FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administracion

POTENCIAR LA GESTION DEL ADMINISTRADOR DE PROYECTO PARA LA EMPRESA SAN MARTIN CONTRATISTAS GENERALES S.A.

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título

Profesional de Licenciado en Administración

ROLANDO AUGUSTO LUNA CARDENAS

(0000-0002-8332-6123)

Asesor:

Dr. Joel Joab Alderete Velita

(0000-0003-4896-1508)

Lima – Perú
2021

INDICE

Capítulo 1. Introducción y Antecedentes de la Empresa
1.1 Breve Reseña Histórica de la Empresa 2
1.2 Giro de la Empresa 3
1.3 Nombre o Razón Social de la Empresa 3
1.4 Ubicación de la Empresa 3
1.5 Tamaño de la Empresa 3
1.6 Organigrama de la Empresa 5
1.7 Misión, Visión, Cultura Organizacional y Valores 6
1.8 Servicios y Clientes 7
1.9 Premios y Certificaciones 9
1.10 FODA de la Empresa 12

Capítulo 2. Justificación del Tema:
2.1 Alcance del Trabajo 13
2.2 Importancia del Tema Presentado 13
2.3 Objetivos: General y Específicos 17
2.4 Participación en el Proyecto 17

Capítulo 3. Presentación del Área Funcional en el que se Desarrolló el Proyecto
3.1 Descripción del Área Funcional Completa 19
3.2 Características, Objetivos del Área 19
3.3 Organigrama del Área Funcional y Descripción de las Funciones 22

Capítulo 4. Análisis Crítico y Planteamiento de Alternativas
4.1 Identificación de la Situación Previa al Proyecto 25
4.2 Análisis de la Problemática 29
4.3 Planteamiento de las Alternativas de Solución 32
4.4 Desarrollo de las Etapas del Proyecto 36

Capítulo 5. Implementación de la Propuesta
5.1 Calendario de Actividades 37
5.2 Presupuesto y Recursos para Implementar la Propuesta 39

Capítulo 6. Evaluación de la Implementación del Proyecto
6.1 Desarrollo de Escenarios 43
6.2 Evaluación de Escenarios 46
6.3 Análisis del Impacto del Proyecto 48

Capítulo 7. Conclusiones y Recomendaciones
7.1 Conclusiones 52
7.2 Recomendaciones 54

Anexos 56

Capítulo 1: Introducción y Antecedentes de la Empresa

1.1 Breve Reseña Histórica de la Empresa

San Martin Contratistas Generales S.A., es una empresa contratista que brinda servicios de operación minera, construcción e infraestructura, tanto a nivel nacional como en el plano internacional. Es una empresa peruana perteneciente al Grupo Siucho, la cual inició sus operaciones el 07 de noviembre de 1990 luego de la fusión de las empresas de Transportes Caravana y de la empresa Considex S.A.

A lo largo de estos 30 años de operación, la empresa San Martin Contratistas Generales S.A. ha ido evolucionando en el tiempo, logrando consolidarse como una de las principales empresas del rubro. Dentro de los principales hitos en su evolución, se puede mencionar los siguientes:

- 1990: Se fusionan las empresas Transportes Caravana y Considex, dando origen a la compañía Minera San Martin. Se logran contratos con Cementos Andino y UNACEM.
- 2002: Se obtiene contrato con minera Shougang – Marcona y se adquieren camiones de 100 toneladas.
- 2007: Se cambia de razón social a San Martin Contratistas Generales S.A. Se realiza la primera colocación de bonos (Londres).
- 2012: ICA S.A.B, una de las constructoras más grandes de México adquiere el 51% de acciones de San Martin para afianzar la empresa a nivel latinoamericano. Se obtienen proyectos con Buenaventura y Southern Perú.
- 2014: Se adjudica proyecto en Sevilla, España.
- 2016: Se adjudica proyecto en Colombia con una de la más gran cementera llamada Argos.
- 2017: El Grupo Siucho compra la participación total de ICA y retoma el control.

Actualmente, la empresa San Martin Contratistas Generales S.A. cuenta con una fuerza laboral de 2,433 colaboradores y lidera más de 13 proyectos nacionales y 3 proyectos internacionales. Por otro lado, es la única empresa contratista en el Perú que cuenta con camiones gigantes para la operación minera, lo cual les ofrece una ventaja distintiva frente a los demás competidores.

1.2 Giro de la Empresa

La empresa San Martin Contratistas Generales S.A. presta servicios de construcción, servicios de operación minera e infraestructura dentro del Perú, así como en el extranjero. La empresa de encuentra identificada bajo los CIU 14290 y 45207.

1.3 Nombre o Razón Social de la Empresa

La empresa esta identificada con RUC 20102078781 y con razón social SAN MARTIN CONTRATISTAS GENELALES S.A.

1.4 Ubicación de la Empresa

San Martin Contratistas Generales S.A se encuentra ubicado en Jr. Morro N° 1010, Urb. Juan Pablo de Monterrico Lima – Lima – Santiago de Surco. Por otro lado, cuenta con 46 anexos declarados en la SUNAT, los cuales van en relación con las actividades que realiza.

1.5 Tamaño de la Empresa

San Martin Contratistas Generales S.A, es una empresa conformada por un capital social de S/. 125´063,354 (Ciento veinticinco millones sesenta y tres mil trescientos cincuenta y cuatro y 00/100 soles). Su estructura accionaria está compuesta por una participación del 51% a cargo del Sr. Julian Saúco Abac y un 49% conformada por una sociedad de cartera, San Martin S.A.C (Figura 01).

En cuanto a su organigrama (Figura 02), la empresa está compuesta por una gerencia general y nueve gerencias, dentro de las cuales se encuentra la gerencia de unidad de negocio de minería y construcción; la cual es responsable de las operaciones de todos los proyectos que la empresa lidera. Es bueno precisar que, si bien la gerencia de unidad de negocio de minería y construcción es responsable de las todas las operaciones de la empresa, esta gerencia se apoya de 03 gerencias de operaciones (gran minería, minería convencional y canteras o cementeras) y una gerencia de construcción, quienes a su vez tienen a cargo a los gerentes de proyecto de cada unidad minera o cementera respectivamente.

En el anexo N°01, se representan los estados financieros de la empresa por los periodos 2018 y 2019, en donde se puede apreciar la situación financiera de la compañía.

