general del Proyecto s/planes aprobados - Estado de avance periódico - Reuniones con interesados clave - Reuniones de revisión de entregables - Estado y monitoreo de riesgos - Problemas detectados - Necesidades de cambios - Información sobre el desempeño (individual y del equipo) - Retroalimentación respecto al avance del proyecto y sus entregables - Lecciones aprendidas y oportunidades de mejora

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

125

ID	Grupo de Interesados	Descripción	Expectativas / Preocupaciones	Estrategia de involucramiento	Necesidades de información
C	Cliente	Es la persona que encarga el proyecto, quién paga por su ejecución y el principal interesado en su éxito.	Obtener un edificio moderno y rentable al menor costo posible, que le permita generar beneficios económicos futuros mediante la venta o el alquiler.	Gestionar Activamente	- Inicio y fin del proyecto - Metas y objetivos del proyecto. Estado de cumplimiento - Planificación del proyecto. Estado de Planes. - Expectativas respecto al proyecto y al desempeño del equipo. Definición inicial y estado de cumplimiento. - Información para la toma de decisiones clave - Estado general del Proyecto s/planes aprobados - Reuniones con interesados clave del proyecto (externos) - Reuniones de revisión de entregables - Retroalimentación respecto al avance del proyecto y sus entregables - Cumplimiento de hitos - Estado y monitoreo de riesgos - Problemas detectados relevantes - Necesidad de cambios a los Planes del proyecto aprobados - Lecciones aprendidas y oportunidades de mejora

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

126

ID	Grupo de Interesados	Descripción	Expectativas / Preocupaciones	Estrategia de involucramiento	Necesidades de información
D	Potenciales Clientes (Coworkers e inquilinos)	Son las personas que alquilarán espacios de oficina o viviendas en el futuro inmueble que se diseñará.	Tener un espacio confortable y bien equipado para trabajar. Poder separar el trabajo de su vida personal. Lograr sinergias con otros profesionales.	Monitorear	- Información general del proyecto y sus avances (en sitio web y redes sociales) - Información general del proyecto en medios de comunicación locales - Cumplimiento de normas y regulaciones - Objetivos de sustentabilidad
E	Potenciales Clientes (dueños de viviendas)	Son las personas propietarias de unidades funcionales destinadas a vivienda en el futuro inmueble que se diseñará.	Tener un lugar para vivir cómodo, de calidad, en una zona segura, a un precio razonable, que permita un fácil acceso y movilidad hacia otros lugares de CABA. Tener tanto zonas cercanas de esparcimiento, como servicios accesibles o disponibles.	Monitorear	- Información general del proyecto y sus avances (en sitio web y redes sociales) - Información general del proyecto en medios de comunicación locales - Cumplimiento de normas y regulaciones - Objetivos de sustentabilidad
F	Vecinos de la zona	Son las personas que viven en los alrededores del terreno donde se diseñará el inmueble.	No ser molestados durante la etapa de construcción. Que la construcción no afecte a los inmuebles linderos y sea segura. Que los residuos vinculados con la construcción y el edificio funcionando se encuentren correctamente tratados. Lograr una adecuada convivencia con los residentes del edificio.	Mantener Informados	- Información general del proyecto y sus avances (en sitio web y redes sociales) - Información general del proyecto en medios de comunicación locales - Contribución del proyecto al bienestar de la comunidad - Beneficios socioeconómicos a largo plazo - Impacto ambiental positivo del proyecto para la comuna - Relevamiento de preocupaciones y sugerencias

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

127

ID	Grupo de Interesados	Descripción	Expectativas / Preocupaciones	Estrategia de involucramiento	Necesidades de información
					- Medios para canalizar preguntas, quejas, problemas y sugerencias - Organización general y repercusiones durante la etapa de construcción
G	Comerciantes / Profesionales de la zona	Son las personas que desarrollan su actividad comercial o profesional en los alrededores del terreno donde se desarrollará el inmueble.	Aumentar sus clientes y potenciales ingresos con los trabajadores del edificio primero y luego con los nuevos residentes del edificio.	Mantener Informados	- Información general del proyecto y sus avances (en sitio web y redes sociales) - Información general del proyecto en medios de comunicación locales - Contribución del proyecto al bienestar de la comunidad - Beneficios socioeconómicos a largo plazo - Impacto ambiental positivo del proyecto para la comuna - Beneficios económicos para la comunidad - Oportunidades comerciales y profesionales - Relevamiento de preocupaciones y sugerencias - Medios para canalizar preguntas, quejas, problemas y sugerencias - Organización general y repercusiones durante la etapa de construcción
H	Organizaciones comunales	Son organizaciones que desarrollan tareas sociales, culturales, ambientales, deportivas, entre otras, sin fines de lucro en las cercanías del terreno donde se desarrollará el inmueble	Que el proyecto genere una contribución positiva al bienestar general y al desarrollo sostenible de la comunidad	Mantener Informados	- Información general del proyecto y sus avances (en sitio web y redes sociales) - Información general del proyecto en medios de comunicación locales - Contribución del proyecto al bienestar de la comunidad

	Proyecto		Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA		Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización			

ID	Grupo de Interesados	Descripción	Expectativas / Preocupaciones	Estrategia de involucramiento	Necesidades de información
					- Beneficios socioeconómicos a largo plazo - Impacto ambiental positivo del proyecto para la comuna - Relevamiento de preocupaciones y sugerencias - Medios para canalizar preguntas, quejas, problemas y sugerencias - Organización general y repercusiones durante la etapa de construcción
I	GCBA	Es la autoridad del estado a nivel local, que establece y aplica tanto regulaciones como normativas relacionadas con el proyecto, así como revisa y aprueba permisos necesarios y garantiza el cumplimiento de las leyes.	Verificar el cumplimiento de los códigos de edificabilidad y urbanismo. Aumentar el valor de la zona de Barracas y el interés para futuros emprendimientos. Que el proyecto incluya criterios de sostenibilidad promovidos por el GCBA. Obtener un beneficio por mayores impuestos.	Mantener Satisfecho	- Información general del proyecto - Cumplimiento de normas y regulaciones - Objetivos de sustentabilidad
J	Agencias Inmobiliarias de la zona	Son empresas o particulares cuya actividad es la intermediación en la compra, venta y alquiler de inmuebles (casas, departamentos, locales, oficinas, pisos, terrenos, garajes y edificios)	Obtener mayores ingresos a partir de potenciales clientes, como resultado de las operaciones de compraventa y alquiler de las unidades del nuevo inmueble.	Mantener Informados	- Información general del proyecto y sus avances (en sitio web y redes sociales) - Información general del proyecto en medios de comunicación locales - Contribución del proyecto al bienestar de la comunidad - Beneficios socioeconómicos a largo plazo - Impacto ambiental

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

129

ID	Grupo de Interesados	Descripción	Expectativas / Preocupaciones	Estrategia de involucramiento	Necesidades de información
					positivo del proyecto para la comuna - Beneficios económicos para la comunidad - Oportunidades comerciales y profesionales - Relevamiento de preocupaciones y sugerencias - Medios para canalizar preguntas, quejas, problemas y sugerencias
K	Competidores	Son estudios de arquitectura o empresas constructoras que brindan servicios de diseño y construcción de inmuebles, que compiten en el mercado con Nova Architects.	Evitar la pérdida de clientes o de potenciales ingresos futuros como consecuencia del nuevo emprendimiento.	Mantener Informados	- Información general del proyecto - Cumplimiento de normas y regulaciones - Objetivos de sustentabilidad

	Proyecto		Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA		Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización			

2.7.8.2 Apéndice 09: Matriz de Comunicaciones del Proyecto DECOVIBA.

Tipo de comunicación	Objetivo de la comunicación	Medio	Frecuencia	Audiencia	Entregable	Formato
Reunión de planificación inicial	- Definir los parámetros iniciales del proyecto (metas, objetivos, alcance, plazo, presupuesto, riesgos, restricciones, etc.). - Definir expectativas	- Reunión Presencial - Documentos	Una vez	- Patrocinador del proyecto - Cliente	- Agenda - Minuta de la reunión	Copia electrónica archivada en las carpetas compartidas del proyecto: - Carpeta propia de Nova Architects - Carpeta compartida con principales interesados
Reunión de lanzamiento	Presenta al equipo del proyecto y el proyecto. Revisar los objetivos del proyecto y el enfoque de gestión.	- Reunión Presencial - Documentos	Una vez	- Patrocinador del proyecto - Equipo del Proyecto - Cliente - Principales Interesados - Participantes invitados	- Agenda - Presentación (PDF) - Acta de la reunión	Copia electrónica archivada en las carpetas compartidas del proyecto: - Carpeta propia de Nova Architects - Carpeta compartida con principales interesados
Comunicación de Inicio del proceso recopilación de requerimientos detallados (iniciales y finales)	Comunicar a los principales interesados el inicio del proceso de recopilación de requerimientos, explicando los objetivos y la dinámica del proceso.	- Correo electrónico	Al inicio de cada proceso de recopilación de requisitos detallados (inicial y final)	- Patrocinador del proyecto - Equipo del Proyecto - Cliente - Principales Interesados	- Comunicación de inicio del proceso de recopilación de requerimientos	Copia electrónica archivada en las carpetas compartidas del proyecto: - Carpeta propia de Nova Architects - Carpeta compartida con principales interesados
Reuniones de recopilación y/o revisión de requerimientos detallados (iniciales y finales)	- Recopilar requerimientos detallados, clasificarlos y priorizarlos - Revisar y consensuar el listado final de requerimientos priorizados	- Reunión Presencial - Reunión Virtual - Documentos	Cada vez que sea necesario hasta la presentación de los entregables	- Equipo del proyecto - Expertos contratados - Cliente - Principales Interesados	- Agenda - Minuta de la reunión	Copia electrónica archivada en las carpetas compartidas del proyecto: - Carpeta propia de Nova Architects - Carpeta compartida con principales interesados
Reunión Inicial del equipo del proyecto	- Definir objetivos, expectativas, roles y responsabilidades del equipo - Metas del proyecto y expectativas asociadas a cada rol	- Reunión Presencial - Documentos	Una vez	- Equipo del proyecto - Expertos contratados	- Agenda - Minuta de la reunión	- Copia electrónica archivada en la carpeta compartida propia de Nova Architects

	Proyecto		Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA		Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización			

Tipo de comunicación	Objetivo de la comunicación	Medio	Frecuencia	Audiencia	Entregable	Formato
Reuniones del equipo del proyecto	- Revisar el estado del proyecto con el equipo.	- Reunión Presencial - Reunión Virtual - Conferencia telefónica - Documentos	Semanal	- Equipo del proyecto - Expertos contratados	- Agenda - Acta de la reunión - Cronograma del proyecto	- Copia electrónica archivada en la carpeta compartida propia de Nova Architects
Reuniones de feedback con el equipo de proyecto	- Revisar objetivos, expectativas, roles y responsabilidades - Evaluar el desempeño - Brindar y solicitar feedback	- Reunión Presencial - Documentos	- Trimestral - En función de la necesidad	- Miembros del Equipo de Proyecto - Expertos contratados	- Agenda - Minuta de la reunión - Evaluación de desempeño	- Copia electrónica archivada en la carpeta compartida propia de Nova Architects
Reuniones mensuales sobre el estado del proyecto	Informar sobre el estado del proyecto	- Reunión Presencial - Reunión Virtual - Documentos	Mensual	- Patrocinador del proyecto - Equipo del Proyecto - Expertos Contratados - Cliente - Principales Interesados	- Agenda - Presentación (PDF) - Acta de la reunión	Copia electrónica archivada en las carpetas compartidas del proyecto: - Carpeta propia de Nova Architects - Carpeta compartida con principales interesados
Reuniones mensuales con el patrocinador del proyecto	- Informar sobre el estado del proyecto; alertar sobre cambios en riesgos, problemas o desvíos significativos e involucrar al patrocinador en decisiones clave para el proyecto; - Solicitar feedback y guía en la gestión	- Reunión presencial	- Mensual - Según Necesidad	- Patrocinador - Gerente de Proyecto	- Agenda - Minuta de la reunión	- Copia electrónica archivada en la carpeta compartida propia de Nova Architects
Reuniones de presentación de entregables	- Presentar los entregables comprometidos de acuerdo con el Plan de Gestión del Proyecto - Solicitar feedback	- Reunión Presencial - Documentos	Por cada entregable principal (s/ Plan de Aceptación de Entregables)	- Patrocinador del proyecto - Equipo del Proyecto - Cliente - Principales Interesados	- Agenda - Presentación (PDF) - Minuta de la reunión - Entregables documentales (PDF) - Acta de Aceptación de Entregables	Copia electrónica archivada en las carpetas compartidas del proyecto: - Carpeta propia de Nova Architects - Carpeta compartida con principales interesados

	Proyecto		Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA		Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización			

132

Tipo de comunicación	Objetivo de la comunicación	Medio	Frecuencia	Audiencia	Entregable	Formato
					- Encuesta de Satisfacción	
Informes de estado del proyecto	Informar el estado del proyecto, incluidas las actividades, el progreso, los costos, la calidad, los problemas y riesgos.	- Correo electrónico - Documento	Mensual	- Patrocinador del proyecto - Equipo del Proyecto - Cliente - Principales Interesados	- Informe de estado del proyecto (PDF)	Copia electrónica archivada en las carpetas compartidas del proyecto: - Carpeta propia de Nova Architects - Carpeta compartida con principales interesados
Lecciones aprendidas	Reflexionar respecto a la ejecución del proyecto en general, resaltando aspectos positivos a mantener para futuros proyectos y oportunidades de mejora.	- Reunión Presencial - Documentos	Una vez	- Patrocinador del proyecto - Equipo del Proyecto - Cliente - Principales Interesados	- Agenda - Minuta de la reunión - Informe de Lecciones Aprendidas (PDF)	Copia electrónica archivada en las carpetas compartidas del proyecto: - Carpeta propia de Nova Architects - Carpeta compartida con principales interesados
Reunión de cierre	Realizar el cierre formal del proyecto. Presentar el informe final. Solicitar feedback del cliente	- Reunión Presencial - Documentos	Una vez	- Patrocinador del proyecto - Equipo del Proyecto - Cliente - Principales Interesados	- Agenda - Presentación (PDF) - Informe Final del Proyecto (PDF) - Acta de Aceptación Final del Proyecto - Encuesta de Satisfacción	Copia electrónica archivada en las carpetas compartidas del proyecto: - Carpeta propia de Nova Architects - Carpeta compartida con principales interesados
Información del Proyecto (para publicar en periódico local)	- Informar a la comunidad sobre los aspectos más relevantes del proyecto - Incluir vínculos a sitio web y redes sociales con información del proyecto	- Artículo para publicar	Una vez	Comunidad de Interés	- Artículo informativo (PDF)	Copia electrónica archivada en las carpetas compartidas del proyecto: - Carpeta propia de Nova Architects - Carpeta compartida con principales interesados

	Proyecto		Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA		Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización			

Tipo de comunicación	Objetivo de la comunicación	Medio	Frecuencia	Audiencia	Entregable	Formato
Información del Proyecto (para sitio web y redes sociales)	- Informar a la comunidad sobre el proyecto a diseñar, los aspectos más relevantes del diseño y los beneficios potenciales que representará - Brindar la posibilidad a la comunidad de realizar consultas y sugerencias que serán luego analizadas por el equipo del proyecto - Brindar actualizaciones respecto a la información del proyecto	- Información del Proyecto en sitio web - Post informativos en redes sociales (Instagram, Facebook)	Mensual	- Comunidad de Interés - Seguidores	- Notas informativas - Post e historias para redes sociales	Copia electrónica archivada en las carpetas compartidas del proyecto: - Carpeta propia de Nova Architects - Carpeta compartida con principales interesados
Reunión con vecinos y organizaciones comunales	- Brindar información y detalles sobre el proyecto - Escuchar comentarios, dudas y consultas. - Comunicar cómo el proyecto contribuirá positivamente al bienestar general y al desarrollo sostenible de la comunidad; - Relevar aspectos culturales específicos del barrio que reflejen la historia y la identidad de la comunidad; - Explicar el impacto ambiental positivo del proyecto para la comuna. - Relevar preocupaciones y conocimientos a los efectos de tenerlos en cuenta en las fases de planificación; - Comunicar los beneficios socioeconómicos a largo plazo que pueden generarse a través del proyecto; - Evaluar y comunicar de	- Reunión Presencial/Virtual - Documentos - Encuestas	Una vez	- Patrocinador - Cliente - Vecinos y Organizaciones comunales	- Presentación (digital) - Encuestas de relevamiento (digital) - Formularios de consultas (digital)	Copia electrónica archivada en las carpetas compartidas del proyecto: - Carpeta propia de Nova Architects - Carpeta compartida con principales interesados

	Proyecto		Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA		Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización			

134

Tipo de comunicación	Objetivo de la comunicación	Medio	Frecuencia	Audiencia	Entregable	Formato
	manera proactiva cómo el proyecto puede afectar la dinámica social de la comunidad.					
Reunión con profesionales y comerciantes	- Brindar información y detalles sobre el proyecto - Escuchar comentarios, dudas y consultas. - Incluirlos en discusiones sobre cómo maximizar beneficios mutuos; - Destacar las oportunidades comerciales que surgirán con la presencia de trabajadores y residentes en el nuevo edificio; - Comunicar cómo el proyecto contribuirá a un aumento sostenible en la actividad económica de la zona a largo plazo.	- Reunión Presencial/Virtual - Documentos - Encuestas	Una vez	- Patrocinador - Cliente - Profesionales y comerciantes (zona de influencia)	- Presentación (digital) - Encuestas de relevamiento (digital) - Formularios de consultas (digital)	Copia electrónica archivada en las carpetas compartidas del proyecto: - Carpeta propia de Nova Architects - Carpeta compartida con principales interesados
Reunión con agencias inmobiliarias	- Presentación del Proyecto - Escuchar comentarios, dudas y consultas. - Destacar las oportunidades; - Comunicar cómo el proyecto contribuirá a un aumento sostenible en la actividad económica de la zona a largo plazo.	- Reunión Presencial/Virtual - Documentos - Encuestas	Una vez	- Patrocinador - Cliente - Profesionales y comerciantes (zona de influencia)	- Presentación (digital) - Encuestas de relevamiento (digital) - Formularios de consultas (digital)	Copia electrónica archivada en las carpetas compartidas del proyecto: - Carpeta propia de Nova Architects - Carpeta compartida con principales interesados

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.8 Plan de Gestión de Riesgos

2.8.1 Introducción

La Gestión de Riesgos engloba los procesos necesarios para planificar, identificar, analizar, implementar respuestas y monitorear los riesgos del proyecto. Este enfoque busca reducir la probabilidad y el impacto de los riesgos negativos, así como aumentar las oportunidades derivadas de los riesgos positivos, con el fin de optimizar las posibilidades de éxito del proyecto. En el caso del proyecto DECOVIBA, la gestión de riesgos se estructura en seis pasos: planificar la gestión de riesgos, identificar los riesgos, evaluarlos, desarrollar respuestas, cuantificar el impacto de los riesgos residuales y controlar los riesgos.

El Plan de Gestión de Riesgos define y documenta el Proceso de Gestión de Riesgos, describiendo cómo se identificarán y evaluarán los riesgos, las herramientas y técnicas a utilizar, las escalas y tolerancias aplicables, las funciones y responsabilidades pertinentes, y la frecuencia de revisión de los riesgos. Además, establece el proceso de monitoreo y escalamiento de riesgos, así como la estructura del Registro de Riesgos, utilizado para documentar y comunicar los riesgos y sus acciones de respuesta.

El propósito de este documento es describir el enfoque y el proceso para la gestión de los riesgos del proyecto, identificar las funciones y responsabilidades relacionadas y especificar la metodología, estándares, herramientas y técnicas que se utilizarán para apoyar la gestión de los riesgos del proyecto DECOVIBA.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.8.2 Enfoque de la Gestión de Riesgos

La Gestión de los Riesgos del Proyecto tiene como objetivo identificar y gestionar los riesgos no contemplados en otros procesos de la dirección de proyectos. Si no se gestionan adecuadamente, estos riesgos pueden desviar el proyecto del plan y comprometer sus objetivos. Por lo tanto, la efectividad de la Gestión de Riesgos está directamente relacionada con su éxito.

Los riesgos se presentan en dos niveles: los riesgos individuales, que son eventos o condiciones inciertas que pueden tener un efecto positivo o negativo en uno o más objetivos del proyecto, y los riesgos generales, que representan el efecto de la incertidumbre sobre el proyecto en su conjunto. La Gestión de Riesgos busca aprovechar o mejorar las oportunidades (riesgos positivos) y, al mismo tiempo, evitar o mitigar las amenazas (riesgos negativos), manteniendo la exposición al riesgo dentro de un rango aceptable.

Dado que los riesgos pueden surgir en cualquier momento durante el proyecto, la gestión de riesgos debe ser un proceso iterativo. Los riesgos se abordarán inicialmente durante la planificación del proyecto y se monitorearán y gestionarán continuamente durante la ejecución para asegurar que el proyecto se mantenga en el camino correcto y se atiendan los riesgos emergentes.

Para gestionar el riesgo de manera efectiva, el equipo del proyecto debe conocer el nivel de exposición al riesgo aceptable para alcanzar sus objetivos. Esto se define mediante umbrales de riesgo mensurables que reflejan el apetito al riesgo de Nova Architects y de los interesados en el proyecto.

Los principales objetivos de la gestión de riesgos para el proyecto DECOVIBA son identificar, evaluar, aprobar y comunicar los riesgos del proyecto durante su ejecución; informar todos los riesgos

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

importantes a los principales interesados; establecer estrategias de respuesta al riesgo de acuerdo con los umbrales aprobados; asegurar que todos los riesgos sean monitoreados y controlados; e implementar de manera efectiva las acciones de respuesta al riesgo.

2.8.3 Planificar la Gestión de Riesgos

La planificación de riesgos se llevará a cabo al inicio de la planificación general del proyecto, integrando las actividades correspondientes en el plan de gestión general. Este plan deberá ser revisado y adaptado a medida que avance el desarrollo del proyecto y se aclaren las necesidades de los productos y las expectativas de las partes interesadas.

El punto de partida será el Acta de Constitución del Proyecto, el Registro de Partes Interesadas, la información histórica de la organización y cualquier otro factor ambiental relevante. A partir de estos documentos, el Gerente del Proyecto, con el apoyo del equipo, desarrollará el Plan de Gestión de Riesgos, utilizando herramientas y técnicas adecuadas como reuniones de planificación, análisis de datos o el juicio de expertos.

El plan definirá la estrategia y enfoque general para la gestión de riesgos, la metodología a utilizar (incluyendo enfoque, herramientas y fuentes de datos), los roles y responsabilidades en la gestión de los riesgos, los protocolos para la aplicación de reservas de contingencia y gestión, la frecuencia de los procesos de gestión de riesgos, las actividades de gestión de riesgos que deberán incluirse en el cronograma del proyecto, las categorías de riesgo aplicables, los umbrales de riesgo aceptados, las definiciones de probabilidad e impacto de los riesgos, la cuantificación de los riesgos más significativos, la

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

documentación específica vinculada con la gestión de riesgos y la forma en que se realizará el seguimiento de los riesgos.

Una vez desarrollado un plan preliminar, será revisado por el equipo del proyecto, cuyos integrantes deberán estar de acuerdo con la metodología propuesta. Posteriormente, este plan será consensuado con el cliente, el patrocinador y los principales interesados y finalmente aprobado por el Comité de Dirección del Proyecto, junto con los demás componentes del Plan de Gestión. Una vez aprobado, cualquier cambio deberá gestionarse a través del proceso de control de cambios del proyecto.

2.8.4 Identificar los Riesgos Inherentes

El propósito de este primer paso es identificar y documentar los riesgos que puedan afectar los objetivos del proyecto. Para ello, tomando como punto de partida el Acta de Constitución del Proyecto, el Registro de Partes Interesadas, la información histórica de la organización y cualquier otro factor ambiental relevante, el Gerente del Proyecto y su equipo llevarán a cabo diversas actividades para identificar los riesgos conocidos del proyecto.

Estas actividades incluyen el análisis de los supuestos y restricciones del proyecto, el estudio de los activos de los procesos de la organización, para considerar riesgos surgidos en proyectos similares realizados anteriormente por Nova Architects, y sesiones de lluvia de ideas con la participación del equipo del proyecto, los principales interesados y expertos contratados. A partir de estas actividades, se elaborará una lista inicial de los riesgos identificados.

Al describir y registrar los riesgos, se utilizará un formato coherente para los enunciados de riesgo, asegurando que se entiendan claramente y evitando la ambigüedad. A medida que se identifican riesgos

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

139

por primera vez, se podrán comenzar a desarrollar respuestas iniciales y nominar preliminarmente a un responsable para cada riesgo. Estas cuestiones serán revisadas en los siguientes pasos de la gestión de riesgos.

El análisis de identificación de riesgos incluirá las siguientes categorías: riesgos externos, que no dependen de las actividades realizadas por el equipo del proyecto y están fuera de su control (legales, ambientales, etc.); riesgos funcionales, relacionados con los requisitos y la calidad del proyecto; y riesgos de gestión del proyecto, directamente relacionados con la gestión de este.

El Registro de Riesgos será la herramienta utilizada para registrar y actualizar los riesgos y las acciones de gestión relacionadas. Este registro se documentará en una plantilla específica, con el siguiente formato:

Identificación y descripción de riesgos	
ID	El código identificador del riesgo.
Categoría	Categoría del riesgo relacionada con el área afectada por el riesgo (Externo / Funcional / Gestión del Proyecto)
Subcategoría	Subcategoría del riesgo relacionada con el área/dominio afectado
Título	Un título corto para el riesgo.
Descripción	Una descripción del riesgo, sus causas y los tipos de problemas que podría provocar (efectos potenciales).
Tipo	Amenaza / Oportunidad
Propietario del Riesgo	La persona responsable de la gestión y el seguimiento del riesgo.
Evaluación del Riesgo Inherente	
Probabilidad (P)	Valor numérico que indica la estimación de la probabilidad de que se produzca el riesgo. Los valores posibles son: 5 = Muy alto, 4 = Alto, 3 = Medio, 2 = Bajo, 1 = Muy Bajo
Impacto (I)	Un valor numérico que denota la gravedad del impacto del riesgo en caso de que ocurra. Los valores posibles son: 5 = Muy alto, 4 = Alto, 3 = Medio, 2 = Bajo, 1 = Muy Bajo
Nivel de riesgo (Pxl)	Producto de la probabilidad por el impacto (Nivel de riesgo = Pxl).
Respuesta al Riesgo Inherente	
Estrategia de respuesta al riesgo	Las posibles estrategias para hacer frente a los riesgos identificados (negativos) son: - Evitar: evitar el riesgo, modificando el proyecto o plan del proyecto para eliminar las condiciones o actividades que introducen el riesgo.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

	- Reducir: mitigación o reducción de riesgos a través de la implementación proactiva de actividades de reducción de riesgos. - Aceptar: aceptación del riesgo. En este caso, se deben definir planes de contingencia en caso de que se produzca el riesgo (aceptación activa). - Transferir / Compartir: transferir o compartir el riesgo con otras entidades, por ejemplo, a través de seguros, subcontratación, etc.
Acciones a implementar	Descripción de las acciones a llevar a cabo.
Evaluación del Riesgo Residual	
Probabilidad Residual (PR)	Valor numérico que indica la estimación de la probabilidad de que se produzca el riesgo, luego de implementados los planes de respuesta. Los valores posibles son: 0,5 = 10%; 1 = 20%; 1,5 = 30%; 2 = 40%; 2,5 = 50%; 3 = 60%; 3,5 = 70%; 4 = 80%; 4,5 = 90%; 5 = 100%
Impacto (I)	Un valor numérico que denota la gravedad del impacto del riesgo en caso de que ocurra. Los valores posibles son: 5 = Muy alto, 4 = Alto, 3 = Medio, 2 = Bajo, 1 = Muy bajo
Nivel de riesgo Residual (PRxI)	Producto de la probabilidad residual por el impacto (Nivel de riesgo residual = PRxI).
¿Se Cuantifica?	Si en función del nivel de riesgo residual determinado se requiere estimar el impacto cuantitativo del riesgo (SI / NO)
Impacto en Tiempo	Estimación del impacto que el riesgo residual podría generar en el cronograma del proyecto
Impacto en Costo	Estimación del impacto que el riesgo residual podría generar en el costo del proyecto
Contingencia determinada (tiempo)	Producto del impacto estimado en tiempo por la probabilidad residual del riesgo
Contingencia determinada (Costo)	Producto del impacto estimado en costo por la probabilidad residual del riesgo
Supuestos utilizados para la estimación	Descripción de los supuestos utilizados en la estimación

La identificación de riesgos será un proceso iterativo, ya que pueden surgir nuevos riesgos o modificarse la evaluación de los existentes a medida que el proyecto avanza. Para el proyecto DECOVIBA, los riesgos serán revisados e informados mensualmente, con cada informe de avance del proyecto.

2.8.5 Evaluar los Riesgos Inherentes

El propósito de este paso es priorizar los riesgos individuales inherentes del proyecto, evaluando su probabilidad de ocurrencia e impacto en los objetivos del proyecto. Esta evaluación es esencial antes de planificar cualquier respuesta al riesgo. Durante esta etapa, también se identificará un responsable para

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

141

cada riesgo (o se revisarán los responsables previamente nominados), quien asumirá la responsabilidad de planificar una respuesta adecuada y garantizar su implementación.

Para llevar a cabo esta actividad, se realizará un taller con el equipo del proyecto y los principales interesados. Los objetivos de esta reunión incluirán la revisión de los riesgos identificados, la evaluación de su probabilidad e impacto, así como su categorización y priorización. En esta reunión se determinará o confirmará el responsable del riesgo, quien planificará una respuesta adecuada y notificará los avances en la gestión del riesgo.

Los riesgos se evaluarán en función de su probabilidad de ocurrencia y su impacto en los objetivos del proyecto. El producto de su probabilidad e impacto definirá el nivel de riesgo, que se utilizará como referencia para su priorización y desarrollo de la respuesta al riesgo. Durante este proceso, se utilizará la matriz de probabilidad e impacto, que vincula la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo con su impacto sobre los objetivos del proyecto. Esta matriz, con escalas del 1 al 5, define los niveles de riesgo que determinarán las estrategias de respuesta. En función de los resultados obtenidos, los riesgos del proyecto se dividirán en grupos de prioridad.

La escala utilizada para evaluar los riesgos del proyecto DECOVIBA es la siguiente:

ESCALA	DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD	IMPACTO
1	Muy bajo	< 20%	<1% del presupuesto afectado / muy bajo impacto / fácil y rápida capacidad de respuesta
2	Bajo	> 20% y <40%	Entre el 1% y el 2% del presupuesto afectado / bajo impacto / adecuada capacidad de respuesta
3	Medio	> 40% y <60%	Entre el 2% y el 5% del presupuesto afectado / impacto medio / capacidad de respuesta limitada
4	Alto	> 60% y <80%	Entre el 5% y el 10% del presupuesto afectado / impacto alto / capacidad de respuesta insuficiente
5	Muy alto	> 80%	> 10% del presupuesto afectado / impacto muy alto / se requieren competencias externas para una respuesta adecuada

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

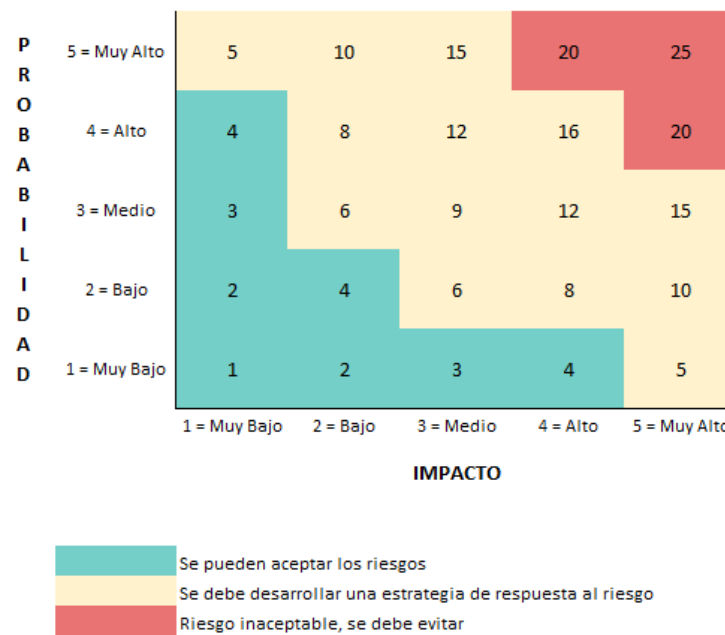
142

Asimismo, las tolerancias y umbrales de riesgo aceptados serán:

NIVEL DE RIESGO	PROBABILIDAD POR IMPACTO	RESPUESTA
BAJO	≤ 4	Se puede aceptar el riesgo
MEDIO - ALTO	≥ 5 y ≤ 16	Se debe desarrollar una estrategia de respuesta
MUY ALTO	≥ 20	Se debe evitar el riesgo

La matriz de probabilidad e impacto del proyecto DECOVIBA quedará definida entonces, de la siguiente forma:

MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO



De acuerdo con estos umbrales, la identificación y gestión de los riesgos deberá ser revisada y aprobada según el siguiente esquema:

- Todos los riesgos nuevos, las estrategias de respuesta a los riesgos y las acciones propuestas son aprobadas por el Gerente de Proyecto, si el nivel de riesgo es ≤ 4 ;

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

- Si el nivel de riesgo es ≥ 5 y ≤ 16 , el Comité de Dirección del proyecto aprueba los nuevos riesgos, las estrategias de respuesta y las acciones propuestas;
- Si el nivel de riesgo es ≥ 20 , los riesgos deben evitarse;

Todos los riesgos identificados y ponderados se notificarán a los principales interesados en los informes de avance del proyecto. Asimismo, el proceso de evaluación de los riesgos será iterativo, a medida que se avanza a través del ciclo de vida. Para el proyecto DECOVIBA los riesgos y sus respectivas evaluaciones serán revisados e informados mensualmente, con cada informe de avance del proyecto.

2.8.6 Desarrollar la Respuesta a los Riesgos Inherentes

El propósito de este paso es seleccionar estrategias y acordar acciones para abordar tanto la exposición general al riesgo del proyecto como los riesgos individuales, con el objetivo de determinar respuestas efectivas que minimicen las amenazas, maximicen las oportunidades y reduzcan la exposición global al riesgo del proyecto.

Una vez que los riesgos hayan sido identificados, analizados, evaluados y priorizados, el responsable de cada riesgo desarrollará los planes de respuesta para aquellos cuyo nivel de riesgo sea mayor o igual a 5 y menor o igual a 16. Las respuestas a los riesgos deben ser proporcionales a la importancia del riesgo, rentables en relación con el desafío a cumplir, realistas dentro del contexto del proyecto, acordadas por todas las partes involucradas y asignadas a una persona responsable. Para los riesgos aceptados, el Gerente del Proyecto podrá definir, o no, planes de contingencia que ayuden a controlar su impacto en caso de que ocurran. La definición y descripción de las acciones específicas a implementarse como respuesta a los riesgos se documentará en el Registro de Riesgos.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

De acuerdo con los parámetros de riesgo descriptos, las estrategias de respuesta y las acciones propuestas serán aprobadas por el Gerente de Proyecto si el nivel de riesgo es menor o igual a 4, o por el Comité de Dirección del proyecto si el nivel de riesgo es mayor o igual a 5 y menor o igual a 16.

2.8.7 Cuantificar el Impacto de los Riesgos Residuales

Una vez diseñadas las estrategias y los planes de acción para las respuestas a los riesgos inherentes identificados, se realizará una nueva evaluación del impacto de los riesgos residuales, considerando la implementación de los planes de acción definidos. El objetivo de esta etapa es analizar numéricamente el efecto combinado de los riesgos individuales residuales y calcular una estimación del riesgo general del proyecto. Para ello, se utilizará la información sobre los riesgos residuales, es decir, aquellos estimados después de implementar los planes de acción propuestos, que presenten un potencial significativo para afectar los objetivos del proyecto.

En estos casos, se deberá analizar el impacto potencial de los riesgos en caso de ocurrencia, estimando el valor económico y temporal de su impacto, reflejado en las acciones a tomar, los daños que se pueden producir o el incumplimiento de los términos contractuales. Si existe un incumplimiento contractual establecido en los acuerdos firmados, se deberá determinar el costo del impacto de dicho incumplimiento, considerando el costo diario y la duración de este, ponderados por la probabilidad de ocurrencia del riesgo y considerados como parte de la reserva por contingencias, si corresponde.

Para el proyecto DECOVIBA, se analizarán y cuantificarán aquellos riesgos residuales muy significativos que representen amenazas —no oportunidades— y cuyo nuevo nivel de riesgo, evaluado luego de implementados los planes de acción propuestos, sea mayor o igual a 7,5. Al igual que la

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

145

identificación y evaluación de los riesgos, la cuantificación de este impacto es un proceso iterativo que deberá revisarse a medida que el proyecto avanza. Para el proyecto DECOVIBA, esta revisión se realizará e informará mensualmente con cada informe de avance del proyecto.

En relación con los riesgos residuales cuyo impacto haya sido cuantificado, se determinará una Reserva de Contingencia, tanto de tiempo como de costo, calculada en función del porcentaje de probabilidad de ocurrencia de cada riesgo individual sobre el tiempo y el costo estimados del impacto en caso de ocurrencia del riesgo, en cada etapa y entregable del proyecto. Estas reservas deberán estar adecuadamente separadas, asignadas a cada paquete de trabajo y solo podrán utilizarse en caso de la ocurrencia de los riesgos cubiertos. Sin embargo, se permitirá la reasignación de las reservas no utilizadas total o parcialmente, para cubrir cambios en la evaluación de riesgos identificados o nuevos riesgos, siempre que dicha reasignación sea previamente informada y autorizada por el Comité de Dirección del Proyecto. Todas las utilidades de las reservas durante la ejecución del proyecto deberán ser reportadas en los informes mensuales de avance. A medida que se disponga de información más precisa sobre el proyecto, la reserva para contingencias podrá utilizarse, reducirse o eliminarse.

En cuanto al riesgo general del proyecto, se establecerá una Reserva de Gestión equivalente al 5% del presupuesto total del proyecto, destinada a cubrir el impacto de aquellos riesgos desconocidos que puedan ocurrir durante la ejecución del proyecto. Esta reserva deberá estar separada y solo podrá ser utilizada con la autorización expresa del Comité de Dirección del Proyecto.

La cuantificación de los riesgos residuales y las reservas de contingencia asociadas se documentarán y actualizarán en el Registro de Riesgos a lo largo del ciclo de vida del proyecto, se incorporarán al Plan de Gestión del Proyecto y se revisarán en las reuniones de Seguimiento del Proyecto.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.8.8 Controlar los Riesgos

El propósito de este paso es monitorear la implementación de los planes de respuesta a los riesgos, hacer el seguimiento de los riesgos identificados, identificar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de riesgos a lo largo del proyecto. El Gerente de Proyecto y su equipo llevarán a cabo esta labor mensualmente, utilizando la información de desempeño generada durante la ejecución, las reuniones de seguimiento y la información proporcionada por otras partes interesadas.

El enfoque de esta actividad incluye evaluar la efectividad de las respuestas a los riesgos, revisar la necesidad de ajustar el nivel de riesgo general del proyecto y el estado de los riesgos individuales, identificar nuevos riesgos y verificar la adecuación del enfoque de gestión de riesgos. Además, se revisará la validez de los supuestos del proyecto y el cumplimiento de las políticas y procedimientos de gestión de riesgos. También se evaluará si las reservas para contingencias de costos o del cronograma necesitan ajustes.

Durante las reuniones de avance del proyecto, se revisará el estado de los riesgos identificados y las acciones relacionadas, así como también se identificarán nuevos riesgos que puedan afectar a los hitos, entregables u objetivos del proyecto. Los riesgos serán revisados mensualmente y también después de cualquier evento significativo que pueda influir en el entorno del proyecto y, por ende, en sus riesgos. La actualización del Registro de Riesgos puede incluir la adición de nuevos riesgos, la actualización del estado de las actividades de respuesta, cambios en los niveles de riesgo según las acciones de mitigación, y la reasignación de responsabilidades.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

147

El Registro de Riesgos será actualizado mensualmente, después de las reuniones de seguimiento del proyecto, por el equipo del proyecto. Cualquier modificación que implique nuevos riesgos o cambios en sus probabilidades e impactos deberá ser revisada y aprobada por el Gerente de Proyecto y/o por el Comité de Dirección del Proyecto, según los parámetros establecidos en este plan.

A lo largo de la ejecución del proyecto, algunos riesgos individuales pueden materializarse, afectando positiva o negativamente las reservas para contingencias del presupuesto o del cronograma. Mensualmente, el equipo del proyecto comparará la cantidad de reserva para contingencias restante con el riesgo remanente del proyecto, determinando si las reservas son suficientes. Al final de cada hito, se realizará una revisión de la planificación del proyecto que incluirá una revisión detallada del Registro de Riesgos.

El monitoreo de riesgos puede revelar la necesidad de cambios en las líneas base del presupuesto o del cronograma, o en otros componentes del plan de gestión del proyecto. Estos cambios deberán tramitarse mediante el proceso de solicitud de cambios, que pueden incluir acciones correctivas y preventivas para abordar el nivel de riesgo general del proyecto o riesgos individuales.

El Gerente de Proyecto informará mensualmente a las partes interesadas sobre el estado de los principales riesgos a través de los reportes de estado, siguiendo el plan de comunicaciones del proyecto. En caso de que se materialice algún riesgo identificado, el Gerente de Proyecto asegurará la implementación de los planes de respuesta y comunicará el problema a las partes interesadas. Las actividades de comunicación de riesgos se integran en el Plan de Gestión de Comunicaciones del proyecto.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

La identificación de nuevos riesgos o cambios en los riesgos y acciones será discutida en la reunión semanal de seguimiento del proyecto. El estado de los riesgos relevantes y las acciones relacionadas se informará en la reunión mensual de estado de avance del proyecto. Las solicitudes de aprobación de riesgos o acciones se dirigirán al Comité de Dirección del Proyecto para aquellos con un nivel de riesgo entre 5 y 16. La lista de riesgos se incluirá en el Informe de Avance del Proyecto, y los riesgos que se conviertan en problemas se comunicarán en la reunión mensual de avance del proyecto o en una comunicación específica a tales efectos, a criterio del Gerente de Proyecto.

2.8.9 Funciones y Responsabilidades en la Gestión de Riesgos

En esta sección se detallan las funciones y responsabilidades de cada uno de los participantes en el proyecto, en el proceso de Gestión de Riesgos, a través de una Matriz RASCI (Responsable, Aprobador, Soporte, Consultado, Informado). Esta matriz permite definir y comunicar claramente quiénes son los responsables de las actividades clave del proyecto, quiénes aprueban decisiones, quiénes brindan soporte, quiénes deben ser consultados y quiénes deben ser informados. La siguiente tabla define las responsabilidades de los implicados en la gestión de riesgos:

Actividad	Responsable	Autoridad	Consultor	Informado	Soporte
Planificar la Gestión de Riesgos	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Identificar los Riesgos Inherentes	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Evaluar los Riesgos Inherentes	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Desarrollar las Respuestas a los Riesgos Inherentes	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Cuantificar los Riesgos Residuales	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Controlar los Riesgos	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

149

Además, se presenta una tabla que describe los roles específicos y las principales responsabilidades asociadas a cada uno de ellos. Este enfoque asegura que todos los miembros del equipo y las partes interesadas comprendan sus obligaciones y el flujo de comunicación necesario para una gestión efectiva de los riesgos. A continuación, se detallan los roles clave y sus responsabilidades en este plan:

Rol	Responsabilidades
Cliente	- Participa activamente en las actividades de identificación, análisis y evaluación de los riesgos del proyecto - Participa en el Comité de Dirección del Proyecto - Participa en las reuniones de avance del proyecto - Proporciona retroalimentación sobre sus necesidades y expectativas en cuanto al riesgo. - Revisa los informes de avance y se mantiene informado respecto a los riesgos del proyecto
Comité de Dirección del Proyecto	- Aprueba el Plan de Gestión de Riesgos - Aprueba los riesgos identificados y sus planes de acción (nivel de riesgo ≥ 3 y ≤ 16) - Se mantiene informado respecto del avance general del proyecto y de sus riesgos - Autoriza las utilidades de la reserva para contingencias de riesgos (tiempo y costos) - Evalúa la necesidad y el impacto de las solicitudes de cambio aprobadas previamente por el Gerente de Proyecto - Acepta o rechaza las solicitudes de cambio
Patrocinador	- Participa en el Comité de Dirección del Proyecto - Proporciona orientación y tutoría general - Participa en la toma de decisiones clave para el proyecto
Gerente de Proyecto	- Participa activamente en las actividades de identificación, análisis, evaluación y cuantificación de los riesgos del proyecto - Responsable general de la planificación, ejecución y control del proyecto. - Participa del Comité de Dirección del Proyecto - Aprueba los riesgos identificados y sus planes de acción (nivel de riesgo ≤ 2) - Supervisa la implementación del plan de gestión de riesgos. - Asegura que se cumplan los planes y acciones de respuesta a los riesgos. - Actúa como punto de contacto principal para la comunicación con el cliente y otras partes interesadas relevantes. - Identifica oportunidades de mejora en la gestión de riesgos y promueve la mejora continua en todo el proyecto. - Revisa y envía los informes de avance del proyecto
Equipo de Proyecto / Expertos Contratados	- Participa activamente en las actividades de identificación, análisis, evaluación y cuantificación de los riesgos del proyecto - Apoya al Gerente de Proyecto en la Gestión de Riesgos y en la evaluación de impacto de solicitudes de cambio - Apoya al Gerente de Proyecto en la definición de estrategias de respuesta a los riesgos - Ejecuta los planes de respuesta y apoya al Gerente de Proyecto en el monitoreo de los riesgos - Participa activamente en el proceso de definición de actividades y acciones de respuesta a los riesgos - Elabora la documentación, monitorea los riesgos y actualiza los registros del proyecto - Participa en las reuniones de avance del proyecto - Elabora los informes de avance del proyecto

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.8.10 Herramientas y técnicas en la Gestión de Riesgos

En esta sección se describen las principales técnicas y herramientas que se utilizarán durante la gestión de riesgos del proyecto. Su selección se basa en las mejores prácticas de gestión de proyectos y se ha adaptado a las necesidades específicas del proyecto DECOVIBA. A continuación, se presenta una tabla que detalla las técnicas y herramientas específicas aplicables a cada etapa del proceso:

Etapas	Técnicas	Herramientas
Planificar la gestión de los riesgos	- Juicio de expertos - Análisis de datos - Reuniones	- Acta de Constitución del Proyecto - Plan de gestión del proyecto - Documentos del proyecto - Activos de los procesos de la organización - Factores ambientales - Plan de gestión de riesgos
Identificar los riesgos inherentes	- Análisis de supuestos - Juicio de expertos - Recopilación de datos - Tormenta de ideas - Reuniones o entrevistas - Análisis de datos - Listas de verificación - Reuniones o entrevistas	- Plan de gestión del proyecto - Plan de gestión de riesgos - Documentos del proyecto - Factores ambientales - Activos de los procesos de la organización - Registro de riesgos - Informe de riesgos
Evaluar los riesgos inherentes	- Juicio de expertos - Recopilación de datos - Análisis de datos - Categorización de riesgos - Reuniones - Entrevistas	- Plan de gestión del proyecto - Plan de gestión de riesgos - Documentos del proyecto - Factores ambientales - Activos de los procesos de la organización - Registro de riesgos - Matriz de probabilidad de riesgo-impacto
Desarrollar la respuesta a los riesgos inherentes	- Juicio de expertos - Recopilación de datos - Estrategias para amenazas - Estrategias para oportunidades - Estrategias de respuesta a contingencias - Estrategias para el riesgo general del proyecto - Análisis de datos - Toma de decisiones	- Plan de gestión del proyecto - Plan de Gestión de Riesgos - Documentos del proyecto - Factores ambientales - Activos de los procesos de la organización - Registro de Riesgos - Matriz de probabilidad de riesgo-impacto - Informe de Riesgos
Cuantificar los riesgos residuales	- Juicio de expertos - Recopilación de datos - Análisis de datos	- Plan de Gestión de Riesgos - Documentos del proyecto - Registro de Riesgos

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

151

Etapas	Técnicas	Herramientas
	- Determinación de costos - Toma de decisiones	- Matriz de probabilidad de riesgo-impacto - Informe de Riesgos
Controlar los riesgos	- Recopilación de datos - Análisis de datos - Inspecciones - Revisiones de entregables - Reuniones de revisión - Revisiones comparativas - Diagramas de causa-efecto	- Plan de gestión de riesgos - Documentación del proyecto - Registro de riesgos - Matriz de probabilidad de riesgo-impacto - Informes de riesgos - Informes de avance del proyecto

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.9 Plan de Gestión de las Adquisiciones

2.9.1 Introducción

El Plan de Gestión de Adquisiciones establece el marco para la obtención de productos y servicios necesarios para este proyecto desde fuentes externas a la organización. Su propósito es describir qué elementos deben adquirirse externamente y servir como guía para la gestión de estas adquisiciones a lo largo de la vida del proyecto.

Este documento detalla las estrategias de adquisición y contratación a emplear, el alcance de los productos y servicios a obtener, y las responsabilidades durante todo el ciclo de vida del contrato. Específicamente, define los servicios y productos a adquirir, sus justificaciones y plazos, los tipos de contrato a utilizar, y la determinación y uso de los costos. Además, incluye las plantillas o documentos de adquisición estandarizados, la identificación de vendedores precalificados (si corresponde), el proceso de aprobación de contratos, los criterios de decisión, y los términos de referencia para las adquisiciones.

Asimismo, aborda los riesgos asociados a la gestión de adquisiciones y su mitigación, las restricciones relacionadas, la gestión de proveedores, y las métricas de rendimiento para las actividades de adquisición.

2.9.2 Enfoque de la Gestión de Adquisiciones

El Gerente de Proyecto y su equipo identificarán los servicios y artículos que deberán adquirirse y supervisarán las actividades de adquisición dentro del marco del proyecto DECOVIBA. El Patrocinador

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

revisará la lista de adquisiciones propuesta por el Gerente antes de enviarla al departamento de adquisiciones, el cual revisará las solicitudes aprobadas y procederá con la selección de proveedores, las compras y el proceso de contratación.

El proyecto seguirá un proceso de gestión de adquisiciones que incluye la identificación, planificación, ejecución, seguimiento y control de las actividades relacionadas. Este proceso se llevará a cabo en alineación con la política de adquisiciones de Nova Architects.

Además, se prestará especial atención a la gestión de riesgos asociados a las adquisiciones, incluyendo la identificación de posibles riesgos, la implementación de estrategias de mitigación y la revisión continua de estos riesgos a lo largo del proyecto. El rendimiento de los proveedores será monitoreado para asegurar que cumplan con los plazos y estándares de calidad.

La comunicación y coordinación entre el equipo del proyecto, el departamento de adquisiciones y otros departamentos relevantes se gestionará mediante reuniones regulares y reportes de progreso. Este enfoque garantizará una gestión de adquisiciones transparente y eficiente, contribuyendo al éxito del proyecto.

2.9.3 Planificar la Gestión de las Adquisiciones

Este primer paso implica documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales. En esta etapa se determinará si es necesario adquirir bienes y servicios externos al proyecto y, de ser así, qué adquirir, cómo y cuándo hacerlo.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

154

El Acta de Constitución del Proyecto, los documentos del proyecto y los activos de la organización servirán de base. El Gerente del Proyecto, con el apoyo del equipo, desarrollará el plan de gestión de adquisiciones utilizando herramientas y técnicas como reuniones de planificación, lluvia de ideas, análisis de datos, análisis de mercado, juicio de expertos y análisis de selección de proveedores.

El plan debe incluir actividades como la elaboración de especificaciones técnicas, definición de criterios de selección de proveedores y planificación de evaluaciones de ofertas. Debe establecer un cronograma detallado para cada actividad de adquisición.

Una vez que se haya desarrollado un borrador preliminar del plan, este será revisado por el equipo del proyecto y consensado con el patrocinador y el cliente. Una vez alcanzado este consenso, el Comité de Dirección del Proyecto aprobará el plan de gestión de las adquisiciones. Una vez aprobado, Cualquier cambio deberá gestionarse a través del proceso de control de cambios del proyecto.

2.9.3.1 Definir las Adquisiciones.

En esta sección se detallará qué servicios y artículos deben adquirirse, sus condiciones y la información técnica relevante. Se identifican los siguientes servicios y productos necesarios:

Ítem	Servicio o Producto requerido	Descripción detallada	Justificación	Se requiere en	Tipo de contrato	Método Licitación	Plazo de Contratación	Presup. Estimado
1	Alquiler espacio coworking (reuniones)	Se requiere el alquiler de un espacio coworking equipado con tecnología audiovisual de última generación, internet de alta velocidad y mobiliario ergonómico. El entorno debe contar con facilidades adecuadas para conferencias y ofrecer un ambiente profesional que fomente un entorno de trabajo productivo. El espacio debe ser	Nova Architects no cuenta con un espacio físico adecuado para realizar reuniones y presentaciones presenciales con el cliente y los principales interesados, lo cual es esencial para la comunicación efectiva durante la ejecución del proyecto. La disponibilidad	30 días	Precio Fijo	RFQ	Contrato inicial por 9 meses, con la opción de extensión si el	USD 2.000 p/mes

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

155

		capaz de acomodar a un mínimo de 15 personas y estar disponible para uso frecuente, al menos tres veces por semana, durante el horario de 9 a 18 horas. Adicionalmente, debe contar con servicios de limpieza y mantenimiento, seguridad 24/7, y áreas comunes como salas de descanso y cocina.	de un espacio coworking equipado contribuirá a mantener la productividad y la calidad de las reuniones, facilitando la colaboración y la toma de decisiones.				proyecto se alarga.	
2	Estudio de Suelo	Se requiere un informe detallado del estudio de suelo para un terreno ubicado en la comuna de Barracas (CABA). El estudio debe ser realizado por un agrimensor matriculado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El informe debe incluir análisis detallados de las condiciones geotécnicas del terreno, especificar la metodología utilizada y seguir los estándares técnicos requeridos. Además, debe incluir pruebas de laboratorio de muestras de suelo, análisis de capas de suelo, niveles freáticos y recomendaciones para la construcción. El agrimensor debe presentar copias de sus certificaciones y credenciales. El informe debe entregarse en formato digital y, si se requiere, en formato impreso. El trabajo debe completarse en un plazo de 15 días hábiles a partir de la fecha de inicio. Se incluirán cláusulas de confidencialidad y responsabilidad por errores en el contrato.	El estudio de suelo es esencial para entender las condiciones del terreno y asegurar la estabilidad y seguridad del edificio, impactando directamente en el diseño y ejecución del proyecto. Este análisis permitirá tomar decisiones informadas sobre la estructura y los cimientos, reduciendo riesgos y costos imprevistos durante la construcción.	30 días	Precio Fijo	RFP	El trabajo debe completarse en un plazo de 15 días hábiles a partir de la fecha de inicio.	USD 2.720
3	Informe de Requerimientos Normativos Legales	Se requiere un informe detallado que identifique todas las normativas y aspectos legales que deberán ser considerados e incluidos en el proyecto, junto con sus criterios de aceptación. El informe debe seguir un formato previamente establecido que permita su posterior seguimiento. Debe ser confeccionado por un abogado especialista en Arquitectura Legal y	La inclusión de la totalidad de requerimientos normativos y legales es esencial para garantizar la conformidad del proyecto con la legislación aplicable y evitar problemas legales durante su ejecución. Este informe asegurará que todas las regulaciones pertinentes sean identificadas y	22 días	Precio Fijo	RFP	5 días (40 Horas)	USD 1.360 (USD 34 p/hora)

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

156

		debe incluir, entre otros aspectos, regulaciones urbanísticas, códigos de construcción, requisitos de zonificación y permisos necesarios. El formato de entrega debe ser digital y, si se requiere, en formato impreso. También se podrá requerir una presentación del informe o una reunión para explicar los hallazgos. Se incluirán cláusulas de confidencialidad y responsabilidad por errores en el contrato.	cumplidas, minimizando el riesgo de sanciones o demoras.					
4	Informe de Análisis de Viabilidad - Aspectos Legales	Se requiere un informe detallado sobre los aspectos legales vinculados con el inmueble elegido. El informe deberá ser realizado por un abogado especialista en Arquitectura Legal e incluir tanto el análisis de inhibiciones como el estado documental legal del terreno. Además, debe identificar si el terreno es apto, en términos legales, para llevar a cabo el proyecto. Este análisis debe cubrir aspectos como titularidad del terreno, cargas y gravámenes, regulaciones de zonificación, restricciones de uso, y cumplimiento con los códigos de construcción. Este informe es crucial en la fase de diseño de un edificio de usos mixtos, ya que proporcionará información esencial sobre las condiciones legales y los requerimientos normativos que deberán ser respetados e incluidos en el diseño, impactando directamente en la viabilidad del proyecto. El informe debe ser entregado en formato digital y, si se requiere, en formato impreso. También puede ser necesario presentar los hallazgos en una reunión. Se incluirán cláusulas de confidencialidad y responsabilidad por errores en el contrato.	El análisis de viabilidad legal es fundamental para evaluar si el terreno cumple con todas las normativas y requisitos legales necesarios para el desarrollo del proyecto, evitando posibles problemas legales futuros. Este análisis garantizará que el proyecto se pueda desarrollar sin contratiempos legales, proporcionando una base sólida para el diseño y la planificación.	30 días	Precio Fijo	RFP	El trabajo debe completarse en un plazo de 10 días hábiles a partir de la fecha de inicio.	USD 2.720

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

157

5	Abogado Especialista en Arquitectura Legal	Se requiere un abogado especialista en arquitectura legal para proporcionar asesoramiento legal durante el desarrollo de todo el proyecto. El perfil del abogado debe combinar conocimientos sólidos en derecho inmobiliario y urbanístico con la capacidad de comprender las implicancias legales y regulatorias específicas del diseño y construcción de inmuebles. Además, el abogado debe tener habilidades de comunicación efectiva y trabajo en equipo, así como una comprensión clara de los objetivos del proyecto. Este profesional desempeñará un papel clave en la identificación y gestión de restricciones legales que puedan afectar el proyecto de diseño de un edificio de usos mixtos, asegurando el cumplimiento de la normativa vigente y mitigando cualquier riesgo legal asociado al desarrollo del proyecto. Las responsabilidades incluirán revisión y redacción de contratos, obtención de permisos, cumplimiento de regulaciones, y asesoría en casos de disputas.	La asesoría legal especializada es esencial para garantizar el cumplimiento de las normativas y para mitigar los riesgos legales durante el desarrollo del proyecto, lo cual es crítico para el éxito del diseño y construcción del edificio. Un abogado con experiencia en arquitectura legal puede anticipar y resolver problemas legales que de otra manera podrían causar retrasos, costos adicionales o incluso la paralización del proyecto.	30 días	Tiempo y materiales	RFP	Trabajo por hora a requerimiento del proyecto durante 9 meses con posibilidad de extensión	USD 34 p/hora
6	Requerimientos Ambientales y de Sostenibilidad	Se requiere un listado detallado que identifique todas las normativas y aspectos ambientales, considerando la normativa local y los requisitos a cumplimentar para obtener la certificación internacional LEED Gold. El listado debe incluir los criterios de aceptación, de acuerdo con un formato previamente establecido, que permita su posterior seguimiento. Este listado deberá ser confeccionado por un ingeniero ambiental con experiencia en certificaciones internacionales de sostenibilidad. El documento debe abarcar aspectos como eficiencia energética, gestión de residuos, uso	El aseguramiento de la inclusión de la totalidad de requerimientos ambientales y de sostenibilidad que deben ser contemplados en el proyecto es de vital importancia para su éxito.	22 días	Precio Fijo	RFP	5 días (40 Horas)	USD 1.360 (USD 34 p/hora)

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

158

		de materiales sostenibles, calidad del aire interior, gestión del agua y diseño ecológico. Además, debe proporcionar un plan de acción para alcanzar la certificación LEED Gold, incluyendo cronograma y responsabilidades. El formato de entrega debe ser digital y, si se requiere, en formato impreso.						
7	Informe de Análisis de Viabilidad - Aspectos Ambientales	Se requiere un informe detallado sobre los aspectos ambientales vinculados con el inmueble elegido, que deberá ser realizado por un ingeniero ambiental. El informe debe incluir el análisis de la situación ambiental del terreno y su cumplimiento con las normas vigentes. Este análisis debe abordar aspectos como la calidad del suelo y del agua, la presencia de contaminantes, la biodiversidad local, y las regulaciones ambientales aplicables. Además, debe identificar cualquier restricción o condicionante ambiental que pueda afectar el desarrollo del proyecto. El informe debe ser entregado en formato digital y, si se requiere, en formato impreso. También puede ser necesario presentar los hallazgos en una reunión. Se incluirán cláusulas de confidencialidad y responsabilidad por errores en el contrato	El análisis de viabilidad es una fase crítica en el proceso de diseño de un edificio de usos mixtos. Esta fase proporcionará información esencial sobre las condiciones y restricciones ambientales actuales del inmueble sobre el que se desarrollará el proyecto. Conocer y considerar estos aspectos es fundamental para asegurar que el diseño cumpla con todas las normativas ambientales y para evitar problemas futuros relacionados con la sostenibilidad y el impacto ambiental del proyecto.	30 días	Precio Fijo	RFP	El trabajo debe completarse en un plazo de 10 días hábiles a partir de la fecha de inicio.	USD 2.720
8	Ingeniero Ambiental	Se necesita un ingeniero ambiental para proporcionar asesoramiento ambiental y de sustentabilidad durante el desarrollo de todo el proyecto. El ingeniero debe combinar conocimientos sólidos en Ingeniería Ambiental y Sostenibilidad, con la capacidad de comprender las implicancias específicas del diseño y construcción de inmuebles en el ámbito de la sostenibilidad. Además, debe poseer	La contratación de un ingeniero ambiental especialista en sostenibilidad es una inversión estratégica que apunta a garantizar el cumplimiento normativo, optimizar recursos, aportar valor al proyecto y contribuir al diseño de un edificio sostenible y en armonía con su entorno. Este	30 días	Tiempo y materiales	RFP	Trabajo por hora a requerimiento del proyecto durante 9 meses con posibilidad de	USD 34 p/hora

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

159

		habilidades de comunicación efectiva y trabajo en equipo, así como una comprensión clara de los objetivos del proyecto. Sus responsabilidades incluirán la evaluación del impacto ambiental, la implementación de prácticas sostenibles, la supervisión del cumplimiento normativo, y la asesoría en la selección de materiales y tecnologías ecológicas. El ingeniero ambiental también deberá coordinarse con otros miembros del equipo de proyecto para asegurar que se integren las mejores prácticas de sostenibilidad en todas las fases del proyecto.	asesoramiento es crucial para minimizar el impacto ambiental del proyecto, cumplir con las normativas vigentes, y lograr la certificación LEED que incrementará el valor y la eficiencia del edificio.				extensión	
9	Requerimientos Estructurales y de Infraestructura	Se requiere un listado detallado que identifique todas las normativas y aspectos estructurales, de construcción y seguridad edilicias, considerando la normativa local que deberá ser considerada e incluida en el proyecto y sus criterios de aceptación. El listado debe seguir un formato previamente establecido que permita su posterior seguimiento. Este listado deberá ser confeccionado por un ingeniero civil con experiencia en el diseño y construcción de inmuebles de usos mixtos. El documento debe incluir requisitos para la estabilidad estructural, sistemas de soporte, materiales de construcción, y medidas de seguridad durante y después de la construcción. También debe proporcionar directrices para la integración de sistemas de infraestructura como fontanería, electricidad, y ventilación, asegurando el cumplimiento con las normativas de construcción y seguridad.	El aseguramiento de la inclusión de la totalidad de requerimientos estructurales y de infraestructura que deben ser contemplados en el proyecto es de vital importancia para su éxito. Este listado garantizará que el diseño y la construcción del edificio cumplan con los estándares de seguridad y calidad necesarios, previniendo problemas estructurales y facilitando la ejecución del proyecto conforme a las normativas vigentes.	22 días	Precio Fijo	RFP	El trabajo debe completarse en un plazo de 5 días (40 Horas) hábiles a partir de la fecha de inicio.	USD 1.360 (USD 34 p/hora)
10	Informe de	Se requiere un informe detallado sobre los aspectos estructurales	El análisis de viabilidad es una fase crítica en el proceso	30 días	Precio Fijo	RFP	El trabajo debe	USD 2.720

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

160

	Análisis de Viabilidad - Aspectos Estructurales	vinculados con el inmueble elegido, que deberá ser realizado por un ingeniero civil con experiencia en el diseño y construcción de inmuebles de usos mixtos. El informe debe incluir el análisis de la situación estructural del terreno y su entorno, así como el acceso a servicios públicos (agua, electricidad, alcantarillado, etc.) y su situación respecto al cumplimiento actual de las normas vigentes. El análisis debe cubrir la capacidad de carga del terreno, la estabilidad de la estructura existente (si la hubiera), y cualquier posible necesidad de refuerzos estructurales o modificaciones para cumplir con los requisitos del proyecto. El informe debe ser entregado en formato digital y, si se requiere, en formato impreso. También puede ser necesaria una presentación de los hallazgos en una reunión. Se incluirán cláusulas de confidencialidad y responsabilidad por errores en el contrato.	de diseño de un edificio de usos mixtos. Esta fase proporcionará información esencial sobre las condiciones y restricciones estructurales actuales del inmueble sobre el que se desarrollará el proyecto, garantizando que el diseño sea seguro y viable desde el punto de vista estructural. Conocer estas condiciones permitirá realizar ajustes necesarios y evitar problemas que podrían surgir durante la construcción.				completarse en un plazo de 10 días hábiles a partir de la fecha de inicio.	
1 1	Ingeniero Civil	Se requiere el apoyo de un ingeniero civil con experiencia en el diseño y construcción de edificios de uso mixto para brindar asesoramiento durante la ejecución de todo el proyecto, específicamente en temas estructurales. El ingeniero civil debe proporcionar asesoría en la planificación y supervisión de la integridad estructural del edificio, incluyendo la revisión de diseños estructurales, la evaluación de materiales, y la resolución de problemas técnicos que puedan surgir. El profesional debe colaborar con otros miembros del equipo para asegurar la optimización estructural y el cumplimiento con las normativas vigentes. El trabajo del	El asesoramiento de un ingeniero civil es crucial para asegurar la ejecución exitosa y segura del proyecto, garantizando la conformidad con las normativas, la optimización estructural, y la resolución eficiente de desafíos técnicos específicos. La experiencia del ingeniero civil en edificios de uso mixto es fundamental para manejar las complejidades estructurales y asegurar la estabilidad y seguridad del edificio durante y después de la construcción.	30 días	Tiempo y materiales	RFP	Trabajo por hora a requerimiento del proyecto durante 9 meses con posibilidad de extensión	USD 34 p/hora

	Proyecto		Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA		Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización			

161

		ingeniero civil también puede incluir la elaboración de informes técnicos.						
1 2	Profesional técnico matriculado (electricista)	Se requiere el apoyo de un electricista matriculado para confeccionar el plano eléctrico del inmueble durante la etapa de elaboración de la documentación técnica. El profesional también debe brindar asesoramiento y atender consultas puntuales vinculadas con instalaciones eléctricas durante la etapa de diseño. Los planos deben estar firmados por el profesional matriculado, garantizando su conformidad con las normativas y estándares eléctricos vigentes. El trabajo incluye la elaboración de esquemas eléctricos detallados, la especificación de componentes eléctricos, y la integración con otros sistemas del edificio.	Contar con planos eléctricos firmados por un profesional matriculado es crucial para asegurar que las instalaciones eléctricas cumplan con las normativas de seguridad y eficiencia. Este asesoramiento y documentación técnica son esenciales para la correcta ejecución de las instalaciones eléctricas del inmueble y para garantizar el funcionamiento seguro y eficiente del sistema eléctrico.	180 días	Precio Fijo	RFP	El trabajo debe completarse en un plazo de 5 días (40 Horas) hábiles a partir de la fecha de inicio.	USD 800 (USD 20 p/hora)
1 3	Profesional técnico matriculado (plomero - gasista)	Se requiere el apoyo de un plomero-gasista matriculado para confeccionar los planos de instalaciones sanitarias y de gas del inmueble durante la etapa de elaboración de la documentación técnica. El profesional también debe brindar asesoramiento y atender consultas puntuales vinculadas con estas instalaciones durante la etapa de diseño. Los planos deben estar firmados por el profesional matriculado, garantizando su conformidad con las normativas y estándares vigentes en materia de instalaciones sanitarias y de gas. El trabajo incluye la elaboración de esquemas detallados de tuberías, sistemas de desagüe, conexiones de gas, y la integración con otros sistemas del edificio.	Contar con planos de instalaciones sanitarias y de gas firmados por un profesional matriculado es crucial para garantizar que estas instalaciones cumplan con las normativas de seguridad y funcionalidad. Este asesoramiento y documentación técnica son esenciales para la correcta ejecución de las instalaciones del inmueble y para asegurar un funcionamiento seguro y eficiente de los sistemas de agua y gas.	180 días	Precio Fijo	RFP	El trabajo debe completarse en un plazo de 7 días hábiles (56 horas) a partir de la fecha de inicio.	USD 1.120 (USD 20 p/hora)

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.9.3.2 Tipos de Contrato a Utilizar.

El propósito de esta sección es describir los tipos de contrato que se utilizarán para las adquisiciones solicitadas en el proyecto DECOVIBA. Dado que el proyecto abarca una variedad de servicios con diferentes características y requisitos, se emplearán dos tipos principales de contratos: precio fijo y tiempo y materiales.

Los contratos de precio fijo se aplicarán en aquellos casos donde el alcance y los requisitos del trabajo están claramente definidos y se prevé una baja probabilidad de cambios significativos. Este tipo de contrato implica un monto total establecido de antemano, lo cual permite una previsibilidad en los costos y facilita la planificación presupuestaria. Es ideal para servicios cuyo alcance y especificaciones son precisos, proporcionando una estructura clara para la gestión financiera del proyecto.

Por otro lado, los contratos de tiempo y materiales se utilizarán en situaciones donde el alcance del trabajo no está completamente definido o puede estar sujeto a modificaciones durante el transcurso del proyecto. En este caso, el costo se calcula en función del tiempo trabajado y los materiales utilizados, más una tarifa adicional por la gestión del proyecto. Esta modalidad ofrece la flexibilidad necesaria para adaptar el trabajo a medida que evolucionan las necesidades del proyecto, siendo útil para servicios en los que la precisión en la definición del alcance es limitada.

2.9.3.3 Listado de Proveedores Precalificados.

El objetivo de esta sección es presentar el listado de proveedores que han sido precalificados para participar en el proceso de adquisiciones del proyecto DECOVIBA. La precalificación es un paso

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

fundamental en la gestión de adquisiciones, ya que garantiza que los proveedores seleccionados cumplen con los requisitos técnicos, financieros y de calidad necesarios para ofrecer los servicios y productos requeridos.

La selección de proveedores precalificados se ha llevado a cabo mediante un proceso riguroso que incluye la evaluación de sus capacidades, experiencia, y antecedentes en proyectos similares de Nova Architects. Este proceso garantiza que los proveedores tienen la capacidad de cumplir con los requisitos del proyecto y entregar los servicios y productos de acuerdo con los estándares establecidos.

A continuación, se presenta una tabla con la información de los proveedores precalificados. Esta lista facilita la identificación de proveedores adecuados para cada tipo de contrato y permite una gestión eficiente de las adquisiciones del proyecto.

Tipo de Servicio Ofrecido	Nombre del Proveedor	Persona de Contacto	Datos de Contacto
Coworking	Central Park - Barracas	Luis H. García	centralpark@cpark.com.ar
Coworking	Perfil Cowork - Barracas	Juan Smith	edificioperfil@perfil.com
Abogacía – Arq. Legal	Estudio Cintia Dalinger	Rosana Mujica	consultas@estudiodalinger.com
Abogacía – Arq. Legal	Ricardo Levi y Asociados	Gabriel Jerez	atencionalcliente@ricardolevi.com.ar
Ingeniería Ambiental	German Vázquez Arq. Sustentable	German Vázquez	arq.germanvazquez@gmail.com
Ingeniería Ambiental	Ambiental Estudios y Servicios Ambientales	Fernando Pérez	ambiental@eysa.com.ar
Ingeniería Civil	Faro ingeniería Estructural	Santiago Vázquez	contacto@faroingenieria.com
Ingeniería Civil	Tekay Calculo y Diseño Estructural	Lorena Diaz	info@teklay.com.ar
Técnico Electricista	José Luis Rodríguez	José Luis Rodríguez	jlrodriguez@gmail.com
Técnico Electricista	Martin Ross	Martín Ross	mross@gmail.com
Técnico Plomería y gas	Rafael Ortiz	Rafael Ortiz	rortiz@gmail.com
Técnico Plomería y gas	Miguel Martin	Miguel Martin	mmartin@gmail.com

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.9.3.4 Principales Riesgos de las Adquisiciones.

En esta sección se identifican y analizan los principales riesgos asociados con el proceso de adquisiciones del proyecto DECOVIBA. La gestión efectiva de estos riesgos es esencial para asegurar el éxito del proyecto y la correcta ejecución de los contratos de adquisición.

Los riesgos en el proceso de adquisiciones pueden manifestarse en diversas etapas, desde la selección de proveedores hasta la ejecución y cierre de los contratos. Estos riesgos pueden impactar tanto la calidad de los servicios y productos adquiridos como los costos y el cronograma del proyecto.

A continuación, se presenta un análisis detallado de los principales riesgos identificados, junto con estrategias y medidas de mitigación para cada uno. La identificación temprana y la planificación de la respuesta a estos riesgos permitirán al equipo del proyecto gestionar de manera proactiva los posibles problemas, minimizar su impacto y asegurar la continuidad y éxito del proyecto.

ID	Título Corto	Descripción Riesgo	Estrategia	Detalle de Acciones
RIA01	Poca claridad en la oferta publicada	Por falta de claridad y de información clave en la descripción de los servicios requeridos, los candidatos que postulan no cumplen con el perfil necesario que se requiere para el proyecto, generándose una demora en el proceso de contratación.	Mitigar	- Establecer claramente los perfiles de los expertos a contratar, incluyendo títulos profesionales, años de experiencia, conocimientos específicos necesarios, y rasgos actitudinales específicos. - Definir claramente los distintos trabajos o entregables que cada profesional deberá generar, así como las tareas mínimas a realizar y los objetivos a alcanzar. - Asegurar que la oferta publicada incluya criterios de aceptación específicos para cada servicio o producto requerido. - Revisar exhaustivamente la descripción de los servicios requeridos antes de publicar la oferta para garantizar su claridad y completitud. - Brindar oportunidades para que los profesionales interesados puedan realizar consultas y obtener aclaraciones sobre las ofertas publicadas, asegurando que todas las dudas sean resueltas.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

165

ID	Título Corto	Descripción Riesgo	Estrategia	Detalle de Acciones
RIA02	Errores en la definición de perfiles	Como resultado de una incorrecta definición de los términos de referencia de las contrataciones de profesionales, las personas contratadas no cumplen con los perfiles adecuados y se genera un mal desempeño del equipo.	Mitigar	- Revisar los términos de referencia definidos antes de la publicación de las ofertas con la ayuda de profesionales internos o externos con experiencia en el diseño y construcción de inmuebles. Esto asegura que los requisitos sean claros, completos y ajustados a las necesidades del proyecto. - Establecer un proceso de revisión interna de los términos de referencia, en el cual participen las partes interesadas relevantes. Este proceso de revisión debe incluir la evaluación y aportación de comentarios sobre los perfiles requeridos para asegurar que los requisitos estén bien definidos y alineados con las expectativas del proyecto.
RIA03	Procesos de selección ineficaces	Como resultado de un proceso de selección ineficiente, los candidatos contratados no cumplen con los perfiles de expertos adecuados y se genera un mal desempeño del equipo.	Mitigar	- Utilizar pruebas técnicas, entrevistas estructuradas y establecer un comité evaluador compuesto por expertos en las especialidades a contratar para evaluar de manera precisa las habilidades y aptitudes de los candidatos. - Definir criterios de selección específicos y puntuaciones ponderadas para cada criterio, con el fin de evaluar a los candidatos de manera objetiva y tomar decisiones de selección basadas en datos concretos en lugar de juicios subjetivos. - Realizar verificaciones exhaustivas de referencias y antecedentes para confirmar la experiencia y competencias de los candidatos. - Incorporar simulaciones de tareas específicas o evaluaciones prácticas como parte del proceso de selección para observar directamente las habilidades de los candidatos en un contexto relevante. - Establecer un sistema de seguimiento y retroalimentación para los nuevos contratados durante los primeros meses, permitiendo realizar ajustes y proporcionar soporte adicional si es necesario.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

ID	Título Corto	Descripción Riesgo	Estrategia	Detalle de Acciones
RIA04	Difícil acceso a candidatos calificados:	Por la poca disponibilidad de perfiles de especialistas idóneos, no se encuentran profesionales que cumplan con el perfil requerido y se demoran las contrataciones, generando un retraso en el inicio de la ejecución del proyecto.	Mitigar	- Mantener una lista de candidatos preseleccionados con perfiles adecuados para recurrir a ellos en caso de necesidad. - Trabajar con agencias de reclutamiento que tengan acceso a una red más amplia de profesionales, incrementando así las posibilidades de encontrar candidatos calificados de manera más rápida. - Ofrecer incentivos competitivos y atractivos para atraer a los mejores talentos. - Desarrollar una estrategia de marca empleadora que resalte los aspectos positivos del proyecto, haciendo hincapié en los desafíos interesantes y las oportunidades de crecimiento para atraer a los profesionales adecuados. - Incentivar a los empleados actuales a referir candidatos calificados.
RIA05	Rechazo de ofertas económicas	Por la falta de una propuesta económica competitiva, candidatos con alto potencial no aceptan la propuesta y se demora el proceso de selección y las contrataciones, generando un retraso en el inicio de la ejecución del proyecto.	Mitigar	- Realizar un análisis de mercado exhaustivo para comparar los salarios y beneficios ofrecidos con los estándares de la industria, asegurando que las propuestas económicas sean competitivas y atractivas. - Utilizar herramientas de benchmarking salarial para determinar las compensaciones promedio en el sector y ajustar las ofertas económicas en consecuencia. - Evaluar y mejorar los paquetes de beneficios ofrecidos, incluyendo seguro de salud, bonos de desempeño, opciones de trabajo flexible y oportunidades de desarrollo profesional, para aumentar la competitividad de la oferta. - Mantener una política de flexibilidad en las negociaciones salariales y estar dispuesto a ajustar las ofertas según las expectativas y calificaciones de los candidatos.
RIA06	Calidad del trabajo	Debido a un inadecuado proceso de selección, los profesionales contratados no cumplen con los estándares de calidad esperados, lo que afecta negativamente la ejecución del proyecto, generando retrasos, baja calidad	Mitigar	- Solicitar a los candidatos ejemplos de trabajos anteriores y referencias donde se pueda constatar la calidad de los trabajos realizados. Revisar detalladamente estos ejemplos y contactar a las referencias para obtener una evaluación precisa del desempeño pasado del candidato. - Establecer un proceso de evaluación y revisión continua para supervisar la calidad del trabajo de los profesionales contratados. - Realizar revisiones regulares del progreso y la calidad del trabajo, proporcionando retroalimentación constante y constructiva para asegurar que se mantengan los estándares

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

167

ID	Título Corto	Descripción Riesgo	Estrategia	Detalle de Acciones
		del trabajo y dificultades para cumplir con los objetivos establecidos.		esperados. - Establecer y comunicar claramente los estándares de calidad que se esperan en cada fase del proyecto. Asegurarse de que todos los profesionales contratados comprendan y adhieran a estos estándares. - Establecer Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs): Definir KPIs específicos para medir la calidad del trabajo de los profesionales contratados. Realizar revisiones periódicas de desempeño basadas en estos indicadores para identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas oportunas. - Incluir en los contratos cláusulas específicas que definan las expectativas de calidad y las consecuencias de no cumplir con estos estándares.
RIA07	Incumplimiento de plazos	Debido a una falta de claridad en los días, horarios de trabajo y plazos de entrega, los profesionales contratados no cumplen con los entregables en los tiempos previstos, generando un retraso en el cronograma	Mitigar	- Definir y comunicar plazos claros y realistas en los contratos y las descripciones de trabajo desde el inicio. Asegurarse de que todos los involucrados comprendan y acepten estos plazos. - Establecer un sistema de seguimiento de los contratos que permita supervisar el progreso y el cumplimiento de los plazos. Utilizar herramientas de gestión de proyectos para monitorear las tareas y los hitos, detectando desvíos a tiempo y tomando acciones correctivas si es necesario. - Incluir en los contratos cláusulas que establezcan penalidades por incumplimiento de los plazos acordados. Esto incentivará a los profesionales a cumplir con los tiempos previstos y reducirá el riesgo de retrasos. - Realizar revisiones periódicas del cronograma y los plazos con los profesionales contratados para asegurar que estén en línea con el progreso del proyecto. Ajustar los plazos según sea necesario y comunicar cualquier cambio de manera efectiva. - Mantener una comunicación abierta y continua con los profesionales contratados para discutir el progreso, identificar posibles obstáculos y resolver problemas de manera proactiva.
RIA08	Rotación de los expertos contratados	Como resultado de una eventual desvinculación de los profesionales contratados, una vez iniciado el proyecto, es necesario reemplazar a estos	Mitigar	- Para los servicios de asesoramiento profesional, establecer contratos de tiempo y materiales con acuerdos de trabajo definidos que permitan a los profesionales adaptarse a la duración total del proyecto y, a la vez, les den flexibilidad para ser contratados por otros proyectos de acuerdo con su disponibilidad. - Mantener actualizada una lista de candidatos

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

168

ID	Título Corto	Descripción Riesgo	Estrategia	Detalle de Acciones
		recursos, generando un retraso en el cronograma y un aumento en los costos.		preseleccionados para los perfiles requeridos en el proyecto, de modo que se pueda reemplazar oportunamente a un profesional en caso de que se retire antes de finalizar el servicio. Esta lista debe incluir candidatos que ya han sido evaluados y considerados aptos para los roles necesarios. - Desarrollar planes de sucesión que incluyan la documentación detallada del trabajo de cada profesional, facilitando la transferencia de conocimientos y responsabilidades en caso de desvinculación. - Crear un ambiente de trabajo atractivo y colaborativo que fomente el compromiso y la satisfacción laboral de los profesionales contratados, reduciendo así la probabilidad de desvinculación.