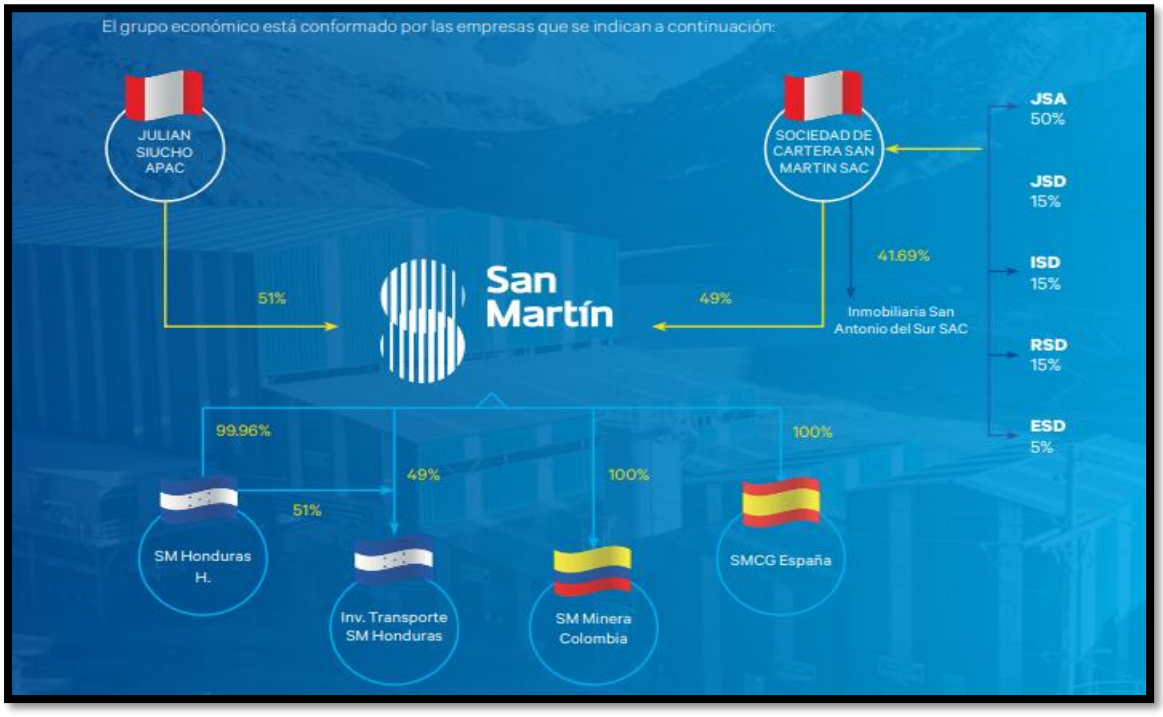

Figura 01. Estructura Accionaria de la empresa San Martin Contratistas Generales S.A.
Fuente: Memoria Anual 2019, San Martin Contratistas Generales S. A.

1.6 Organigrama de la Empresa

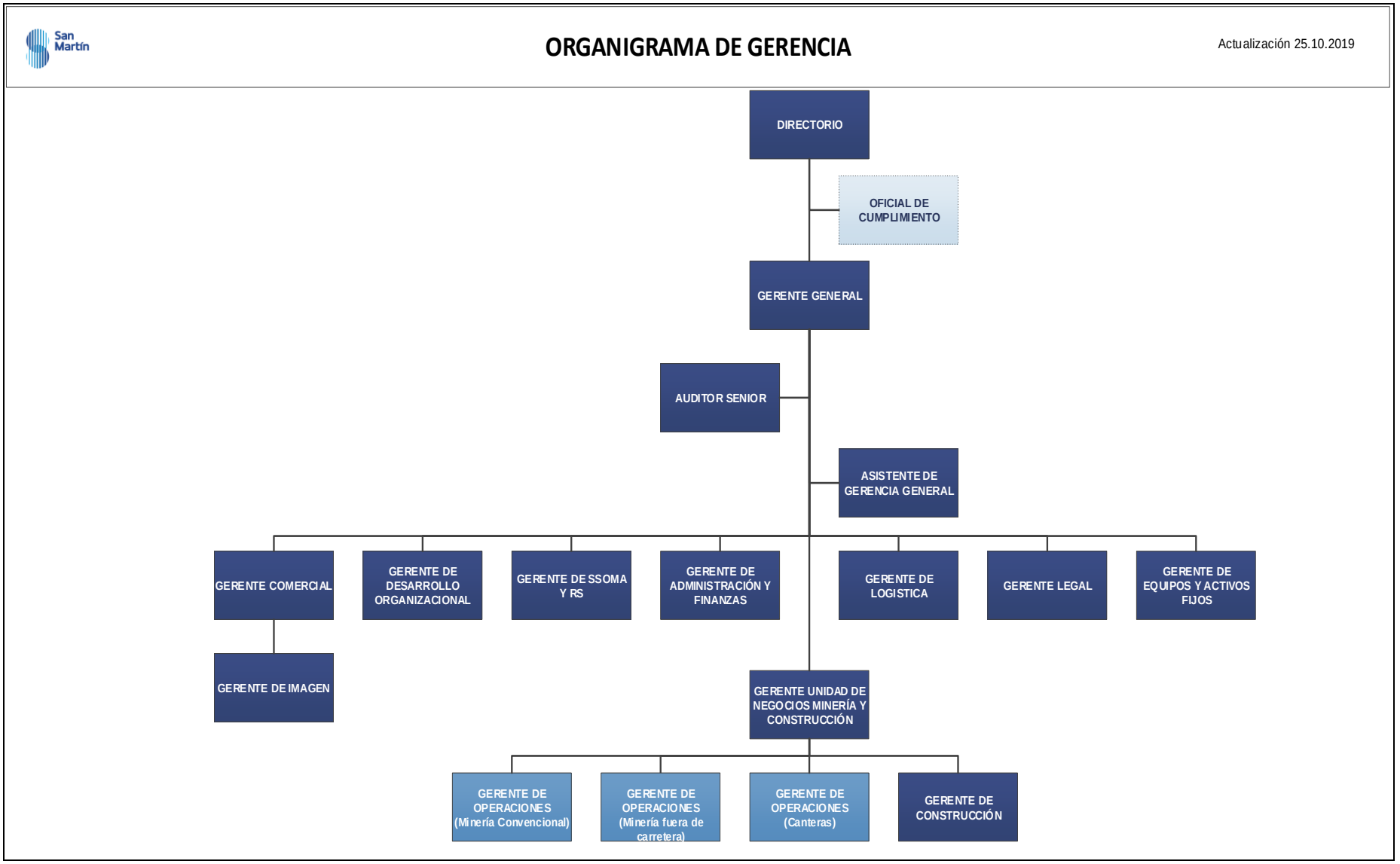

Figura 02. Organigrama San Martin Contratistas Generales S.A.
Fuente: Sistema integrado de Gestión, San Martin Contratistas Generales S. A.

1.7 Misión, Visión, Cultura Organizacional y Valores

La Misión de la empresa es “Brindar soluciones en operación minera, construcción e infraestructura para generar valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y la sociedad”.

Respecto a su visión, es “Ser reconocidos en el mercado iberoamericano como el socio estratégico de nuestros clientes”.

En cuanto a sus valores, San Martin Contratistas Generales S.A, cuenta con 06 valores:

1. Orientación al cliente
2. Trabajo en equipo
3. Excelencia
4. Integridad
5. Sustentabilidad
6. Innovación.

La cultura organización de la empresa es importante, para ello, la honestidad y el comportamiento ético son fundamentales. Nuestros códigos de ética ayudan a promover estos valores tanto entre nuestra gente como ante nuestros socios estratégicos. De esta manera, nos aseguramos de que el trabajo se desarrolle, no solo bajo los más altos estándares de calidad, sino también bajo los más altos estándares éticos.