2.9.3.5 Proceso de Selección y Determinación de Costos.

Para todas las contrataciones de servicios profesionales del proyecto DECOVIBA, se utilizará un proceso de selección basado en Solicitudes de Propuesta (RFP). Este proceso tiene como objetivo obtener propuestas detalladas de diversos proveedores, asegurando que cumplan con los requisitos y presenten un desglose claro de los costos involucrados.

Cada proveedor deberá presentar una propuesta que incluya una descripción detallada del enfoque metodológico, la identificación de los profesionales que realizarán el trabajo (incluyendo sus antecedentes y experiencia en proyectos similares), testimonios de clientes anteriores y referencias que avalen la calidad de su trabajo. Además, se requerirá un desglose detallado de todos los costos, junto con estructuras de desglose del trabajo (EDT) y cronogramas para demostrar la comprensión del proyecto y la capacidad de cumplir con el cronograma establecido.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

169

Este enfoque se justifica por la complejidad y especificidad de los servicios profesionales requeridos. Las RFP permiten una evaluación exhaustiva de la capacidad del proveedor para cumplir con los objetivos del proyecto, con un nivel de detalle que no se podría obtener a través de una simple cotización de precios.

Para la contratación del servicio de alquiler de espacio de coworking, en cambio, se utilizará una Solicitud de Cotización (RFQ). La RFQ se justifica en este caso porque se trata de un servicio estándar con especificaciones claras y definidas. Los proveedores solo necesitan responder con sus precios y condiciones de pago, ya que no se requiere un análisis detallado de metodologías o recursos humanos. La simplicidad y claridad del servicio de coworking hacen que la RFQ sea la opción más eficiente y adecuada para obtener las mejores condiciones económicas de manera rápida.

Toda la información solicitada deberá estar incluida en cada propuesta, ya que estas serán la base para la evaluación y selección de los proveedores. Propuestas incompletas o que omitan información requerida serán descartadas.

2.9.3.6 Documentos de Gestión de Adquisiciones.

La gestión de adquisiciones en el proyecto DECOVIBA requiere una serie de documentos estandarizados para garantizar la coherencia y la eficiencia en el proceso.

Nova Architects ha definido una serie de plantillas y documentos modelo que serán utilizados a lo largo del proyecto. Estos documentos incluyen una Solicitud de Propuesta (RFP) estándar, una Solicitud de Cotización (RFQ) estándar, Términos de Referencia detallados, un Acuerdo de Confidencialidad, modelos de contrato de precio fijo y de tiempo y materiales, una Matriz de Criterios de Evaluación de Propuestas,

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

170

un Formulario de Evaluación del Desempeño de las Adquisiciones y una Matriz de Seguimiento de Contratos.

Estos documentos están diseñados para facilitar la claridad en las especificaciones, asegurar transparencia en el proceso de selección y mantener un control riguroso sobre el cumplimiento de los términos contractuales y la calidad de los servicios adquiridos. En el apéndice de este plan se incluyen las plantillas y documentos modelo que deberán ser utilizados en el proyecto.

2.9.3.7 Principales Restricciones a las Adquisiciones.

El plan de gestión de adquisiciones del proyecto DECOVIBA debe considerar varias restricciones que influirán en el proceso de contratación. Estas limitaciones se comunicarán claramente en la RFP para que todos los proveedores puedan evaluar su capacidad de operar dentro de estos límites. Las restricciones principales incluyen:

- **RE-1: Cronograma - Plazos Estrictos:** El cronograma del proyecto es inflexible, exigiendo que todas las actividades de adquisición y administración de contratos se completen dentro del plazo establecido. La contratación debe realizarse de manera oportuna para evitar retrasos en la ejecución del proyecto. Los plazos máximos de contratación no podrán exceder los tiempos previstos en el plan.
- **RE-2: Alcance - Alcance Limitado:** Las actividades de adquisición y adjudicación de contratos deben alinearse con la declaración de alcance del proyecto aprobada y las especificaciones detalladas en la solicitud de oferta. Cualquier actividad que no respalde directamente el alcance del proyecto y la solicitud de oferta será considerada fuera del alcance y, por tanto, será rechazada.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

- **RE-3: Costo - Presupuesto Limitado:** El presupuesto del proyecto incluye reservas para imprevistos y gestión, pero estas reservas no se aplicarán a las actividades de adquisición a menos que se apruebe un cambio en el alcance del proyecto o por discreción de la gerencia. Los fondos disponibles para la contratación están limitados a los valores indicados en el cuadro del punto “Definir las Adquisiciones”. Es fundamental gestionar los costos con precisión para evitar exceder el presupuesto asignado.
- **RE-4: Calidad - Estándares de Calidad:** Los servicios y productos adquiridos deben cumplir con los estándares de calidad establecidos en el proyecto. La calidad de los entregables no debe verse comprometida por restricciones de costo o tiempo. Se debe implementar un proceso riguroso de evaluación de la calidad para asegurar que los proveedores cumplan con los requisitos especificados.
- **RE-5: Capacidades del Proveedor - Competencia Técnica y Experiencia:** Se requiere que los proveedores demuestren competencia técnica y experiencia relevante para cumplir con los requisitos del proyecto. Los proveedores deben proporcionar pruebas de su capacidad para realizar el trabajo de acuerdo con los estándares del proyecto. Esta restricción garantizará que solo se seleccionen proveedores calificados y competentes.

2.9.3.8 Actividades para la Gestión de las Adquisiciones.

La gestión de adquisiciones del proyecto DECOVIBA implica una serie de actividades cuidadosamente planificadas para asegurar que los productos y servicios requeridos se obtengan de

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

manera eficiente y efectiva. Estas actividades garantizan que todas las contrataciones cumplan con los requisitos del proyecto y se ejecuten dentro de los plazos y presupuestos establecidos.

El proceso comienza con la identificación de las necesidades de contratación y la búsqueda de posibles proveedores que hayan demostrado su capacidad en proyectos similares. Se creará una base de datos de proveedores potenciales y se evaluará su historial de desempeño.

Luego, el equipo del proyecto elaborará los términos de referencia (TDR), especificando los servicios requeridos, el perfil del proveedor, los plazos, los entregables y los criterios de evaluación. Estos términos deben incluir especificaciones técnicas detalladas y cualquier estándar de calidad necesario.

La solicitud de adquisición debe ser aprobada por el Patrocinador del proyecto después de determinar la necesidad y justificar los términos de referencia. Esta aprobación asegura el alineamiento con los objetivos del proyecto y el presupuesto disponible.

Una vez aprobada, el área de adquisiciones analizará la solicitud y buscará proveedores que puedan satisfacer los requisitos. Se realizará una preselección basada en la capacidad técnica y la experiencia de los proveedores.

Se preparará una Solicitud de Cotización (RFQ) o una Solicitud de Propuesta (RFP), que incluirá especificaciones detalladas, criterios de selección y términos y condiciones. Estos documentos deben ser claros y completos para evitar malentendidos.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

El área de Adquisiciones enviará las solicitudes a los proveedores preseleccionados e invitará a presentar sus ofertas. Se hará un seguimiento para asegurar la recepción y comprensión de las solicitudes por parte de los proveedores.

Dependiendo del monto y la complejidad, se definirá un Comité Evaluador para cada contratación, compuesto por un representante del área de Adquisiciones, un especialista y el Gerente de Proyecto.

Las ofertas recibidas se evaluarán con base en los criterios definidos en los términos de referencia. Se debe recibir un mínimo de dos ofertas que cumplan con todos los criterios para avanzar. En caso contrario, se invitará a nuevos proveedores. Para servicios profesionales, se incluirán preselecciones de perfiles, pruebas técnicas y entrevistas personales.

El Comité Evaluador seleccionará la mejor oferta según los resultados de la evaluación y el cumplimiento de los requisitos. El proceso de selección debe documentarse para asegurar transparencia y justificar la decisión.

Una vez seleccionada la mejor oferta, el Patrocinador del Proyecto deberá aprobarla. Esta aprobación valida la decisión del comité y asegura que se han considerado todos los aspectos relevantes.

Finalmente, se negociarán los términos del contrato con el proveedor elegido. Tras acordar los términos, se procederá a la firma del contrato, asegurando que todos los términos sean claros y que se incluyan cláusulas de penalización por incumplimiento.

Durante la ejecución del contrato, el equipo de gestión del proyecto supervisará el desempeño del proveedor, evaluará y monitoreará el cumplimiento de los términos de referencia para garantizar que se

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

alcancen los objetivos. Esto incluye reuniones regulares de seguimiento, informes de progreso y revisiones de calidad.

Finalmente, una vez cerrado el contrato, el equipo del proyecto evaluará el desempeño del proveedor y documentará las lecciones aprendidas para mejorar futuros procesos de adquisición.

2.9.4 Efectuar las Adquisiciones

El objetivo de esta etapa es invitar a los proveedores a participar en los procesos de adquisición definidos, obtener sus respuestas y ofertas, seleccionar a aquellos que cumplan con los requisitos y condiciones establecidas, y finalmente, adjudicar y firmar los contratos. Inicialmente, el Gerente del Proyecto y su equipo identificarán la necesidad de contratación y su justificación. Luego, se procederá a la identificación de proveedores que ya hayan brindado el servicio de manera satisfactoria en otros proyectos similares.

El equipo del proyecto definirá los términos de referencia, detallando los servicios requeridos, el perfil esperado del proveedor, los plazos, los entregables y los criterios de evaluación. Una vez determinada y justificada la necesidad, y redactados los términos de referencia, la solicitud de adquisición deberá ser aprobada por el Patrocinador del proyecto antes de su envío al área de adquisiciones. Esta área se encargará de analizar las solicitudes de contratación recibidas junto con sus especificaciones, y buscará diferentes proveedores en el mercado capaces de satisfacer estas solicitudes.

El equipo de adquisiciones elaborará un documento de Solicitud de Cotización (RFQ) o de Solicitud de Propuesta (RFP) según corresponda, que incluya especificaciones detalladas, los criterios de selección, y los términos y condiciones de la oferta. Las solicitudes (RFQ o RFP) se enviarán a los proveedores

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

175

preseleccionados por el equipo del proyecto y a aquellos seleccionados en el paso anterior, invitándolos a presentar sus ofertas.

En función del monto y la complejidad de cada proceso, se definirá un Comité Evaluador, integrado por al menos un representante del área de Adquisiciones, un especialista y el Gerente de Proyecto. Durante la preparación de propuestas, se habilitará un canal de comunicación para que los proveedores puedan plantear consultas y solicitar aclaraciones sobre los documentos de adquisición. Las respuestas a estas consultas serán compartidas con todos los proveedores invitados para asegurar igualdad de condiciones. En casos complejos, se organizarán sesiones de clarificación con los proveedores preseleccionados para discutir detalles específicos del alcance y resolver cualquier duda antes de la presentación de propuestas.

Una vez enviadas las invitaciones a los proveedores, estos tendrán un plazo de 15 días hábiles para enviar sus propuestas y ofertas, de acuerdo con las condiciones y requisitos de cada contratación. Al finalizar este plazo, se iniciará el período de evaluación de propuestas. Se recopilarán las ofertas presentadas por los proveedores y se llevará a cabo una evaluación basada en los criterios predefinidos en los términos de referencia. Para poder avanzar, se debe verificar que se haya recibido un mínimo de dos ofertas que cumplan con todos los criterios; de lo contrario, se deberá ampliar la invitación a participar a nuevos proveedores hasta conseguir el mínimo indicado. En el caso de servicios profesionales, este paso incluirá también una preselección de perfiles a los que se les realizará una prueba técnica y una entrevista personal para evaluar su idoneidad.

El Comité de Evaluación revisará cada propuesta presentada según los criterios de selección definidos para cada caso y seleccionará al proveedor que mejor pueda satisfacer los requisitos solicitados.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

176

Si el proveedor presenta una propuesta de precio, se exigirá que esté separada de la propuesta técnica para asegurar una evaluación imparcial.

Para el proyecto DECOVIBA, las pautas definidas para la selección y adjudicación se basarán en criterios técnicos y económicos. Los criterios técnicos incluyen la calidad de la propuesta, evaluada en términos de claridad, detalle y profesionalismo; los antecedentes del proveedor, revisando su experiencia previa y reputación en proyectos similares; el cumplimiento de requisitos, verificando que la propuesta cumpla con todos los requisitos especificados; y la descripción de los trabajos, que analiza la metodología y el plan de trabajo propuestos. Los criterios económicos abarcan el desglose de costos, que detalla todos los costos involucrados, y el monto de la oferta/propuesta, que compara el total propuesto con el presupuesto disponible y con las ofertas de otros proveedores.

Para la evaluación de las propuestas, se completará una matriz de evaluación para cada proveedor, con siguiente formato y contenido:

Ítem	Criterio	Puntaje Máximo
1	Calidad de la Propuesta	4
2	Antecedentes del Proveedor	6
3	Cumplimiento de Requisitos	50
4	Descripción de los trabajos	5
5	Propuesta Económica	35
Total		100

Tipo	Item	Criterio	Puntaje Máximo	Descripción del criterio a evaluar	Escala %					Base para la evaluación
					0	25	50	75	100	
Técnicos	1	Calidad de la Propuesta	4							Los puntos se ponderan en función del grado de calidad que pueda apreciarse en la propuesta recibida, a criterio profesional del evaluador
	1.1.	Integridad	2	La oferta realizada es completa e incluye todos los ítems requeridos en la						Los puntos se ponderan en función de la inclusión de todos los ítems solicitados - Si se incluyen todos recibe el 100%

	Proyecto		Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA		Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización			

177

Tipo	Item	Criterio	Puntaje Máximo	Descripción del criterio a evaluar	Escala %					Base para la evaluación
					0	25	50	75	100	
				solicitud de cotización/propuesta						
	1.2	Calidad general y nivel de profesionalidad	2	Se verifica una alta calidad y profesionalidad en la redacción general de la oferta/propuesta						Los puntos se ponderan en función del grado de calidad que pueda apreciarse en la propuesta recibida, a criterio profesional del evaluador
	2	Antecedentes del Proveedor	6							Los puntos se ponderan en función de los antecedentes del proveedor
	2.1.	Experiencia previa en proyectos similares	3	Se demuestra una experiencia al menos 5 años en proyectos similares						Obtiene un 25% de los puntos si la experiencia es de 5 años, 50% si está entre 5 y 7 años, 75% si está entre 7 y 10 y 100% si es mas de 10
	2.2	Referencias de clientes anteriores	3	Se incluyen y comprueban referencias positivas de clientes anteriores						Obtiene 25% si se incluyen 2 referencias positivas comprobables, 50% si se incluyen de 3 a 5, 75% si se incluyen de 5 a 10 y 100% si se incluyen mas de 10
	3	Cumplimiento de Requisitos	50	Se verifica la inclusión en la oferta según lo requerido en la solicitud de cotización / propuesta						Los puntos se ponderan en función de la integridad y completitud de los requisitos incluidos en la propuesta
	3.1	Requisito 1	12,5							
	3.2	Requisito 2	12,5							
	3.3	Requisito 3	12,5							
	3.4	Requisito 4	12,5							
	4	Descripción de los trabajos	5							Los puntos se ponderan en función a la forma en la que se explica la metodología de trabajo y a como se detallan y planifican las actividades
	4.1	Metodología de trabajo	2	Se incluye y explica la metodología de trabajo						Obtiene 100% si se incluye y explica la metodología de trabajo y esta se observa coherente y consistente con la propuesta
	4.2	Cronograma de trabajo	3	Se incluye un cronograma y desglose detallado de actividades						Los puntos se ponderan en función del análisis, coherencia e integridad del desglose detallado de actividades con el trabajo a realizar detallado en la propuesta, a criterio profesional del evaluador
Económicos	5	Propuesta económica	35							Los puntos se ponderan en función al monto, análisis, coherencia y detalle de la propuesta económica presentada
	5.1	Desglose de Costos	10	Se verifica la incorporación de un presupuesto detallado, acorde y coherente con el desglose de						Los puntos se ponderan en función al análisis, coherencia y detalle del presupuesto presentado, a criterio profesional del evaluador.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

178

Tipo	Item	Criterio	Puntaje Máximo	Descripción del criterio a evaluar	Escala %					Base para la evaluación
					0	25	50	75	100	
				actividades de la propuesta.						
	5.2	Monto de la oferta/propuesta	25	Ponderación del Monto total de la oferta respecto del resto de ofertas recibidas						Obtendrá el mayor puntaje la propuesta más económica y se asignará proporcionalmente a las otras propuestas, mediante la siguiente fórmula: $MP = 75 \times \text{Precio de oferta o propuesta mas bajo} / \text{Precio de la propuesta bajo análisis}$, donde Sf es el puntaje financiero, Fm es el precio de la propuesta más bajo y F el precio de la propuesta en consideración.
TOTAL DE PUNTOS			100							

Estos criterios serán medidos por el Comité de Selección, que deberá asignar y aplicar al puntaje máximo de cada criterio el porcentaje correspondiente (25, 50, 75 o 100) en función de la evaluación del proveedor para cada ítem evaluado. La decisión final se tomará en función de la oferta/propuesta que obtenga el mayor puntaje, siendo 100 puntos el máximo posible.

Una vez seleccionados los proveedores, se procederá a notificar la adjudicación y su aceptación, seguido por la confección y firma del contrato, que servirá como marco de la contratación junto con los documentos de adquisición. Todos los contratos serán revisados por el equipo legal del proyecto antes de su firma para asegurar el cumplimiento de las normativas vigentes y proteger los intereses del proyecto.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.9.5 Controlar las Adquisiciones

Una vez que los contratos han sido firmados, el foco se centra en la gestión continua de los contratos para garantizar el cumplimiento de los términos acordados y resolver cualquier problema que pueda surgir.

La comunicación continua y efectiva con los proveedores es esencial para asegurar la correcta ejecución de los contratos. Esto implica coordinar reuniones periódicas, que pueden ser semanales o quincenales según sea necesario, con el equipo del proyecto y los proveedores para discutir el progreso, revisar las especificaciones y los resultados de las pruebas de calidad, y abordar cualquier problema o ajuste necesario. Estas reuniones pueden llevarse a cabo de manera presencial o por videoconferencia.

Además, es crucial recolectar y gestionar datos relacionados con el desempeño de los contratos, manteniendo registros detallados del desempeño físico y financiero, y estableciendo indicadores medibles del desempeño de las adquisiciones. Estos datos deben incluir información sobre la calidad de los productos o servicios, el cumplimiento de los plazos y el seguimiento de los costos y pagos.

El refinamiento de los planes y cronogramas de las adquisiciones es otro aspecto importante. Se deben ajustar los planes y cronogramas en respuesta a cualquier desviación observada para asegurar que el proyecto se mantenga en camino. Esto puede implicar la actualización de cronogramas y la reprogramación de actividades según sea necesario.

También se debe realizar un análisis e inclusión de datos en los informes del proyecto relacionados con las adquisiciones, asegurando que la información sea precisa y actualizada para facilitar la toma de decisiones y garantizar la transparencia del proceso. El monitoreo del contexto de las adquisiciones es

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

180

igualmente esencial. Esto incluye estar al tanto de cambios en el contexto del proyecto o en las condiciones externas que puedan afectar el cumplimiento del contrato.

La gestión de pagos es una actividad clave. Se debe supervisar y gestionar los pagos a los proveedores para asegurar que se cumplan las condiciones de pago acordadas y que los pagos correspondan con el avance del trabajo según lo establecido en el contrato. En caso de ser necesario, los contratos pueden modificarse por mutuo consentimiento, con las modificaciones reflejadas por escrito de acuerdo con los términos del contrato sobre el control de cambios.

El seguimiento del cumplimiento del contrato se realiza a través de una matriz de seguimiento del contrato, que ayuda a monitorear la presentación de entregables, la prestación de servicios, la documentación asociada, y los pagos y vencimientos. Esta matriz tiene como objetivo detectar posibles retrasos o inconvenientes durante la ejecución de los contratos y aplicar medidas correctivas de manera oportuna.

Se utilizarán métricas específicas para evaluar el desempeño de los proveedores en las actividades de adquisición, cada una calificada en una escala del 1 al 3 (1 – Insatisfactorio; 2 – Aceptable; 3 - Excepcional):

Indicador	Descripción	1	2	3	Observaciones
Calidad del Producto/Servicio	Evalúa si el producto o servicio cumple con los estándares y especificaciones acordados en el contrato				
Entrega a Tiempo	Mide si los productos o servicios fueron entregados dentro de los plazos establecidos				
Calidad de la Documentación	Examina la precisión y completitud de la documentación presentada por el proveedor				
Costo de Ejecución	Compara los costos reales con los costos previstos y asegura que se mantenga dentro del presupuesto acordado				
Tiempo de Ejecución	Evalúa el tiempo total empleado para completar los servicios o entregar los productos				
Eficiencia	Mide la capacidad del proveedor para cumplir con los requisitos del contrato de manera efectiva y eficiente				

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

Estos indicadores ayudarán a calificar el rendimiento de los proveedores y construir una base de datos sobre resultados pasados para facilitar la selección de proveedores en futuras adquisiciones. Los datos se registrarán para crear una base de datos útil para futuras decisiones.

2.9.6 Cerrar las Adquisiciones

La etapa de cierre de las adquisiciones tiene como objetivo finalizar los contratos de manera formal, asegurando que tanto el vendedor como el comprador hayan cumplido con los requisitos establecidos y que todos los aspectos contractuales se hayan satisfecho según los términos acordados. El primer paso es verificar que los productos, servicios o recursos adquiridos hayan sido entregados conforme a los términos y condiciones del contrato. El equipo del proyecto realizará una inspección detallada de la calidad de los entregables y los comparará con las especificaciones establecidas en cada contrato para asegurar que todo esté conforme a lo pactado.

Una vez confirmada la entrega, se procederá a la verificación de la aceptación formal de los entregables. Esto implica revisar y asegurar que los documentos de aceptación de los distintos entregables estén debidamente firmados y aceptados por el equipo del proyecto, certificando así la conformidad con los requisitos contractuales.

Luego, se llevará a cabo el cierre administrativo de los contratos, que incluye completar todas las actividades administrativas asociadas, como la liquidación de los pagos finales, registrar cualquier cambio en el contrato, y generar y organizar la documentación final relacionada con el contrato. Se realizará una evaluación final del desempeño de los proveedores, utilizando el formulario de evaluación del desempeño

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

182

de las adquisiciones para verificar si cumplieron con los términos del contrato. Esta evaluación será documentada y servirá como base para futuras decisiones de contratación.

El cierre formal del contrato se completará con la liberación de cualquier garantía asociada, siempre y cuando corresponda, y se formalizará el cierre definitivo del contrato, asegurando que todas las obligaciones contractuales estén cumplidas y que no queden pendientes compromisos. Toda la documentación relacionada con el contrato se recopilará y organizará meticulosamente, incluyendo informes de evaluación, entregables finales, registros.

Finalmente, se comunicará a los interesados clave sobre el cierre exitoso de las adquisiciones y se les proporcionará cualquier información relevante respecto al desempeño de los proveedores. Además, se llevará a cabo una revisión para identificar lecciones aprendidas en la ejecución de los contratos. Esta revisión permitirá identificar oportunidades de mejora en el proceso de adquisiciones y en la gestión de contratos, y las conclusiones serán documentadas para aplicar en proyectos futuros.

2.9.7 Funciones y Responsabilidades en la Gestión de Adquisiciones

En esta sección se detallan las funciones y responsabilidades de cada uno de los participantes en el proyecto, en el proceso de Gestión de Adquisiciones, a través de una Matriz RASCI (Responsable, Aprobador, Soporte, Consultado, Informado). Esta matriz permite definir y comunicar claramente quiénes son los responsables de las actividades clave del proyecto, quiénes aprueban decisiones, quiénes brindan soporte, quiénes deben ser consultados y quiénes deben ser informados. La siguiente tabla define las responsabilidades de los implicados en la gestión de adquisiciones:

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

183

Actividad	Responsable	Autoridad	Consultor	Informado	Soporte
Planificar la Gestión de Adquisiciones	Gerente de Proyecto	Patrocinador		Cliente	Equipo de Proyecto
Efectuar las Adquisiciones	Responsable de Adquisiciones	Patrocinador		Gerente de Proyecto	Equipo de Proyecto
Controlar las Adquisiciones	Gerente de Proyecto	Patrocinador		Cliente	Equipo de Proyecto
Cerrar las Adquisiciones	Gerente de Proyecto	Patrocinador		Cliente	Equipo de Proyecto

Además, se presenta una tabla que describe los roles específicos y las principales responsabilidades asociadas a cada uno de ellos. Este enfoque asegura que todos los miembros del equipo y las partes interesadas comprendan sus obligaciones y el flujo de comunicación necesario para una gestión efectiva de las adquisiciones. A continuación, se detallan los roles clave y sus responsabilidades en este plan:

Rol	Responsabilidades
Comité de Dirección del Proyecto	- Aprueba el Plan de Gestión de Adquisiciones - Se mantiene informado respecto del avance general del proyecto y de la gestión de adquisiciones - Evalúa la necesidad y el impacto de las solicitudes de cambio aprobadas previamente por el Gerente de Proyecto - Acepta o rechaza las solicitudes de cambio
Patrocinador	- Aprueba el listado de adquisiciones para el proyecto. - Aprueba el presupuesto para las contrataciones - Aprueba las contrataciones del proyecto
Gerente de Proyecto	- Elabora el Plan de Gestión de Adquisiciones y todos los demás planes del proyecto - Responsable por la Identificación de las necesidades de contratación - Responsable por la definición de los requisitos de las contrataciones - Responsable por la definición de los requisitos técnicos para la contratación de profesionales expertos. - Participa en el Comité de Selección - Es el responsable final de la gestión de las adquisiciones del proyecto - Controla que se cumpla el Plan de Adquisiciones - Informa a las partes interesadas relevantes los avances en el Plan de Adquisiciones - Supervisa la gestión de los contratos
Responsable de Adquisiciones	- Gestiona los procesos de contratación. - Prepara los documentos de las adquisiciones - Analiza, evaluar y preseleccionar propuestas y perfiles - Negocia y gestiona la firma de los contratos
Equipo de Proyecto	- Apoya al Gerente de Proyecto en la Identificación de las necesidades de contratación - Apoya al Gerente de Proyecto en la definición de los requisitos de las contrataciones - Apoya al Gerente de Proyecto en la definición de los requisitos técnicos para la contratación de profesionales expertos.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

184

Rol	Responsabilidades
	- Participa en la gestión de los cambios que afecten a las contrataciones y solicitar modificaciones a los contratos - Supervisa el desempeño de las contrataciones del proyecto - Identifica y gestiona los riesgos relacionados con las adquisiciones
Comité de Selección	- Evalúa las ofertas preseleccionadas - Entrevista a los profesionales preseleccionados - Selecciona las ofertas adecuadas y enviarlas para su aprobación al Patrocinador
Gerente de Adquisiciones	- Garantiza que el proceso de contratación cumpla con las políticas y procedimientos de adquisiciones de la organización - Supervisa el proceso de Adquisiciones - Revisa y aprueba los contratos

2.9.8 Herramientas y técnicas en la Gestión de Adquisiciones

En esta sección se describen las principales técnicas y herramientas que se utilizarán durante la gestión de adquisiciones del proyecto. Su selección se basa en las mejores prácticas de gestión de proyectos y se ha adaptado a las necesidades específicas del proyecto DECOVIBA. A continuación, se presenta una tabla que detalla las técnicas y herramientas específicas aplicables a cada etapa del proceso:

Etapas	Técnicas	Herramientas
Planificar la gestión de las adquisiciones	- Juicio de expertos - Lluvia de ideas - Recopilación de datos - Análisis de datos - Análisis de selección de proveedores - Reuniones	- Acta de constitución del proyecto - Plan de gestión del alcance - Plan de gestión de la calidad - Documentos del proyecto - Activos de los procesos de la organización - Plan de gestión de las adquisiciones - Listado de proveedores precalificados - Modelo de solicitudes de propuestas (RPF/RFQ) - Matriz de criterios de evaluación de propuestas - Términos de referencia de las contrataciones - Modelos de contratos (precio fijo / tiempo y materiales) - Matriz de criterios de evaluación de propuestas - Plantilla de evaluación del desempeño de las adquisiciones - Plantilla de seguimiento de contratos
Efectuar las adquisiciones	- Juicio de expertos - Publicidad - Análisis de datos	- Plan de gestión del alcance - Plan de gestión de la calidad - Documentos del proyecto - Plan de Gestión de las Adquisiciones

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

185

Etapas	Técnicas	Herramientas
	- Evaluación de propuestas - Reuniones	- Documentos de adquisiciones - Listado de proveedores precalificados - Modelo de solicitudes de propuestas (RPF/RFQ) - Matriz de criterios de evaluación de propuestas - Términos de referencia de las contrataciones - Modelos de contratos (precio fijo / tiempo y materiales) - Activos de los procesos de la organización - Propuestas de los vendedores - Vendedores seleccionados - Contratos
Controlar las adquisiciones	- Juicio de expertos - Análisis de datos - Revisiones de entregables - Reuniones de seguimiento - Inspecciones - Revisiones comparativas	- Plan de gestión de adquisiciones - Plan de gestión de la calidad - Contratos - Documentación del proyecto - Planilla de seguimiento de contratos - Plantilla de evaluación del desempeño de las adquisiciones - Matriz de seguimiento de contratos - Evaluación de la gestión de los proveedores - Contratos cerrados

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.9.9 Documentación de Adquisiciones para el Proyecto DECOVIBA

2.9.9.1 Apéndice 10: Modelo de Solicitud de Propuesta (RFP).

PLANTILLA MODELO DE SOLICITUD DE PROPUESTA (RFP)

Empresa: Nova Architects

Solicitud de Propuesta (RFP)

Proyecto DECOVIBA: “Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA”

Fecha de Emisión: [Fecha]

1. Introducción

- 1.1 Descripción del Proyecto: Proporcionar una breve descripción del proyecto y su contexto.
- 1.2 Propósito de la RFP: Describir el propósito de la solicitud y los objetivos generales.
- 1.3 Cronograma del Proceso de Selección:

Actividad	Fecha
Publicación de la RFP	[Fecha]
Fecha límite de consultas	[Fecha]
Fecha límite para respuestas	[Fecha]
Presentación de propuestas	[Fecha]
Evaluación de propuestas	[Fecha]
Adjudicación del contrato	[Fecha]

2. Información General del Proyecto

- 2.1 Contexto del Proyecto: Proporcionar información sobre el contexto en el que se desarrolla el proyecto.
- 2.2 Objetivos del Proyecto: Describir los objetivos específicos del proyecto.
- 2.3 Alcance del Proyecto: Explicar el alcance y las metas que se desean alcanzar.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

187

3. Alcance del Trabajo

3.1 Descripción de los Servicios Requeridos: Describir en detalle los servicios que se requieren.

3.2 Entregables Esperados: Listar los entregables que se esperan del proveedor.

3.3 Plazos y Cronogramas:

Entregable	Fecha de Entrega
[Entregable 1]	[Fecha]
[Entregable 2]	[Fecha]

4. Requisitos del Proveedor

4.1 Cualificaciones y Experiencia: Especificar las cualificaciones y experiencia que debe tener el proveedor.

4.2 Requisitos del Equipo de Trabajo: Detallar los requisitos específicos para el equipo que realizará el trabajo.

4.3 Certificaciones y Acreditaciones: Listar las certificaciones y acreditaciones necesarias.

5. Proceso de Presentación de Propuestas

5.1 Instrucciones para la Presentación: Proporcionar instrucciones claras sobre cómo deben presentarse las propuestas.

5.2 Fecha Límite para Presentación: Indicar la fecha y hora límite para la presentación de propuestas.

5.3 Formato y Contenido Requerido: Detallar el formato y contenido que debe incluir la propuesta.

6. Criterios de Evaluación

6.1 Desglose de Criterios: Listar los criterios de evaluación y su ponderación.

6.2 Método de Puntuación: Describir el método de puntuación que se utilizará para evaluar las propuestas.

7. Estructura de Costos

7.1 Detalle de los Costos: Solicitar un desglose detallado de los costos esperados.

7.2 Formato para Presentación del Presupuesto: Indicar el formato en que debe presentarse el presupuesto.

7.3 Términos de Pago: Describir los términos de pago.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

8. Términos y Condiciones del Contrato

8.1 Modelo de Contrato: Incluir el modelo de contrato (precio fijo o tiempo y materiales).

8.2 Cláusulas de Confidencialidad: Describir las cláusulas de confidencialidad aplicables.

8.3 Cláusulas de Penalidades: Incluir las cláusulas de penalidades por incumplimiento.

9. Proceso de Selección y Adjudicación

9.1 Descripción del Proceso: Describir el proceso de selección de proveedores.

9.2 Cronograma del Proceso:

Actividad	Fecha
Evaluación de propuestas	[Fecha]
Entrevistas con finalistas	[Fecha]
Adjudicación del contrato	[Fecha]

9.3 Notificación de Adjudicación: Describir cómo se notificará la adjudicación del contrato.

10. Anexos

10.1 Plantilla de Términos de Referencia: Incluir una plantilla de términos de referencia.

10.2 Formulario de Evaluación del Desempeño: Incluir un formulario de evaluación del desempeño.

10.3 Matriz de Seguimiento de Contratos: Incluir una matriz de seguimiento de contratos.

11. Contacto

11.1 Información de Contacto: Proporcionar información de contacto para consultas.

11.2 Procedimiento para Solicitar Aclaraciones: Describir el procedimiento para solicitar aclaraciones sobre la RFP.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.9.9.2 Apéndice 11: Modelo de Solicitud de Cotización (RFQ).

PLANTILLA MODELO DE SOLICITUD DE COTIZACIÓN (RFQ)

Empresa: Nova Architects

Solicitud de Cotización (RFQ)

Proyecto DECOVIBA: “Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA”

Fecha de Emisión: [Fecha]

1. Introducción

- 1.1 Descripción del Proyecto: Proporcionar una breve descripción del proyecto y su contexto.
- 1.2 Propósito de la RFQ: Describir el propósito de la solicitud y los objetivos generales.
- 1.3 Cronograma del Proceso de Selección:

Actividad	Fecha
Publicación de la RFQ	[Fecha]
Fecha límite de consultas	[Fecha]
Fecha límite para respuestas	[Fecha]
Presentación de cotizaciones	[Fecha]
Evaluación de cotizaciones	[Fecha]
Adjudicación del contrato	[Fecha]

2. Especificaciones del Servicio/Productor

- 2.1 Descripción del Servicio/Productor: Proporcionar una descripción detallada de los servicios o productos requeridos.
- 2.2 Cantidad y Unidades: Especificar las cantidades y unidades de los productos o servicios necesarios.
- 2.3 Requisitos Técnicos: Detallar los requisitos técnicos específicos que deben cumplir los productos o servicios.
- 2.4 Plazo de Entrega:

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

190

Servicio/Producto	Fecha de Entrega
[Servicio/Producto 1]	[Fecha]
[Servicio/Producto 2]	[Fecha]

3. Instrucciones para la Presentación de Cotizaciones

- 3.1 Formato de la Cotización: Indicar el formato en el que deben presentarse las cotizaciones.
- 3.2 Fecha Límite para Presentación: Indicar la fecha y hora límite para la presentación de cotizaciones.
- 3.3 Detalles de Entrega: Especificar cómo y dónde deben entregarse las cotizaciones (por correo electrónico, en persona, etc.).

4. Estructura de Costos

- 4.1 Desglose de Costos: Solicitar un desglose detallado de los costos, incluidos precios unitarios y totales.
- 4.2 Impuestos y Otros Cargos: Indicar si los precios deben incluir impuestos, envío, instalación u otros cargos adicionales.
- 4.3 Términos de Pago: Describir los términos de pago, incluyendo plazos y condiciones.

5. Criterios de Evaluación

- 5.1 Desglose de Criterios: Listar los criterios de evaluación y su ponderación.
- 5.2 Método de Puntuación: Describir el método de puntuación que se utilizará para evaluar las cotizaciones.

6. Términos y Condiciones

- 6.1 Modelo de Contrato: Incluir el modelo de contrato que se utilizará (si aplica).
- 6.2 Cláusulas de Confidencialidad: Describir las cláusulas de confidencialidad aplicables.
- 6.3 Cláusulas de Penalidades: Incluir las cláusulas de penalidades por incumplimiento.

7. Anexos

- 7.1 Plantilla de Términos de Referencia: Incluir una plantilla de términos de referencia.
- 7.2 Formulario de Evaluación del Desempeño: Incluir un formulario de evaluación del desempeño (si aplica).

8. Contacto

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

8.1 Información de Contacto: Proporcionar información de contacto para consultas.

8.2 Procedimiento para Solicitar Aclaraciones: Describir el procedimiento para solicitar aclaraciones sobre la RFQ.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.9.9.3 Apéndice 12: Modelo de Términos de Referencia (TDR).

PLANTILLA MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA (TDR)

Empresa: Nova Architects

Términos de Referencia (TDR)

Proyecto DECOVIBA: “Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA”

Fecha: [Fecha]

1. Introducción

- 1.1 Descripción del Proyecto: Proporcionar una breve descripción del proyecto, su contexto y objetivos generales.
- 1.2 Propósito de los TDR: Explicar el propósito de los TDR y cómo se relacionan con los objetivos del proyecto.

2. Alcance del Trabajo

- 2.1 Objetivos Específicos: Listar los objetivos específicos que se esperan alcanzar con el trabajo.
- 2.2 Resultados Esperados: Describir los resultados o productos finales esperados.
- 2.3 Actividades Principales: Detallar las actividades principales que se deben llevar a cabo para cumplir con los objetivos.

3. Metodología

- 3.1 Enfoque Metodológico: Describir el enfoque metodológico que se espera que el proveedor utilice.
- 3.2 Técnicas y Herramientas: Listar las técnicas y herramientas específicas que deben utilizarse.

4. Cronograma

- 4.1 Duración del Contrato: Indicar la duración total del contrato y la fecha de inicio y finalización.
- 4.2 Entregables y Fechas de Entrega:

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

193

Entregable	Fecha de Entrega
[Entregable 1]	[Fecha]
[Entregable 2]	[Fecha]

5. Requisitos del Personal

- 5.1 Perfil del Personal: Describir el perfil del personal requerido, incluyendo experiencia, conocimientos y habilidades necesarias.
- 5.2 Responsabilidades del Personal: Detallar las responsabilidades específicas del personal en el proyecto.

6. Informes y Supervisión

- 6.1 Informes Periódicos: Describir los tipos de informes que se deben presentar, su frecuencia y contenido.
- 6.2 Supervisión y Evaluación: Indicar quién será responsable de supervisar el trabajo y cómo se evaluará el desempeño.

7. Requisitos Técnicos y Logísticos

- 7.1 Requisitos Técnicos: Describir cualquier requisito técnico específico que se debe cumplir.
- 7.2 Requisitos Logísticos: Incluir detalles sobre los requisitos logísticos, como ubicación de trabajo, equipo necesario, etc.

8. Presupuesto y Pagos

- 8.1 Presupuesto: Indicar el presupuesto total asignado para el trabajo.
- 8.2 Términos de Pago: Describir los términos de pago, incluyendo plazos y condiciones.

9. Criterios de Evaluación de Propuestas

- 9.1 Criterios de Selección: Listar los criterios que se utilizarán para evaluar las propuestas.
- 9.2 Ponderación de los Criterios: Proporcionar la ponderación de cada criterio.

10. Anexos

- 10.1 Documentos Adicionales: Incluir cualquier documento adicional que sea relevante para los TDR.

11. Contacto

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

194

- 11.1 Información de Contacto: Proporcionar información de contacto para consultas.
- 11.2 Procedimiento para Solicitar Aclaraciones: Describir el procedimiento para solicitar aclaraciones sobre los TDR.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.9.9.4 Apéndice 13: Modelo de Acuerdo de Confidencialidad.

MODELO DE ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

Este Acuerdo de Confidencialidad (en adelante, el "Acuerdo") se celebra entre: **[Nombre de la Empresa/Organización]**, con domicilio en [Dirección de la Empresa/Organización] (en adelante, "Parte Reveladora"), y **[Nombre del Proveedor/Consultor]**, con domicilio en [Dirección del Proveedor/Consultor] (en adelante, "Parte Receptora").

Fecha de Entrada en Vigor: [Fecha]

1. Definiciones

- 1.1 Información Confidencial:** Toda la información divulgada por la Parte Reveladora a la Parte Receptora, ya sea de forma oral, escrita, gráfica o electrónica, que esté marcada como confidencial o que, dada la naturaleza de la información o las circunstancias de la divulgación, razonablemente se entienda como confidencial.
- 1.2 Propósito:** La evaluación y ejecución del proyecto [Nombre del Proyecto] (en adelante, el "Proyecto").

2. Obligaciones de Confidencialidad

- 2.1 Uso de la Información:** La Parte Receptora se compromete a utilizar la Información Confidencial únicamente para el Propósito indicado y no para ningún otro propósito, sin el consentimiento previo y por escrito de la Parte Reveladora.
- 2.2 Protección de la Información:** La Parte Receptora se compromete a proteger la confidencialidad de la Información Confidencial con el mismo grado de cuidado que utiliza para proteger su propia información confidencial, y en ningún caso con menos de un grado razonable de cuidado.
- 2.3 Divulgación Limitada:** La Parte Receptora no divulgará la Información Confidencial a ninguna tercera parte sin el consentimiento previo y por escrito de la Parte Reveladora, excepto a aquellos empleados, agentes o subcontratistas que necesiten conocer dicha información para el Propósito y que estén vinculados por obligaciones de confidencialidad no menos restrictivas que las contenidas en este Acuerdo.

3. Exclusiones de la Información Confidencial

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

La Información Confidencial no incluirá información que: a) Sea o llegue a ser de dominio público sin violación de este Acuerdo por la Parte Receptora. b) Sea conocida por la Parte Receptora antes de la divulgación por la Parte Reveladora, como lo demuestran sus archivos escritos. c) Sea desarrollada independientemente por la Parte Receptora sin uso de la Información Confidencial. d) Sea recibida de una tercera parte sin restricción y sin violación de este Acuerdo.

4. Devolución de Materiales

A solicitud de la Parte Reveladora, la Parte Receptora devolverá o destruirá toda la Información Confidencial y cualquier material que la contenga, incluyendo copias, dentro de un plazo razonable.

5. Duración

Las obligaciones de confidencialidad bajo este Acuerdo permanecerán en vigor durante [especificar el período, por ejemplo, 5 años] a partir de la fecha de divulgación de la Información Confidencial.

6. Remedios

La Parte Receptora reconoce que cualquier uso o divulgación no autorizada de la Información Confidencial puede causar un daño irreparable a la Parte Reveladora, para el cual los daños monetarios no serían un remedio adecuado. En consecuencia, la Parte Reveladora tendrá derecho a buscar medidas cautelares y otros recursos equitativos para proteger su Información Confidencial.

7. Ley Aplicable y Jurisdicción

Este Acuerdo se registrará e interpretará de acuerdo con las leyes de [País/Estado]. Cualquier disputa que surja en relación con este Acuerdo será sometida a la jurisdicción exclusiva de los tribunales de [Ciudad/País].

8. General

8.1 Acuerdo Completo: Este Acuerdo constituye el entendimiento completo entre las partes en relación con la materia aquí tratada y reemplaza todos los acuerdos y entendimientos anteriores, ya sean orales o escritos, en relación con dicha materia.

8.2 Modificaciones: Cualquier modificación o enmienda a este Acuerdo deberá ser por escrito y firmada por ambas partes.

8.3 Cesión: La Parte Receptora no podrá ceder este Acuerdo ni sus derechos u obligaciones bajo el mismo sin el consentimiento previo y por escrito de la Parte Reveladora.

8.4 Divisibilidad: Si alguna disposición de este Acuerdo es declarada inválida o inaplicable, las demás disposiciones permanecerán en pleno vigor y efecto.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

Firmas

[Nombre y Cargo]

[Nombre de la Empresa/Organización]

Fecha: _____

[Nombre y Cargo]

[Nombre del Proveedor/Consultor]

Fecha: _____

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.9.9.5 Apéndice 14: Modelo de Contrato de Precio Fijo.

MODELO DE CONTRATO DE PRECIO FIJO

Este Contrato de Precio Fijo (en adelante, el "Contrato") se celebra entre: **[Nombre de la Empresa/Organización]**, con domicilio en [Dirección de la Empresa/Organización] (en adelante, "Cliente") y **[Nombre del Proveedor/Consultor]**, con domicilio en [Dirección del Proveedor/Consultor] (en adelante, "Proveedor").

Fecha de Entrada en Vigor: [Fecha]

1. Definiciones

1.1 Servicios: Los servicios a ser proporcionados por el Proveedor según lo descrito en el Anexo A.

1.2 Precio Fijo: El monto total a ser pagado por el Cliente al Proveedor por la completa y satisfactoria ejecución de los Servicios, como se especifica en la Sección 3 de este Contrato.

2. Alcance de los Servicios

2.1 Descripción de los Servicios: El Proveedor se compromete a proporcionar los Servicios descritos en el Anexo A, de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en este Contrato.

2.2 Entregables: Los entregables específicos que serán proporcionados por el Proveedor se detallan en el Anexo A.

2.3 Plazos: Los Servicios deberán ser completados dentro de los plazos especificados en el Anexo A.

3. Precio y Pagos

3.1 Precio Fijo: El Cliente pagará al Proveedor un precio fijo total de [Monto en Moneda] por la completa y satisfactoria ejecución de los Servicios.

3.2 Plan de Pagos: Los pagos se efectuarán de la siguiente manera:

[Porcentaje o Monto] a la firma del Contrato.

[Porcentaje o Monto] a la entrega de [Entregable o Hito].

[Porcentaje o Monto] a la finalización satisfactoria de los Servicios y aceptación por parte del Cliente.

3.3 Condiciones de Pago: Los pagos se efectuarán dentro de [Número de Días] días hábiles tras la recepción de una factura válida y verificación de los entregables correspondientes.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

4. Obligaciones del Proveedor

- 4.1 Calidad de los Servicios:** El Proveedor realizará los Servicios con el grado de habilidad, cuidado y diligencia razonablemente esperados de un profesional competente en su campo.
- 4.2 Cumplimiento de Normativas:** El Proveedor cumplirá con todas las leyes, regulaciones y normativas aplicables durante la prestación de los Servicios.
- 4.3 Subcontratación:** El Proveedor no subcontratará los Servicios sin el consentimiento previo y por escrito del Cliente.

5. Obligaciones del Cliente

- 5.1 Cooperación:** El Cliente proporcionará al Proveedor toda la información y los recursos necesarios para la realización de los Servicios.
- 5.2 Aceptación de Entregables:** El Cliente revisará y aceptará o rechazará los entregables dentro de [Número de Días] días hábiles tras su recepción.

6. Confidencialidad

- 6.1 Información Confidencial:** Ambas partes acuerdan mantener la confidencialidad de toda la información confidencial recibida durante la vigencia de este Contrato.
- 6.2 Uso de Información:** La Información Confidencial solo se utilizará para los fines del cumplimiento de este Contrato.

7. Propiedad Intelectual

- 7.1 Titularidad:** Toda la propiedad intelectual creada o desarrollada por el Proveedor en el curso de la prestación de los Servicios será propiedad del Cliente.
- 7.2 Licencia:** El Proveedor concede al Cliente una licencia no exclusiva, mundial y libre de regalías para utilizar cualquier propiedad intelectual del Proveedor necesaria para el uso de los entregables.

8. Resolución de Disputas

- 8.1 Negociación:** En caso de cualquier disputa, las partes intentarán resolverla de buena fe mediante negociación.
- 8.2 Arbitraje:** Si no se llega a una resolución mediante negociación, la disputa será resuelta mediante arbitraje de acuerdo con las reglas de [Institución de Arbitraje] en [Lugar].

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

9. Terminación

9.1 Terminación por Conveniencia: Cualquiera de las partes puede terminar este Contrato mediante notificación escrita con [Número de Días] días de antelación.

9.2 Terminación por Incumplimiento: Este Contrato puede ser terminado por cualquiera de las partes en caso de incumplimiento material por la otra parte, previa notificación escrita y otorgando un período razonable para subsanar el incumplimiento.

10. General

10.1 Modificaciones: Cualquier modificación a este Contrato deberá ser por escrito y firmada por ambas partes.

10.2 Cesión: Ninguna de las partes puede ceder sus derechos u obligaciones bajo este Contrato sin el consentimiento previo y por escrito de la otra parte.

10.3 Ley Aplicable: Este Contrato se regirá por las leyes de [País/Estado].

10.4 Acuerdo Completo: Este Contrato constituye el entendimiento completo entre las partes y reemplaza todos los acuerdos y entendimientos anteriores, ya sean orales o escritos, en relación con dicha materia.

Firmas

[Nombre y Cargo del Representante del Cliente]

[Nombre de la Empresa/Organización]

Fecha: _____

[Nombre y Cargo del Representante del Proveedor]

[Nombre del Proveedor/Consultor]

Fecha: _____

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.9.9.6 Apéndice 15: Modelo de Contrato de Tiempo y Materiales.

MODELO DE CONTRATO DE TIEMPO Y MATERIALES

Este Contrato de Tiempo y Materiales (en adelante, el "Contrato") se celebra entre: **[Nombre de la Empresa/Organización]**, con domicilio en [Dirección de la Empresa/Organización] (en adelante, "Cliente") y **[Nombre del Proveedor/Consultor]**, con domicilio en [Dirección del Proveedor/Consultor] (en adelante, "Proveedor").

Fecha de Entrada en Vigor: [Fecha]

1. Definiciones

1.1 Servicios: Los servicios a ser proporcionados por el Proveedor según lo descrito en el Anexo A.

1.2 Tarifas: Las tarifas acordadas para el tiempo y los materiales empleados en la prestación de los Servicios, como se especifica en el Anexo B.

2. Alcance de los Servicios

2.1 Descripción de los Servicios: El Proveedor se compromete a proporcionar los Servicios descritos en el Anexo A, de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en este Contrato.

2.2 Entregables: Los entregables específicos que serán proporcionados por el Proveedor se detallan en el Anexo A.

2.3 Plazos: Los Servicios deberán ser completados dentro de los plazos especificados en el Anexo A.

3. Tarifas y Pagos

3.1 Tarifas: El Cliente pagará al Proveedor por el tiempo y los materiales utilizados en la prestación de los Servicios a las tarifas especificadas en el Anexo B.

3.2 Facturación: El Proveedor presentará facturas mensuales detallando el tiempo trabajado y los materiales utilizados.

3.3 Condiciones de Pago: Los pagos se efectuarán dentro de [Número de Días] días hábiles tras la recepción de una factura válida y verificación de los servicios prestados.

4. Obligaciones del Proveedor

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

- 4.1 Calidad de los Servicios:** El Proveedor realizará los Servicios con el grado de habilidad, cuidado y diligencia razonablemente esperados de un profesional competente en su campo.
- 4.2 Cumplimiento de Normativas:** El Proveedor cumplirá con todas las leyes, regulaciones y normativas aplicables durante la prestación de los Servicios.
- 4.3 Subcontratación:** El Proveedor no subcontratará los Servicios sin el consentimiento previo y por escrito del Cliente.

5. Obligaciones del Cliente

- 5.1 Cooperación:** El Cliente proporcionará al Proveedor toda la información y los recursos necesarios para la realización de los Servicios.
- 5.2 Aceptación de Entregables:** El Cliente revisará y aceptará o rechazará los entregables dentro de [Número de Días] días hábiles tras su recepción.

6. Confidencialidad

- 6.1 Información Confidencial:** Ambas partes acuerdan mantener la confidencialidad de toda la información confidencial recibida durante la vigencia de este Contrato.
- 6.2 Uso de Información:** La Información Confidencial solo se utilizará para los fines del cumplimiento de este Contrato.

7. Propiedad Intelectual

- 7.1 Titularidad:** Toda la propiedad intelectual creada o desarrollada por el Proveedor en el curso de la prestación de los Servicios será propiedad del Cliente.
- 7.2 Licencia:** El Proveedor concede al Cliente una licencia no exclusiva, mundial y libre de regalías para utilizar cualquier propiedad intelectual del Proveedor necesaria para el uso de los entregables.

8. Resolución de Disputas

- 8.1 Negociación:** En caso de cualquier disputa, las partes intentarán resolverla de buena fe mediante negociación.
- 8.2 Arbitraje:** Si no se llega a una resolución mediante negociación, la disputa será resuelta mediante arbitraje de acuerdo con las reglas de [Institución de Arbitraje] en [Lugar].

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

9. Terminación

9.1 Terminación por Conveniencia: Cualquiera de las partes puede terminar este Contrato mediante notificación escrita con [Número de Días] días de antelación.

9.2 Terminación por Incumplimiento: Este Contrato puede ser terminado por cualquiera de las partes en caso de incumplimiento material por la otra parte, previa notificación escrita y otorgando un período razonable para subsanar el incumplimiento.

10. General

10.1 Modificaciones: Cualquier modificación a este Contrato deberá ser por escrito y firmada por ambas partes.

10.2 Cesión: Ninguna de las partes puede ceder sus derechos u obligaciones bajo este Contrato sin el consentimiento previo y por escrito de la otra parte.

10.3 Ley Aplicable: Este Contrato se regirá por las leyes de [País/Estado].

10.4 Acuerdo Completo: Este Contrato constituye el entendimiento completo entre las partes y reemplaza todos los acuerdos y entendimientos anteriores, ya sean orales o escritos, en relación con dicha materia.

Firmas

[Nombre y Cargo del Representante del Cliente]

[Nombre de la Empresa/Organización]

Fecha: _____

[Nombre y Cargo del Representante del Proveedor]

[Nombre del Proveedor/Consultor]

Fecha: _____

Anexo A: Descripción de los Servicios y Entregables

1. [Descripción detallada de los servicios a prestar]
2. [Listado de entregables]
3. [Plazos de entrega]

Anexo B: Tarifas

1. [Tarifa por hora del personal involucrado]
2. [Costo de materiales]
3. [Otros costos aplicables]

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

204

2.9.9.7 Apéndice 16: Modelo de Matriz de Evaluación de Propuestas.

MODELO DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PROPUESTAS

Ítem	Criterio	Puntaje Máximo
1	Calidad de la Propuesta	4
2	Antecedentes del Proveedor	6
3	Cumplimiento de Requisitos	50
4	Descripción de los trabajos	5
5	Propuesta Económica	35
Total		100

Tipo	Item	Criterio	Puntaje Máximo	Descripción del criterio a evaluar	Escala %					Base para la evaluación
					0	25	50	75	100	
Técnicos	1	Calidad de la Propuesta	4							Los puntos se ponderan en función del grado de calidad que pueda apreciarse en la propuesta recibida, a criterio profesional del evaluador
	1.1.	Integridad	2	La oferta realizada es completa e incluye todos los ítems requeridos en la solicitud de cotización/propuesta						Los puntos se ponderan en función de la inclusión de todos los ítems solicitados - Si se incluyen todos recibe el 100%
	1.2	Calidad general y nivel de profesionalidad	2	Se verifica una alta calidad y profesionalidad en la redacción general de la oferta/propuesta						Los puntos se ponderan en función del grado de calidad que pueda apreciarse en la propuesta recibida, a criterio profesional del evaluador
	2	Antecedentes del Proveedor	6							Los puntos se ponderan en función de los antecedentes del proveedor
	2.1.	Experiencia previa en proyectos similares	3	Se demuestra una experiencia al menos 5 años en proyectos similares						Obtiene un 25% de los puntos si la experiencia es de 5 años, 50% si está entre 5 y 7 años, 75% si está entre 7 y 10 y 100% si es mas de 10
	2.2	Referencias de clientes anteriores	3	Se incluyen y comprueban referencias positivas de clientes anteriores						Obtiene 25% si se incluyen 2 referencias positivas comprobables, 50% si se incluyen de 3 a 5, 75% si se incluyen de 5 a 10 y 100% si se incluyen mas de 10
	3	Cumplimiento de Requisitos	50	Se verifica la inclusión en la oferta según lo requerido en la solicitud de cotización / propuesta						Los puntos se ponderan en función de la integridad y completitud de los requisitos incluidos en la propuesta



	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

206

2.9.9.8 Apéndice 17: Modelo de Evaluación del Desempeño de las Adquisiciones.

FORMULARIO MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS ADQUISICIONES

1. Información General

Campo	Detalle
Nombre del Proveedor	[Nombre del Proveedor]
Número de Contrato	[Número de Contrato]
Descripción del Servicio/Producto	[Descripción del Servicio/Producto]
Fecha de Inicio del Contrato	[Fecha de Inicio]
Fecha de Finalización del Contrato	[Fecha de Finalización]
Nombre del Evaluador	[Nombre del Evaluador]
Fecha de Evaluación	[Fecha de Evaluación]

2. Criterios de Evaluación

2.1 Cumplimiento del Contrato

Criterio	Calificación	Comentarios
Adherencia a los Términos del Contrato	() Excelente; () Bueno; () Aceptable; () Deficiente; () No Cumplido	[Comentarios sobre la adherencia]

2.2 Calidad del Trabajo/Producto

Criterio	Calificación	Comentarios
Calidad de los Entregables	() Excelente; () Bueno; () Aceptable; () Deficiente; () No Cumplido	[Comentarios sobre la calidad]

2.3 Plazos y Entregas

Criterio	Calificación	Comentarios
Cumplimiento de Plazos	() Excelente; () Bueno; () Aceptable; () Deficiente; () No Cumplido	[Comentarios sobre el cumplimiento de plazos]

2.4 Costos

Criterio	Calificación	Comentarios
Alineación con el Presupuesto	() Excelente; () Bueno; () Aceptable; () Deficiente; () No Cumplido	[Comentarios sobre el presupuesto]

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

207

2.5 Comunicación y Colaboración

Criterio	Calificación	Comentarios
Efectividad de la Comunicación	() Excelente; () Bueno; () Aceptable; () Deficiente; () No Cumplido	[Comentarios sobre la comunicación]

2.6 Resolución de Problemas

Criterio	Calificación	Comentarios
Capacidad para Resolver Problemas	() Excelente; () Bueno; () Aceptable; () Deficiente; () No Cumplido	[Comentarios sobre la resolución de problemas]

3. Evaluación Global

Campo	Detalle
Satisfacción General	() Muy Satisfecho; () Satisfecho; () Neutral; () Insatisfecho; () Muy Insatisfecho
Comentarios Generales	[Comentarios generales sobre el desempeño]

4. Recomendaciones

Campo	Detalle
¿Recomendaría usted al proveedor para futuros contratos?	() Sí; () No; () Condicional
Comentarios sobre Recomendaciones	[Comentarios adicionales y recomendaciones]

5. Firma del Evaluador

Campo	Detalle
Nombre del Evaluador	[Nombre del Evaluador]
Cargo	[Cargo]
Firma	[Firma]
Fecha	[Fecha]

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

208

2.9.9.9 Apéndice 18: Modelo de Matriz de Seguimiento de Contratos.

MODELO DE MATRIZ DE SEGUIMIENTO DEL CONTRATO

2. Información del Contrato

Campo	Detalle
Número de Contrato	[Número de Contrato]
Nombre del Proveedor	[Nombre del Proveedor]
Descripción del Servicio/Producto	[Descripción del Servicio/Producto]
Fecha de Inicio del Contrato	[Fecha de Inicio]
Fecha de Finalización del Contrato	[Fecha de Finalización]
Nombre del Responsable	[Nombre del Responsable del Seguimiento]
Fecha de Actualización	[Fecha de Actualización de la Matriz]

3. Detalles del Seguimiento

ID	Descripción del Entregable	Fecha de Entrega Programada	Fecha de Entrega Real	Estado	Comentarios
001	[Descripción del Entregable]	[Fecha de Entrega Programada]	[Fecha de Entrega Real]	() Cumplido; () En Progreso; () Retrasado; () No Cumplido	[Comentarios sobre el estado del entregable]
002	[Descripción del Entregable]	[Fecha de Entrega Programada]	[Fecha de Entrega Real]	() Cumplido; () En Progreso; () Retrasado; () No Cumplido	[Comentarios sobre el estado del entregable]

4. Cumplimiento de Términos del Contrato

ID	Término/Condición s/Contrato	Descripción de la condición a Cumplir	Estado	Fecha de Revisión	Comentarios
001	[Descripción del Término]	[Descripción de la Condición]	() Cumplido; () En Progreso; () No Cumplido	[Fecha Revisión]	[Comentarios sobre el cumplimiento]
002	[Descripción del Término]	[Descripción de la Condición]	() Cumplido; () En Progreso; () No Cumplido	[Fecha Revisión]	[Comentarios sobre el cumplimiento]

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

209

5. Costos y Pagos

ID	Concepto de Costo	Monto Aprobado	Monto Pagado	Fecha de Pago	Estado	Comentarios
001	[Descripción del Costo]	[Monto Aprobado]	[Monto Pagado]	[Fecha de Pago]	() Pagado () Pendiente () Pago Parcial	[Comentarios sobre los costos y pagos]
002	[Descripción del Costo]	[Monto Aprobado]	[Monto Pagado]	[Fecha de Pago]	() Pagado () Pendiente () Pago Parcial	[Comentarios sobre los costos y pagos]

6. Problemas y Acciones Correctivas

ID	Problema	Descripción	Acción Correctiva	Responsable	Implementación	Estado	Comentarios
001	[Nombre del Problema]	[Descripción del Problema]	[Descripción de la Acción]	[Nombre Responsable]	[Fecha Implementación]	() Resuelto; () En Progreso; () No Resuelto	[Comentarios sobre el problema y la acción correctiva]
002	[Nombre del Problema]	[Descripción del Problema]	[Descripción de la Acción]	[Nombre Responsable]	[Fecha Implementación]	() Resuelto; () En Progreso; () No Resuelto	[Comentarios sobre el problema y la acción correctiva]

7. Observaciones Generales

Concepto	Observaciones / Comentarios
[Concepto]	[Comentarios adicionales, observaciones y recomendaciones]
[Concepto]	[Comentarios adicionales, observaciones y recomendaciones]

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.10 Plan de Gestión del Cronograma

2.10.1 Introducción

El Plan de Gestión del Cronograma es un documento fundamental que guía tanto la planificación como la ejecución de las actividades del proyecto, asegurando que se cumplan los plazos establecidos. Este plan no solo establece las directrices para la gestión del tiempo, sino que también especifica las herramientas, técnicas y procesos que se emplearán para garantizar la finalización oportuna del proyecto. Estructurado en seis etapas clave —planificación, definición, secuenciación, estimación de la duración, desarrollo del cronograma y control—, este plan detalla el enfoque y los procedimientos que se seguirán en cada fase, incluyendo la gestión de cambios una vez aprobada la línea base del cronograma.

2.10.2 Enfoque de la Gestión del Cronograma

El enfoque de la gestión del cronograma en el proyecto DECOVIBA se basa en la planificación, seguimiento y control de todas las actividades necesarias para cumplir con los plazos establecidos. Este enfoque incluye una definición precisa de las tareas, una estimación exacta de la duración de cada actividad y la identificación de las dependencias entre ellas. Se emplearán herramientas y técnicas específicas para asegurar que el cronograma sea realista y adaptable, permitiendo ajustes según las variaciones que puedan surgir durante la ejecución del proyecto. Este enfoque integral garantiza la finalización del proyecto dentro del tiempo estipulado, sin comprometer la calidad ni los objetivos.

El cronograma será desarrollado utilizando la herramienta GanttPro, basándose en los entregables definidos en la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT). La identificación y secuenciación de actividades

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

se realizará considerando los paquetes de trabajo específicos para cada entregable. Una vez desarrollado el cronograma, este será revisado y consensuado con el equipo del proyecto, el cliente, los principales interesados y, finalmente, será aprobado por el Comité de Dirección del Proyecto.

2.10.3 Planificar la Gestión del Cronograma

En la etapa inicial de planificación del cronograma, se establecerán los procedimientos y documentación necesarios para gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto. Utilizando el Acta de Constitución del Proyecto, el Plan de Gestión del Alcance, el Enunciado del Alcance y la EDT como puntos de partida, el Gerente del Proyecto, con el apoyo del equipo, desarrollará el plan de gestión del cronograma. Este plan detallará el nivel de detalle requerido, la frecuencia de revisión y actualización del cronograma, y la metodología a emplear.

El plan de gestión del cronograma también especificará la herramienta de programación, el nivel de exactitud esperado para las estimaciones de duración, y las unidades de medida que se emplearán. Una vez desarrollado un cronograma preliminar, este será revisado por el equipo del proyecto, consensuado con el cliente y los interesados principales, y finalmente aprobado por el Comité de Dirección del Proyecto, estableciendo así su línea base. Cualquier cambio posterior en el cronograma se gestionará a través del proceso de control de cambios del proyecto.

2.10.4 Definir las Actividades

Este paso consiste en identificar y documentar las tareas necesarias para elaborar los entregables del proyecto. La técnica de descomposición se utilizará para dividir los paquetes de trabajo de la EDT en

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

actividades, proporcionando una base sólida para la estimación, programación y control del proyecto. La lista de actividades incluirá tareas del cronograma junto con sus descripciones, y se revisará y actualizará periódicamente.

La descomposición permitirá dividir el alcance del proyecto y sus entregables en partes más pequeñas y manejables. Las actividades representarán el esfuerzo necesario para completar un paquete de trabajo. La EDT, su diccionario y la lista de actividades se desarrollarán de manera secuencial, utilizando la EDT y su diccionario como base para la elaboración de la lista final de actividades. Cada paquete de trabajo se descompondrá en las actividades necesarias para producir los entregables correspondientes.

2.10.5 Secuenciar las Actividades

Después de determinar la lista de actividades, el siguiente paso consiste en identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto, definiendo una secuencia lógica de trabajo que optimice la eficiencia y tenga en cuenta todas las restricciones del proyecto. Cada actividad, excepto la primera y la última, deberá conectarse con al menos una actividad predecesora y una sucesora, estableciendo relaciones lógicas adecuadas. Estas relaciones deberán diseñarse de manera realista, pudiendo incluir adelantos o retrasos.

La secuenciación se llevará a cabo utilizando un software de gestión de proyectos. Este proceso se enfocará en establecer las dependencias entre las actividades del proyecto. Se empleará el método de diagramación por precedencia, que incluye cuatro tipos de dependencias o relaciones lógicas: fin a inicio (FS), inicio a inicio (SS), fin a fin (FF) e inicio a fin (SF). Cada tipo de dependencia se utilizará según corresponda para reflejar la lógica del proyecto de manera precisa.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

Además, se tendrán en cuenta las restricciones y supuestos que puedan influir en la secuenciación, asegurando que todas las dependencias reflejen de manera realista las limitaciones del proyecto. Se utilizarán técnicas como el análisis de redes de cronograma y el juicio de expertos para garantizar una secuenciación precisa y efectiva.

El secuenciamiento de las actividades se representará en la herramienta GanttPro, lo que permitirá visualizar las relaciones lógicas y el flujo de trabajo del proyecto de manera clara y eficiente. Este cronograma preliminar será validado por las partes interesadas relevantes para asegurar que refleja adecuadamente la lógica del proyecto y sus restricciones.

2.10.6 Estimar la Duración de las Actividades

Una vez secuenciadas las actividades, el siguiente paso consiste en estimar el tiempo necesario para completarlas con los recursos previstos. Esta estimación utilizará la información del alcance del trabajo de cada tarea, los tipos de recursos y niveles de habilidad necesarios, las cantidades estimadas de recursos y sus calendarios de utilización. Las estimaciones deberán ser realizadas por expertos o por personas familiarizadas con la naturaleza del trabajo específico y se elaborarán de manera progresiva.

Este proceso implicará una estimación del esfuerzo requerido y de la cantidad de recursos disponibles para cada actividad. Se emplearán estimaciones paramétricas basadas en datos históricos, estimaciones de expertos y parámetros del proyecto. Las duraciones se determinarán cuantitativamente multiplicando la cantidad de trabajo a realizar por el número de horas laborales por unidad de trabajo. La unidad de medida será horas y días, considerando únicamente días hábiles y una jornada laboral de 8 horas diarias, de 9 a 18.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

Para mejorar las estimaciones y considerar la incertidumbre asociada, se utilizará el método de PERT, que requiere la estimación de tres valores para definir un rango aproximado de duración de una actividad:

- Valor más probable (Tm): la duración estimada considerando un desarrollo normal de la actividad.
- Valor optimista (To): la duración estimada en el mejor escenario posible.
- Valor pesimista (Tp): la duración estimada en el peor escenario posible.

Una vez obtenidos estos valores, se calculará la duración esperada utilizando la fórmula de PERT:

$$\text{Duración esperada (Te)} = \frac{\text{Tiempo optimista (To)} + 4 \times \text{Tiempo mas probable (Tm)} + \text{Tiempo pesimista (Tp)}}{6}$$

Para estimar la duración total del proyecto, se utilizará una estimación ascendente sumando las estimaciones de los componentes de nivel inferior en la EDT. Además, se podrán incluir reservas para contingencias para tener en cuenta el efecto de los riesgos identificados y aceptados. Estas reservas se calcularán considerando el impacto estimado de los riesgos residuales cuantificados y su probabilidad de ocurrencia, para cada etapa y entregable del proyecto. Estas, deberán estar adecuadamente separadas, ser asignadas a cada paquete de trabajo y solo podrán utilizarse en caso de la ocurrencia de los riesgos cubiertos. Sin embargo, se permitirá la reasignación de las reservas no utilizadas total o parcialmente, para cubrir cambios en la evaluación de riesgos identificados o nuevos riesgos, siempre que dicha reasignación sea previamente informada y aceptada por el Comité de Dirección del Proyecto. Las reservas deberán ser aprobadas por el Comité de Dirección del Proyecto y se informarán en los informes mensuales de avance.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.10.7 Desarrollar el Cronograma

Una vez estimada la duración de las actividades, se procederá a desarrollar el cronograma del proyecto, analizando las secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones. Se utilizarán técnicas como el análisis de la ruta crítica, la optimización de recursos y la compresión del cronograma para generar un modelo de programación efectivo.

El desarrollo del cronograma del proyecto será un proceso iterativo. Utilizando el modelo de programación, se determinarán las fechas planificadas de inicio y fin de las actividades del proyecto, así como sus hitos, basándose en la mejor información disponible. Este proceso podrá requerir la revisión de las estimaciones de duración, recursos y reservas de cronograma para establecer un cronograma aprobado del proyecto, que servirá como línea base para medir el avance.

Los pasos clave para desarrollar el cronograma incluirán la definición de hitos, la identificación y secuenciación de actividades, y la estimación de sus duraciones. Una vez determinadas las fechas de inicio y finalización de cada actividad, el personal asignado revisará y validará sus tareas en cuanto a fechas y tiempos de realización. Posteriormente, se analizará el cronograma para detectar posibles conflictos con las relaciones lógicas y determinar si es necesaria la nivelación de recursos antes de aprobarlo y definir la línea base. La revisión y el mantenimiento del modelo de programación continuarán durante la ejecución del proyecto para mantener un cronograma realista.

La herramienta de programación que se utilizará para el desarrollo del cronograma del proyecto DECOVIBA será GanttPro. La línea base del cronograma será la versión aprobada del mismo, que se utilizará como base de comparación con los resultados reales. Esta línea base deberá ser consensuada con los

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

interesados, incluyendo las fechas de inicio y finalización, para luego ser aprobada por el Comité de Dirección del Proyecto. Una vez aprobada la línea base, el cronograma solo podrá modificarse mediante el procedimiento de control de cambios del proyecto.

2.10.8 Controlar el Cronograma

El control del cronograma en el proyecto DECOVIBA se centrará en un monitoreo constante del estado del proyecto, con el propósito de actualizar el cronograma y gestionar los cambios a su línea base cuando sea necesario. Para realizar estas actualizaciones, es fundamental contar con un registro preciso del desempeño real hasta la fecha de cada actualización.

En esta etapa, se llevarán a cabo tareas clave como la determinación del estado actual del cronograma, la influencia sobre factores que podrían generar cambios, la revisión de reservas de cronograma y la gestión efectiva de los cambios conforme se presenten. La evaluación de posibles variaciones en el cronograma será un proceso continuo y meticuloso, donde se buscará identificar y gestionar cualquier desviación en relación con la línea base original.

El método del valor ganado se utilizará como técnica principal para el análisis de datos, lo que permitirá una evaluación integral del desempeño del cronograma. Se emplearán métricas específicas como la Variación del Cronograma (SV) y el Índice de Desempeño del Cronograma (SPI) para medir la magnitud de las desviaciones con respecto a la planificación original. Además, el análisis del Valor Planificado (PV), el Valor Ganado (EV) y el Costo Real (AC), tanto en términos mensuales como acumulados, proporcionará una visión detallada del avance físico y económico del proyecto.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

El equipo del proyecto reportará semanalmente su tiempo de trabajo y progreso a través de la herramienta GanttPro, permitiendo al Gerente de Proyecto revisar y actualizar el estado del proyecto de manera regular. Las revisiones y los informes de progreso mensuales serán fundamentales para medir, comparar y analizar el desempeño del cronograma, tomando en cuenta las fechas reales de inicio y finalización, el porcentaje de avance y la duración restante de las tareas en ejecución. Estos informes también incluirán un análisis detallado de las variaciones en las fechas de inicio y finalización planificadas frente a las reales, identificando las causas y el impacto de dichas variaciones.

Los cronogramas se gestionarán a nivel de tarea individual, basados en la estructura de desglose del trabajo (EDT) aprobada. La duración de las tareas se medirá en horas o días, según corresponda, y se empleará el método de la ruta crítica para controlar y monitorear el cronograma. Cualquier desviación en el Índice de Desempeño del Cronograma (SPI) será tratada con seriedad: variaciones menores al 10% mantendrán un estado de normalidad, mientras que desviaciones del 10% al 20% activarán un estado de precaución. Variaciones superiores al 20% indicarán un estado de alerta, requiriendo acciones correctivas inmediatas por parte del Gerente de Proyecto.

En caso de ser necesarias acciones correctivas o preventivas, se utilizarán técnicas de optimización de recursos, como el ajuste de adelantos y retrasos, o la compresión del cronograma, para alinear las actividades con el plan inicial. Si algún miembro del equipo sugiere un cambio en el cronograma, el Gerente de Proyecto y el equipo revisarán y evaluarán dicho cambio, analizando su impacto y las alternativas disponibles. Si el cambio propuesto excede los umbrales establecidos, se enviará una solicitud al Comité de Dirección del Proyecto para su aprobación.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

Las solicitudes de cambio en el cronograma serán obligatorias si el cambio propuesto incrementa o reduce la duración de un paquete de trabajo o la duración total del proyecto en un 10% o más en comparación con la línea base. Una vez aprobada la solicitud, el Gerente de Proyecto actualizará todos los documentos pertinentes y comunicará el cambio a las partes interesadas. Si se considera necesario restablecer la línea base del cronograma, se enviará una solicitud de cambio adicional para su consideración y aprobación.

2.10.9 Funciones y Responsabilidades en la Gestión del Cronograma

En esta sección se detallan las funciones y responsabilidades de cada uno de los participantes en el proyecto, en el proceso de Gestión del Cronograma, a través de una Matriz RASCI (Responsable, Aprobador, Soporte, Consultado, Informado). Esta matriz permite definir y comunicar claramente quiénes son los responsables de las actividades clave del proyecto, quiénes aprueban decisiones, quiénes brindan soporte, quiénes deben ser consultados y quiénes deben ser informados. La siguiente tabla define las responsabilidades de los implicados en la gestión:

Actividad	Responsable	Autoridad	Consultor	Informado	Soporte
Planificar la gestión del cronograma	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Definir actividades	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Secuenciar actividades	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Estimar la duración de las actividades	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Desarrollar el cronograma	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Controlar el cronograma	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

219

Además, se presenta una tabla que describe los roles específicos y las principales responsabilidades asociadas a cada uno de ellos. Este enfoque asegura que todos los miembros del equipo y las partes interesadas comprendan sus obligaciones y el flujo de comunicación necesario para una gestión efectiva del cronograma. A continuación, se detallan los roles clave y sus responsabilidades en este plan:

Rol	Responsabilidades
Patrocinador	- Revisa y aprueba los informes de progreso - Participa en el Comité de Dirección del Proyecto - Proporciona orientación y tutoría general
Comité de Dirección	- Aprueba el Plan de Gestión del Cronograma y el resto de los planes relacionados - Aprueba la línea base del Cronograma - Se mantiene informado respecto del avance general del proyecto y del cronograma - Evalúa la necesidad y el impacto de las solicitudes de cambio aprobadas previamente por el Gerente de Proyecto - Acepta o rechaza las solicitudes de cambio - Autoriza las utilidades de la reserva para contingencias de riesgos
Patrocinador	- Participa en el Comité de Dirección del Proyecto - Participa en la toma de decisiones clave para el proyecto - Proporciona orientación y tutoría general
Gerente de Proyecto	- Elabora el Plan de Gestión del Cronograma y todos los demás planes del proyecto - Es el responsable final de la gestión del cronograma del proyecto - Define las actividades del proyecto, su secuenciamiento y duración - Monitorea y controla el cumplimiento del Plan de Gestión del Cronograma y todos los planes relacionados - Actualiza, revisa y controla la documentación e informes y registros del proyecto - Proporciona información periódica sobre el estado del proyecto en reuniones con los interesados - Evalúa las solicitudes de cambio recibidas y su impacto - Acepta o rechaza las solicitudes de cambio para su presentación al Comité de Dirección del Proyecto - Actualiza la documentación del proyecto luego de la aprobación de cambios - Comunica los cambios al equipo y a todos los interesados relevantes
Cliente	- Participa en el Comité de Dirección del Proyecto - Revisa el avance del proyecto, el estado de la gestión del cronograma y los informes de progreso. - Solicita los cambios que considera necesarios
Equipo de Proyecto / Expertos Contratados	- Apoya al Gerente de Proyecto en la gestión del cronograma y en la evaluación de impacto de solicitudes de cambio - Apoya al Gerente de Proyecto en la definición de las actividades y su secuenciamiento - Proporciona estimaciones de duración de las actividades - Elabora la documentación e informes de progreso y actualiza los registros del proyecto - Participa en reuniones de equipo y reuniones con interesados, cuando es requerido - Actualiza y mantiene el cronograma del proyecto - Notifica al Gerente de Proyecto sobre posibles riesgos y problemas del cronograma

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.10.10 Herramientas y técnicas en la Gestión del Cronograma

En esta sección se describen las principales técnicas y herramientas que se utilizarán durante la gestión del cronograma del proyecto. Su selección se basa en las mejores prácticas de gestión de proyectos y se ha adaptado a las necesidades específicas del proyecto DECOVIBA. A continuación, se presenta una tabla que detalla las técnicas y herramientas específicas aplicables a cada etapa de este proceso:

Etapas	Técnicas	Herramientas
Planificar la gestión del cronograma	- Juicio de expertos - Análisis de datos - Reuniones	- Acta de constitución del proyecto - Enunciado del Alcance - Estructura de desglose del trabajo (EDT) - Plan de gestión del cronograma
Definir las actividades	- Juicio de expertos - Descomposición - Planificación gradual - Reuniones	- Acta de constitución del proyecto - Enunciado del Alcance - Estructura de desglose del trabajo (EDT) - Diccionario de la EDT - Plan de gestión del cronograma - Lista de actividades - Lista de hitos - Solicitudes de cambio
Secuenciar las actividades	- Método de diagramación por precedencia - Determinación e integración de dependencias - Adelantos y retrasos	- Plan de gestión del cronograma - Diagrama de red del cronograma del proyecto - Sistema de información GanttPro
Estimar la duración de las actividades	- Juicio de expertos - Estimación paramétrica - Método PERT - Estimaciones ascendentes - Análisis de datos - Reuniones	- Estimaciones de la duración - Base de las estimaciones - Sistema de información GanttPro
Desarrollar el cronograma	- Análisis de la red del cronograma - Método de la ruta crítica - Optimización de recursos - Análisis de datos - Adelantos y retrasos - Compresión del cronograma	- Línea base del cronograma - Cronograma del proyecto - Solicitudes de cambio - Sistema de información GanttPro
Controlar el cronograma	- Análisis de datos - Método de la ruta crítica - Sistema de información GanttPro - Optimización de recursos - Adelantos y retrasos - Compresión del cronograma	- Informes de desempeño - Pronósticos del cronograma - Solicitudes de cambio - Sistema de información GanttPro

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.11 Plan de Gestión del Presupuesto

2.11.1 Introducción

La Gestión del Presupuesto del Proyecto implica una serie de procesos clave necesarios para planificar, estimar, presupuestar, gestionar y controlar los costos asociados, con el objetivo de asegurar que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado. Estos procesos se dividen en cuatro fases principales: la planificación de la gestión del presupuesto, la estimación de los costos de las actividades, la determinación del presupuesto y su control continuo.