1.8 Servicios y Clientes

Dentro de los principales servicios que presta la compañía tanto en el Perú como en el extranjero podemos mencionar las siguientes:

1.8.1 *Servicios de Construcción*

- Movimiento de tierras masivos
- Accesos y plataformas
- Presas
- PAD de lixiviación
- Obras civiles a gran escala
- Montajes mecánicos y electromecánicos
- Plantas industriales

1.8.2 *Servicios de Operación Minera*

- Planeamiento y diseño de mina
- Perforación
- Voladura
- Carguío
- Acarreo
- Trituración
- Mantenimiento de caminos
- Minado subterráneo

1.8.3 *Servicios de Infraestructura*

- Carreteras
- Puentes y obras de arte

- Remediación ambiental
- Centrales hidroeléctricas

Respecto a los clientes que forman parte de la cartera de San Martin Contratistas Generales S.A, se puede mencionar los siguientes:

Clientes Proyectos Peruanos

- UNACEM
- Cementos Pacasmayo
- Minera Yanacocha
- Minera Los Quenuales (Glencore)
- CIA Minera Coimolache
- MMG – Las Bambas
- Shougang Hierro del Perú
- Compañía Minera Antamina
- Minera Chinalco Perú.
- Minera Buenaventura

Clientes Proyectos Internacionales

- Cementos Argos – Colombia
- Cobre las Cruces S.A.U - España

1.9 Premios y Certificaciones

A lo largo de la historio de la empresa, se ha obtenido una seria de premios y certificaciones (Figura 03) que realzan la imagen y solidez de la compañía. Dentro los reconocimientos por parte de los clientes se pueden mencionar los siguientes:

- Premio HSE PERFORMANCE AWARD 2011-2013 como mejor contratista de construcción – Cliente Jacob / Chinalco, proyecto Toromocho.
- Premio de contratista del mes del Beyond Zero Performance Award Cliente Jacob / Chinalco, proyecto Toromocho.
- Reconocimiento de cliente Minsur a nuestra contribución en el logro de los 2 millones de horas hombre trabajadas sin accidentes incapacitantes en el proyecto Pucamarca.
- Reconocimiento por nuestro aporte al logro de 2 millones de horas hombre laboradas sin accidentes incapacitantes. – Cliente Hudbay / Ausenco, proyecto Constancia
- Premio del XVI Concurso Nacional de Seguridad Minera en la categoría Minería a tajo abierto - Cliente compañía minera Gold Fields La Cima S.A, proyecto Cerro Corona
- Premio a la excelencia RIMAC 2013 categoría "Minería y Manufactura".
- Premio a la destacada y notoria labor en la prevención, salud ocupacional y control de riesgos laborales RIMAC 2015
- Reconocimiento 2016 al nivel de gestión de seguridad logrado en los trabajos de construcción de depósito de relaves filtrado, no registrando accidentes con tiempo perdido durante las 770,000 horas hombre trabajadas que se invirtieron en esta obra – Cliente Buenaventura.

- Reconocimiento Gestion de Seguridad 2016, por aprobar al 100% en la evaluación de gestión de seguridad y salud ocupacional – Cliente Shougang Hierro Perú.
- Felicitaciones Gestion de Seguridad 2016, por haber cumplido con 150,000 horas hombre trabajadas sin eventos con tiempo perdido – Cliente Pacasmayo.
- Reconocimiento Gestion de seguridad 2016, por haber alcanzado 2 millones de horas hombre trabajadas sin accidentes incapacitantes – Cliente UNACEM.

Figura 03. Reconocimientos obtenidos por la empresa.
Fuente: Recuperado de http://sanmartin.com/gestion-de-seguridad/#premios-reconocimientos

Respecto a las certificaciones, San Martin Contratistas Generales S.A. cuenta con diversas certificaciones como la Trinorma (Figura 04) y otras como:

- Certificación ISO 9001: 2015
- Certificación OHSAS 18001:2007
- Certificación ISO 14001:2015
- Certificación ABE
- Certificación ISO 37001:2016

Figura 04. Certificaciones obtenidas y actualmente vigentes.
Fuente: Recuperado de http://sanmartin.com/nosotros/#certificaciones

1.10 FODA de la Empresa

La figura 05 muestra el FODA de la empresa, la cual fue elaborada en reunión en conjunto con la gerencia general y gerentes funcionales para ser presentada en la reunión de alineamiento que tiene la empresa de forma anual.

Figura 05. FODA San Martin Contratistas Generales S.A.
Fuente: Recuperado del Portafolio Review Process 2016, San Martin Contratistas Generales S.A.

Capítulo 2. Justificación del Tema

2.1 Alcance del Trabajo

El presente trabajo tiene como alcance el área de administración y control, la cual tiene a cargo la gestión del administrador de proyecto en todas las sedes de la empresa, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Asimismo, incluye la gestión administrativa en los proyectos donde San Martin se encuentre como titular de algún consorcio.

2.2 Importancia del Tema Presentado

La gestión administrativa en los proyectos de construcción, minería o infraestructura a cargo del administrador de proyecto juega un rol importante para las actividades de la empresa San Martin Contratistas Generales S.A., ya que no solo lidera un área de soporte en la operación sino que también tiene a su cargo y responsabilidad el asegurar las facilidades (materiales, permisos y accesos, dotación de personal, facilidades de infraestructura y temas administrativos / Financieros / contables) para que los trabajos se puedan desarrollar correctamente. La demora en algunas de estas variables podría ocasionar que las actividades productivas se desplacen, ocasionando penalidades contractuales con el cliente, sobrecostos que impactarían a la organización sin mencionar el daño reputacional de la empresa; en contraparte, una buena gestión podría beneficiar a la empresa a través de un reconocimiento por parte del cliente o en algunos casos hasta con un reconocimiento económico por termino anticipado del proyecto. Del mismo modo, la gestión administrativa debe garantizar el cumplimiento de todos los lineamientos, procedimientos y controles que las áreas funcionales de sede central hayan establecido, con lo cual cualquier incumplimiento a los mismos podría generar pérdidas económicas a la empresa, multas o hasta la paralización de las operaciones.

En lo que respecta a las facilidades para la ejecución de los proyectos, el administrador de proyecto debe liderar junto a su equipo una seria de actividades que van desde la contratación de personal, implementación de campamentos e infraestructura en lugares remotos hasta coordinaciones de llegada de materiales y equipos. Estas actividades denominadas muchas veces como actividades de pre-construcción están incluidas en el cronograma de ejecución de los proyectos y forma parte del primer hito del proyecto (Figura 06), el cual muchas veces es un hito penalizable por el cliente. Respecto al plazo de estas actividades por lo general se manejan periodos de entre 15 a 30 días, lo cual obliga a todo administrador a realizar una buena planificación con las diversas áreas internas y externas a San Martin Contratistas Generales S.A.