El Plan de Gestión del Presupuesto del proyecto DECOVIBA es un componente esencial del Plan de Gestión del Proyecto. Este documento define el enfoque que se empleará para gestionar el presupuesto, detallando las herramientas y técnicas a utilizar en cada proceso, así como los procedimientos para administrar cualquier cambio que surja una vez que la línea base del presupuesto haya sido aprobada.

El objetivo de este documento es proporcionar una guía clara para la gestión del presupuesto, especificando las funciones y responsabilidades involucradas, describiendo la metodología para planificar, estimar, desarrollar y controlar el presupuesto, y detallando el proceso para gestionar los cambios en el mismo. También se incluyen las herramientas y técnicas de apoyo que se emplearán en este esfuerzo.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.11.2 Enfoque de la Gestión del Presupuesto

El presupuesto del proyecto DECOVIBA será elaborado utilizando la herramienta GanttPro, a partir de las actividades detalladas en el cronograma del proyecto. La gestión de los costos se realizará a nivel de las cuentas de control creadas en el último nivel de la estructura de desglose del trabajo (EDT), lo que permitirá un seguimiento detallado y preciso del rendimiento financiero del proyecto.

Para gestionar y medir el desempeño económico, se aplicará el método del Valor Ganado (EVA). Este enfoque permitirá asignar el progreso económico del trabajo realizado a nivel de cada paquete de trabajo, basado en el avance de las tareas planificadas. Las estimaciones de costos se redondearán al valor entero más cercano, tanto en términos monetarios como de horas de trabajo, para garantizar precisión en la planificación y gestión del presupuesto.

Las desviaciones del presupuesto se evaluarán utilizando los índices de rendimiento del presupuesto y del cronograma. Las variaciones de $\pm 0,1$ en estos índices indicarán una situación de precaución, representada en amarillo en los informes de estado del proyecto. Desviaciones de $\pm 0,2$ en estos índices señalarán una etapa de alerta, marcada en rojo en los informes, y requerirán una acción correctiva por parte del Gerente de Proyecto. Las acciones correctivas implicarán la elaboración y presentación de una solicitud de cambio al Comité de Dirección del Proyecto, la cual deberá ser aprobada antes de su implementación.

Una vez desarrollado el presupuesto preliminar, el Gerente del Proyecto lo validará junto con el equipo y las partes interesadas. La versión final del presupuesto será aprobada por el Comité de Dirección

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

del Proyecto, estableciendo así la línea base del presupuesto. Cualquier modificación posterior deberá seguir el proceso formal de control de cambios del proyecto.

Este enfoque asegura una gestión rigurosa y controlada del presupuesto, facilitando una visión clara del estado financiero del proyecto y permitiendo tomar decisiones informadas para mantener el proyecto dentro de los límites presupuestarios establecidos.

2.11.3 Planificar la Gestión del Presupuesto

En esta etapa se describen los procedimientos y la documentación necesarios para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el presupuesto del proyecto. Los documentos base para este proceso incluyen el Acta de Constitución del Proyecto, el Plan de Gestión del Cronograma, el Plan de Gestión de Riesgos, la lista de actividades secuenciadas y la versión preliminar del cronograma, junto con los activos de la organización.

El Gerente del Proyecto, con el apoyo del equipo, desarrollará el Plan de Gestión del Presupuesto aplicando herramientas y técnicas adecuadas como reuniones de planificación, análisis de datos y juicio de expertos. Este plan definirá el nivel de detalle necesario para el presupuesto y la frecuencia de sus revisiones y actualizaciones, garantizando un equilibrio adecuado entre la precisión de la gestión y la eficiencia en la actualización del presupuesto.

El plan establecerá la metodología y la herramienta de programación a utilizar, el nivel de precisión y exactitud esperado en las estimaciones de costos, las unidades de medida, y el proceso para actualizar y registrar el avance económico del presupuesto. Además, definirá los umbrales de control aceptados, las

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

reglas para la medición del desempeño, y los formatos y la frecuencia de los informes relativos al presupuesto.

Una vez desarrollado un presupuesto preliminar, este será revisado por el equipo del proyecto y consensado con el cliente y las principales partes interesadas. La aprobación final del presupuesto por parte del Comité de Dirección del Proyecto establecerá la línea base, tras lo cual cualquier cambio en el presupuesto deberá gestionarse a través del proceso de control de cambios del proyecto.

2.11.4 Estimar los Costos de las Actividades

La estimación de costos implica una evaluación cuantitativa de los recursos necesarios para completar cada actividad, basada en la información disponible en un momento determinado. Este proceso se centra en estimar el costo del trabajo necesario para entregar los productos del proyecto, utilizando la lista de actividades definidas en el cronograma.

El presupuesto incluirá todos los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto, utilizando horas o días laborables como unidades de medida para asegurar consistencia en el presupuesto. El valor monetario se expresará en dólares estadounidenses, redondeado a valores enteros, y será revisado y actualizado periódicamente a medida que el proyecto avance.

El cálculo detallado del presupuesto se llevará a cabo gradualmente, utilizando una técnica de planificación iterativa. El trabajo a corto plazo se planificará en detalle, mientras que el trabajo futuro se abordará con un nivel de detalle más alto, ajustándose a medida que se disponga de más información.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

La estimación de costos se basará en la duración de cada tarea, los tipos y cantidades de recursos necesarios, y el costo esperado de estos. Se aplicarán estimaciones paramétricas basadas en datos históricos, el juicio de expertos y parámetros del proyecto. El método de PERT se empleará para ponderar las posibles variaciones en los costos, capturando la incertidumbre inherente a las actividades del proyecto.

El costo estimado de las actividades se determinará cuantitativamente multiplicando el costo por día u hora de trabajo de cada recurso involucrado, incluyendo costos indirectos, por el número de horas laborales o días de trabajo. La unidad de medida será horas o días, considerando solo días hábiles y una jornada laboral de 8 horas diarias. El valor monetario se calculará en dólares.

Para el personal propio, el costo por hora de cada recurso incluirá tanto costos directos como indirectos, mientras que para los especialistas externos se considerarán solo los costos directos. Las reservas para contingencias se incluirán para tener en cuenta los riesgos identificados y aceptados, y serán gestionadas de acuerdo con las políticas establecidas por el Comité de Dirección del Proyecto.

Para estimar el costo total del proyecto, se utilizará una estimación ascendente sumando las estimaciones de los componentes de nivel inferior en la EDT. Además, se podrán incluir reservas para contingencias para tener en cuenta el efecto de los riesgos identificados y aceptados. Estas reservas se calcularán considerando el impacto estimado de los riesgos residuales cuantificados y su probabilidad de ocurrencia, para cada etapa y entregable del proyecto. Estas, deberán estar adecuadamente separadas, ser asignadas a cada paquete de trabajo y solo podrán utilizarse en caso de la ocurrencia de los riesgos cubiertos. Sin embargo, se permitirá la reasignación de las reservas no utilizadas total o parcialmente, para cubrir cambios en la evaluación de riesgos identificados o nuevos riesgos, siempre que dicha reasignación

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

sea previamente informada y aceptada por el Comité de Dirección del Proyecto. Las reservas deberán ser aprobadas por el Comité de Dirección del Proyecto y se informarán en los informes mensuales de avance.

Toda la información utilizada en las estimaciones se documentará detalladamente, asegurando claridad en los fundamentos, supuestos, restricciones y riesgos identificados.

2.11.5 Determinar el Presupuesto

Este proceso implica sumar los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer la línea base del presupuesto, que representa los fondos autorizados para la ejecución del proyecto.

La estimación del presupuesto se realizará mediante una técnica de estimación ascendente, sumando las estimaciones de los componentes de nivel inferior en la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT). Se emplearán técnicas como el juicio de expertos, la agregación de costos y la revisión de información histórica para desarrollar un modelo de presupuesto viable, ajustándolo iterativamente hasta alcanzar la aprobación final.

La herramienta de programación GanttPro se utilizará para desarrollar el presupuesto del proyecto DECOVIBA. La línea base del presupuesto incluirá las reservas para contingencias, pero no la reserva de gestión, y servirá como punto de referencia para medir el desempeño del proyecto.

La línea base del presupuesto deberá ser consensuada con los interesados y aprobada por el Comité de Dirección del Proyecto. Una vez aprobada, el presupuesto solo podrá modificarse mediante el procedimiento de control de cambios.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

Por otra parte, se establecerá una Reserva de Gestión, equivalente al 5% del presupuesto total del proyecto, destinada a cubrir el impacto de riesgos desconocidos que puedan surgir durante la ejecución. Esta reserva estará separada y solo podrá ser utilizada con la autorización expresa del Comité de Dirección del Proyecto. La Reserva de Gestión se sumará a la línea base del presupuesto para obtener el presupuesto total del proyecto. Los cambios que impliquen el uso de la Reserva de Gestión se gestionarán mediante el proceso de control de cambios, obteniendo la aprobación necesaria para transferir los fondos de la reserva a la línea base de costos.

2.11.6 Controlar el Presupuesto

El control del presupuesto implica el monitoreo continuo del estado financiero del proyecto, la actualización de los costos de las actividades y la gestión de cambios en la línea base del presupuesto, cuando sea necesario. La actualización de los costos requiere conocer el desempeño real hasta la fecha de la actualización. Este control se llevará a cabo mediante la evaluación del desempeño real del proyecto y la gestión proactiva de los factores que puedan afectar el presupuesto.

El análisis del Valor Ganado (EVA) será la técnica principal para evaluar el desempeño financiero, utilizando indicadores como la Variación del Presupuesto (CV) y el Índice de Desempeño del Cronograma (CPI). Estos indicadores permitirán identificar desviaciones respecto a la línea base y evaluar la necesidad de acciones correctivas o preventivas.

Los costos por unidad de medida se ingresarán en GanttPro, y el equipo informará semanalmente el progreso de cada tarea, permitiendo que el Gerente de Proyecto revise y ajuste el estado del proyecto de manera continua.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

Se realizarán revisiones y se elaborarán informes mensuales para medir, comparar y analizar el desempeño del presupuesto frente a la línea base, identificando las causas de cualquier desviación significativa. Las desviaciones serán clasificadas según el CPI, con indicadores de color que representarán el nivel de precaución o alerta, y se tomarán las acciones correctivas necesarias para mantener el presupuesto dentro de los límites aceptables. Las desviaciones del presupuesto menores al 10% se considerarán normales y se mostrarán con un indicador verde en los informes de estado; variaciones del +/- 10% se marcarán como precaución con un indicador amarillo; y variaciones del +/- 20% se señalarán como alerta con un indicador rojo.

Una solicitud de cambio será necesaria si el cambio propuesto incrementa o reduce el costo del paquete de trabajo en un 15% o más en comparación con la línea base, o si el cambio incrementa o reduce el costo total del proyecto en un 10% o más en comparación con la línea base. Una vez aprobada la solicitud de cambio, el Gerente del Proyecto actualizará todos los documentos del proyecto y comunicará el cambio a todas las partes interesadas.

2.11.7 Funciones y Responsabilidades en la Gestión del Presupuesto

En esta sección se detallan las funciones y responsabilidades de cada uno de los participantes en el proyecto, en el proceso de Gestión del Presupuesto, a través de una Matriz RASCI (Responsable, Aprobador, Soporte, Consultado, Informado). Esta matriz permite definir y comunicar claramente quiénes son los responsables de las actividades clave del proyecto, quiénes aprueban decisiones, quiénes brindan soporte, quiénes deben ser consultados y quiénes deben ser informados. La siguiente tabla define las responsabilidades de los implicados en esta gestión:

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

229

Actividad	Responsable	Autoridad	Consultor	Informado	Soporte
Planificar la gestión del presupuesto	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Estimar el costo de las actividades	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Determinar el presupuesto	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Controlar el presupuesto	Gerente de Proyecto	Patrocinador	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto

Además, se presenta una tabla que describe los roles específicos y las principales responsabilidades asociadas a cada uno de ellos. Este enfoque asegura que todos los miembros del equipo y las partes interesadas comprendan sus obligaciones y el flujo de comunicación necesario para una gestión efectiva del presupuesto. A continuación, se detallan los roles clave y sus responsabilidades en este plan:

Rol	Responsabilidades
Patrocinador	- Revisa y aprueba los informes de progreso - Participa en el Comité de Dirección del proyecto - Proporciona orientación y tutoría general
Comité de Dirección	- Aprueba el Plan de Gestión del Cronograma y el resto de los planes relacionados - Aprueba la línea base del Presupuesto - Se mantiene informado respecto del avance general del proyecto y del presupuesto - Evalúa la necesidad y el impacto de las solicitudes de cambio aprobadas previamente por el Gerente de Proyecto - Acepta o rechaza las solicitudes de cambio - Autoriza las utilidades de la reserva para contingencias de riesgos
Patrocinador	- Participa en el Comité de Dirección del Proyecto - Proporciona orientación y tutoría general - Participa en la toma de decisiones clave para el proyecto
Gerente de Proyecto	- Elabora el Plan de Gestión del Presupuesto y todos los demás planes del proyecto - Es el responsable final de la gestión del presupuesto del proyecto - Define los costos del proyecto - Monitorea y controla el cumplimiento del Plan de Gestión del Presupuesto y todos los planes relacionados - Actualiza, revisa y controla la documentación e informes y registros del proyecto - Proporciona información periódica sobre el estado del proyecto en reuniones con los interesados - Evalúa las solicitudes de cambio recibidas y su impacto - Acepta o rechaza las solicitudes de cambio para su presentación al Comité de Dirección del Proyecto - Actualiza la documentación del proyecto luego de la aprobación de cambios - Comunica los cambios al equipo y a todos los interesados relevantes
Cliente	- Participa en el Comité de Dirección del Proyecto - Revisa el avance del proyecto, el estado de la gestión de costos y los informes de progreso. - Solicita los cambios que considera necesarios

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

230

Rol	Responsabilidades
Equipo de Proyecto / Expertos Contratados	- Apoya al Gerente de Proyecto en la gestión del presupuesto y en la evaluación del impacto de solicitudes de cambio - Apoya al Gerente de Proyecto en la estimación del costo de las actividades y en el desarrollo presupuesto - Elabora la documentación e informes de progreso y actualiza los registros del proyecto - Participa en reuniones de equipo y reuniones con interesados, cuando es requerido - Actualiza y mantiene el presupuesto del proyecto - Notifica al Gerente de Proyecto sobre posibles riesgos y problemas del presupuesto

2.11.8 Herramientas y técnicas en la Gestión del Presupuesto

En esta sección se describen las principales técnicas y herramientas que se utilizarán durante la gestión del presupuesto del proyecto. Su selección se basa en las mejores prácticas de gestión de proyectos y se ha adaptado a las necesidades específicas del proyecto DECOVIBA. A continuación, se presenta una tabla que detalla las técnicas y herramientas específicas aplicables a cada etapa del proceso de gestión del presupuesto:

Etapas	Técnicas	Herramientas
Planificar la gestión del presupuesto	- Juicio de expertos - Análisis de datos - Reuniones	- Acta de constitución del proyecto - Plan de gestión del cronograma - Plan de gestión del costo
Estimar el costo de las actividades	- Juicio de expertos - Estimación paramétrica, basada en 3 valores - Método PERT - Estimaciones ascendentes - Análisis de datos - Reuniones	- Estimaciones de costos - Base de las estimaciones - Sistema de información GanttPro
Determinar el presupuesto	- Juicio de expertos - Costos agregados - Análisis de datos - Análisis de información histórica	- Línea base de costos - Presupuesto del proyecto - Solicitudes de cambio - Sistema de información GanttPro
Controlar el presupuesto	- Análisis de datos - Sistema de información GanttPro - Método del valor ganado	- Informes de desempeño - Pronósticos del costo - Solicitudes de cambio - Sistema de información GanttPro

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.12 Plan de Gestión de Cambios

2.12.1 Introducción

El proceso de gestión de cambios en el proyecto DECOVIBA está diseñado para asegurar que cualquier solicitud de cambio que afecte los entregables, documentos del proyecto, o el Plan de Gestión sea rigurosamente revisada, aprobada y gestionada. Este enfoque es esencial para mantener la coherencia y alineación con los objetivos del proyecto, garantizando que cada cambio sea evaluado y comunicado de manera eficiente y efectiva.

La gestión de cambios se estructura en cinco etapas principales, bajo la supervisión del Gerente de Proyecto, quien es responsable de ejecutar el proceso definido durante todo el ciclo de vida del proyecto. Las etapas incluyen la identificación de solicitudes de cambio, la evaluación y recomendación de acciones, la aprobación o rechazo de los cambios, su implementación y el control continuo de su impacto y estado.

Este documento establece el marco para la gestión de cambios del proyecto DECOVIBA, detallando las actividades y responsabilidades necesarias para planificar, ejecutar y controlar los cambios. Asimismo, especifica la metodología, herramientas y técnicas que se emplearán para apoyar una gestión de cambios efectiva, asegurando que cada cambio sea gestionado con transparencia y responsabilidad.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.12.2 Enfoque de la Gestión de Cambios

La gestión de cambios en el proyecto DECOVIBA se centra en garantizar que cualquier modificación significativa que afecte al alcance, cronograma, costos, calidad o riesgos sea evaluada, aprobada y documentada con precisión. Este enfoque aporta transparencia y trazabilidad a todas las decisiones relacionadas con cambios, minimizando riesgos y asegurando que los impactos se gestionen adecuadamente.

Los cambios pueden surgir de diversas fuentes, como ajustes en el alcance, nuevos requisitos, problemas identificados o acciones preventivas. Desde el inicio del proyecto hasta su finalización, cualquier solicitud de cambio deberá ser tratada conforme al proceso establecido, con una especial atención a los cambios que impacten en las líneas base del proyecto.

Una vez establecidas las líneas base, todas las solicitudes de cambio serán gestionadas formalmente. Aunque los cambios pueden iniciarse de manera verbal, deberán documentarse por escrito para su análisis y evaluación. La aprobación de estos cambios será realizada por el Gerente de Proyecto o el Comité de Dirección, según corresponda, garantizando que las modificaciones se implementen de manera controlada y alineada con los objetivos del proyecto.

2.12.3 Planificar la Gestión de Cambios

En esta etapa inicial, se definirá el proceso para planificar, ejecutar y controlar la gestión de cambios del proyecto. El Acta de Constitución del Proyecto, el Plan de Gestión del Proyecto con sus líneas

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

base, la información histórica de la organización y cualquier otro factor ambiental relevante serán utilizados como punto de partida.

Con base en estos documentos, el Gerente del Proyecto, junto con su equipo, desarrollará el Plan de Gestión de Cambios, empleando las herramientas y técnicas adecuadas, como reuniones de planificación, análisis de datos y juicio de expertos. El plan deberá establecer los procesos necesarios para identificar, evaluar, aprobar o rechazar, implementar y monitorear los cambios.

En el proyecto DECOVIBA, el proceso de recopilación y definición de requisitos se realizará de manera gradual e iterativa durante las fases de planificación y diseño del inmueble, en tres instancias distintas: análisis de viabilidad, diseño conceptual y diseño final. Estas instancias, descritas en el Plan de Gestión de Requisitos, permiten que los requisitos sean modificados, reemplazados o re-priorizados conforme avance el proyecto. Los cambios en estas instancias específicas estarán exceptuados del proceso formal de control de cambios, aunque requerirán la actualización de la documentación del proyecto, siempre que no impliquen cambios importantes que pudieran generar un impacto significativo.

El Plan de Gestión de Cambios será revisado periódicamente y al inicio de cada nueva fase del proyecto. Una vez que el plan preliminar esté desarrollado, el Gerente del Proyecto lo validará con el equipo y los principales interesados. Tras su consenso, el Comité de Dirección del Proyecto aprobará el Plan de Gestión de Cambios, que se aplicará a todos los cambios futuros.

2.12.4 Identificar las Solicitudes de Cambio

El proceso de identificación de solicitudes de cambio tiene como objetivo documentar cualquier cambio que pueda afectar las líneas base del proyecto, como alcance, requisitos, entregables, recursos,

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

costos, cronograma o calidad. Esta identificación se realizará de forma continua a lo largo del ciclo de vida del proyecto, siguiendo las directrices establecidas en el Plan de Gestión del Alcance y el Plan de Gestión de Requisitos.

Cualquier interesado en el proyecto puede solicitar un cambio utilizando un formulario de solicitud de cambio. Este formulario debe incluir la siguiente información:

Solicitud de Cambio	
Código Identificador de la solicitud de cambio	El código identificador del cambio. Debe numerarse secuencialmente.
Título	Título corto que describe el cambio solicitado.
Fecha de identificación	La fecha de envío inicial de la solicitud de cambio (dd/mm/año).
Solicitado por	El nombre de la persona que solicita el cambio.
Categoría	Categorización del cambio (Nuevo Requisito, Problema o Riesgo Relacionado, Mejora del negocio, etc.).
Magnitud del Cambio	Estimación de la magnitud del cambio como resultado del producto entre la estimación del esfuerzo de implementarlo y su impacto en los objetivos del proyecto (a completar por el equipo de proyecto)
Prioridad	Prioridad desde el punto de vista del solicitante. No es necesariamente la prioridad que se dará a este cambio (si se aprueba) después de que se haya realizado un análisis de impacto y el cambio se priorice frente a otras solicitudes de cambio o trabajo. Los valores posibles son: 5 = Muy alto, 4 = Alto, 3 = Medio, 2 = Bajo, 1 = Muy bajo
Descripción y detalles del cambio	
Descripción	Descripción del cambio y/o del trabajo adicional, explicando por qué es necesario.
Justificación del Cambio	Descripción de la situación deseada: Objetivo y beneficios de la solicitud de cambio
Impacto o riesgos	Descripción del impacto del cambio en el alcance, cronograma, costos y/o riesgos. Efectos de la falta de implementación del cambio propuesto.
Beneficios para los interesados	Descripción del beneficio que la implementación del cambio generará para los interesados del proyecto.
Fuera del alcance	Aclaración de lo que está fuera del alcance de esta solicitud de cambio (para establecer los límites del cambio solicitado y garantizar que solo se implemente el cambio necesario).

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

235

Causa u Origen del cambio	La identificación de la principal causa que origina el cambio. Valores posibles: - Requerimiento normativo - Requerimiento del cliente - Omisión de Requerimiento - Acción preventiva - Ocurrencia de Riesgo - Omisión o error de información - Otros (Aclarar)
Descripción / Explicación de la causa	Una breve explicación de los motivos que dan lugar a la necesidad del cambio
Referencias y documentos conexos	
Anexos / Enlaces	Documentos de apoyo o su ubicación

Una vez recibida una solicitud de cambio, el equipo de proyecto la registrará en el Registro de Cambios, verificando que contenga toda la información necesaria para su análisis y evaluación. Las solicitudes de cambio documentadas se registrarán también en el Registro de Cambios, mediante una plantilla que tendrá la siguiente estructura:

Identificación y descripción del cambio	
Código Identificador	El identificador de cambio. Debe numerarse secuencialmente.
Categoría	Categorización del cambio (Nuevo Requisito, Problema o Riesgo Relacionado, Mejora del negocio, etc.).
Magnitud del Cambio	Estimación de la magnitud del cambio como resultado del producto entre la estimación del esfuerzo de implementarlo y su impacto en los objetivos del proyecto
Título	Título corto que describe el cambio solicitado.
Descripción	Una descripción más detallada del cambio solicitado y el impacto de no implementar el cambio.
Estado	El estado del cambio puede ser cualquiera de los siguientes: - Recibido: este es el estado inicial. Se utiliza mientras se está especificando el cambio solicitado. - Evaluando: Se utiliza para para iniciar una evaluación, una vez especificado el cambio. - Esperando aprobación: Se utiliza para iniciar la aprobación. Requiere que se haya completado el análisis y evaluación del impacto del cambio. - Aprobado: este estado se establece una vez que se ha aprobado el cambio. - Rechazado: este estado se establece si el cambio fue rechazado. - Implementado: este estado indica que el trabajo de implementación de este cambio ha sido incorporado al Plan de Trabajo del Proyecto.
Solicitado por	El nombre de la persona que solicita el cambio.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

236

Fecha de identificación (o fecha de presentación)	La fecha de envío inicial de la solicitud de cambio.
Evaluación de cambios y descripción de acciones	
Detalles de la acción (esfuerzo y responsabilidad)	Descripción de las acciones recomendadas, incluidos los pasos, los resultados, el plazo, los recursos y el esfuerzo involucrados.
Impacto	El impacto estimado del cambio. Los valores posibles son: 5 = Muy alto, 4 = Alto, 3 = Medio, 2 = Bajo, 1 = Muy bajo
Prioridad	Valor numérico que indica la prioridad acordada del cambio. Los valores posibles son: 5 = Muy alto, 4 = Alto, 3 = Medio, 2 = Bajo, 1 = Muy bajo
Fecha de entrega prevista	La fecha prevista para que se entregue el cambio.
Aprobación de Cambios	
Fecha de Revisión Inicial	Fecha en que se realiza la revisión inicial
Revisado inicialmente por:	Gerente de Proyecto
Decisión	APROBADO / RECHAZADO
Decidido por	Comité de Dirección del Proyecto
Fecha de decisión	Fecha en que se aprueba el cambio de proyecto.
Implementación de Cambios	
Fecha de entrega real	La fecha en la que se entregó realmente el cambio.
Trazabilidad y comentarios	Los ID de la tarea (en el Plan de Trabajo del Proyecto) que implementan el cambio, y/o los ID de los problemas, riesgos o decisiones relacionados. También se incluyó cualquier información/comentario adicional relacionado con el cambio (actividades).

El estado de las solicitudes de cambio se revisará semanalmente en las reuniones del equipo del proyecto, y se incluirá un resumen de las mismas en los informes de avance del proyecto.

2.12.5 Evaluar los Cambios y Recomendar Acciones

Una vez identificada una solicitud de cambio, es crucial evaluar su impacto en los objetivos del proyecto, las líneas base y el esfuerzo requerido para su implementación. Este análisis debe incluir las acciones recomendadas, como las actividades necesarias, los entregables, el cronograma, el costo y los recursos involucrados.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

El equipo del proyecto realizará el análisis inicial y documentará los resultados en el formulario de solicitud de cambio. La evaluación de las solicitudes de cambio se basará en la estimación del esfuerzo requerido para su implementación y su impacto en los objetivos del proyecto. La combinación de estos factores definirá la magnitud del cambio, que se utilizará como referencia para su priorización.

Para este análisis, se utilizará una matriz de esfuerzo e impacto, que vincula el esfuerzo estimado con el impacto del cambio en los objetivos del proyecto. Esta matriz clasifica los cambios en una escala del 1 al 5, donde cada valor representa una magnitud específica que determinará el nivel de decisión. En el proyecto DECOVIBA, la escala para evaluar las solicitudes de cambio es la siguiente:

ESCALA	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	TIEMPO	NIVEL APROBACIÓN
1	Muy bajo	<1% del presupuesto afectado / muy bajo impacto / rápida capacidad de respuesta	< = 4 horas	Gerente de Proyecto
2	Bajo	Entre el 1% y el 2% del presupuesto afectado / bajo impacto / adecuada capacidad de respuesta	> 4 y < = 16 horas	Gerente de Proyecto
3	Medio	Entre el 2% y el 5% del presupuesto afectado / impacto medio / capacidad de respuesta limitada	> 2 y < = 5 días	Comité de Dirección
4	Alto	Entre el 5% y el 10% del presupuesto afectado / impacto alto / capacidad de respuesta insuficiente	> 5 días	Comité de Dirección
5	Muy alto	> 10% del presupuesto afectado / impacto muy alto / se requieren competencias externas para una respuesta adecuada	> 5 días	Comité de Dirección

La magnitud del cambio, determinada mediante esta matriz de esfuerzo e impacto, guiará la priorización de los cambios y la toma de decisiones. El Gerente del Proyecto evaluará todas las solicitudes de cambio, aprobando o rechazando aquellas de menor magnitud (≤ 4). Las solicitudes de mayor impacto se enviarán al Comité de Dirección del Proyecto para su evaluación y decisión final, conforme a los niveles de aprobación definidos en este plan.

Este proceso de evaluación y recomendación se realizará de forma continua, con revisiones semanales del estado de las solicitudes de cambio en las reuniones del equipo de proyecto.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.12.6 Aprobar o Rechazar los Cambios

La decisión sobre la aprobación o rechazo de las solicitudes de cambio evaluadas es el siguiente paso crítico en el proceso de gestión de cambios. Esta decisión puede ser tomada por el Gerente del Proyecto o por el Comité de Dirección, dependiendo de la magnitud del cambio.

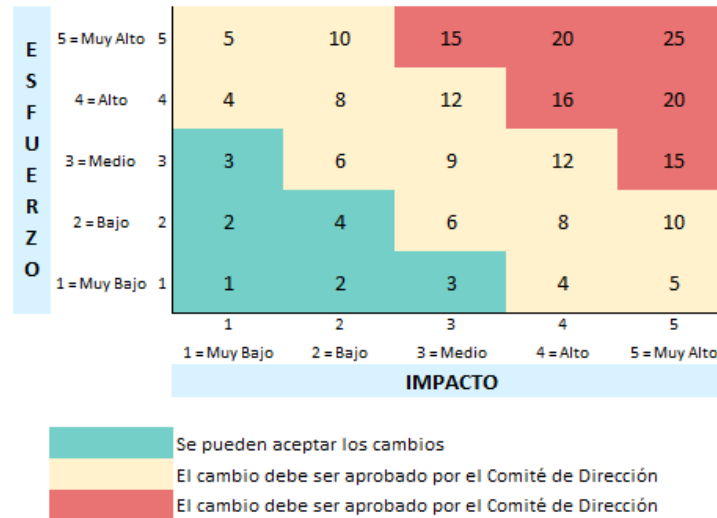
Cada decisión se documenta en el Registro de Cambios, y si se necesita más información o aclaración, la solicitud de cambio volverá al paso anterior de evaluación. Las tolerancias y umbrales para la gestión de cambios se definen en la matriz de esfuerzo e impacto del proyecto, la cual establece los niveles de aprobación correspondientes. Para el proyecto DECOVIBA, las tolerancias y umbrales para la gestión de cambios se determinan de la siguiente manera:

MAGNITUD	ESFUERZO POR IMPACTO	ACCIÓN
BAJA	≤ 4	Se puede aceptar el cambio
MEDIA	>5 y ≤ 12	El cambio debe ser aprobado por el Comité de Dirección
ALTA	≥ 15	El cambio debe ser aprobado por el Comité de Dirección

La matriz de esfuerzo e impacto del proyecto DECOVIBA quedará definida entonces, de la siguiente forma:

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

MATRIZ DE ESFUERZO E IMPACTO



En consecuencia, Para el proyecto DECOVIBA, las tolerancias y umbrales se definen como sigue:

- Magnitud baja (≤ 4): El cambio puede ser aprobado por el Gerente de Proyecto.
- Magnitud media (> 5 y ≤ 12): El cambio debe ser aprobado por el Comité de Dirección.
- Magnitud alta (≥ 15): El cambio debe ser aprobado por el Comité de Dirección.

Este esquema de aprobación garantiza que los cambios se gestionen de manera eficiente, con el nivel adecuado de supervisión y control. El proceso de aprobación es continuo, con decisiones revisadas y documentadas regularmente en el Registro de Cambios.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.12.7 Modificar las Líneas Base del Proyecto

En el proyecto DECOVIBA, las Líneas Base del Presupuesto y del Cronograma serán revisadas y modificadas en caso de que se detecte una variación que supere el 10% en el costo total o en la duración total del proyecto. El proceso de gestión de estas modificaciones se desarrollará de la siguiente manera:

Si durante el monitoreo del proyecto se identifica una variación que exceda el umbral del 10% en el costo o el cronograma, se generará una alerta para proceder con una revisión formal de las Líneas Base, a partir de la cuál se realizará un análisis exhaustivo para determinar el impacto en los objetivos del proyecto y en otras áreas que puedan verse afectadas. Este análisis ayudará a decidir si es necesario ajustar las Líneas Base del Presupuesto o del Cronograma. La evaluación considerará el alcance del cambio, el impacto potencial en el costo y el tiempo del proyecto, así como las acciones correctivas o preventivas que se requieran.

Si se confirma la necesidad de modificar las Líneas Base, se elaborará una solicitud formal de cambio que será presentada al Comité de Dirección para su aprobación. Esta solicitud incluirá un análisis detallado del impacto de la variación y las recomendaciones para ajustar las Líneas Base.

Una vez que el Comité de Dirección apruebe la modificación, el Gerente del Proyecto actualizará las Líneas Base en los documentos de planificación del proyecto. Este ajuste incluirá la actualización de los planes de gestión, el cronograma y el presupuesto, asegurando que reflejen las nuevas condiciones. La implementación de las modificaciones se llevará a cabo conforme al Plan de Gestión del Proyecto.

Después de realizar los ajustes necesarios, el Gerente del Proyecto mantendrá un control continuo para asegurar que el proyecto se ajuste a las nuevas Líneas Base. Cualquier nueva variación será gestionada

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

conforme al proceso establecido, garantizando que el proyecto se mantenga alineado con sus objetivos y requisitos.

2.12.8 Implementar los cambios

Una vez que un cambio ha sido aprobado, se procede a su integración en el Plan de Gestión del Proyecto. Esto implica actualizar todos los documentos pertinentes, incluyendo los planes de trabajo, las líneas base y los registros asociados. La implementación del cambio requiere que el equipo de proyecto se encargue de ejecutar las acciones necesarias para que los documentos del proyecto reflejen las nuevas directrices y requisitos. Este proceso debe llevarse a cabo con precisión para garantizar que todos los aspectos del proyecto se mantengan en línea con las modificaciones aprobadas. La correcta implementación del cambio asegura que el proyecto continúe su curso de manera ordenada y conforme a los objetivos establecidos.

2.12.9 Controlar los Cambios

El control de cambios es el último proceso en la gestión de cambios y se centra en el seguimiento y la evaluación del estado de los cambios una vez implementados. El equipo del proyecto es responsable de mantener actualizado el Registro de Cambios y revisar el progreso de las actividades relacionadas con cada cambio.

Durante las reuniones de avance del proyecto, se revisará el estatus de los cambios y se identificarán nuevas solicitudes de cambio que puedan surgir. Además, el Gerente de Proyecto proporcionará informes mensuales sobre el estado de los cambios al Comité de Dirección y a otros

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

242

interesados relevantes. Esta supervisión continua asegura que todos los cambios sean gestionados de manera efectiva y que cualquier impacto adicional sea abordado de manera oportuna.

2.12.10 *Funciones y Responsabilidades en la Gestión de Cambios*

En esta sección se detallan las funciones y responsabilidades de cada uno de los participantes en el proyecto, en el proceso de Gestión de Cambios, a través de una Matriz RASCI (Responsable, Aprobador, Soporte, Consultado, Informado). Esta matriz permite definir y comunicar claramente quiénes son los responsables de las actividades clave del proyecto, quiénes aprueban decisiones, quiénes brindan soporte, quiénes deben ser consultados y quiénes deben ser informados. La siguiente tabla define las responsabilidades de los implicados en esta gestión:

Actividad	Responsable	Autoridad	Consultor	Informado	Soporte
Plan de Gestión de Cambios	Gerente de Proyecto	Comité de Dirección		Cliente	Equipo de Proyecto
Identificar los cambios	Gerente de Proyecto	Comité de Dirección	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Evaluar los cambios y recomendar acciones	Gerente de Proyecto	Comité de Dirección	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Aprobar o rechazar los cambios	Gerente de Proyecto / Comité de Dirección	Comité de Dirección	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Implementar los cambios	Gerente de Proyecto	Comité de Dirección	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto
Controlar los cambios	Gerente de Proyecto	Comité de Dirección	Expertos Contratados	Cliente	Equipo de Proyecto

Además, se presenta una tabla que describe los roles específicos y las principales responsabilidades asociadas a cada uno de ellos. Este enfoque asegura que todos los miembros del equipo y las partes interesadas comprendan sus obligaciones y el flujo de comunicación necesario para una gestión efectiva de los cambios del proyecto. A continuación, se detallan los roles clave y sus responsabilidades en este plan:

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

Rol	Responsabilidades
Cliente	- Participa en el Comité de Dirección del Proyecto - Participa en las reuniones de avance del proyecto - Revisa los informes de avance y se mantiene informado respecto a la gestión de cambios del proyecto
Comité de Dirección del Proyecto	- Aprueba el Plan de Gestión de Cambios - Se mantiene informado respecto del avance general del proyecto y de la gestión de cambios - Evalúa la necesidad y el impacto de las solicitudes de cambio aprobadas previamente por el Gerente de Proyecto - Acepta o rechaza las solicitudes de cambio, de acuerdo al Plan de Gestión de Cambios
Patrocinador	- Participa en el Comité de Dirección del Proyecto - Proporciona orientación y tutoría general - Participa en la toma de decisiones clave para el proyecto
Gerente de Proyecto	- Participa activamente en el proceso de gestión de cambios del proyecto - Responsable general de la planificación, ejecución y control del proyecto. - Participa del Comité de Dirección del Proyecto - Supervisa la implementación del plan de gestión de cambios - Asegura que se cumpla el Plan de Gestión de Cambios - Responsable de consolidar y documentar las solicitudes de cambio en los documentos del proyecto. - Responsable de informar respecto a los cambios del proyecto a los principales interesados - Identifica oportunidades de mejora en la gestión de cambios y promueve la mejora continua en todo el proyecto. - Realiza el análisis de los cambios y Acepta o Rechaza o recomienda la aceptación de los cambios o su rechazo al Comité de Dirección del Proyecto, de acuerdo al Plan de Gestión de Cambios.
Equipo de Proyecto / Expertos Contratados	- Participa activamente en el proceso de gestión de cambios del proyecto - Apoya al Gerente de Proyecto en la gestión de cambios y en la evaluación del impacto de solicitudes de cambio - Apoya al Gerente de Proyecto en el monitoreo de la gestión de cambios - Participa activamente en el proceso de definición de actividades y acciones necesarias para la implementación de los cambios - Identifica necesidades de cambios y confecciona Solicitudes de Cambio - Participa en las reuniones de avance del proyecto

2.12.11 Herramientas y técnicas en la Gestión de Cambios

En esta sección se describen las principales técnicas y herramientas que se utilizarán durante la gestión de cambios del proyecto. Su selección se basa en las mejores prácticas de gestión de proyectos y se ha

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

adaptado a las necesidades específicas del proyecto DECOVIBA. A continuación, se presenta una tabla que detalla las técnicas y herramientas específicas aplicables a cada etapa de este proceso:

Etapas	Técnicas	Herramientas
Planificar la gestión de cambios	- Juicio de expertos - Análisis de datos - Reuniones	- Acta de constitución del proyecto - Plan de Gestión del Proyecto - Líneas Base del Proyecto (Alcance, Cronograma, Presupuesto) - Documentos del proyecto - Activos de los procesos de la organización - Factores ambientales de Nova Architects - Plan de Gestión de Cambios
Identificar los cambios	- Juicio de expertos - Análisis de causa-raíz - Reuniones - Observación	- Acta de constitución del proyecto - Plan de Gestión del Proyecto - Líneas Base del Proyecto (Alcance, Cronograma, Presupuesto) - Plan de Gestión de Cambios - Documentos del proyecto - Activos de los procesos de la organización - Factores ambientales de Nova Architects - Registro de incidentes - Registro de riesgos - Registro de lecciones aprendidas - Plan de Gestión de Cambios - Solicitudes de Cambio - Registro de Cambios
Evaluar los cambios	- Análisis de impacto - Análisis de causa-raíz - Reuniones - Observación - Juicio de expertos	- Acta de constitución del proyecto - Plan de Gestión del Proyecto - Líneas Base del Proyecto (Alcance, Cronograma, Presupuesto) - Plan de Gestión de Cambios - Documentos del proyecto - Activos de los procesos de la organización - Factores ambientales de Nova Architects - Registro de incidentes - Registro de riesgos - Registro de lecciones aprendidas - Plan de Gestión de Cambios - Solicitudes de Cambio - Registro de Cambios
Aprobar o rechazar los cambios	- Análisis de impacto - Juicio de expertos - Reuniones	- Plan de Gestión del Proyecto - Plan de Gestión de las Comunicaciones - Plan de Gestión de Cambios - Documentos del Proyecto - Registro de Incidentes - Registro de riesgos - Registro de lecciones aprendidas - Solicitudes de Cambio - Registro de Cambios
Implementar los cambios	- Reuniones - Observación - Análisis de datos	- Plan de Gestión del Proyecto - Plan de Gestión de Cambios - Documentos del Proyecto

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

245

Etapa	Técnicas	Herramientas
		- Informes de Avance del Proyecto - Registro de Incidentes - Registro de riesgos - Registro de lecciones aprendidas - Solicitudes de Cambio - Registro de Cambios

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.13 Línea Base del Alcance del Proyecto DECOVIBA

2.13.1 Introducción a la Línea Base del Alcance

La línea base del alcance del proyecto DECOVIBA establece un marco esencial para la definición y gestión de todos los aspectos del trabajo que debe realizarse. Esta sección proporciona una visión comprensiva del alcance del proyecto, que incluye el enunciado del alcance, la estructura de desglose del trabajo (EDT) y el diccionario de la EDT. A través de estos componentes, se define claramente qué se incluirá y qué no se incluirá en el proyecto, así como los entregables esperados y los criterios de aceptación asociados.

El enunciado del alcance detalla el propósito y los límites del proyecto, especificando tanto los servicios a entregar como las exclusiones, supuestos y restricciones que pueden influir en el alcance. La Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) ofrece una descomposición jerárquica de todas las actividades necesarias para completar el proyecto, proporcionando una visión clara de los entregables y sus componentes. El diccionario de la EDT complementa esta información con descripciones detalladas de cada elemento del desglose, asegurando una comprensión precisa de las responsabilidades y expectativas.

Esta sección es fundamental para la planificación y el control del proyecto, ya que establece las bases sobre las que se medirán las variaciones y se gestionarán los cambios. La claridad en la definición del alcance ayuda a evitar malentendidos, define las expectativas y facilita la comunicación efectiva entre todos los interesados.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.13.2 Enunciado del Alcance

2.13.2.1 Introducción.

El Enunciado del Alcance proporciona una descripción detallada de los objetivos, entregables y requisitos del proyecto DECOVIBA. A través de este documento, se definen los límites del proyecto, especificando lo que está dentro y fuera del alcance, y se establecen las expectativas y los criterios para el éxito del proyecto. Sirve como una guía clara para el equipo del proyecto y los interesados, creando un marco común para la toma de decisiones y el control del alcance.

2.13.2.2 Alcance del Servicio.

El proyecto DECOVIBA abarca el servicio profesional de diseño de un edificio de usos múltiples destinado a Coworking y Viviendas, ubicado en el barrio de Barracas, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El alcance del servicio se detallará a través de la creación de múltiples entregables que se desarrollarán en las distintas etapas del proyecto.

En la etapa de Inicio, se elaborará una planificación general de alto nivel donde se definirán los objetivos, el alcance, los recursos, las actividades y los plazos necesarios para alcanzar los resultados deseados. Este esfuerzo culminará en la creación del Acta de Constitución del Proyecto.

Durante la Planificación, se procederá a la recopilación de los Requerimientos Generales, que serán aportados por los interesados y servirán como base para el diseño del inmueble. A continuación, se desarrollará el Plan de Gestión del Proyecto, un documento detallado que guiará la ejecución y control del proyecto.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

En la fase de Análisis de Viabilidad, se realizará un estudio exhaustivo que abordará aspectos legales, normativos, ambientales, y las condiciones del suelo donde se emplazará el inmueble. Este análisis quedará documentado en un Informe de Viabilidad.

La fase de Diseño Conceptual comenzará con la recopilación de los Requerimientos Detallados Iniciales para los distintos sectores del edificio. Luego, mediante un enfoque de desarrollo iterativo, se elaborarán diferentes versiones del Diseño Conceptual. En un primer ciclo, se crearán tres ideas preliminares, explorando conceptos diversos que serán presentados para revisión y retroalimentación. Posteriormente, dos de estas propuestas serán refinadas en un segundo ciclo, hasta que se seleccione una única idea. Finalmente, en un tercer ciclo, se perfeccionará la idea seleccionada para obtener la Versión Final del Diseño Conceptual.

La fase de Diseño Final comenzará con la recopilación final de los Requerimientos Detallados Finales para los distintos sectores del edificio y continuará con un desarrollo incremental de cuatro ciclos. El primer ciclo se enfocará en el diseño de la planta baja, subsuelo, primer piso y entrepiso, utilizando herramientas de modelado 3D para representar las áreas y espacios definidos. En el segundo ciclo, se trabajará en los pisos destinados a viviendas, refinando el diseño en función del feedback recibido. El tercer ciclo abordará el diseño de los espacios comunes, y finalmente, en el cuarto ciclo, se integrarán todos los elementos para obtener la Versión Final del Diseño Completo.

A partir del Diseño Final Aprobado, se procederá a la elaboración de la Documentación Técnica Final, que incluirá el Plano Arquitectónico Municipal, el Plano Estructural, los Planos de Instalaciones Municipales, el Plano Único, un Cómputo y Presupuesto Detallado, y los Detalles Constructivos y Pliegos.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

Durante la fase de Cierre, se recopilarán y documentarán las Lecciones Aprendidas, asegurando que el conocimiento adquirido a lo largo del proyecto sea capturado y utilizado en futuros proyectos. Finalmente, se elaborará un Informe Final que resumirá todos los aspectos del proyecto y se generarán Informes de Avance periódicos que proporcionarán una visión actualizada del progreso del proyecto.

2.13.2.3 Exclusiones.

En el marco del desarrollo del proyecto DECOVIBA, es esencial delinear con precisión las actividades y entregables que quedan fuera del alcance definido. Esto permite establecer expectativas claras entre todas las partes involucradas y prevenir malentendidos a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

A continuación, se describen las exclusiones específicas que no serán consideradas dentro del alcance del proyecto: la obtención de los permisos necesarios para el inicio de la obra no está incluida en el alcance del proyecto, ya que esta responsabilidad recae en el cliente o en la entidad designada para tal fin. Asimismo, la dirección de obra durante la construcción del inmueble no forma parte de este proyecto. En caso de que el cliente desee avanzar con la construcción, esta deberá ser cotizada y gestionada como un nuevo proyecto. No se contempla la elaboración de versiones adicionales del diseño conceptual y del diseño final del inmueble más allá de las versiones previstas en este documento. Cualquier solicitud de modificación o de creación de nuevas versiones deberá ser tratada como una variación del alcance, lo que podría implicar costos adicionales y la extensión de los plazos establecidos. Es importante destacar que estos costos adicionales serán responsabilidad exclusiva del cliente, en caso de que se aprueben modificaciones en los requerimientos o cambios en el diseño una vez que los entregables hayan sido aprobados.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.13.2.4 Principales Supuestos.

Antes de proceder con la definición detallada del alcance, es fundamental identificar y considerar los supuestos clave que podrían afectar la ejecución del proyecto. Estos supuestos constituyen las premisas bajo las cuales se planificará y ejecutará el trabajo, y su verificación o incumplimiento puede influir significativamente en el alcance, el cronograma y el costo del proyecto. A continuación, se presentan los principales supuestos que se han identificado como relevantes para este proyecto y las posibles consecuencias que podrían derivarse en caso de que alguno de ellos no se verifique.

ID	Denominación	Supuesto	Consecuencias si no se verifica
SA1	Disponibilidad de Recursos	Los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto estarán disponibles y serán asignados de acuerdo con lo planificado.	Demoras en la ejecución del proyecto por falta de recursos, lo que podría afectar el cumplimiento del cronograma y el costo del proyecto.
SA2	Análisis de Negocio del Cliente	El cliente ha realizado su propio análisis de negocio respecto al inmueble a construir y está seguro de la configuración general solicitada para el inmueble.	Redefinición del proyecto por un sustancial cambio en el alcance, derivado de un análisis posterior de viabilidad económica y estimación de beneficios.
SA3	Determinación del Terreno	El terreno que se utilizará para el diseño del proyecto se encuentra determinado y no se modificará a lo largo del proyecto.	Cambios sustanciales en el alcance del proyecto que podrían afectar el costo y los tiempos del proyecto si se modifica el terreno base.
SA4	Ausencia de Proyectos de Construcción adyacentes	No existen proyectos de construcción en zonas linderas al terreno del proyecto que puedan afectar al diseño.	Cambios sustanciales en el alcance del proyecto, que podrían afectar el costo y los tiempos del proyecto si surgen otros proyectos en zonas aledañas.
SA5	Estabilidad de Requerimientos de Diseño	Los requisitos y expectativas del diseño podrán evolucionar, pero no habrá cambios a gran escala en la visión y alcance del proyecto.	Incremento en los tiempos y costos de ejecución del proyecto por la necesidad de ajustarse a cambios a gran escala no previstos.
SA6	Disponibilidad del Cliente para Participación	El cliente estará disponible para proporcionar retroalimentación y participar activamente en el proceso de diseño.	Aumento en los tiempos y costos del proyecto por la necesidad de rehacer el trabajo debido a falta de involucramiento del cliente durante la ejecución.
SA7	Estabilidad del Marco Normativo	Las normativas y regulaciones que afectan el proyecto se mantendrán estables durante su ejecución.	Cambios en el alcance, tiempos y costos del proyecto si se requiere adaptar el diseño a nuevas normativas o regulaciones que surjan durante el proyecto.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.13.2.5 Restricciones que Afectan al Alcance del Proyecto.

Para garantizar la correcta ejecución y cumplimiento de los objetivos del proyecto, es esencial considerar las siguientes restricciones que pueden influir en el alcance. Estas restricciones abarcan normativas, regulaciones, y limitaciones específicas que el proyecto debe respetar para asegurar su viabilidad y éxito. A continuación, se detalla una tabla con las principales restricciones que deberán ser consideradas durante la planificación y ejecución del proyecto:

ID	Nombre	Descripción
RE1	Estructura máxima del inmueble a diseñar	Nova Architects, al estar constituido por Maestros Mayores de Obra, está habilitado para diseñar edificios con un máximo de planta baja, un subsuelo, cuatro pisos y dependencias en la azotea. El inmueble a diseñar debe ajustarse a esta configuración máxima.
RE2	Terreno sobre el que se desarrollará el proyecto	El terreno elegido y determinado por el cliente servirá de base para el diseño, por lo que este debe ajustarse a sus posibilidades constructivas.
RE3	Código Urbanístico	Define los parámetros y normas que rigen la construcción en la Ciudad, estableciendo estándares mínimos de calidad, habitabilidad, seguridad y tecnología para las construcciones.
RE4	Código de Edificación	Establece los requisitos y procedimientos básicos para las etapas de una obra, incluyendo estándares constructivos, de habitabilidad, seguridad, funcionalidad, accesibilidad y sustentabilidad, y define las condiciones para la prevención y extinción de incendios.
RE5	Ley N° 962 CABA - Accesibilidad física para todos	Establece la obligación de que todos los entornos, productos y servicios sean abiertos, accesibles y practicables para todas las personas.
RE6	Ley N° 123	Define el procedimiento técnico-administrativo para la evaluación de impacto ambiental (EIA) necesario para la obtención del Certificado de Aptitud Ambiental.
RE7	Resolución N° 67/APRA/21	Establece el procedimiento para la obtención y renovación del Certificado de Aptitud Ambiental, definiendo los indicadores de valoración ambiental para las etapas de obra y funcionamiento.
RE8	Ley N° 5920	Crea el Sistema de Autoprotección, que comprende un conjunto de acciones y medidas destinadas a prevenir y controlar los riesgos sobre las personas y los bienes, proporcionando una respuesta adecuada a posibles situaciones de emergencia, aplicable en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y alcanzando a edificios con afluencia de público.
RE9	Estándar LEED (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental):	El sistema LEED es un estándar ampliamente reconocido en la industria de la construcción sustentable. Los objetivos y políticas de calidad del proyecto deben alinearse con los criterios y requisitos de LEED, incluyendo la eficiencia

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

252

ID	Nombre	Descripción
		energética, el uso sostenible de materiales, la gestión del agua, la calidad ambiental interior y la innovación en diseño.
RE10	Políticas y procedimientos de Nova Architects	Documentos que establecen las políticas y procedimientos aplicables en las actividades desarrolladas por el estudio de arquitectura, asegurando el cumplimiento de los estándares internos de calidad y operación.

2.13.2.6 Entregables del Proyecto.

Los entregables del proyecto DECOVIBA representan los resultados tangibles y verificables que se generarán en cada una de las etapas del proyecto. Estos entregables son fundamentales para cumplir con los objetivos del proyecto y asegurar que todas las actividades realizadas estén alineadas con las expectativas de los interesados. Cada entregable se asocia a una etapa específica del proyecto, desde la planificación inicial hasta el cierre, proporcionando un marco estructurado para la ejecución y el control del trabajo. La claridad en la definición y descripción de los entregables es esencial para garantizar la calidad y el éxito del proyecto.

A continuación, se detallan los principales entregables asociados a cada etapa:

ID	Principal Entregable	Etapas del Proyecto
1	Acta de Constitución	Inicio
2	Requerimientos Generales	Planificación
3	Plan de Gestión	Planificación
4	Análisis de Viabilidad	Análisis de Viabilidad
5	Requerimientos detallados iniciales	Diseño Conceptual
6	Diseño conceptual - 1° Versión	Diseño Conceptual
7	Diseño conceptual - 2° Versión	Diseño Conceptual
8	Diseño conceptual - Versión Final	Diseño Conceptual
9	Requerimientos detallados finales	Diseño Final
10	Diseño final - Versión 1 (Planta Baja, Subsuelo, 1er Piso y Entrepiso)	Diseño Final
11	Diseño final - Versión 2 (1° Versión + 2, 3 y 4 Piso)	Diseño Final
12	Diseño final - Versión 3 (2° Versión + Espacios Comunes y exteriores)	Diseño Final

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

253

ID	Principal Entregable	Etapas del Proyecto
13	Diseño final - Versión Final (Diseño Completo)	Diseño Final
14	Plano Arquitectónico municipal	Documentación Técnica
15	Plano Estructural	Documentación Técnica
16	Planos de Instalaciones municipales	Documentación Técnica
17	Plano Único	Documentación Técnica
18	Cómputo y Presupuesto Detallado	Documentación Técnica
19	Detalles constructivos y Pliegos	Documentación Técnica
20	Lecciones Aprendidas	Cierre
21	Informe Final	Cierre
22	Informes de Avance	Gestión del Proyecto

2.13.2.7 Criterios de Aceptación de los Entregables.

Los criterios de aceptación de los entregables son requisitos predefinidos que determinan si un entregable cumple con los requisitos y expectativas del proyecto. Estos criterios aseguran que cada resultado producido durante el ciclo de vida del proyecto sea evaluado de manera objetiva y consistente antes de ser considerado como completado y aceptado por el Comité de Dirección. Establecer criterios claros y específicos es fundamental para garantizar la calidad y el alineamiento de los entregables con los objetivos del proyecto, minimizando riesgos y evitando malentendidos. Los criterios de aceptación se basan en factores como la conformidad con los requerimientos, la completitud del trabajo, la precisión técnica, la aprobación formal por parte de los interesados, y el cumplimiento de las normas y regulaciones aplicables.

A continuación, se detallan los criterios de aceptación acordados para los entregables del proyecto:

ID	Entregable	Criterios de Aceptación
1	Acta de Constitución	- El acta recoge todos los acuerdos clave establecidos respecto al proyecto. - Todos los puntos fueron revisados en una reunión específica destinada para este propósito.
2	Requerimientos Generales	- Las partes interesadas fueron identificadas correctamente. - El proceso de recopilación de requerimientos se organizó y comunicó de

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

ID	Entregable	Criterios de Aceptación
		manera efectiva. - Personal competente llevó a cabo la recopilación de los requerimientos. - Todos los requerimientos se documentaron detalladamente. - Los requerimientos son específicos y están redactados con claridad y coherencia. - Se establecieron criterios de aceptación específicos para cada requerimiento. - Los requerimientos se priorizaron adecuadamente. - El listado abarca todas las categorías de requerimientos: legales, normativos, ambientales, de sostenibilidad, seguridad, constructivos, tecnológicos, de accesibilidad, y de calidad.
3	Plan de Gestión	- Se utilizó una metodología estándar de gestión de proyectos para la elaboración del plan. - El plan incluye un proceso para gestionar cambios en el alcance, cronograma, o presupuesto del proyecto, con un procedimiento de aprobación y seguimiento. - Se establecen revisiones y actualizaciones periódicas del plan a lo largo del proyecto. - Los contenidos del plan fueron revisados y consensuados con los principales interesados.
4	Análisis de Viabilidad	- Personal competente realizó el análisis de viabilidad. - El informe incluye una evaluación del estudio de suelo y de las posibilidades constructivas - Se evaluó el impacto ambiental del proyecto, así como el cumplimiento de estándares de diseño sostenible y eficiencia hídrica y energética. - Un profesional independiente revisó el informe de análisis de viabilidad. - Los resultados del análisis se comunicaron de manera transparente a todas las partes interesadas, quienes comprendieron los supuestos y limitaciones de este. - El informe fue enviado al Comité de Dirección para su aprobación.
5 y 9	- Requerimientos detallados iniciales - Requerimientos detallados finales	- Las partes interesadas fueron correctamente identificadas. - El proceso de recopilación de requerimientos fue comunicado y realizado por personal competente. - Todos los requerimientos se documentaron detalladamente. - Se generó una nueva versión de requerimientos basada en el listado de requerimientos generales previamente realizado. - Los requerimientos son específicos y están redactados con claridad y coherencia. - Se establecieron criterios de aceptación específicos para cada requerimiento. - Los requerimientos se priorizaron adecuadamente. - El listado incluye todas las categorías de requerimientos. - Los requerimientos revisados con el cliente fueron documentados adecuadamente. - Las partes interesadas relevantes revisaron y aprobaron la lista de requerimientos detallados antes de enviarla al Comité de Dirección para su aprobación.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

255

ID	Entregable	Criterios de Aceptación
6, 7 y 8	- Diseño conceptual - 1° Versión (3 ideas diferentes) - Diseño conceptual - 2° Versión (2 ideas diferentes) - Diseño conceptual - Versión Final (idea seleccionada)	- El equipo de diseño comprendió adecuadamente los requisitos generales del proyecto y las expectativas del cliente y de los principales interesados. - El diseño integra los requerimientos de sostenibilidad, eficiencia energética e hídrica, e innovación. - El diseño integra todos los requerimientos (generales, detallados iniciales o detallados finales según corresponda), priorizados de acuerdo con la última versión aprobada. - Se utilizaron herramientas de visualización para documentar el diseño de manera realista. - La documentación del diseño es clara y organizada. - Los requerimientos revisados con el cliente fueron documentados adecuadamente. - El feedback del cliente y de las partes interesadas se integró en la siguiente versión. - Se realizó una reunión de revisión con las partes interesadas y la versión final fue aprobada.
10, 11, 12 y 13	- Diseño final - Versión 1 (Planta Baja, Subsuelo, 1er Piso y Entrepiso) - Diseño final - Versión 2 (Versión 1 + 2, 3 y 4 Piso) - Diseño final - Versión 3 (Versión 2 + espacios comunes) - Diseño final - Versión Final (Diseño Completo)	- El equipo de diseño comprendió adecuadamente los requisitos detallados del proyecto y las expectativas del cliente y de los principales interesados. - El diseño cumple con todas las normativas y regulaciones locales y nacionales. - El diseño integra todos los requerimientos (generales, detallados iniciales o detallados finales según corresponda), priorizados de acuerdo con la última versión aprobada. - Se integran los requerimientos funcionales, priorizados. - Se utilizaron herramientas como modelado 3D para documentar el diseño. - La documentación es clara y organizada utilizando software de diseño avanzado. - El feedback del cliente y partes interesadas se integró en la siguiente versión. - Se realizó una reunión de revisión con las partes interesadas y la versión final fue aprobada.
14, 15, 16, 17, 18 y 19	- Plano Arquitectónico municipal - Plano Estructural - Planos de Instalaciones municipales - Plano Único - Computo y Presupuesto Detallado - Detalles constructivos y Pliegos	- La documentación integra todos los requerimientos finales priorizados por el cliente. - Se trabajó sobre la versión final del diseño aprobada por el cliente. - Cumple con todas las normativas y regulaciones locales y nacionales. - La documentación incluye todos los requerimientos necesarios para la aprobación por la autoridad competente. - Fue firmada y aprobada por personal competente y matriculado, y enviada al Comité de Dirección para su revisión y aprobación final.
22	- Informes de Avance	- Todos los informes acordados fueron entregados según el Plan de Trabajo. - Los informes siguen un modelo estándar y contienen toda la información relevante según el Plan de Trabajo. - Se realizaron reuniones de revisión del avance del proyecto. - Los informes fueron aceptados.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

256

ID	Entregable	Criterios de Aceptación
20 y 21	- Lecciones Aprendidas - Informe Final	- Los informes acordados fueron entregados según el Plan de Trabajo. - Los informes siguen un modelo estándar y contienen toda la información relevante según el Plan de Trabajo. - Las lecciones aprendidas se documentaron adecuadamente. - El informe final del proyecto, que incluye las lecciones aprendidas, fue revisado, enviado, y aprobado.

	Proyecto		Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA		Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización			

2.13.3 Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)

2.13.3.1 Introducción.

La Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) es una herramienta fundamental en la gestión de proyectos, que divide el proyecto en partes más manejables y estructuradas. Esta descomposición facilita la planificación, la asignación de recursos, y el seguimiento del progreso. La EDT ofrece una visión clara y detallada de todos los entregables y los paquetes de trabajo necesarios para completarlos, organizados en un formato jerárquico que refleja la estructura general del proyecto.

A continuación, se presenta la tabla que detalla la Estructura de Desglose del Trabajo para el proyecto DECOVIBA. Cada nivel de la EDT representa un desglose más específico de las tareas y entregables del proyecto, permitiendo una gestión más precisa y eficiente. La EDT es esencial para la planificación y control del proyecto, ya que define el alcance de trabajo, facilita la estimación de costos y tiempos, y establece una base sólida para el seguimiento y la evaluación del desempeño del proyecto.

2.13.3.2 Estructura de Desglose del Trabajo (DECOVIBA).

	Nivel de desglose EDT				
Nivel	1	2	3	4	5
1	1	Inicio			
2		1.1	Plan Alto Nivel		
3			1.1.1	Relevamiento Inicial	
3			1.1.2	Reunión de acuerdo con cliente	
3			1.1.3	Plan Alto Nivel	
3			1.1.4	Aprobación Plan Alto Nivel	
2		1.2	Acta de Constitución del Proyecto		
3			1.2.1	Acta de Constitución	

	Proyecto		Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA		Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización			

258

	Nivel de desglose EDT					
Nivel	1	2	3	4	5	
4	2			1.2.1.1	Elaborar Acta	
4				1.2.1.2	Revisión y aprobación Interna Acta	
3			1.2.2	Reunión Presentación Inicial		
4				1.2.2.1	Presentación - Armado	
4				1.2.2.2	Presentación - Revisión y Ajustes	
4				1.2.2.3	Reunión con cliente	
3			1.2.3	Aprobación Formal Acta de Constitución		
4				1.2.3.1	Acta de Aceptación + Encuesta	
4				1.2.3.2	Actualización Información del Proyecto	
4				1.2.3.3	Aprobación Formal Acta de Constitución	
2			1.3	Reunión Kick Off del Proyecto		
3				1.3.1	Presentación - Armado y Revisión	
3		1.3.2		Revisión y Ajustes		
3		1.3.3		Reunión con Interesados		
2		1.4	1° Hito - Inicio del Proyecto			
1		Planificación Detallada				
2		2	2.1	Plan de Gestión del Proyecto		
3				2.1.1	Plan de Gestión de Adquisiciones	
4					2.1.1.1	Elaboración Plan de Adquisiciones
4	2.1.1.2				Necesidades de Adquisición	
4	2.1.1.3				Proveedores Preseleccionados	
4	2.1.1.4				Matriz de Evaluación de Proveedores	
4	2.1.1.5				Términos de Referencia	
4	2.1.1.6				Revisión y ajustes al Plan	
3	2.1.2			Plan de Gestión de Interesados		
4				2.1.2.1	Elaboración Plan de Interesados	
4				2.1.2.2	Registro de Interesados	
4				2.1.2.3	Matriz de Involucramiento de Interesados	
4				2.1.2.4	Revisión y ajustes al Plan	
3	2.1.3			Plan de Gestión de Calidad		
4				2.1.3.1	Elaboración Plan de Calidad	
4				2.1.3.2	Requerimientos y Objetivos de Calidad	
4				2.1.3.3	Lista de Verificación del Control de Calidad	
4				2.1.3.4	Lista de Verificación para la Aceptación de Entregables	
4			2.1.3.5	Revisión y ajustes al Plan		
3	2.1.4		Plan de Gestión del Alcance			
4			2.1.4.1	Elaboración Plan de Gestión Alcance		
4			2.1.4.2	Enunciado del Alcance		
4			2.1.4.3	Estructura de Desglose de Trabajo		
4			2.1.4.4	Diccionario de la EDT		
4			2.1.4.5	Revisión y ajustes al Plan		

	Proyecto		Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA		Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización			

259

Nivel	Nivel de desglose EDT				
	1	2	3	4	5
3			2.1.5	Plan de Gestión de Riesgos	
4				2.1.5.1	Elaboración Plan de Gestión Riesgos
4				2.1.5.2	Registro de Riesgos
5					2.1.5.2.1 Análisis de Activos de la Organización
5					2.1.5.2.2 Análisis Supuestos y Restricciones
5					2.1.5.2.3 Sesión de lluvia de Ideas
5					2.1.5.2.4 Elaboración Registro de Riesgos
4				2.1.5.3	Matriz de Evaluación e Impacto
5					2.1.5.3.1 Taller de evaluación de riesgos
5					2.1.5.3.2 Análisis de impactos
5					2.1.5.3.3 Elaboración matriz probabilidad e impacto
4				2.1.5.4	Plan de Respuestas a Riesgos
5					2.1.5.4.1 Determinar Planes de Respuesta
5					2.1.5.4.2 Consensuar estrategias y Planes
4				2.1.5.5	Riesgos Residuales
5					2.1.5.5.1 Determinar Riesgos Residuales
5					2.1.5.5.2 Cuantificar Impacto Riesgos Residuales
4				2.1.5.6	Revisión y ajustes al Plan
3			2.1.6	Plan de Gestión de Entregables	
4				2.1.6.1	Elaboración Plan de Gestión Entregables
4				2.1.6.2	Criterios de Aceptación de Entregables
4				2.1.6.3	Actividades de Aceptación de Entregables
4				2.1.6.4	Revisión y ajustes al Plan
3			2.1.7	Plan de Gestión de Recursos	
4				2.1.7.1	Elaboración Plan de Gestión Recursos
4				2.1.7.2	Revisión y ajustes al Plan
3			2.1.8	Plan de Gestión de Comunicaciones	
4				2.1.8.1	Elaboración Plan de Gestión Comunicaciones
4				2.1.8.2	Necesidades de Información de Interesados
4				2.1.8.3	Matriz de Comunicaciones
4				2.1.8.4	Revisión y ajustes al Plan
3			2.1.9	Plan de Gestión de Cambios	
4				2.1.9.1	Elaboración Plan de Gestión Cambios
4				2.1.9.2	Revisión y ajustes al Plan
3			2.1.10	Plan de Gestión de Requerimientos	
4				2.1.10.1	Elaboración Plan de Gestión Requerimientos
4				2.1.10.2	Registro de Requerimientos
4				2.1.10.3	Matriz de Trazabilidad de Requerimientos
4				2.1.10.4	Revisión y ajustes al Plan
3			2.1.11	Plan de Gestión de Cronograma	
4				2.1.11.1	Elaboración Plan de Gestión Cronograma
4				2.1.11.2	Lista de Actividades secuenciadas
4				2.1.11.3	Estimaciones de Duración
4				2.1.11.4	Elaboración del cronograma

	Proyecto		Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA		Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización			

260

	Nivel de desglose EDT					
Nivel	1	2	3	4	5	
4				2.1.11.5	Revisión y ajustes al Plan	
3			2.1.12	Plan de Gestión de Presupuesto		
4				2.1.12.1	Elaboración Plan de Gestión Presupuesto	
4				2.1.12.2	Estimaciones de Costos	
4				2.1.12.3	Elaboración del Presupuesto	
4				2.1.12.4	Revisión y ajustes al Plan	
3			2.1.13	Plan de Gestión (Compilado)		
4				2.1.13.1	Documento Consolidado	
4				2.1.13.2	Revisión y Ajustes	
4				2.1.13.3	Consenso con Interesados	
3			2.1.14	Reunión Presentación Plan de Gestión		
4				2.1.14.1	Presentación - Armado	
4				2.1.14.2	Presentación - Revisión y ajustes	
4				2.1.14.3	Reunión Presentación Plan de Gestión	
3			2.1.15	Aprobación Formal Plan de Gestión		
4				2.1.15.1	Acta de Aceptación + Encuesta	
4				2.1.15.2	Actualización Información del Proyecto	
4				2.1.15.3	Aprobación Formal Plan de Gestión	
2			2.2	2° Hito - Aprobación del Plan de Gestión		
2			2.3	Requerimientos Generales		
3			2.3.1	Requerimientos Funcionales (Cliente)		
4				2.3.1.1	Análisis Activos Organización	
4				2.3.1.2	Cuestionarios y Formularios para relevamiento	
4				2.3.1.3	Reuniones con Interesados	
4	2.3.1.4			Documentación Requerimientos Funcionales		
3	2.3.2		Requerimientos Legales, Normativos y Ambientales			
4			2.3.2.1	Análisis Activos Organización		
4			2.3.2.2	Análisis Documentación Proyecto		
4			2.3.2.3	Revisión Normas y Regulaciones aplicables		
4			2.3.2.4	Documentación Requerimientos Normativos		
3	2.3.3		Documentación Requerimientos Generales			
4			2.3.3.1	Compilación de Requerimientos		
4			2.3.3.2	Consenso con Interesados		
3	2.3.4		Reunión Validación Requerimientos Generales			
4			2.3.4.1	Presentación - Armado		
4			2.3.4.2	Presentación - Revisión y ajustes		
4			2.3.4.3	Reunión Presentación Requerimientos Generales		
3	2.3.5		Aprobación Formal Requerimientos Generales			
4			2.3.5.1	Acta de Aceptación + Encuesta		
4			2.3.5.2	Actualización Información del Proyecto		
4		2.3.5.3	Aprobación Formal Requerimientos Generales			
3		2.3.6	3° Hito - Requerimientos Generales			
1	3	Análisis de Viabilidad				
2		3.1	Informe de Estudio de Suelo			

	Proyecto		Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA		Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización			

261

	Nivel de desglose EDT						
Nivel	1	2	3	4	5		
3	4		3.1.1	Elaboración de Informe			
3			3.1.2	Reserva Contingencias			
3			3.1.3	Revisión y Ajustes			
2		3.2	Informe de Aspectos de Infraestructura				
3			3.2.1	Elaboración de Informe			
3			3.2.2	Reserva Contingencias			
3			3.2.3	Revisión y Ajustes			
2			3.3	Informe de Aspectos Legales			
3				3.3.1	Elaboración Informe		
3		3.3.2		Reserva Contingencias			
3			3.3.3	Revisión y Ajustes			
2			3.4	Informe Impacto Ambiental			
3				3.4.1	Elaboración Informe		
3		3.4.2		Reserva Contingencias			
3			3.4.3	Revisión y Ajustes			
2			3.5	Informe Final Análisis de Viabilidad			
3				3.5.1	Informe compilado		
3		3.5.2		Revisión y Ajustes			
2		3.6	Reunión Validación Informe de Viabilidad				
3			3.6.1	Presentación - Armado			
3			3.6.2	Presentación - Revisión y ajustes			
3			3.6.3	Reunión Presentación Informe Viabilidad			
2			3.7	Aprobación Formal Informe de Viabilidad			
3				3.7.1	Acta de Aceptación + Encuesta		
3		3.7.2		Actualización Información del Proyecto			
3			3.7.3	Aprobación Formal Informe Viabilidad			
3				3.7.4	Reserva Contingencias		
2				3.8	4° Hito - Análisis de Viabilidad		
1		Diseño Conceptual					
2		4		4.1 Requerimientos Detallados Iniciales			
3	4.1.1			Documentación Requerimientos Detallados Iniciales			
4				4.1.1.1	Formularios y Cuestionarios para relevamiento		
4				4.1.1.2	Reuniones para revisar requerimientos generales e identificar nuevas necesidades		
4				4.1.1.3	Entrevistas personalizadas		
4				4.1.1.4	Análisis, documentación de cambios e identificación de nuevos requisitos		
4				4.1.1.5	Listado Compilado de Requerimientos Detallados Iniciales		
3				4.1.2	Reunión Validación Requerimientos Detallados Iniciales		
4					4.1.2.1	Elaboración de Presentación	
4	4.1.2.2				Revisión y Ajustes a la presentación		
4				4.1.2.3	Reunión de Validación con Interesados		
3				4.1.3	Aprobación Formal Requerimientos Detallados Iniciales		
4					4.1.3.1	Acta Aceptación + Encuesta	

	Proyecto		Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA		Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización			

262

	Nivel de desglose EDT					
Nivel	1	2	3	4	5	
4				4.1.3.2	Actualización Información Proyecto	
4				4.1.3.3	Aprobación Formal de Requerimientos Detallados Iniciales	
3			4.1.4	5° Hito - Requerimientos Detallados Iniciales		
2		4.2	Diseño Conceptual			
3		4.2.1			Diseño Conceptual - Primera Versión	
4					4.2.1.1	Revisión Requerimientos Detallados
4					4.2.1.2	Aspectos generales para el diseño
4					4.2.1.3	Visitas a inmuebles e investigación
4					4.2.1.4	Desarrollo de ideas graficas iniciales
4					4.2.1.5	Puesta en común y revisión de integración de requisitos
4					4.2.1.6	Documentar diseños a presentar - 1era versión
4					4.2.1.7	Reunión de Presentación a Interesados
4					4.2.1.8	Documentar feedback recibido
3		4.2.2			Diseño Conceptual - Segunda Versión	
4					4.2.2.1	Revisión Feedback sobre primera versión
4					4.2.2.2	Ajustes sobre el diseño conceptual
4					4.2.2.3	Puesta en común y revisión de integración de requisitos
4					4.2.2.4	Documentar diseños a presentar - 2do versión
4					4.2.2.5	Reunión de Presentación a Interesados
4					4.2.2.6	Documentar feedback recibido
3		4.2.3			Diseño Conceptual - Versión Final	
4					4.2.3.1	Revisión Feedback sobre segunda versión
4					4.2.3.2	Ajustes sobre el diseño conceptual
4					4.2.3.3	Puesta en común y revisión de integración de requisitos
4					4.2.3.4	Documentar diseños a presentar - Versión Final
4					4.2.3.5	Reunión de Presentación a Interesados
4					4.2.3.6	Documentar feedback recibido
3		4.2.4			Aprobación Formal Diseño Conceptual	
4					4.2.4.1	Acta Aceptación + Encuesta
4					4.2.4.2	Actualización Información Proyecto
4					4.2.4.3	Aprobación Formal del Diseño Conceptual
4					4.2.4.4	Reserva Contingencias
3		4.2.5			6° Hito - Diseño Conceptual	
1	5	Diseño Final				
2		5.1	Requerimientos Detallados Finales			
3		5.1.1		Documentación Requerimientos Detallados Finales		
4				5.1.1.1	Formularios y Cuestionarios para relevamiento	
4				5.1.1.2	Reuniones de revisión requerimientos detallados iniciales	
4				5.1.1.3	Entrevistas personalizadas	
4				5.1.1.4	Análisis, documentación de cambios e identificación de nuevos requisitos	
4			5.1.1.5	Listado Compilado de Requerimientos Detallados Finales		
3		5.1.2		Reunión Validación Requerimientos Detallados Finales		
4				5.1.2.1	Elaboración de Presentación	

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

263

	Nivel de desglose EDT					
Nivel	1	2	3	4	5	
4			5.1.3	5.1.2.2	Revisión y Ajustes a la presentación	
4				5.1.2.3	Reunión de Validación con Interesados	
3				Aprobación Formal Requerimientos Detallados Finales		
4				5.1.3.1	Acta Aceptación + Encuesta	
4				5.1.3.2	Actualización Información Proyecto	
4				5.1.3.3	Aprobación Formal de Requerimientos Detallados Iniciales	
3			5.1.4	7° Hito - Requerimientos Detallados Finales		
2		5.2	Diseño Final			
3			5.2.1	Diseño Final - Primera Versión (PB, Subsuelo, 1° y 2° Piso - Coworking)		
4				5.2.1.1	Revisión Requerimientos Detallados Finales y Último Feedback	
4				5.2.1.2	Desarrollo del Diseño - 1era versión	
4				5.2.1.3	Lista verificación requerimientos	
4				5.2.1.4	Modelado y renderización	
4				5.2.1.5	Documentación diseño a presentar - 1era versión	
4				5.2.1.6	Lista verificación entregables	
4				5.2.1.7	Reunión de Presentación a Interesados	
4				5.2.1.8	Documentar feedback recibido	
3			5.2.2	Diseño Final - Segunda Versión (Primera Versión + 3° y 4° Piso - Viviendas)		
4				5.2.2.1	Revisión Requerimientos Detallados Finales y Último Feedback	
4	5.2.2.2			Desarrollo del Diseño - 2da versión		
4	5.2.2.3			Lista verificación requerimientos		
4	5.2.2.4			Modelado y renderización		
4	5.2.2.5			Documentación diseño a presentar - 2da versión		
4	5.2.2.6			Lista verificación entregables		
4	5.2.2.7			Reunión de Presentación a Interesados		
4	5.2.2.8			Documentar feedback recibido		
3	5.2.3		Diseño Final - Tercera Versión (Segunda Versión + Terraza y espacios comunes)			
4			5.2.3.1	Revisión Requerimientos Detallados Finales y Último Feedback		
4			5.2.3.2	Desarrollo del Diseño - 3era versión		
4			5.2.3.3	Lista verificación requerimientos		
4			5.2.3.4	Modelado y renderización		
4		5.2.3.5	Documentación diseño a presentar - 1era versión			
4		5.2.3.6	Lista verificación entregables			
4		5.2.3.7	Reunión de Presentación a Interesados			
4		5.2.3.8	Documentar feedback recibido			
3	5.2.4	Diseño Final - Versión Final (Edificio Completo)				
4		5.2.4.1	Revisión Requerimientos Detallados Finales y Último Feedback			
4		5.2.4.2	Desarrollo del Diseño - Versión Final			
4		5.2.4.3	Lista verificación requerimientos			
4		5.2.4.4	Modelado y renderización			
4		5.2.4.5	Documentación diseño a presentar - Versión Final			
4		5.2.4.6	Lista verificación entregables			
4		5.2.4.7	Reunión de Presentación a Interesados			
4	5.2.4.8	Documentar feedback recibido				

	Proyecto		Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA		Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización			

264

	Nivel de desglose EDT					
Nivel	1	2	3	4	5	
3			5.2.5	Aprobación Formal Diseño Final		
4				5.2.5.1	Acta Aceptación + Encuesta	
4				5.2.5.2	Actualización Información Proyecto	
4				5.2.5.3	Aprobación Formal del Diseño Final	
4				5.2.5.4	Reserva Contingencias	
2		5.3	8° Hito - Diseño Final			
1	6	Documentación Técnica				
2		6.1	Planos Arquitectónicos			
3			6.1.1	Confección de Planos		
3			6.1.2	Revisión, Ajustes y Firmas		
2		6.2	Planos Estructurales			
3			6.2.1	Confección de Planos		
3			6.2.2	Revisión, Ajustes y Firmas		
2		6.3	Planos de Instalaciones			
3			6.3.1	Instalación Eléctrica		
4				6.3.1.1	Confección de Planos	
4				6.3.1.2	Revisión, Ajustes y Firmas	
3			6.3.2	Instalación Sanitaria y Gas		
4				6.3.2.1	Confección de Planos	
4				6.3.2.2	Revisión, Ajustes y Firmas	
3			6.3.3	Instalación Contra Incendios		
4				6.3.3.1	Confección de Planos	
4				6.3.3.2	Revisión, Ajustes y Firmas	
2			6.4	Plano Único		
3				6.4.1	Confección de Planos	
3		6.4.2		Revisión, Ajustes y Firmas		
2		6.5	Computo y Presupuesto			
3			6.5.1	Estimación Materiales y presupuesto		
3			6.5.2	Estimación Materiales y presupuesto		
3			6.5.3	Revisión, Ajustes y Firmas		
2		6.6	Detalles Constructivos y Pliegos			
3			6.6.1	Desarrollo de pliegos para materiales		
3			6.6.2	Desarrollo de pliegos para servicios		
3			6.6.3	Revisión, Ajustes y Firmas		
2		6.7	Reunión Validación Documentación Técnica			
3			6.7.1	Elaboración de Presentación		
3			6.7.2	Revisión y Ajustes a la presentación		
3			6.7.3	Reunión de Validación con Interesados		
2		6.8	Aprobación Formal Documentación Técnica			
3			6.8.1	Acta Aceptación + Encuesta		
3			6.8.2	Actualización Información Proyecto		
3			6.8.3	Aprobación Formal de Documentación Técnica		
3			6.8.4	Reserva Contingencias		
2		6.9	9° Hito - Documentación Técnica			

	Proyecto		Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA		Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización			

265

	Nivel de desglose EDT				
Nivel	1	2	3	4	5
1	7	Cierre			
2		7.1	Cierre de Contratos		
3			7.1.1	Actualización de información	
3			7.1.2	Evaluación de Proveedores	
3			7.1.3	Cierre de contratos	
2		7.2	Documentación Final del Proyecto		
3			7.2.1	Revisión y actualización de registros	
3			7.2.2	Revisión y validación	
2		7.3	Lecciones Aprendidas		
3			7.3.1	Taller de lecciones aprendidas	
3			7.3.2	Documentación lecciones aprendidas	
2		7.4	Informe Final		
3			7.4.1	Elaboración Informe	
3			7.4.2	Revisión y ajustes	
2		7.5	Reunión de Cierre de Proyecto		
3			7.5.1	Elaboración presentación final	
3			7.5.2	Revisión y Ajustes	
3			7.5.3	Reunión de Cierre de Proyecto con Interesados	
2		7.6	Aprobación Formal Informe Final y Cierre		
3			7.6.1	Acta Aceptación + Encuesta	
3			7.6.2	Aprobación Informe Final y Cierre de Proyecto	
2		7.7	10° Hito - Cierre del Proyecto		
1	8	Gestión del Proyecto			
2		8.1	Adquisiciones		
3			8.1.1	Publicación de Solicitudes de Ofertas o Cotizaciones	
3			8.1.2	Evaluación y Selección	
3			8.1.3	Firma de Contratos	
3			8.1.4	Reserva Contingencias	
2		8.2	Reuniones		
3			8.2.1	Reuniones Internas (Equipo Proyecto)	
4				8.2.1.1	Reunión Inicial - Formación Equipo
4				8.2.1.2	Reunión Semanal - 01
4				8.2.1.3	Reunión Semanal - 02
4				8.2.1.4	Reunión Semanal - 03
4				8.2.1.5	Reunión Semanal - 04
4				8.2.1.6	Reunión Semanal - 05
4				8.2.1.7	Reunión Semanal - 06
4				8.2.1.8	Reunión Semanal - 07
4				8.2.1.9	Reunión Semanal - 08
4				8.2.1.10	Reunión Semanal - 09
4				8.2.1.11	Reunión Semanal - 10
4				8.2.1.12	Reunión Semanal - 11
4				8.2.1.13	Reunión Semanal - 12
4				8.2.1.14	Reunión Semanal - 13

	Proyecto		Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA		Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización			

266

Nivel	Nivel de desglose EDT				
	1	2	3	4	5
4				8.2.1.15	Reunión Semanal - 14
4				8.2.1.16	Reunión Semanal - 15
4				8.2.1.17	Reunión Semanal - 16
4				8.2.1.18	Reunión Semanal - 17
4				8.2.1.19	Reunión Semanal - 18
4				8.2.1.20	Reunión Semanal - 19
4				8.2.1.21	Reunión Semanal - 20
4				8.2.1.22	Reunión Semanal - 21
4				8.2.1.23	Reunión Semanal - 22
4				8.2.1.24	Reunión Semanal - 23
4				8.2.1.25	Reunión Semanal - 24
4				8.2.1.26	Reunión Semanal - 26
4				8.2.1.27	Reunión Semanal - 27
4				8.2.1.28	Reunión Semanal - 28
4				8.2.1.29	Reunión Semanal - 29
4				8.2.1.30	Reunión Semanal - 30
4				8.2.1.31	Reunión Semanal - 31
4				8.2.1.32	Reunión Semanal - 32
3			8.2.2	Reuniones Internas (Patrocinador)	
4				8.2.2.1	Reunión Quincenal - 01
4				8.2.2.2	Reunión Quincenal - 02
4				8.2.2.3	Reunión Quincenal - 03
4				8.2.2.4	Reunión Quincenal - 04
4				8.2.2.5	Reunión Quincenal - 05
4				8.2.2.6	Reunión Quincenal - 06
4				8.2.2.7	Reunión Quincenal - 07
4				8.2.2.8	Reunión Quincenal - 08
4				8.2.2.9	Reunión Quincenal - 09
4				8.2.2.10	Reunión Quincenal - 10
4				8.2.2.11	Reunión Quincenal - 11
4				8.2.2.12	Reunión Quincenal - 12
4				8.2.2.13	Reunión Quincenal - 13
4				8.2.2.14	Reunión Quincenal - 14
4				8.2.2.15	Reunión Quincenal - 15
4				8.2.2.16	Reunión Quincenal - 16
3			8.2.3	Reuniones Externas (Interesados)	
4				8.2.3.1	Reunión Mensual de Avance - 01
4				8.2.3.2	Reunión Mensual de Avance - 02
4				8.2.3.3	Reunión Mensual de Avance - 03
4				8.2.3.4	Reunión Mensual de Avance - 04
4				8.2.3.5	Reunión Mensual de Avance - 05
2		8.3	Informes		
3			8.3.1	Informe de Avance Mensual - 01	
3			8.3.2	Informe de Avance Mensual - 02	

	Proyecto		Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA		Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización			

267

	Nivel de desglose EDT					
Nivel	1	2	3	4	5	
3			8.3.3	Informe de Avance Mensual - 03		
3			8.3.4	Informe de Avance Mensual - 04		
3			8.3.5	Informe de Avance Mensual - 05		
2		8.4	Monitoreo y Control			
3		8.4.1	Solicitudes y Registro de Cambios			
4			8.4.1.1	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 01		
4			8.4.1.2	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 02		
4			8.4.1.3	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 03		
4			8.4.1.4	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 04		
4			8.4.1.5	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 05		
4			8.4.1.6	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 06		
4			8.4.1.7	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 07		
4			8.4.1.8	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 08		
4			8.4.1.9	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 09		
4			8.4.1.10	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 10		
4			8.4.1.11	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 11		
4			8.4.1.12	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 12		
4			8.4.1.13	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 13		
4			8.4.1.14	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 14		
4			8.4.1.15	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 15		
4			8.4.1.16	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 16		
4			8.4.1.17	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 17		
4			8.4.1.18	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 18		
4			8.4.1.19	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 19		
4			8.4.1.20	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 20		
4	8.4.1.21		Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 21			
4	8.4.1.22		Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 22			
4	8.4.1.23		Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 23			
4	8.4.1.24	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 24				
4	8.4.1.25	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 25				
3	8.4.2	Monitoreo y control del plan de gestion				
4		8.4.2.1	Revisión Semanal Planes Gestión - 01			
4		8.4.2.2	Revisión Semanal Planes Gestión - 02			
4		8.4.2.3	Revisión Semanal Planes Gestión - 03			
4		8.4.2.4	Revisión Semanal Planes Gestión - 04			
4		8.4.2.5	Revisión Semanal Planes Gestión - 05			
4		8.4.2.6	Revisión Semanal Planes Gestión - 06			
4		8.4.2.7	Revisión Semanal Planes Gestión - 07			
4		8.4.2.8	Revisión Semanal Planes Gestión - 08			
4		8.4.2.9	Revisión Semanal Planes Gestión - 09			
4		8.4.2.10	Revisión Semanal Planes Gestión - 10			
4		8.4.2.11	Revisión Semanal Planes Gestión - 11			
4		8.4.2.12	Revisión Semanal Planes Gestión - 12			
4	8.4.2.13	Revisión Semanal Planes Gestión - 13				

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

268

Nivel	Nivel de desglose EDT				
	1	2	3	4	5
4				8.4.2.14	Revisión Semanal Planes Gestión - 14
4				8.4.2.15	Revisión Semanal Planes Gestión - 15
4				8.4.2.16	Revisión Semanal Planes Gestión - 16
4				8.4.2.17	Revisión Semanal Planes Gestión - 17
4				8.4.2.18	Revisión Semanal Planes Gestión - 18
4				8.4.2.19	Revisión Semanal Planes Gestión - 19
4				8.4.2.20	Revisión Semanal Planes Gestión - 20
4				8.4.2.21	Revisión Semanal Planes Gestión - 21
4				8.4.2.22	Revisión Semanal Planes Gestión - 22
4				8.4.2.23	Revisión Semanal Planes Gestión - 23
4				8.4.2.24	Revisión Semanal Planes Gestión - 24
4				8.4.2.25	Revisión Semanal Planes Gestión - 25

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.13.4 Diccionario de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)

2.13.4.1 Introducción.

El Diccionario de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) es un documento esencial que proporciona una descripción detallada de cada uno de los paquetes de trabajo identificados. Este documento sirve para clarificar las especificaciones, los criterios de aceptación, y las responsabilidades asociadas a cada paquete de trabajo, asegurando que todos los miembros del equipo de proyecto tengan una comprensión uniforme de lo que se espera en cada fase del proyecto.