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración
1		CRONOGRAMA CONTRUCCION PAD CLIENTE BUENAVENTURA	411 días
2		HITOS INTERNOS	3 días
3		ADJUDICACION DE PROYECTO	1 día
4		INICIO DE PROYECTO / KOM	1 día
5		TERMINO DE PROYECTO	1 día
6		ACTIVIDADES PRE-CONTRUCTIVAS / ADMINISTRACION	44 días
7		INSTALACIONES TEMPORALES	18 días
8		INSPECCION Y CONDIRMACION PARA INSTALACION DE CAMPAMENTOS	2 días
9		PLAN DE DISTRIBUCION GENERAL	2 días
10		APROBACION DE DISTRIBUCION TEMPORAL	1 día
11		GESTION DE ADQUISICION DE OFICINAS Y ALOJAMIENTOS TEMPORALES	2 días
12		MOVILIZACION DE INFRAESTRUCTURA TEMPORAL	7 días
13		PLAN DE COMPRAS PARA ARRANQUE TEMPRANO	2 días
14		VERIFICACION DEL CHEKLIST DE ARRANQUE ADMINISTRATIVO	2 días
15		GESTION DE PERSONAL	26 días
16		DEFINICION DEL HISTOGRAMA DE PERSONAL	3 días
17		RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EMPLEADO	20 días
18		RECLUTAMIENTO DE PERSONAL OBRERO / COMUNIDAD	20 días
19		DEFINICION DE CLINICAS AUTORIZADAS POR CLIENTE	1 día
20		GENERACION DE EMO	2 días
21		ACTIVIDADES DE CONSTRUCCION	364 días
22		MOVIMIENTO DE TIERRAS	145 días
23		EXCAVACION DE TOP SOIL	50 días
24		EXCAVACION DE INADECUADO	50 días
25		RELLENO ESTRUCTURAL	45 días
26		REVESTIMENTO	160 días
27		RELLENO BAJA PERMEABILIDAD	60 días
28		INSTALACION DE GEOMEMBRANA	30 días
29		SOBREREVESTIMIENTO	40 días
30		BASE DE RODADURA	30 días
31		FASE POST OPERATIVA	44 días
32		CAMINATA DE CONSTRUCCION	2 días
33		CAMINATA DE TARJETA NARANJA	2 días
34		DESMOVILIZACION DE EQUIPOS	20 días
35		DESMOVILIZACION DE CAMPAMENTOS TEMPORALES	20 días
36		PROCESO DE CIERRE ADMINISTRATIVO	15 días

Figura 06. Gestión administrativa en el cronograma de ejecución de proyecto.
Fuente: Cronograma de proyecto PAD 2019 – Cliente Buenaventura, San Martin Contratistas Generales S.A.

En cuanto al cumplimiento de los procedimientos, lineamientos y controles, el administrador juega un rol importante en proyecto ya que representa a las áreas de soporte en sede central y con ello debe garantizar que no exista desviaciones en su proyecto. La figura 07, se muestra un ejemplo de la información del área de capital humano que el administrador debe asegurar durante su gestión.

ITEM	ACTIVIDAD DEL AREA DE PERSONAL	ENTREGABLE	CUMPLIMIENTO
1	**PREVENCION DE RIESGOS LABORALES**		MENSUAL
1.1	Reporte de medidas disciplinarias	Reporte mensual de casos	
2	**ATRACCION DE TALENTO**		SEMANAL
2.1	Cumplimiento de matriz de requerimientos en obra	Matriz actualizada	
3	**ADMINISTRACION DE PERSONAL**		MENSUAL
3.1	Apertura de files de personal	Files completos	
3.2	Entrega de contratos firmados y envio al area de AP del cargo de entrega	Cumplimiento de entrega	
3.3	Asegurar que cada goce vacacional de los trabajadores cuente con la hoja de movimiento respectiva	Hoja de movimiento de vacaciones firmada	
4	**PLANILLAS**		MENSUAL
4.1	Registro oportuno (24HRS) del ingreso del personal en el sistema SAP	Resultado de la evaluacion del area de planillas	
4.2	Registro oportuno (48 HRS) de ceses del personal en el sistema SAP		
4.3	Control de reintegros por omision en el proceso de remuneraciones realizado al personal		
4.4	Control de pagos extornados por el ingreso incorrecto de las cuentas de los colaboradores		
5	**BIENESTAR SOCIAL**		MENSUAL
5.1	Reporte y registro oportuno de DM	Reporte de descansos medicos	

Figura 07. Entregables del administrador – Área de Personal
Fuente: Elaboración propia.

Por lo antes expuesto, la gestión del administrador de proyecto juega un rol importante en las operaciones de la empresa San Martin Contratistas Generales S.A., es por ello, que dentro de sus principales funciones se puede mencionar:

2.2.1 Reporte Operacional

- Asegurar la correcta implementación y funcionamiento de todos los recursos y servicios del área de soporte necesarios para el arranque, ejecución y cierre de proyectos, según los lineamientos establecidos por sede central.
- Reportar oportunamente las alertas y desviaciones del área de soporte (Almacén, SSGG, administración y capital humano) al gerente de proyecto y áreas matriciales.
- Liderar de manera permanente el cumplimiento a los controles de cada área de soporte mediante muestreos inopinados.
- Controlar y optimizar el gasto general asignado durante la ejecución del proyecto.
- Liderar el cumplimiento de las políticas de la empresa.
- Supervisar el cumplimiento y dar seguimiento a los lineamientos del proceso de reclutamiento, selección e ingreso de personal a nivel organizacional.
- Implementar y garantizar las condiciones de seguridad en las instalaciones del proyecto, con el fin de eliminar el riesgo de robos en las instalaciones.

2.2.2 Reporte Funcional

- Informar sobre los incumplimientos a los lineamientos a su jefe funcional para su posterior aplicación plan de acción.
- Asegurar la entrega de reportes / entregables a su cargo, de acuerdo con los lineamientos definidos por su jefe funcional.
- Reportar periódicamente el avance del plan de arranque y cierre de proyecto.
- Validar y entregar toda la documentación al cierre de proyecto y de acuerdo con los procesos establecidos.

2.3 Objetivos: General y Específicos

Para el presente trabajo, se ha establecido los siguientes objetivos:

2.3.1 Objetivo General:

- Potenciar la gestión del administrador de proyecto en la empresa San Martín Contratistas Generales S.A.

2.3.2 Objetivos Específicos:

- Potenciar el perfil de puesto del administrador de proyecto acorde a las nuevas estrategias de la empresa, así como acompañarlo de un indicador de desempeño para hacer trazable su gestión.
- Implementar una línea de sucesión administrativa con el perfil potenciado esperado.
- Asegurar lineamientos administrativos que aseguren el control de la gestión administrativa durante todo el proyecto.