2.13.4.2 Diccionario de la EDT (DECOVIBA).

En la siguiente sección se presenta un extracto del Diccionario de la EDT, que incluye el desglose de cuatro paquetes de trabajo representativos del proyecto DECOVIBA. Cada entrada en el diccionario detalla los entregables asociados, las actividades principales, los recursos necesarios, y cualquier otro detalle relevante para la correcta ejecución y gestión de los paquetes de trabajo. Este desglose proporciona una visión más profunda del alcance del proyecto y facilita la planificación y el control efectivo de las actividades.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

270

Código EDT:	2.3.1.
Nombre Elemento:	Requerimientos funcionales (cliente)
Descripción del Elemento:	Listado inicial y general de requerimientos de diseño y funcionalidad del inmueble solicitados por el cliente
Descripción del trabajo por realizar:	- Analizar los activos de la organización para considerar e integrar experiencias de proyectos anteriores llevados a cabo por Nova Architects. - Diseñar cuestionarios o encuestas estructuradas para recopilar información de manera sistemática - Organizar reuniones con las partes interesadas para identificar sus necesidades y expectativas - Analizar la información recopilada y documentar los requisitos de manera clara y detallada - Clasificar los requisitos en categorías como funcionales (qué debe hacer el inmueble) y no funcionales (restricciones, normativas, aspectos estéticos, etc.) - Incorporar para cada requisito redactado criterios de aceptación específicos - Priorizar el listado generado de acuerdo con los criterios establecidos en el Plan de Gestión del Alcance - Una vez clasificados los requisitos, incorporados sus criterios de aceptación y priorizados, chequear el listado generado con los interesados para validar que los requerimientos recopilados estén completos, sean precisos, reflejen sus necesidades, se encuentren correctamente priorizados y sean claros.
Entradas:	- Plan de Gestión del Alcance - Listado de Interesados - Templates modelo para la recopilación de requisitos
Entregable:	Listado detallado en formato de planilla de cálculo y documento en PDF, firmado, con la totalidad de requerimientos recopilados clasificados y priorizados de acuerdo con el Plan de Gestión del Alcance
Responsable:	- Diseñador 1 - Diseñador 2
Colaboradores:	- Equipo de Proyecto 1 - Equipo de Proyecto 2
Criterios de Validación:	El listado detallado deberá: - Incluir los datos de las personas relevadas y las fechas en las que se realizó la recopilación - Explicar el procedimiento realizado - Basarse en los cuestionarios o encuestas prediseñados a tal efecto - Presentarse en un documento PDF firmado por los interesados participantes del relevamiento y en una planilla de cálculo - Los requerimientos deberán estar redactados de forma clara y simple - Cada requerimiento deberá contener criterios de aceptación específicos - Los requerimientos deberán estar clasificados en las categorías definidas en el Plan de Gestión del Alcance - Los requerimientos deberán estar priorizados de acuerdo con los criterios establecidos en el Plan de Gestión del Alcance
Resp. Validación:	Gerente de Proyecto
Plazo:	33 horas (4 días)
Presupuesto (USD):	3.922,00

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

271

Código EDT:	2.3.4
Nombre Elemento:	Reunión Validación Requerimientos Generales
Descripción del Elemento:	Reunión con los interesados clave para presentar y validar el entregable "Listado de Requerimientos Generales"
Descripción del trabajo por realizar:	• Preparar una presentación para su exposición en la reunión con los principales puntos a resaltar, explicando la metodología utilizada, los consensos logrados y todos los puntos relevantes que sea necesario destacar. • Revisar y validar el contenido de la presentación • Organizar y programar la reunión • Realizar la reunión con los interesados
Entradas:	• Listado de Requerimientos Generales • Registro de Interesados • Plan de Comunicaciones
Entregable:	• Reunión con interesados
Responsable:	• Diseñador 1 • Diseñador 2 • Equipo de Proyecto 1 • Equipo de Proyecto 2
Colaboradores:	• Gerente de Proyecto
Criterios de Validación:	Antes de la reunión se deberá verificar: 1. La presentación fue preparada y contiene todos los aspectos relevantes a exponer en la reunión 2. El contenido de la presentación fue validado por el Gerente de Proyecto y por el Patrocinador 3. La reunión se convocó con la suficiente antelación y se incluyó a todos los interesados clave en la convocatoria 4. Se preparó una agenda de la reunión 5. Se preparó una encuesta de satisfacción para entregar en la reunión
Responsable Validación:	• Gerente de Proyecto • Patrocinador
Plazo:	8 horas
Presupuesto (USD):	948,00

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

272

Código EDT:	4.2.1.2
Nombre Elemento:	Aspectos generales para el diseño
Descripción del Elemento:	Documento que reúne todas aquellas cuestiones generales que afectan al diseño y es necesario considerar en las propuestas de ideas del diseño conceptual
Descripción del trabajo por realizar:	- Realizar un análisis general de zonificación (ubicación de las áreas comunes, los espacios de trabajo, las zonas de descanso y las unidades de vivienda) - Realizar un análisis de flujos y accesibilidad (determinación respecto a cómo las personas se moverán dentro del edificio) - Realizar un estudio de la luz natural (evaluar cómo se puede aprovechar la luz natural en el diseño) - Realizar el análisis de los requerimientos identificados para identificar aquellos que deben ser considerados en esta etapa - Confeccionar un listado detallado de los temas y cuestiones que deben considerarse e incluirse en las ideas de diseño a generar
Entradas:	- Plan de Gestión del Alcance - Informe de Análisis de Viabilidad - Requerimientos detallados iniciales
Entregable:	Lista de verificación de cuestiones a considerar en formato de planilla de cálculo y/o tabla en Word
Responsable:	- Diseñador 1 - Diseñador 2
Colaboradores:	- Equipo de Proyecto 1 - Equipo de Proyecto 2
Criterios de Validación:	La lista de verificación generada incluye: - La identificación de los requerimientos generales y detallados del proyecto a incluir en el diseño conceptual - La identificación de todos los aspectos generales para el diseño que deben considerarse (zonificación, flujos, accesibilidad, luz natural, etc.)
Responsable Validación:	Gerente de Proyecto
Plazo:	4 horas
Presupuesto (USD):	456,00

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

273

Código EDT:	4.2.1
Nombre Elemento:	Diseño Conceptual - Primera Versión
Descripción del Elemento:	Producción de 3 bocetos gráficos iniciales y conceptuales, a mano alzada, con tres ideas diferentes (A, B y C) del inmueble a diseñar
Descripción del trabajo por realizar:	• Revisar el listado de requerimientos detallados y seleccionar a aquellos que deben ser contemplados en esta etapa. • Desarrollar el listado de aspectos generales que deben tenerse en cuenta en la etapa de diseño conceptual • Investigar y/o visitar inmuebles que sirvan de inspiración • Desarrollar en forma gráfica y a mano alzada tres ideas para el diseño del inmueble, integrando todos los aspectos generales que deben tenerse en cuenta • Incorporar al desarrollo un pequeño resumen de los aspectos relevantes de cada diseño • Validar la inclusión de todos los aspectos generales que deben ser considerados en esta etapa • Realizar una puesta en común con todo el equipo de los diseños iniciales y revisar la integración de requisitos • Verificar que las ideas son diferentes, obtener y generar feedback y explorar nuevas posibilidades • Realizar los ajustes surgidos de la retroalimentación sobre las tres ideas • Validar los ajustes realizados y preparar las versiones finales para su presentación • Documentar las ideas a presentar al cliente • Presentar las ideas a los principales interesados • Documentar el feedback recibido
Entradas:	• Plan de Gestión del Alcance • Listado de Requerimientos Detallados Iniciales
Entregable:	Documento que contenga tres ideas gráficas conceptuales diferentes, elaboradas a mano alzada, del inmueble a diseñar junto con un pequeño resumen de los aspectos relevantes de cada diseño
Responsable:	• Diseñador 1 • Diseñador 2
Colaboradores:	• Equipo de Proyecto 1 • Equipo de Proyecto 2
Criterios de Validación:	El documento final a presentar incluye: 1. Tres ideas gráficas documentadas, diferentes, del inmueble a diseñar, junto con un breve resumen de los aspectos relevantes de cada diseño; 2. El control con la lista de verificación de aspectos generales para el diseño, respecto a la inclusión de todos los aspectos necesarios en las tres ideas finales a presentar
Responsable Validación:	• Gerente de Proyecto
Plazo:	56 hs (7 días hábiles)
Presupuesto (USD):	3.399,00

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.13.5 Conclusión de la Línea Base del Alcance

La línea base del alcance del proyecto DECOVIBA proporciona una guía integral para la ejecución y el control del proyecto, garantizando que todos los aspectos del trabajo estén claramente definidos y documentados. A través del enunciado del alcance, la EDT y el diccionario de la EDT, se establece un marco sólido que define los entregables, los límites del proyecto y los criterios de aceptación necesarios para cumplir con los objetivos establecidos.

La precisión en la definición del alcance permite una planificación efectiva, asegura que los recursos se asignen adecuadamente y facilita la identificación y gestión de cambios a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Este enfoque detallado contribuye a una gestión más eficiente del proyecto, minimizando los riesgos asociados con el alcance y asegurando que todos los entregables sean completados de acuerdo con las expectativas de los interesados.

En resumen, una sólida línea base del alcance es crucial para el éxito del proyecto DECOVIBA. Establece una base clara sobre la cual se pueden medir los avances, gestionar los cambios y asegurar la entrega de resultados que cumplan con los requisitos y expectativas de todos los involucrados.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.14 Línea Base del Cronograma del Proyecto DECOVIBA

2.14.1 Introducción a la Línea Base del Cronograma

La línea base del cronograma del proyecto DECOVIBA constituye una parte fundamental del plan de gestión del proyecto, proporcionando un marco detallado para la planificación, ejecución y control de las actividades del proyecto. Esta sección está estructurada para ofrecer una visión completa y organizada del cronograma del proyecto, que incluye la secuenciación de actividades, un cronograma resumido y un cronograma detallado.

En la subsección Secuenciamiento de actividades y determinación de duraciones, se detalla el proceso de planificación del cronograma a través del desglose de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) en actividades individuales. Aquí se presentan las actividades predecesoras y las estimaciones de duración basadas en el método de PERT, que nos permiten calcular la duración esperada para cada actividad y su impacto en el cronograma general del proyecto.

La subsección Cronograma resumido proporciona una visión global del cronograma del proyecto, incluyendo las fechas de inicio y finalización, la duración total en días y meses, y el desglose de las etapas principales. Esta tabla resume la información clave para una rápida comprensión del progreso general del proyecto y ayuda a los interesados a monitorear el avance en relación con los plazos establecidos.

Finalmente, en la subsección Cronograma Detallado, se presenta un desglose exhaustivo de todas las actividades necesarias para la producción de los entregables del proyecto, siguiendo el desglose detallado de la EDT. Esta sección incluye datos específicos sobre la fecha de inicio y finalización, la duración

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

276

en horas, el cálculo del esfuerzo requerido en cada caso y las actividades predecesoras, proporcionando una base sólida para el seguimiento y la gestión del cronograma a nivel granular.

Juntas, estas subsecciones ofrecen un panorama completo del cronograma del proyecto DECOVIBA, facilitando la planificación efectiva y la gestión continua del tiempo a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

2.14.2 Secuenciamiento de actividades y determinación de duraciones

Nivel de desglose EDT					Actividad Predecesora	Valor Optimista (To)	Mas Probable (Tm)	Valor Pesimista (Tp)	Valor Esperado (PERT)
1	2	3	4	5					
1	Inicio								
	1.1	Plan Alto Nivel							
		1.1.1	Relevamiento Inicial			4	6	8	6
		1.1.2	Reunión de acuerdo con cliente		1.1.1	1	2	3	2
		1.1.3	Plan Alto Nivel		1.1.2	4	7	16	8
		1.1.4	Aprobación Plan Alto Nivel		1.1.3	1	2	4	2
	1.2	Acta de Constitución del Proyecto							
		1.2.1	Acta de Constitución						
			1.2.1.1	Elaborar Acta	1.1.4	16	28	40	28
			1.2.1.2	Revisión y aprobación Interna Acta	1.2.1.1	2	4	8	4
		1.2.2	Reunión Presentación Inicial						
			1.2.2.1	Presentación - Armado	1.2.1.1	2	4	8	4
			1.2.2.2	Presentación - Revisión y Ajustes	1.2.2.1	1	2	4	2
			1.2.2.3	Reunión con cliente	1.2.2.2, 1.2.1.2	1	2	3	2
		1.2.3	Aprobación Formal Acta de Constitución						
			1.2.3.1	Acta de Aceptación + Encuesta	1.2.2.1	1	2	3	2
			1.2.3.2	Actualización Información del Proyecto	1.2.3.1	1	2	4	2
			1.2.3.3	Aprobación Formal Acta de Constitución	1.2.2.3, 1.2.3.1	8	16	40	19
	1.3	Reunión Kick Off del Proyecto							
		1.3.1	Presentación - Armado y Revisión		1.2.3.2	4	8	12	8
		1.3.2	Revisión y Ajustes		1.3.1	1	2	4	2
		1.3.3	Reunión con Interesados		1.3.2, 1.2.3	1	2	3	2
1.4	1° Hito - Inicio del Proyecto			1.3				0	
2	Planificación Detallada								
	2.1	Plan de Gestión del Proyecto							
		2.1.1	Plan de Gestión de Adquisiciones						
			2.1.1.1	Elaboración Plan de Adquisiciones	1.3.1	2	4	6	4

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

277

Nivel de desglose EDT					Actividad Predecesora	Valor Optimista (To)	Mas Probable (Tm)	Valor Pesimista (Tp)	Valor Esperado (PERT)	
1	2	3	4	5						
			2.1.1.2	Necesidades de Adquisición	2.1.1.1	0,5	1	4	1	
			2.1.1.3	Proveedores Preseleccionados	2.1.1.2	0,5	1	4	1	
			2.1.1.4	Matriz de Evaluación de Proveedores	2.1.1.3	2	4	8	4	
			2.1.1.5	Términos de Referencia	2.1.1.4	8	14	32	16	
			2.1.1.6	Revisión y ajustes al Plan	2.1.1.5	0,5	1	4	1	
			2.1.2	Plan de Gestión de Interesados						
			2.1.2.1	Elaboración Plan de Interesados	2.1.1.5	1	2	4	2	
			2.1.2.2	Registro de Interesados	2.1.2.1	2	4	6	4	
			2.1.2.3	Matriz de Involucramiento de Interesados	2.1.2.2	2	4	6	4	
			2.1.2.4	Revisión y ajustes al Plan	2.1.2.3	0,5	1	4	1	
			2.1.3	Plan de Gestión de Calidad						
			2.1.3.1	Elaboración Plan de Calidad	2.1.2.3	2	4	8	4	
			2.1.3.2	Requerimientos y Objetivos de Calidad	2.1.3.1	2	4	6	4	
			2.1.3.3	Lista de Verificación del Control de Calidad	2.1.3.2	4	7	16	8	
			2.1.3.4	Lista de Verificación para la Aceptación de Entregables	2.1.3.3	4	7	16	8	
			2.1.3.5	Revisión y ajustes al Plan	2.1.3.4	0,5	1	4	1	
			2.1.4	Plan de Gestión del Alcance						
			2.1.4.1	Elaboración Plan de Gestión Alcance	2.1.3.4	1	2	4	2	
			2.1.4.2	Enunciado del Alcance	2.1.4.1	2	4	8	4	
			2.1.4.3	Estructura de Desglose de Trabajo	2.1.4.2	4	7	16	8	
			2.1.4.4	Diccionario de la EDT	2.1.4.3	8	16	26	16	
			2.1.4.5	Revisión y ajustes al Plan	2.1.4.4	0,5	1	4	1	
			2.1.5	Plan de Gestión de Riesgos						
			2.1.5.1	Elaboración Plan de Gestión Riesgos	2.1.4.4	2	4	8	4	
			2.1.5.2	Registro de Riesgos						
				2.1.5.2.1	Análisis de Activos de la Organización	2.1.5.1	1	2	4	2
				2.1.5.2.2	Análisis Supuestos y Restricciones	2.1.5.2.1	0,5	1	4	1
				2.1.5.2.3	Sesión de lluvia de Ideas	2.1.5.2.2	0,5	1	4	1
			2.1.5.3	Elaboración Registro de Riesgos	2.1.5.2.3	1	2	4	2	
				Matriz de Evaluación e Impacto						
				2.1.5.3.1	Taller de evaluación de riesgos	2.1.5.2.4	1	2	4	2
				2.1.5.3.2	Análisis de impactos	2.1.5.3.1	2	4	6	4
			2.1.5.4	Elaboración matriz probabilidad e impacto	2.1.5.3.2	0,5	1	4	1	
				Plan de Respuestas a Riesgos						
				2.1.5.4.1	Determinar Planes de Respuesta	2.1.5.3.3	2	4	8	4
				2.1.5.4.2	Consensuar estrategias y Planes	2.1.5.4.1	2	4	6	4
			2.1.5.5	Riesgos Residuales						
				2.1.5.5.1	Determinar Riesgos Residuales	2.1.5.4.2	0,5	1	4	1
				2.1.5.5.2	Cuantificar Impacto Riesgos Residuales	2.1.5.5.1	4	6	16	7
			2.1.5.6	Revisión y ajustes al Plan	2.1.5.5.2	0,5	1	4	1	
			2.1.6	Plan de Gestión de Entregables						
			2.1.6.1	Elaboración Plan de Gestión Entregables	2.1.5.5.2	1	2	8	3	
			2.1.6.2	Criterios de Aceptación de Entregables	2.1.6.1	4	6	8	6	
			2.1.6.3	Actividades de Aceptación de Entregables	2.1.6.2	4	7	16	8	
			2.1.6.4	Revisión y ajustes al Plan	2.1.6.3	0,5	1	4	1	
			2.1.7	Plan de Gestión de Recursos						
			2.1.7.1	Elaboración Plan de Gestión Recursos	2.1.6.3	2	4	8	4	
			2.1.7.2	Revisión y ajustes al Plan	2.1.7.1	0,5	1	4	1	

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

278

Nivel de desglose EDT					Actividad Predecesora	Valor Optimista (To)	Mas Probable (Tm)	Valor Pesimista (Tp)	Valor Esperado (PERT)
1	2	3	4	5					
		2.1.8	Plan de Gestión de Comunicaciones						
		2.1.8.1	Elaboración Plan de Gestión Comunicaciones		2.1.7.1	2	4	8	4
		2.1.8.2	Necesidades de Información de Interesados		2.1.8.1	1	2	8	3
		2.1.8.3	Matriz de Comunicaciones		2.1.8.2	1	2	8	3
		2.1.8.4	Revisión y ajustes al Plan		2.1.8.3	0,5	1	4	1
		2.1.9	Plan de Gestión de Cambios						
		2.1.9.1	Elaboración Plan de Gestión Cambios		2.1.8.3	4	6	8	6
		2.1.9.2	Revisión y ajustes al Plan		2.1.9.1	0,5	1	4	1
		2.1.10	Plan de Gestión de Requerimientos						
		2.1.10.1	Elaboración Plan de Gestión Requerimientos		2.1.9.1	1	2	8	3
		2.1.10.2	Registro de Requerimientos		2.1.10.1	4	7	16	8
		2.1.10.3	Matriz de Trazabilidad de Requerimientos		2.1.10.2	4	7	16	8
		2.1.10.4	Revisión y ajustes al Plan		2.1.10.3	0,5	1	4	1
		2.1.11	Plan de Gestión de Cronograma						
		2.1.11.1	Elaboración Plan de Gestión Cronograma		2.1.10.3	2	4	8	4
		2.1.11.2	Lista de Actividades secuenciadas		2.1.11.1	6	10	24	12
		2.1.11.3	Estimaciones de Duración		2.1.11.2	4	9	32	12
		2.1.11.4	Elaboración del cronograma		2.1.11.3	4	7	16	8
		2.1.11.5	Revisión y ajustes al Plan		2.1.11.4	1	2	4	2
		2.1.12	Plan de Gestión de Presupuesto						
		2.1.12.1	Elaboración Plan de Gestión Presupuesto		2.1.11.4	2	4	8	4
		2.1.12.2	Estimaciones de Costos		2.1.12.1	4	9	32	12
		2.1.12.3	Elaboración del Presupuesto		2.1.12.2	4	7	16	8
		2.1.12.4	Revisión y ajustes al Plan		2.1.12.2	1	2	4	2
		2.1.13	Plan de Gestión (Compilado)		2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4, 2.1.5, 2.1.6, 2.1.7, 2.1.8, 2.1.9, 2.1.10, 2.1.11				
		2.1.13.1			2.1.12.3	4	7	16	8
		2.1.13.2			2.1.13.1, 2.1.12.4	2	4	6	4
		2.1.13.3			2.1.13.2	4	7	16	8
		2.1.14	Reunión Presentación Plan de Gestión						
		2.1.14.1	Presentación - Armado		2.1.13.1	2	4	6	4
		2.1.14.2	Presentación - Revisión y ajustes		2.1.14.1	1	2	4	2
		2.1.14.3	Reunión Presentación Plan de Gestión		2.1.14.2	0,5	1	2	1
		2.1.15	Aprobación Formal Plan de Gestión						
		2.1.15.1	Acta de Aceptación + Encuesta		2.1.14.1	1	2	4	2
		2.1.15.2	Actualización Información del Proyecto		2.1.15.1	0,5	1	4	1
		2.1.15.3	Aprobación Formal Plan de Gestión		2.1.15.1, 2.1.13.3	8	16	40	19

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

279

Nivel de desglose EDT					Actividad Predecesora	Valor Optimista (To)	Mas Probable (Tm)	Valor Pesimista (Tp)	Valor Esperado (PERT)		
1	2	3	4	5							
3	2.2	2° Hito - Aprobación del Plan de Gestión				2.1.15					
	2.3	Requerimientos Generales									
		2.3.1	Requerimientos Funcionales (Cliente)								
			2.3.1.1	Análisis Activos Organización		2.1.15.2	1	2	4	2	
			2.3.1.2	Cuestionarios y Formularios para relevamiento		2.3.1.1	4	6	8	6	
			2.3.1.3	Reuniones con Interesados		2.3.1.2	4	7	16	8	
			2.3.1.4	Documentación Requerimientos Funcionales		2.3.1.3	8	14	32	16	
		2.3.2	Requerimientos Legales, Normativos y Ambientales								
			2.3.2.1	Análisis Activos Organización		8.1	1	2	4	2	
			2.3.2.2	Análisis Documentación Proyecto		2.3.2.1	2	4	8	4	
			2.3.2.3	Revisión Normas y Regulaciones aplicables		2.3.2.2	6	16	32	17	
			2.3.2.4	Documentación Requerimientos Normativos		2.3.2.3	6	16	32	17	
		2.3.3	Documentación Requerimientos Generales								
			2.3.3.1	Compilación de Requerimientos		2.3.1.4	4	8	16	9	
			2.3.3.2	Consenso con Interesados		2.3.3.1	4	7	16	8	
		2.3.4	Reunión Validación Requerimientos Generales								
			2.3.4.1	Presentación - Armado		2.3.3.2	2	4	10	5	
			2.3.4.2	Presentación - Revisión y ajustes		2.3.4.1	1	2	4	2	
			2.3.4.3	Reunión Presentación Requerimientos Generales		2.3.4.2	0,5	1	2	1	
		2.3.5	Aprobación Formal Requerimientos Generales								
			2.3.5.1	Acta de Aceptación + Encuesta		2.3.4.1	1	2	4	2	
			2.3.5.2	Actualización Información del Proyecto		2.3.5.1	0,5	1	4	1	
			2.3.5.3	Aprobación Formal Requerimientos Generales		2.3.5.1, 2.3.4.3	8	16	40	19	
		2.3.6	3° Hito - Requerimientos Generales			2.3.5					
		Análisis de Viabilidad									
		3.1	Informe de Estudio de Suelo								
			3.1.1	Elaboración de Informe		8.1	40	80	120	80	
		3.1.2	Reserva Contingencias		3.1.1						
		3.1.3	Revisión y Ajustes		3.1.1	4	8	12	8		
	3.2	Informe de Aspectos de Infraestructura				8.1, 2.3.2					
		3.2.1	Elaboración de Informe		2.3.2	40	80	120	80		
		3.2.2	Reserva Contingencias		3.2.1						
		3.2.3	Revisión y Ajustes		3.2.1, 3.1.3	2	4	8	4		
	3.3	Informe de Aspectos Legales				8.1, 2.3.2					
		3.3.1	Elaboración Informe		2.3.2	40	80	120	80		
		3.3.2	Reserva Contingencias		3.3.1						
		3.3.3	Revisión y Ajustes		3.3.1	2	4	8	4		
	3.4	Informe Impacto Ambiental				8.1, 2.3.2					
		3.4.1	Elaboración Informe		2.3.2	40	80	120	80		
		3.4.2	Reserva Contingencias		3.4.1						
		3.4.3	Revisión y Ajustes		3.3.1, 3.3.3	4	8	12	8		
	3.5	Informe Final Análisis de Viabilidad									
		3.5.1	Informe compilado		8.1, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4	4	7	16	8		
		3.5.2	Revisión y Ajustes		3.5.1	1	2	4	2		
	3.6	Reunión Validación Informe de Viabilidad									

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

280

Nivel de desglose EDT					Actividad Predecesora	Valor Optimista (To)	Mas Probable (Tm)	Valor Pesimista (Tp)	Valor Esperado (PERT)		
1	2	3	4	5							
		3.6.1	Presentación - Armado			3.5	2	4	10	5	
		3.6.2	Presentación - Revisión y ajustes			3.6.1	1	2	4	2	
		3.6.3	Reunión Presentación Informe Viabilidad			3.6.2	0,5	1	2	1	
	3.7	Aprobación Formal Informe de Viabilidad									
		3.7.1	Acta de Aceptación + Encuesta			3.6.1	1	2	4	2	
		3.7.2	Actualización Información del Proyecto			3.7.1	0,5	1	4	1	
		3.7.3	Aprobación Formal Informe Viabilidad			3.6.3, 3.7.1	8	16	40	19	
		3.7.4	Reserva Contingencias			3.7.3					
	3.8	4° Hito - Análisis de Viabilidad			3.7						
Diseño Conceptual											
4	4.1	Requerimientos Detallados Iniciales									
		4.1.1	Documentación Requerimientos Detallados Iniciales								
			4.1.1.1	Formularios y Cuestionarios para relevamiento		2.3.4.3	8	12	28	14	
			4.1.1.2	Reuniones para revisar requerimientos generales e identificar nuevas necesidades		4.1.1.1	4	6	16	7	
			4.1.1.3	Entrevistas personalizadas		4.1.1.2	4	7	16	8	
			4.1.1.4	Análisis, documentación de cambios e identificación de nuevos requisitos		4.1.1.3	8	16	26	16	
			4.1.1.5		Listado Compilado de Requerimientos Detallados Iniciales		4.1.1.4	4	8	16	9
		4.1.2	Reunión Validación Requerimientos Detallados Iniciales								
			4.1.2.1	Elaboración de Presentación		4.1.1.5	2	4	8	4	
			4.1.2.2	Revisión y Ajustes a la presentación		4.1.2.1	0,5	1	4	1	
			4.1.2.3		Reunión de Validación con Interesados		4.1.2.2	1	2	3	2
		4.1.3	Aprobación Formal Requerimientos Detallados Iniciales								
			4.1.3.1	Acta Aceptación + Encuesta		4.1.2.3	1	2	4	2	
			4.1.3.2	Actualización Información Proyecto		4.1.3.1	2	4	8	4	
	4.1.3.3		Aprobación Formal de Requerimientos Detallados Iniciales		4.1.3.2	8	16	40	19		
	4.1.4	5° Hito - Requerimientos Detallados Iniciales			4.1.3						
	4.2	Diseño Conceptual									
		4.2.1	Diseño Conceptual - Primera Versión								
			4.2.1.1	Revisión Requerimientos Detallados		4.1.2.3	4	8	12	8	
			4.2.1.2	Aspectos generales para el diseño		4.2.1.1	2	4	8	4	
4.2.1.3			Visitas a inmuebles e investigación		4.2.1.2	8	16	26	16		
4.2.1.4			Desarrollo de ideas graficas iniciales		4.2.1.3	8	16	26	16		
4.2.1.5			Puesta en común y revisión de integración de requisitos		4.2.1.4	0,5	1	4	1		
4.2.1.6			Documentar diseños a presentar - 1era versión		4.2.1.5	2	4	8	4		
4.2.1.7			Reunión de Presentación a Interesados		4.2.1.6	1	2	3	2		
4.2.1.8			Documentar feedback recibido		4.2.1.7	2	4	8	4		
4.2.2		Diseño Conceptual - Segunda Versión									
		4.2.2.1	Revisión Feedback sobre primera versión		4.2.1.8	4	8	12	8		
		4.2.2.2	Ajustes sobre el diseño conceptual		4.2.2.1	8	12	32	15		
		4.2.2.3	Puesta en común y revisión de integración de requisitos		4.2.2.2	1	2	4	2		
		4.2.2.4	Documentar diseños a presentar - 2do versión		4.2.2.3	2	4	8	4		
		4.2.2.5	Reunión de Presentación a Interesados		4.2.2.4	1	2	3	2		
	4.2.2.6		Documentar feedback recibido		4.2.2.5	2	4	8	4		
4.2.3	Diseño Conceptual - Versión Final										
	4.2.3.1	Revisión Feedback sobre segunda versión		4.2.2.6	4	8	12	8			
	4.2.3.2	Ajustes sobre el diseño conceptual		4.2.3.1	8	14	32	16			

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

281

Nivel de desglose EDT					Actividad Predecesora	Valor Optimista (To)	Mas Probable (Tm)	Valor Pesimista (Tp)	Valor Esperado (PERT)				
1	2	3	4	5									
			4.2.3.3	Puesta en común y revisión de integración de requisitos	4.2.3.2	1	2	4	2				
			4.2.3.4	Documentar diseños a presentar - Versión Final	4.2.3.3	2	4	8	4				
			4.2.3.5	Reunión de Presentación a Interesados	4.2.3.4	1	2	3	2				
			4.2.3.6	Documentar feedback recibido	4.2.3.5	2	4	8	4				
		4.2.4	Aprobación Formal Diseño Conceptual										
			4.2.4.1	Acta Aceptación + Encuesta	4.2.3.6	0,5	1	4	1				
			4.2.4.2	Actualización Información Proyecto	4.2.4.1	1	2	8	3				
			4.2.4.3	Aprobación Formal del Diseño Conceptual	4.2.3.5, 4.2.4.1	8	16	40	19				
		4.2.4.4	Reserva Contingencias	4.2.4.3									
		4.2.5	6° Hito - Diseño Conceptual				4.2.4						
		Diseño Final											
		5	5.1	Requerimientos Detallados Finales									
5.1.1	Documentación Requerimientos Detallados Finales												
	5.1.1.1			Formularios y Cuestionarios para relevamiento	4.2.3.6	8	12	28	14				
	5.1.1.2			Reuniones de revisión requerimientos detallados iniciales	5.1.1.1	4	6	16	7				
	5.1.1.3			Entrevistas personalizadas	5.1.1.2	4	7	16	8				
	5.1.1.4			Análisis, documentación de cambios e identificación de nuevos requisitos	5.1.1.3	8	16	26	16				
	5.1.1.5			Listado Compilado de Requerimientos Detallados Finales	5.1.1.4	4	8	16	9				
5.1.2	Reunión Validación Requerimientos Detallados Finales												
	5.1.2.1			Elaboración de Presentación	5.1.1.5	2	4	8	4				
	5.1.2.2			Revisión y Ajustes a la presentación	5.1.2.1	0,5	1	4	1				
	5.1.2.3			Reunión de Validación con Interesados	5.1.2.2	1	2	3	2				
5.1.3	Aprobación Formal Requerimientos Detallados Finales												
	5.1.3.1			Acta Aceptación + Encuesta	5.1.2.3	1	2	4	2				
	5.1.3.2			Actualización Información Proyecto	5.1.3.1	2	4	8	4				
	5.1.3.3			Aprobación Formal de Requerimientos Detallados Iniciales	5.1.3.2	8	16	40	19				
5.1.4	7° Hito - Requerimientos Detallados Finales				5.1.3								
5	5.2			Diseño Final									
				5.2.1	Diseño Final - Primera Versión (PB, Subsuelo, 1° y 2° Piso - Coworking)								
					5.2.1.1	Revisión Requerimientos Detallados Finales y Último Feedback	5.1.2	4	8	12	8		
		5.2.1.2	Desarrollo del Diseño - 1era versión		5.2.1.1	8	20	56	24				
		5.2.1.3	Lista verificación requerimientos		5.2.1.2	4	7	16	8				
		5.2.1.4	Modelado y renderización		5.2.1.3	16	28	64	32				
		5.2.1.5	Documentación diseño a presentar - 1era versión		5.2.1.4	4	7	16	8				
		5.2.1.6	Lista verificación entregables		5.2.1.5	2	4	8	4				
		5.2.1.7	Reunión de Presentación a Interesados		5.2.1.6	1	2	3	2				
		5.2.1.8	Documentar feedback recibido		5.2.1.7	1	2	4	2				
		5.2.2	Diseño Final - Segunda Versión (Primera Versión + 3° y 4° Piso - Viviendas)										
			5.2.2.1	Revisión Requerimientos Detallados Finales y Último Feedback	5.2.1	4	8	12	8				
			5.2.2.2	Desarrollo del Diseño - 2da versión	5.2.2.1	8	20	56	24				
			5.2.2.3	Lista verificación requerimientos	5.2.2.2	4	7	16	8				
			5.2.2.4	Modelado y renderización	5.2.2.3	16	28	64	32				
			5.2.2.5	Documentación diseño a presentar - 2da versión	5.2.2.4	4	7	16	8				
			5.2.2.6	Lista verificación entregables	5.2.2.5	2	4	8	4				
			5.2.2.7	Reunión de Presentación a Interesados	5.2.2.6	1	2	3	2				
			5.2.2.8	Documentar feedback recibido	5.2.2.7	1	2	4	2				

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

282

Nivel de desglose EDT					Actividad Predecesora	Valor Optimista (To)	Mas Probable (Tm)	Valor Pesimista (Tp)	Valor Esperado (PERT)	
1	2	3	4	5						
6	5.2	5.2.3	Diseño Final - Tercera Versión (Segunda Versión + Espacios comunes)							
			5.2.3.1	Revisión Requerimientos Detallados Finales y Último Feedback		5.2.2	4	8	12	8
			5.2.3.2	Desarrollo del Diseño - 3era versión		5.2.3.1	8	20	56	24
			5.2.3.3	Lista verificación requerimientos		5.2.3.2	4	7	16	8
			5.2.3.4	Modelado y renderización		5.2.3.3	16	28	64	32
			5.2.3.5	Documentación diseño a presentar - 1era versión		5.2.3.4	4	7	16	8
			5.2.3.6	Lista verificación entregables		5.2.3.5	2	4	8	4
			5.2.3.7	Reunión de Presentación a Interesados		5.2.3.6	1	2	3	2
		5.2.3.8	Documentar feedback recibido		5.2.3.7	1	2	4	2	
		5.2.4	Diseño Final - Versión Final (Edificio Completo)							
			5.2.4.1	Revisión Requerimientos Detallados Finales y Último Feedback		5.2.3	2	4	8	4
			5.2.4.2	Desarrollo del Diseño - Versión Final		5.2.4.1	8	14	32	16
			5.2.4.3	Lista verificación requerimientos		5.2.4.2	4	7	16	8
			5.2.4.4	Modelado y renderización		5.2.4.3	8	14	32	16
			5.2.4.5	Documentación diseño a presentar - Versión Final		5.2.4.4	4	7	16	8
			5.2.4.6	Lista verificación entregables		5.2.4.5	2	4	8	4
			5.2.4.7	Reunión de Presentación a Interesados		5.2.4.6	1	2	3	2
		5.2.4.8	Documentar feedback recibido		5.2.4.7	1	2	4	2	
		5.2.5	Aprobación Formal Diseño Final							
			5.2.5.1	Acta Aceptación + Encuesta		5.2.4	0,5	1	4	1
			5.2.5.2	Actualización Información Proyecto		5.2.5.1	1	2	8	3
			5.2.5.3	Aprobación Formal del Diseño Final		5.2.5.2	8	16	40	19
			5.2.5.4	Reserva Contingencias		5.2.5.3				
	5.3	8° Hito - Diseño Final				5.2.5				
	Documentación Técnica									
	6.1	Planos Arquitectónicos								
		6.1.1	Confección de Planos		5.2.4.8	16	28	64	32	
		6.1.2	Revisión, Ajustes y Firmas		6.1.1	4	8	12	8	
	6.2	Planos Estructurales								
		6.2.1	Confección de Planos		6.1.2	16	28	64	32	
		6.2.2	Revisión, Ajustes y Firmas		6.2.1	4	8	12	8	
	6.3	Planos de Instalaciones								
6.3.1		Instalación Eléctrica								
		6.3.1.1	Confección de Planos		5.2.4.8	16	36	80	40	
		6.3.1.2	Revisión, Ajustes y Firmas		6.3.1.1, 6.2.2	4	8	12	8	
6.3.2		Instalación Sanitaria y Gas								
		6.3.2.1	Confección de Planos		5.2.4.8	42	56	72	56	
		6.3.2.2	Revisión, Ajustes y Firmas		6.3.2.1, 6.3.1.2	4	8	12	8	
6.3.3		Instalación Contra Incendios								
		6.3.3.1	Confección de Planos		6.3.2.2	8	14	32	16	
		6.3.3.2	Revisión, Ajustes y Firmas		6.3.3.1	4	8	12	8	
6.4	Plano Unico									
	6.4.1	Confección de Planos		6.3.3.2	16	28	64	32		
	6.4.2	Revisión, Ajustes y Firmas		6.4.1	4	8	12	8		
6.5	Computo y Presupuesto									
	6.5.1	Estimación Materiales y presupuesto		6.4.2	16	28	64	32		

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

283

Nivel de desglose EDT					Actividad Predecesora	Valor Optimista (To)	Mas Probable (Tm)	Valor Pesimista (Tp)	Valor Esperado (PERT)	
1	2	3	4	5						
7		6.5.2	Estimación Materiales y presupuesto			6.5.1	8	20	56	24
		6.5.3	Revisión, Ajustes y Firmas			6.5.2	8	16	26	16
	6.6	Detalles Constructivos y Pliegos								
		6.6.1	Desarrollo de pliegos para materiales			6.5.3	16	36	80	40
		6.6.2	Desarrollo de pliegos para servicios			6.6.1	16	36	80	40
		6.6.3	Revisión, Ajustes y Firmas			6.6.2	8	16	26	16
	6.7	Reunión Validación Documentación Técnica								
		6.7.1	Elaboración de Presentación			6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5, 6.6	2	4	8	4
		6.7.2	Revisión y Ajustes a la presentación			6.7.1	0,5	1	4	1
		6.7.3	Reunión de Validación con Interesados			6.7.2	1	2	3	2
	6.8	Aprobación Formal Documentación Técnica								
		6.8.1	Acta Aceptación + Encuesta			6.7.3	1	2	4	2
		6.8.2	Actualización Información Proyecto			6.8.1	2	4	8	4
		6.8.3	Aprobación Formal de Documentación Técnica			6.8.2	8	16	40	19
		6.8.4	Reserva Contingencias			6.8.3				
	6.9	9° Hito - Documentación Técnica				6.8				
	Cierre									
	7.1	Cierre de Contratos								
		7.1.1	Actualización de información			6.8.2	2	4	8	4
		7.1.2	Evaluación de Proveedores			7.1.1	1	2	4	2
		7.1.3	Cierre de contratos			7.1.2	1	2	4	2
	7.2	Documentación Final del Proyecto								
		7.2.1	Revisión y actualización de registros			7.1.3	8	16	26	16
		7.2.2	Revisión y validación			7.2.1	2	4	8	4
	7.3	Lecciones Aprendidas								
		7.3.1	Taller de lecciones aprendidas			7.2.2	1	2	4	2
		7.3.2	Documentación lecciones aprendidas			7.3.1	4	7	16	8
7.4	Informe Final									
	7.4.1	Elaboración Informe			7.3.2	16	28	64	32	
	7.4.2	Revisión y ajustes			7.4.1	2	4	8	4	
7.5	Reunión de Cierre de Proyecto									
	7.5.1	Elaboración presentación final			7.4.2	4	6	8	6	
	7.5.2	Revisión y Ajustes			7.5.1	1	2	4	2	
	7.5.3	Reunión de Cierre de Proyecto con Interesados			7.5.2	1	2	3	2	
7.6	Aprobación Formal Informe Final y Cierre									
	7.6.1	Acta Aceptación + Encuesta			7.5.3	1	2	4	2	
	7.6.2	Aprobación Informe Final y Cierre de Proyecto			7.6.1	8	16	40	19	
7.7	10° Hito - Cierre del Proyecto				7.6					
8	Gestión del Proyecto									
	8.1	Adquisiciones								
		8.1.1	Publicación de Solicitudes de Ofertas o Cotizaciones			2.1.1	80	120	160	120
		8.1.2	Evaluación y Selección			8.1.1	16	36	80	40
		8.1.3	Firma de Contratos			8.1.2	8	16	26	16
		Reserva Contingencias			8.1.3					
	8.2	Reuniones								
	8.2.1	Reuniones Internas (Equipo Proyecto)								

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

284

Nivel de desglose EDT					Actividad Predecesora	Valor Optimista (To)	Mas Probable (Tm)	Valor Pesimista (Tp)	Valor Esperado (PERT)
1	2	3	4	5					
			8.2.1.1	Reunión Inicial - Formación Equipo		1	2	3	2
			8.2.1.2	Reunión Semanal - 01		0,5	1	2	1
			8.2.1.3	Reunión Semanal - 02		0,5	1	2	1
			8.2.1.4	Reunión Semanal - 03		0,5	1	2	1
			8.2.1.5	Reunión Semanal - 04		0,5	1	2	1
			8.2.1.6	Reunión Semanal - 05		0,5	1	2	1
			8.2.1.7	Reunión Semanal - 06		0,5	1	2	1
			8.2.1.8	Reunión Semanal - 07		0,5	1	2	1
			8.2.1.9	Reunión Semanal - 08		0,5	1	2	1
			8.2.1.10	Reunión Semanal - 09		0,5	1	2	1
			8.2.1.11	Reunión Semanal - 10		0,5	1	2	1
			8.2.1.12	Reunión Semanal - 11		0,5	1	2	1
			8.2.1.13	Reunión Semanal - 12		0,5	1	2	1
			8.2.1.14	Reunión Semanal - 13		0,5	1	2	1
			8.2.1.15	Reunión Semanal - 14		0,5	1	2	1
			8.2.1.16	Reunión Semanal - 15		0,5	1	2	1
			8.2.1.17	Reunión Semanal - 16		0,5	1	2	1
			8.2.1.18	Reunión Semanal - 17		0,5	1	2	1
			8.2.1.19	Reunión Semanal - 18		0,5	1	2	1
			8.2.1.20	Reunión Semanal - 19		0,5	1	2	1
			8.2.1.21	Reunión Semanal - 20		0,5	1	2	1
			8.2.1.22	Reunión Semanal - 21		0,5	1	2	1
			8.2.1.23	Reunión Semanal - 22		0,5	1	2	1
			8.2.1.24	Reunión Semanal - 23		0,5	1	2	1
			8.2.1.25	Reunión Semanal - 24		0,5	1	2	1
			8.2.1.26	Reunión Semanal - 26		0,5	1	2	1
			8.2.1.27	Reunión Semanal - 27		0,5	1	2	1
			8.2.1.28	Reunión Semanal - 28		0,5	1	2	1
			8.2.1.29	Reunión Semanal - 29		0,5	1	2	1
			8.2.1.30	Reunión Semanal - 30		0,5	1	2	1
			8.2.1.31	Reunión Semanal - 31		0,5	1	2	1
			8.2.1.32	Reunión Semanal - 32		0,5	1	2	1
		8.2.2	Reuniones Internas (Patrocinador)						
			8.2.2.1	Reunión Quincenal - 01		0,5	1	2	1
			8.2.2.2	Reunión Quincenal - 02		0,5	1	2	1
			8.2.2.3	Reunión Quincenal - 03		0,5	1	2	1
			8.2.2.4	Reunión Quincenal - 04		0,5	1	2	1
			8.2.2.5	Reunión Quincenal - 05		0,5	1	2	1
			8.2.2.6	Reunión Quincenal - 06		0,5	1	2	1
			8.2.2.7	Reunión Quincenal - 07		0,5	1	2	1
			8.2.2.8	Reunión Quincenal - 08		0,5	1	2	1
			8.2.2.9	Reunión Quincenal - 09		0,5	1	2	1
			8.2.2.10	Reunión Quincenal - 10		0,5	1	2	1
			8.2.2.11	Reunión Quincenal - 11		0,5	1	2	1
			8.2.2.12	Reunión Quincenal - 12		0,5	1	2	1
			8.2.2.13	Reunión Quincenal - 13		0,5	1	2	1
			8.2.2.14	Reunión Quincenal - 14		0,5	1	2	1
			8.2.2.15	Reunión Quincenal - 15		0,5	1	2	1

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

285

Nivel de desglose EDT					Actividad Predecesora	Valor Optimista (To)	Mas Probable (Tm)	Valor Pesimista (Tp)	Valor Esperado (PERT)			
1	2	3	4	5								
		8.2.3	8.2.2.16	Reunión Quincenal - 16			0,5	1	2	1		
			Reuniones Externas (Interesados)									
			8.2.3.1	Reunión Mensual de Avance - 01			0,5	1	2	1		
			8.2.3.2	Reunión Mensual de Avance - 02			0,5	1	2	1		
			8.2.3.3	Reunión Mensual de Avance - 03			0,5	1	2	1		
			8.2.3.4	Reunión Mensual de Avance - 04			0,5	1	2	1		
			8.2.3.5	Reunión Mensual de Avance - 05			0,5	1	2	1		
	8.3	Informes										
		8.3.1	Informe de Avance Mensual - 01					16	32	48	32	
		8.3.2	Informe de Avance Mensual - 02					16	32	48	32	
		8.3.3	Informe de Avance Mensual - 03					16	32	48	32	
		8.3.4	Informe de Avance Mensual - 04					16	32	48	32	
		8.3.5	Informe de Avance Mensual - 05					16	32	48	32	
	8.4	Monitoreo y Control										
		8.4.1	Solicitudes y Registro de Cambios									
			8.4.1.1	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 01					8	12	28	14
			8.4.1.2	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 02					4	6	8	6
			8.4.1.3	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 03					4	6	8	6
			8.4.1.4	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 04					4	6	8	6
			8.4.1.5	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 05					4	6	8	6
			8.4.1.6	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 06					4	6	8	6
			8.4.1.7	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 07					4	6	8	6
			8.4.1.8	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 08					4	6	8	6
			8.4.1.9	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 09					4	6	8	6
			8.4.1.10	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 10					8	20	56	24
			8.4.1.11	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 11					8	20	56	24
			8.4.1.12	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 12					8	20	56	24
			8.4.1.13	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 13					8	20	56	24
			8.4.1.14	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 14					8	20	56	24
			8.4.1.15	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 15					8	20	56	24
			8.4.1.16	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 16					8	20	56	24
			8.4.1.17	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 17					8	20	56	24
8.4.1.18			Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 18					8	20	56	24	
8.4.1.19			Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 19					8	20	56	24	
8.4.1.20			Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 20					8	20	56	24	
8.4.1.21			Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 21					8	20	56	24	
8.4.1.22			Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 22					8	20	56	24	
8.4.1.23			Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 23					8	20	56	24	
8.4.1.24			Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 24					8	20	56	24	
8.4.1.25	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 25					8	20	56	24			
8.4.2	Monitoreo y control del plan de gestion											
	8.4.2.1	Revisión Semanal Planes Gestión - 01					8	16	26	16		
	8.4.2.2	Revisión Semanal Planes Gestión - 02					8	20	56	24		
	8.4.2.3	Revisión Semanal Planes Gestión - 03					8	20	56	24		
	8.4.2.4	Revisión Semanal Planes Gestión - 04					8	20	56	24		
	8.4.2.5	Revisión Semanal Planes Gestión - 05					8	20	56	24		
	8.4.2.6	Revisión Semanal Planes Gestión - 06					8	20	56	24		
	8.4.2.7	Revisión Semanal Planes Gestión - 07					8	20	56	24		

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

286

Nivel de desglose EDT					Actividad Predecesora	Valor Optimista (To)	Mas Probable (Tm)	Valor Pesimista (Tp)	Valor Esperado (PERT)
1	2	3	4	5					
			8.4.2.8	Revisión Semanal Planes Gestión - 08		8	20	56	24
			8.4.2.9	Revisión Semanal Planes Gestión - 09		8	20	56	24
			8.4.2.10	Revisión Semanal Planes Gestión - 10		8	20	56	24
			8.4.2.11	Revisión Semanal Planes Gestión - 11		8	20	56	24
			8.4.2.12	Revisión Semanal Planes Gestión - 12		8	20	56	24
			8.4.2.13	Revisión Semanal Planes Gestión - 13		8	20	56	24
			8.4.2.14	Revisión Semanal Planes Gestión - 14		8	20	56	24
			8.4.2.15	Revisión Semanal Planes Gestión - 15		8	20	56	24
			8.4.2.16	Revisión Semanal Planes Gestión - 16		8	20	56	24
			8.4.2.17	Revisión Semanal Planes Gestión - 17		8	20	56	24
			8.4.2.18	Revisión Semanal Planes Gestión - 18		8	20	56	24
			8.4.2.19	Revisión Semanal Planes Gestión - 19		8	20	56	24
			8.4.2.20	Revisión Semanal Planes Gestión - 20		8	20	56	24
			8.4.2.21	Revisión Semanal Planes Gestión - 21		8	20	56	24
			8.4.2.22	Revisión Semanal Planes Gestión - 22		8	20	56	24
			8.4.2.23	Revisión Semanal Planes Gestión - 23		8	20	56	24
			8.4.2.24	Revisión Semanal Planes Gestión - 24		8	20	56	24
			8.4.2.25	Revisión Semanal Planes Gestión - 25		8	20	56	24

									Cálculo del Esfuerzo (Horas)													
Tipo	PM	EDT	Actividad	Inicio	Fin	Duración Horas	Esfuerzo Horas	Predecesora	E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	E4	E5	RA	CD	Esfuerzo Total
tarea	3	1.3.2	Revisión y Ajustes	12/7/2023	12/7/2023	2	4	1.3.1					2	2								4
tarea	3	1.3.3	Reunión con Interesados	14/7/2023	14/7/2023	2	12	1.3.2, 1.2.3	2	2	2	2	2	2								12
hito	2	1.4	1° Hito - Inicio del Proyecto	14/7/2023	14/7/2023	0	0	1.3														0
ETAPA	1	2	Planificación Detallada	13/7/2023	11/9/2023	339	1426,5		312	312	174	174	269	31	51	51	51	0	0	0	2	1427
grupo	2	2.1	Plan de Gestión del Proyecto	13/7/2023	31/8/2023	286	1023,5		254	254	119	119	216	28	11	11	11	0	0	0	1	1024
grupo	3	2.1.1	Plan de Gestión de Adquisiciones	13/7/2023	18/7/2023	29	78		26	26	0	0	25	1	0	0	0	0	0	0	0	78
tarea	4	2.1.1.1	Elaboración Plan de Adquisiciones	13/7/2023	13/7/2023	4	12	1.3.1	4	4			4									12
tarea	4	2.1.1.2	Necesidades de Adquisicion	13/7/2023	13/7/2023	1	3	2.1.1.1	1	1			1									3
tarea	4	2.1.1.3	Proveedores Preseleccionados	13/7/2023	13/7/2023	1	2	2.1.1.2	1	1												2
tarea	4	2.1.1.4	Matriz de Evaluación de Proveedores	13/7/2023	14/7/2023	4	11	2.1.1.3	4	4			3									11
tarea	4	2.1.1.5	Términos de Referencia	14/7/2023	18/7/2023	16	48	2.1.1.4	16	16			16									48
tarea	4	2.1.1.6	Revisión y ajustes al Plan	18/7/2023	18/7/2023	1	2	2.1.1.5					1	1								2
grupo	3	2.1.2	Plan de Gestión de Interesados	18/7/2023	20/7/2023	12	29		10	10	0	0	8	1	0	0	0	0	0	0	0	29
tarea	4	2.1.2.1	Elaboración Plan de Interesados	18/7/2023	18/7/2023	2	5	2.1.1.5	2	2			1									5
tarea	4	2.1.2.2	Registro de Interesados	18/7/2023	19/7/2023	4	11	2.1.2.1	4	4			3									11
tarea	4	2.1.2.3	Matriz de Involucramiento de Interesados	19/7/2023	19/7/2023	4	11	2.1.2.2	4	4			3									11
tarea	4	2.1.2.4	Revisión y ajustes al Plan	20/7/2023	20/7/2023	1	2	2.1.2.3					1	1								2
grupo	3	2.1.3	Plan de Gestión de Calidad	20/7/2023	25/7/2023	25	70		24	24	0	0	21	1	0	0	0	0	0	0	0	70
tarea	4	2.1.3.1	Elaboración Plan de Calidad	20/7/2023	20/7/2023	4	10	2.1.2.3	4	4			2									10
tarea	4	2.1.3.2	Requerimientos y Objetivos de Calidad	20/7/2023	20/7/2023	4	12	2.1.3.1	4	4			4									12
tarea	4	2.1.3.3	Lista de Verificación del Control de Calidad	21/7/2023	21/7/2023	8	24	2.1.3.2	8	8			8									24
tarea	4	2.1.3.4	Lista de Verificación para la Aceptación de Entregables	24/7/2023	24/7/2023	8	22	2.1.3.3	8	8			6									22
tarea	4	2.1.3.5	Revisión y ajustes al Plan	25/7/2023	25/7/2023	1	2	2.1.3.4					1	1								2
grupo	3	2.1.4	Plan de Gestión del Alcance	25/7/2023	28/7/2023	32	119		30	30	16	16	26	1	0	0	0	0	0	0	0	119

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

290

Tipo	Nº	EDT	Actividad	Inicio	Fin	Duración Horas	Esfuerzo Horas	Predecesora	Cálculo del Esfuerzo (Horas)													Esfuerzo Total
									E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	E4	E5	RA	CD	
tarea	4	2.1.4.1	Elaboración Plan de Gestión Alcance	25/7/2023	25/7/2023	2	6	2.1.3.4	2	2			2									6
tarea	4	2.1.4.2	Enunciado del Alcance	25/7/2023	25/7/2023	4	11	2.1.4.1	4	4			3									11
tarea	4	2.1.4.3	Estructura de Desglose de Trabajo	25/7/2023	26/7/2023	8	24	2.1.4.2	8	8			8									24
tarea	4	2.1.4.4	Diccionario de la EDT	26/7/2023	28/7/2023	16	76	2.1.4.3	16	16	16	16	12									76
tarea	4	2.1.4.5	Revisión y ajustes al Plan	28/7/2023	28/7/2023	1	2	2.1.4.4					1	1								2
grupo	3	2.1.5	Plan de Gestión de Riesgos	28/7/2023	4/8/2023	35	160		33	33	11	11	31	8	11	11	11	0	0	0	0	160
tarea	4	2.1.5.1	Elaboración Plan de Gestión Riesgos	28/7/2023	31/7/2023	4	19	2.1.4.4	4	4	4	4	3									19
grupo	4	2.1.5.2	Registro de Riesgos	31/7/2023	1/8/2023	6	23		6	6	1	1	5	1	1	1	1	0	0	0	0	23
tarea	5	2.1.5.2.1	Análisis de Activos de la Organización	31/7/2023	31/7/2023	2	6	2.1.5.1	2	2			2									6
tarea	5	2.1.5.2.2	Análisis Supuestos y Restricciones	31/7/2023	31/7/2023	1	3	2.1.5.2.1	1	1			1									3
tarea	5	2.1.5.2.3	Sesión de lluvia de Ideas	31/7/2023	31/7/2023	1	9	2.1.5.2.2	1	1	1	1	1	1	1	1	1					9
tarea	5	2.1.5.2.4	Elaboración Registro de Riesgos	31/7/2023	1/8/2023	2	5	2.1.5.2.3	2	2			1									5
grupo	4	2.1.5.3	Matriz de Evaluación e Impacto	1/8/2023	1/8/2023	7	44		7	7	2	2	6	2	6	6	6	0	0	0	0	44
tarea	5	2.1.5.3.1	Taller de evaluación de riesgos	1/8/2023	1/8/2023	2	18	2.1.5.2.4	2	2	2	2	2	2	2	2	2					18
tarea	5	2.1.5.3.2	Análisis de impactos	1/8/2023	1/8/2023	4	23	2.1.5.3.1	4	4			3		4	4	4					23
tarea	5	2.1.5.3.3	Elaboración matriz probabilidad e impacto	1/8/2023	1/8/2023	1	3	2.1.5.3.2	1	1			1									3
grupo	4	2.1.5.4	Plan de Respuestas a Riesgos	2/8/2023	3/8/2023	9	48		8	8	4	4	8	4	4	4	4	0	0	0	0	48
tarea	5	2.1.5.4.1	Determinar Planes de Respuesta	2/8/2023	2/8/2023	4	32	2.1.5.3.3	4	4	4	4	4		4	4	4					32
tarea	5	2.1.5.4.2	Consensuar estrategias y Planes	2/8/2023	3/8/2023	4	16	2.1.5.4.1	4	4			4	4								16
grupo	4	2.1.5.5	Riesgos Residuales	3/8/2023	4/8/2023	8	24		8	8	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	24
tarea	5	2.1.5.5.1	Determinar Riesgos Residuales	3/8/2023	3/8/2023	1	3	2.1.5.4.2	1	1			1									3
tarea	5	2.1.5.5.2	Cuantificar Impacto Riesgos Residuales	3/8/2023	4/8/2023	7	21	2.1.5.5.1	7	7			7									21
tarea	4	2.1.5.6	Revisión y ajustes al Plan	4/8/2023	4/8/2023	1	2	2.1.5.5.2					1	1								2

									Cálculo del Esfuerzo (Horas)													
Tipo	Nivel	EDT	Actividad	Inicio	Fin	Duración Horas	Esfuerzo Horas	Predecesora	E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	E4	E5	RA	CD	Esfuerzo Total
grupo	3	2.1.6	Plan de Gestión de Entregables	4/8/2023	8/8/2023	18	55,5		17	17	3	3	15	1	0	0	0	0	0	0	0	56
tarea	4	2.1.6.1	Elaboración Plan de Gestión Entregables	4/8/2023	4/8/2023	3	13,5	2.1.5.5.2	3	3	3	3	2									14
tarea	4	2.1.6.2	Criterios de Aceptación de Entregables	4/8/2023	7/8/2023	6	18	2.1.6.1	6	6			6									18
tarea	4	2.1.6.3	Actividades de Aceptación de Entregables	7/8/2023	8/8/2023	8	22	2.1.6.2	8	8			6									22
tarea	4	2.1.6.4	Revisión y ajustes al Plan	8/8/2023	8/8/2023	1	2	2.1.6.3					1	1								2
grupo	3	2.1.7	Plan de Gestión de Recursos	8/8/2023	8/8/2023	5	12		4	4	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	12
tarea	4	2.1.7.1	Elaboración Plan de Gestión Recursos	8/8/2023	8/8/2023	4	10	2.1.6.3	4	4			2									10
tarea	4	2.1.7.2	Revisión y ajustes al Plan	8/8/2023	8/8/2023	1	2	2.1.7.1					1	1								2
grupo	3	2.1.8	Plan de Gestión de Comunicaciones	8/8/2023	10/8/2023	13	27,5		10	10	0	0	7	1	0	0	0	0	0	0	0	28
tarea	4	2.1.8.1	Elaboración Plan de Gestión Comunicaciones	8/8/2023	9/8/2023	4	10	2.1.7.1	4	4			2									10
tarea	4	2.1.8.2	Necesidades de Información de Interesados	9/8/2023	9/8/2023	3	8	2.1.8.1	3	3			2									8
tarea	4	2.1.8.3	Matriz de Comunicaciones	9/8/2023	10/8/2023	3	7,5	2.1.8.2	3	3			2									8
tarea	4	2.1.8.4	Revisión y ajustes al Plan	10/8/2023	10/8/2023	1	2	2.1.8.3					1	1								2
grupo	3	2.1.9	Plan de Gestión de Cambios	10/8/2023	10/8/2023	7	16		6	6	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	16
tarea	4	2.1.9.1	Elaboración Plan de Gestión Cambios	10/8/2023	10/8/2023	6	14	2.1.8.3	6	6			2									14
tarea	4	2.1.9.2	Revisión y ajustes al Plan	10/8/2023	10/8/2023	1	2	2.1.9.1					1	1								2
grupo	3	2.1.10	Plan de Gestión de Requerimientos	10/8/2023	15/8/2023	20	83,5		19	19	16	16	13	1	0	0	0	0	0	0	0	84
tarea	4	2.1.10.1	Elaboración Plan de Gestión Requerimientos	10/8/2023	11/8/2023	3	7,5	2.1.9.1	3	3			2									8
tarea	4	2.1.10.2	Registro de Requerimientos	11/8/2023	14/8/2023	8	38	2.1.10.1	8	8	8	8	6									38
tarea	4	2.1.10.3	Matriz de Trazabilidad de Requerimientos	14/8/2023	15/8/2023	8	36	2.1.10.2	8	8	8	8	4									36
tarea	4	2.1.10.4	Revisión y ajustes al Plan	15/8/2023	15/8/2023	1	2	2.1.10.3					1	1								2
grupo	3	2.1.11	Plan de Gestión de Cronograma	15/8/2023	22/8/2023	39	177		36	36	36	36	31	2	0	0	0	0	0	0	0	177

[illegible]

									Cálculo del Esfuerzo (Horas)													
Tipo	PM	EDT	Actividad	Inicio	Fin	Duración Horas	Esfuerzo Horas	Predecesora	E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	E4	E5	RA	CD	Esfuerzo Total
tarea	4	2.3.4.2	Presentación - Revisión y ajustes	6/9/2023	6/9/2023	2	4	2.3.4.1					2	2								4
tarea	4	2.3.4.3	Reunión Presentación Requerimientos Generales	7/9/2023	7/9/2023	1	6	2.3.4.2	1	1	1	1	1	1								6
grupo	3	2.3.5	Aprobación Formal Requerimientos Generales	6/9/2023	11/9/2023	22	7		3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	7
tarea	4	2.3.5.1	Acta de Aceptación + Encuesta	6/9/2023	6/9/2023	2	4	2.3.4.1	2	2												4
tarea	4	2.3.5.2	Actualización Información del Proyecto	7/9/2023	7/9/2023	1	2	2.3.5.1	1	1												2
tarea	4	2.3.5.3	Aprobación Formal Requerimientos Generales	7/9/2023	11/9/2023	19	1	2.3.5.1, 2.3.4.3												1		1
hito	3	2.3.6	3° Hito - Requerimientos Generales	11/9/2023	11/9/2023	0	0	2.3.5														
ETAPA	1	3	Análisis de Viabilidad	29/8/2023	6/10/2023	222	394,19		17	17	1	1	21	16	80	160	80	0	0	0	1	394
grupo	2	3.1	Informe de Estudio de Suelo	29/8/2023	15/9/2023	104	88		0	0	0	0	8	0	0	80	0	0	0	0	0	88
tarea	3	3.1.1	Elaboración de Informe	29/8/2023	12/9/2023	80	80	8.1								80						80
tarea	3	3.1.2	Reserva Contingencias	12/9/2023	15/9/2023	24	0	3.1.1														0
tarea	3	3.1.3	Revisión y Ajustes	12/9/2023	13/9/2023	8	8	3.1.1					8									8
grupo	2	3.2	Informe de Aspectos de Infraestructura	5/9/2023	22/9/2023	104	84	8.1, 2.3.2	0	0	0	0	4	0	0	0	80	0	0	0	0	84
tarea	3	3.2.1	Elaboración de Informe	5/9/2023	19/9/2023	80	80	2.3.2									80					80
tarea	3	3.2.2	Reserva Contingencias	19/9/2023	22/9/2023	24	0	3.2.1														0
tarea	3	3.2.3	Revisión y Ajustes	19/9/2023	19/9/2023	4	4	3.2.1, 3.1.3					4									4
grupo	2	3.3	Informe de Aspectos Legales	5/9/2023	22/9/2023	104	84	8.1, 2.3.2	0	0	0	0	0	4	80	0	0	0	0	0	0	84
tarea	3	3.3.1	Elaboración Informe	5/9/2023	19/9/2023	80	80	2.3.2							80							80
tarea	3	3.3.2	Reserva Contingencias	19/9/2023	22/9/2023	24	0	3.3.1														0
tarea	3	3.3.3	Revisión y Ajustes	19/9/2023	19/9/2023	4	4	3.3.1						4								4
grupo	2	3.4	Informe Impacto Ambiental	5/9/2023	22/9/2023	104	88	8.1, 2.3.2	0	0	0	0	0	8	0	80	0	0	0	0	0	88
tarea	3	3.4.1	Elaboración Informe	5/9/2023	19/9/2023	80	80	2.3.2								80						80
tarea	3	3.4.2	Reserva Contingencias	19/9/2023	22/9/2023	24	0	3.4.1														0
tarea	3	3.4.3	Revisión y Ajustes	19/9/2023	20/9/2023	8	8	3.3.1, 3.3.3						8								8
grupo	2	3.5	Informe Final Análisis de Viabilidad	22/9/2023	25/9/2023	10	18		8	8	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

296

									Cálculo del Esfuerzo (Horas)													
Tipo	Nº	EDT	Actividad	Inicio	Fin	Duración Horas	Esfuerzo Horas	Predecesora	E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	E4	E5	RA	CD	Esfuerzo Total
tarea	4	4.1.1.5	Listado Compilado de Requerimientos Detallados Iniciales	14/9/2023	15/9/2023	9	18	4.1.1.4			9	9										18
grupo	3	4.1.2	Reunión Validación Requerimientos Detallados Iniciales	18/9/2023	18/9/2023	7	21		2	2	6	6	3	2	0	0	0	0	0	0	0	21
tarea	4	4.1.2.1	Elaboración de Presentación	18/9/2023	18/9/2023	4	8	4.1.1.5			4	4										8
tarea	4	4.1.2.2	Revisión y Ajustes a la presentación	18/9/2023	18/9/2023	1	1	4.1.2.1					1									1
tarea	4	4.1.2.3	Reunión de Validación con Interesados	18/9/2023	18/9/2023	2	12	4.1.2.2	2	2	2	2	2	2								12
grupo	3	4.1.3	Aprobación Formal Requerimientos Detallados Iniciales	18/9/2023	21/9/2023	25	13		6	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	13
tarea	4	4.1.3.1	Acta Aceptación + Encuesta	18/9/2023	19/9/2023	2	4	4.1.2.3	2	2												4
tarea	4	4.1.3.2	Actualización Información Proyecto	19/9/2023	19/9/2023	4	8	4.1.3.1	4	4												8
tarea	4	4.1.3.3	Aprobación Formal de Requerimientos Detallados Iniciales	19/9/2023	21/9/2023	19	1	4.1.3.2													1	1
hito	3	4.1.4	5° Hito - Requerimientos Detallados Iniciales	22/9/2023	22/9/2023	0	0	4.1.3														
grupo	2	4.2	Diseño Conceptual	18/9/2023	18/10/2023	175	365,71		39	39	126	126	11	6	0	9	9	0	0	0	1	366
grupo	3	4.2.1	Diseño Conceptual - Primera Versión	18/9/2023	27/9/2023	56	139		7	7	55	55	3	2	0	5	5	0	0	0	0	139
tarea	4	4.2.1.1	Revisión Requerimientos Detallados	18/9/2023	19/9/2023	8	16	4.1.2.3			8	8										16
tarea	4	4.2.1.2	Aspectos generales para el diseño	19/9/2023	20/9/2023	4	16	4.2.1.1			4	4				4	4					16
tarea	4	4.2.1.3	Visitas a inmuebles e investigación	20/9/2023	22/9/2023	16	32	4.2.1.2			16	16										32
tarea	4	4.2.1.4	Desarrollo de ideas graficas iniciales	22/9/2023	26/9/2023	16	32	4.2.1.3			16	16										32
tarea	4	4.2.1.5	Puesta en comun y revisión de integración de requisitos	26/9/2023	26/9/2023	1	7	4.2.1.4	1	1	1	1	1			1	1					7

[illegible]

[illegible]

									Cálculo del Esfuerzo (Horas)													
Tipo	PM	EDT	Actividad	Inicio	Fin	Duración Horas	Esfuerzo Horas	Predecesora	E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	E4	E5	RA	CD	Esfuerzo Total
tarea	4	5.1.2.2	Revisión y Ajustes a la presentación	20/10/2023	20/10/2023	1	1	5.1.2.1					1									1
tarea	4	5.1.2.3	Reunión de Validación con Interesados	20/10/2023	20/10/2023	2	12	5.1.2.2	2	2	2	2	2	2								12
grupo	3	5.1.3	Aprobación Formal Requerimientos Detallados Finales	23/10/2023	26/10/2023	25	13		6	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	13
tarea	4	5.1.3.1	Acta Aceptación + Encuesta	23/10/2023	23/10/2023	2	4	5.1.2.3	2	2												4
tarea	4	5.1.3.2	Actualización Información Proyecto	23/10/2023	23/10/2023	4	8	5.1.3.1	4	4												8
tarea	4	5.1.3.3	Aprobación Formal de Requerimientos Detallados Iniciales	23/10/2023	26/10/2023	19	1	5.1.3.2												1		1
hito	3	5.1.4	7° Hito - Requerimientos Detallados Finales	26/10/2023	26/10/2023	0	0	5.1.3														
grupo	2	5.2	Diseño Final	23/10/2023	2/1/2024	398	839		46	46	324	324	8	8	2	40	40	0	0	0	1	839
grupo	3	5.2.1	Diseño Final - Primera Versión (PB, Subsuelo, 1° y 2° Piso - Coworking)	23/10/2023	7/11/2023	90	226		12	12	88	88	2	2	0	11	11	0	0	0	0	226
tarea	4	5.2.1.1	Revisión Requerimientos Detallados Finales y Último Feedback	23/10/2023	23/10/2023	8	20	5.1.2			8	8				2	2					20
tarea	4	5.2.1.2	Desarrollo del Diseño - 1era versión	24/10/2023	26/10/2023	24	60	5.2.1.1			24	24				6	6					60
tarea	4	5.2.1.3	Lista verificación requerimientos	27/10/2023	27/10/2023	8	38	5.2.1.2	8	8	8	8				3	3					38
tarea	4	5.2.1.4	Modelado y renderización	30/10/2023	3/11/2023	32	64	5.2.1.3			32	32										64
tarea	4	5.2.1.5	Documentación diseño a presentar - 1era versión	3/11/2023	6/11/2023	8	16	5.2.1.4			8	8										16
tarea	4	5.2.1.6	Lista verificación entregables	6/11/2023	6/11/2023	4	8	5.2.1.5			4	4										8
tarea	4	5.2.1.7	Reunión de Presentación a Interesados	6/11/2023	6/11/2023	2	12	5.2.1.6	2	2	2	2	2	2								12

[illegible]

[illegible]