2.4 Participación en el Proyecto

La participación en el proyecto (pasado) fue el de líder del mismo, para lo cual se tuvo como patrocinador a la gerencia de Administración y Finanzas. Como responsable del área de administración y control tuve la responsabilidad de establecer la estrategia de gestión de cambio del área, así como proponer las oportunidades de mejora que se detallan en el presente documento. Para poder medir el avance de la propuesta de mejora, se incluyó esta variable dentro de mi Balance Scorecard, tal como se muestra en la figura 08; este indicador se establece al inicio de cada año para medir mi desempeño dentro de la organización.

KPI Estratégicos	Unidades	Peso	META 2017	Cierre	Tipo	Rendimiento		Resultado
BSC Jefatura Administración de Obra								0.0%
PERSPECTIVA FINANCIERA		15.0%						0.0%
Ahorro de los Gastos Generales de proyectos	%	5.0%	5.00%		Min	n.d.	n.d.	n.d
Gasto administrativo	Unid. Monetarias	10.0%	990,001		Min	n.d.	n.d.	n.d
PERSPECTIVA CLIENTES								
PERSPECTIVA DE PROCESOS		75.0%						0.0%
Cumplimiento de cierre administrativo proyectos	Meses	10.0%	2.00		Max	n.d.	n.d.	n.d
ERI	%	10.0%	100.0%		Max	n.d.	n.d.	n.d
Contratos de obra vigentes servicios	%	10.0%	98%		Max	n.d.	n.d.	n.d
Mejora desempeño Administración de Obra	%	10.0%	8.0%		Max	n.d.	n.d.	n.d
Reforzar Gestión de la Administración de Obra	% Cumpl	30.0%	100.0%		Max	n.d.	n.d.	n.d
Obs Aud. Rojas Vencidas Abiertas	% Cumpl	5.0%	100%		Max	n.d.	n.d.	n.d
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		10.0%						0.0%
Clima Laboral GPTW GAF	%	5.0%			Max	n.d.	n.d.	n.d
Vacaciones vencidas	%	5.0%	0%		Max	n.d.	n.d.	n.d

Figura 08. Balance Scorecard del área de administración y control, 2017.
Fuente: Leon-Prado, S. (12 de mayo, 2017) Re: BSC 2017[Mensaje en una lista de correos electrónicos]. Recuperado de https:// sleonprado@sanmartinperu.pe

Capítulo 3. Presentación del Área Funcional en el que se Desarrolló el Proyecto

3.1 Descripción del Área Funcional Completa

La gerencia de administración y finanzas (GAF) es un área que brinda soporte a la empresa y a las operaciones; para ello, está compuesta por 02 subgerencias, 06 jefaturas y 01 coordinador que le reportan directamente (Figura 09). Para el presente trabajo, se tomará como análisis el área de administración y control, la cual reporta a la gerencia de administración y finanzas y está a mi cargo como jefe central de administración de proyectos desde el mes de mayo del 2016.

El área de administración y control tiene como misión el "Asegurar un óptimo desempeño de la gestión administrativa y del control en la infraestructura de todas las sedes de la empresa en función a los acuerdos contractuales; tanto a nivel nacional como internacional". Para poder lograr esta misión, el área está compuesta por 02 coordinadores de control administrativo y un asistente de control administrativo, quienes bajo mi jefatura damos soporte a la empresa en términos administrativos y para lo cual se tienen definidas las funciones específicas de cada puesto como se muestra en los anexos 02, 03 y 04 respectivamente. Asimismo, hay que mencionar que el área de admnistracion y control tiene a su cargo a los administradores de proyecto (reporte funcional) y su respectiva gestión dentro de los proyectos.

3.2 Características, Objetivos del Área

El área de administración y control tiene como objetivo principal el "Planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones administrativas, financieras, contables, logísticas y de recursos humanos en los proyectos, a fin de garantizar la adecuada gestión de estas con miras a lograr una operación eficiente".

Para lograr este objetivo, el área ha desarrollado y se apoya de 03 lineamientos principales:

1. Lineamiento para el arranque administrativo de un proyecto
2. Lineamientos de gestión administrativa durante la ejecución del proyecto
3. Lineamiento para el cierre administrativo de un proyecto.

Estos documentos establecen los lineamientos con el fin de garantizar una correcta gestión administrativa (arranque, ejecución y cierre) en los proyectos, considerando la interacción de las diversas áreas de soporte. Asimismo, tiene como alcance a todos los proyectos de San Martin, consorcios donde San Martin es la titular o se encuentra consorciada, así como para los proyectos donde la empresa tenga presencia internacional.

La implementación, ejecución y control de estos lineamientos (así como sus documentos relacionados), son parte de las funciones del área de administración y control, la cual se supervisan a través de los coordinadores de control administrativos y mediante las visitas programadas a los proyectos (supervisión administrativa). Como resultado de las visitas de supervisión, se generan informes de visita y planes de acción a las observaciones encontradas, lo cual se consolidan de manera periódica en reportes de gestión e indicadores de desempeño que se presentan a la gerencia de administración y finanzas y a las gerencias relacionadas (dependiendo de los hallazgos encontrados en las visitas).

El área de administración y control es responsable del buen desempeño del área administrativa en los proyectos (administración, almacén, servicios generales y capital humano), la cual está liderada por el administrador de proyecto. Cabe mencionar que, en el

mes de febrero del 2018 y como resultado del crecimiento de la empresa y de sus operaciones, se modificó la estructura de reporte en proyectos y se implementó una estructura matricial (Figura 10) incorporando un reporte funcional desde sede central.

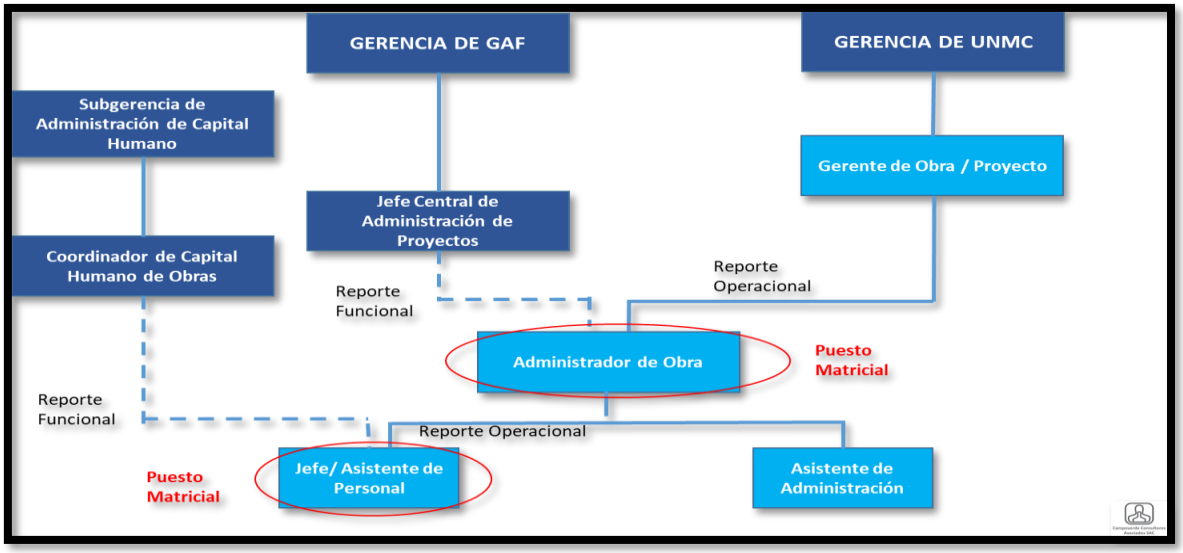

Figura 10. Estructura Matricial
Fuente: Recuperado del Portafolio Review Process 2018, San Martin Contratistas Generales S.A.