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

302

Tipo	Nº	EDT	Actividad	Inicio	Fin	Duración Horas	Esfuerzo Horas	Predecesora	Cálculo del Esfuerzo (Horas)													Esfuerzo Total
									E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	E4	E5	RA	CD	
ETAPA	1	6	Documentación Técnica	19/12/2023	4/3/2024	410	1280		8	8	334	334	3	2	10	235	233	48	64	0	1	1280
grupo	2	6.1	Planos Arquitectónicos	19/12/2023	27/12/2023	41	147		0	0	40	40	0	0	0	34	34	0	0	0	0	147
tarea	3	6.1.1	Confección de Planos	19/12/2023	26/12/2023	32	128	5.2.4.8			32	32				32	32					128
tarea	3	6.1.2	Revisión, Ajustes y Firmas	26/12/2023	27/12/2023	8	19	6.1.1			8	8				2	2					19
grupo	2	6.2	Planos Estructurales	27/12/2023	4/1/2024	40	147		0	0	40	40	0	0	0	34	34	0	0	0	0	147
tarea	3	6.2.1	Confección de Planos	27/12/2023	3/1/2024	32	128	6.1.2			32	32				32	32					128
tarea	3	6.2.2	Revisión, Ajustes y Firmas	3/1/2024	4/1/2024	8	19	6.2.1			8	8				2	2					19
grupo	2	6.3	Planos de Instalaciones	19/12/2023	11/1/2024	122	197		0	0	40	40	0	0	1	3	1	48	64	0	0	197
grupo	3	6.3.1	Instalación Eléctrica	19/12/2023	5/1/2024	89	65		0	0	8	8	0	0	0	1	0	48	0	0	0	65
tarea	4	6.3.1.1	Confección de Planos	19/12/2023	27/12/2023	40	40	5.2.4.8										40				40
tarea	4	6.3.1.2	Revisión, Ajustes y Firmas	4/1/2024	5/1/2024	8	25	6.3.1.1, 6.2.2			8	8				1		8				25
grupo	3	6.3.2	Instalación Sanitaria y Gas	19/12/2023	8/1/2024	97	81		0	0	8	8	0	0	0	1	0	0	64	0	0	81
tarea	4	6.3.2.1	Confección de Planos	19/12/2023	29/12/2023	56	56	5.2.4.8										56				56
tarea	4	6.3.2.2	Revisión, Ajustes y Firmas	5/1/2024	8/1/2024	8	25	6.3.2.1, 6.3.1.2			8	8				1		8				25
grupo	3	6.3.3	Instalación Contra Incendios	9/1/2024	11/1/2024	24	51		0	0	24	24	0	0	1	1	1	0	0	0	0	51
tarea	4	6.3.3.1	Confección de Planos	9/1/2024	10/1/2024	16	32	6.3.2.2			16	16										32
tarea	4	6.3.3.2	Revisión, Ajustes y Firmas	11/1/2024	11/1/2024	8	19	6.3.3.1			8	8			1	1	1					19
grupo	2	6.4	Plano Único	12/1/2024	19/1/2024	41	107		0	0	40	40	0	0	9	9	9	0	0	0	0	107
tarea	3	6.4.1	Confección de Planos	12/1/2024	18/1/2024	32	88	6.3.3.2			32	32			8	8	8					88
tarea	3	6.4.2	Revisión, Ajustes y Firmas	18/1/2024	19/1/2024	8	19	6.4.1			8	8			1	1	1					19
grupo	2	6.5	Computo y Presupuesto	19/1/2024	1/2/2024	73	288		0	0	72	72	0	0	0	72	72	0	0	0	0	288
tarea	3	6.5.1	Estimación Materiales y presupuesto	19/1/2024	25/1/2024	32	128	6.4.2			32	32				32	32					128

									Cálculo del Esfuerzo (Horas)													
Tipo	Nº	EDT	Actividad	Inicio	Fin	Duración Horas	Esfuerzo Horas	Predecesora	E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	E4	E5	RA	CD	Esfuerzo Total
tarea	3	6.5.2	Estimación Materiales y presupuesto	25/1/2024	30/1/2024	24	96	6.5.1			24	24				24	24					96
tarea	3	6.5.3	Revisión, Ajustes y Firmas	30/1/2024	1/2/2024	16	64	6.5.2			16	16				16	16					64
grupo	2	6.6	Detalles Constructivos y Pliegos	1/2/2024	19/2/2024	99	360		0	0	96	96	0	0	0	84	84	0	0	0	0	360
tarea	3	6.6.1	Desarrollo de pliegos para materiales	1/2/2024	8/2/2024	40	160	6.5.3			40	40				40	40					160
tarea	3	6.6.2	Desarrollo de pliegos para servicios	8/2/2024	15/2/2024	40	160	6.6.1			40	40				40	40					160
tarea	3	6.6.3	Revisión, Ajustes y Firmas	15/2/2024	19/2/2024	16	40	6.6.2			16	16				4	4					40
grupo	2	6.7	Reunión Validación Documentación Técnica	19/2/2024	20/2/2024	7	21		2	2	6	6	3	2	0	0	0	0	0	0	0	21
tarea	3	6.7.1	Elaboración de Presentación	19/2/2024	20/2/2024	4	8	6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5, 6.6			4	4										8
tarea	3	6.7.2	Revisión y Ajustes a la presentación	20/2/2024	20/2/2024	1	1	6.7.1					1									1
tarea	3	6.7.3	Reunión de Validación con Interesados	20/2/2024	20/2/2024	2	12	6.7.2	2	2	2	2	2	2								12
grupo	2	6.8	Aprobación Formal Documentación Técnica	20/2/2024	1/3/2024	65	13		6	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13
tarea	3	6.8.1	Acta Aceptación + Encuesta	20/2/2024	21/2/2024	2	4	6.7.3	2	2												4
tarea	3	6.8.2	Actualización Información Proyecto	21/2/2024	21/2/2024	4	8	6.8.1	4	4												8
tarea	3	6.8.3	Aprobación Formal de Documentación Técnica	21/2/2024	23/2/2024	19	1	6.8.2													1	1
tarea	3	6.8.4	Reserva Contingencias	26/2/2024	1/3/2024	40	0	6.8.3														0
hito	2	6.9	9° Hito - Documentación Técnica	4/3/2024	4/3/2024	0	0	6.8														
ETAPA	1	7	Cierre	21/2/2024	11/3/2024	105	257		76	76	10	10	72	12	0	0	0	0	0	0	1	257
grupo	2	7.1	Cierre de Contratos	21/2/2024	22/2/2024	8	18		8	8	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	18
tarea	3	7.1.1	Actualización de información	21/2/2024	22/2/2024	4	8	6.8.2	4	4												8
tarea	3	7.1.2	Evaluación de Proveedores	22/2/2024	22/2/2024	2	6	7.1.1	2	2			2									6
tarea	3	7.1.3	Cierre de contratos	22/2/2024	22/2/2024	2	4	7.1.2	2	2												4
grupo	2	7.2	Documentación Final del Proyecto	22/2/2024	27/2/2024	20	56		16	16	0	0	20	4	0	0	0	0	0	0	0	56

	Proyecto		Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA		Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización			

304

									Cálculo del Esfuerzo (Horas)													
Tipo	Nº	EDT	Actividad	Inicio	Fin	Duración Horas	Esfuerzo Horas	Predecesora	E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	E4	E5	RA	CD	Esfuerzo Total
tarea	3	7.2.1	Revisión y actualización de registros	22/2/2024	26/2/2024	16	48	7.1.3	16	16			16									48
tarea	3	7.2.2	Revisión y validación	26/2/2024	27/2/2024	4	8	7.2.1					4	4								8
grupo	2	7.3	Lecciones Aprendidas	27/2/2024	28/2/2024	10	36		10	10	2	2	10	2	0	0	0	0	0	0	0	36
tarea	3	7.3.1	Taller de lecciones aprendidas	27/2/2024	27/2/2024	2	12	7.2.2	2	2	2	2	2	2								12
tarea	3	7.3.2	Documentación lecciones aprendidas	27/2/2024	28/2/2024	8	24	7.3.1	8	8			8									24
grupo	2	7.4	Informe Final	28/2/2024	5/3/2024	36	104		32	32	0	0	36	4	0	0	0	0	0	0	0	104
tarea	3	7.4.1	Elaboración Informe	28/2/2024	5/3/2024	32	96	7.3.2	32	32			32									96
tarea	3	7.4.2	Revisión y ajustes	5/3/2024	5/3/2024	4	8	7.4.1					4	4								8
grupo	2	7.5	Reunión de Cierre de Proyecto	5/3/2024	7/3/2024	10	38		8	8	8	8	4	2	0	0	0	0	0	0	0	38
tarea	3	7.5.1	Elaboración presentación final	5/3/2024	6/3/2024	6	24	7.4.2	6	6	6	6										24
tarea	3	7.5.2	Revisión y Ajustes	6/3/2024	6/3/2024	2	2	7.5.1					2									2
tarea	3	7.5.3	Reunión de Cierre de Proyecto con Interesados	6/3/2024	7/3/2024	2	12	7.5.2	2	2	2	2	2	2								12
grupo	2	7.6	Aprobación Formal Informe Final y Cierre	7/3/2024	11/3/2024	21	5		2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5
tarea	3	7.6.1	Acta Aceptación + Encuesta	7/3/2024	7/3/2024	2	4	7.5.3	2	2												4
tarea	3	7.6.2	Aprobación Informe Final y Cierre de Proyecto	7/3/2024	11/3/2024	19	1	7.6.1													1	1
hito	2	7.7	10° Hito - Cierre del Proyecto	11/3/2024	11/3/2024	0	0	7.6														
ETAPA	1	8	Gestión del Proyecto	12/7/2023	20/2/2024	1264	1332		391	391	38	38	398	23	0	0	0	0	0	54	0	1332
grupo	2	8.1	Adquisiciones	18/7/2023	29/8/2023	236	64		0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	54	0	64
tarea	3	8.1.1	Publicación de Solicitudes de Ofertas o Cotizaciones	18/7/2023	8/8/2023	120	30	2.1.1												30		30
tarea	3	8.1.2	Evaluación y Selección	8/8/2023	15/8/2023	40	30	8.1.1					10							20		30
tarea	3	8.1.3	Firma de Contratos	15/8/2023	17/8/2023	16	4	8.1.2												4		4
tarea	3	8.1.4	Reserva Contingencias	17/8/2023	29/8/2023	60	0	8.1.3														0
grupo	2	8.2	Reuniones	12/7/2023	20/2/2024	1257	229		38	38	38	38	54	23	0	0	0	0	0	0	0	229
grupo	3	8.2.1	Reuniones Internas (Equipo Proyecto)	12/7/2023	20/2/2024	1257	167		33	33	33	33	33	2	0	0	0	0	0	0	0	167
tarea	4	8.2.1.1	Reunión Inicial - Formación Equipo	12/7/2023	12/7/2023	2	12		2	2	2	2	2	2								12

									Cálculo del Esfuerzo (Horas)													
Tipo	PM	EDT	Actividad	Inicio	Fin	Duración Horas	Esfuerzo Horas	Predecesora	E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	E4	E5	RA	CD	Esfuerzo Total
tarea	4	8.2.1.2	Reunión Semanal - 01	13/7/2023	13/7/2023	1	5		1	1	1	1	1									5
tarea	4	8.2.1.3	Reunión Semanal - 02	19/7/2023	19/7/2023	1	5		1	1	1	1	1									5
tarea	4	8.2.1.4	Reunión Semanal - 03	26/7/2023	26/7/2023	1	5		1	1	1	1	1									5
tarea	4	8.2.1.5	Reunión Semanal - 04	2/8/2023	2/8/2023	1	5		1	1	1	1	1									5
tarea	4	8.2.1.6	Reunión Semanal - 05	9/8/2023	9/8/2023	1	5		1	1	1	1	1									5
tarea	4	8.2.1.7	Reunión Semanal - 06	17/8/2023	17/8/2023	1	5		1	1	1	1	1									5
tarea	4	8.2.1.8	Reunión Semanal - 07	24/8/2023	24/8/2023	1	5		1	1	1	1	1									5
tarea	4	8.2.1.9	Reunión Semanal - 08	30/8/2023	30/8/2023	1	5		1	1	1	1	1									5
tarea	4	8.2.1.10	Reunión Semanal - 09	11/9/2023	11/9/2023	1	5		1	1	1	1	1									5
tarea	4	8.2.1.11	Reunión Semanal - 10	18/9/2023	18/9/2023	1	5		1	1	1	1	1									5
tarea	4	8.2.1.12	Reunión Semanal - 11	27/9/2023	27/9/2023	1	5		1	1	1	1	1									5
tarea	4	8.2.1.13	Reunión Semanal - 12	2/10/2023	2/10/2023	1	5		1	1	1	1	1									5
tarea	4	8.2.1.14	Reunión Semanal - 13	9/10/2023	9/10/2023	1	5		1	1	1	1	1									5
tarea	4	8.2.1.15	Reunión Semanal - 14	16/10/2023	16/10/2023	1	5		1	1	1	1	1									5
tarea	4	8.2.1.16	Reunión Semanal - 15	20/10/2023	20/10/2023	1	5		1	1	1	1	1									5
tarea	4	8.2.1.17	Reunión Semanal - 16	30/10/2023	30/10/2023	1	5		1	1	1	1	1									5
tarea	4	8.2.1.18	Reunión Semanal - 17	6/11/2023	6/11/2023	1	5		1	1	1	1	1									5
tarea	4	8.2.1.19	Reunión Semanal - 18	13/11/2023	13/11/2023	1	5		1	1	1	1	1									5
tarea	4	8.2.1.20	Reunión Semanal - 19	20/11/2023	20/11/2023	1	5		1	1	1	1	1									5
tarea	4	8.2.1.21	Reunión Semanal - 20	28/11/2023	28/11/2023	1	5		1	1	1	1	1									5
tarea	4	8.2.1.22	Reunión Semanal - 21	5/12/2023	5/12/2023	1	5		1	1	1	1	1									5
tarea	4	8.2.1.23	Reunión Semanal - 22	8/12/2023	8/12/2023	1	5		1	1	1	1	1									5
tarea	4	8.2.1.24	Reunión Semanal - 23	18/12/2023	18/12/2023	1	5		1	1	1	1	1									5
tarea	4	8.2.1.25	Reunión Semanal - 24	26/12/2023	26/12/2023	1	5		1	1	1	1	1									5
tarea	4	8.2.1.26	Reunión Semanal - 26	8/1/2024	8/1/2024	1	5		1	1	1	1	1									5
tarea	4	8.2.1.27	Reunión Semanal - 27	18/1/2024	18/1/2024	1	5		1	1	1	1	1									5
tarea	4	8.2.1.28	Reunión Semanal - 28	25/1/2024	25/1/2024	1	5		1	1	1	1	1									5
tarea	4	8.2.1.29	Reunión Semanal - 29	1/2/2024	1/2/2024	1	5		1	1	1	1	1									5
tarea	4	8.2.1.30	Reunión Semanal - 30	8/2/2024	8/2/2024	1	5		1	1	1	1	1									5

	Proyecto		Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA		Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización			

306

									Cálculo del Esfuerzo (Horas)													
Tipo	Nº	EDT	Actividad	Inicio	Fin	Duración Horas	Esfuerzo Horas	Predecesora	E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	E4	E5	RA	CD	Esfuerzo Total
tarea	4	8.2.1.31	Reunión Semanal - 31	15/2/2024	15/2/2024	1	5		1	1	1	1	1									5
tarea	4	8.2.1.32	Reunión Semanal - 32	20/2/2024	20/2/2024	1	5		1	1	1	1	1									5
grupo	3	8.2.2	Reuniones Internas (Patrocinador)	13/7/2023	8/2/2024	1185	32		0	0	0	0	16	16	0	0	0	0	0	0	0	32
tarea	4	8.2.2.1	Reunión Quincenal - 01	13/7/2023	13/7/2023	1	2						1	1								2
tarea	4	8.2.2.2	Reunión Quincenal - 02	1/8/2023	1/8/2023	1	2						1	1								2
tarea	4	8.2.2.3	Reunión Quincenal - 03	10/8/2023	10/8/2023	1	2						1	1								2
tarea	4	8.2.2.4	Reunión Quincenal - 04	24/8/2023	24/8/2023	1	2						1	1								2
tarea	4	8.2.2.5	Reunión Quincenal - 05	7/9/2023	7/9/2023	1	2						1	1								2
tarea	4	8.2.2.6	Reunión Quincenal - 06	21/9/2023	21/9/2023	1	2						1	1								2
tarea	4	8.2.2.7	Reunión Quincenal - 07	5/10/2023	5/10/2023	1	2						1	1								2
tarea	4	8.2.2.8	Reunión Quincenal - 08	20/10/2023	20/10/2023	1	2						1	1								2
tarea	4	8.2.2.9	Reunión Quincenal - 09	2/11/2023	2/11/2023	1	2						1	1								2
tarea	4	8.2.2.10	Reunión Quincenal - 10	16/11/2023	16/11/2023	1	2						1	1								2
tarea	4	8.2.2.11	Reunión Quincenal - 11	30/11/2023	30/11/2023	1	2						1	1								2
tarea	4	8.2.2.12	Reunión Quincenal - 12	14/12/2023	14/12/2023	1	2						1	1								2
tarea	4	8.2.2.13	Reunión Quincenal - 13	28/12/2023	28/12/2023	1	2						1	1								2
tarea	4	8.2.2.14	Reunión Quincenal - 14	11/1/2024	11/1/2024	1	2						1	1								2
tarea	4	8.2.2.15	Reunión Quincenal - 15	25/1/2024	25/1/2024	1	2						1	1								2
tarea	4	8.2.2.16	Reunión Quincenal - 16	8/2/2024	8/2/2024	1	2						1	1								2
grupo	3	8.2.3	Reuniones Externas (Interesados)	9/10/2023	15/2/2024	729	30		5	5	5	5	5	5	0	0	0	0	0	0	0	30
tarea	4	8.2.3.1	Reunión Mensual de Avance - 01	9/10/2023	9/10/2023	1	6		1	1	1	1	1	1								6
tarea	4	8.2.3.2	Reunión Mensual de Avance - 02	13/11/2023	13/11/2023	1	6		1	1	1	1	1	1								6
tarea	4	8.2.3.3	Reunión Mensual de Avance - 03	15/12/2023	15/12/2023	1	6		1	1	1	1	1	1								6
tarea	4	8.2.3.4	Reunión Mensual de Avance - 04	12/1/2024	12/1/2024	1	6		1	1	1	1	1	1								6
tarea	4	8.2.3.5	Reunión Mensual de Avance - 05	15/2/2024	15/2/2024	1	6		1	1	1	1	1	1								6

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

310

									Cálculo del Esfuerzo (Horas)													
Tipo	Nº	EDT	Actividad	Inicio	Fin	Duración Horas	Esfuerzo Horas	Predecesora	E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	E4	E5	RA	CD	Esfuerzo Total
tarea	4	8.4.2.22	Revisión Semanal Planes Gestión - 22	2/2/2024	6/2/2024	24	18		6	6			6									18
tarea	4	8.4.2.23	Revisión Semanal Planes Gestión - 23	9/2/2024	13/2/2024	24	18		6	6			6									18
tarea	4	8.4.2.24	Revisión Semanal Planes Gestión - 24	13/2/2024	15/2/2024	24	18		6	6			6									18
tarea	4	8.4.2.25	Revisión Semanal Planes Gestión - 25	16/2/2024	20/2/2024	24	18		6	6			6									18
	TOTALES								980	980	1141	1141	876	116	143	495	413	48	64	54	10	6460

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

311

2.14.5 Conclusión de la Línea Base del Cronograma

La línea base del cronograma del proyecto DECOVIBA establece una referencia crítica para la planificación y gestión efectiva del tiempo del proyecto. A través de la descripción del secuenciamiento de actividades y la determinación de duraciones, se ha creado una estructura que permite un adecuado control del progreso del proyecto, facilitando la identificación temprana de desviaciones y la toma de decisiones informadas.

El cronograma resumido ofrece una vista panorámica del calendario del proyecto, destacando las principales etapas y la duración general, lo que permite a los interesados tener una comprensión clara del marco temporal del proyecto. Esta visión global es fundamental para la alineación de expectativas y la coordinación entre los diferentes equipos y partes interesadas.

Por otro lado, el cronograma detallado proporciona una visión detallada de cada actividad necesaria para la producción de los entregables, incluyendo aspectos como el esfuerzo requerido y las actividades predecesoras. Esta información es esencial para la gestión precisa de los recursos y para garantizar que todas las tareas se completen dentro de los plazos establecidos.

En conjunto, estos elementos del cronograma no solo facilitan la planificación y el seguimiento del progreso, sino que también constituyen una herramienta indispensable para la identificación y gestión de riesgos, la coordinación de equipos y la comunicación efectiva con los interesados. La correcta implementación y monitoreo del cronograma son claves para el éxito del proyecto DECOVIBA, asegurando que se cumplan los objetivos dentro de los plazos establecidos y con la calidad esperada.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.15 Línea Base del Presupuesto del Proyecto DECOVIBA

2.15.1 Introducción a la Línea Base del Presupuesto

La Línea Base del Presupuesto del Proyecto DECOVIBA establece un marco financiero claro y detallado que guía la ejecución y control de los recursos económicos asignados al proyecto.

Esta sección desglosa el costo de cada recurso involucrado en función de su tarifa horaria, proporcionando una visión precisa del esfuerzo económico requerido para alcanzar los objetivos del proyecto. A través del análisis del presupuesto resumido, se presenta una visión general del costo total del proyecto, incluyendo las contingencias necesarias para asegurar la viabilidad financiera ante posibles riesgos. Posteriormente, el presupuesto detallado ofrece una descripción granular del cálculo del presupuesto por actividad, destacando el esfuerzo en horas, la asignación de recursos y las previsiones económicas correspondientes.

Esta estructura asegura una gestión eficiente del presupuesto, facilitando el seguimiento y control financiero a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

2.15.2 Determinación del Costo por hora de cada recurso

La estimación de costos de las actividades del proyecto DECOVIBA se basa en una evaluación cuantitativa de los recursos necesarios para completar cada tarea. Este proceso considera tanto el costo directo del trabajo como los costos indirectos asociados, proporcionando una visión completa y precisa de los recursos financieros necesarios para ejecutar el proyecto.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

313

Los costos indirectos se refieren a los gastos generales, como el alquiler del coworking y servicios conexos, así como a los servicios indirectos de apoyo, que incluyen recursos de Recursos Humanos, Administración y otros servicios de soporte. Estos costos indirectos se distribuirán proporcionalmente entre las actividades del proyecto según corresponda, garantizando una asignación precisa y realista de los recursos financieros necesarios para la ejecución del proyecto. La siguiente tabla muestra la determinación de costos indirectos a asignar al proyecto:

Concepto del Gasto	Monto Mensual (USD)	Cantidad Meses	Monto total (USD)
Alquiler y Servicios de Coworking	2.000	9	18.000
Servicios de Apoyo Administrativo	350	9	3.150
Equipamiento y Mantenimiento	300	9	2.700
Capacitación y Desarrollo	400	9	3.600
Otros Gastos Generales	150	9	1.350
Total de Gastos Indirectos	3.200		28.800

Los costos indirectos totales se distribuyen entre las actividades del proyecto en función del número total de horas trabajadas por todos los recursos propios de Nova Architects, asegurando que cada hora de trabajo incluye una parte proporcional de estos costos. A continuación, se indica la estimación de las horas de trabajo del proyecto y la determinación del costo indirecto a asignar por hora de trabajo:

Recurso	Total, Costos Indirectos	Horas Estimadas	Costo Indirecto p/Hora (USD)
Equipo Proyecto 1	4.898	980	5
Equipo Proyecto 2	4.898	980	5
Diseñador 1	5.705	1.141	5
Diseñador 2	5.705	1.141	5
Gerente de Proyecto	4.380	876	5
Patrocinador	580	116	5
Responsable de Adquisiciones	270	54	5
Totales	26.435	5.287	5

$$\text{Costo Indirecto p/hora} = \frac{\text{Total de Costos Indirectos}}{\text{Total de Horas Estimadas (personal propio)}} = \frac{\text{USD } 26.435}{\text{USD } 5.287} = \text{USD } 5$$

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

314

Para el personal propio, el costo por hora de cada recurso se calcula sumando el costo directo del recurso al costo indirecto. Estos costos indirectos se distribuyen proporcionalmente entre los miembros del equipo según el tiempo estimado de participación en el proyecto. Una vez calculados los costos directos e indirectos, se aplica el método de PERT para reflejar posibles variaciones en los costos. Este método pondera tres escenarios: el costo optimista, el costo más probable y el costo pesimista, para determinar un costo esperado por hora que refleja mejor la incertidumbre inherente al proyecto.

Por otro lado, los especialistas externos contratados específicamente para el proyecto no están sujetos a la misma estructura de costos indirectos, ya que sus tarifas se negocian en función de sus servicios específicos. Sin embargo, también se aplica el método de PERT para estos recursos, a fin de captar la variabilidad en sus costos dependiendo de las condiciones del mercado y la complejidad de las tareas asignadas. Los costos por hora de estos especialistas se calculan considerando el costo directo de sus servicios, sin la adición de costos indirectos, pero con la inclusión de variaciones potenciales utilizando la fórmula de PERT.

A continuación, se detalla la determinación del costo por hora para cada recurso del proyecto:

Integrante	Tipo de Contrato	ID	Costo Directo p/Hora (USD)	Costo Indirecto p/Hora (USD)	Costo Final p/Hora (USD)
Equipo Proyecto 1	Interno	E1	15	5	20
Equipo Proyecto 2	Interno	E2	15	5	20
Diseñador 1	Interno	D1	18	5	23
Diseñador 2	Interno	D2	18	5	23
Gerente de Proyecto	Interno	PM	34	5	39
Patrocinador	Interno	PA	61	5	66
Especialista 1 - Abogado	Externo	E1	34	0	34
Especialista 2 - Ing. Ambiental	Externo	E2	34	0	34
Especialista 3 - Ingeniero Civil	Externo	E3	34	0	34
Especialista 4 - Técnico Electricista	Externo	E4	20	0	20
Especialista 5 - Técnico Inst. Sanit.	Externo	E5	20	0	20

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

315

Integrante	Tipo de Contrato	ID	Costo Directo p/Hora (USD)	Costo Indirecto p/Hora (USD)	Costo Final p/Hora (USD)
Responsable de Adquisiciones	Interno	RA	25	5	30
Comité de Dirección	N/A	CD	0		0

Integrante	Valor Optimista (To)	Mas Probable (Tm)	Valor Pesimista (Tp)	Valor Esperado (PERT)
Equipo Proyecto 1	15	20	27	20
Equipo Proyecto 2	15	20	27	20
Diseñador 1	18	23	28	23
Diseñador 2	18	23	28	23
Gerente de Proyecto	34	38	46	39
Patrocinador	55	65	80	66
Especialista 1 - Abogado	28	34	40	34
Especialista 2 - Ingeniero Ambiental	28	34	40	34
Especialista 3 - Ingeniero Civil	28	34	40	34
Especialista 4 - Técnico Electricista	18	20	22	20
Especialista 5 - Técnico Inst. Sanitarias	18	20	22	20
Responsable de Adquisiciones	25	30	35	30
Comité de Dirección	0	0	0	0

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.15.3 Presupuesto Resumido

							Fecha Inicio: 3/7/2023	Fecha Fin: 11/3/2024
Etapa	Descripción	Principal Entregable	Duración Inicial (Días hábiles)	Contingencia (Días hábiles)	Duración (Días hábiles)	Presupuesto Inicial USD	Reserva por Contingencia USD	Presupuesto Estimado (USD)
1	Inicio	Acta Constitución del Proyecto	9	0	9	6.386	-	6.386
2	Planificación Detallada	Plan de Gestión del Proyecto	42	0	42	38.204	-	38.204
3	Análisis de Viabilidad	Informe de Análisis de Viabilidad	20	8	28	13.481	7.635	21.116
4	Diseño Conceptual	Diseño Conceptual del Inmueble	27	3	30	13.161	1.171	14.332
5	Diseño Final	Diseño Final del Inmueble	53	5	58	24.286	2.716	27.002
6	Documentación Técnica	Documentación Técnica	46	5	51	34.425	4.590	39.015
7	Cierre	Informe Final del Proyecto	13	0	13	7.100	-	7.100
8	Gestión Proyecto	Informes de avance	151	8	158	36.028	13.620	49.648
TOTAL LINEA BASE PRESUPUESTO				28,63		173.071	29.732	202.803
Reserva de Gestión (5%)								10.140
PRESUPUESTO PROYECTO DECOVIBA								212.943

Maria Carolina Leis | DECOVIBA - Inicio 03-07-2023

Nombre de tarea		Asignado	Fecha de inicio	Fecha final	Estimación	Duración	Progreso	Presupuesto	Costo real	Estado	Predecesor	2023						2024		
												Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
1	▣ Inicio		03/07/2023	11/03/2024	6380h 5m	178d 6h	0%	202.802	0			Inicio 03/07/2023 - 14/07/2023								
2	▣ Planificación Detallada		03/07/2023	14/07/2023	225h 11m	9d 3h	0%	6.386	0			Planificación Detallada 13/07/2023 - 11/09/2023								
3	▣ Análisis de Viabilidad		29/08/2023	04/10/2023	314h 11m	27d 6h	0%	21.116	0			Análisis de Viabilidad 29/08/2023 - 06/10/2023								
4	▣ Diseño Conceptual		07/09/2023	18/10/2023	549h 13m	29d 5h	0%	14.332	0			Diseño Conceptual 07/09/2023 - 18/10/2023								
5	▣ Diseño Final		11/10/2023	02/01/2024	996h	57d 4h	0%	27.002	0			Diseño Final 11/10/2023 - 02/01/2024								
6	▣ Documentación Técnica		19/12/2023	04/03/2024	1280h	51d 2h	0%	39.015	0			Documentación Técnica 19/12/2023 - 04/03/2024								
7	▣ Cierre		21/02/2024	11/03/2024	257h	13d 1h	0%	7.100	0			Cierre 21/02/2024 - 11/03/2024								
8	▣ Gestión del Proyecto		12/07/2023	20/02/2024	1332h	158d	0%	49.648	0			Gestión del Proyecto 12/07/2023 - 20/02/2024								

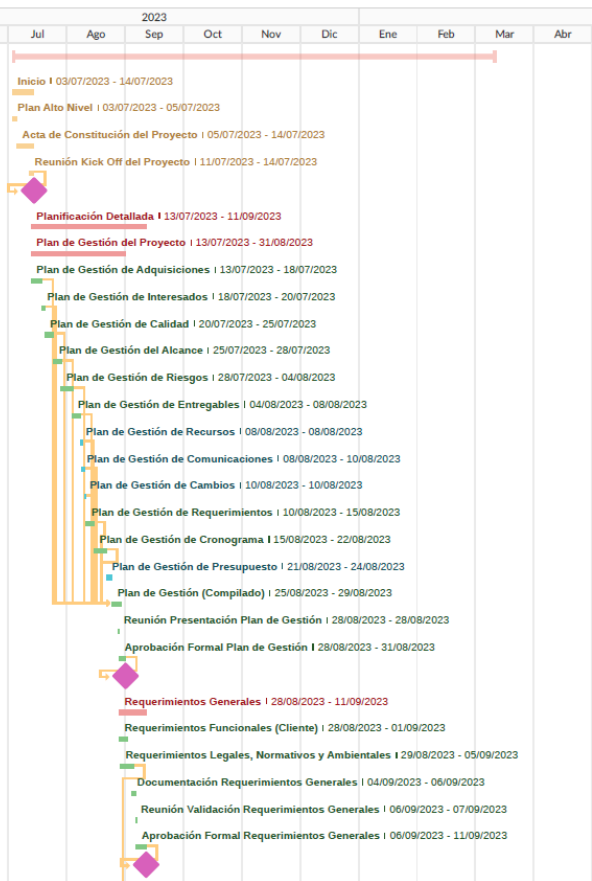
	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

317

2.15.4 Presupuesto Detallado

Maria Carolina Leis | DECOVIBA - Inicio 03-07-2023

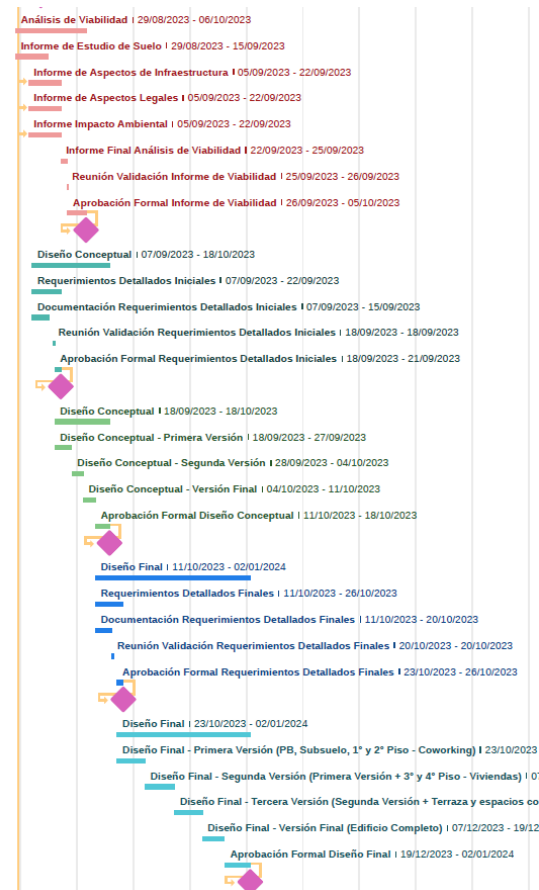
Nombre de tarea	Asignado	Fecha de inicio	Fecha final	Estimación	Duración	Progreso	Presupuesto	Costo real	Estado	Predecesor	2023											
											Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	
1	Inicio	03/07/2023	11/03/2024	6380h 5m	178d 6h	0%	202.802	0														
1.1	Plan Alto Nivel	03/07/2023	05/07/2023	50h	2d 2h	0%	1.526	0														
1.2	Acta de Constitución del Proyecto	05/07/2023	14/07/2023	123h 11m	6d 7h	0%	3.424	0														
1.3	Reunión Kick Off del Proyecto	11/07/2023	14/07/2023	52h	2d 5h	0%	1.436	0														
1.4	1° Hito - Inicio del Proyecto	sin asignar	14/07/2023	14/07/2023		0%	0	0	● Abierto	1.3												
2	Planificación Detallada	13/07/2023	11/09/2023	1426h 30m	42d 3h	0%	38.204	0														
2.1	Plan de Gestión del Proyecto	13/07/2023	31/08/2023	1023h 30m	35d 6h	0%	27.009	0														
2.1.1	Plan de Gestión de Adquisiciones	13/07/2023	18/07/2023	78h	3d 5h	0%	2.081	0														
2.1.2	Plan de Gestión de Interesados	18/07/2023	20/07/2023	29h	1d 4h	0%	778	0														
2.1.3	Plan de Gestión de Calidad	20/07/2023	25/07/2023	70h	3d 1h	0%	1.845	0														
2.1.4	Plan de Gestión del Alcance	25/07/2023	28/07/2023	119h	4d	0%	3.016	0														
2.1.5	Plan de Gestión de Riesgos	28/07/2023	04/08/2023	160h	4d 3h	0%	4.685	0														
2.1.6	Plan de Gestión de Entregables	04/08/2023	08/08/2023	55h 30m	2d 2h	0%	1.450	0														
2.1.7	Plan de Gestión de Recursos	08/08/2023	08/08/2023	12h	5h	0%	343	0														
2.1.8	Plan de Gestión de Comunicaciones	08/08/2023	10/08/2023	27h 30m	1d 5h	0%	720	0														
2.1.9	Plan de Gestión de Cambios	10/08/2023	10/08/2023	16h	7h	0%	423	0														
2.1.10	Plan de Gestión de Requerimientos	10/08/2023	15/08/2023	83h 30m	2d 4h	0%	2.050	0														
2.1.11	Plan de Gestión de Cronograma	15/08/2023	22/08/2023	177h	4d 7h	0%	4.437	0														
2.1.12	Plan de Gestión de Presupuesto	21/08/2023	24/08/2023	117h	3d	0%	2.937	0														
2.1.13	Plan de Gestión (Compilado)	25/08/2023	29/08/2023	48h	2d 4h	0%	1.420	0		2.1.1, 2.1.2, 2												
2.1.14	Reunión Presentación Plan de Gestión	28/08/2023	28/08/2023	24h	7h	0%	705	0														
2.1.15	Aprobación Formal Plan de Gestión	28/08/2023	31/08/2023	7h	3d 3h	0%	120	0														
2.2	2° Hito - Aprobación del Plan de Gestión	sin asignar	31/08/2023	31/08/2023		0%	0	0	● Abierto	2.1.15												
2.3	Requerimientos Generales	28/08/2023	11/09/2023	403h	9d 5h	0%	11.195	0														
2.3.1	Requerimientos Funcionales (Cliente)	28/08/2023	01/09/2023	158h	4d 1h	0%	3.922	0														
2.3.2	Requerimientos Legales, Normativos y A...	29/08/2023	05/09/2023	120h	5d	0%	4.080	0														
2.3.3	Documentación Requerimientos Generales	04/09/2023	06/09/2023	85h	2d 1h	0%	2.125	0														
2.3.4	Reunión Validación Requerimientos Gen...	06/09/2023	07/09/2023	33h	1d	0%	948	0														
2.3.5	Aprobación Formal Requerimientos Gene...	06/09/2023	11/09/2023	7h	2d 6h	0%	120	0														
2.3.6	3° Hito - Requerimientos Generales	sin asignar	11/09/2023	11/09/2023		0%	0	0	● Abierto	2.3.5												



	Proyecto		Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA		Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización			

318

3	☐	Análisis de Viabilidad		29/08/2023	06/10/2023	314h 11m	27d 6h	0%	21.116	0		
3.1	☐	Informe de Estudio de Suelo		29/08/2023	15/09/2023	8h	13d	0%	3.848	0		
3.2	☐	Informe de Aspectos de Infraestructura		05/09/2023	22/09/2023	84h	13d	0%	3.692	0		8.1.2.3.2
3.3	☐	Informe de Aspectos Legales		05/09/2023	22/09/2023	84h	13d	0%	3.800	0		8.1.2.3.2
3.4	☐	Informe Impacto Ambiental		05/09/2023	22/09/2023	88h	13d	0%	4.064	0		8.1.2.3.2
3.5	☐	Informe Final Análisis de Viabilidad		22/09/2023	25/09/2023	18h	1d 2h	0%	425	0		
3.6	☐	Reunión Validación Informe de Viabilidad		25/09/2023	26/09/2023	25h	1d	0%	796	0		
3.7	☐	Aprobación Formal Informe de Viabilidad		26/09/2023	05/10/2023	7h 11m	7d 7h	0%	4.491	0		
3.8		4° Hito - Análisis de Viabilidad	sin asignar	06/10/2023	06/10/2023			0%	0	0	● Abierto	3.7
4	☐	Diseño Conceptual		07/09/2023	18/10/2023	549h 13m	29d 5h	0%	14.332	0		
4.1	☐	Requerimientos Detallados Iniciales		07/09/2023	22/09/2023	183h 30m	10d 7h	0%	4.378	0		
4.1.1	☐	Documentación Requerimientos Detallad...		07/09/2023	15/09/2023	149h 30m	6d 7h	0%	3.533	0		
4.1.2	☐	Reunión Validación Requerimientos Deta...		18/09/2023	18/09/2023	21h	7h	0%	605	0		
4.1.3	☐	Aprobación Formal Requerimientos Detal...		18/09/2023	21/09/2023	13h	3d 1h	0%	240	0		
4.1.4		5° Hito - Requerimientos Detallados Inici...	sin asignar	22/09/2023	22/09/2023			0%	0	0	● Abierto	4.1.3
4.2	☐	Diseño Conceptual		18/09/2023	18/10/2023	365h 43m	21d 7h	0%	9.954	0		
4.2.1	☐	Diseño Conceptual - Primera Versión		18/09/2023	27/09/2023	139h	7d	0%	3.399	0		
4.2.2	☐	Diseño Conceptual - Segunda Versión		28/09/2023	04/10/2023	107h 43m	4d 4h	0%	2.584	0		
4.2.3	☐	Diseño Conceptual - Versión Final		04/10/2023	11/10/2023	110h	4d 6h	0%	2.640	0		
4.2.4	☐	Aprobación Formal Diseño Conceptual		11/10/2023	18/10/2023	9h	5d 4h	0%	1.331	0		
4.2.5		6° Hito - Diseño Conceptual	sin asignar	18/10/2023	18/10/2023			0%	0	0	● Abierto	4.2.4
5	☐	Diseño Final		11/10/2023	02/01/2024	996h	57d 4h	0%	27.002	0		
5.1	☐	Requerimientos Detallados Finales		11/10/2023	26/10/2023	157h	10d 7h	0%	3.914	0		
5.1.1	☐	Documentación Requerimientos Detallad...		11/10/2023	20/10/2023	123h	6d 7h	0%	3.069	0		
5.1.2	☐	Reunión Validación Requerimientos Deta...		20/10/2023	20/10/2023	21h	7h	0%	605	0		
5.1.3	☐	Aprobación Formal Requerimientos Detal...		23/10/2023	26/10/2023	13h	3d 1h	0%	240	0		
5.1.4		7° Hito - Requerimientos Detallados Fina...	sin asignar	26/10/2023	26/10/2023			0%	0	0	● Abierto	5.1.3
5.2	☐	Diseño Final		23/10/2023	02/01/2024	839h	49d 6h	0%	23.088	0		
5.2.1	☐	Diseño Final - Primera Versión (PB, Subsu...		23/10/2023	07/11/2023	226h	11d 2h	0%	5.486	0		
5.2.2	☐	Diseño Final - Segunda Versión (Primera ...		07/11/2023	22/11/2023	226h	11d 3h	0%	5.486	0		
5.2.3	☐	Diseño Final - Tercera Versión (Segunda V...		22/11/2023	07/12/2023	216h	11d 2h	0%	5.286	0		
5.2.4	☐	Diseño Final - Versión Final (Edificio Com...		07/12/2023	19/12/2023	162h	7d 7h	0%	3.954	0		
5.2.5	☐	Aprobación Formal Diseño Final		19/12/2023	02/01/2024	9h	7d 7h	0%	2.876	0		
5.3		8° Hito - Diseño Final	sin asignar	02/01/2024	02/01/2024			0%	0	0	● Abierto	5.2.5



	Proyecto		Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA		Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización			

PROYECTO DECOVIBA - CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

Tipo	Nivel	EDT	Actividad	Inicio	Fin	Duración Horas	Esfuerzo Horas	Presupuesto	Predecesora	Esfuerzo (Horas)														Calculo del Presupuesto															
										E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	E4	E5	RA	CD	Esfuerzo Total	E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	E4	E5	RA	CD	Reserva	Presupuesto Total	
ETAPA	1	1	Inicio	3/7/2023	14/7/2023	75	225,19	6.386		60	60	14	14	62	14	0	0	0	0	0	0	1	225	1200	1200	322	322	2418	924	0	0	0	0	0	0	0	0	-	6.386
grupo	2	1.1	Plan Alto Nivel	3/7/2023	5/7/2023	18	50	1.526		14	14	0	0	18	4	0	0	0	0	0	0	0	50	280	280	0	0	702	264	0	0	0	0	0	0	0	0	-	1.526
tarea	3	1.1.1	Relevamiento Inicial	3/7/2023	3/7/2023	6	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474	
tarea	3	1.1.2	Reunión de acuerdo con cliente	3/7/2023	3/7/2023	2	4	210	1.1.1					2	2								4	0	0	0	0	78	132	0	0	0	0	0	0	0	0	210	
tarea	3	1.1.3	Plan Alto Nivel	4/7/2023	4/7/2023	8	24	632	1.1.2	8	8			8									24	160	160	0	0	312	0	0	0	0	0	0	0	0	0	632	
tarea	3	1.1.4	Aprobación Plan Alto Nivel	5/7/2023	5/7/2023	2	4	210	1.1.3					2	2								4	0	0	0	0	78	132	0	0	0	0	0	0	0	0	210	
grupo	2	1.2	Acta de Constitución del Proyecto	5/7/2023	14/7/2023	55	123,19	3.424		36	36	4	4	36	6	0	0	0	0	0	0	1	123	720	720	92	92	1404	396	0	0	0	0	0	0	0	0	-	3.424
grupo	3	1.2.1	Acta de Constitución	5/7/2023	11/7/2023	32	92	2.632		28	28	0	0	32	4	0	0	0	0	0	0	0	92	560	560	0	0	1248	264	0	0	0	0	0	0	0	0	-	2.632
tarea	4	1.2.1.1	Elaborar Acta	5/7/2023	10/7/2023	28	84	2.212	1.1.4	28	28			28									84	560	560	0	0	1092	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.212	
tarea	4	1.2.1.2	Revisión y aprobación Interna Acta	10/7/2023	11/7/2023	4	8	420	1.2.1.1					4	4								8	0	0	0	0	156	264	0	0	0	0	0	0	0	0	420	
grupo	3	1.2.2	Reunión Presentación Inicial	10/7/2023	11/7/2023	8	22	632		4	4	4	4	4	2	0	0	0	0	0	0	0	22	80	80	92	92	156	132	0	0	0	0	0	0	0	0	-	632
tarea	4	1.2.2.1	Presentación - Armado	10/7/2023	11/7/2023	4	16	344	1.2.1.1	4	4	4	4										16	80	80	92	92	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	344	
tarea	4	1.2.2.2	Presentación - Revisión y Ajustes	11/7/2023	11/7/2023	2	2	78	1.2.2.1					2									2	0	0	0	0	78	0	0	0	0	0	0	0	0	0	78	
tarea	4	1.2.2.3	Reunión con cliente	11/7/2023	11/7/2023	2	4	210	1.2.2.2, 1.2.1.2					2	2								4	0	0	0	0	78	132	0	0	0	0	0	0	0	0	210	
grupo	3	1.2.3	Aprobación Formal Acta de Constitución	11/7/2023	14/7/2023	23	9,19	160		4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	9	80	80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	160
tarea	4	1.2.3.1	Acta de Aceptación + Encuesta	11/7/2023	11/7/2023	2	4	80	1.2.2.1	2	2												4	40	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	80
tarea	4	1.2.3.2	Actualización Información del Proyecto	11/7/2023	11/7/2023	2	4	80	1.2.3.1	2	2												4	40	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	80
tarea	4	1.2.3.3	Aprobación Formal Acta de Constitución	11/7/2023	14/7/2023	19	1,19	-	1.2.2.3, 1.2.3.1													1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	
grupo	2	1.3	Reunión Kick Off del Proyecto	11/7/2023	14/7/2023	21	52	1.436		10	10	10	10	8	4	0	0	0	0	0	0	0	52	200	200	230	230	312	264	0	0	0	0	0	0	0	0	-	1.436
tarea	3	1.3.1	Presentación - Armado y Revisión	11/7/2023	12/7/2023	8	36	844	1.2.3.2	8	8	8	8	4									36	160	160	184	184	156	0	0	0	0	0	0	0	0	0	844	
tarea	3	1.3.2	Revisión y Ajustes	12/7/2023	12/7/2023	2	4	210	1.3.1					2	2								4	0	0	0	0	78	132	0	0	0	0	0	0	0	0	210	
tarea	3	1.3.3	Reunión con Interesados	14/7/2023	14/7/2023	2	12	382	1.3.2, 1.2.3	2	2	2	2	2	2								12	40	40	46	46	78	132	0	0	0	0	0	0	0	0	382	
hito	2	1.4	1º Hito - Inicio del Proyecto	14/7/2023	14/7/2023	0	0	-	1.3														0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	
ETAPA	1	2	Planificación Detallada	13/7/2023	11/9/2023	339	1426,5	38.204		312	312	174	174	269	31	51	51	51	0	0	0	2	1427	6240	6240	4002	4002	10472	2046	1734	1734	1734	0	0	0	0	-	38.204	
grupo	2	2.1	Plan de Gestión del Proyecto	13/7/2023	31/8/2023	286	1023,5	27.009		254	254	119	119	216	28	11	11	11	0	0	0	1	1024	5080	5080	2737	2737	8405	1848	374	374	374	0	0	0	0	-	27.009	
grupo	3	2.1.1	Plan de Gestión de Adquisiciones	13/7/2023	18/7/2023	29	78	2.081		26	26	0	0	25	1	0	0	0	0	0	0	0	78	520	520	0	0	975	66	0	0	0	0	0	0	0	-	2.081	
tarea	4	2.1.1.1	Elaboración Plan de Adquisiciones	13/7/2023	13/7/2023	4	12	316	1.3.1	4	4			4									12	80	80	0	0	156	0	0	0	0	0	0	0	0	316		
tarea	4	2.1.1.2	Necesidades de Adquisición	13/7/2023	13/7/2023	1	3	79	2.1.1.1	1	1			1									3	20	20	0	0	39	0	0	0	0	0	0	0	0	79		
tarea	4	2.1.1.3	Proveedores Preseleccionados	13/7/2023	13/7/2023	1	2	40	2.1.1.2	1	1			1									2	20	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40	
tarea	4	2.1.1.4	Matriz de Evaluación de Proveedores	13/7/2023	14/7/2023	4	11	277	2.1.1.3	4	4			3									11	80	80	0	0	117	0	0	0	0	0	0	0	0	0	277	
tarea	4	2.1.1.5	Términos de Referencia	14/7/2023	18/7/2023	16	48	1.264	2.1.1.4	16	16			16									48	320	320	0	0	624	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.264	
tarea	4	2.1.1.6	Revisión y ajustes al Plan	18/7/2023	18/7/2023	1	2	105	2.1.1.5					1	1								2	0	0	0	0	39	66	0	0	0	0	0	0	0	0	105	
grupo	3	2.1.2	Plan de Gestión de Interesados	18/7/2023	20/7/2023	12	29	778		10	10	0	0	8	1	0	0	0	0	0	0	0	29	200	200	0	0	312	66	0	0	0	0	0	0	0	-	778	
tarea	4	2.1.2.1	Elaboración Plan de Interesados	18/7/2023	18/7/2023	2	5	119	2.1.1.5	2	2			1									5	40	40	0	0	39	0	0	0	0	0	0	0	0	0	119	
tarea	4	2.1.2.2	Registro de Interesados	18/7/2023	19/7/2023	4	11	277	2.1.2.1	4	4			3									11	80	80	0	0	117	0	0	0	0	0	0	0	0	0	277	
tarea	4	2.1.2.3	Matriz de Involucramiento de Interesados	19/7/2023	19/7/2023	4	11	277	2.1.2.2	4	4			3									11	80	80	0	0	117	0	0	0	0	0	0	0	0	0	277	
tarea	4	2.1.2.4	Revisión y ajustes al Plan	20/7/2023	20/7/2023	1	2	105	2.1.2.3					1	1								2	0	0	0	0	39	66	0	0	0	0	0	0	0	0	105	
grupo<																																							

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

320

PROYECTO DECOVIBA - CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

Tipo	Nivel	EDT	Actividad	Inicio	Fin	Duración Horas	Esfuerzo Horas	Presupuesto	Predecesora	Esfuerzo (Horas)														Calculo del Presupuesto														
										E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	E4	E5	RA	CD	Esfuerzo Total	E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	E4	E5	RA	CD	Reserva	Presupuesto Total
tarea	5	2.1.5.2.4	Elaboración Registro de Riesgos	31/7/2023	1/8/2023	2	5	119	2.1.5.2.3	2	2			1								5	40	40	0	0	39	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	119
grupo	4	2.1.5.3	Matriz de Evaluación e Impacto	1/8/2023	1/8/2023	7	44	1.350		7	7	2	2	6	2	6	6	6	0	0	0	0	44	140	140	46	46	234	132	204	204	204	0	0	0	0	-	1.350
tarea	5	2.1.5.3.1	Taller de evaluación de riesgos	1/8/2023	1/8/2023	2	18	586	2.1.5.2.4	2	2	2	2	2	2	2	2	2					18	40	40	46	46	78	132	68	68	68	0	0	0	0	586	
tarea	5	2.1.5.3.2	Análisis de impactos	1/8/2023	1/8/2023	4	23	685	2.1.5.3.1	4	4			3		4	4	4					23	80	80	0	0	117	0	136	136	136	0	0	0	0	685	
tarea	5	2.1.5.3.3	Elaboración matriz probabilidad e impacto	1/8/2023	1/8/2023	1	3	79	2.1.5.3.2	1	1			1								3	20	20	0	0	39	0	0	0	0	0	0	0	0	79		
grupo	4	2.1.5.4	Plan de Respuestas a Riesgos	2/8/2023	3/8/2023	9	48	1.488		8	8	4	4	8	4	4	4	4	0	0	0	0	48	160	160	92	92	312	264	136	136	136	0	0	0	0	-	1.488
tarea	5	2.1.5.4.1	Determinar Planes de Respuesta	2/8/2023	2/8/2023	4	32	908	2.1.5.3.3	4	4	4	4	4		4	4	4					32	80	80	92	92	156	0	136	136	136	0	0	0	0	908	
tarea	5	2.1.5.4.2	Consensuar estrategias y Planes	2/8/2023	3/8/2023	4	16	580	2.1.5.4.1	4	4				4	4							16	80	80	0	0	156	264	0	0	0	0	0	0	0	580	
grupo	4	2.1.5.5	Riesgos Residuales	3/8/2023	4/8/2023	8	24	632		8	8	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	24	160	160	0	0	312	0	0	0	0	0	0	0	0	-	632
tarea	5	2.1.5.5.1	Determinar Riesgos Residuales	3/8/2023	3/8/2023	1	3	79	2.1.5.4.2	1	1			1								3	20	20	0	0	39	0	0	0	0	0	0	0	0	79		
tarea	5	2.1.5.5.2	Cuantificar Impacto Riesgos Residuales	3/8/2023	4/8/2023	7	21	553	2.1.5.5.1	7	7			7								21	140	140	0	0	273	0	0	0	0	0	0	0	0	553		
tarea	4	2.1.5.6	Revisión y ajustes al Plan	4/8/2023	4/8/2023	1	2	105	2.1.5.5.2						1	1						2	0	0	0	0	39	66	0	0	0	0	0	0	0	105		
grupo	3	2.1.6	Plan de Gestión de Entregables	4/8/2023	8/8/2023	18	55,5	1.450		17	17	3	3	15	1	0	0	0	0	0	0	0	56	340	340	69	69	566	66	0	0	0	0	0	0	0	-	1.450
tarea	4	2.1.6.1	Elaboración Plan de Gestión Entregables	4/8/2023	4/8/2023	3	13,5	317	2.1.5.5.2	3	3	3	3	2									14	60	60	69	69	59	0	0	0	0	0	0	0	0	317	
tarea	4	2.1.6.2	Criterios de Aceptación de Entregables	4/8/2023	7/8/2023	6	18	474	2.1.6.1	6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	474	
tarea	4	2.1.6.3	Actividades de Aceptación de Entregables	7/8/2023	8/8/2023	8	22	554	2.1.6.2	8	8			6									22	160	160	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	554	
tarea	4	2.1.6.4	Revisión y ajustes al Plan	8/8/2023	8/8/2023	1	2	105	2.1.6.3					1	1								2	0	0	0	0	39	66	0	0	0	0	0	0	0	105	
grupo	3	2.1.7	Plan de Gestión de Recursos	8/8/2023	8/8/2023	5	12	343		4	4	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	12	80	80	0	0	117	66	0	0	0	0	0	0	0	-	343
tarea	4	2.1.7.1	Elaboración Plan de Gestión Recursos	8/8/2023	8/8/2023	4	10	238	2.1.6.3	4	4			2									10	80	80	0	0	78	0	0	0	0	0	0	0	0	238	
tarea	4	2.1.7.2	Revisión y ajustes al Plan	8/8/2023	8/8/2023	1	2	105	2.1.7.1						1	1							2	0	0	0	0	39	66	0	0	0	0	0	0	0	105	
grupo	3	2.1.8	Plan de Gestión de Comunicaciones	8/8/2023	10/8/2023	13	27,5	720		10	10	0	0	7	1	0	0	0	0	0	0	0	28	200	200	0	0	254	66	0	0	0	0	0	0	0	-	720
tarea	4	2.1.8.1	Elaboración Plan de Gestión Comunicaciones	8/8/2023	9/8/2023	4	10	238	2.1.7.1	4	4			2									10	80	80	0	0	78	0	0	0	0	0	0	0	0	238	
tarea	4	2.1.8.2	Necesidades de Información de Interesados	9/8/2023	9/8/2023	3	8	198	2.1.8.1	3	3												8	60	60	0	0	78	0	0	0	0	0	0	0	0	198	
tarea	4	2.1.8.3	Matriz de Comunicaciones	9/8/2023	10/8/2023	3	7,5	179	2.1.8.2	3	3			2									8	60	60	0	0	59	0	0	0	0	0	0	0	0	179	
tarea	4	2.1.8.4	Revisión y ajustes al Plan	10/8/2023	10/8/2023	1	2	105	2.1.8.3						1	1							2	0	0	0	0	39	66	0	0	0	0	0	0	0	105	
grupo	3	2.1.9	Plan de Gestión de Cambios	10/8/2023	10/8/2023	7	16	423		6	6	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	16	120	120	0	0	117	66	0	0	0	0	0	0	0	-	423
tarea	4	2.1.9.1	Elaboración Plan de Gestión Cambios	10/8/2023	10/8/2023	6	14	318	2.1.8.3	6	6			2									14	120	120	0	0	78	0	0	0	0	0	0	0	0	318	
tarea	4	2.1.9.2	Revisión y ajustes al Plan	10/8/2023	10/8/2023	1	2	105	2.1.9.1						1	1							2	0	0	0	0	39	66	0	0	0	0	0	0	0	105	
grupo	3	2.1.10	Plan de Gestión de Requerimientos	10/8/2023	15/8/2023	20	83,5	2.050		19	19	16	16	13	1	0	0	0	0	0	0	0	84	380	380	368	368	488	66	0	0	0	0	0	0	0	-	2.050
tarea	4	2.1.10.1	Elaboración Plan de Gestión Requerimientos	10/8/2023	11/8/2023	3	7,5	179	2.1.9.1	3	3			2									8	60	60	0	0	59	0	0	0	0	0	0	0	0	179	
tarea	4	2.1.10.2	Registro de Requerimientos	11/8/2023	14/8/2023	8	38	922	2.1.10.1	8	8	8	8	6									38	160	160	184	184	234	0	0	0	0	0	0	0	0	922	
tarea	4	2.1.10.3	Matriz de Trazabilidad de Requerimientos	14/8/2023	15/8/2023	8	36	844	2.1.10.2	8	8	8	8	4									36	160	160	184	184	156	0	0	0	0	0	0	0	0	844	
tarea	4	2.1.10.4	Revisión y ajustes al Plan	15/8/2023	15/8/2023	1	2	105	2.1.10.3						1	1							2	0	0	0	0	39	66	0	0	0	0	0	0	0	105	
grupo	3	2.1.11	Plan de Gestión de Cronograma	15/8/2023	22/8/2023	39	177	4.437		36	36	36	36	31	2	0	0	0	0	0	0	0	177	720	720	828	828	1209	132	0	0	0	0	0	0	0	-	4.437
tarea	4	2.1.11.1	Elaboración Plan de Gestión Cronograma	15/8/2023	15/8/2023	4	18	422	2.1.10.3	4	4	4	4	2									18	80	80	92	92	78	0	0	0	0	0	0	0	0	422	
tarea	4	2.1.11.2	Lista de Actividades secuenciadas	15/8/2023	17/8/2023	12	57	1.383	2.1.11.1	12	12	12	12	9									57	240	240	276	276	351	0	0	0	0	0	0	0	0	1.383	
tarea	4	2.1.11.3	Estimaciones de Duración	17/8/2023	18/8/2023	12	60	1.500	2.1.11.2	12	12	12	12	12									60	240	240	276	276	468	0	0	0	0	0	0	0	0	1.500	
tarea	4	2.1.11.4	Elaboración del cronograma	18/8/2023	21/8/2023	8	38	922	2.1.11.3	8	8	8	8	6									38	160	160	184	184											

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

321

PROYECTO DECOVIBA - CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

Tipo	Nivel	EDT	Actividad	Inicio	Fin	Duración Horas	Esfuerzo Horas	Presupuesto	Predecesora	Esfuerzo (Horas)														Calculo del Presupuesto														
										E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	E4	E5	RA	CD	Esfuerzo Total	E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	E4	E5	RA	CD	Reserva	Presupuesto Total
tarea	4	2.1.15.1	Acta de Aceptación + Encuesta	28/8/2023	28/8/2023	2	4	80	2.1.14.1	2	2												4	40	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	80	
tarea	4	2.1.15.2	Actualización Información del Proyecto	28/8/2023	28/8/2023	1	2	40	2.1.15.1	1	1												2	20	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40		
tarea	4	2.1.15.3	Aprobación Formal Plan de Gestión	29/8/2023	31/8/2023	19	1	-	2.1.15.1, 2.1.13.3													1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-		
hito	2	2.2	2º Hito - Aprobación del Plan de Gestión	31/8/2023	31/8/2023	0	0	-	2.1.15														0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
grupo	2	2.3	Requerimientos Generales	28/8/2023	11/9/2023	77	403	11.195		58	58	55	55	53	3	40	40	40	0	0	0	1	403	1160	1160	1265	1265	2067	198	1360	1360	1360	0	0	0	-	11.195	
grupo	3	2.3.1	Requerimientos Funcionales (Cliente)	28/8/2023	1/9/2023	33	158	3.922		32	32	32	32	30	0	0	0	0	0	0	0	0	158	640	640	736	736	1170	0	0	0	0	0	0	0	-	3.922	
tarea	4	2.3.1.1	Análisis Activos Organización	28/8/2023	29/8/2023	2	8	172	2.1.15.2	2	2	2	2										8	40	40	46	46	0	0	0	0	0	0	0	0	172		
tarea	4	2.3.1.2	Cuestionarios y Formularios para relevamiento	29/8/2023	29/8/2023	6	30	750	2.3.1.1	6	6	6	6	6									30	120	120	138	138	234	0	0	0	0	0	0	0	750		
tarea	4	2.3.1.3	Reuniones con Interesados	29/8/2023	30/8/2023	8	40	1.000	2.3.1.2	8	8	8	8	8									40	160	160	184	184	312	0	0	0	0	0	0	0	1.000		
tarea	4	2.3.1.4	Documentación Requerimientos Funcionales	31/8/2023	1/9/2023	16	80	2.000	2.3.1.3	16	16	16	16	16									80	320	320	368	368	624	0	0	0	0	0	0	0	2.000		
grupo	3	2.3.2	Requerimientos Legales, Normativos y Ambientales	29/8/2023	5/9/2023	40	120	4.080		0	0	0	0	0	0	40	40	40	0	0	0	0	120	0	0	0	0	0	0	1360	1360	1360	0	0	0	0	-	4.080
tarea	4	2.3.2.1	Análisis Activos Organización	29/8/2023	29/8/2023	2	6	204	8.1							2	2	2					6	0	0	0	0	0	0	0	68	68	68	0	0	0	204	
tarea	4	2.3.2.2	Análisis Documentación Proyecto	29/8/2023	29/8/2023	4	12	408	2.3.2.1							4	4	4					12	0	0	0	0	0	0	0	136	136	136	0	0	0	408	
tarea	4	2.3.2.3	Revisión Normas y Regulaciones aplicables	30/8/2023	1/9/2023	17	51	1.734	2.3.2.2							17	17	17					51	0	0	0	0	0	0	0	578	578	578	0	0	0	1.734	
tarea	4	2.3.2.4	Documentación Requerimientos Normativos	1/9/2023	5/9/2023	17	51	1.734	2.3.2.3							17	17	17					51	0	0	0	0	0	0	0	578	578	578	0	0	0	1.734	
grupo	3	2.3.3	Documentación Requerimientos Generales	4/9/2023	6/9/2023	17	85	2.125		17	17	17	17	17	0	0	0	0	0	0	0	0	85	340	340	391	391	663	0	0	0	0	0	0	0	-	2.125	
tarea	4	2.3.3.1	Compilación de Requerimientos	4/9/2023	5/9/2023	9	45	1.125	2.3.1.4	9	9	9	9	9									45	180	180	207	207	351	0	0	0	0	0	0	0	1.125		
tarea	4	2.3.3.2	Consenso con Interesados	5/9/2023	6/9/2023	8	40	1.000	2.3.3.1	8	8	8	8	8									40	160	160	184	184	312	0	0	0	0	0	0	0	1.000		
grupo	3	2.3.4	Reunión Validación Requerimientos Generales	6/9/2023	7/9/2023	8	33	948		6	6	6	6	6	3	0	0	0	0	0	0	0	33	120	120	138	138	234	198	0	0	0	0	0	0	-	948	
tarea	4	2.3.4.1	Presentación - Armado	6/9/2023	6/9/2023	5	23	547	2.3.3.2	5	5	5	5	3									23	100	100	115	115	117	0	0	0	0	0	0	0	547		
tarea	4	2.3.4.2	Presentación - Revisión y ajustes	6/9/2023	6/9/2023	2	4	210	2.3.4.1					2	2								4	0	0	0	0	0	0	78	132	0	0	0	0	210		
tarea	4	2.3.4.3	Reunión Presentación Requerimientos Generales	7/9/2023	7/9/2023	1	6	191	2.3.4.2	1	1	1	1	1	1								6	20	20	23	23	39	66	0	0	0	0	0	0	191		
grupo	3	2.3.5	Aprobación Formal Requerimientos Generales	6/9/2023	11/9/2023	22	7	120		3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	7	60	60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	120	
tarea	4	2.3.5.1	Acta de Aceptación + Encuesta	6/9/2023	6/9/2023	2	4	80	2.3.4.1	2	2												4	40	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	80	
tarea	4	2.3.5.2	Actualización Información del Proyecto	7/9/2023	7/9/2023	1	2	40	2.3.5.1	1	1												2	20	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40		
tarea	4	2.3.5.3	Aprobación Formal Requerimientos Generales	7/9/2023	11/9/2023	19	1	-	2.3.5.1, 2.3.4.3													1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-		
hito	3	2.3.6	3º Hito - Requerimientos Generales	11/9/2023	11/9/2023	0	0	-	2.3.5														0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ETAPA	1	3	Análisis de Viabilidad	29/8/2023	6/10/2023	222	394,19	21.116		17	17	1	1	21	16	80	160	80	0	0	0	1	394	340	340	23	23	819	1056	2720	5440	2720	0	0	0	7.635	21.116	
grupo	2	3.1	Informe de Estudio de Suelo	29/8/2023	15/9/2023	104	88	3.848		0	0	0	0	8	0	0	0	80	0	0	0	0	88	0	0	0	0	0	312	0	0	2720	0	0	0	0	816	3.848
tarea	3	3.1.1	Elaboración de Informe	29/8/2023	12/9/2023	80	80	2.720	8.1								80						80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2720	0	0	0	2.720	
tarea	3	3.1.2	Reserva Contingencias	12/9/2023	15/9/2023	24	0	816	3.1.1														0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	816			
tarea	3	3.1.3	Revisión y Ajustes	12/9/2023	13/9/2023	8	8	312	3.1.1					8									8	0	0	0	0	0	0	312	0	0	0	0	0	0	312	
grupo	2	3.2	Informe de Aspectos de Infraestructura	5/9/2023	22/9/2023	104	84	3.692	8.1, 2.3.2	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	84	0	0	0	0	0	156	0	0	0	2720	0	0	0	816	3.692
tarea	3	3.2.1	Elaboración de Informe	5/9/2023	19/9/2023	80	80	2.720	2.3.2								80						80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2720	0	0	0	2.720	
tarea	3	3.2.2	Reserva Contingencias	19/9/2023	22/9/2023	24	0	816	3.2.1														0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	816			
tarea	3	3.2.3	Revisión y Ajustes	19/9/2023	19/9/2023	4	4	156	3.2.1, 3.1.3					4									4	0	0	0	0	0	156	0	0	0	0	0	0	156		
grupo	2	3.3	Informe de Aspectos Legales	5/9/2023	22/9/2023	104	84	3.800	8.1, 2.3.2	0	0	0	0	0	4	80	0	0	0	0	0	0	84	0	0	0	0	0	0	264	2720	0	0	0	0	816	3.800	
tarea	3	3.3.1	Elaboración Informe	5/9/2023	19/9/2023	80	80	2.720	2.3.2							80							80	0	0	0	0	0	0	0	0	2720	0	0	0	2.720		
tarea	3	3.3.2	Reserva Contingencias	19/9/2023	22/9/2023	24	0	816	3.3.1																													

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

322

PROYECTO DECOVIBA - CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

Tipo	Nivel	EDT	Actividad	Inicio	Fin	Duración Horas	Esfuerzo Horas	Presupuesto	Predecesora	Esfuerzo (Horas)														Calculo del Presupuesto														
										E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	E4	E5	RA	CD	Esfuerzo Total	E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	E4	E5	RA	CD	Reserva	Presupuesto Total
tarea	3	3.7.3	Aprobación Formal Informe Viabilidad	26/9/2023	28/9/2023	19	1,19	-	3.6.3, 3.7.1													1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	
tarea	3	3.7.4	Reserva Contingencias	28/9/2023	5/10/2023	41	0	4.371	3.7.3														0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.371	4.371	
hito	2	3.8	4º Hito - Análisis de Viabilidad	6/10/2023	6/10/2023	0	0	-	3.7															0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	
ETAPA	1	4	Diseño Conceptual	7/9/2023	18/10/2023	237	549,21	14.332		62	62	186	186	26	8	0	9	9	0	0	0	2	549	1240	1240	4278	4278	995	528	0	296	306	0	0	0	1.171	14.332	
grupo	2	4.1	Requerimientos Detallados Iniciales	7/9/2023	22/9/2023	87	183,5	4.378		23	23	60	60	15	2	0	0	0	0	0	0	1	184	460	460	1380	1380	566	132	0	0	0	0	0	0	0	-	4.378
grupo	3	4.1.1	Documentación Requerimientos Detallados Iniciales	7/9/2023	15/9/2023	55	149,5	3.533		15	15	54	54	12	0	0	0	0	0	0	0	0	150	300	300	1242	1242	449	0	0	0	0	0	0	0	0	-	3.533
tarea	4	4.1.1.1	Formularios y Cuestionarios para relevamiento	7/9/2023	8/9/2023	14	28	644	2.3.4.3				14	14									28	0	0	322	322	0	0	0	0	0	0	0	0	0	644	
tarea	4	4.1.1.2	Reuniones para revisar requerimientos generales e identificar nuevas necesidades	8/9/2023	11/9/2023	7	31,5	739	4.1.1.1	7	7	7	7	4									32	140	140	161	161	137	0	0	0	0	0	0	0	0	739	
tarea	4	4.1.1.3	Entrevistas personalizadas	11/9/2023	12/9/2023	8	36	844	4.1.1.2	8	8	8	8	4									36	160	160	184	184	156	0	0	0	0	0	0	0	0	844	
tarea	4	4.1.1.4	Análisis, documentación de cambios e identificación de nuevos requisitos	12/9/2023	14/9/2023	16	36	892	4.1.1.3				16	16	4								36	0	0	368	368	156	0	0	0	0	0	0	0	0	892	
tarea	4	4.1.1.5	Listado Compilado de Requerimientos Detallados Iniciales	14/9/2023	15/9/2023	9	18	414	4.1.1.4				9	9									18	0	0	207	207	0	0	0	0	0	0	0	0	414		
grupo	3	4.1.2	Reunión Validación Requerimientos Detallados Iniciales	18/9/2023	18/9/2023	7	21	605		2	2	6	6	3	2	0	0	0	0	0	0	0	21	40	40	138	138	117	132	0	0	0	0	0	0	0	-	605
tarea	4	4.1.2.1	Elaboración de Presentación	18/9/2023	18/9/2023	4	8	184	4.1.1.5				4	4									8	0	0	92	92	0	0	0	0	0	0	0	0	0	184	
tarea	4	4.1.2.2	Revisión y Ajustes a la presentación	18/9/2023	18/9/2023	1	1	39	4.1.2.1					1									1	0	0	0	0	39	0	0	0	0	0	0	0	0	39	
tarea	4	4.1.2.3	Reunión de Validación con Interesados	18/9/2023	18/9/2023	2	12	382	4.1.2.2	2	2	2	2	2	2								12	40	40	46	46	78	132	0	0	0	0	0	0	0	382	
grupo	3	4.1.3	Aprobación Formal Requerimientos Detallados Iniciales	18/9/2023	21/9/2023	25	13	240		6	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	13	120	120	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	240
tarea	4	4.1.3.1	Acta Aceptación + Encuesta	18/9/2023	19/9/2023	2	4	80	4.1.2.3	2	2												4	40	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	80	
tarea	4	4.1.3.2	Actualización Información Proyecto	19/9/2023	19/9/2023	4	8	160	4.1.3.1	4	4												8	80	80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	160	
tarea	4	4.1.3.3	Aprobación Formal de Requerimientos Detallados Iniciales	19/9/2023	21/9/2023	19	1	-	4.1.3.2													1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	
hito	3	4.1.4	5º Hito - Requerimientos Detallados Iniciales	22/9/2023	22/9/2023	0	0	-	4.1.3															0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	
grupo	2	4.2	Diseño Conceptual	18/9/2023	18/10/2023	175	365,71	9.954		39	39	126	126	11	6	0	9	9	0	0	0	1	366	780	780	2898	2898	429	396	0	296	306	0	0	0	1.171	9.954	
grupo	3	4.2.1	Diseño Conceptual - Primera Versión	18/9/2023	27/9/2023	56	139	3.399		7	7	55	55	3	2	0	5	5	0	0	0	0	139	140	140	1265	1265	117	132	0	170	170	0	0	0	0	-	3.399
tarea	4	4.2.1.1	Revisión Requerimientos Detallados	18/9/2023	19/9/2023	8	16	368	4.1.2.3				8	8									16	0	0	184	184	0	0	0	0	0	0	0	0	0	368	
tarea	4	4.2.1.2	Aspectos generales para el diseño	19/9/2023	20/9/2023	4	16	456	4.2.1.1				4	4			4	4					16	0	0	92	92	0	0	0	136	136	0	0	0	0	456	
tarea	4	4.2.1.3	Visitas a inmuebles e investigación	20/9/2023	22/9/2023	16	32	736	4.2.1.2				16	16									32	0	0	368	368	0	0	0	0	0	0	0	0	0	736	
tarea	4	4.2.1.4	Desarrollo de ideas graficas iniciales	22/9/2023	26/9/2023	16	32	736	4.2.1.3				16	16									32	0	0	368	368	0	0	0	0	0	0	0	0	0	736	
tarea	4	4.2.1.5	Puesta en comun y revisión de integración de requisitos	26/9/2023	26/9/2023	1	7	193	4.2.1.4	1	1	1	1	1			1	1					7	20	20	23	23	39	0	0	34	34	0	0	0	0	193	
tarea	4	4.2.1.6	Documentar diseños a presentar - 1era versión	26/9/2023	27/9/2023	4	8	184	4.2.1.5				4	4									8	0	0	92	92	0	0	0	0	0	0	0	0	0	184	
tarea	4	4.2.1.7	Reunión de Presentación a Interesados	27/9/2023	27/9/2023	2	12	382	4.2.1.6	2	2	2	2	2	2								12	40	40	46	46	78	132	0	0	0	0	0	0	0	382	
tarea	4	4.2.1.8	Documentar feedback recibido	27/9/2023	27/9/2023	4	16	344	4.2.1.7	4	4	4	4										16	80	80	92	92	0	0	0	0	0	0	0	0	0	344	
grupo	3	4.2.2	Diseño Conceptual - Segunda Versión	28/9/2023	4/10/2023	36	107,71	2.584		14	14	35	35	4	2	0	2	2	0	0	0	0	108	280	280	805	805	156	132	0	58	68	0	0	0	0	-	2.584
tarea	4	4.2.2.1	Revisión Feedback sobre primera version	28/9/2023	28/9/2023	8	32	688	4.2.1.8	8	8	8	8										32	160	160	184	184	0	0	0	0	0	0	0	0	0	688	
tarea	4	4.2.2.2	Ajustes sobre el diseño conceptual	29/9/2023	2/10/2023	15	30	690	4.2.2.1				15	15									30	0	0	345	345	0	0	0	0	0	0	0	0	0	690	
tarea	4	4.2.2.3	Puesta en comun y revisión de integración de requisitos	3/10/2023	3/10/2023	2	13,71	376	4.2.2.2	2	2	2	2	2			2	2					14	40	40	46	46	78	0	0	58	68	0	0	0	0	376	
tarea	4	4.2.2.4	Documentar diseños a presentar - 2do versión	3/10/2023	3/10/2023	4	8	184	4.2.2.3				4	4									8	0	0	92	92	0	0	0	0	0	0	0	0	0	184	
tarea	4	4.2.2.5	Reunión de Presentación a Interesados	3/10/2023	3/10/2023	2	12	382	4.2.2.4	2	2	2	2	2	2								12	40	40	46	46	78	132	0	0	0	0	0	0	0	382	
tarea	4	4.2.2.6	Documentar feedback recibido	4/10/2023	4/10/2023	4	12	264	4.2.2.5	2	2	4	4										12	40	40	92	92	0	0	0	0	0	0	0	0	0	264	
grupo	3	4.2.3	Diseño Conceptual - Versión Final	4/10/2023	11/10/2023	38	110	2.640		14	14	36	36	4	2	0	2																					

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

323

PROYECTO DECOVIBA - CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

										Esfuerzo (Horas)														Calculo del Presupuesto															
Tipo	Nivel	EDT	Actividad	Inicio	Fin	Duración Horas	Esfuerzo Horas	Presupuesto	Predecesora	E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	E4	E5	RA	CD	Esfuerzo Total	E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	E4	E5	RA	CD	Reserva	Presupuesto Total	
tarea	4	4.2.4.3	Aprobación Formal del Diseño Conceptual	11/10/2023	13/10/2023	19	1	-	4.2.3.5, 4.2.4.1														1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	
tarea	4	4.2.4.4	Reserva Contingencias	13/10/2023	18/10/2023	24	0	1.171	4.2.4.3														0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.171	1.171	
hito	3	4.2.5	6º Hito - Diseño Conceptual	18/10/2023	18/10/2023	0	0	-	4.2.4															0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ETAPA	1	5	Diseño Final	11/10/2023	2/1/2024	460	996	27.002		54	54	384	384	26	10	2	40	40	0	0	0	0	2	996	1080	1080	8832	8832	1014	660	68	1360	1360	0	0	0	0	2.716	27.002
grupo	2	5.1	Requerimientos Detallados Finales	11/10/2023	26/10/2023	87	157	3.914		8	8	60	60	18	2	0	0	0	0	0	0	0	1	157	160	160	1380	1380	702	132	0	0	0	0	0	0	0	-	3.914
grupo	3	5.1.1	Documentación Requerimientos Detallados Finales	11/10/2023	20/10/2023	55	123	3.069		0	0	54	54	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	123	0	0	1242	1242	585	0	0	0	0	0	0	0	0	-	3.069
tarea	4	5.1.1.1	Formularios y Cuestionarios para relevamiento	11/10/2023	12/10/2023	14	28	644	4.2.3.6				14	14									28	0	0	322	322	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	644	
tarea	4	5.1.1.2	Reuniones para revisar requerimientos detallados iniciales e identificar nuevas necesidades	13/10/2023	13/10/2023	7	21	595	5.1.1.1				7	7	7								21	0	0	161	161	273	0	0	0	0	0	0	0	0	0	595	
tarea	4	5.1.1.3	Entrevistas personalizadas	13/10/2023	16/10/2023	8	24	680	5.1.1.2				8	8	8								24	0	0	184	184	312	0	0	0	0	0	0	0	0	0	680	
tarea	4	5.1.1.4	Análisis, documentación de cambios e identificación de nuevos requisitos	17/10/2023	18/10/2023	16	32	736	5.1.1.3				16	16									32	0	0	368	368	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	736	
tarea	4	5.1.1.5	Listado Compilado de Requerimientos Detallados Finales	19/10/2023	20/10/2023	9	18	414	5.1.1.4				9	9									18	0	0	207	207	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	414	
grupo	3	5.1.2	Reunión Validación Requerimientos Detallados Finales	20/10/2023	20/10/2023	7	21	605		2	2	6	6	3	2	0	0	0	0	0	0	0	21	40	40	138	138	117	132	0	0	0	0	0	0	0	0	-	605
tarea	4	5.1.2.1	Elaboración de Presentación	20/10/2023	20/10/2023	4	8	184	5.1.1.5				4	4									8	0	0	92	92	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	184	
tarea	4	5.1.2.2	Revisión y Ajustes a la presentación	20/10/2023	20/10/2023	1	1	39	5.1.2.1						1								1	0	0	0	0	39	0	0	0	0	0	0	0	0	0	39	
tarea	4	5.1.2.3	Reunión de Validación con Interesados	20/10/2023	20/10/2023	2	12	382	5.1.2.2	2	2	2	2	2	2								12	40	40	46	46	78	132	0	0	0	0	0	0	0	0	382	
grupo	3	5.1.3	Aprobación Formal Requerimientos Detallados Finales	23/10/2023	26/10/2023	25	13	240		6	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	13	120	120	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	240
tarea	4	5.1.3.1	Acta Aceptación + Encuesta	23/10/2023	23/10/2023	2	4	80	5.1.2.3	2	2												4	40	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	80	
tarea	4	5.1.3.2	Actualización Información Proyecto	23/10/2023	23/10/2023	4	8	160	5.1.3.1	4	4												8	80	80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	160	
tarea	4	5.1.3.3	Aprobación Formal de Requerimientos Detallados Iniciales	23/10/2023	26/10/2023	19	1	-	5.1.3.2														1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	
hito	3	5.1.4	7º Hito - Requerimientos Detallados Finales	26/10/2023	26/10/2023	0	0	-	5.1.3																0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
grupo	2	5.2	Diseño Final	23/10/2023	2/1/2024	398	839	23.088		46	46	324	324	8	8	2	40	40	0	0	0	1	839	920	920	7452	7452	312	528	68	1360	1360	0	0	0	0	2.716	23.088	
grupo	3	5.2.1	Diseño Final - Primera Versión (PB, Subsuelo, 1º y 2º Piso - Coworking)	23/10/2023	7/11/2023	90	226	5.486		12	12	88	88	2	2	0	11	11	0	0	0	0	226	240	240	2024	2024	78	132	0	374	374	0	0	0	0	-	5.486	
tarea	4	5.2.1.1	Revisión Requerimientos Detallados Finales y Último Feedback	23/10/2023	23/10/2023	8	20	504	5.1.2				8	8				2	2				20	0	0	184	184	0	0	0	68	68	0	0	0	0	0	504	
tarea	4	5.2.1.2	Desarrollo del Diseño - 1era versión	24/10/2023	26/10/2023	24	60	1.512	5.2.1.1				24	24				6	6				60	0	0	552	552	0	0	0	204	204	0	0	0	0	1.512		
tarea	4	5.2.1.3	Lista verificación requerimientos	27/10/2023	27/10/2023	8	38	892	5.2.1.2	8	8	8	8				3	3					38	160	160	184	184	0	0	0	102	102	0	0	0	0	892		
tarea	4	5.2.1.4	Modelado y renderización	30/10/2023	3/11/2023	32	64	1.472	5.2.1.3				32	32									64	0	0	736	736	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.472		
tarea	4	5.2.1.5	Documentación diseño a presentar - 1era versión	3/11/2023	6/11/2023	8	16	368	5.2.1.4				8	8									16	0	0	184	184	0	0	0	0	0	0	0	0	0	368		
tarea	4	5.2.1.6	Lista verificación entregables	6/11/2023	6/11/2023	4	8	184	5.2.1.5				4	4									8	0	0	92	92	0	0	0	0	0	0	0	0	0	184		
tarea	4	5.2.1.7	Reunión de Presentación a Interesados	6/11/2023	6/11/2023	2	12	382	5.2.1.6	2	2	2	2	2	2								12	40	40	46	46	78	132	0	0	0	0	0	0	0	382		
tarea	4	5.2.1.8	Documentar feedback recibido	7/11/2023	7/11/2023	2	8	172	5.2.1.7	2	2	2	2										8	40	40	46	46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	172		
grupo	3	5.2.2	Diseño Final - Segunda Versión (Primera Versión + 3º y 4º Piso - Viviendas)	7/11/2023	22/11/2023	91	226	5.486		12	12	88	88	2	2	0	11	11	0	0	0	0	226	240	240	2024	2024	78	132	0	374	374	0	0	0	0	-	5.486	
tarea	4	5.2.2.1	Revisión Requerimientos Detallados Finales y Último Feedback	7/11/2023	8/11/2023	8	20	504	5.2.1				8	8				2	2				20	0	0	184	184	0	0	0	68	68	0	0	0	0	0	504	
tarea	4	5.2.2.2	Desarrollo del Diseño - 2da versión	8/11/2023	13/11/2023	24	60	1.512	5.2.2.1				24	24				6	6				60	0	0	552	552	0	0	0	204	204	0	0	0	0	1.512		
tarea	4	5.2.2.3	Lista verificación requerimientos	13/11/2023	14/11/2023	8	38	892	5.2.2.2	8	8	8	8				3	3					38	160	160	184	184	0	0	0	102	102	0	0	0	0	892		
tarea	4	5.2.2.4	Modelado y renderización	14/11/2023	20/11/2023	32	64	1.472	5.2.2.3				32	32									64	0	0	736	736	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.472		
tarea	4	5.2.2.5	Documentación diseño a presentar - 2da versión	20/11/2023	21/11/2023	8	16	368	5.2.2.4				8	8									16	0	0	184	184	0	0	0	0	0	0	0	0	0	368		
tarea	4	5.2.2.6	Lista verificación entregables	21/11/2023	22/11/2023	4	8	184	5.2.2.5				4	4									8	0	0	92	92	0	0	0	0	0	0						

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

324

PROYECTO DECOVIBA - CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

Tipo	Nivel	EDT	Actividad	Inicio	Fin	Duración Horas	Esfuerzo Horas	Presupuesto	Predecesora	Esfuerzo (Horas)														Calculo del Presupuesto															
										E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	E4	E5	RA	CD	Esfuerzo Total	E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	E4	E5	RA	CD	Reserva	Presupuesto Total	
tarea	4	5.2.3.3	Lista verificación requerimientos	28/11/2023	29/11/2023	8	32	772	5.2.3.2		5	5	8	8			2	2	2				32	100	100	184	184	0	0	68	68	68	0	0	0	0	0	772	
tarea	4	5.2.3.4	Modelado y renderización	29/11/2023	5/12/2023	32	64	1.472	5.2.3.3				32	32									64	0	0	736	736	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.472		
tarea	4	5.2.3.5	Documentación diseño a presentar - 1era versión	5/12/2023	6/12/2023	8	16	368	5.2.3.4				8	8									16	0	0	184	184	0	0	0	0	0	0	0	0	0	368		
tarea	4	5.2.3.6	Lista verificación entregables	6/12/2023	7/12/2023	4	8	184	5.2.3.5				4	4									8	0	0	92	92	0	0	0	0	0	0	0	0	0	184		
tarea	4	5.2.3.7	Reunión de Presentación a Interesados	7/12/2023	7/12/2023	2	12	382	5.2.3.6		2	2	2	2	2	2							12	40	40	46	46	78	132	0	0	0	0	0	0	0	382		
tarea	4	5.2.3.8	Documentar feedback recibido	7/12/2023	7/12/2023	2	4	92	5.2.3.7				2	2									4	0	0	46	46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	92		
grupo	3	5.2.4	Diseño Final - Versión Final (Edificio Completo)	7/12/2023	19/12/2023	63	162	3.954		11	11	60	60	2	2	0	8	8	0	0	0	0	162	220	220	1380	1380	78	132	0	272	272	0	0	0	0	-	3.954	
tarea	4	5.2.4.1	Revisión Requerimientos Detallados Finales y Último Feedback	7/12/2023	8/12/2023	4	10	252	5.2.3				4	4				1	1				10	0	0	92	92	0	0	0	34	34	0	0	0	0	252		
tarea	4	5.2.4.2	Desarrollo del Diseño - Versión Final	8/12/2023	12/12/2023	16	40	1.008	5.2.4.1				16	16				4	4				40	0	0	368	368	0	0	0	136	136	0	0	0	0	1.008		
tarea	4	5.2.4.3	Lista verificación requerimientos	12/12/2023	13/12/2023	8	38	892	5.2.4.2		8	8	8	8				3	3				38	160	160	184	184	0	0	0	102	102	0	0	0	0	892		
tarea	4	5.2.4.4	Modelado y renderización	13/12/2023	15/12/2023	16	32	736	5.2.4.3				16	16									32	0	0	368	368	0	0	0	0	0	0	0	0	0	736		
tarea	4	5.2.4.5	Documentación diseño a presentar - Versión Final	15/12/2023	18/12/2023	8	16	368	5.2.4.4				8	8									16	0	0	184	184	0	0	0	0	0	0	0	0	0	368		
tarea	4	5.2.4.6	Lista verificación entregables	18/12/2023	19/12/2023	4	8	184	5.2.4.5				4	4									8	0	0	92	92	0	0	0	0	0	0	0	0	0	184		
tarea	4	5.2.4.7	Reunión de Presentación a Interesados	19/12/2023	19/12/2023	2	12	382	5.2.4.6		2	2	2	2	2	2							12	40	40	46	46	78	132	0	0	0	0	0	0	0	382		
tarea	4	5.2.4.8	Documentar feedback recibido	19/12/2023	19/12/2023	2	6	132	5.2.4.7		1	1	2	2									6	20	20	46	46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	132		
grupo	3	5.2.5	Aprobación Formal Diseño Final	19/12/2023	2/1/2024	63	9	2.876		4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	9	80	80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.716	2.876	
tarea	4	5.2.5.1	Acta Aceptación + Encuesta	19/12/2023	19/12/2023	1	2	40	5.2.4		1	1											2	20	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40		
tarea	4	5.2.5.2	Actualización Información Proyecto	20/12/2023	20/12/2023	3	6	120	5.2.5.1		3	3											6	60	60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	120		
tarea	4	5.2.5.3	Aprobación Formal del Diseño Final	20/12/2023	22/12/2023	19	1	-	5.2.5.2												1		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-		
tarea	4	5.2.5.4	Reserva Contingencias	22/12/2023	2/1/2024	40	0	2.716	5.2.5.3														0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.716	2.716		
hito	2	5.3	8º Hito - Diseño Final	2/1/2024	2/1/2024	0	0	-	5.2.5															0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ETAPA	1	6	Documentación Técnica	19/12/2023	4/3/2024	410	1280	39.015		8	8	334	334	3	2	10	235	233	48	64	0	1	1280	160	160	7682	7682	117	132	340	7990	7922	960	1280	0	0	4.590	39.015	
grupo	2	6.1	Planos Arquitectónicos	19/12/2023	27/12/2023	41	147	4.118		0	0	40	40	0	0	0	0	34	34	0	0	0	0	147	0	0	920	920	0	0	0	1139	1139	0	0	0	0	-	4.118
tarea	3	6.1.1	Confección de Planos	19/12/2023	26/12/2023	32	128	3.648	5.2.4.8				32	32				32	32				128	0	0	736	736	0	0	0	1088	1088	0	0	0	0	0	3.648	
tarea	3	6.1.2	Revisión, Ajustes y Firmas	26/12/2023	27/12/2023	8	19	470	6.1.1				8	8				2	2				19	0	0	184	184	0	0	0	51	51	0	0	0	0	470		
grupo	2	6.2	Planos Estructurales	27/12/2023	4/1/2024	40	147	4.118		0	0	40	40	0	0	0	0	34	34	0	0	0	0	147	0	0	920	920	0	0	0	1139	1139	0	0	0	0	-	4.118
tarea	3	6.2.1	Confección de Planos	27/12/2023	3/1/2024	32	128	3.648	6.1.2				32	32				32	32				128	0	0	736	736	0	0	0	1088	1088	0	0	0	0	0	3.648	
tarea	3	6.2.2	Revisión, Ajustes y Firmas	3/1/2024	4/1/2024	8	19	470	6.2.1				8	8				2	2				19	0	0	184	184	0	0	0	51	51	0	0	0	0	470		
grupo	2	6.3	Planos de Instalaciones	19/12/2023	11/1/2024	122	197	4.250		0	0	40	40	0	0	0	1	3	1	48	64	0	197	0	0	920	920	0	0	34	102	34	960	1280	0	0	-	4.250	
grupo	3	6.3.1	Instalación Eléctrica	19/12/2023	5/1/2024	89	65	1.362		0	0	8	8	0	0	0	0	1	0	48	0	0	0	65	0	0	184	184	0	0	0	34	0	960	0	0	0	-	1.362
tarea	4	6.3.1.1	Confección de Planos	19/12/2023	27/12/2023	40	40	800	5.2.4.8											40			40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	800	0	0	0	800		
tarea	4	6.3.1.2	Revisión, Ajustes y Firmas	4/1/2024	5/1/2024	8	25	562	6.3.1.1, 6.2.2				8	8				1		8			25	0	0	184	184	0	0	0	34	0	160	0	0	0	562		
grupo	3	6.3.2	Instalación Sanitaria y Gas	19/12/2023	8/1/2024	97	81	1.682		0	0	8	8	0	0	0	0	1	0	0	64	0	0	81	0	0	184	184	0	0	0	34	0	0	1280	0	0	-	1.682
tarea	4	6.3.2.1	Confección de Planos	19/12/2023	29/12/2023	56	56	1.120	5.2.4.8												56			56	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1120	0	0	0	1.120	
tarea	4	6.3.2.2	Revisión, Ajustes y Firmas	5/1/2024	8/1/2024	8	25	562	6.3.2.1, 6.3.1.2				8	8				1		8			25	0	0	184	184	0	0	0	34	0	0	160	0	0	562		
grupo	3	6.3.3	Instalación Contra Incendios	9/1/2024	11/1/2024	24	51	1.206		0	0	24	24	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	51	0	0	552	552	0	0	34	34	34	0	0	0	0	-	1.206
tarea	4	6.3.3.1	Confección de Planos	9/1/2024	10/1/2024	16	32	736	6.3.2.2				16	16									32	0	0	368	368	0	0	0	0	0	0	0	0	0	736		
tarea	4	6.3.3.2	Revisión, Ajustes y Firmas	11/1/2024	11/1/2024	8																																	

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

325

PROYECTO DECOVIBA - CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

Tipo	Nivel	EDT	Actividad	Inicio	Fin	Duración Horas	Esfuerzo Horas	Presupuesto	Predecesora	Esfuerzo (Horas)														Calculo del Presupuesto																
										E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	E4	E5	RA	CD	Esfuerzo Total	E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	E4	E5	RA	CD	Reserva	Presupuesto Total		
grupo	2	6.8	Aprobación Formal Documentación Técnica	20/2/2024	1/3/2024	65	13	4.830		6	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	13	120	120	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.590	4.830
tarea	3	6.8.1	Acta Aceptación + Encuesta	20/2/2024	21/2/2024	2	4	80	6.7.3	2	2													4	40	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	80	
tarea	3	6.8.2	Actualización Información Proyecto	21/2/2024	21/2/2024	4	8	160	6.8.1	4	4													8	80	80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	160	
tarea	3	6.8.3	Aprobación Formal de Documentación Técnica	21/2/2024	23/2/2024	19	1	-	6.8.2														1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-		
tarea	3	6.8.4	Reserva Contingencias	26/2/2024	1/3/2024	40	0	4.590	6.8.3															0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.590	4.590		
hito	2	6.9	9º Hito - Documentación Técnica	4/3/2024	4/3/2024	0	0	-	6.8																0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ETAPA	1	7	Cierre	21/2/2024	11/3/2024	105	257	7.100		76	76	10	10	72	12	0	0	0	0	0	0	0	1	257	1520	1520	230	230	2808	792	0	0	0	0	0	0	0	-	7.100	
grupo	2	7.1	Cierre de Contratos	21/2/2024	22/2/2024	8	18	398		8	8	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18	160	160	0	0	78	0	0	0	0	0	0	0	0	-	398	
tarea	3	7.1.1	Actualización de información	21/2/2024	22/2/2024	4	8	160	6.8.2	4	4													8	80	80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	160	
tarea	3	7.1.2	Evaluación de Proveedores	22/2/2024	22/2/2024	2	6	158	7.1.1	2	2			2										6	40	40	0	0	78	0	0	0	0	0	0	0	0	158		
tarea	3	7.1.3	Cierre de contratos	22/2/2024	22/2/2024	2	4	80	7.1.2	2	2													4	40	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	80	
grupo	2	7.2	Documentación Final del Proyecto	22/2/2024	27/2/2024	20	56	1.684		16	16	0	0	20	4	0	0	0	0	0	0	0	0	56	320	320	0	0	780	264	0	0	0	0	0	0	0	-	1.684	
tarea	3	7.2.1	Revisión y actualización de registros	22/2/2024	26/2/2024	16	48	1.264	7.1.3	16	16			16										48	320	320	0	0	624	0	0	0	0	0	0	0	0	1.264		
tarea	3	7.2.2	Revisión y validación	26/2/2024	27/2/2024	4	8	420	7.2.1					4	4									8	0	0	0	0	0	156	264	0	0	0	0	0	0	0	420	
grupo	2	7.3	Lecciones Aprendidas	27/2/2024	28/2/2024	10	36	1.014		10	10	2	2	10	2	0	0	0	0	0	0	0	0	36	200	200	46	46	390	132	0	0	0	0	0	0	0	-	1.014	
tarea	3	7.3.1	Taller de lecciones aprendidas	27/2/2024	27/2/2024	2	12	382	7.2.2	2	2	2	2	2	2									12	40	40	46	46	78	132	0	0	0	0	0	0	0	382		
tarea	3	7.3.2	Documentación lecciones aprendidas	27/2/2024	28/2/2024	8	24	632	7.3.1	8	8			8										24	160	160	0	0	312	0	0	0	0	0	0	0	0	632		
grupo	2	7.4	Informe Final	28/2/2024	5/3/2024	36	104	2.948		32	32	0	0	36	4	0	0	0	0	0	0	0	0	104	640	640	0	0	1404	264	0	0	0	0	0	0	0	-	2.948	
tarea	3	7.4.1	Elaboración Informe	28/2/2024	5/3/2024	32	96	2.528	7.3.2	32	32			32										96	640	640	0	0	1248	0	0	0	0	0	0	0	0	2.528		
tarea	3	7.4.2	Revisión y ajustes	5/3/2024	5/3/2024	4	8	420	7.4.1					4	4									8	0	0	0	0	0	156	264	0	0	0	0	0	0	0	420	
grupo	2	7.5	Reunión de Cierre de Proyecto	5/3/2024	7/3/2024	10	38	976		8	8	8	8	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	38	160	160	184	184	156	132	0	0	0	0	0	0	0	-	976	
tarea	3	7.5.1	Elaboración presentación final	5/3/2024	6/3/2024	6	24	516	7.4.2	6	6	6	6											24	120	120	138	138	0	0	0	0	0	0	0	0	516			
tarea	3	7.5.2	Revisión y Ajustes	6/3/2024	6/3/2024	2	2	78	7.5.1					2										2	0	0	0	0	78	0	0	0	0	0	0	0	0	78		
tarea	3	7.5.3	Reunión de Cierre de Proyecto con Interesados	6/3/2024	7/3/2024	2	12	382	7.5.2	2	2	2	2	2	2									12	40	40	46	46	78	132	0	0	0	0	0	0	0	382		
grupo	2	7.6	Aprobación Formal Informe Final y Cierre	7/3/2024	11/3/2024	21	5	80		2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	40	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	80	
tarea	3	7.6.1	Acta Aceptación + Encuesta	7/3/2024	7/3/2024	2	4	80	7.5.3	2	2													4	40	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	80		
tarea	3	7.6.2	Aprobación Informe Final y Cierre de Proyecto	7/3/2024	11/3/2024	19	1	-	7.6.1															1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-		
hito	2	7.7	10º Hito - Cierre del Proyecto	11/3/2024	11/3/2024	0	0	-	7.6																0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ETAPA	1	8	Gestión del Proyecto	12/7/2023	20/2/2024	1264	1332	49.648		391	391	38	38	398	23	0	0	0	0	0	0	0	54	0	1332	7810	7810	874	874	15522	1518	0	0	0	0	0	0	1620	0	49.648
grupo	2	8.1	Adquisiciones	18/7/2023	29/8/2023	236	64	15.630		0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	64	0	0	0	0	0	390	0	0	0	0	0	0	1620	0	15.630	
tarea	3	8.1.1	Publicación de Solicitudes de Ofertas o Cotizaciones	18/7/2023	8/8/2023	120	30	900	2.1.1														30	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	900	0	900		
tarea	3	8.1.2	Evaluación y Selección	8/8/2023	15/8/2023	40	30	990	8.1.1					10										30	0	0	0	0	0	390	0	0	0	0	0	0	600	0	990	
tarea	3	8.1.3	Firma de Contratos	15/8/2023	17/8/2023	16	4	120	8.1.2															4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	120	0	120		
tarea	3	8.1.4	Reserva Contingencias	17/8/2023	29/8/2023	60	0	13.620	8.1.3																0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13.620	0	13.620	
grupo	2	8.2	Reuniones	12/7/2023	20/2/2024	1257	229	6.892		38	38	38	38	54	23	0	0	0	0	0	0	0	0	229	760	760	874	874	2106	1518	0	0	0	0	0	0	0	-	6.892	
grupo	3	8.2.1	Reuniones Internas (Equipo Proyecto)	12/7/2023	20/2/2024	1257	167	4.257		33	33	33	33	33	2	0	0	0	0	0	0	0	0	167	660	660	759	759	1287	132	0	0	0	0	0	0	0	-	4.257	
tarea	4	8.2.1.1	Reunión Inicial - Formación Equipo	12/7/2023	12/7/2023	2	12	382		2	2	2	2	2	2									12	40	40	46	46	78	132	0	0	0	0	0	0	0	382		
tarea	4	8.2.1.2	Reunión Semanal - 01	13/7/2023	13/7/2023	1	5	125		1	1	1	1	1						</																				

PROYECTO DECOVIBA - CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

[illegible]

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

PROYECTO DECOVIBA - CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

										Esfuerzo (Horas)														Calculo del Presupuesto															
Tipo	Nivel	EDT	Actividad	Inicio	Fin	Duración Horas	Esfuerzo Horas	Presupuesto	Predecesora	E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	E4	E5	RA	CD	Esfuerzo Total	E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	E4	E5	RA	CD	Reserva	Presupuesto Total	
tarea	4	8.4.1.17	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 17	28/12/2023	2/1/2024	24	12	316		4	4			4									12	80	80	0	0	156	0	0	0	0	0	0	0	0	0	316	
tarea	4	8.4.1.18	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 18	4/1/2024	8/1/2024	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474	
tarea	4	8.4.1.19	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 19	9/1/2024	11/1/2024	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474	
tarea	4	8.4.1.20	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 20	16/1/2024	18/1/2024	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474	
tarea	4	8.4.1.21	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 21	23/1/2024	25/1/2024	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474	
tarea	4	8.4.1.22	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 22	30/1/2024	1/2/2024	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474	
tarea	4	8.4.1.23	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 23	6/2/2024	8/2/2024	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474	
tarea	4	8.4.1.24	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 24	13/2/2024	15/2/2024	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474	
tarea	4	8.4.1.25	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 25	16/2/2024	20/2/2024	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474	
grupo	3	8.4.2	Monitoreo y control del plan de gestion	13/9/2023	20/2/2024	904	465	12.055		160	160	0	0	145	0	0	0	0	0	0	0	0	465	3200	3200	0	0	5655	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	12.055
tarea	4	8.4.2.1	Revisión Semanal Planes Gestión - 01	13/9/2023	14/9/2023	16	33	679		16	16			1									33	320	320	0	0	39	0	0	0	0	0	0	0	0	0	679	
tarea	4	8.4.2.2	Revisión Semanal Planes Gestión - 02	15/9/2023	19/9/2023	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474
tarea	4	8.4.2.3	Revisión Semanal Planes Gestión - 03	22/9/2023	26/9/2023	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474
tarea	4	8.4.2.4	Revisión Semanal Planes Gestión - 04	29/9/2023	3/10/2023	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474
tarea	4	8.4.2.5	Revisión Semanal Planes Gestión - 05	6/10/2023	10/10/2023	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474
tarea	4	8.4.2.6	Revisión Semanal Planes Gestión - 06	10/10/2023	12/10/2023	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474
tarea	4	8.4.2.7	Revisión Semanal Planes Gestión - 07	17/10/2023	19/10/2023	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474
tarea	4	8.4.2.8	Revisión Semanal Planes Gestión - 08	24/10/2023	26/10/2023	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474
tarea	4	8.4.2.9	Revisión Semanal Planes Gestión - 09	31/10/2023	2/11/2023	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474
tarea	4	8.4.2.10	Revisión Semanal Planes Gestión - 10	7/11/2023	9/11/2023	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474
tarea	4	8.4.2.11	Revisión Semanal Planes Gestión - 11	14/11/2023	16/11/2023	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474
tarea	4	8.4.2.12	Revisión Semanal Planes Gestión - 12	21/11/2023	23/11/2023	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474
tarea	4	8.4.2.13	Revisión Semanal Planes Gestión - 13	28/11/2023	30/11/2023	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474
tarea	4	8.4.2.14	Revisión Semanal Planes Gestión - 14	5/12/2023	7/12/2023	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474
tarea	4	8.4.2.15	Revisión Semanal Planes Gestión - 15	12/12/2023	14/12/2023	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474
tarea	4	8.4.2.16	Revisión Semanal Planes Gestión - 16	19/12/2023	21/12/2023	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474
tarea	4	8.4.2.17	Revisión Semanal Planes Gestión - 17	29/12/2023	3/1/2024	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474
tarea	4	8.4.2.18	Revisión Semanal Planes Gestión - 18	4/1/2024	8/1/2024	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474
tarea	4	8.4.2.19	Revisión Semanal Planes Gestión - 19	9/1/2024	11/1/2024	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474
tarea	4	8.4.2.20	Revisión Semanal Planes Gestión - 20	19/1/2024	23/1/2024	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474
tarea	4	8.4.2.21	Revisión Semanal Planes Gestión - 21	26/1/2024	30/1/2024	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474
tarea	4	8.4.2.22	Revisión Semanal Planes Gestión - 22	2/2/2024	6/2/2024	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474
tarea	4	8.4.2.23	Revisión Semanal Planes Gestión - 23	9/2/2024	13/2/2024	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474
tarea	4	8.4.2.24	Revisión Semanal Planes Gestión - 24	13/2/2024	15/2/2024	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474
tarea	4	8.4.2.25	Revisión Semanal Planes Gestión - 25	16/2/2024	20/2/2024	24	18	474		6	6			6									18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474
TOTALES										980	980	1141	1141	876	116	143	495	413	48	64	54	10	6460	19590	19590	26243	26243	34164	7656	4862	16820	14042	960	1280	1620	0	29.732	202.802	

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.15.5 Conclusión sobre la Línea Base del Presupuesto

La construcción de la Línea Base del Presupuesto del Proyecto DECOVIBA ha permitido establecer un control financiero robusto y adaptado a las necesidades específicas del proyecto. La determinación precisa de los costos por hora y el desglose exhaustivo del presupuesto en sus niveles resumidos y detallados, proporcionan a los responsables del proyecto una herramienta esencial para la toma de decisiones financieras.

Al integrar contingencias y reservas de gestión, este presupuesto no solo refleja los costos actuales, sino que también anticipa posibles variaciones y riesgos, asegurando que el proyecto pueda ser ejecutado dentro de los márgenes económicos previstos.

De esta manera, la Línea Base del Presupuesto se convierte en un pilar fundamental para la gestión del proyecto, garantizando que los recursos financieros sean utilizados de manera efectiva y que el proyecto avance hacia sus objetivos con un control económico sólido.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

2.16 Conclusión del Grupo de Procesos de Planificación

Al cerrar el capítulo dedicado al Grupo de Procesos de Planificación dentro de este trabajo académico, resulta crucial reflexionar sobre la importancia de esta fase en el marco de la gestión de proyectos, especialmente dentro de un entorno simulado. A lo largo de este capítulo, se han detallado los componentes esenciales que conforman la planificación, cada uno de ellos diseñado para asegurar que el proyecto no solo se encamine correctamente desde sus inicios, sino que también pueda responder con flexibilidad a las dinámicas y desafíos que puedan surgir durante su desarrollo.

En el contexto de este trabajo académico, la planificación ha demostrado ser una herramienta fundamental, permitiendo anticipar posibles problemas, definir objetivos claros y establecer un marco de trabajo que guía tanto la ejecución como el control. La meticulosa elaboración de planes para la gestión de la calidad, el alcance, los requerimientos, la aceptación de entregables, las comunicaciones, los riesgos, las adquisiciones, el cronograma, el presupuesto y los cambios, ha proporcionado una base sólida sobre la cual se sustentaron todas las actividades posteriores del proyecto.

El análisis y la integración de estos planes han permitido una coordinación efectiva de las distintas áreas de gestión, asegurando que cada elemento del proyecto se alinee con los objetivos estratégicos planteados al inicio. Asimismo, la preparación de las líneas base del alcance, cronograma y presupuesto ha ofrecido un punto de referencia crucial para la medición del progreso y la toma de decisiones informadas durante todo el ciclo de vida del proyecto.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

330

Esta fase de planificación, aunque simulada, ha brindado una valiosa experiencia práctica, demostrando que una planificación rigurosa y bien estructurada es esencial para el éxito de cualquier proyecto.

Este capítulo ha proporcionado un recorrido detallado por los diferentes planes que conforman la estructura del proyecto, demostrando cómo una planificación rigurosa es esencial para anticipar desafíos, gestionar recursos de manera eficiente y mantener el proyecto en curso. La consolidación de estos planes ha sido un ejercicio integral que subraya la importancia de una planificación sólida como base para el éxito del proyecto. Con la finalización de esta etapa, se sientan las bases para una ejecución y control efectivos, que aseguren que el proyecto no solo cumpla con sus objetivos, sino que también aporte valor y satisfacción a todos los involucrados.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

3. Grupo de Procesos de Ejecución y Control

3.1 Introducción al Grupo de Procesos de Iniciación y Control

La etapa de ejecución es el corazón del ciclo de vida de un proyecto, donde las decisiones tomadas durante la planificación se materializan en acciones concretas. Durante esta fase, el enfoque se centra en la realización de los entregables acordados, la coordinación de los recursos y el aseguramiento de que el proyecto avanza conforme al plan establecido. La ejecución efectiva requiere una supervisión constante, la capacidad de adaptarse a los cambios y la implementación de controles rigurosos para garantizar que el proyecto se mantenga alineado con sus objetivos.

En este contexto, los entregables que se presentan en este capítulo son fundamentales para gestionar de manera eficiente el progreso del proyecto. El informe de avance sirve como herramienta clave para monitorear y comunicar el estado del proyecto en comparación con la línea base, mientras que el registro de riesgos permite identificar y mitigar las amenazas que podrían comprometer el éxito del proyecto. Las solicitudes de cambio reflejan la necesidad de adaptarse a circunstancias emergentes, asegurando que los ajustes realizados no desvíen al proyecto de sus objetivos principales. Finalmente, los criterios de selección y la matriz de evaluación de propuestas son esenciales para garantizar que las adquisiciones se realicen de manera justa y alineada con las necesidades del proyecto.

Este capítulo presenta una simulación detallada de la implementación y el monitoreo del proyecto DECOVIBA, conforme a las líneas base establecidas en la planificación. Abarca áreas clave como la gestión del avance, los riesgos, los cambios y las adquisiciones. Se destaca la importancia de la coordinación y la

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

332

comunicación efectiva para garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Además, se analiza el impacto de dos solicitudes de cambio significativas y se reevalúan los riesgos asociados, ilustrando la necesidad de flexibilidad y adaptación ante circunstancias imprevistas. La sección final del capítulo se enfoca en la gestión de adquisiciones, describiendo los criterios de selección y la evaluación de propuestas como elementos esenciales para asegurar que los recursos adquiridos contribuyan al éxito del proyecto. A través de esta simulación, se busca reflejar el dinamismo y los desafíos inherentes a la gestión efectiva de proyectos en un entorno controlado.

3.2 Gestión del Avance del Proyecto

El control y seguimiento del progreso son esenciales para garantizar que el proyecto se mantenga en el camino correcto hacia la consecución de sus objetivos. Durante la etapa de ejecución, el informe de avance del proyecto se convierte en una herramienta crítica para comunicar el estado actual del proyecto a los interesados clave y para identificar cualquier desviación respecto a la línea base previamente definida.

El informe de avance presentado a continuación proporciona una visión detallada del estado del proyecto, incluyendo el progreso alcanzado en los hitos planificados, la situación del cronograma, y la utilización del presupuesto. Este informe también destaca los principales logros y los desafíos encontrados hasta la fecha, proporcionando un resumen ejecutivo para facilitar la toma de decisiones.

Paralelamente, el registro de riesgos juega un papel crucial en la gestión del avance del proyecto, ya que permite identificar, evaluar y mitigar las amenazas que pueden impactar el desarrollo del proyecto.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

333

La gestión proactiva de los riesgos asegura que se puedan tomar medidas preventivas y correctivas oportunas, minimizando las posibles consecuencias adversas en el cronograma y los costos.

En esta sección, se presentarán tanto el informe de avance como el registro de riesgos, mostrando cómo estos instrumentos se complementan para ofrecer una visión integral del estado del proyecto. La información contenida en estos documentos es vital para la toma de decisiones informadas, asegurando que el proyecto se mantenga encaminado hacia el logro de sus objetivos.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

3.2.1 Informe de Avance (antes de cambios)

INFORME MENSUAL DE ESTADO DEL PROYECTO

PROYECTO DECOVIBA

Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en el barrio de Barracas, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

**SEPTIEMBRE
2023**



PREPARADO POR	MARIA CAROLINA LEIS	TÍTULO	GERENTE DE PROYECTO	FECHA	03/10/2023
APROBADO POR		TÍTULO	PATROCINADOR	FECHA	04/10/2023

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

TABLA DE CONTENIDOS

1. ESTADO GENERAL DEL PROYECTO ESTE MES
2. ETAPAS Y ESTADO ACTUAL
3. ESTADO DE LOS COMPONENTES DEL PROYECTO
4. CRONOGRAMA DE PRÓXIMOS TRABAJOS
5. RIESGOS RESIDUALES
6. METRICAS
 - 6.1 Resumen
 - 6.2 Evolución de principales métricas
 - 6.3 Indicadores y pronósticos

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

336

1. ESTADO GENERAL DEL PROYECTO ESTE MES

NOMBRE DEL PROYECTO	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en el barrio de Barracas, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	CÓDIGO DEL PROYECTO	DECOVIBA
GERENTE DE PROYECTO	MARIA CAROLINA LEIS	FECHA DE INICIO	03/07/2023
PERÍODO	Septiembre 2023	FECHA DE FINALIZACIÓN	11/03/2024

ESTADO DEL PROYECTO	PROGRESO DETENIDO REQUIERE ATENCIÓN PROYECTO SALUDABLE   
RESUMEN	El Proyecto se desarrolla de acuerdo con los parámetros previstos, registrándose algunas variaciones poco significativas en los tiempos estimados. Se han logrado cerrar los primeros seis riesgos del Proyecto, con una muy baja ocurrencia y por ende con una muy pequeña afectación de la reserva para contingencias. La aprobación de los entregables del Proyecto se está realizando en un plazo menor al originalmente previsto, permitiendo el avance a las siguientes etapas en forma muy rápida y eficiente. El control de Calidad se desarrolla de acuerdo a lo establecido. La relación con los principales interesados del Proyecto se desarrolla de forma adecuada, manteniéndose una muy buena comunicación e interacción entre las partes. Retraso mínimo en algunas de las actividades del cronograma, no relevantes.

CL CAROLINA LEIS — DIRECCIÓN PROYECTOS —	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

337

2. ETAPAS Y ESTADO ACTUAL



	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

3. ESTADO DE LOS COMPONENTES DEL PROYECTO

Componente	Estado	Aspectos a destacar
PRESUPUESTO		Se ha registrado un ahorro respecto al presupuesto por la desafectación (por la utilización parcial o no utilización) de las reservas por contingencia asociadas a las actividades: 3.1, 3.2 3.3, 3.4, 3.7 y 8.1. Si bien se han registrado algunas variaciones en el resto de las actividades, las mismas no son significativas.
CRONOGRAMA		Las actividades se vienen desarrollando de acuerdo con el cronograma previsto. Se han registrado adelantos en los tiempos de aprobación final de los entregables del Proyecto que han permitido avanzar rápidamente a las siguientes fases. Si bien se han registrado algunas variaciones en algunas actividades, las mismas no son significativas.
CALIDAD		Los controles de Calidad se vienen realizando regularmente y todos los requisitos de calidad y estándares requeridos se chequean en forma previa a la entrega final. Todos los entregables finalizados han sido aceptados por el Comité de Dirección del Proyecto sin observaciones en relación con su Calidad. Se continúa trabajando en la misma línea para los próximos entregables del Proyecto.
ALCANCE		Hasta el momento no se han registrado cambios en el alcance del Proyecto, el cual viene desarrollándose de acuerdo con lo establecido. En las próximas semanas iniciará la etapa de diseño conceptual, que implica 3 ciclos iterativos para el diseño conceptual del inmueble. Se espera una muy buena interacción con los principales interesados durante esta etapa.
RIESGOS		Es necesario continuar monitoreando la evolución del trabajo del Proyecto y los riesgos previamente identificados para poder accionar rápidamente en caso de ocurrencia. Hasta el momento, de los 19 riesgos identificados inicialmente, se han logrado cerrar 8, quedando 11 aún abiertos, los cuales requieren un monitoreo constante.
OBSTÁCULOS		Las próximas semanas (Diseño conceptual y Diseño Final) requerirán una gran participación y trabajo conjunto con los principales interesados, una muy buena comunicación e interacción entre las partes y una alta disponibilidad de tiempo para participar en las reuniones de relevamiento y revisiones, siendo estos los principales desafíos de las próximas etapas, que pueden convertirse en obstáculos para el avance.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

339

4. CRONOGRAMA DE PROXIMOS TRABAJOS

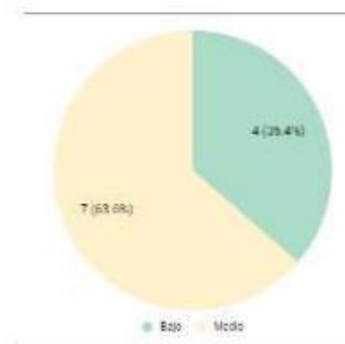
Inicio	Final	Paquete de Trabajo	Estado	Detalle de las actividades
28/09/23	03/10/23	Diseño Conceptual – 2da Versión	En Progreso	Se trabajará sobre las dos versiones previamente obtenidas durante la primera versión, incorporando las observaciones surgidas en la reunión de revisión, aplicándolas a ambos diseños a los efectos de elegir uno de ellos para las futuras actividades.
03/10/23	10/10/23	Diseño Conceptual – Versión Final	Pendiente	Se trabajará sobre la versión elegida para el diseño durante la actividad previa, incorporando las observaciones y sugerencias surgidas en la reunión de revisión y profundizando en aspectos generales que luego deberán desarrollarse en profundidad durante la etapa de diseño final.
10/10/23	18/10/23	Aprobación Formal del Diseño Conceptual	Pendiente	Implica la aprobación formal del diseño conceptual elegido. El cronograma para esta actividad incluye una reserva para contingencias de 3 días, destinada a cubrir el riesgo de demoras durante la etapa de diseño conceptual originadas por la necesidad de rehacer los entregables intermedios por falta de entendimiento. Se espera lograr completar esta actividad sin necesidad de hacer uso de esta reserva.
10/10/23	25/10/23	Requerimientos Detallados Finales	Pendiente	Mientras se espera a la aprobación final del diseño conceptual se iniciará el último ciclo de revisión y recopilación de requerimientos para el diseño del inmueble, ya en su etapa final. Este grupo de actividades implica la revisión y documentación de todos los requisitos detallados finales, el consenso de estos con los principales interesados y la aprobación formal de los requisitos detallados finales.
20/10/23	06/11/23	Diseño Final – 1era Versión	Pendiente	Una vez finalizada la recopilación final de requerimientos detallados, se comenzará a trabajar en el desarrollo del diseño detallado del inmueble. Este será un proceso iterativo e incremental donde, en cada ciclo, se trabajará en el diseño integral de un sector del inmueble, el cual se revisará en reuniones con los interesados, quienes aportarán sus comentarios y observaciones, que serán considerados y aplicados al diseño y así se irá complementando el mismo durante los ciclos siguientes. En la 1era versión se desarrollará la planta baja, el subsuelo y las áreas destinadas al coworking.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

340

5. RIESGOS RESIDUALES

ID	Título Riesgo	Tipo	Probab. (0,5 a 5)	Impacto (1 a 5)	Nivel de Riesgo	Reserva Cont. (días)	Reserva Cont. (USD)
RI-18	Adecuado involucramiento de los interesados clave	Oportunidad	3	4	12	-	-
RI-09	Requisitos incompletos o mal definidos o inadecuada comprensión de las necesidades del cliente	Amenaza	2,5	4	10	8	3887
RI-19	Muy buena comunicación e interacción	Oportunidad	3	3	9	-	-
RI-11	Errores en entregables	Amenaza	2	4	8	5	4.590
RI-13	Subestimación de Recursos Necesarios	Amenaza	1,5	4	6	-	-
RI-15	Problemas de comunicación	Amenaza	2	3	6	-	-
RI-17	Falta de un adecuado monitoreo y control	Amenaza	2	3	6	-	-
RI-16	Control de Cambios	Amenaza	1	4	4	-	-
RI-10	Cambios en regulaciones y normativas	Amenaza	1	3	3	-	-
RI-12	Demoras en la aceptación y firma de los entregables del proyecto	Amenaza	1	3	3	-	-
RI-14	Rotación del equipo de proyecto	Amenaza	1	3	3	-	-
						13	8.477



	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

341

6. MÉTRICAS

6.1 RESUMEN



USD 93.020
Valor presupuestado del trabajo por realizar



USD 96.504
Valor del trabajo realizado en términos presupuestarios



USD 76.226
Costo acumulado atribuido al trabajo realizado

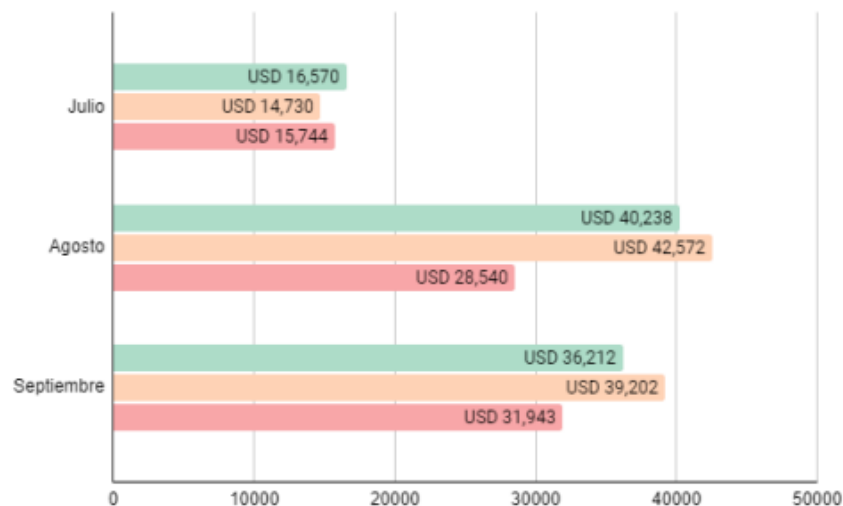
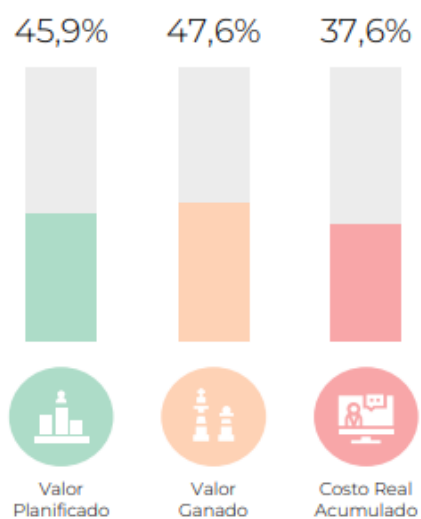
Presupuesto Total
202.803

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

342

6. MÉTRICAS

6.2 EVOLUCIÓN MENSUAL



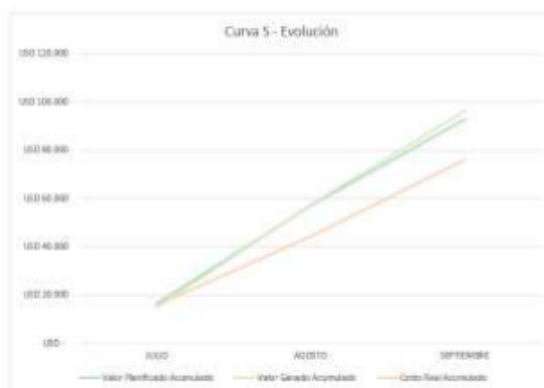
CL CAROLINA LEIS DIRECCIÓN PROYECTOS	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

343

6. MÉTRICAS

6.3 INDICADORES Y PRONÓSTICOS

MÉTRICAS	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
Valor Planificado (PV)	USD 16.570	USD 40.238	USD 36.212
Valor Planificado Acumulado	USD 16.570	USD 56.809	USD 93.020
Valor Ganado (EV)	USD 14.730	USD 42.572	USD 39.202
Valor Ganado Acumulado	USD 14.730	USD 57.302	USD 96.504
Costo Real (AC)	USD 15.744	USD 28.540	USD 31.943



INDICADORES	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
Variación de Costos (CV)	-USD 1.014	USD 13.018	USD 20.278
Variación del Cronograma (SV)	-USD 1.841	USD 493	USD 3.484
Índice de Rendimiento de Costos (CPI):	0,94	1,29	1,27
Índice de Rendimiento del Cronograma (SPI):	0,89	1,01	1,04
% Avance Físico	7%	28%	48%
% Avance Económico	8%	22%	38%

PRONÓSTICOS	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
Índice Desempeño del trabajo a Completar (TCPI)	1,01	0,92	0,84
Estimación a la Conclusión (EAC)	USD 203.816	USD 189.784	USD 182.524
Variación a la Conclusión (VAC)	-USD 1.014	USD 13.018	USD 20.278

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

3.2.2 Matriz de Probabilidad e Impacto de Riesgos

En esta sección se presenta, en primer lugar, una tabla resumen de los riesgos identificados para el proyecto DECOVIBA, junto con la probabilidad de ocurrencia, el impacto y el nivel de riesgo determinado en cada caso. A continuación, se incluye la matriz de probabilidad e impacto del proyecto, que facilita la comprensión del impacto potencial de los riesgos. Finalmente, se proporciona un listado detallado del registro de riesgos. Cada riesgo ha sido evaluado y registrado para ofrecer una visión clara y comprensiva de los posibles eventos que podrían afectar el desarrollo y éxito del proyecto. Este registro es una herramienta esencial para la gestión proactiva de riesgos, permitiendo al equipo del proyecto anticipar y responder eficazmente a cualquier eventualidad.

ID	Categoría	Título Corto	Descripción	Tipo	Probab.	Impacto	Nivel Riesgo
RI-01	Gestión del Proyecto	Retraso en la confección del Acta de Constitución del Proyecto	Como consecuencia de una falta de entendimiento de todos los aspectos esenciales a incluir en el Acta de Constitución, se demora su confección por la necesidad de profundizar en determinados temas, demorando la presentación al cliente y el inicio de las actividades del proyecto.	Amenaza	3	4	12
RI-02	Gestión del Proyecto	Demora en el inicio del proyecto	Como consecuencia de una comunicación poco clara, se demora en la aceptación y firma del Acta de Constitución del Proyecto por parte del cliente y el inicio de las actividades del proyecto.	Amenaza	3	4	12
RI-03	Gestión del Proyecto	Retrasos en la confección del Plan de Gestión del Proyecto	Como consecuencia de un error en la estimación de los tiempos necesarios para la elaboración del Plan de Gestión del Proyecto, se retrasa su confección, demorando la presentación al cliente y el inicio de las actividades del proyecto de desarrollo de los productos acordados.	Amenaza	4	3	12
RI-04	Gestión del Proyecto	Error en estimación inicial de alto nivel (tiempo y costo)	Como consecuencia de la falta de información detallada y una adecuada comprensión de las actividades a llevar a cabo en el proyecto, se producen variaciones significativas en las estimaciones iniciales del cronograma y presupuesto, generando desconfianza en el cliente respecto a la capacidad del equipo de gestión.	Amenaza	4	4	16
RI-05	Gestión del Proyecto	Demora en la contratación de profesionales expertos	Como consecuencia de una inadecuada planificación del proceso de adquisiciones, las contrataciones de expertos se demoran, impidiendo el inicio de las tareas vinculadas con el análisis de viabilidad, retrasando el cronograma e incrementando los costos.	Amenaza	3	5	15

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

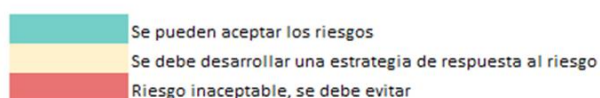
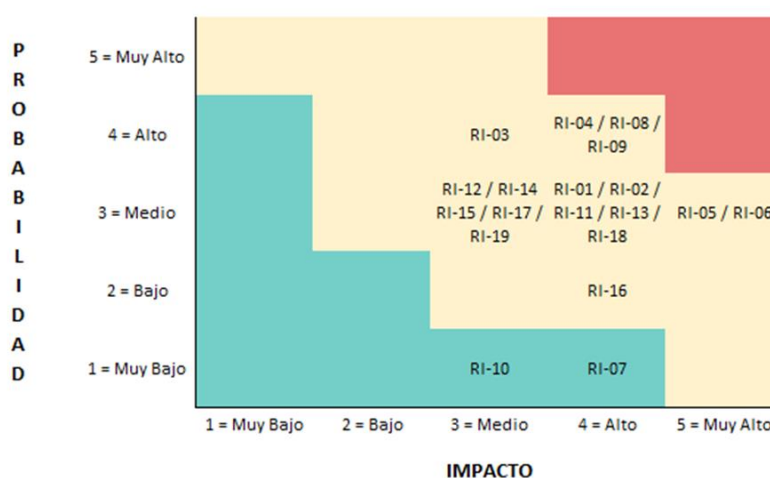
345

ID	Categoría	Título Corto	Descripción	Tipo	Probab.	Impacto	Nivel Riesgo
RI-06	Externo	Viabilidad legal	Como consecuencia de la existencia de inhibiciones sobre el terreno propuesto por el cliente, se imposibilita el desarrollo del proyecto en la ubicación propuesta, generando la necesidad de redefinición de la ubicación del terreno donde se desarrollará el proyecto con su consecuente cambio en el alcance, retraso en el cronograma e incremento en los costos.	Amenaza	3	5	15
RI-07	Externo	Viabilidad técnica	Como consecuencia del estudio del suelo realizado se determina la necesidad de reforzar la estructura inicialmente prevista con una cimentación muy profunda, incrementando el costo de construcción del inmueble o de redefinir la ubicación del proyecto, con el consiguiente retraso en el cronograma e incremento en los costos.	Amenaza	1	4	4
RI-08	Externo	Incumplimiento de plazos	Como consecuencia de errores en la planificación de las actividades de ejecución de los contratos por parte de los proveedores, los mismos no cumplen con los plazos previstos para los entregables, generando un retraso en el cronograma y un aumento en los costos	Amenaza	4	4	16
RI-09	Funcional	Requisitos incompletos o mal definidos o inadecuada comprensión de las necesidades del cliente	Como consecuencia de: a) un inadecuado entendimiento de las necesidades y expectativas del cliente y principales interesados, o b) la falta de un adecuado involucramiento de los interesados durante el proceso de recopilación de requisitos y posterior diseño; o c) la recopilación insuficiente o incompleta de requisitos, se generan entregables de baja calidad que no cumplan con las necesidades y expectativas del cliente y los principales interesados, o con los estándares y regulaciones aplicables, debiendo ser readecuados.	Amenaza	4	4	16
RI-10	Externo	Cambios en regulaciones y normativas	Como consecuencia de cambios en las regulaciones y normativas durante el proceso de diseño, se deben actualizar los requisitos, el diseño y la documentación técnica para cumplir con las nuevas normativas, generando un retraso en el cronograma y un aumento en los costos.	Amenaza	1	3	3
RI-11	Funcional	Errores en entregables	Como consecuencia de un inadecuado control de calidad, se generan errores en los entregables finales del proyecto, generando una baja calidad y la necesidad de su corrección, aumentando los costos y retrasando el cronograma del proyecto.	Amenaza	3	4	12
RI-12	Gestión del Proyecto	Demoras en la aceptación y firma de los entregables del proyecto	Como consecuencia de una comunicación poco clara, se demora en la aceptación y firma de los entregables del Proyecto por parte del cliente, retrasando el cronograma del proyecto	Amenaza	3	3	9
RI-13	Gestión del Proyecto	Subestimación de Recursos Necesarios	Cómo consecuencia de una inadecuada planificación y una subestimación de los tiempos y costos para llevar a cabo las diferentes tareas, se generan retrasos en el avance de las tareas planificadas, generando retrasos en el cronograma y mayores costos.	Amenaza	3	4	12
RI-14	Gestión del Proyecto	Rotación del equipo de proyecto	Como consecuencia de la renuncia de miembros del equipo de proyecto durante la ejecución del proyecto, se dificulta el cumplimiento del plazo pactado, generando o un retraso en el cronograma o una sobrecarga de trabajo en el resto del equipo.	Amenaza	3	3	9

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

346

ID	Categoría	Título Corto	Descripción	Tipo	Probab.	Impacto	Nivel Riesgo
RI-15	Gestión del Proyecto	Problemas de comunicación	Como consecuencia de una falta de comunicación efectiva entre los miembros del equipo, los interesados y el cliente, ocurren malentendidos, errores y conflictos, que afectan la coordinación, el avance del proyecto y la toma de decisiones, disminuyendo el desempeño.	Amenaza	3	3	9
RI-16	Gestión del Proyecto	Control de Cambios	Como consecuencia de la falta de un proceso adecuado para gestionar y evaluar los cambios se generan desviaciones significativas del plan original que genera un retraso en el cronograma y un aumento de los costos.	Amenaza	2	4	8
RI-17	Gestión del Proyecto	Falta de un adecuado monitoreo y control	Como consecuencia de la no aplicación de medidas correctivas oportunas frente a la detección de problemas o desviaciones en el proyecto, los mismos se agravan y generan un impacto negativo ya sea por retrasos, sobrecostos o fallas en los entregables.	Amenaza	3	3	9
RI-18	Gestión del Proyecto	Adecuado involucramiento de los interesados clave	Como resultado de un adecuado involucramiento de los interesados clave durante la ejecución del proyecto, se obtienen ideas y aportes valiosos, incrementando la calidad de los entregables y aumentando la satisfacción de los principales interesados	Oportunidad	3	4	12
RI-19	Gestión del Proyecto	Muy buena comunicación e interacción	Como consecuencia de una muy buena comunicación entre los miembros del equipo, los interesados y el cliente, se resuelven fácilmente los temas que surgen y afectan la coordinación, el avance del proyecto y la toma de decisiones, aumentando el desempeño el equipo.	Oportunidad	3	3	9



	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

3.2.3 Registro de Riesgos del Proyecto

PROYECTO DECOVIBA - REGISTRO DE RIESGOS

ID	Categoría	Subcategoría	Título	Descripción	Tipo	Propietario del Riesgo	EVALUACIÓN				Estrategia	Acciones por Implementar	EVALUACIÓN RIESGO RESIDUAL			IMPACTO R. RESIDUAL/RESERVA CONTINGENCIA				Supuestos Utilizados en la estimación	Estado a fecha de corte (Abierto / Cerrado)
							Prob. (1 a 5)	Imp. (1 a 5)	Nivel Riesgo	Prob. (0,5 a 5)			Imp. (1 a 5)	Nivel Riesgo	Cuantificar (SI/NO)	Tiempo (días)	Costo (USD)	Reserva Tiempo (días)	Reserva Costo (USD)		
RI-01	Gestión del Proyecto	Planificación	Retraso en la confección del Acta de Constitución del Proyecto	Como consecuencia de una falta de entendimiento de todos los aspectos esenciales a incluir en el Acta de Constitución, se demora su confección por la necesidad de profundizar en determinados temas, demorando la presentación al cliente y el inicio de las actividades del proyecto.	Amenaza	Gerente de Proyecto	3	4	12	Mitigar	- Utilizar formularios de relevamiento previamente diseñados para la elaboración del acta de Constitución del proyecto. - Incluir a miembros del equipo en el relevamiento inicial para mejorar la eficiencia y evitar omisiones. - Aplicar el método PERT para estimar la duración inicial de esta actividad, considerando escenarios optimista, esperado y pesimista, basados en experiencias previas.	1,3	4	6	No	-	-	-	-	-	Cerrado
RI-02	Gestión del Proyecto	Comunicación	Demora en el inicio del proyecto	Como consecuencia de una comunicación poco clara, se demora en la aceptación y firma del Acta de Constitución del Proyecto por parte del cliente y el inicio de las actividades del proyecto.	Amenaza	Gerente de Proyecto	3	4	12	Mitigar	- Alinear expectativas sobre los tiempos y explicar el impacto de la demora en el inicio del proyecto. Acordar e incluir plazos máximos para la aceptación y firma del acta de aceptación en el contrato y cronograma. - Monitorear el cumplimiento de los plazos acordados.	1	4	4	No	-	-	-	-	-	Cerrado
RI-03	Gestión del Proyecto	Planificación	Retrasos en la confección del Plan de Gestión del Proyecto	Como consecuencia de un error en la estimación de los tiempos necesarios para la elaboración del Plan de Gestión del Proyecto, se retrasa su confección, demorando la presentación al cliente y el inicio de las actividades del proyecto de desarrollo de los productos acordados.	Amenaza	Gerente de Proyecto	4	3	12	Mitigar	- Utilizar formularios de relevamiento previamente diseñados para la elaboración del Plan de Gestión y subplanes. - Aplicar las plantillas modelo de Novatech para asegurar la inclusión de todos los aspectos relevantes. - Incluir a miembros del equipo en el la confección de los planes para mejorar la eficiencia y evitar omisiones. - Utilizar el método PERT para estimar la duración de las actividades, considerando escenarios optimista, esperado y pesimista, basados en experiencias previas.	1,3	3	4,5	No	-	-	-	-	-	Cerrado
RI-04	Gestión del Proyecto	Planificación	Error en estimación inicial de alto nivel (tiempo y costo)	Como consecuencia de la falta de información detallada y una adecuada comprensión de las actividades a llevar a cabo en el proyecto, se producen variaciones significativas en las estimaciones iniciales del cronograma y presupuesto, generando desconfianza en el cliente respecto a la capacidad del equipo de gestión.	Amenaza	Gerente de Proyecto	4	4	16	Mitigar	- Utilizar el método PERT para estimar la duración de las actividades, considerando escenarios optimista, esperado y pesimista, basados en experiencias previas. - Explicar y acordar la metodología de estimación, incluyendo reservas de contingencia en tiempo y costos. - Incluir cláusulas en el contrato para la revisión y ajuste del presupuesto y cronograma tras la planificación detallada y ante eventos imprevistos. - Documentar y comunicar los supuestos utilizados en las estimaciones iniciales al cliente. - Identificar y documentar los principales riesgos y sus impactos potenciales en el Acta de Constitución del Proyecto, desarrollando estrategias de mitigación preliminares.	1,3	4	6	No	-	-	-	-	-	Cerrado
RI-05	Gestión del Proyecto	Planificación	Demora en la contratación de profesionales expertos	Como consecuencia de una inadecuada planificación del proceso de adquisiciones, las contrataciones de expertos se demoran, impidiendo el inicio de las tareas vinculadas con el análisis de viabilidad, retrasando el cronograma e incrementando los costos.	Amenaza	Gerente de Proyecto	3	5	15	Mitigar	- Iniciar la planificación del proceso de adquisiciones inmediatamente después de las tareas de inicio del proyecto. - Acordar con el cliente el inicio de la contratación de profesionales sin esperar la aprobación formal del Plan de Gestión, para avanzar en paralelo con la planificación detallada y asegurar disponibilidad para la etapa de Análisis de Viabilidad. - Elaborar listas de profesionales preseleccionados que hayan trabajado satisfactoriamente en otros proyectos de Nova Architects e invitarlos a participar. - Considerar reservas de contingencia por posibles demoras en el proceso de contratación.	2,5	5	12,5	Si	15	27.240	7,5	13.620	Costo diario del equipo de proyecto multiplicado por los días de atraso y por la probabilidad de ocurrencia del riesgo residual	Cerrado
RI-06	Externo	Legal	Viabilidad legal	Como consecuencia de la existencia de inhibiciones sobre el terreno propuesto por el cliente, se imposibilita el desarrollo del proyecto en la ubicación propuesta, generando la necesidad de redefinición de la ubicación del terreno donde se desarrollará el proyecto con su consecuente cambio en el alcance, retraso en el cronograma e incremento en los costos.	Amenaza	Gerente de Proyecto	3	5	15	Mitigar	- Evaluar y establecer al menos una opción de ubicación alternativa en caso de inhibiciones en la localización inicial; - Solicitar un informe de inhibiciones sobre ambos terrenos al registro del inmueble antes de la firma del Acta de Constitución del proyecto; - Asegurar que no existan otras inhibiciones que impidan el desarrollo del proyecto en forma previa a la firma del Acta de Constitución	1	5	5	No	-	-	-	-	-	Cerrado
RI-07	Externo	Ambiental	Viabilidad técnica	Como consecuencia del estudio del suelo realizado se determina la necesidad de reforzar la estructura inicialmente prevista con una cimentación muy profunda, incrementando el costo de construcción del inmueble o de redefinir la ubicación del proyecto, con el consiguiente retraso en el cronograma e incremento en los costos.	Amenaza	Gerente de Proyecto	1	4	4	Aceptar Activo	Plan de contingencia: 1) Solicitar la disponibilidad de un terreno alternativo para el proyecto. 2) Realizar el análisis e informe de viabilidad sobre el terreno alternativo; 3) Comparar ventajas y desventajas de ambos terrenos y recomendar la opción más eficiente. 4) Si se requiere cimentación profunda, involucrar a un ingeniero civil desde el diseño inicial. 5) Incluir una reserva de contingencia por este riesgo	1,3	5	7,5	Si	17	14.569	5,1	4.371	Costo de rehacer el Análisis de Viabilidad sin incluir la reserva de contingencias, multiplicado por la probabilidad de ocurrencia del riesgo residual	Cerrado

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

348

PROYECTO DECOVIBA - REGISTRO DE RIESGOS

ID	Categoría	Subcategoría	Título	Descripción	Tipo	Propietario del Riesgo	EVALUACIÓN			Estrategia	Acciones por implementar	EVALUACIÓN RIESGO RESIDUAL			IMPACTO R. RESIDUAL			RESERVA CONTINGENCIA		Supuestos Utilizados en la estimación	Estado a fecha de corte (Abierto / Cerrado)
							Prob. (1 a 5)	Imp. (1 a 5)	Nivel Riesgo			Prob. (0,5 a 5)	Imp. (1 a 5)	Nivel Riesgo	Cuantificar (SI/NO)	Tiempo (días)	Costo (USD)	Reserva Tiempo (días)	Reserva Costo (USD)		
RI-08	Externo	Gestión de Contratos	Incumplimiento de plazos	Como consecuencia de errores en la planificación de las actividades de ejecución de los contratos por parte de los proveedores, los mismos no cumplen con los plazos previstos para los entregables, generando un retraso en el cronograma y un aumento en los costos	Amenaza	Gerente de Proyecto	4	4	16	Mitigar	- Incluir cronogramas detallados de actividades en las ofertas o propuestas de los proveedores; - Especificar plazos para los informes y establecer cláusulas de penalidad por incumplimiento - Monitorear la gestión del contrato desde el inicio, realizando reuniones periódicas y obteniendo alertas tempranas ante inconvenientes - Considerar reservas de contingencia por demoras en los entregables de proveedores externos.	2	4	8	Si	7,5	8.160	3	3.264	Costo estimado de 7,5 días adicionales por proveedor, calculado sobre la base de 10 días iniciales pactados	Abierto
RI-09	Funcional	Requisitos	Requisitos incompletos o mal definidos o inadecuada comprensión de las necesidades del cliente	Como consecuencia de: a) un inadecuado entendimiento de las necesidades y expectativas del cliente y principales interesados, o b) la falta de un adecuado involucramiento de los interesados durante el proceso de recopilación de requisitos y posterior diseño; o c) la recopilación insuficiente o incompleta de requisitos, se generan entregables de baja calidad que no cumplan con las necesidades y expectativas del cliente y los principales interesados, o con los estándares y regulaciones aplicables, debiendo ser readequados.	Amenaza	Gerente de Proyecto	4	4	16	Mitigar	Involucramiento de interesados y entendimiento de expectativas: - Comunicar la importancia del involucramiento del cliente en todas las etapas del diseño. - Definir canales de comunicación claros y regulares. - Realizar entrevistas y talleres con el cliente para comprender necesidades y expectativas. - Organizar el trabajo de diseño en ciclos iterativos para permitir validaciones frecuentes. - Utilizar presentaciones visuales y gráficas para facilitar la comprensión del diseño. - Realizar encuestas y entrevistas periódicas para evaluar la satisfacción del cliente. Recopilación de requerimientos: - Planificar y documentar los requisitos; - Crear listas de verificación para revisar durante la recopilación de requisitos; - Establecer prioridades claras con el cliente. - Facilitar workshops colaborativos con interesados para definir requisitos. - Establecer mecanismos de validación continua con los interesados claves. - Involucrar a expertos en la revisión de requisitos para asegurar la integridad legal y técnica. - Establecer canales de comunicación efectivos - Realizar revisiones iterativas de los requisitos - Presentar entregables intermedios para permitir revisiones - Considerar reservas de contingencia por demoras en los entregables.	2,5	4	10	Si	32,5	21.194	8	3.887	Tiempo y Costo promedio de un entregable completo por cada una de las etapas - diseño conceptual y diseño final, multiplicado por la probabilidad de ocurrencia del riesgo residual	Abierto
RI-10	Externo	Legal	Cambios en regulaciones y normativas	Como consecuencia de cambios en las regulaciones y normativas durante el proceso de diseño, se deben actualizar los requisitos, el diseño y la documentación técnica para cumplir con las nuevas normativas, generando un retraso en el cronograma y un aumento en los costos.	Amenaza	Gerente de Proyecto	1	3	3	Aceptar Pasivo	Monitorear cambios normativos durante la ejecución del proyecto	1	3	3	No	-	-	-	-	-	Abierto
RI-11	Funcional	Calidad	Errores en entregables	Como consecuencia de un inadecuado control de calidad, se generan errores en los entregables finales del proyecto, generando una baja calidad y la necesidad de su corrección, aumentando los costos y retrasando el cronograma del proyecto.	Amenaza	Gerente de Proyecto	3	4	12	Mitigar	- Establecer un plan detallado de control de calidad con procesos y criterios de evaluación para cada fase del proyecto. - Definir estándares claros de calidad para todos los entregables. - Realizar revisiones y auditorías periódicas de los entregables. - Incluir al cliente en revisiones regulares para asegurar que sus expectativas se cumplan. - Definir métricas específicas para medir la calidad y el desempeño del proyecto. - Clarificar las responsabilidades de cada miembro del equipo en el control de calidad. - Realizar verificaciones independientes de la calidad. - Realizar pruebas y validaciones exhaustivas en cada fase del proyecto. - Analizar experiencias anteriores para identificar lecciones aprendidas. - Realizar reuniones de revisión después de cada fase para evaluar la calidad. - Abordar proactivamente cualquier problema de calidad tan pronto como sea identificado.	2	4	8	Si	12,5	11.475	5	4.950	Tiempo y Costo promedio de un entregable completo de la etapa de documentación técnica (1 de 8), multiplicado por la probabilidad de ocurrencia del riesgo residual	Abierto

	Proyecto		Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA		Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización			

349

PROYECTO DECOVIBA - REGISTRO DE RIESGOS

ID	Categoría	Subcategoría	Título	Descripción	Tipo	Propietario del Riesgo	EVALUACIÓN				Acciones por Implementar	EVALUACIÓN RIESGO RESIDUA			IMPACTO R. RESIDUAL				Reserva Costo (USD)	Supuestos Utilizados en la estimación	Estado a fecha de corte (Abierto / Cerrado)	
							Prob. (1 a 5)	Imp. (1 a 5)	Nivel Riesgo	Estrategia		Prob. (0,5 a 5)	Imp. (1 a 5)	Nivel Riesgo	Cuantificar (SI/NO)	Tiempo (días)	Costo (USD)	Reserva Tiempo (días)				
RI-12	Gestión del Proyecto	Comunicación	Demoras en la aceptación y firma de los entregables del proyecto	Como consecuencia de una comunicación poco clara, se demora en la aceptación y firma de los entregables del Proyecto por parte del cliente, retrasando el cronograma del proyecto	Amenaza	Gerente de Proyecto	3	3	9	Mitigar	- Acordar e incluir plazos máximos para la aceptación y firma de los entregables en el contrato y cronograma. - Realizar una reunión para alinear las expectativas del cliente con las del proyecto y explicar el impacto de las demoras. - Monitorear el cumplimiento de los plazos acordados	1	3	3	No	-	-	-	-	-	-	Abierto
RI-13	Gestión del Proyecto	Planificación	Subestimación de Recursos Necesarios	Cómo consecuencia de una inadecuada planificación y una subestimación de los tiempos y costos para llevar a cabo las diferentes tareas, se generan retrasos en el avance de las tareas planificadas, generando retrasos en el cronograma y mayores costos.	Amenaza	Gerente de Proyecto	3	4	12	Mitigar	- Utilizar el método PERT de estimación paramétrica para recursos y costos, considerando diferentes escenarios basados en la experiencia de Nova Architects. - Incluir el análisis de diferentes escenarios y aclarar los supuestos de las estimaciones para mostrar posibles variaciones. - Documentar y comunicar todos los supuestos utilizados en las estimaciones al cliente. - Incluir cláusulas en el contrato para la revisión y ajuste del presupuesto y cronograma tras la planificación detallada o ante eventos imprevistos.	1,5	4	6	No	-	-	-	-	-	-	Abierto
RI-14	Gestión del Proyecto	RRHH	Rotación del equipo de proyecto	Como consecuencia de la renuncia de miembros del equipo de proyecto durante la ejecución del proyecto, se dificulta el cumplimiento del plazo pactado, generando o un retraso en el cronograma o una sobrecarga de trabajo en el resto del equipo.	Amenaza	Gerente de Proyecto	3	3	9	Mitigar	- Asegurar retribuciones competitivas por encima del mercado; - Identificar roles clave y desarrollar esquemas de reemplazo para transiciones adecuadas. - Fomentar un ambiente de trabajo positivo para promover la satisfacción y retención del personal. - Establecer canales de comunicación abiertos para expresar preocupaciones y discutir problemas. - Realizar revisiones regulares de la carga de trabajo y redistribuir tareas según sea necesario. - Identificar y abordar factores desmotivadores, como la falta de reconocimiento. - Realizar seguimientos regulares del clima laboral para evaluar la satisfacción y el compromiso del equipo, tomando medidas correctivas según sea necesario.	1	3	3	No	-	-	-	-	-	-	Abierto
RI-15	Gestión del Proyecto	Comunicación	Problemas de comunicación	Como consecuencia de una falta de comunicación efectiva entre los miembros del equipo, los interesados y el cliente, ocurren malentendidos, errores y conflictos, que afectan la coordinación, el avance del proyecto y la toma de decisiones, disminuyendo el desempeño.	Amenaza	Gerente de Proyecto	3	3	9	Mitigar	- Definir métodos, frecuencia y canales de comunicación para cada parte interesada. - Programar reuniones regulares para revisar el progreso y resolver problemas; - Asegurar acceso a información relevante del proyecto para todos; - Definir roles y responsabilidades para evitar malentendidos. - Fomentar la escucha, la comprensión y abordaje de todos los puntos de vista y preocupaciones. - Crear un ambiente donde la retroalimentación sea bien recibida y utilizada para mejorar. - Desarrollar protocolos para identificar y resolver conflictos de manera proactiva. - Mantener la información del proyecto actualizada para reflejar cambios. - Usar herramientas en la nube para facilitar el acceso y la colaboración en tiempo real. - Informar a las partes interesadas sobre problemas tan pronto como surjan; - Evaluar periódicamente la efectividad de la comunicación mediante encuestas y retroalimentación.	2	3	6	No	-	-	-	-	-	-	Abierto
RI-16	Gestión del Proyecto	Planificación	Control de Cambios	Como consecuencia de la falta de un proceso adecuado para gestionar y evaluar los cambios se generan desviaciones significativas del plan original que genera un retraso en el cronograma y un aumento de los costos.	Amenaza	Gerente de Proyecto	2	4	8	Mitigar	- Desarrollar un proceso formal para la gestión de cambios. - Crear un comité de aprobación de cambios con representantes clave. - Definir criterios claros para evaluar el impacto de los cambios. - Mantener un registro detallado de los cambios propuestos y sus decisiones. - Establecer un sistema de comunicación para informar sobre los cambios aprobados. - Priorizar los cambios según su impacto en cronograma y costos. - Garantizar que la documentación de los cambios sea completa y accesible.	1	4	4	No	-	-	-	-	-	-	Abierto

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

350

PROYECTO DECOVIBA - REGISTRO DE RIESGOS

ID	Categoría	Subcategoría	Título	Descripción	Tipo	Propietario del Riesgo	EVALUACIÓN				Estrategia	Acciones por Implementar	EVALUACIÓN RIESGO RESIDUA				IMPACTO R. RESIDUAL		ESERVA CONTINGENCIA		Supuestos Utilizados en la estimación	Estado a fecha de corte (Abierto / Cerrado)	
							Prob. (1 a 5)	Imp. (1 a 5)	Nivel Riesgo				Prob. (0,5 a 5)	Imp. (1 a 5)	Nivel Riesgo	Cuantificar (SI/NO)	Tiempo (días)	Costo (USD)	Reserva Tiempo (días)	Reserva Costo (USD)			
RI-17	Gestión del Proyecto	Control	Falta de un adecuado monitoreo y control	Como consecuencia de la no aplicación de medidas correctivas oportunas frente a la detección de problemas o desviaciones en el proyecto, los mismos se agravan y generan un impacto negativo ya sea por retrasos, sobrecostos o fallas en los entregables.	Amenaza	Gerente de Proyecto	3	3	9	Mitigar	- Implementar un sistema de monitoreo continuo para la identificación temprana de problemas. - Definir procedimientos claros para la detección de problemas. - Realizar evaluaciones rápidas del impacto de los problemas - Realizar revisiones periódicas del estado del proyecto - Realizar análisis de causa raíz para problemas detectados. - Mantener un registro histórico de problemas y medidas correctivas.	2	3	6	No	-	-	-	-	-	-	-	Abierto
RI-18	Gestión del Proyecto	Planificación	Adecuado involucramiento de los interesados clave	Como resultado de un adecuado involucramiento de los interesados clave durante la ejecución del proyecto, se obtienen ideas y aportes valiosos, incrementando la calidad de los entregables y aumentando la satisfacción de los principales interesados	Oportunidad	Gerente de Proyecto	3	4	12	Mejorar	- Identificar y priorizar a las partes interesadas. - Establecer canales de comunicación efectivos para facilitar la interacción - Adoptar un enfoque iterativo con validaciones frecuentes. - Programar reuniones regulares de revisión con los interesados clave; - Presentar entregables intermedios; - Fomentar una cultura de apertura y colaboración - Organizar entrevistas, talleres y sesiones colaborativas - Mantener una comunicación continua con los interesados clave - Realizar encuestas y entrevistas periódicas para evaluar la satisfacción ;	3	4	12	No	-	-	-	-	-	-	-	Abierto
RI-19	Gestión del Proyecto	Comunicación	Muy buena comunicación e interacción	Como consecuencia de una muy buena comunicación entre los miembros del equipo, los interesados y el cliente, se resuelven fácilmente los temas que surgen y afectan la coordinación, el avance del proyecto y la toma de decisiones, aumentando el desempeño el equipo.	Oportunidad	Gerente de Proyecto	3	3	9	Mejorar	- Desarrollar un plan de comunicación - Programar reuniones regulares con los interesados; - Asegurar que todos tengan acceso a la información del proyecto; - Definir roles y responsabilidades del equipo - Fomentar la escucha activa; - Establecer un ambiente de retroalimentación constructiva; - Desarrollar protocolos para la resolución de conflictos, incluyendo la identificación temprana y la intervención proactiva; - Mantener la información del proyecto actualizada; - Utilizar plataformas en la nube para documentos compartidos. - Informando a las partes interesadas tan pronto como surjan problemas; - Evaluar periódicamente la efectividad de la comunicación	3	3	9	No	-	-	-	-	-	-	-	Abierto
																			29	29.732			

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

3.3 Gestión de Cambios en el Proyecto

La gestión de cambios es un proceso crítico dentro de la gestión de proyectos, especialmente durante la fase de ejecución, cuando las dinámicas del proyecto suelen enfrentar nuevas realidades y desafíos imprevistos. Aunque un plan de proyecto bien elaborado busca anticipar todas las variables, la naturaleza intrínsecamente cambiante de los proyectos hace que la necesidad de ajustes sea inevitable.

Las solicitudes de cambio que se presentan en esta sección ilustran cómo el proyecto ha respondido a circunstancias emergentes que no se contemplaron originalmente o que evolucionaron de manera inesperada. Cada solicitud de cambio se evalúa rigurosamente en términos de su impacto en el alcance, el cronograma, el costo, y los riesgos del proyecto, asegurando que cualquier ajuste realizado se justifique y mantenga el alineamiento con los objetivos estratégicos del proyecto.

La primera solicitud refleja un cambio en el alcance del proyecto, resultado de un nuevo requerimiento que no estaba contemplado inicialmente y que surgió después de la aprobación del plan. Este cambio requirió una reevaluación de los entregables y la inclusión de nuevos elementos para satisfacer las necesidades del cliente, asegurando que el proyecto se mantenga alineado con sus expectativas.

La segunda solicitud, por otro lado, responde a un cambio normativo que impacta directamente en los entregables del proyecto. La introducción de nuevas regulaciones obligó a revisar y adecuar los entregables existentes para cumplir con las normativas actualizadas. Este tipo de cambio pone de relieve la importancia de la vigilancia continua del entorno regulatorio y la capacidad del proyecto para adaptarse a circunstancias que están fuera del control de los equipos de trabajo. Ambos ejemplos muestran el

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

352

proceso de análisis y decisión que sigue la gestión de cambios, incluyendo la comunicación con los interesados, y la documentación del impacto.

Este enfoque controlado y documentado asegura que los cambios no comprometan la integridad del proyecto, sino que lo fortalezcan, permitiendo que se adapten a las realidades cambiantes mientras se mantienen enfocados en los objetivos finales.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

353

3.3.1. Solicitud de Cambio - 001 – Terraza Verde.

FORMULARIO DE SOLICITUD DE CAMBIO

SOLICITUD DE CAMBIO	
ID	SC-001
Título	Diseño de una Terraza Verde con espacios de uso comunes
Fecha de Identificación	06/10/2023
Solicitado por	Cliente
Categoría	Mejora del Negocio / Nuevo Requisito
Magnitud del Cambio	ALTO IMPACTO
Prioridad	Prioridad desde el punto de vista del solicitante: 5 = Muy alta, 4 = Alta, 3 = Media, 2 = Baja, 1 = Muy baja
Descripción y detalles del cambio	
Descripción	El proyecto se encuentra actualmente iniciando la etapa de “Diseño Final”. Durante la reunión de presentación del entregable correspondiente a la última versión del Diseño Conceptual, surgió la inquietud y se planteó la posibilidad de incluir en el diseño del inmueble el concepto de una terraza verde, pensando en incorporar más conceptos de sustentabilidad en el diseño, junto con un espacio común recreativo que pueda ser utilizado por los propietarios e inquilinos del inmueble. Si bien esta solicitud no estaba inicialmente contemplada en el proyecto e implicará un impacto importante en tiempo y esfuerzo, se espera que su inclusión mejore tanto la posibilidad de obtener la certificación LEED GOLD que se desea obtener como la valuación final del inmueble
Justificación del Cambio	Los techos verdes consisten en una solución arquitectónica que no solo mejora la estética de los edificios, sino que también proporciona diversos beneficios ambientales y funcionales, como la absorción de agua de lluvia y la reducción de la radiación térmica, contribuyendo de esta forma al rendimiento térmico del edificio al proporcionar masa térmica, aislamiento y sombra. Este enfoque no solo optimiza el confort interior, sino que también reduce la huella ecológica del edificio. Asimismo, entre sus principales beneficios se pueden destacar: • Mejoran el aislamiento térmico, reduciendo los costos de climatización. • Pueden utilizarse para cultivar frutas y verduras. • Pueden retener hasta un 65% del agua de lluvia.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

354

	• Reducen la contaminación y mejoran la calidad del aire, ya que disminuyen las emisiones de gases de efecto invernadero. • Reducen el efecto “isla de calor” que producen las construcciones tradicionales y la reflectancia de las superficies lisas y claras. • Otorgan un hábitat para la vida silvestre. • Permiten la utilización de materiales reciclados. • Reducen el ruido exterior. • Aportan estética e influyen positivamente en el estado de ánimo de las personas. • Son muy valorados y otorgan puntos para la certificación LEED GOLD que se quiere alcanzar.
Impacto del Cambio en el ALCANCE	El cambio implica agregar una ‘Terraza Verde’ al diseño del edificio. Esta terraza ocupará al menos el 50% de la superficie total del techo y será transitable. Además, incluirá espacios recreativos y compartidos para los habitantes e inquilinos del edificio. Para lograrlo, se revisarán y modificarán los planes de proyecto afectados, los requerimientos iniciales del proyecto, y se añadirá un ciclo adicional en la etapa de Diseño Conceptual para planificar la Terraza Verde antes de comenzar el Diseño Final.
Impacto del Cambio en el CRONOGRAMA	Se estima un incremento total de 11 días hábiles (2,1 semanas) para la finalización del Proyecto (Ver detalle en Anexo 1).
Impacto del Cambio en el COSTO	Se estima un costo adicional de USD 7.329 (Ver detalle en Anexo 1). Dado que el proyecto cuenta con reservas para contingencias asociadas a las etapas previas al Diseño Final que han sido parcialmente utilizadas, se propone su aplicación parcial para cubrir el costo de este cambio. Si se acepta esta propuesta, el impacto en costos se verá neutralizado por la utilización parcial de la reserva por contingencias.
Beneficios para los interesados	La inclusión de una terraza verde aportará un gran valor al diseño y al futuro inmueble, tanto desde un punto de vista ecológico como económico, al mejorar su estética, proporcionar aislación térmica y acústica, mejorar la calidad del aire y contribuir a reducir la contaminación. Asimismo, esta inclusión permitirá sumar hasta 8 puntos para la obtención de la certificación LEED Gold, en los siguientes aspectos: Categoría: Sitios Sustentables: • Proteger o Restaurar el hábitat: una cubierta verde extensiva con plantas autóctonas, sedums, gramíneas, tapizantes o cualquier vegetación, promueve la biodiversidad urbana, sumando puntos en este crédito. • Maximizar el espacio abierto: Las terrazas de las edificaciones suelen ser espacios al aire libre desaprovechados. Con el diseño y construcción de un techo verde transitable, se está creando un nuevo espacio verde abierto y de libre circulación para el disfrute de los habitantes o usuarios del edificio.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

355

	- Manejo de aguas pluviales: Durante episodios de lluvia intensa, la capa vegetal de las cubiertas verdes (vegetación + sustrato) absorben, retienen y filtran el agua de lluvia, reduciendo la cantidad de agua que llega al alcantarillado, evitando así posibles inundaciones. Una vez el agua de lluvia entra al sistema multicapa de una cubierta vegetal, ésta discurre lenta y gradualmente al sistema de alcantarillado, sin saturarlo, aportando beneficios a la gestión de aguas pluviales. Es por esto que la implementación de un techo verde suma puntos en este crédito. - Efecto Isla de Calor: la implementación de cubiertas verdes produce una disminución del efecto isla de calor. Categoría: Eficiencia en el uso del agua: - Reducción del uso de agua para el exterior: El diseño del sistema de riego del techo verde puede concebirse bajo conceptos de economía circular, aprovechando las aguas grises, previamente tratadas, o el agua de lluvia para el riego y así optar por sumar puntos en este crédito. Asimismo, la terraza verde puede diseñarse con una capa de acumulación de agua más potente, para capturar y almacenar el agua de lluvia y reutilizarla eficientemente. Categoría: Energía y Atmósfera: - Optimización en el desempeño de la energía: las azoteas verdes reducen la demanda energética de las edificaciones donde se instalan, lo que conlleva a una disminución en la demanda para la climatización del edificio, optimizando la eficiencia energética del proyecto. Categoría: Materiales y Recursos: - Uso de materiales reciclados: Se pueden utilizar materiales reciclados para fabricar tanto los componentes del sistema constructivo multicapa, como los del sistema de bandeja prefabricada, que se utilizan para construir cubiertas verdes, acumulando puntos en este crédito. Categoría: Prioridad Regional: - La incorporación de una terraza verde aborda problemas ambientales específicos, compartidos por la gran mayoría de regiones urbanas como la pérdida de biodiversidad urbana, la contaminación del aire y la escasez de espacios vegetados, permitiendo sumar puntos también en esta categoría.
Fuera del alcance	Cualquier solicitud de incorporación al diseño adicional a la Terraza Verde mencionada
Causa u Origen del cambio	Requerimiento del cliente
Descripción / Explicación de la causa	Antes del inicio del proyecto, el cliente no estaba muy familiarizado con el concepto de inmuebles sustentables. A partir de las interacciones mantenidas con el equipo del proyecto, el cliente se ha conectado profundamente con la

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

356

	filosofía de diseño sustentable que Nova Architects busca promover y aplicar a todos sus proyectos y ha sugerido esta incorporación, como parte del diseño sustentable buscado que, si bien no estaba contemplada inicialmente, considera que generará un gran valor al diseño.
Documentos Anexos	Anexo 1 – Detalle del Impacto en el Alcance, Cronograma y Costo del Proyecto.