Con esta modificación de reportes, la administración de proyecto continúa liderando la gestión de soporte en proyecto, pero se añadió un reporte funcional de las áreas especialistas de sede central, como lo son las de desarrollo organizacional y almacenes y transporte, las cuales refuerzan los procesos de esas áreas a través del administrador de proyecto y con el seguimiento de sede central.

3.3 Organigrama del Área Funcional y Descripción de las Funciones

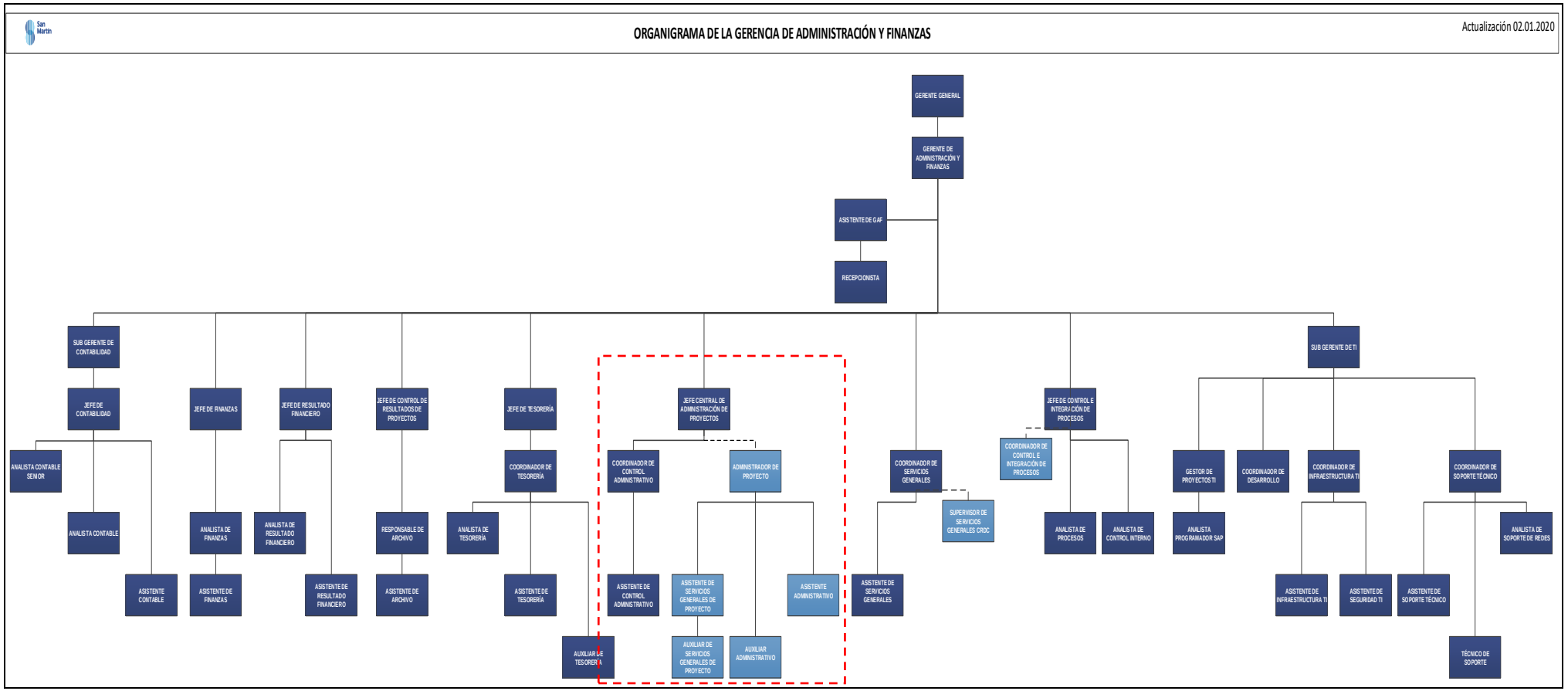

Figura 09. Organigrama de Gerencia de Administracion y Finanzas
Fuente: Sistema integrado de Gestión, San Martin Contratistas Generales S.A

Dentro de las principales funciones del área de administración y control se puede mencionar las siguientes:

- Participar en la elaboración de planes estratégicos y operativos.
- Elaborar planes de trabajo de acuerdo con lineamientos establecidos por la GAF.
- Elaborar propuesta de presupuesto para el área, de acuerdo con lineamientos estratégicos y planes establecidos.
- Elaborar y actualizar los instructivos, procedimientos y formatos para mejorar y controlar la gestión administrativa de todas las sedes de la empresa.
- Participar en la definición de lineamientos con las áreas funcionales y asegurar su cumplimiento en proyectos, tanto a nivel nacional como internacional.
- Elaborar propuestas de organización del trabajo y dotación de personal para el área a su cargo y en función a las necesidades de las sedes de la empresa.
- Definir el plan de rotación de personal a cargo entre todas las sedes de la empresa.
- Ejecutar el presupuesto asignado de acuerdo con lineamientos establecidos.
- Participar en las reuniones de arranque de los proyectos/obras con el fin de conocer las características de este y determinar la conformación del equipo de administración y de la infraestructura necesaria.
- Dirigir los planes de arranque, ejecución y cierre administrativos de todas las sedes de la empresa.
- Brindar el soporte en la gestión administrativa para asegurar el cumplimiento de las metas operativas en todas las sedes de la empresa.
- Definir e implementar en coordinación, con gerencias funcionales, los indicadores de control para medir el desempeño administrativo en los proyectos/obras.
- Medir el desempeño de acuerdo con KPI´s establecidos.

- Participar de las reuniones de coordinación con el cliente para el cumplimiento de medidas administrativas en [los proyectos/obras.] todas las sedes de la empresa.
- Definir y realizar un plan de visitas (nacional e internacional) a los proyectos/obras para verificar cumplimiento de procedimientos, directivas y políticas de la empresa para elaborar el informe de visita al proyecto.
- Dirigir y organizar reuniones periódicas con el personal de proyectos, a fin de identificar cualquier dificultad o requerimiento por parte del proyecto.
- Asegurar la implementación de iniciativas de eficiencia en costos indirectos en todas las sedes de la empresa.
- Asegurar el mantenimiento preventivo y correctivo de toda la infraestructura de la empresa (instalaciones auxiliares, mobiliario, servicios relacionados, entre otros).
- Definir los entregables a ser reportados a sede por todas las sedes de la empresa.
- Presentar informes sobre el desempeño de la gestión administrativa de los proyectos a los gerentes de proyectos, gerentes de negocio y gerencias funcionales.