AUTORIZACIONES

Acción	Nombre	Rol	Fecha	Firma
Preparado por:	Matías T.	Diseñador 1	6/10/2023	
Revisado por:	M. Carolina Leis	Gerente de Proyecto	6/10/2023	
Aceptado por:	M. Carolina Leis	Gerente de Proyecto	6/10/2023	
Aprobado por:	Comité de Dirección	Dirección del Proyecto	09/10/2023	

APROBADO
Comité de Dirección
09/10/2023

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

ANEXO 1 - IMPACTO DEL CAMBIO: "Diseño de Terraza Verde"

ID	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	Nivel 5	Fecha Inicio	Fecha Fin	Duración (horas)	Esfuerzo	Predecesor	Monto USD	ESFUERZO (HORAS)														COSTO (USD)									
											E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	CD	Esfuerzo Total	E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	Costo Total USD			
8.5.1				Gestión de Cambios - Evento 1	9/10/2023	23/10/2023	87,5	284,75		7.319	55	55	54	54	33	9,8	4	9	8	3	284,25	1.095	1.095	1.242	1.242	1.287	644	136	306	272	7.319			
8.5.1.1				Cambios en Plan de Gestión del Proyecto	9/10/2023	12/10/2023	26	62,25		1.809	19	19	1	1	17	5,8	0	0	0	1	62,25	370	370	23	23	644	380	-	-	-	1.809			
8.5.1.1.1				Cambios en Plan de Gestión y Subplanes	9/10/2023	10/10/2023	12	31,25		932	9,5	9,5	0	0	9,5	2,8	0	0	0	0	31,25	190	190	-	-	371	182	-	-	-	932			
8.5.1.1.1.1				Cambios en Plan de Gestión de Calidad	9/10/2023	9/10/2023	2	6	4.2.4.2	172	2	2			1,5	0,5					6	40	40	-	-	59	33	-	-	-	172			
8.5.1.1.1.2				Cambios en Plan de Gestión del Alcance	9/10/2023	9/10/2023	2	2,75	8.5.1.1.1.1	76	1	1			0,5	0,3					2,75	20	20	-	-	20	17	-	-	-	76			
8.5.1.1.1.3				Cambios en Plan de Gestión de Requisitos	9/10/2023	9/10/2023	1	3,25	8.5.1.1.1.2	96	1	1			1	0,3					3,25	20	20	-	-	39	17	-	-	-	96			
8.5.1.1.1.4				Cambios en Plan de Gestión de Entregables	9/10/2023	9/10/2023	1	3,25	8.5.1.1.1.3	96	1	1			1	0,3					3,25	20	20	-	-	39	17	-	-	-	96			
8.5.1.1.1.5				Cambios en Plan de Gestión de Riesgos	9/10/2023	9/10/2023	2	4,5	8.5.1.1.1.4	151	1	1			2	0,5					4,5	20	20	-	-	78	33	-	-	-	151			
8.5.1.1.1.6				Cambios en Plan de Gestión de Comunicaciones	10/10/2023	10/10/2023	1	2,25	8.5.1.1.1.5	76	0,5	0,5			1	0,3					2,25	10	10	-	-	39	17	-	-	-	76			
8.5.1.1.1.7				Cambios en Plan de Gestión del Cronograma	10/10/2023	10/10/2023	2	6	8.5.1.1.1.6	172	2	2			1,5	0,5					6	40	40	-	-	59	33	-	-	-	172			
8.5.1.1.1.8				Cambios en Plan de Gestión del Presupuesto	10/10/2023	10/10/2023	1	3,25	8.5.1.1.1.7	96	1	1			1	0,3					3,25	20	20	-	-	39	17	-	-	-	96			
8.5.1.1.2				Reunión con Interesados - Cambios en Plan de Gestión	10/10/2023	11/10/2023	8	19		638	4	4	1	1	6	3	0	0	0	0	19	80	80	23	23	234	198	-	-	-	638			
8.5.1.1.2.1				Documento Compilado	10/10/2023	10/10/2023	4	9	8.5.1.1.1.8	237	3	3			3						9	60	60	-	-	117	-	-	-	-	237			
8.5.1.1.2.2				Revisión y Ajustes	11/10/2023	11/10/2023	2	4	8.5.1.1.2.1	210					2	2					4	-	-	-	-	78	132	-	-	-	210			
8.5.1.1.2.3				Reunión y consenso con Interesados	11/10/2023	11/10/2023	1	6	8.5.1.1.2.2	191	1	1	1	1	1	1					6	20	20	23	23	39	66	-	-	-	191			
8.5.1.1.3				Aprobación formal de cambios en Plan de Gestión y Líneas	11/10/2023	12/10/2023	6	12		239	5	5	0	0	1	0	0	0	0	1	12	100	100	-	-	39	-	-	-	-	239			
8.5.1.1.3.1				Acta de Aceptación Cambios en Plan de Gestión	11/10/2023	11/10/2023	1	3	8.5.1.1.2.3	79	1	1			1						3	20	20	-	-	39	-	-	-	-	79			
8.5.1.1.3.2				Actualización de Información del Proyecto	11/10/2023	12/10/2023	4	8	8.5.1.1.3.1	160	4	4									8	80	80	-	-	-	-	-	-	-	160			
8.5.1.1.3.3				Aprobación Formal Cambios en Planes - Evento 1	12/10/2023	12/10/2023	1	1	8.5.1.1.3.2	-										1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
8.5.1.2				Cambios en Requerimientos	12/10/2023	17/10/2023	29,5	116,5		2.864	24	24	22	22	9	1,5	4	5	4	1	116,5	480	480	506	506	351	99	136	170	136	2.864			
8.5.1.2.1				Cambios en Requerimientos	12/10/2023	16/10/2023	22	93		2.243	18	18	20	20	5	0	4	4	4	0	93	360	360	460	460	195	-	136	136	136	2.243			
8.5.1.2.1.1				Análisis del Concepto "Terrazas Verdes"	12/10/2023	12/10/2023	4	8	8.5.1.2.1	184			4	4							8	-	-	-	92	92	-	-	-	-	184			
8.5.1.2.1.2				Identificación de normativa específica	12/10/2023	12/10/2023	4	12	8.5.1.2.1.2	408							4	4	4		12	-	-	-	-	-	-	136	136	136	408			
8.5.1.2.1.3				Armado y envío de cuestionarios y formularios de relevamiento	12/10/2023	13/10/2023	4	17	8.5.1.2.1.1, 8.5.1.2.1.2	383	4	4	4	4	1						17	80	80	92	92	39	-	-	-	-	383			
8.5.1.2.1.4				Recepción y análisis de respuestas	13/10/2023	16/10/2023	8	34	8.5.1.2.1.3	766	8	8	8	8	2						34	160	160	184	184	78	-	-	-	-	766			
8.5.1.2.1.5				Documentación de Nuevos Requerimientos	16/10/2023	16/10/2023	4	17	8.5.1.2.1.4	383	4	4	4	4	1						17	80	80	92	92	39	-	-	-	-	383			
8.5.1.2.1.6				Compilación de cambios en Requerimientos	16/10/2023	16/10/2023	2	5	8.5.1.2.1.5	119	2	2			1						5	40	40	-	-	39	-	-	-	-	119			
8.5.1.2.2				Reunión de revisión y consenso con Interesados	16/10/2023	17/10/2023	3,5	15,5		462	3	3	2	2	3	1,5	0	1	0	0	15,5	60	60	46	46	117	99	-	34	-	462			
8.5.1.2.2.1				Armado de presentación	16/10/2023	17/10/2023	2	8	8.5.1.2.2	204	2	2	1	1	2						8	40	40	23	23	78	-	-	-	-	204			
8.5.1.2.2.2				Revisión y ajustes	17/10/2023	17/10/2023	0,5	0,5	8.5.1.2.2.1	33						0,5					0,5	-	-	-	-	-	33	-	-	-	-	33		
8.5.1.2.2.3				Reunión con interesados	17/10/2023	17/10/2023	1	7	8.5.1.2.2.2	225	1	1	1	1	1	1			1		7	20	20	23	23	39	66	-	34	-	225			
8.5.1.2.3				Aprobación formal de cambios en Requerimientos	17/10/2023	17/10/2023	4	8		159	3	3	0	0	1	0	0	0	0	1	8	60	60	-	-	39	-	-	-	-	159			
8.5.1.2.3.1				Acta de Aceptación de Cambios en Requerimientos	17/10/2023	17/10/2023	1	3	8.5.1.2.3	79	1	1			1						3	20	20	-	-	39	-	-	-	-	79			
8.5.1.2.3.2				Actualización información proyecto	17/10/2023	17/10/2023	2	4	8.5.1.2.3.1	80	2	2									4	40	40	-	-	-	-	-	-	-	80			
8.5.1.2.3.3				Aprobación Formal	17/10/2023	17/10/2023	1	1	8.5.1.2.3.2	-										1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
8.5.1.3				Cambios en Diseño Conceptual	17/10/2023	23/10/2023	37	106		2.646	12	12	31	31	7,5	2,5	0	4	4	1	105,5	245	245	713	713	293	165	-	136	136	2.646			
8.5.1.3.1				Cambios en Diseño Conceptual - 1era Versión	17/10/2023	19/10/2023	16	45		1.149	3,5	3,5	15	15	3	1	0	2	2	0	45	70	70	345	345	117	66	-	68	68	1.149			
8.5.1.3.1.1				Revisión cambios en Requerimientos	17/10/2023	17/10/2023	2	4	8.5.1.3.1	92			2	2							4	-	-	46	46	-	-	-	-	-	92			
8.5.1.3.1.2				Diseño inicial Terraza Verde	17/10/2023	18/10/2023	8	16	8.5.1.3.1.1	368			8	8							16	-	-	184	184	-	-	-	-	-	368			
8.5.1.3.1.3				Puesta en común y revisión de integración de req.	18/10/2023	18/10/2023	2	14	8.5.1.3.1.2	386	2	2	2	2	2				2	2	14	40	40	46	46	78	-	-	68	68	386			
8.5.1.3.1.4				Documentar diseño a presentar - 1era versión	18/10/2023	19/10/2023	2	2	8.5.1.3.1.3	46			1	1							2	-	-	23	23	-	-	-	-	-	46			
8.5.1.3.1.5				Reunión de Presentación a Interesados	19/10/2023	19/10/2023	1	6	8.5.1.3.1.4	191	1	1	1	1	1	1					6	20	20	23	23	39	66	-	-	-	191			
8.5.1.3.1.6				Documentar feedback recibido	19/10/2023	19/10/2023	1	3	8.5.1.3.1.5	66	0,5	0,5	1	1							3	10	10	23	23	-	-	-	-	-	66			
8.5.1.3.2				Cambios en Diseño Conceptual - 2da Versión	19/10/2023	20/10/2023	8,5	24,5		615	2,8	2,8	7,5	7,5	1,5	0,5	0	1	1	0	24,5	55	55	173	173	59	33	-	34	34	615			
8.5.1.3.2.1				Revisión feedback versión inicial	19/10/2023	19/10/2023	1	4	8.5.1.3.1.6	86	1	1	1	1							4	20	20	23	23	-	-	-	-	-	86			
8.5.1.3.2.2				Ajustes al diseño de la Terraza Verde	19/10/2023	19/10/2023	4	8	8.5.1.3.2.1	184			4	4																				

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

3.3.2. Solicitud de Cambio - 002 - Cambio Normativo.

FORMULARIO DE SOLICITUD DE CAMBIO

SOLICITUD DE CAMBIO	
ID	SC-002
Título	Adecuación por cambios normativos
Fecha de Identificación	06/11/2023
Solicitado por	Equipo de Proyecto
Categoría	Cambio en Nivel de Riesgo RI-10 - Cambio Normativo
Magnitud del Cambio	IMPACTO ALTO
Prioridad	Prioridad desde el punto de vista del solicitante: 5 = Muy alta, 4 = Alta, 3 = Media, 2 = Baja, 1 = Muy baja
Descripción y detalles del cambio	
Descripción	Debido a la reciente sanción por parte de la Legislatura Porteña de una ley modificatoria al Código de Edificación vigente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, es imperativo desarrollar y ejecutar un plan de adecuación normativa, con el fin de actualizar tanto los requisitos como los diseños previamente realizados antes de iniciar la etapa de elaboración de la documentación técnica del proyecto. El plan abarcará todas las actividades necesarias para lograr una rápida adaptación a los cambios, minimizando posibles retrasos y sobrecostos. Es fundamental asegurar que el proyecto cumpla con las nuevas regulaciones y esté alineado con la normativa actualizada.
Justificación del Cambio	Para garantizar que el proyecto se adapte de manera ágil y eficiente a los cambios normativos, es fundamental preparar un plan de adecuación, cuyo objetivo será mantener el proyecto en conformidad con las regulaciones vigentes y evitar interrupciones significativas. Este plan asegurará que el proyecto se adapte de manera proactiva a las nuevas regulaciones, optimizando la ejecución del proyecto y minimizando el impacto. Es crucial avanzar en la planificación e implementación de este plan de adecuación antes de iniciar la etapa de preparación de la documentación técnica. De esta manera, la documentación técnica ya incluirá los cambios necesarios, lo que minimizará el esfuerzo asociado al cambio.
Impacto del Cambio en el ALCANCE	El cambio implicará: a) analizar los cambios normativos y su impacto en el proyecto; b) Elaborar el Plan de Adecuación y c) Implementar este plan en forma previa al inicio de la siguiente etapa. Esto implicará la adecuación del Plan de Gestión del Proyecto junto con la revisión y adecuación, en caso de corresponder, de los

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

359

	principales entregables ya finalizados (Requerimientos generales y detallados y diseños inicial y final).
Impacto del Cambio en el CRONOGRAMA	Se estima un incremento total de 21 días hábiles (4,2 semanas) para la finalización del Proyecto (Ver detalle en Anexo 1).
Impacto del Cambio en el COSTO	Se estima un costo adicional de USD 12.982 (Ver detalle en Anexo 1). Dado que el proyecto cuenta con reservas para contingencias asociadas a las etapas previas al Diseño Final que han sido parcialmente utilizadas, se propone su aplicación parcial para cubrir el costo de este cambio. Si se acepta esta propuesta, el impacto en costos de este cambio se verá neutralizado por la utilización parcial de la reserva por contingencias.
Beneficios para los interesados	• Minimizar el impacto de los cambios normativos en el cronograma y los costos del proyecto. • Lograr una rápida adaptación a las nuevas regulaciones, evitando problemas de cumplimiento. • Garantizar la aprobación del proyecto por parte de las autoridades locales y obtener los permisos necesarios para la futura construcción
Fuera del alcance	El plan de adecuación propuesto no incluirá el análisis de otros cambios adicionales a la modificación del Código de Edificación para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
Causa u Origen del cambio	Cambio Normativo
Descripción / Explicación de la causa	El Código de Edificación de CABA debe ser modificado durante el año 2024, de acuerdo con el código actualmente vigente. Si bien al inicio del proyecto se verificó la presentación de un proyecto de ley en la Legislatura para modificar dicho código, el equipo de proyecto consideró baja la probabilidad de que la modificación se produjera durante la vigencia del proyecto, por tratarse de un año electoral. Se asumió que, al igual que en otras oportunidades, las modificaciones a leyes vigentes quedarían en suspenso hasta que asumieran las nuevas autoridades y se renovarían las distintas bancas. Sin embargo, durante la última reunión semanal del equipo de proyecto, se compartió un informe presentado por el asesor legal donde se advierte la inmediata promulgación de esta nueva ley, que modificará el Código de Edificación actualmente vigente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Dado que la misma entrará en vigor a principios de próximo año, afectará directamente al proyecto, por lo que resulta necesaria la inmediata adecuación.
Documentos Anexos	Anexo 1 – Detalle del Impacto en el Alcance, Cronograma y Costo del Proyecto.

AUTORIZACIONES

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

360

Acción	Nombre	Rol	Fecha	Firma
Preparado por:	Matías T.	Diseñador 1	6/11/2023	
Revisado por:	M. Carolina Leis	Gerente de Proyecto	6/11/2023	
Aceptado por:	M. Carolina Leis	Gerente de Proyecto	6/11/2023	
Aprobado por:	Comité de Dirección	Dirección del Proyecto	08/11/2023	

APROBADO
Comité de Dirección
08/11/2023

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

ANEXO 1 - IMPACTO DEL CAMBIO 002 : "Adecuación por Cambio Normativo"

ID	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	Nivel V	IMPACTO EN DIAS		Z1	IMPACTO EN COSTO		12.982	ESFUERZO (HORAS)														COSTO (USD)									
						Fecha inicio	Fecha Fin		Duración (horas)	Horas estimadas		Predecesor	Monto USD	E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	CD	Esfuerzo Total	E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	CD	Costo Total
8	Gestión del Proyecto					12/7/2023	25/3/2024	306,5	479,8		12.982	82,0	82,0	82,5	82,5	79,5	16,3	27,0	-	24,0	3,0	478,8	1.640,0	1.640,0	1.897,5	1.897,5	3.100,5	1.072,5	918,0	-	816,0	-	12.982,0		
8.2	Reuniones					12/7/2023	25/3/2024	8,0	32,0		1.006	5,0	5,0	5,0	5,0	8,0	4,0	-	-	-	-	32,0	100,0	100,0	115,0	115,0	312,0	264,0	-	-	-	-	1.006,0		
8.2.1	Reuniones Internas (Equipo Proyecto)					13/7/2023	25/3/2024	4	20		500	4	4	4	4	4	-	-	-	-	-	20	80	80	92	92	156	-	-	-	-	-	500,0		
8.2.1.32	Reunión Semanal - 33					26/2/2024	26/2/2024	1	5		125	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-	5	20	20	23	23	39	0	0	0	0	0	125		
8.2.1.33	Reunión Semanal - 34					6/3/2024	6/3/2024	1	5		125	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-	5	20	20	23	23	39	0	0	0	0	0	125		
8.2.1.34	Reunión Semanal - 35					14/3/2024	14/3/2024	1	5		125	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-	5	20	20	23	23	39	0	0	0	0	0	125		
8.2.1.35	Reunión Semanal - 36					19/3/2024	19/3/2024	1	5		125	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-	5	20	20	23	23	39	0	0	0	0	0	125		
8.2.2	Reuniones Internas (Patrocinador)							3	6		315	-	-	-	-	3	3	-	-	-	-	6	-	-	-	-	117	198	-	-	-	-	315,0		
8.2.2.17	Reunión Quincenal - 17					22/2/2024	22/2/2024	1	2		105					1	1	-	-	-	-	2	0	0	0	0	39	66	0	0	0	0	105		
8.2.2.18	Reunión Quincenal - 18					7/3/2024	7/3/2024	1	2		105					1	1	-	-	-	-	2	0	0	0	0	39	66	0	0	0	0	105		
8.2.2.19	Reunión Quincenal - 19					21/3/2024	21/3/2024	1	2		105					1	1	-	-	-	-	2	0	0	0	0	39	66	0	0	0	0	105		
8.2.3	Reuniones Externas (Interesados)					11/10/2023	6/3/2024	1	6		191	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	-	-	-	-	6,0	20,0	20,0	23,0	23,0	39,0	66,0	-	-	-	-	191,0		
8.2.3.6	Reunión Mensual de Avance - 06					6/3/2024	6/3/2024	1	6		191	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-	6	20	20	23	23	39	66	0	0	0	0	191		
8.3	Informes					2/10/2023	6/3/2024	32	24		632	8,0	8,0	-	-	8,0	-	-	-	-	-	24,0	160,0	160,0	-	-	312,0	-	-	-	-	-	632,0		
8.3.6	Informe de Avance Mensual - 06					1/3/2024	6/3/2024	32	24		632	8	8	-	-	8	-	-	-	-	-	24	160	160	0	0	312	0	0	0	0	0	632		
8.4	Monitoreo y Control					7/9/2023	18/3/2024	96	72		1.896	24,0	24,0	-	-	24,0	-	-	-	-	-	72,0	480,0	480,0	-	-	936,0	-	-	-	-	-	1.896,0		
8.4.1	Solicitudes y Registro de Cambios					8/9/2023	18/3/2024	48	36		948	12,0	12,0	-	-	12,0	-	-	-	-	-	36,0	240,0	240,0	-	-	468,0	-	-	-	-	-	948,0		
8.4.1.26	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 26					1/3/2024	5/3/2024	24	18		474	6	6	-	-	6	-	-	-	-	-	18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	474		
8.4.1.27	Revisión Semanal Solicitudes Cambio - 27					8/3/2024	12/3/2024	24	18		474	6	6	-	-	6	-	-	-	-	-	18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	474		
8.4.2	Monitoreo y control del plan de gestión					7/9/2023	18/3/2024	48	36		948	12,0	12,0	-	-	12,0	-	-	-	-	-	36,0	240,0	240,0	-	-	468,0	-	-	-	-	-	948,0		
8.4.2.27	Revisión Semanal Planes Gestión - 27					1/3/2024	5/3/2024	24	18		474	6	6	-	-	6	-	-	-	-	-	18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	474		
8.4.2.28	Revisión Semanal Planes Gestión - 28					8/3/2024	12/3/2024	24	18		474	6	6	-	-	6	-	-	-	-	-	18	120	120	0	0	234	0	0	0	0	0	474		
8.5	Gestión de Cambios					9/10/2023	17/1/2024	170,5	351,75		9.448	45,0	45,0	77,5	77,5	39,5	12,3	27,0	-	24,0	3,0	350,8	900,0	900,0	1.782,5	1.782,5	1.540,5	808,5	918,0	-	816,0	-	9.448,0		
8.5.2	Gestión de Cambios - Evento 2					21/12/2023	17/1/2024	170,5	351,75		9.448	45,0	45,0	77,5	77,5	39,5	12,3	27,0	-	24,0	3,0	350,8	900,0	900,0	1.782,5	1.782,5	1.540,5	808,5	918,0	-	816,0	-	9.448,0		
8.5.2.1	Análisis de Impacto Cambio Normativo					21/12/2023	28/12/2023	34	42		1.428	-	-	-	-	-	-	21,0	-	21,0	-	-	42,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.428,0		
8.5.2.1.1	Informe de análisis del proyecto de ley e impactos					21/12/2023	27/12/2023	26	26		884	-	-	-	-	-	-	13	-	13	-	-	26	0	0	0	0	0	0	442	0	442	0	884	
8.5.2.1.2	Listado inicial de cambios normativos					28/12/2023	28/12/2023	8	16	8.5.2.1.1	544	-	-	-	-	-	-	8	-	8	-	-	16	0	0	0	0	0	0	0	272	0	272	0	544
8.5.2.2	Plan de Adecuación Normativa					29/12/2023	3/1/2024	19	63		1.653	13,0	13,0	10,0	10,0	13,0	2,0	1,0	-	-	1,0	63,0	260,0	260,0	230,0	230,0	507,0	132,0	34,0	-	-	-	1.653,0		
8.5.2.2.1	Elaboración Plan Adecuación					29/12/2023	2/1/2024	9	40		1.065	7,0	7,0	8,0	8,0	9,0	1,0	-	-	-	-	40,0	140,0	140,0	184,0	184,0	351,0	66,0	-	-	-	-	1.065,0		
8.5.2.2.1.1	Elaboración Plan Adecuación					29/12/2023	2/1/2024	8	38	8.5.2.2.2, 8.5.2.2	960	7	7	8	8	8	-	-	-	-	-	38	140	140	184	184	312	0	0	0	0	0	960		
8.5.2.2.1.2	Revisión y ajustes					2/1/2024	2/1/2024	1	2	8.5.2.2.1.1	105	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	2	0	0	0	0	39	66	0	0	0	0	105		
8.5.2.2.2	Comunicación con Interesados - Plan Adecuación Norm					2/1/2024	2/1/2024	3	15		429	3,0	3,0	2,0	2,0	3,0	1,0	1,0	-	-	-	15,0	60,0	60,0	46,0	46,0	117,0	66,0	34,0	-	-	-	429,0		
8.5.2.2.2.1	Armado de presentación					2/1/2024	2/1/2024	2	8	8.5.2.2.2	204	2	2	1	1	1	2	-	-	-	-	8	40	40	23	23	78	0	0	0	0	0	204		
8.5.2.2.2.2	Reunión con interesados					2/1/2024	2/1/2024	1	7	8.5.2.2.2.1	225	1	1	1	1	1	1	1	1	-	-	7	20	20	23	23	39	66	34	0	0	0	225		
8.5.2.2.3	Aprobación Formal Plan de Adecuación					3/1/2024	3/1/2024	7	8		159	3,0	3,0	-	-	1,0	-	-	-	-	-	8,0	60,0	60,0	-	-	39,0	-	-	-	-	-	159,0		
8.5.2.2.3.1	Acta de Aceptación Plan de Adecuación					3/1/2024	3/1/2024	1	3	8.5.2.2.2.2	79	1	1	-	-	1	-	-	-	-	-	3	20	20	0	0	39	0	0	0	0	0	79		
8.5.2.2.3.2	Actualización Información del proyecto					3/1/2024	3/1/2024	2	4	8.5.2.2.3.1	80	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	4	40	40	0	0	0	0	0	0	0	0	80		
8.5.2.2.3.3	Aprobación Formal					3/1/2024	3/1/2024	4	1	8.5.2.2.3.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
8.5.2.3	Cambios en Plan de Gestión del Proyecto					3/1/2024	9/1/2024	32	64,75		1.915	19,0	19,0	1,0	1,0	17,0	6,8	-	-	-	1,0	64,8	380,0	380,0	23,0	23,0	663,0	445,5	-	-	-	-	1.914,5		
8.5.2.3.1	Cambios en Plan de Gestión y Subplanes					3/1/2024	4/1/2024	13	35,25		1.077	10,5	10,5	-	-	10,5	3,8	-	-	-	-	35,3	210,0	210,0	-	-	409,5	247,5	-	-	-	-	1.077,0		
8.5.2.3.1.1	Cambios en Plan de Gestión de Calidad					3/1/2024	3/1/2024	2	6	8.5.2.3.1.2	172	2	2	-	-	1,5	0,5	-	-	-	-	6	40	40	0	0	58,5	33	0	0	0	0	171,5		
8.5.2.3.1.2	Cambios en Plan de Gestión del Alcance					3/1/2024	3/1/2024	2	3	8.5.2.3.1.1	93	1	1	-	-	0,5	0,5	-	-	-	-	3	20	20	0	0	19,5	33	0	0	0	0	92,5		
8.5.2.3.1.3	Cambios en Plan de Gestión de Requisitos					3/1/2024	4/1/2024	2	7	8.5.2.3.1.2	224	2	2	-	-	2	1	-	-	-	-	7	40	40	0	0	78	66	0	0	0	0	224		
8.5.2.3.1.4	Cambios en Plan de Gestión de Entregables					4/1/2024	4/1/2024	1	3,25	8.5.2.3.1.3	96	1	1	-	-	1	0,25	-	-	-	-	3,25	20	20	0	0	39	16,5	0	0	0	0	95,5		
8.5.2.3.1.5	Cambios en Plan de Gestión de Riesgos					4/1/2024	4/1/2024	2	4,5	8.5.2.3.1.4	151	1	1	-	-	2	0,5	-	-	-	-	4,5	20	20	0	0	78	33	0	0	0	0	151		
8.5.2.3.1.6	Cambios en Plan de Gestión de Comunic.					4/1/2024	4/1/2024	1	2,25	8.5.2.3.1.5	76	0,5	0,5	-	-	1	0,25	-	-	-	-	2,25	10	10	0	0	39	16,5	0	0	0	0	75,5		
8.5.2.3.1.7	Cambios en Plan de Gestión de Cronograma</																																		

ANEXO 1 - IMPACTO DEL CAMBIO 002 : "Adecuación por Cambio Normativo"

ID	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	Nivel V	IMPACTO EN DIAS			21	IMPACTO EN COSTO			12.982	ESFUERZO (HORAS)											COSTO (USD)										
						Fecha inicio	Fecha Fin	Duración (horas)	Horas estimadas	Predcesor	Monto USD	E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	CD	Esfuerzo Total	E1	E2	D1	D2	PM	PA	E1	E2	E3	CD	Costo Total		
B.5.2.3.3.1	I	II	III	IV	V	Actualización de información del Proyecto	8/1/2024	8/1/2024	4	8	8.5.2.3.3.1	160	4	4																160					
B.5.2.3.3.3						Aprobación Formal Cambios Planes - Evento 2	8/1/2024	9/1/2024	8	1	8.5.2.3.3.2										1	1	0	80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	160	
B.5.2.4						Cambios en Requerimientos	3/1/2024	8/1/2024	29,5	58	1.387	4,0	4,0	22,5	22,5		1,5	1,5	1,0	-	-	-	57,0	80,0	80,0	517,5	517,5	58,5	34,0	-	-	-	1.386,5		
B.5.2.4.1						Cambios en Requerimientos	3/1/2024	5/1/2024	20	40	920	-	-	-	20,0	20,0	-	-	-	-	-	-	40,0	-	-	460,0	460,0	-	-	-	-	-	920,0		
B.5.2.4.1.1						Revisión de listado de cambios normativos	3/1/2024	3/1/2024	2	4	8.5.2.2.2.2	92			2	2							4	0	0	46	46	0	0	0	0	0	92,0		
B.5.2.4.1.2						Documentación de Nuevos Requerimientos	3/1/2024	5/1/2024	16	32	8.5.2.4.1.1	736			16	16							32	0	0	368	368	0	0	0	0	0	736,0		
B.5.2.4.1.3						Compilación de cambios en Requerimientos	5/1/2024	5/1/2024	2	4	8.5.2.4.1.2	92			2	2							4	0	0	46	46	0	0	0	0	0	92,0		
B.5.2.4.2						Reunión de revisión y consenso con Interesados	5/1/2024	5/1/2024	2,5	10,5	327	1,0	1,0	2,5	2,5	1,0	1,5	1,0	-	-	-	-	10,5	20,0	20,0	57,5	57,5	39,0	99,0	34,0	-	-	327,0		
B.5.2.4.2.1						Armado de presentación	5/1/2024	5/1/2024	1	3	8.5.2.4.1.3	69			1,5	1,5							3	0	0	34,5	34,5	0	0	0	0	0	69,0		
B.5.2.4.2.2						Revisión y ajustes	5/1/2024	5/1/2024	0,5	0,5	8.5.2.4.2.1	33						0,5					0,5	0	0	0	0	0	33	0	0	0	33,0		
B.5.2.4.2.3						Reunión con interesados	5/1/2024	5/1/2024	1	7	8.5.2.4.2.2	225	1	1	1	1	1	1	1				7	20	20	23	23	39	66	34	0	0	225,0		
B.5.2.4.3						Aprobación formal de cambios en Requerimientos	5/1/2024	8/1/2024	7	7,5	140	3,0	3,0	-	-	0,5	-	-	-	-	-	-	6,5	60,0	60,0	-	-	19,5	-	-	-	-	139,5		
B.5.2.4.3.1						Acta de Aceptación de Cambios en Req	5/1/2024	5/1/2024	1	2,5	8.5.2.4.3	60	1	1			0,5						2,5	20	20	0	0	19,5	0	0	0	0	59,5		
B.5.2.4.3.2						Actualización información proyecto	5/1/2024	8/1/2024	2	4	8.5.2.4.3.1	80	2	2									4	40	40	0	0	0	0	0	0	0	80,0		
B.5.2.4.3.3						Aprobación Formal	8/1/2024	8/1/2024	4	1	8.5.2.4.3.2	-											0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
B.5.2.5						Cambios en Diseño	8/1/2024	17/1/2024	56	124	3.066	9,0	9,0	44,0	44,0	8,0	2,0	4,0	-	3,0	1,0	124,0	180,0	180,0	1.012,0	1.012,0	312,0	132,0	136,0	-	102,0		3.066,0		
B.5.2.5.1						Cambios en Diseño Conceptual	8/1/2024	10/1/2024	13	29	699	1,0	1,0	12,0	12,0	1,0	-	1,0	-	1,0	-	29,0	20,0	20,0	276,0	276,0	39,0	-	34,0	-	34,0		699,0		
B.5.2.5.1.1						Revisión cambios en Requerimientos	8/1/2024	8/1/2024	2	4	8.5.2.4.3	92			2	2							4	0	0	46	46	0	0	0	0	0	92,0		
B.5.2.5.1.2						Adecuación de diseño conceptual	8/1/2024	9/1/2024	8	16	8.5.2.5.1.1	368			8	8							16	0	0	184	184	0	0	0	0	0	368,0		
B.5.2.5.1.3						Puesta en comun y revisión integ. Req.	9/1/2024	10/1/2024	1	7	8.5.2.5.1.2	193	1	1	1	1	1	1	1			7	20	20	23	23	39	0	34	0	34	0	193,0		
B.5.2.5.1.4						Documentar cambios en diseño a presentar	10/1/2024	10/1/2024	2	2	8.5.2.5.1.3	46			1	1							2	0	0	23	23	0	0	0	0	0	46,0		
B.5.2.5.2	Cambios en Diseño Final	10/1/2024	16/1/2024	32	70	1.674	2,0	2,0	30,0	30,0	2,0	-	2,0	-	2,0	-	70,0	40,0	40,0	690,0	690,0	78,0	-	68,0	-	68,0		1.674,0							
B.5.2.5.2.1	Revisión cambios en Requerimientos	10/1/2024	10/1/2024	2	4	8.5.2.5.1	92			2	2							4	0	0	46	46	0	0	0	0	0	92,0							
B.5.2.5.2.2	Adecuación Diseño Final	10/1/2024	15/1/2024	24	48	8.5.2.5.2.1	1.104			24	24							48	0	0	552	552	0	0	0	0	0	1.104,0							
B.5.2.5.2.3	Puesta en comun y revisión integ de req.	15/1/2024	15/1/2024	2	14	8.5.2.5.2.2	386	2	2	2	2	2	2	2			14	40	40	46	46	78	0	68	0	68	0	386,0							
B.5.2.5.2.4	Documentar cambios en diseño final	15/1/2024	16/1/2024	4	4	8.5.2.5.2.3	92			2	2							4	0	0	46	46	0	0	0	0	0	92,0							
B.5.2.5.3	Reunión de revisión y consenso con Interesados	16/1/2024	16/1/2024	4	17	534	3,0	3,0	2,0	2,0	4,0	2,0	1,0	-	-	-	17,0	60,0	60,0	46,0	46,0	156,0	132,0	34,0	-	-	-	534,0							
B.5.2.5.3.1	Armado de presentación	16/1/2024	16/1/2024	2	8	8.5.2.5.2	204	2	2	1	1	2						8	40	40	23	23	78	0	0	0	0	204,0							
B.5.2.5.3.2	Revisión y ajustes	16/1/2024	16/1/2024	1	2	8.5.2.5.3.1	105					1	1					2	0	0	0	0	39	66	0	0	0	105,0							
B.5.2.5.3.3	Reunión con Interesados	16/1/2024	16/1/2024	1	7	8.5.2.5.3.2	225	1	1	1	1	1	1	1				7	20	20	23	23	39	66	34	0	0	225,0							
B.5.2.5.4	Aprobación Formal de Cambios en Diseño	16/1/2024	17/1/2024	7	8	159	3,0	3,0	-	-	1,0	-	1	-	-	-	1,0	8,0	60,0	60,0	-	-	39,0	-	-	-	-	159,0							
B.5.2.5.4.1	Acta de Aceptación Cambios en Diseño	16/1/2024	17/1/2024	1	3	8.5.2.5.3.3	79	1	1			1						3	20	20	0	0	39	0	0	0	0	79,0							
B.5.2.5.4.2	Actualización información proyecto	17/1/2024	17/1/2024	2	4	8.5.2.5.4.1	80	2	2									4	40	40	0	0	0	0	0	0	0	80,0							
B.5.2.5.4.3	Aprobación Formal	17/1/2024	17/1/2024	4	1	8.5.2.5.4.2	-											1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0							

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

3.3.3. Informe de Avance (después de cambios).

INFORME MENSUAL DE ESTADO DEL PROYECTO

PROYECTO DECOVIBA

Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en el barrio de Barracas, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

**ENERO
2024**



PREPARADO POR	MARIA CAROLINA LEIS	TÍTULO	GERENTE DE PROYECTO	FECHA	08/02/2024
APROBADO POR		TÍTULO	PATROCINADOR	FECHA	09/02/2024

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

TABLA DE CONTENIDOS

1. ESTADO GENERAL DEL PROYECTO ESTE MES
2. ETAPAS Y ESTADO ACTUAL
3. ESTADO DE LOS COMPONENTES DEL PROYECTO
4. CRONOGRAMA DE PRÓXIMOS TRABAJOS
5. ESTADO DE SOLICITUDES DE CAMBIO
6. ESTADO DE RIESGOS RESIDUALES
7. METRICAS
 - 7.1 Resumen
 - 7.2 Evolución de principales métricas
 - 7.3 Indicadores y pronósticos
 - 7.4 Curva S – Evolución
 - 7.5 Conclusiones

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

365

1. ESTADO GENERAL DEL PROYECTO ESTE MES

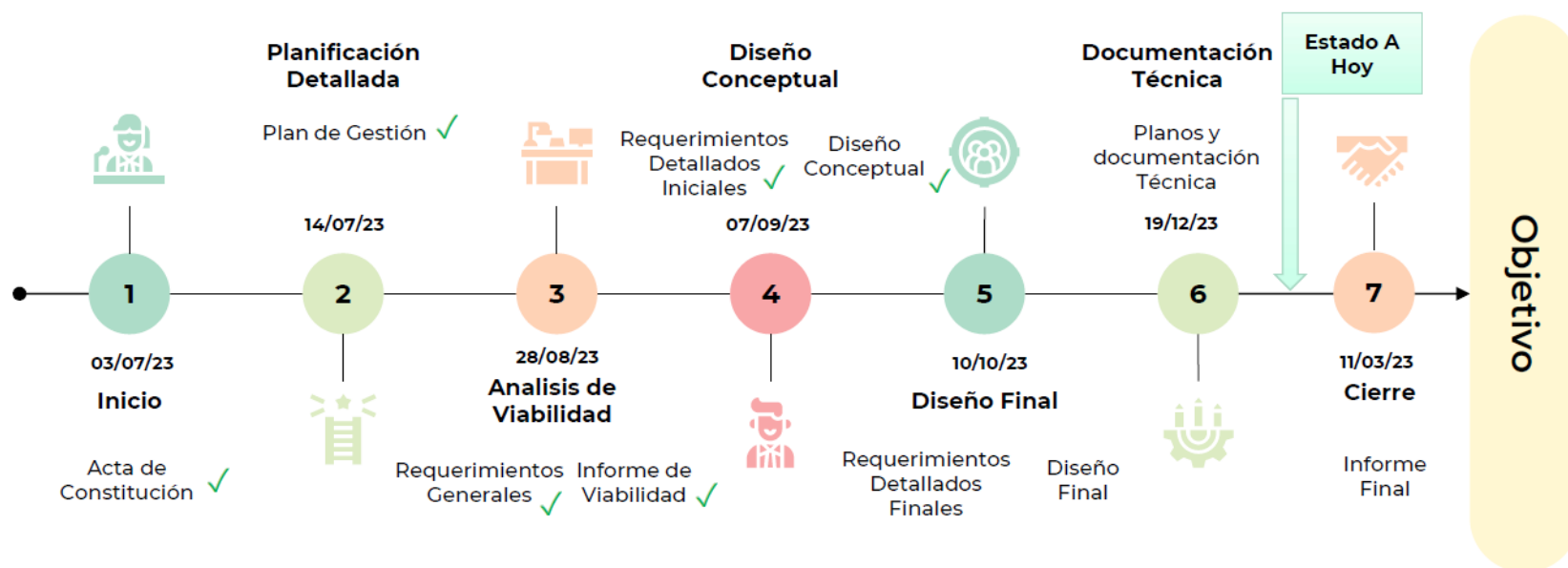
NOMBRE DEL PROYECTO	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en el barrio de Barracas, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	CÓDIGO DEL PROYECTO	DECOVIBA
GERENTE DE PROYECTO	MARIA CAROLINA LEIS	FECHA DE INICIO	03/07/2023
PERÍODO	Enero 2024	FECHA DE FINALIZACIÓN	11/03/2024

ESTADO DEL PROYECTO	PROGRESO DETENIDO REQUIERE ATENCIÓN PROYECTO SALUDABLE   
RESUMEN	El Proyecto se encuentra en su etapa final y experimenta un retraso en el cronograma de actividades, situación que se genera por la aceptación de cambios al proyecto sin modificar las líneas base. Se han logrado cerrar diez riesgos, con una pequeña afectación inicial de la reserva, mientras que se ha verificado la ocurrencia de otro, que ha motivado uno de los cambios al proyecto. Se ha finalizado exitosamente la implementación de las dos solicitudes de cambio aprobadas, sin incrementar el presupuesto, debido a la decisión de reasignar los saldos de reservas no utilizadas. La aprobación de los entregables del Proyecto se está realizando en un plazo menor al originalmente previsto, permitiendo el avance a las siguientes etapas en forma rápida y eficiente. El control de Calidad se desarrolla de acuerdo con lo establecido. La relación con los principales interesados del Proyecto se desarrolla de forma adecuada, manteniéndose una muy buena comunicación e interacción entre las partes. Respecto a los indicadores financieros, se ha logrado mejorar significativamente la eficiencia en la gestión de costos, lo que permite proyectar una finalización del proyecto dentro del presupuesto y con un posible ahorro, a pesar del retraso en el cronograma.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

366

2. ETAPAS Y ESTADO ACTUAL



	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

367

3. ESTADO DE LOS COMPONENTES DEL PROYECTO

Componente	Estado	Aspectos a destacar
PRESUPUESTO		Se ha registrado un ahorro respecto al presupuesto por la desafectación (por la utilización parcial o no utilización) de las reservas por contingencia asociadas a las actividades: 3.1, 3.2 3.3, 3.4, 3.7 y 8.1. Si bien se han registrado algunas variaciones en el resto de las actividades, las mismas no son significativas.
CRONOGRAMA		Si bien en general las actividades planificadas se han venido desarrollando de acuerdo con el cronograma, los dos cambios aceptados e incorporados al proyecto han generado un retraso, planificado inicialmente en 31 días hábiles, por la inclusión de las nuevas tareas. Dado que se vienen registrando menores tiempos de aprobación respecto al plan, se espera que el impacto final en la fecha de finalización del proyecto sea menor.
CALIDAD		Los controles de Calidad se vienen realizando regularmente y todos los requisitos de calidad y estándares requeridos se chequean en forma previa a la entrega final. Todos los entregables finalizados han sido aceptados por el Comité de Dirección del Proyecto sin observaciones en relación con su Calidad. Se continúa trabajando en la misma línea para los próximos entregables del Proyecto.
ALCANCE		Hasta el momento se han registrado dos cambios (aprobados) en el alcance del Proyecto. Se está ejecutando la etapa de documentación técnica, que implica la elaboración de todos los documentos necesarios para la obtención de los permisos y autorizaciones para la ejecución posterior de la obra, junto con el presupuesto detallado para su desarrollo.
RIESGOS		Es necesario continuar monitoreando la evolución del trabajo del Proyecto y los riesgos previamente identificados para poder accionar rápidamente en caso de ocurrencia. Hasta el momento, de los 19 riesgos identificados inicialmente, se ha verificado la ocurrencia de 1, que ha motivado una de las solicitudes de cambio mencionadas y se han logrado cerrar 10, quedando 9 aún abiertos, los cuales se continúan monitoreando en forma permanente.
OBSTÁCULOS		Dado que ya han finalizado satisfactoriamente las etapas más desafiantes para el desarrollo del proyecto, no se vislumbran obstáculos significativos que podrían afectar el desarrollo del proyecto. Se destaca la excelente interacción del equipo del proyecto y los principales interesados.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

4. CRONOGRAMA DE PROXIMOS TRABAJOS

Inicio	Final	Paquete de Trabajo	Estado	Detalle de las actividades
05/01/24	08/01/24	Revisión y Firma de Plano de Instalación Sanitaria y Gas	En Progreso	Los planos de instalaciones sanitarias y gas ya han sido confeccionados por el profesional matriculado y están siendo revisados desde el proyecto y próximos a su aprobación interna.
09/01/24	11/01/24	Planos de Instalación contra incendios	Pendiente	Implica la confección, revisión y firma del plano de instalaciones contra incendios. El inicio de estas actividades ha sido retrasado por la incorporación de los eventos de cambio aprobados. Se estima finalizar con las mismas a principios del mes de febrero.
12/01/24	19/01/24	Plano Único	Pendiente	Implica la consolidación de los diferentes planos elaborados en un único plano. El inicio de estas actividades ha sido retrasado por la incorporación de los eventos de cambio aprobados. Se estima finalizar con las mismas a mediados del mes de febrero.
19/01/24	01/02/24	Cómputo y Presupuesto	Pendiente	Implica la determinación de las cantidades, tipos de materiales y recursos necesarios, junto con la elaboración del presupuesto detallado para realizar la obra de construcción del inmueble diseñado. El inicio de estas actividades ha sido retrasado por la incorporación de los eventos de cambio aprobados. Se espera iniciar y finalizar estas tareas durante el mes de febrero

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

369

5. ESTADO DE SOLICITUDES DE CAMBIO

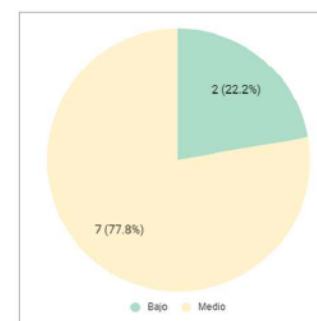
ID	Título Corto	Descripción	Impacto en Tiempo	Impacto en Costo	Fecha de Aprobación	Estado
SC-001	Diseño de Terraza Verde	Se plantea la inclusión en el diseño del inmueble el concepto de una "terrazza verde", con el objetivo de incorporar conceptos adicionales de sustentabilidad, junto con un espacio común recreativo que pueda ser utilizado por los propietarios e inquilinos del futuro inmueble. Si bien esta solicitud no estaba inicialmente contemplada en el proyecto e implica un impacto importante en tiempo y esfuerzo, se espera que su inclusión mejore tanto la posibilidad de obtener la certificación LEED GOLD que se desea obtener como la valuación final del inmueble, generando un gran valor para el cliente.	11 días Hábles	USD 7.329	09/10/2023	Implementado 
SC-002	Adecuación por cambios normativos	Debido a la reciente sanción por parte de la Legislatura Porteña de una ley modificatoria al Código de Edificación vigente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se requiere el desarrollo y ejecución de un plan de adecuación normativa, con el fin de actualizar tanto los requisitos como los diseños previamente realizados antes de iniciar la etapa de elaboración de la documentación técnica del proyecto. El plan abarcará todas las actividades necesarias para lograr una rápida adaptación a los cambios, minimizando posibles retrasos y sobrecostos, para asegurar que el proyecto cumpla con las nuevas regulaciones y esté alineado con la normativa actualizada.	21 días Hábles	USD 12.982	08/11/2023	Finalizando Implementación 

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

370

6. ESTADO DE RIESGOS RESIDUALES

ID	Título Riesgo	Tipo	Probab. (0,5 a 5)	Impacto (1 a 5)	Nivel de Riesgo	Reserva Cont. (días)	Reserva Cont. (USD)
RI-18	Adecuado involucramiento de los interesados clave	Oportunidad	3	4	12	-	-
RI-19	Muy buena comunicación e interacción	Oportunidad	3	3	9	-	-
RI-11	Errores en entregables	Amenaza	2	4	8	5	4.590
RI-12	Demoras en la aceptación y firma de los entregables del proyecto	Amenaza	1	3	3	-	-
RI-13	Subestimación de Recursos Necesarios	Amenaza	1,5	4	6	-	-
RI-14	Rotación del equipo de proyecto	Amenaza	1	3	3	-	-
RI-15	Problemas de comunicación	Amenaza	2	3	6	-	-
RI-17	Falta de un adecuado monitoreo y control	Amenaza	2	3	6	-	-
RI-20	Demoras en las adecuaciones necesarias por el cambio normativo	Amenaza	3	3	9	-	3.008
						5	7.598



	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

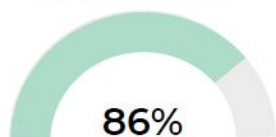
371

7. MÉTRICAS

7.1 RESUMEN



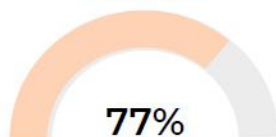
Valor
Planificado



USD
174.893

Valor presupuestado
del trabajo por
realizar

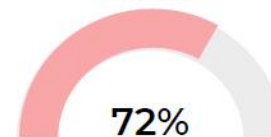
Valor
Ganado



USD
156.827

Valor del trabajo
realizado en términos
presupuestarios

Costo
Real



USD
146.374

Costo acumulado
atribuido al trabajo
realizado

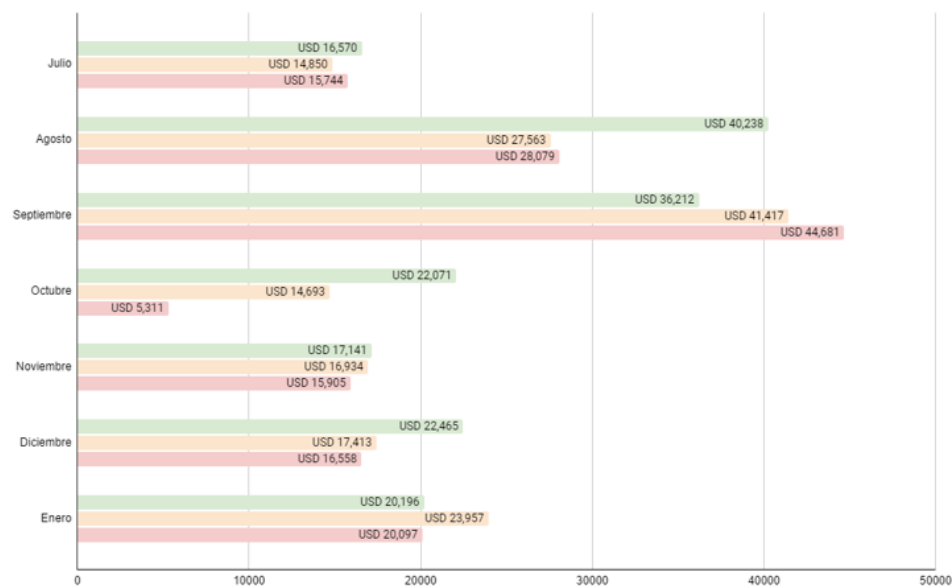
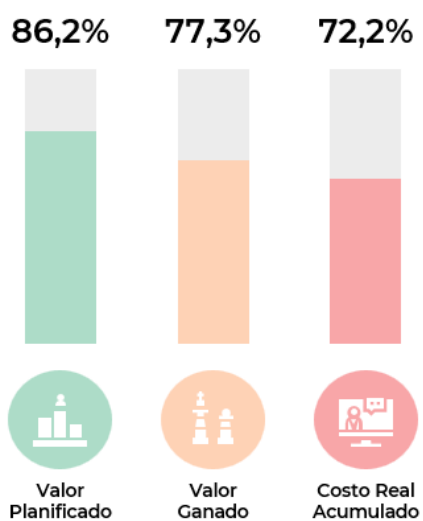
Presupuesto
Total
202.803

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

372

7. MÉTRICAS

7.2 EVOLUCIÓN MENSUAL



	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

373

7. MÉTRICAS

7.3 INDICADORES Y PRONÓSTICOS

MÉTRICAS	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
Valor Planificado (PV)	USD 16.570	USD 40.238	USD 36.212	USD 22.071	USD 17.141	USD 22.465	USD 20.196
Valor Planificado Acumulado	USD 16.570	USD 56.809	USD 93.020	USD 115.091	USD 132.232	USD 154.697	USD 174.893
Valor Ganado (EV)	USD 14.850	USD 27.563	USD 41.417	USD 14.693	USD 16.934	USD 17.413	USD 23.957
Valor Ganado Acumulado	USD 14.850	USD 42.413	USD 83.830	USD 98.523	USD 115.457	USD 132.870	USD 156.827
Costo Real (AC)	USD 15.744	USD 28.079	USD 44.681	USD 5.311	USD 15.905	USD 16.558	USD 20.097
Costo Real Acumulado	USD 15.744	USD 43.823	USD 88.504	USD 93.815	USD 109.719	USD 126.277	USD 146.374

INDICADORES	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
Variación de Costos (CV)	-USD 894	-USD 1.410	-USD 4.674	USD 4.708	USD 5.737	USD 6.593	USD 10.453
Variación del Cronograma (SV)	-USD 1.721	-USD 14.396	-USD 9.190	-USD 16.569	-USD 16.776	-USD 21.827	-USD 18.066
Índice de Rendimiento de Costos (CPI):	0,94	0,97	0,95	1,05	1,05	1,05	1,07
Índice de Rendimiento del Cronograma (SPI):	0,90	0,75	0,90	0,86	0,87	0,86	0,90
% Avance Físico	7%	21%	41%	49%	57%	66%	77%
% Avance Económico	8%	22%	44%	46%	54%	62%	72%

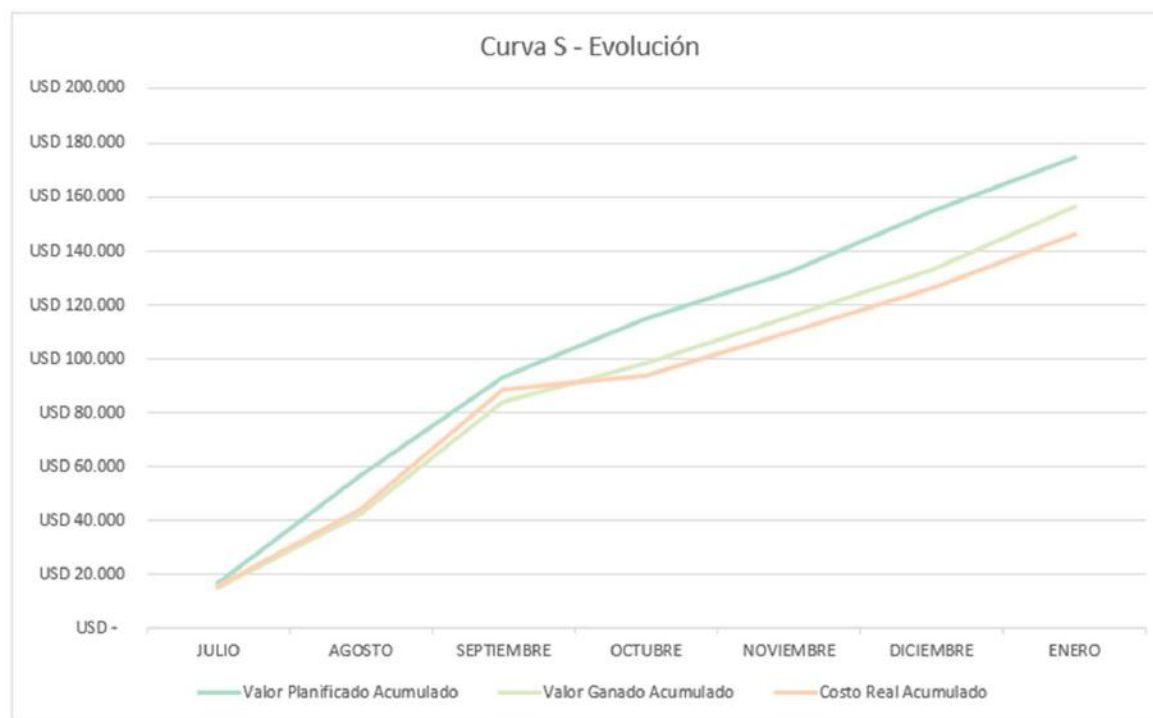
PRONÓSTICOS	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
Índice Desempeño Trabajo a Completar (TCPI)	1,00	1,01	1,04	0,96	0,94	0,91	0,81
Estimación a la Conclusión (EAC)	USD 203.696	USD 204.212	USD 207.476	USD 198.094	USD 197.065	USD 196.209	USD 192.349
Variación a la Conclusión (VAC)	-USD 894	-USD 1.410	-USD 4.674	USD 4.708	USD 5.737	USD 6.593	USD 10.453

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

374

7. MÉTRICAS

7.4 CURVA S - EVOLUCIÓN



	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

7. MÉTRICAS

7.5 CONCLUSIONES

- En general, el Valor Ganado (EV) por debajo del Valor Planificado (PV) indica un retraso en la ejecución del cronograma, situación que se ve confirmada por el Índice de Rendimiento del Cronograma (SPI), que ha permanecido por debajo de 1.0. A pesar de estos desafíos en el cronograma, el proyecto ha mostrado una mejora progresiva en el Índice de Rendimiento de Costos (CPI), el cual superó el valor de 1.0 a partir de octubre, indicando una mayor eficiencia en el uso de los recursos.
- El análisis de las Variaciones de Costos (CV) y Variaciones del Cronograma (SV) refuerza esta lógica: aunque el proyecto comenzó con sobrecostos y retrasos, ha logrado revertir la tendencia de los costos desde octubre, mientras que los retrasos en el cronograma han persistido. Estos resultados sugieren que, aunque se han implementado con éxito medidas para controlar los costos, la gestión del cronograma continúa siendo el área crítica, como consecuencia de los cambios aceptados sin modificar las líneas base.
- En términos de Pronósticos, el Índice de Desempeño del Trabajo a Completar (TCPI) ha disminuido desde septiembre, lo que indica que el esfuerzo necesario para completar el trabajo según el presupuesto se ha reducido, una señal positiva de mejor control financiero. Esta tendencia se ve reflejada en la Estimación a la Conclusión (EAC), que ha disminuido progresivamente, y en la Variación a la Conclusión (VAC), que ha pasado de valores negativos a positivos, sugiriendo que el proyecto finalizará por debajo del presupuesto original.
- Para concluir, el proyecto DECOVIBA presenta un retraso en el cronograma, originado principalmente por la aceptación de cambios sin modificar las líneas base. A pesar de esta situación, la performance del proyecto y sus perspectivas financieras son favorables. El equipo ha logrado mejorar significativamente la eficiencia en la gestión de costos, lo que permite proyectar una finalización del proyecto dentro del presupuesto y con un posible ahorro, a pesar del retraso en el cronograma.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

3.4 Gestión de Adquisiciones

La gestión de adquisiciones es un componente clave en la ejecución de proyectos, particularmente en aquellos que dependen de recursos y servicios externos para cumplir con sus objetivos. La selección de proveedores y contratistas adecuados no solo impacta en la calidad de los entregables, sino también en el cumplimiento de los plazos y el control de los costos. Por ello, un proceso de adquisiciones bien estructurado es esencial para garantizar que los recursos necesarios sean adquiridos de manera eficiente y alineada con los requerimientos del proyecto.

En este contexto, los criterios de selección y la matriz de evaluación de propuestas juegan un papel crucial. Los criterios de selección son definidos con base en las necesidades específicas del proyecto, asegurando que los proveedores seleccionados cuenten con las capacidades y experiencia necesarias para cumplir con los requisitos establecidos. La matriz de evaluación, por su parte, proporciona un marco objetivo para comparar y valorar las diferentes propuestas recibidas, permitiendo tomar decisiones informadas y transparentes.

Esta sección presenta cómo se han establecido y aplicado los criterios de selección, y cómo la matriz de evaluación ha sido utilizada para garantizar que las decisiones de adquisición se realicen de manera justa, equitativa y en beneficio del proyecto. Al asegurar que las adquisiciones estén alineadas con los objetivos del proyecto, se minimizan los riesgos asociados con la calidad, los costos y los plazos, contribuyendo al éxito general del proyecto.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

377

3.4.1. Criterios de Selección y Matriz de Evaluación de Propuestas.

La gestión de adquisiciones es fundamental para asegurar que los recursos y servicios externos contratados estén alineados con los objetivos del proyecto y cumplan con los estándares de calidad esperados. En el proyecto DECOVIBA, la selección y adjudicación de proveedores se basa en un conjunto de criterios bien definidos que buscan garantizar tanto la calidad técnica como la viabilidad económica de las propuestas recibidas.

Los criterios de selección para este proyecto se dividen en dos categorías principales: criterios técnicos y criterios económicos. Los criterios técnicos evalúan aspectos como la calidad de la propuesta, la experiencia previa del proveedor en proyectos similares, el cumplimiento de los requisitos establecidos en los términos de referencia, y la metodología de trabajo propuesta. Por otro lado, los criterios económicos se centran en el desglose detallado de los costos involucrados y en el monto total de la oferta, con el objetivo de asegurar que la propuesta seleccionada sea tanto adecuada en términos de calidad como competitiva en términos de costo.

Para facilitar una evaluación objetiva y transparente, se utilizará una matriz de evaluación de propuestas. Esta matriz permitirá comparar y ponderar cada uno de los criterios de manera estructurada, asignando puntajes específicos según la calidad y coherencia de la propuesta, la experiencia del proveedor, el cumplimiento de los requisitos, y la estructura económica presentada. La matriz asegura que la selección del proveedor no solo sea justa y equitativa, sino que también esté alineada con las necesidades del proyecto y los recursos disponibles.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

378

La aplicación rigurosa de estos criterios y la utilización de la matriz de evaluación contribuirán a que el proceso de adquisiciones se realice de manera eficiente, minimizando riesgos y asegurando que los proveedores seleccionados estén en la mejor posición para cumplir con los objetivos del proyecto.

Para la evaluación de las propuestas, se completará una matriz de evaluación para cada proveedor, con siguiente formato y contenido:

Ítem	Criterio	Puntaje Máximo
1	Calidad de la Propuesta	4
2	Antecedentes del Proveedor	6
3	Cumplimiento de Requisitos	50
4	Descripción de los trabajos	5
5	Propuesta Económica	35
Total		100

Tipo	Item	Criterio	Puntaje Máximo	Descripción del criterio a evaluar	Escala %					Base para la evaluación
					0	25	50	75	100	
Técnicos	1	Calidad de la Propuesta	4							Los puntos se ponderan en función del grado de calidad que pueda apreciarse en la propuesta recibida, a criterio profesional del evaluador
	1.1.	Integridad	2	La oferta realizada es completa e incluye todos los ítems requeridos en la solicitud de cotización/propuesta						Los puntos se ponderan en función de la inclusión de todos los ítems solicitados - Si se incluyen todos recibe el 100%
	1.2	Calidad general y nivel de profesionalidad	2	Se verifica una alta calidad y profesionalidad en la redacción general de la oferta/propuesta						Los puntos se ponderan en función del grado de calidad que pueda apreciarse en la propuesta recibida, a criterio profesional del evaluador
	2	Antecedentes del Proveedor	6							Los puntos se ponderan en función de los antecedentes del proveedor
	2.1.	Experiencia previa en proyectos similares	3	Se demuestra una experiencia al menos 5 años en proyectos similares						Obtiene un 25% de los puntos si la experiencia es de 5 años, 50% si está entre 5 y 7 años, 75% si está entre 7 y 10 y 100% si es mas de 10
	2.2	Referencias de clientes anteriores	3	Se incluyen y comprueban referencias positivas de clientes anteriores						Obtiene 25% si se incluyen 2 referencias positivas comprobables, 50% si se incluyen de 3 a 5, 75% si se incluyen de 5 a 10 y 100% si se incluyen mas de 10

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

379

Tipo	Item	Criterio	Puntaje Máximo	Descripción del criterio a evaluar	Escala %					Base para la evaluación
					0	25	50	75	100	
	3	Cumplimiento de Requisitos	50	Se verifica la inclusión en la oferta según lo requerido en la solicitud de cotización / propuesta						Los puntos se ponderan en función de la integridad y completitud de los requisitos incluidos en la propuesta
	3.1	Requisito 1	12,5							
	3.2	Requisito 2	12,5							
	3.3	Requisito 3	12,5							
	3.4	Requisito 4	12,5							
	4	Descripción de los trabajos	5							Los puntos se ponderan en función a la forma en la que se explica la metodología de trabajo y a como se detallan y planifican las actividades
	4.1	Metodología de trabajo	2	Se incluye y explica la metodología de trabajo						Obtiene 100% si se incluye y explica la metodología de trabajo y esta se observa coherente y consistente con la propuesta
Económicos	4.2	Cronograma de trabajo	3	Se incluye un cronograma y desglose detallado de actividades						Los puntos se ponderan en función del análisis, coherencia e integridad del desglose detallado de actividades con el trabajo a realizar detallado en la propuesta, a criterio profesional del evaluador
	5	Propuesta económica	35							Los puntos se ponderan en función al monto, análisis, coherencia y detalle de la propuesta económica presentada
	5.1	Desglose de Costos	10	Se verifica la incorporación de un presupuesto detallado, acorde y coherente con el desglose de actividades de la propuesta.						Los puntos se ponderan en función al análisis, coherencia y detalle del presupuesto presentado, a criterio profesional del evaluador.
	5.2	Monto de la oferta/propuesta	25	Ponderación del Monto total de la oferta respecto del resto de ofertas recibidas						Obtendrá el mayor puntaje la propuesta más económica y se asignará proporcionalmente a las otras propuestas, mediante la siguiente fórmula: $MP = 100 \times \text{Precio de oferta} / \text{Precio de la propuesta mas bajo}$
TOTAL DE PUNTOS			100							

Estos criterios serán medidos por el Comité de Selección, que deberá asignar y aplicar al puntaje máximo de cada criterio el porcentaje correspondiente (25, 50, 75 o 100) en función de la evaluación del

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

380

proveedor para cada ítem evaluado. La decisión final se tomará en función de la oferta/propuesta que obtenga el mayor puntaje, siendo 100 puntos el máximo posible.

A modo de ejemplo se incluye la evaluación realizada al proveedor Ingeniería Ambiental S.R.L., por el servicio “Estudio de Suelo”, quién resultó adjudicado en dicho proceso:

Item	Criterio	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
1	Calidad de la Propuesta	4	3,5
2	Antecedentes del Proveedor	6	5,3
3	Cumplimiento de Requisitos	50	46,9
4	Descripción de los trabajos	5	4,4
5	Propuesta Económica	35	33,8
Total		100	93,8

Tipo	Item	Criterio	Puntaje Máximo	Descripción del criterio a evaluar	Escala %					Base para la evaluación	Puntaje Obtenido
					0	25	50	75	100		
Técnicos	1	Calidad de la Propuesta	4		0	0	0	75	100	Los puntos se ponderan en función del grado de calidad que pueda apreciarse en la propuesta recibida, a criterio profesional del evaluador	3,5
	1.1.	Integridad	2	La oferta realizada es completa e incluye todos los ítems requeridos en la solicitud de cotización/propuesta					100	Los puntos se ponderan en función de la inclusión de todos los ítems solicitados - Si se incluyen todos recibe el 100%	
	1.2	Calidad general y nivel de profesionalidad	2	Se verifica una alta calidad y profesionalidad en la redacción general de la oferta/propuesta				75		Los puntos se ponderan en función del grado de calidad que pueda apreciarse en la propuesta recibida, a criterio profesional del evaluador	
	2	Antecedentes del Proveedor	6		0	0	0	75	100	Los puntos se ponderan en función de los antecedentes del proveedor	5,3
	2.1.	Experiencia previa en proyectos similares	3	Se demuestra una experiencia al menos 5 años en proyectos similares					100	Obtiene un 25% de los puntos si la experiencia es de 5 años, 50% si está entre 5 y 7 años, 75% si está entre 7 y 10 y 100% si es mas de 10	
	2.2	Referencias de clientes anteriores	3	Se incluyen y comprueban referencias positivas de clientes anteriores				75		Obtiene 25% si se incluyen 2 referencias positivas comprobables, 50% si se incluyen	

Tipo	Item	Criterio	Puntaje Máximo	Descripción del criterio a evaluar	Escala %					Base para la evaluación	Puntaje Obtenido
					0	25	50	75	100		
										de 3 a 5, 75% si se incluyen de 5 a 10 y 100% si se incluyen más de 10	
	3	Cumplimiento de Requisitos	50	Se verifica la inclusión en la oferta según lo requerido en la solicitud de cotización / propuesta	0	0	0	75	300	Los puntos se ponderan en función de la integridad y completitud de los requisitos incluidos en la propuesta	46,9
	3.1	Requisito 1	12,5						100		
	3.2	Requisito 2	12,5						100		
	3.3	Requisito 3	12,5						100		
	3.4	Requisito 4	12,5								
	4	Descripción de los trabajos	5		0	0	0	75	100	Los puntos se ponderan en función a la forma en la que se explica la metodología de trabajo y a como se detallan y planifican las actividades	4,4
	4.1	Metodología de trabajo	2	Se incluye y explica la metodología de trabajo					100	Obtiene 100% si se incluye y explica la metodología de trabajo y esta se observa coherente y consistente con la propuesta	
	4.2	Cronograma de trabajo	3	Se incluye un cronograma y desglose detallado de actividades					75	Los puntos se ponderan en función del análisis, coherencia e integridad del desglose detallado de actividades con el trabajo a realizar detallado en la propuesta, a criterio profesional del evaluador	
Económicos	5	Propuesta económica	35		0	0	0	0	193	Los puntos se ponderan en función al monto, análisis, coherencia y detalle de la propuesta económica presentada	33,8
	5.1	Desglose de Costos	10	Se verifica la incorporación de un presupuesto detallado, acorde y coherente con el desglose de actividades de la propuesta.					100	Los puntos se ponderan en función al análisis, coherencia y detalle del presupuesto presentado, a criterio profesional del evaluador.	
	5.2	Monto de la oferta/propuesta	25	Ponderación del Monto total de la oferta respecto del resto de ofertas recibidas					93	Obtendrá el mayor puntaje la propuesta más económica y se asignará proporcionalmente a las otras propuestas, mediante la siguiente fórmula: $MP = 100 \times \frac{\text{Precio de oferta o propuesta más bajo}}{\text{Precio de la propuesta bajo análisis}}$.	
TOTAL DE PUNTOS					100					93,8	

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

382

3.5 Conclusiones sobre el Grupo de Procesos de Ejecución y Control

La gestión de proyectos, especialmente en contextos predictivos y adaptativos, requiere una planificación meticulosa y una ejecución rigurosa para alcanzar los objetivos establecidos dentro de los parámetros de tiempo, costo y calidad. En el proyecto simulado DECOVIBA, se ha implementado un enfoque integral que abarca desde la planificación hasta la ejecución, aplicando las mejores prácticas en cada una de las áreas clave de conocimiento.

En la etapa de ejecución, se ha destacado la importancia de la monitorización continua del progreso, la gestión efectiva de cambios, y la atención cuidadosa a los riesgos y adquisiciones. Los informes de avance han sido fundamentales para mantener a las partes interesadas informadas sobre el estado del proyecto, los logros alcanzados y el impacto de los cambios. Las solicitudes de cambio fueron gestionadas de manera estructurada, asegurando que se consideraran todos los impactos antes de tomar decisiones, lo que permitió una adaptación adecuada sin desviar al proyecto de sus objetivos principales. Además, el registro de riesgos se ha revelado como una herramienta esencial para identificar, evaluar y mitigar aquellos riesgos que podrían comprometer el éxito del proyecto.

El proceso de adquisiciones, apoyado en criterios de selección bien definidos y una matriz de evaluación rigurosa, ha sido crucial para garantizar que los proveedores seleccionados cumplan con los estándares técnicos y económicos requeridos, minimizando los riesgos asociados a la calidad y los costos.

En resumen, la ejecución de este proyecto ha demostrado la importancia de una gestión cuidadosa y sistemática que, más allá de la planificación inicial, se adapta y responde a las necesidades y cambios

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

383

que surgen a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Este enfoque ha permitido mantener el proyecto alineado con sus objetivos y ha asegurado que esté en camino hacia un cierre exitoso.

Este capítulo ha permitido simular de manera integral la etapa de ejecución y control del proyecto DECOVIBA, destacando la relevancia del seguimiento constante y la actualización de los registros de riesgos, así como la necesidad de gestionar adecuadamente las solicitudes de cambio para minimizar el impacto en las líneas base del proyecto. La sección dedicada a las adquisiciones ha subrayado la importancia de contar con criterios de selección bien definidos y una evaluación rigurosa de las propuestas, garantizando así la alineación de los recursos con los objetivos del proyecto. En conjunto, esta etapa ha ilustrado la interdependencia de los procesos de ejecución y control y cómo, cuando son gestionados de manera efectiva, contribuyen decisivamente al éxito del proyecto, asegurando que se mantenga dentro del alcance, el tiempo y el presupuesto previstos.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

4. Grupo de Procesos de Cierre

4.1 Introducción al Grupo de Procesos de Cierre

La etapa de cierre del proyecto representa el capítulo final en la gestión de un proyecto. Es un momento decisivo para consolidar los resultados alcanzados.

Durante esta fase, el equipo de proyecto se enfoca en asegurar que todos los objetivos y requisitos acordados se hayan cumplido. La verificación de que los entregables han sido completados según lo especificado y que el cliente se encuentre satisfecho son aspectos centrales de este proceso. En este caso, esto implica la evaluación de cómo se han manejado los diferentes aspectos del proyecto simulado, desde la planificación hasta la ejecución, y cómo estos reflejan la competencia adquirida en la gestión de proyectos predictivos y adaptativos.

El proceso de cierre no solo se centra en la verificación de las tareas completadas, sino también en una documentación exhaustiva de cada paso dado a lo largo del proyecto. Este momento ofrece la oportunidad de reflexionar sobre el desempeño del proyecto, identificar tanto los éxitos como las áreas de mejora, y proporcionar una visión clara a todas las partes interesadas sobre el cumplimiento de los objetivos iniciales. La documentación generada en esta etapa sirve como prueba del cumplimiento de los requisitos del proyecto y proporciona una base valiosa para el aprendizaje y la mejora continua en futuros proyectos.

Además, el cierre formaliza la liberación de recursos, tanto humanos como materiales, y sella la relación contractual entre las partes involucradas. En el contexto de este trabajo académico, esto también

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

385

representa un paso crucial para demostrar la correcta gestión de los recursos y la finalización del proyecto simulado de manera organizada y profesional.

El informe de cierre presentado en esta fase incluirá elementos clave como el registro de aceptación de los entregables, un análisis detallado del desempeño del proyecto y la documentación de lecciones aprendidas. Estos documentos no solo actúan como evidencia del cumplimiento del proyecto, sino que también constituyen una fuente invaluable de conocimiento para el desarrollo continuo y la perfección de las prácticas de gestión de proyectos dentro de la organización y en el ámbito académico.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

386

4.2 Informe Final del Proyecto

4.2.1. Resumen Ejecutivo

4.2.1.1. Breve Descripción del Proyecto.

El proyecto DECOVIBA tuvo como objetivo desarrollar un edificio multifuncional en el barrio de Barracas, Ciudad de Buenos Aires, que respondiera a la creciente demanda de espacios de coworking y viviendas de alta calidad, con un enfoque en sostenibilidad y eficiencia energética. Desde la viabilidad inicial hasta el diseño final, el proyecto se centró en integrar criterios de sostenibilidad en todas sus fases.

El edificio, con una superficie total de 3,930 metros cuadrados repartidos en cuatro pisos, una terraza y un subsuelo, combina espacios de coworking con unidades residenciales. Este diseño incluye 20 viviendas y un estacionamiento inteligente, optimizando el uso del espacio y promoviendo la movilidad sostenible. Un aspecto destacado del proyecto es la terraza verde, que cubre más de la mitad de la superficie del techo, proporcionando un espacio recreativo y compartido, y subrayando el compromiso con la sostenibilidad y el bienestar de los usuarios.

El edificio se diseñó siguiendo los más altos estándares de calidad y eficiencia energética, empleando materiales sostenibles, mejorando la calidad del aire interior, gestionando los residuos de manera efectiva e incorporando fuentes de energía renovable. Estos esfuerzos garantizan no solo una alta funcionalidad y estética del inmueble, sino también aseguran la obtención de la certificación LEED, posicionando a Nova Architects y a su cliente como líderes en el diseño arquitectónico sostenible.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

387

En resumen, el proyecto DECOVIBA no solo aborda las necesidades del mercado inmobiliario actual, sino que también establece un nuevo estándar en términos de sostenibilidad y eficiencia energética, contribuyendo significativamente al desarrollo urbano sostenible en Barracas.

4.2.1.2. Objetivos Principales.

El proyecto DECOVIBA se planteó con el objetivo general de desarrollar un diseño arquitectónico integral para un edificio de usos múltiples en el barrio de Barracas, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Este objetivo se desglosó en una serie de metas específicas, que incluyeron la elaboración de un diseño conceptual innovador y funcional, el cumplimiento de todas las normativas urbanísticas y de accesibilidad vigentes, y la generación de documentación técnica detallada que permitiera una ejecución eficiente y ajustada a los costos previstos. Estos objetivos guiaron cada fase del proyecto y sirvieron como criterios fundamentales para la toma de decisiones a lo largo de su desarrollo.

4.2.1.3. Resultados Clave.

Al cierre del proyecto, se lograron resultados significativos que reflejan el cumplimiento de los objetivos planteados. Uno de los principales logros fue la finalización y aprobación tanto del diseño conceptual como del diseño final, los cuales cumplieron con todos los requerimientos del cliente y se ajustaron rigurosamente a las normativas vigentes. Además, la documentación técnica se elaboró de manera detallada e incluyó planos arquitectónicos, estructurales y de instalaciones, así como un cómputo detallado de materiales y un presupuesto ajustado. Todo esto fue complementado con los detalles constructivos y los pliegos necesarios para la licitación de la obra.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

388

El proyecto se desarrolló en estricto cumplimiento de todas las restricciones normativas locales e internacionales aplicables, lo que garantiza que el diseño podrá ser implementado sin contratiempos en futuras etapas de construcción. Estos resultados reflejan el éxito del proyecto en alcanzar los objetivos propuestos y proporcionan una base sólida para las fases futuras. La sección de "Objetivos del Proyecto" en el informe final ofrece un análisis detallado de cada uno de los objetivos específicos, junto con su estado al cierre del proyecto.

Los resultados alcanzados reflejan un proyecto exitoso, que ha logrado equilibrar sostenibilidad, innovación y eficiencia en su ejecución. La alineación de estos resultados con los objetivos principales garantiza que el proyecto no solo cumple con los estándares establecidos, sino que también contribuye al avance hacia un modelo de construcción más responsable y sostenible. Además, la satisfacción del cliente y la obtención de resultados financieros favorables refuerzan el valor agregado generado a lo largo de la ejecución.

4.2.1.4. Conclusiones y Recomendaciones.

El proyecto DECOVIBA ha sido un ejemplo de cómo un enfoque integral que combina sostenibilidad, innovación y eficiencia puede traducirse en resultados tangibles que no solo cumplen, sino que superan las expectativas del cliente. La implementación de tecnologías avanzadas y prácticas sostenibles, junto con una gestión eficaz del cronograma y el presupuesto, ha permitido alcanzar los objetivos establecidos y ha sentado las bases para futuros proyectos de similar envergadura.

Entre las principales conclusiones, se destaca que los objetivos clave fueron alcanzados, evidenciando la capacidad del equipo para alinearse con los estándares más exigentes del sector. Los

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

389

logros en sostenibilidad y diseño innovador han reforzado el compromiso del proyecto con la responsabilidad ambiental y la calidad arquitectónica.

Sin embargo, se identificó un área crítica de mejora en la gestión de los supuestos del proyecto, como lo evidenció el cambio SC-001 relacionado con la terraza verde. Este cambio, originado por la evolución de los requerimientos de diseño, mostró que algunos supuestos, aunque aparentemente seguros, pueden convertirse en riesgos significativos si no se gestionan adecuadamente. La lección aprendida destaca la importancia de evaluar proactivamente estos supuestos como riesgos potenciales y de incluirlos en el registro de riesgos desde el inicio para mitigar posibles impactos en el cronograma y presupuesto.

Las iniciativas sostenibles implementadas, como la incorporación de energías renovables y la reducción del consumo de agua y energía, posicionan al edificio como un referente en diseño ecoeficiente. Este enfoque no solo mejora el impacto ambiental del proyecto, sino que también incrementa su valor a largo plazo.

Finalmente, a pesar de un ligero retraso en el cronograma, la eficiente gestión del presupuesto resultó en ahorros significativos, lo que subraya la eficacia de los controles financieros y la adaptabilidad del equipo frente a desafíos operacionales.

Como recomendación, se sugiere establecer un sistema de monitoreo continuo de las métricas de sostenibilidad del edificio para asegurar que se mantengan los estándares una vez construido y durante la operación, permitiendo que el edificio siga cumpliendo con sus objetivos ambientales a largo plazo.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

390

Asimismo, dado que la certificación LEED aún está en proceso, se sugiere continuar optimizando los procesos relacionados con la documentación y auditorías necesarias para asegurar su obtención en el plazo previsto. Este logro consolidará el posicionamiento del proyecto en términos de sostenibilidad.

Para finalizar, se recomienda tener en cuenta las lecciones aprendidas en este proyecto, especialmente en lo que respecta a la gestión de supuestos como riesgos potenciales, con el fin de identificar oportunidades de mejora para futuros proyectos.

En conclusión, el proyecto DECOVIBA no solo ha cumplido con los objetivos y estándares inicialmente propuestos, sino que también ha proporcionado valiosas lecciones y oportunidades de mejora que pueden ser aprovechadas en futuros emprendimientos. La exitosa integración de prácticas sostenibles e innovadoras, junto con la sólida gestión de recursos y una evaluación más rigurosa de los riesgos asociados a los supuestos, posiciona a este proyecto como un modelo a seguir en la industria del diseño.

4.2.2. Introducción

4.2.2.1. Contexto y Antecedentes.

El proyecto DECOVIBA se desarrolló en un entorno dinámico y desafiante, caracterizado por la necesidad de alinearse con altos estándares de sostenibilidad, innovación y eficiencia, además de enfrentar un marco regulatorio en constante evolución. Desde sus inicios, se estableció una estrecha colaboración con el cliente y las principales partes interesadas, lo que fue clave para el éxito del proyecto. La participación del cliente, junto con la excelente interacción entre todas las partes involucradas, permitió una comunicación fluida y una toma de decisiones ágil a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

391

Uno de los factores significativos que impactó el desarrollo del proyecto fue la aprobación de un nuevo código de edificación en la Ciudad de Buenos Aires. Este cambio normativo, no esperado inicialmente e introducido durante la ejecución del proyecto, impuso nuevas exigencias en áreas como seguridad, accesibilidad y sostenibilidad. La necesidad de adaptar los diseños aprobados a estas nuevas exigencias condujo a un exhaustivo proceso de análisis y adecuación, provocando un retraso en el cronograma previsto. Sin embargo, la rápida adaptación del equipo de proyecto y el apoyo continuo del cliente permitieron integrar estos cambios de manera efectiva, sin comprometer la calidad ni los objetivos estratégicos del proyecto.

Un desafío adicional surgió con la necesidad de gestionar de manera más efectiva los supuestos del proyecto. El supuesto inicial de que los requerimientos de diseño podrían evolucionar sin modificaciones significativas en el alcance fue cuestionado, especialmente con la incorporación del cambio SC-001, relacionado con la terraza verde. Este cambio, no anticipado como un riesgo potencial, tuvo un impacto en el cronograma y el presupuesto, destacando la importancia de incluir y evaluar todos los supuestos clave como riesgos desde la fase de planificación.

A pesar de estas complicaciones, el fuerte involucramiento del cliente facilitó la rápida implementación de los cambios normativos y garantizó que el diseño final cumpliera con las expectativas y requisitos establecidos. Este entorno colaborativo fue crucial para superar los obstáculos y alcanzar un resultado exitoso, proporcionando una lección valiosa sobre la gestión proactiva de riesgos en futuros proyectos.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

392

4.2.2.2. Propósito del Informe.

El propósito de este informe es proporcionar una evaluación detallada y exhaustiva del proyecto DECOVIBA desde su inicio hasta su conclusión. Este informe tiene como objetivo principal ofrecer una visión clara y estructurada de los logros alcanzados, los desafíos enfrentados y los aprendizajes adquiridos a lo largo del proyecto, estableciendo una base sólida para futuras tomas de decisiones.

A través de este informe, se documentará el desempeño del proyecto, presentando un análisis completo de los resultados obtenidos en relación con los objetivos iniciales. Se evaluará la eficacia en la gestión de recursos, así como el cumplimiento de los plazos y presupuestos, y la calidad de los entregables finales.

Asimismo, se revisará el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos al inicio del proyecto, destacando tanto los logros alcanzados como las áreas que requirieron ajustes o correcciones. También se analizará el impacto de los cambios en el entorno normativo y los riesgos identificados durante el proyecto, evaluando cómo influyeron en su desarrollo y en los resultados finales, así como la efectividad de las estrategias de mitigación implementadas.

El informe reflexionará sobre el proceso de gestión del proyecto, evaluando las metodologías, herramientas y técnicas utilizadas. Se identificarán las mejores prácticas y áreas de mejora que podrían ser aplicables a futuros proyectos, con el objetivo de optimizar procesos y abordar desafíos de manera informada.

Finalmente, se ofrecerán recomendaciones basadas en los hallazgos del informe, con el fin de guiar a la organización en la gestión de proyectos similares en el futuro, asegurando una planificación y ejecución más efectiva.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

393

Este informe está dirigido a todas las partes interesadas, incluyendo el cliente, el equipo de proyecto y los responsables de la toma de decisiones dentro de la organización. Su finalidad es proporcionar una visión completa del proyecto DECOVIBA y facilitar la planificación y ejecución exitosa de futuros proyectos.

4.2.2.3. Alcance del Proyecto DECOVIBA.

El proyecto DECOVIBA tuvo como objetivo brindar un servicio profesional para el diseño de un edificio de usos múltiples destinado a Coworking y Viviendas en el barrio de Barracas, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El proyecto se desarrolló a través de diversas etapas, desde la concepción inicial hasta la elaboración de la documentación técnica final, incluyendo entregables clave para la ejecución y culminación del proyecto.

En la etapa de Inicio, se llevó a cabo una planificación general de alto nivel, estableciendo los objetivos, el alcance, los recursos, las actividades y los plazos, culminando en la creación del Acta de Constitución del Proyecto. Este documento sirvió como guía para todas las fases subsecuentes.

Durante la fase de Planificación, se recolectaron los Requerimientos Generales de los interesados, que definieron las bases del diseño del edificio. Se desarrolló el Plan de Gestión del Proyecto, que orientó la ejecución y control a lo largo del proceso.

En la fase de Análisis de Viabilidad, se realizó un estudio exhaustivo que consideró aspectos legales, normativos, ambientales y condiciones del terreno, documentado en el Informe de Viabilidad. Este análisis garantizó la viabilidad técnica y legal del proyecto.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

394

El Diseño Conceptual se desarrolló mediante ciclos iterativos, partiendo de tres ideas preliminares que se refinaron hasta seleccionar y perfeccionar una versión final. Este enfoque permitió incorporar la retroalimentación de los interesados en cada ciclo de desarrollo.

El Diseño Final se completó en cuatro ciclos de desarrollo incremental, comenzando con áreas críticas como la planta baja y los pisos destinados a viviendas, y culminando en un diseño completo y detallado que integró todos los elementos del proyecto. La documentación técnica final incluyó planos arquitectónicos, estructurales, de instalaciones, un cómputo y presupuesto detallado, y detalles constructivos y pliegos.

En la fase de Cierre, se recopilaron las Lecciones Aprendidas, documentadas para futuros proyectos, y se generaron Informes de Avance periódicos durante la ejecución. Este Informe Final resume todos los aspectos del proyecto.

El alcance del proyecto excluyó la obtención de permisos para el inicio de la obra y la dirección de obra durante la construcción. Las modificaciones del diseño conceptual o final, una vez aprobadas, se trataron como variaciones del alcance, sujetas a costos adicionales y extensión de plazos, responsabilidad del cliente.

El proyecto también estuvo sujeto a restricciones normativas, incluyendo el Código Urbanístico, el Código de Edificación, la Ley N° 962 de Accesibilidad, la Ley N° 123 sobre Evaluación de Impacto Ambiental, y estándares internacionales como LEED. Estas restricciones se respetaron rigurosamente, asegurando el cumplimiento del marco legal y normativo aplicable.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

395

En resumen, el proyecto DECOVIBA cumplió con el alcance definido, respetando exclusiones, supuestos y restricciones, resultando en un diseño detallado y una documentación exhaustiva que permitirá una transición fluida hacia las etapas futuras, en caso de que el cliente decida avanzar con la construcción.

4.2.3. Descripción del Proyecto

4.2.3.1. Objetivos.

Desde el inicio del proyecto DECOVIBA, se establecieron objetivos clave que guiaron su desarrollo y aseguraron el cumplimiento de altos estándares en sostenibilidad, innovación, eficiencia y normativa. Estos objetivos estaban orientados a crear un edificio de usos múltiples que no solo respondiera a la demanda creciente de espacios de coworking y viviendas de alta calidad, sino que también estableciera un nuevo estándar en sostenibilidad y eficiencia energética.

A continuación, se presenta un resumen del estado de estos objetivos al cierre del proyecto, destacando cómo se midieron, verificaron y cumplieron, demostrando la alineación del proyecto con las expectativas iniciales y los estándares acordados:

N°	Objetivo	Estándar definido / Indicador	Medios de Verificación	Periodicidad	Estado	Observaciones al Estado
1	Obtener la certificación LEED para el diseño del edificio	Certificación LEED obtenida dentro de los 6 meses siguientes al finalizar el proyecto.	Certificado emitido por el organismo correspondiente	Única vez	En proceso	Se verificó el cumplimiento de los parámetros necesarios para obtener la certificación y se inició la gestión para su obtención, la cual se espera conseguir en un plazo de 3 meses

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

396

N°	Objetivo	Estándar definido / Indicador	Medios de Verificación	Periodicidad	Estado	Observaciones al Estado
2	Garantizar un alto grado de satisfacción del cliente mediante un diseño que cumpla y supere sus expectativas	Encuestas de satisfacción del cliente con una calificación mínima de 80%, al final del proyecto.	Resultados de encuestas y feedback del cliente	Al final de cada etapa; con cada entregable principal y al finalizar el proyecto	Cumplido	Resultado final de la encuesta de satisfacción al cliente: 90%
3	Incorporar al menos 5 criterios de sostenibilidad en el diseño, tales como el uso de materiales sostenibles, mejora de la calidad del aire interior, implementación de un plan de gestión de residuos, integración de fuentes de energía renovable, y creación de espacios verdes.	5 criterios de sostenibilidad incluidos y aceptados por el cliente, al final del proyecto.	Lista de verificación del cumplimiento de criterios de sostenibilidad	Con la aprobación de los requerimientos iniciales y finales; al final de cada ciclo de revisión del diseño final y al finalizar el proyecto	Cumplido	Se incorporaron al diseño: 1) Uso de materiales sostenibles; 2) Sistemas de ventilación cruzada y jardines verticales para mejorar la calidad del aire; 3) Sistema de separación y gestión de residuos; 4) Paneles solares en zonas comunes y un sistema de recolección del agua de lluvia; 5) Terraza verde de 400 metros cuadrados.
4	Implementar al menos tres características de diseño innovadoras que mejoren la estética y la funcionalidad del edificio (como fachada inteligente, tecnología del edificio inteligente, diseño biofílico, espacios multifuncionales flexibles)	3 características innovadoras de diseño implementadas, al final del proyecto.	Lista de verificación de características de diseño innovadoras propuestas y aceptadas en el proyecto.	Con la aprobación de los requerimientos iniciales y finales; al final de cada ciclo de revisión del diseño final y al finalizar el proyecto	Cumplido	Se incorporaron al diseño: 1) Tecnología inteligente: sistemas de automatización de iluminación; domótica en espacios residenciales y de coworking; 2) Diseño biofílico: terraza verde y jardines verticales en interiores. 3) Espacios multifuncionales flexibles en áreas de coworking y planta baja
5	Implementar medidas de eficiencia energética para reducir el	Reducción del consumo estimado de energía, en al	Lista de verificación del cumplimiento	Con la aprobación de los requerimientos	Cumplido	Se incorporaron al diseño: 1) Sistema de automatización de

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

397

N°	Objetivo	Estándar definido / Indicador	Medios de Verificación	Periodicidad	Estado	Observaciones al Estado
	consumo de energía y minimizar la huella de carbono del edificio.	menos un 20%, comparado con inmuebles similares, al final del proyecto.	de requerimientos	iniciales y finales; al final de cada ciclo de revisión del diseño final y al finalizar el proyecto		iluminación; 3) Terraza verde, para mejorar el aislamiento térmico y reducir los costos de climatización. 2) La maximización del aprovechamiento de la luz natural
6	Incorporar tecnologías y prácticas de eficiencia hídrica para reducir el consumo de agua potable.	Reducción del consumo estimado de agua potable, en al menos un 20%, comparado con inmuebles similares, al final del proyecto.	Lista de verificación del cumplimiento de requerimientos	Con la aprobación de los requerimientos iniciales y finales; al final de cada ciclo de revisión del diseño final y al finalizar el proyecto	Cumplido	Se implementó: 1) Sistema de descarga doble y grifos automáticos en baños y sanitarios; 2) Sistema de recolección de agua de lluvia para riego de zonas verdes.
7	Cumplir con las especificaciones de diseño y funcionalidad requeridas	100 % de requerimientos incorporados, al final del proyecto.	Lista de verificación del cumplimiento de requerimientos	Al final de cada etapa; con cada entregable principal y al finalizar el proyecto	Cumplido	100% de requerimientos funcionales incorporados
8	Cumplir con todas las leyes y regulaciones normativas, de seguridad, construcción y ambientales en el desarrollo del diseño	100 % de requerimientos normativos incorporados, al final del proyecto.	Lista de verificación del cumplimiento de requerimientos normativos	Con la aprobación de los requerimientos iniciales y finales; al final de cada ciclo de revisión del diseño final y al finalizar el proyecto	Cumplido	100% de requerimientos normativos incorporados
9	Cumplir con el plazo y presupuesto establecidos, sin desvíos significativos	Cumplimiento de los hitos y entregables definidos en el cronograma y presupuesto del proyecto,	Informes de avance del proyecto	Mensual	Cumplido	Cronograma: Retraso de 21 días hábiles (8%). Presupuesto: Ahorro de USD 18,352 (9%).

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

398

N°	Objetivo	Estándar definido / Indicador	Medios de Verificación	Periodicidad	Estado	Observaciones al Estado
		durante su ejecución.				

Al cierre del proyecto, se puede concluir que los objetivos establecidos fueron cumplidos satisfactoriamente. La certificación LEED está en proceso, pero todos los demás objetivos relacionados con sostenibilidad, innovación y eficiencia se alcanzaron con éxito. El proyecto se mantuvo dentro del presupuesto y, a pesar de un leve retraso, demostró una sólida capacidad de gestión y control.

4.2.3.2. Entregables del Proyecto.

A lo largo del proyecto DECOVIBA, se desarrollaron y entregaron una serie de productos clave que fueron fundamentales para alcanzar los objetivos propuestos. Entre estos entregables se encuentra el Acta de Constitución del Proyecto, el documento que formalizó el inicio del proyecto, estableciendo su alcance, objetivos, equipos involucrados, y los principales hitos, así como la estructura de gestión y los criterios de éxito. Otro entregable esencial fue el Plan de Gestión, que recopiló todos los planes subsidiarios necesarios para dirigir y gestionar el proyecto, abarcando la planificación de aspectos críticos como el alcance, cronograma, costos, calidad, riesgos, adquisiciones y otros elementos esenciales para asegurar el éxito del proyecto.

El Informe de Análisis de Viabilidad evaluó la factibilidad legal, técnica, económica y operativa del proyecto, asegurando que las soluciones propuestas fueran viables y sostenibles dentro del marco definido. Además, los Requerimientos Generales y Detallados reflejaron tanto las necesidades y expectativas del cliente, como los requerimientos regulatorios, normativos, de calidad y sostenibilidad,

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

399

detallando los requisitos de manera exhaustiva para garantizar que el producto final cumpliera con lo solicitado.

Dentro de los entregables más importantes se encuentran los Diseños Conceptuales y Finales, que incluyeron un conjunto de bocetos, planos y especificaciones técnicas que definieron las soluciones arquitectónicas del proyecto desde su concepción inicial hasta su versión final aprobada. Estos diseños fueron respaldados por una Documentación Técnica exhaustiva, la cual abarcó todos los planos, especificaciones y documentos técnicos necesarios para guiar y ejecutar la construcción del proyecto de manera eficiente y conforme a los estándares establecidos, incluyendo detalles constructivos y presupuestos detallados.

El progreso del proyecto fue documentado en los Informes de Avance, que registraron la evolución del proyecto, y en este Informe Final, que refleja la situación al cierre y las lecciones aprendidas durante la ejecución, contribuyendo al conocimiento organizacional y a la mejora continua.

Durante la ejecución del proyecto, se definieron y aplicaron criterios de aceptación para garantizar que los entregables cumplieran con los estándares de calidad y los requisitos acordados. Estos criterios incluyeron la inclusión de requerimientos, la adherencia a los plazos estipulados y la aprobación formal por parte del Comité de Dirección tras las revisiones pertinentes. Cada entregable fue revisado y aprobado conforme a estos criterios, verificando el cumplimiento de los requisitos técnicos, la alineación con los objetivos del proyecto y la calidad de la documentación presentada. La aprobación final confirma que el proyecto ha cumplido con los estándares de calidad y ha alcanzado los objetivos planteados, asegurando la satisfacción de las expectativas del cliente.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

401

Los datos reales del proyecto, al cierre, muestran que el cronograma se extendió a 273 días, superando en 21 días la duración planificada. El costo real del proyecto ascendió a USD 184.326, resultando en un ahorro de USD 18.477 (9%), respecto al presupuesto inicial de USD 212,943. La diferencia en la duración real se atribuye principalmente a los cambios en el alcance y a la ejecución de actividades que compensaron parte de los retrasos.

Etapas	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Final	Duración (Horas)	Duración (Días hábiles)	Costo Total (USD)
1	Inicio	03/07/23	14/07/23	77	10	6.663
2	Planificación Detallada	13/07/23	11/09/23	333	42	37.357
3	Análisis de Viabilidad	28/08/23	27/09/23	181	23	14.883
4	Diseño Conceptual	07/09/23	10/10/23	182	23	10.665
5	Diseño Final	24/10/23	03/01/24	395	49	22.130
6	Documentación Técnica	29/12/23	18/03/24	447	56	30.197
7	Cierre	14/03/24	01/04/24	97	12	6.605
8	Gestión del Proyecto	12/07/23	20/02/24	1433	179	55.827
COSTO REAL PROYECTO DECOVIBA						184.326

La siguiente tabla compara las duraciones y costos planificados con los reales, destacando las principales variaciones:

Etapas	Descripción	Duración Inicial (Días hábiles)	Duración Real (Días hábiles)	Variación en Duración (Días hábiles)	Presupuesto Inicial (USD)	Costo Real (USD)	Variación en Costo (USD)
1	Inicio	9	10	1	6,386	6,663	277
2	Planificación Detallada	42	42	0	38,204	37,357	-847
3	Análisis de Viabilidad	28	23	-5	21,116	14,883	-6,233
4	Diseño Conceptual	30	23	-7	14,332	10,665	-3,667
5	Diseño Final	58	49	-9	27,002	22,13	-4,872
6	Documentación Técnica	51	56	5	39,015	30,197	-8,818
7	Cierre	13	12	-1	7,1	6,605	-495
8	Gestión del Proyecto	158	179	21	49,648	55,827	6,179
Total, Proyecto DECOVIBA		252	273	21	202,803	184,326	-18,477
Variación Porcentual				8%			-9%

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

402

A lo largo del proyecto, se observaron tanto extensiones en el cronograma como ajustes en el presupuesto. Aunque la duración del proyecto se extendió más allá de lo previsto, el costo real se mantuvo por debajo del presupuesto inicial. Este análisis demuestra una gestión efectiva del tiempo y los costos, con un buen control de los recursos y una capacidad sólida para adaptarse a los desafíos. Las lecciones aprendidas pueden ser valiosas para futuros proyectos, particularmente en la integración de la gestión de tiempo y presupuesto.

4.2.4. Metodología

4.2.4.1. Enfoque de Gestión del Proyecto.

El enfoque de gestión del proyecto DECOVIBA se basó principalmente en un enfoque predictivo para la planificación detallada y la documentación técnica. Este método proporcionó una estructura organizada y un control riguroso sobre los tiempos y costos, lo cual fue crucial en las etapas inicial y final del proyecto. La planificación predictiva permitió definir claramente los entregables, establecer plazos específicos y controlar el presupuesto con precisión. Sin embargo, para adaptarse a las condiciones cambiantes y mejorar la respuesta a imprevistos, se integraron prácticas ágiles para el desarrollo de los productos de diseño, que facilitaron una mayor flexibilidad en la ejecución y ajustes rápidos cuando fue necesario.

4.2.4.2. Herramientas y Técnicas utilizadas.

El proyecto DECOVIBA empleó una variedad de técnicas y herramientas para garantizar una gestión eficaz en todas sus áreas. Entre las técnicas más destacadas, el juicio de expertos y el análisis de datos jugaron un papel central. El juicio de expertos fue fundamental en la planificación general, identificación

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

403

de riesgos, evaluación de cambios y gestión de adquisiciones. Por su parte, el análisis de datos proporcionó estimaciones más precisas y ayudó a evaluar el desempeño en áreas críticas como el cronograma, el presupuesto y la calidad. Estos métodos permitieron una toma de decisiones informada y una evaluación continua del estado del proyecto.

Para la planificación y control del cronograma y del presupuesto, se utilizó GanttPro, una herramienta clave que facilitó la asignación de duraciones y costos, así como el seguimiento en tiempo real. GanttPro permitió una visualización clara del cronograma y la integración de costos, lo que favoreció una gestión eficiente del tiempo y los recursos financieros. Adicionalmente, se implementó el método del valor ganado, que permitió monitorear el rendimiento del proyecto en términos de costos y cronograma, proporcionando una visión integral del avance y la eficiencia del proyecto.

En la gestión de riesgos, se utilizaron el registro de riesgos y la matriz de probabilidad e impacto como herramientas principales. Estas herramientas fueron esenciales para identificar, evaluar y monitorear riesgos, facilitando la implementación de estrategias adecuadas para su mitigación. El registro de riesgos documentó y analizó los riesgos identificados, mientras que la matriz ayudó a priorizarlos en función de su probabilidad e impacto.

Para la gestión de adquisiciones, se emplearon modelos de contratos, listas de proveedores precalificados y plantillas para la evaluación de ofertas y desempeño de adquisiciones. Estos recursos fueron cruciales para la planificación de adquisiciones, la selección de proveedores y la evaluación continua del rendimiento de los contratos, asegurando que se cumplieran los requisitos y estándares acordados.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

404

En la gestión de interesados y comunicaciones, se utilizaron el registro de interesados, la matriz de poder/interés y el plan de gestión de las comunicaciones. Estos elementos facilitaron la identificación y gestión de las expectativas y comunicaciones con las partes interesadas, asegurando una coordinación efectiva y una respuesta adecuada a sus necesidades y preocupaciones.

Finalmente, el plan de gestión de cambios y el registro de cambios fueron esenciales para manejar las modificaciones en el proyecto. Estas herramientas permitieron una evaluación exhaustiva de los cambios propuestos, asegurando su correcta implementación y control a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

4.2.4.3. Procesos de Control y Seguimiento.

Los procesos de control y seguimiento en DECOVIBA fueron fundamentales para garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto y una gestión efectiva de los recursos, tiempo y costos. Estos procesos aseguraron que el proyecto se mantuviera alineado con el plan establecido y que cualquier desviación fuera detectada y corregida de manera oportuna.

El control del cronograma se realizó mediante el uso de GanttPro, que proporcionó una visión detallada del progreso del proyecto. Esta herramienta facilitó la asignación de duraciones y la integración de costos, permitiendo un seguimiento continuo del avance en comparación con el cronograma planificado. Se aplicaron técnicas de análisis de datos y revisiones comparativas para identificar retrasos o desviaciones, y se implementaron acciones correctivas para mantener el proyecto dentro de los plazos establecidos.

En cuanto al control del presupuesto, se utilizaron técnicas de análisis de datos y el método del valor ganado para monitorear el gasto real frente al presupuesto planificado. Los informes de avance y

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

405

GanttPro ayudaron a integrar costos y duraciones con precisión, permitiendo prever y gestionar posibles desviaciones del presupuesto.

El control de la calidad se gestionó mediante técnicas de análisis de datos y revisiones comparativas. Se establecieron criterios claros para la aceptación de entregables y se realizaron revisiones periódicas para asegurar que los productos y resultados del proyecto cumplieran con los estándares requeridos. El registro de problemas y la lista de verificación de aceptación de entregables fueron utilizados para documentar y resolver cualquier discrepancia o defecto detectado durante las revisiones.

En la gestión de riesgos, se llevaron a cabo procesos de monitoreo y control utilizando el registro de riesgos y la matriz de probabilidad e impacto. Se realizaron análisis continuos para identificar nuevos riesgos y evaluar la efectividad de las respuestas implementadas. Las reuniones periódicas y la revisión de los informes de avance permitieron ajustar las estrategias de mitigación según fuera necesario.

La gestión de adquisiciones se centró en el seguimiento de contratos y la evaluación del desempeño de los proveedores. Se utilizaron plantillas de seguimiento de contratos y evaluaciones periódicas para asegurar que los entregables de los proveedores cumplieran con los requisitos y estándares acordados.

La gestión de los interesados y las comunicaciones se supervisó mediante el uso de la matriz de involucramiento de interesados y el plan de gestión de las comunicaciones. Se realizaron encuestas de satisfacción y reuniones de seguimiento para evaluar el grado de satisfacción de los interesados y ajustar las estrategias de comunicación en función de sus necesidades y expectativas.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

406

Finalmente, en la gestión de cambios, se estableció un proceso riguroso para evaluar, aprobar e implementar solicitudes de cambio. El plan de gestión de cambios y el registro de cambios jugaron un papel crucial en el control de modificaciones, asegurando que todas las alteraciones al proyecto fueran evaluadas adecuadamente y que sus impactos fueran gestionados de manera efectiva.

En resumen, los procesos de control y seguimiento en DECOVIBA se basaron en técnicas de análisis detalladas y herramientas especializadas para asegurar el cumplimiento de los objetivos del proyecto, gestionar los riesgos y mantener la calidad y el presupuesto bajo control. Estos procesos garantizaron que el proyecto se ejecutara de manera eficiente y eficaz, adaptándose a cualquier cambio o desafío.

4.2.5. Desempeño del Proyecto

El desempeño del proyecto DECOVIBA fue evaluado minuciosamente a través de un conjunto de métricas e indicadores clave que permitieron un control preciso tanto del progreso como de los costos asociados. A continuación, se presenta un resumen consolidado que muestra la evolución del proyecto mes a mes, proporcionando una visión detallada desde su inicio hasta su finalización.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

407

Tabla 1: Resumen de Métricas, Indicadores y Pronósticos por Mes para el Proyecto DECOVIBA

Proyecto:		DECOVIBA									
Fecha de Inicio s/Plan		3/7/2023		Fecha Fin s/Plan:		11/3/2024		Fecha de Corte:		31/3/2024	
Fecha de Inicio Real		3/7/2023		Fecha Fin Real:		1/4/2024		Fecha de Corte:		31/3/2024	
METRICAS		JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	
Valor Planificado (PV)		USD 16.570	USD 40.238	USD 36.212	USD 22.071	USD 17.141	USD 22.465	USD 20.196	USD 24.014	USD 3.895	
Valor Planificado Acumulado		USD 16.570	USD 56.809	USD 93.020	USD 115.091	USD 132.232	USD 154.697	USD 174.893	USD 198.907	USD 202.802	
Valor Ganado (EV)		USD 14.850	USD 27.563	USD 41.417	USD 14.693	USD 16.934	USD 17.413	USD 23.957	USD 20.840	USD 25.135	
Valor Ganado Acumulado		USD 14.850	USD 42.413	USD 83.830	USD 98.523	USD 115.457	USD 132.870	USD 156.827	USD 177.668	USD 202.803	
Costo Real (AC)		USD 15.744	USD 28.079	USD 44.681	USD 5.311	USD 15.905	USD 16.558	USD 20.097	USD 21.424	USD 16.653	
Costo Real Acumulado		USD 15.744	USD 43.823	USD 88.504	USD 93.815	USD 109.719	USD 126.277	USD 146.374	USD 167.798	USD 184.451	
INDICADORES		JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	
Variación de Costos (CV)		-USD 894	-USD 1.410	-USD 4.674	USD 4.708	USD 5.737	-USD 6.593	USD 10.453	USD 9.870	USD 18.352	
Variación del Cronograma (SV)		-USD 1.721	-USD 14.396	-USD 9.190	-USD 16.569	-USD 16.776	-USD 21.827	-USD 18.066	-USD 21.240	USD 1	
Indice de Rendimiento de Costos (CPI):		0,94	0,97	0,95	1,05	1,05	1,05	1,07	1,06	1,10	
Indice de Rendimiento del Cronograma (SPI):		0,90	0,75	0,90	0,86	0,87	0,86	0,90	0,89	1,00	
% Avance Físico		7%	21%	41%	49%	57%	66%	77%	88%	100%	
% Avance Económico		8%	22%	44%	46%	54%	62%	72%	83%	91%	
PRONOSTICOS		JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	
Indice Desempeño del trabajo p/Completar (TCPI)		1,00	1,01	1,04	0,96	0,94	0,91	0,81	0,72	-	0,00
Estimación a la Conclusión (EAC)		USD 203.696	USD 204.212	USD 207.476	USD 198.094	USD 197.065	USD 196.209	USD 192.349	USD 192.933	USD 184.450	
Variación a la Conclusión (VAC)		-USD 894	-USD 1.410	-USD 4.674	USD 4.708	USD 5.737	USD 6.593	USD 10.453	USD 9.870	USD 18.352	

El análisis del desempeño del proyecto DECOVIBA se basa en varias métricas clave, incluyendo el Valor Planificado (PV), el Valor Ganado (EV), el Costo Real (AC) y diversos indicadores como el Índice de Rendimiento del Cronograma (SPI), el Índice de Rendimiento del Costo (CPI), el Índice de Desempeño del Trabajo por Completar (TCPI), la Estimación a la Conclusión (EAC) y la Variación a la Conclusión (VAC).

En relación con los primeros, a lo largo del proyecto, se observó una variación significativa entre el PV y el EV, con un desfase inicial en los primeros meses. Este desfase acumulado resultó en un retraso en el cronograma, con un desvío final de 21 días en la fecha de cierre del proyecto.

Asimismo, el SPI, que mide la eficiencia en la gestión del cronograma, mostró desafíos significativos, con valores por debajo de 1.0, indicando retrasos en comparación con el plan original. A partir de noviembre, se implementaron medidas correctivas que ayudaron a recuperar parte del tiempo perdido, aunque no fue suficiente para cumplir el plazo inicial.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

408

Por otra parte, a pesar de los desafíos en el cronograma, el CPI mostró una tendencia positiva a partir de octubre, permaneciendo por encima de 1.0, lo que sugiere una gestión eficiente de los costos en las fases finales del proyecto.

En relación con el TCPI, este indicador mostró una tendencia a la baja desde septiembre, sugiriendo una mayor eficiencia en la utilización de recursos a medida que el proyecto se acercaba a su finalización.

Finalmente, el EAC disminuyó progresivamente desde julio, alcanzando su nivel más bajo en marzo con un total de USD 184,450, lo que indica que el proyecto se completó por debajo del presupuesto inicial estimado y el VAC cerró en USD 18,352 en marzo, indicando que el proyecto se completó por debajo del presupuesto inicial estimado.

A modo de conclusión, el proyecto DECOVIBA demostró un desempeño positivo en general. A pesar de los desafíos iniciales en el cronograma, la implementación de medidas correctivas y una gestión eficiente de costos permitieron completar el proyecto con éxito, dentro de los objetivos iniciales y con un resultado económico favorable. La combinación de un seguimiento riguroso y una adaptación flexible a los desafíos contribuyó a una conclusión favorable del proyecto.

4.2.6. Gestión de Riesgos

En el proyecto DECOVIBA, la gestión de riesgos fue abordada con un enfoque sistemático y detallado que permitió una administración efectiva de las incertidumbres a lo largo del ciclo de vida del proyecto. El proceso comenzó con una identificación exhaustiva de riesgos, empleando métodos como sesiones de lluvia de ideas, análisis de documentación y consultas con expertos. Esto resultó en un registro de riesgos amplio que abarcó tanto amenazas como oportunidades.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

409

Para la evaluación de riesgos, se combinaron enfoques cualitativos y cuantitativos. La evaluación cualitativa permitió clasificar los riesgos en función de su probabilidad e impacto potencial, lo que facilitó la priorización de los riesgos más críticos. Los riesgos con mayor impacto residual se analizaron cuantitativamente, lo que ayudó a determinar su efecto financiero y temporal y a calcular las reservas de contingencia necesarias.

El plan de gestión de riesgos incluyó estrategias de respuesta que abordaron la mitigación, aceptación o explotación de los riesgos identificados. Estas estrategias se diseñaron teniendo en cuenta los recursos disponibles y las prioridades del proyecto, integrándose en el plan de acción para asegurar respuestas efectivas y oportunas. Un sistema de monitoreo y control continuo se estableció para revisar el registro de riesgos, actualizar las evaluaciones y aplicar las estrategias de respuesta, permitiendo una gestión proactiva y flexible frente a la evolución del entorno del proyecto.

Durante la ejecución, se materializó un riesgo significativo relacionado con cambios en las regulaciones y normativas. Inicialmente clasificado como de bajo impacto, la modificación reciente del Código de Edificación requirió ajustes en los diseños y requisitos del proyecto, lo que afectó el alcance, el cronograma y el costo del proyecto. La gestión de este riesgo implicó una revisión exhaustiva de los requisitos y la elaboración de un plan de adecuación normativa, permitiendo cumplir con las nuevas regulaciones sin desestabilizar el presupuesto.

Una lección importante surgió respecto a la evaluación de supuestos formulados en la fase inicial. El supuesto de que los requisitos de diseño podrían cambiar sin afectar significativamente el alcance no se gestionó como un riesgo, lo que llevó a la implementación del cambio SC-001 para incorporar la terraza verde. Este cambio imprevisto afectó el cronograma y el presupuesto, subrayando la importancia de

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

410

considerar y evaluar todos los supuestos clave como riesgos desde la fase de planificación. Una mejor preparación para estos desafíos podría haberse logrado mediante una inclusión más exhaustiva de los supuestos en la evaluación de riesgos.

El monitoreo y control continuos fueron cruciales para la gestión efectiva de los riesgos identificados. Se realizaron revisiones periódicas del registro de riesgos, utilizando métodos cualitativos y cuantitativos para evaluar y seguir los riesgos. Las medidas correctivas se implementaron con un seguimiento riguroso para mantener el proyecto en curso.

Las lecciones aprendidas en la gestión de riesgos destacaron la importancia del monitoreo continuo y la adaptación a cambios normativos. La identificación temprana y exhaustiva de riesgos, junto con una comunicación efectiva y coordinación entre el equipo, demostraron ser prácticas clave. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora, como la inclusión temprana de supuestos como riesgos y una revisión más exhaustiva en las etapas iniciales.

En resumen, la gestión de riesgos en el proyecto DECOVIBA fue esencial para alcanzar los objetivos del proyecto y mitigar impactos adversos. La experiencia adquirida proporciona conclusiones valiosas y recomendaciones para futuros proyectos, destacando la importancia de una gestión proactiva y adaptable que considere todos los aspectos potenciales que puedan afectar el éxito del proyecto.

4.2.7. Gestión de Cambios

Durante el desarrollo del proyecto DECOVIBA, se gestionaron dos cambios significativos que afectaron el alcance, cronograma, presupuesto y calidad del proyecto. Estos cambios, aunque desafiantes,

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

411

fueron manejados de manera eficaz mediante el proceso de gestión de cambios, aportando valor adicional al proyecto.

El primer cambio, registrado con el ID SC-001, consistió en la incorporación de una terraza verde en el diseño del inmueble. Esta solicitud fue realizada por el cliente el 6 de octubre de 2023, tras una revisión del diseño conceptual. La terraza verde fue propuesta con el objetivo de añadir un espacio recreativo y sustentable en el techo del edificio, mejorando la estética y funcionalidad del proyecto, además de contribuir a la obtención de la certificación LEED GOLD. Este cambio implicó una serie de ajustes en el proyecto: la revisión y actualización de los planes de proyecto, la adición de un ciclo adicional en la etapa de Diseño Conceptual y el incremento de 11 días hábiles en el tiempo estimado para la finalización del proyecto. Además, se estimó un costo adicional de USD 7.329, que se cubrió con excedentes de reservas para contingencias asociadas a riesgos que no ocurrieron o que tuvieron un muy bajo impacto. Este cambio implicó una serie de ajustes significativos en el proyecto: la revisión y actualización de los planes del proyecto, la adición de un ciclo adicional en la etapa de Diseño Conceptual, y un incremento de 11 días hábiles en el tiempo estimado para la finalización del proyecto. Además, se estimó un costo adicional de USD 7.329, que se cubrió utilizando excedentes de las reservas de contingencias asociadas a riesgos que no se materializaron o que tuvieron un impacto muy bajo. La inclusión de la terraza verde no solo mejora la sostenibilidad del proyecto, proporcionando beneficios ecológicos como aislamiento térmico y reducción de la contaminación, sino que también optimiza el uso de recursos.

El segundo cambio, con el ID SC-002, se debió a una modificación reciente del Código de Edificación realizada por la Legislatura Porteña, identificada el 6 de noviembre de 2023. Este cambio

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

412

normativo requirió la elaboración e implementación de un plan de adecuación para actualizar los requisitos y diseños del proyecto en conformidad con la nueva legislación. La adaptación a los nuevos requisitos implicó un retraso de 21 días hábiles en el cronograma y un costo adicional de USD 12.982. Este costo también se cubrió con excedentes de las reservas de contingencias no utilizadas. La actualización a los requisitos normativos garantizó que el proyecto se mantuviera en conformidad con las regulaciones vigentes, evitando problemas de cumplimiento que podrían haber afectado la viabilidad del proyecto a largo plazo.

Ambos cambios, aunque significativos, fueron gestionados eficazmente a través del proceso de gestión de cambios. La correcta implementación de estos cambios no solo mejoró la sostenibilidad y el cumplimiento normativo del proyecto, sino que también añadió valor al diseño y a la viabilidad del inmueble. La capacidad del proyecto DECOVIBA para adaptarse a nuevas demandas y desafíos demuestra una gestión efectiva en un entorno dinámico y en constante evolución.

4.2.8. Lecciones Aprendidas

En el proyecto DECOVIBA, se han identificado varias lecciones aprendidas que ofrecen una visión valiosa sobre la gestión de proyectos y proporcionan directrices para futuras iniciativas. Este análisis reflexivo resalta tanto las prácticas exitosas como las áreas que requieren mejoras, con el objetivo de optimizar el enfoque y la ejecución en proyectos futuros.

Uno de los aspectos más positivos del proyecto DECOVIBA fue la eficacia en la gestión de cambios. La capacidad del equipo para adaptarse a nuevas solicitudes, como la incorporación de la terraza verde y la adecuación normativa, demostró una notable flexibilidad y capacidad de respuesta. A pesar de los

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

413

impactos en el cronograma y el presupuesto, estos cambios fueron manejados de manera estructurada y eficiente. La comunicación continua con el cliente y la revisión exhaustiva de las implicaciones de los cambios fueron factores clave para minimizar los efectos negativos y mantener la alineación con los objetivos del proyecto.

Sin embargo, la experiencia también reveló áreas críticas de mejora, especialmente en la gestión de los supuestos formulados en las fases iniciales del proyecto. Un supuesto clave, relacionado con la evolución de los requerimientos de diseño, no fue evaluado como un riesgo potencial. Esta omisión resultó en una falta de preparación para los ajustes significativos que surgieron, como la adición de la terraza verde. Este descuido subraya la importancia de no solo identificar, sino también gestionar activamente los supuestos como riesgos, incorporándolos en el registro de riesgos desde el inicio del proyecto. La falta de esta previsión contribuyó a un impacto no anticipado en el cronograma y el presupuesto.

Otro desafío significativo fue la gestión de los cambios normativos, que resaltó la necesidad de una vigilancia más rigurosa sobre la evolución de las regulaciones. La modificación del Código de Edificación, aunque manejada adecuadamente, podría haberse anticipado con una revisión más proactiva del entorno normativo al inicio del proyecto. Una mayor atención a los indicadores de riesgo regulatorio y la integración de un sistema de monitoreo continuo podrían haber permitido una respuesta más ágil y menos disruptiva.

Finalmente, la incorporación de la terraza verde demostró ser un acierto en términos de sostenibilidad y valor añadido. Sin embargo, la planificación de este tipo de mejoras debería iniciarse en las primeras fases del proyecto para evitar la necesidad de ajustes significativos en etapas avanzadas. La

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

414

inclusión de elementos sustentables e innovadores desde el inicio del diseño puede optimizar los recursos y reducir el impacto en el cronograma y presupuesto.

En resumen, las lecciones aprendidas del proyecto DECOVIBA subrayan la importancia de una gestión proactiva de los cambios, una vigilancia constante sobre el entorno normativo, y, fundamentalmente, la gestión de los supuestos como riesgos desde las etapas iniciales del proyecto. La experiencia adquirida en este proyecto proporciona una base sólida para mejorar la gestión en futuros proyectos, asegurando una mayor eficiencia, adaptabilidad y éxito en la entrega de resultados alineados con las expectativas de los interesados.

4.2.9. Conclusiones y Recomendaciones

La ejecución del proyecto DECOVIBA ha ofrecido una experiencia enriquecedora, con logros destacados y valiosas lecciones para futuras iniciativas. En términos generales, el proyecto ha alcanzado sus objetivos principales, evidenciando la capacidad del equipo para gestionar eficazmente el alcance, el cronograma y el presupuesto mientras se adaptaba a cambios significativos. La inclusión de la terraza verde, a pesar de los desafíos asociados, no solo mejoró la sostenibilidad del edificio, sino que también contribuyó a la obtención de la certificación LEED GOLD. Este logro ha elevado el valor del proyecto en términos de eficiencia energética y respeto por el medio ambiente. Asimismo, la adaptación a los cambios normativos subraya la importancia de una vigilancia constante sobre las regulaciones vigentes.

Un aspecto clave del éxito del proyecto ha sido la habilidad del equipo para gestionar los cambios de manera estructurada y eficiente. La comunicación continua con el cliente y la exhaustiva revisión de las implicaciones de cada cambio permitieron minimizar los efectos negativos sobre el cronograma y el

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

415

presupuesto. Esta flexibilidad y capacidad de respuesta deben ser mantenidas en futuros proyectos para asegurar una alineación continua con las expectativas de los interesados.

No obstante, el proyecto también reveló áreas que requieren mejoras y aprendizajes clave. En particular, la gestión de los supuestos formulados en las etapas iniciales del proyecto emergió como un aspecto crítico. Un supuesto central relacionado con la evolución de los requerimientos de diseño no fue evaluado como un riesgo potencial, lo que resultó en una falta de preparación para manejar adecuadamente los ajustes significativos, como la adición de la terraza verde. Esta omisión resalta la necesidad de gestionar activamente los supuestos como riesgos desde el inicio del proyecto, incorporándolos en el registro de riesgos para prever y mitigar posibles impactos no anticipados en el cronograma y el presupuesto.

Además, la gestión de los cambios normativos subrayó la necesidad de una vigilancia más rigurosa y proactiva sobre el entorno regulatorio. La modificación del Código de Edificación, aunque manejada de manera efectiva, podría haberse abordado con mayor anticipación para evitar ajustes significativos en etapas avanzadas del proyecto. Implementar un sistema de monitoreo continuo de las regulaciones ofrecerá una respuesta más ágil y menos disruptiva a futuros cambios normativos.

Finalmente, la planificación de elementos sustentables e innovadores, como la terraza verde, debería iniciarse desde las primeras fases del proyecto. Esto permitirá optimizar los recursos y reducir el impacto en el cronograma y presupuesto, evitando ajustes significativos en etapas posteriores.

En conclusión, el proyecto DECOVIBA ha demostrado la importancia de una gestión proactiva y flexible, la precisión en la estimación de costos y tiempos, la vigilancia constante sobre el entorno normativo y la gestión rigurosa de los supuestos como riesgos. Las lecciones aprendidas proporcionan una

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

416

base sólida para mejorar la gestión en futuros proyectos, asegurando una mayor eficiencia, adaptabilidad y éxito en la entrega de resultados que cumplan con las expectativas de los interesados.

ID	Entregable	Criterio	Cumpl e	Resultado	Tipo	Fecha Aceptación	Observ.	Verificado por	Aceptado por
1	Acta de Constitución	- El acta reúne los principales acuerdos realizados respecto al proyecto	☒	Aceptado	FINAL	14/07/23	-	Gerente de Proyecto 	Comité de Dirección 
		- Todos los puntos han sido revisados en una reunión específica realizada a tal efecto	☒						
2	Requerimientos Generales	- Las partes interesadas fueron identificadas correctamente.	☒	Aceptado	FINAL	11/09/23	-	Gerente de Proyecto 	Comité de Dirección 
		- El proceso de recopilación de requerimientos se comunicó adecuadamente	☒						
		- El proceso de recopilación de requerimientos se organizó y comunicó de manera efectiva	☒						
		- Personal competente llevó a cabo la recopilación de los requerimientos.	☒						
		- Todos los requerimientos se documentaron detalladamente.	☒						
		- Los requerimientos son específicos y están redactados con claridad y coherencia.	☒						
		- Se establecieron criterios de aceptación específicos para cada requerimiento	☒						
		- Los requerimientos se priorizaron adecuadamente.	☒						
3	Plan de Gestión	- El listado abarca todas las categorías de requerimientos: legales, normativos, ambientales, de sostenibilidad, seguridad, constructivos, tecnológicos, de accesibilidad, y de calidad.	☒	Aceptado	FINAL	31/08/23	-	Gerente de Proyecto 	Comité de Dirección 
		- Se utilizó una metodología estándar de gestión de proyectos para la elaboración del plan.	☒						
		- El plan incluye un proceso para gestionar cambios en el alcance, cronograma, o presupuesto del proyecto, con un procedimiento de aprobación y seguimiento	☒						
		- Se establecen revisiones y actualizaciones periódicas del plan a lo largo del proyecto.	☒						

[illegible]

ID	Entregable	Criterio	Cumpl e	Resultado	Tipo	Fecha Aceptación	Observ.	Verificado por	Aceptado por
		- Los requerimientos revisados con el cliente fueron documentados adecuadamente.	☒						
		- Las partes interesadas relevantes revisaron y aprobaron la lista de requerimientos detallados antes de enviarla al Comité de Dirección para su aprobación.	☒						
6	Diseño conceptual I - 1° Versión (3 ideas diferentes)	- El equipo de diseño comprendió adecuadamente los requisitos generales del proyecto y las expectativas del cliente y de los principales interesados.	☒	Aceptado	FINAL	28/09/23	-	Gerente de Proyecto 	Comité de Dirección 
		- El diseño integra los requerimientos de sostenibilidad, eficiencia energética e hídrica e innovación	☒						
		- El diseño integra todos los requerimientos (generales, detallados iniciales o detallados finales según corresponda), priorizados de acuerdo a la última versión aprobada.	☒						
		- Se utilizaron herramientas de visualización para documentar el diseño de manera realista.	☒						
		- La documentación del diseño es clara y organizada.	☒						
		- Los requerimientos revisados con el cliente fueron documentados adecuadamente.	☒						
		- El feedback del cliente y de las partes interesadas se integró en la siguiente versión.	☒						
		- Se realizó una reunión de revisión con las partes interesadas y la versión final fue aprobada.	☒						
7	Diseño conceptual I - 2° Versión (2 ideas diferentes)	- El equipo de diseño comprendió adecuadamente los requisitos generales del proyecto y las expectativas del cliente y de los principales interesados.	☒	Aceptado	FINAL	3/10/23	-	Gerente de Proyecto 	Comité de Dirección 
		- El diseño integra los requerimientos de sostenibilidad, eficiencia energética e hídrica e innovación	☒						
		- El diseño integra todos los requerimientos (generales, detallados iniciales o detallados finales según corresponda), priorizados de acuerdo a la última versión aprobada.	☒						

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

420

ID	Entregable	Criterio	Cumpl e	Resultado	Tipo	Fecha Aceptación	Observ.	Verificado por	Aceptado por
		- Se utilizaron herramientas de visualización para documentar el diseño de manera realista. - La documentación del diseño es clara y organizada. - Los requerimientos revisados con el cliente fueron documentados adecuadamente. - El feedback del cliente y de las partes interesadas se integró en la siguiente versión. - Se realizó una reunión de revisión con las partes interesadas y la versión final fue aprobada.	☒ ☒ ☒ ☒ ☒						
8	Diseño conceptual - Versión Final (idea seleccionada)	- El equipo de diseño comprendió adecuadamente los requisitos generales del proyecto y las expectativas del cliente y de los principales interesados. - El diseño integra los requerimientos de sostenibilidad, eficiencia energética e hídrica e innovación - El diseño integra todos los requerimientos (generales, detallados iniciales o detallados finales según corresponda), priorizados de acuerdo a la última versión aprobada. - Se utilizaron herramientas de visualización para documentar el diseño de manera realista. - La documentación del diseño es clara y organizada. - Los requerimientos revisados con el cliente fueron documentados adecuadamente. - El feedback del cliente y de las partes interesadas se integró en la siguiente versión. - Se realizó una reunión de revisión con las partes interesadas y la versión final fue aprobada.	☒ ☒ ☒ ☒ ☒ ☒ ☒	Aceptado	FINAL	10/10/23	-	Gerente de Proyecto 	Comité de Dirección 
9	Requerimientos detallados finales	- Las partes interesadas fueron correctamente identificadas. - El proceso de recopilación de requerimientos fue comunicado y realizado por personal competente. - El proceso de recopilación de requerimientos fue realizado por personal competente	☒ ☒ ☒	Aceptado	FINAL	21/09/23	-	Gerente de Proyecto 	Comité de Dirección 

ID	Entregable	Criterio	Cumpl e	Resultado	Tipo	Fecha Aceptación	Observ.	Verificado por	Aceptado por
		- Todos los requerimientos se documentaron detalladamente.	☒						
		- Se generó una nueva versión de requerimientos basada en el listado de requerimientos detallados iniciales previamente realizado.	☒						
		- Los requerimientos son específicos y están redactados con claridad y coherencia.	☒						
		- Se establecieron criterios de aceptación específicos para cada requerimiento.	☒						
		- Los requerimientos se priorizaron adecuadamente.	☒						
		- El listado abarca todas las categorías de requerimientos: legales, normativos, ambientales, de sostenibilidad, seguridad, constructivos, tecnológicos, de accesibilidad, y de calidad.	☒						
		- Los requerimientos revisados con el cliente fueron documentados adecuadamente.	☒						
		- Las partes interesadas relevantes revisaron y aprobaron la lista de requerimientos detallados antes de enviarla al Comité de Dirección para su aprobación.	☒						
10	Diseño final - Versión 1 (Planta Baja, Subsuelo, 1er Piso y Entrepiso)	- El equipo de diseño comprendió adecuadamente los requisitos detallados del proyecto y las expectativas del cliente y de los principales interesados.	☒	Aceptado	FINAL	16/11/23	-	Gerente de Proyecto 	Comité de Dirección 
		- El diseño cumple con todas las normativas y regulaciones locales y nacionales	☒						
		- El diseño integra todos los requerimientos (generales, detallados iniciales o detallados finales según corresponda), priorizados de acuerdo a la última versión aprobada.	☒						
		- El diseño integra sistemas y tecnologías avanzadas en el diseño (como sistemas de energía renovable, eficiencia energética, seguridad y conectividad digital)	☒						
		- Los requerimientos revisados con el cliente fueron documentados adecuadamente.	☒						

ID	Entregable	Criterio	Cumpl e	Resultado	Tipo	Fecha Aceptación	Observ.	Verificado por	Aceptado por
		- Se utilizaron herramientas de visualización, como modelado en 3D y renderización, para representar y documentar el diseño;	☒						
		- La documentación es clara y organizada utilizando software de diseño avanzado.	☒						
		- Se han documentado adecuadamente los requerimientos que ha sido necesario revisar con el cliente, a efectos de su evaluación, modificación, reemplazo o desistimiento.	☒						
		- El feedback del cliente y partes interesadas se integró en la siguiente versión.	☒						
		- El Diseño Final ha sido revisado por el equipo de proyecto y por el Gerente de Proyecto en forma previa a la reunión de revisión del producto	☒						
		- Se realizó una reunión de revisión con las partes interesadas y la versión final fue aprobada.	☒						
11	Diseño final - Versión 2 (Versión 1 + 2, 3 y 4 Piso)	- El equipo de diseño comprendió adecuadamente los requisitos detallados del proyecto y las expectativas del cliente y de los principales interesados.	☒	Aceptado	FINAL	1/12/23	-	Gerente de Proyecto 	Comité de Dirección 
		- El diseño cumple con todas las normativas y regulaciones locales y nacionales	☒						
		- El diseño integra todos los requerimientos (generales, detallados iniciales o detallados finales según corresponda), priorizados de acuerdo a la última versión aprobada.	☒						
		- El diseño integra sistemas y tecnologías avanzadas en el diseño (como sistemas de energía renovable, eficiencia energética, seguridad y conectividad digital)	☒						
		- Los requerimientos revisados con el cliente fueron documentados adecuadamente.	☒						
		- Se utilizaron herramientas de visualización, como modelado en 3D y renderización, para representar y documentar el diseño;	☒						

ID	Entregable	Criterio	Cumple	Resultado	Tipo	Fecha Aceptación	Observ.	Verificado por	Aceptado por
		- La documentación es clara y organizada utilizando software de diseño avanzado.	☒						
		- Se han documentado adecuadamente los requerimientos que ha sido necesario revisar con el cliente, a efectos de su evaluación, modificación, reemplazo o desistimiento.	☒						
		- El feedback del cliente y partes interesadas se integró en la siguiente versión.	☒						
		- El Diseño Final ha sido revisado por el equipo de proyecto y por el Gerente de Proyecto en forma previa a la reunión de revisión del producto	☒						
		- Se realizó una reunión de revisión con las partes interesadas y la versión final fue aprobada.	☒						
12	Diseño final - Versión 3 (Versión 2 + Terraza)	- El equipo de diseño comprendió adecuadamente los requisitos detallados del proyecto y las expectativas del cliente y de los principales interesados.	☒	Aceptado	FINAL	18/12/23	-	Gerente de Proyecto 	Comité de Dirección 
		- El diseño cumple con todas las normativas y regulaciones locales y nacionales	☒						
		- El diseño integra todos los requerimientos (generales, detallados iniciales o detallados finales según corresponda), priorizados de acuerdo a la última versión aprobada.	☒						
		- El diseño integra sistemas y tecnologías avanzadas en el diseño (como sistemas de energía renovable, eficiencia energética, seguridad y conectividad digital)	☒						
		- Los requerimientos revisados con el cliente fueron documentados adecuadamente.	☒						
		- Se utilizaron herramientas de visualización, como modelado en 3D y renderización, para representar y documentar el diseño;	☒						
		- La documentación es clara y organizada utilizando software de diseño avanzado.	☒						

ID	Entregable	Criterio	Cumpl e	Resultado	Tipo	Fecha Aceptación	Observ.	Verificado por	Aceptado por
		- Se han documentado adecuadamente los requerimientos que ha sido necesario revisar con el cliente, a efectos de su evaluación, modificación, reemplazo o desistimiento.	☒						
		- El feedback del cliente y partes interesadas se integró en la siguiente versión.	☒						
		- El Diseño Final ha sido revisado por el equipo de proyecto y por el Gerente de Proyecto en forma previa a la reunión de revisión del producto	☒						
		- Se realizó una reunión de revisión con las partes interesadas y la versión final fue aprobada.	☒						
13	Diseño final - Versión Final (Diseño Completo)	- El equipo de diseño comprendió adecuadamente los requisitos detallados del proyecto y las expectativas del cliente y de los principales interesados.	☒	Aceptado	FINAL	28/12/23	-	Gerente de Proyecto 	Comité de Dirección 
		- El diseño cumple con todas las normativas y regulaciones locales y nacionales	☒						
		- El diseño integra todos los requerimientos (generales, detallados iniciales o detallados finales según corresponda), priorizados de acuerdo a la última versión aprobada.	☒						
		- El diseño integra sistemas y tecnologías avanzadas en el diseño (como sistemas de energía renovable, eficiencia energética, seguridad y conectividad digital)	☒						
		- Los requerimientos revisados con el cliente fueron documentados adecuadamente.	☒						
		- Se utilizaron herramientas de visualización, como modelado en 3D y renderización, para representar y documentar el diseño;	☒						
		- La documentación es clara y organizada utilizando software de diseño avanzado.	☒						
		- Se han documentado adecuadamente los requerimientos que ha sido necesario revisar con el cliente, a efectos de su evaluación, modificación, reemplazo o desistimiento.	☒						

ID	Entregable	Criterio	Cumpl e	Resultado	Tipo	Fecha Aceptación	Observ.	Verificado por	Aceptado por
		- El feedback del cliente y partes interesadas se integró en la siguiente versión.	☒						
		- El Diseño Final ha sido revisado por el equipo de proyecto y por el Gerente de Proyecto en forma previa a la reunión de revisión del producto	☒						
		- Se realizó una reunión de revisión con las partes interesadas y la versión final fue aprobada.	☒						
14	Plano Arquitectónico municipal	- Se trabajó sobre la versión final del diseño aprobada por el Comité de Dirección del Proyecto.	☒	Aceptado	FINAL	23/01/24	-	Gerente de Proyecto 	Comité de Dirección 
		- Se verifica el cumplimiento de todas las normativas y regulaciones locales y nacionales	☒						
		- Se verifica la integración de todos los requerimientos normativos, de seguridad, sostenibilidad, eficiencia energética e hídrica e innovación en el diseño	☒						
		- Se verifica que la documentación técnica incluye todos los requerimientos necesarios para la aprobación por la autoridad competente	☒						
		- Se verifica la firma y aprobación por personal competente y matriculado	☒						
		- Se ha realizado la reunión de revisión de la documentación técnica con los principales interesados	☒						
		- La documentación final técnica fue enviada al Comité de Dirección para su aprobación y la última versión se encuentra aprobada	☒						
		- La documentación final técnica fue enviada al Comité de Dirección para su aprobación y la versión final se encuentra aprobada	☒						
15	Plano Estructural	- Se trabajó sobre la versión final del diseño aprobada por el Comité de Dirección del Proyecto.	☒	Aceptado	FINAL	30/01/24	-	Gerente de Proyecto 	Comité de Dirección 
		- Se verifica el cumplimiento de todas las normativas y regulaciones locales y nacionales	☒						
		- Se verifica la integración de todos los requerimientos normativos, de seguridad, sostenibilidad, eficiencia	☒						

ID	Entregable	Criterio	Cumple	Resultado	Tipo	Fecha Aceptación	Observ.	Verificado por	Aceptado por
		energética e hídrica e innovación en el diseño							
		- Se verifica que la documentación técnica incluye todos los requerimientos necesarios para la aprobación por la autoridad competente	☒						
		- Se verifica la firma y aprobación por personal competente y matriculado	☒						
		- Se ha realizado la reunión de revisión de la documentación técnica con los principales interesados	☒						
		- La documentación final técnica fue enviada al Comité de Dirección para su aprobación y la última versión se encuentra aprobada	☒						
		- La documentación final técnica fue enviada al Comité de Dirección para su aprobación y la versión final se encuentra aprobada	☒						
16	Planos de Instalaciones municipales	- Se trabajó sobre la versión final del diseño aprobada por el Comité de Dirección del Proyecto.	☒	Aceptado	FINAL	6/02/24	-	Gerente de Proyecto 	Comité de Dirección 
		- Se verifica el cumplimiento de todas las normativas y regulaciones locales y nacionales	☒						
		- Se verifica la integración de todos los requerimientos normativos, de seguridad, sostenibilidad, eficiencia energética e hídrica e innovación en el diseño	☒						
		- Se verifica que la documentación técnica incluye todos los requerimientos necesarios para la aprobación por la autoridad competente	☒						
		- Se verifica la firma y aprobación por personal competente y matriculado	☒						
		- Se ha realizado la reunión de revisión de la documentación técnica con los principales interesados	☒						
		- La documentación final técnica fue enviada al Comité de Dirección para su aprobación y la última versión se encuentra aprobada	☒						
		- La documentación final técnica fue enviada al Comité de Dirección para	☒						

[illegible]

[illegible]

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

4.4 Registro de Lecciones Aprendidas

4.4.1. Introducción

4.4.2. Propósito del Documento.

El presente Registro de Lecciones Aprendidas tiene como objetivo capturar y documentar las experiencias y conocimientos adquiridos durante la ejecución del proyecto DECOVIBA. Este documento está diseñado para proporcionar una visión clara de los desafíos enfrentados, las soluciones implementadas y los resultados obtenidos. Su propósito es facilitar la mejora continua en la gestión de proyectos, permitiendo que futuros proyectos se beneficien de las lecciones aprendidas y eviten errores similares. A través de este registro, se busca ofrecer una referencia valiosa para la optimización de prácticas y procesos dentro de la organización.

4.4.3. Alcance del Documento.

Este documento abarca el análisis de todas las áreas clave del proyecto DECOVIBA, desde la planificación inicial hasta la finalización del proyecto. Incluye lecciones aprendidas relacionadas con la gestión del cronograma, el presupuesto, la calidad, la comunicación y otros aspectos críticos del proyecto. El alcance del Registro de Lecciones Aprendidas está orientado a proporcionar un análisis integral de las experiencias del proyecto para asegurar que se cubran todos los aspectos relevantes que puedan influir en la gestión de proyectos futuros.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

431

4.4.4. Metodología Utilizada para Recopilar las Lecciones Aprendidas

Para la recopilación de lecciones aprendidas se llevó a cabo un taller de lecciones aprendidas en el que participaron los miembros del equipo del proyecto y los principales interesados del proyecto. También se revisaron los informes de avance, las actas de reuniones y otros documentos relevantes del proyecto para identificar los eventos clave y sus impactos. La información recopilada fue analizada y validada a través de sesiones de reflexión y discusión con el equipo del proyecto e interesados, asegurando que las lecciones registradas fueran representativas y útiles para la organización.

4.4.5. Registro de Lecciones Aprendidas

El siguiente registro presenta una compilación de las lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto, organizadas y documentadas para proporcionar una referencia práctica y valiosa en la gestión de futuros proyectos dentro de la organización. Cada lección incluye información sobre el contexto, causas, impacto, acciones correctivas y recomendaciones para proyectos futuros. Este registro busca no solo reflejar los desafíos y soluciones implementadas, sino también destacar las mejores prácticas identificadas que pueden ser replicadas en proyectos similares. A continuación, se incluye la información del registro de lecciones aprendidas del proyecto.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

432

ID	LA-001
Título de la lección	Eficacia del Proceso de Gestión de Cambios
Contexto / Antecedentes	El proyecto DECOVIBA experimentó una serie de cambios solicitados durante su ejecución que requerían ajustes en el cronograma y el presupuesto.
Descripción del Evento o la Situación	El equipo de proyecto manejó de manera eficaz las solicitudes, demostrando una capacidad notable para adaptarse a los cambios y nuevas necesidades.
Causas	- Implementación de un proceso estructurado para evaluar y aprobar las solicitudes de cambio (Plan de Gestión de Cambios); - Comunicación efectiva con los principales interesados; - Flexibilidad y capacidad de adaptación del equipo de proyecto
Impacto en el Proyecto	Aunque los cambios introdujeron ajustes en el cronograma y el presupuesto, el impacto fue minimizado mediante una gestión proactiva, que permitió mantener la alineación con los objetivos del proyecto
Medidas Correctivas Implementadas	- Se realizaron ajustes en el cronograma y el presupuesto. - La comunicación continua con el cliente facilitó la gestión de expectativas.
Estrategias de Mitigación	Se estableció un proceso claro para la evaluación de cambios y se mantuvo un contacto regular con el cliente para asegurar que todas las modificaciones fueran comprendidas y aceptadas.
Efectividad de las Acciones	Las medidas correctivas y estrategias de mitigación fueron efectivas para integrar los cambios sin comprometer significativamente el cronograma o el presupuesto.
Resultados Obtenidos	Los cambios fueron incorporados exitosamente, manteniendo la alineación con los objetivos del proyecto
Sugerencias para futuros proyectos	Continuar con la implementación de procesos estructurados para la gestión de cambios y mantener una comunicación proactiva con los clientes para manejar las expectativas y minimizar impactos.
Mejores Prácticas Identificadas	- Comunicación continua con principales interesados; - Proceso consensuado de gestión de cambios.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

433

ID	LA-002
Título de la lección	Gestión de Cambios Normativos
Contexto / Antecedentes	Durante la ejecución del proyecto DECOVIBA, se aprobaron cambios en el Código de Edificación vigente en CABA, que impactaron en los requisitos del proyecto, requiriendo ajustes adicionales.
Descripción del Evento o la Situación	La modificación del código obligó al equipo a elaborar un plan y adaptar los entregables para cumplir con las nuevas normativas, lo que generó desafíos en términos de tiempo y costos.
Causas	- Falta de una vigilancia proactiva sobre las regulaciones emergentes durante la ejecución del proyecto; - Rápido tratamiento y aprobación inesperada del nuevo Código de Edificación por parte de la Legislatura en el contexto de un año electoral.
Impacto en el Proyecto	Los ajustes necesarios para cumplir con las nuevas normativas afectaron el cronograma (+ 21 días) y los costos del proyecto (+ USD 12.982), aunque fueron gestionados de manera adecuada.
Medidas Correctivas Implementadas	- Se elaboró un plan de adecuación normativa; - Se identificaron los cambios normativos y su impacto en los entregables del proyecto; - Se revisaron los entregables y se realizaron las adaptaciones necesarias para cumplir con las nuevas regulaciones; - Se ajustó el cronograma y el presupuesto, utilizando reservas de contingencia para cubrir los costos adicionales.
Estrategias de Mitigación	Se mejoró la vigilancia de las regulaciones y se implementaron estrategias para una adaptación más ágil a cambios normativos futuros.
Efectividad de las Acciones	Las medidas correctivas permitieron el cumplimiento de las normativas sin comprometer de manera significativa el éxito del proyecto
Resultados Obtenidos	La adaptación exitosa a las nuevas regulaciones garantizó el cumplimiento legal y evitó posibles incumplimientos y/o sanciones.
Sugerencias para futuros proyectos	Establecer un sistema de monitoreo continuo para las regulaciones y realizar revisiones periódicas para anticipar y gestionar cambios normativos
Mejores Prácticas Identificadas	- Vigilancia proactiva de las regulaciones; - Planificar la adaptación a cambios normativos

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

434

ID	LA-003
Título de la lección	Gestión de la definición del alcance en la Planificación inicial de Alto Nivel
Contexto / Antecedentes	La solicitud del cliente para añadir el diseño de una terraza verde al proyecto DECOVIBA se realizó durante la fase de ejecución. Esta mejora buscaba aumentar la sostenibilidad y el valor del proyecto.
Descripción del Evento o la Situación	La integración de la terraza verde no formaba parte de la definición inicial del alcance del proyecto. Si bien resultó beneficiosa, requirió ajustes significativos en el diseño, cronograma y presupuesto del proyecto.
Causas	- Insuficiente revisión y análisis inicial de aspectos de sustentabilidad de importancia a incorporar en el proyecto; - Falta de un plan con la metodología a utilizar para la definición del alcance inicial, en la etapa de planificación de alto nivel
Impacto en el Proyecto	La modificación del diseño para incluir la terraza verde afectó el cronograma (+ 11 días) y el presupuesto (+ USD 7.329 - compensado con el uso de reservas para contingencia), aunque aportó un valor añadido significativo en términos de sostenibilidad.
Medidas Correctivas Implementadas	Se ajustó el cronograma y el presupuesto para integrar la terraza verde, utilizando reservas de contingencia para cubrir los costos adicionales.
Estrategias de Mitigación	- Se realizaron entrevistas y talleres con el cliente para comprender necesidades y expectativas; - Se organizó el trabajo de diseño en ciclos iterativos para permitir validaciones frecuentes;
Efectividad de las Acciones	La terraza verde se integró con éxito al proyecto, mejorando la sostenibilidad y el valor del inmueble, a pesar de los ajustes necesarios en el cronograma y el presupuesto.
Resultados Obtenidos	La adición de la terraza verde contribuye a la obtención de la certificación LEED GOLD y aumentó el valor del proyecto, destacando la importancia de planificar mejoras desde el inicio.
Sugerencias para futuros proyectos	Incorporar un mayor análisis de elementos sostenibles y mejoras innovadoras desde las fases iniciales del diseño para optimizar los recursos y reducir el impacto en el cronograma y presupuesto.
Mejores Prácticas Identificadas	La planificación temprana de mejoras sostenibles y la integración de elementos innovadores desde el principio son prácticas recomendadas para optimizar los resultados del proyecto.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

435

ID	LA-004
Título de la lección	Gestión de Supuestos como Riesgos Potenciales
Contexto / Antecedentes	Durante la fase inicial del proyecto DECOVIBA, se estableció el supuesto de que los requisitos y expectativas del diseño podrían evolucionar, pero sin cambios a gran escala en la visión y alcance del proyecto. Este fue validado hasta que se presentó el cambio SC-001, que incluyó la incorporación de una terraza verde de gran envergadura.
Descripción del Evento o la Situación	El supuesto "S5" no se verificó cuando el cliente solicitó la incorporación de una terraza verde que no estaba contemplada en el alcance inicial del proyecto. Esta modificación representó un cambio de gran envergadura en el diseño y generó un incremento en el tiempo y el costo del proyecto. El equipo del proyecto tuvo que reevaluar el cronograma y ajustar los recursos para acomodar este cambio significativo.
Causas	- Falta de consideración del supuesto "S5" como un riesgo potencial. Aunque se reconocía la posibilidad de cambios en los requisitos de diseño, no se anticipó que estos podrían ser de tal magnitud que afectarían el alcance general del proyecto.
Impacto en el Proyecto	La falta de identificación de este riesgo en el registro de riesgos llevó a una subestimación del impacto que un cambio significativo podría tener en el cronograma y en el presupuesto. El impacto fue un retraso en la entrega del proyecto y un incremento en los costos de ejecución.
Medidas Correctivas Implementadas	- Se realizó una revisión exhaustiva del cronograma y se ajustaron las actividades para acomodar el nuevo diseño. - Se reestructuró el presupuesto para absorber los costos adicionales asociados con la implementación de la terraza verde.
Estrategias de Mitigación	- Se incrementó la comunicación con el cliente para gestionar expectativas.
Efectividad de las Acciones	El proyecto logró ajustarse a los nuevos requisitos, aunque con un retraso de 21 días hábiles y un incremento en los costos, compensado por la utilización de las reservas de contingencia.
Resultados Obtenidos	El uso efectivo de las reservas para contingencias permitió la finalización del proyecto dentro de los parámetros esperados, pero con un retraso de 21 días.
Sugerencias para futuros proyectos	- En futuros proyectos tratar como riesgo potencial a cualquier supuesto que pueda afectar significativamente el alcance e incluirlo en el registro de riesgos. Esto permitirá planificar mejor las respuestas y minimizar los impactos negativos en el proyecto en caso de que el supuesto no se verifique. - Se sugiere realizar una evaluación periódica de los supuestos a lo largo del proyecto para ajustar la planificación en consecuencia.
Mejores Prácticas Identificadas	- Evaluación rigurosa de supuestos - Monitoreo y revisión continua de supuestos - Incorporación de supuestos que puedan afectar significativamente al proyecto en el registro de riesgos

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

436

4.4.6. Conclusiones

A lo largo de la ejecución del proyecto DECOVIBA, se identificaron varias lecciones aprendidas que son fundamentales para la evolución y la mejora continua de la gestión de proyectos dentro de la organización. Estas lecciones no solo permitieron mitigar impactos y ajustar la planificación durante el proyecto, sino que también ofrecen un valioso aprendizaje para futuros proyectos.

En primer lugar, la gestión eficaz de los cambios emergió como un factor crucial en la consecución de los objetivos del proyecto. La implementación de un proceso estructurado para la evaluación y aprobación de cambios, acompañado de una comunicación constante y transparente con los interesados, resultó en una integración exitosa de estos cambios sin desviar significativamente el cronograma o el presupuesto. Esta experiencia subraya la importancia de mantener una flexibilidad operativa y de cultivar una comunicación proactiva como práctica continua.

Además, la gestión de cambios normativos y de requisitos en el alcance del proyecto, como la incorporación de la terraza verde, puso de manifiesto la necesidad de una vigilancia continua de los factores externos y de un análisis más riguroso en la fase de planificación inicial. La adaptación a nuevas normativas y la integración de mejoras de diseño fueron posibles gracias a la implementación de estrategias de mitigación bien definidas, aunque a un costo de tiempo y recursos adicionales. Esta experiencia destaca la importancia de considerar y planificar para cambios potenciales desde las primeras etapas del proyecto.

Finalmente, una de las lecciones más reveladoras fue la necesidad de tratar los supuestos críticos como riesgos potenciales, especialmente aquellos que podrían afectar significativamente el alcance del proyecto. La subestimación de estos riesgos inicialmente condujo a desafíos imprevistos, como la demora

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

437

en la entrega y el aumento en los costos. Este aprendizaje refuerza la importancia de realizar una evaluación rigurosa y continua de los supuestos a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

En resumen, el proyecto DECOVIBA ha dejado enseñanzas clave que, al ser aplicadas en futuros proyectos, pueden contribuir significativamente a la mejora de la planificación, la gestión del alcance, y la anticipación de riesgos. Las mejores prácticas identificadas y las sugerencias formuladas proporcionan un marco sólido para fortalecer la gestión de proyectos dentro de la organización, asegurando así un alineamiento continuo con los objetivos estratégicos y una ejecución exitosa.

4.5 Conclusiones sobre el Grupo de Procesos de Cierre

El cierre del proyecto DECOVIBA marca la culminación de esta compleja y enriquecedora simulación académica, en la que se han aplicado las metodologías de gestión de proyectos adquiridas durante el curso. Este capítulo ha permitido abordar de manera integral los elementos esenciales del proceso de cierre, reflejando la aplicación práctica de los conocimientos teóricos en un entorno simulado.

El informe final del proyecto proporciona un resumen exhaustivo de los resultados alcanzados, destacando la conformidad con los objetivos y requisitos establecidos. Este documento no solo actúa como una herramienta de cierre formal, sino que también ofrece una visión clara sobre el cumplimiento de las expectativas del cliente o patrocinador y sobre el desempeño global del proyecto. La exhaustiva documentación realizada ha sido crucial para la validación de los entregables y la verificación de que todos los aspectos del proyecto se completaron de acuerdo con los estándares y especificaciones acordadas.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

438

El registro de aceptación de entregables ha sido un componente clave en la formalización de la culminación del proyecto. Este registro asegura que cada entregable ha sido evaluado y aceptado por las partes interesadas, garantizando que el proyecto ha cumplido con los requisitos estipulados y que los resultados entregados cumplen con los estándares de calidad esperados. La aceptación formal de estos entregables marca un hito importante en el cierre del proyecto, demostrando el éxito en la entrega de resultados conforme a lo acordado.

Por otra parte, el registro de lecciones aprendidas ofrece una invaluable fuente de conocimiento para el futuro. Al documentar las experiencias, tanto positivas como negativas, se ha generado una base sólida para la mejora continua en la gestión de proyectos. Este registro no solo proporciona una reflexión crítica sobre el desempeño del proyecto, sino que también identifica áreas de mejora que pueden ser aplicadas en proyectos futuros. La recopilación y análisis de estas lecciones aprendidas contribuyen al desarrollo de mejores prácticas y a la optimización de los procesos de gestión de proyectos.

En conclusión, la etapa de cierre del proyecto DECOVIBA ha sido fundamental para consolidar los aprendizajes y validar los resultados del trabajo académico simulado. La documentación exhaustiva y el análisis detallado de los entregables y las lecciones aprendidas aseguran que el proyecto ha alcanzado sus objetivos y proporciona una base sólida para futuros proyectos. Este proceso de cierre no solo celebra el éxito del proyecto, sino que también enriquece el conocimiento y la experiencia en la gestión de proyectos, facilitando el crecimiento continuo y la excelencia en la práctica profesional.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

Conclusión Final del Trabajo

El trabajo académico de simulación del proyecto DECOVIBA ha sido una experiencia integral que ha permitido aplicar de manera práctica y profunda los principios y técnicas de gestión de proyectos en un entorno controlado. A lo largo de su desarrollo, se han abordado de manera exhaustiva cada uno de los grupos de procesos definidos por la metodología del PMI, desde la planificación inicial hasta el cierre del proyecto. Este enfoque metodológico ha sido clave para comprender y ejecutar de manera efectiva los diversos aspectos de la gestión de proyectos.

El desarrollo de los diferentes planes de gestión — incluyendo el Plan de Gestión de la Calidad, el Plan de Gestión del Alcance, el Plan de Gestión de Requerimientos, el Plan de Aceptación de Entregables, el Plan de Gestión de Interesados, el Plan de Gestión de las Comunicaciones, el Plan de Gestión de Riesgos, el Plan de Gestión de Adquisiciones, el Plan de Gestión del Cronograma, el Plan de Gestión del Presupuesto y el Plan de Gestión de Cambios — ha proporcionado una base sólida para el manejo estructurado y eficiente del proyecto. Cada plan ha sido cuidadosamente diseñado e implementado, demostrando la importancia de la planificación detallada y el control riguroso en la consecución de los objetivos del proyecto.

La simulación de la ejecución del proyecto ha permitido poner en práctica estos planes, enfrentar desafíos y adaptar estrategias. La gestión del avance del proyecto, los cambios solicitados y las adquisiciones han sido abordados con el objetivo de mantener el proyecto en el camino correcto y cumplir con los requisitos establecidos. Este proceso de simulación ha ofrecido una visión práctica y enriquecedora sobre la aplicación de las técnicas de gestión en un contexto realista.

	Proyecto	Cliente	Identificación
	Diseño de Edificio de usos múltiples, con destino de Coworking y Viviendas en Barracas, CABA	Inversor Particular	DECOVIBA
	Trabajo Final de Especialización		

440

Finalmente, el capítulo de cierre ha consolidado el aprendizaje, formalizando la aceptación de los entregables, evaluando el desempeño del proyecto y recopilando las lecciones aprendidas. Este cierre formal no solo ha permitido validar los resultados y asegurar la satisfacción de las partes interesadas, sino que también ha proporcionado una reflexión crítica que servirá para mejorar futuros proyectos. La documentación exhaustiva y el análisis de las lecciones aprendidas enriquecen el conocimiento acumulado, proporcionando herramientas valiosas para el desarrollo profesional continuo.

En resumen, el trabajo realizado ha demostrado la aplicación efectiva de las metodologías de gestión de proyectos y ha proporcionado una comprensión integral de los procesos involucrados. Este ejercicio académico no solo ha validado los conocimientos adquiridos, sino que también ha facilitado el desarrollo de habilidades prácticas esenciales para la gestión exitosa de proyectos. La experiencia obtenida a través de la simulación del proyecto DECOVIBA representa un paso significativo en el camino hacia la excelencia en la gestión de proyectos y contribuye al crecimiento profesional y académico en este campo.