Capítulo 4. Análisis Crítico y Planteamiento de Alternativas

4.1 Identificación de la Situación Previa al Proyecto

A raíz de la adquisición del 51% de las acciones de San Martin por parte de la empresa ICA S.A. B en el año 2012, la empresa inició un cambio de cultura organizacional, dejando de ser una empresa familiar y convirtiéndose en una empresa mejor estructurada y con visión estratégica. En tal sentido, la empresa empezó a reformular sus procedimientos, lineamientos, así como la forma de gestionar los nuevos proyectos adjudicados, lo cual se vio reflejado en la evolución de la venta y margen (Figura 11).

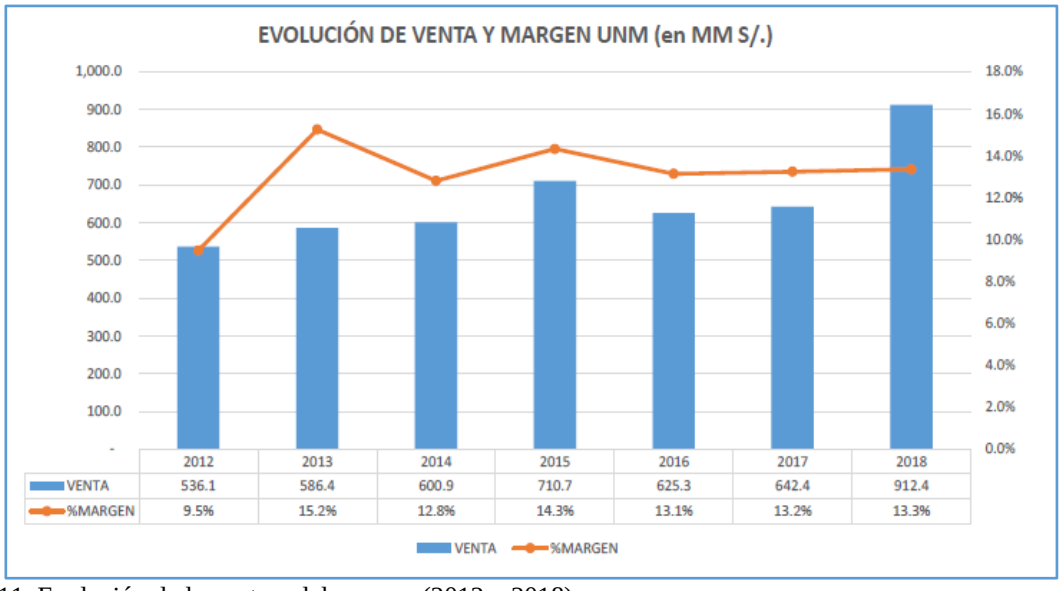

Figura 11. Evolución de la venta y del margen (2012 – 2018).
Fuente: Recuperado del Portafolio Review Process 2018, San Martin Contratistas Generales.

Sin embargo, esta evolución también empezó a reflejar que el área de administración aún no estaba preparada acorde a las expectativas del negocio, ya que se empezó a evidenciar incumplimientos a los nuevos procedimientos y lineamientos, así como demoras en los procesos administrativos (arranque, ejecución y cierre), lo cual

empezó a impactar en el resultado de los proyectos. La visión del administrador para el área de operaciones empezó a deteriorarse y su percepción de esta era de un área ejecutora más que de gestión y soporte para el negocio. Los administradores que lideraban los proyectos eran profesionales que en su mayoría habían iniciado junto con la compañía, teniendo un tiempo de permanencia en la compañía entre 10 a 20 años.

Para identificar el problema, en primer lugar, se procedió a realizar reuniones con las 09 gerencias de la organización con el fin de conocer la percepción de la calidad del servicio del administrador, así como conocer sus expectativas de nivel de servicio del área. El resultado de estas reuniones dio como resultado que el 90% de las gerencias descalificaban a los administradores como área de apoyo para la operación, así como coincidían en algunas observaciones acerca de los mismos, lo cual detallo en la figura 12.

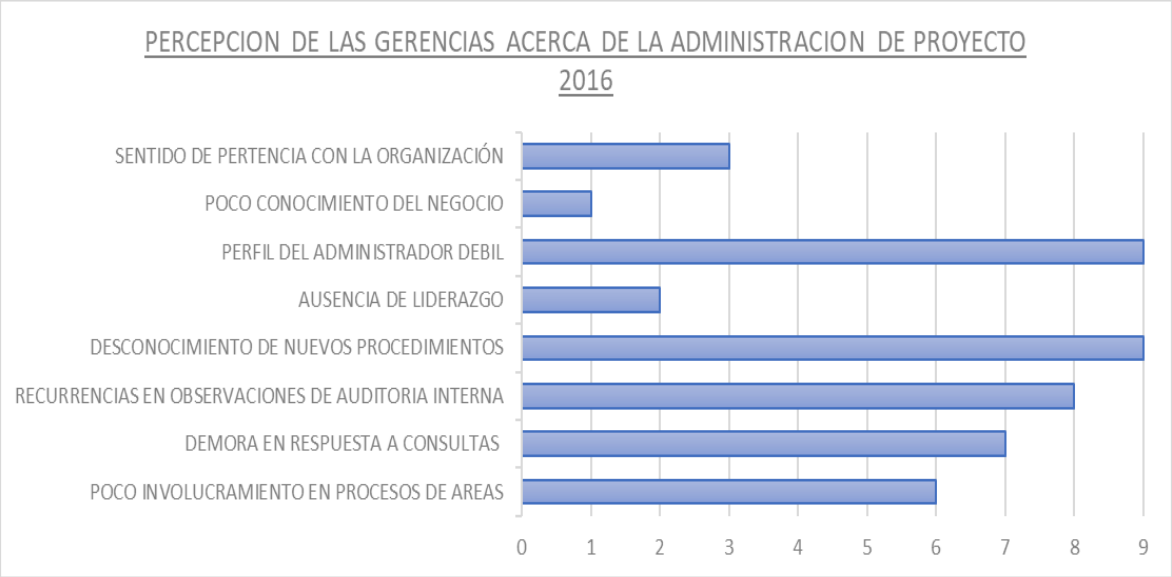

Figura 12. Percepción de las gerencias acerca de la gestión del administrador de proyecto - 2016.
Fuente: Patton, Michael Q. (2002). Qualitative Research & Evaluation Methods, London.

Respecto a las expectativas de las gerencias, su requerimiento era el de contar con área administrativa consolidada, capaz de representar a sus áreas en los proyectos, así como de velar por el cumplimiento de los procedimientos y procesos que estas implican. Por otro lado, la gerencia de unidad de negocios minería y construcción agregó la necesidad de revisar los procedimientos internos del área administrativa, ya que era recurrente la demora en los arranques y cierres de proyecto, lo cual le estaba generando costos no planificados y hasta penalidades con los clientes. Se comentó que, en el primer semestre del 2016, de los 4 proyectos de construcción el 75% tuvieron retraso de 01 mes en relación con el cronograma inicial debido a demoras por la parte administrativa. En cuanto a los proyectos de minería, el gerente indicó que la demora en el cierre de algunas operaciones le habían ocasionado tener que asumir costos de alrededor de $ 70,000 por concepto de equipos no desmovilizados, standby de plataformas y alquileres, afectó su resultado de proyecto.

En segundo lugar, se procedió a organizar visitas a los 13 proyectos nacionales vigentes en esa fecha, con el fin de conocer al equipo de administración de proyecto (administrador de proyecto, asistente de administración, área de personal, área de almacén y SSGG). Cabe mencionar que previo a realizar los viajes se revisó los perfiles de puesto para conocer el alcance de las funciones y responsabilidades, así como se analizó el tiempo de servicio de los colaboradores, lo cual se muestra en la figura 13.

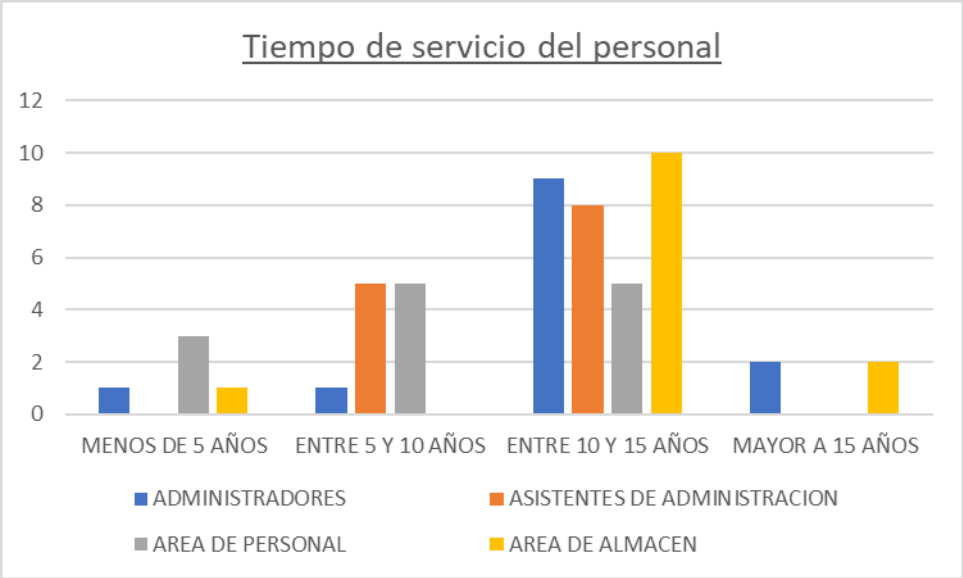

Figura 13. Tiempo de servicio del personal administrativo al 2016
Elaboración: Propia

Durante las visitas a los proyectos, se procedió a entrevistar a cada uno de los miembros del equipo con el fin de verificar sus conocimientos del área, conocer sus expectativas, así como a realizar una rápida revisión a sus procesos de área con el fin de medir el cumplimiento de los procesos administrativos. En relación con las entrevistas y verificación de conocimientos, se puede comentar lo siguiente:

1. Del total de asistentes de administración (13), solo el 15% tienen proyección de crecimiento, el resto de personal tiene poco conocimiento del tema administrativo o no está interesado en cambiar de posición (línea de carrera).
2. De la revisión a los procedimientos administrativos, se encontró que la totalidad de proyectos no cumplía con más del 50% del formato de verificación. Las causas de este incumplimiento fueron desconocimiento o falta de involucramiento a los controles de área.
3. Del total de los 13 administradores de proyecto, solo el 31% de los mismos involucra a su equipo en los temas de área, quedando la decisión a criterio del

administrador.

4. El 70% de los administradores tienen amonestaciones en sus files por incumplimiento a procedimientos.
5. Se pudo percibir poca predisposición al cambio de parte del equipo administrativo.
6. De presentarse nuevos proyectos, no se cuenta con personal habilitado lo cual impactaría al proceso operativo.

4.2 Análisis de la Problemática

Revisando el performance del administrador antes del inicio del proyecto de mejora, se pudo observar incumplimientos en los controles internos los cuales impactan en los resultados de la empresa. Para efecto de este análisis, se ha tomado 02 ejemplos de estos incumplimientos en la gestión:

4.2.1 Incumplimiento en la exactitud del registro de inventarios (ERI).

La exactitud del registro de inventarios (ERI), mide la precisión en el control de los stocks de la compañía, para ello, mensualmente el administrador de proyecto debe realizar una verificación al stock de su proyecto y asegurar que los stocks del sistema concuerden con los físicos. En la tabla 01, se puede observar que en el 2016 el administrador no controlaba este lineamiento, teniendo en cuenta que los inventarios en la compañía representaban alrededor de S/. 34,920,000.

Tabla 01

Desempeño del ERI 2016

	PROYECTOS DE CONSTRUCCION	PROYECTOS MINEROS
	2016	2016
Enero	26.3%	70.0%
Febrero	0%	61%
Marzo	0.0%	54.0%
Abril	0.0%	90%
Mayo	0.0%	87.0%
Junio	92.7%	90.0%
Julio	91%	92.0%
Agosto	71%	99.5%
Setiembre	53.0%	99%
Octubre	90.0%	99%
Noviembre	93.0%	99.0%
Diciembre	100.0%	99%
Meta del año	*90%*	*90%*
RESULTADO ANUAL	**51.4%**	**86.6%**

Nota: El resultado del control de ERI 2016 demuestra una inacción de la administración en verificar sus stocks.
Fuente: Sistema integrado de Gestión, San Martin Contratistas Generales S. A.

Como se puede apreciar en la tabla 01, la meta propuesta para el año 2016 fue de 90% de cumplimiento para el caso de los proyectos de construcción y 90% para los proyectos mineros; sin embargo, al cierre del año se obtuvo un porcentaje promedio de 51.4% para construcción y 86.6% para los proyectos mineros, lo cual significa que no se está llevando un control adecuado en los inventarios y existe riesgo de perdidas por falta de control.

4.2.2 Incumplimientos de procesos internos

El área de administración es responsable de garantizar el cumplimiento de los controles de cada área funcional de la compañía, en tal sentido, un incumplimiento podría originar perdidas monetarias en los resultados. En la figura N 14, se puede observar el total de observaciones por cada proceso identificadas durante las supervisiones administrativas a los proyectos del último trimestre del

2016 y con su respectivo nivel de criticidad.

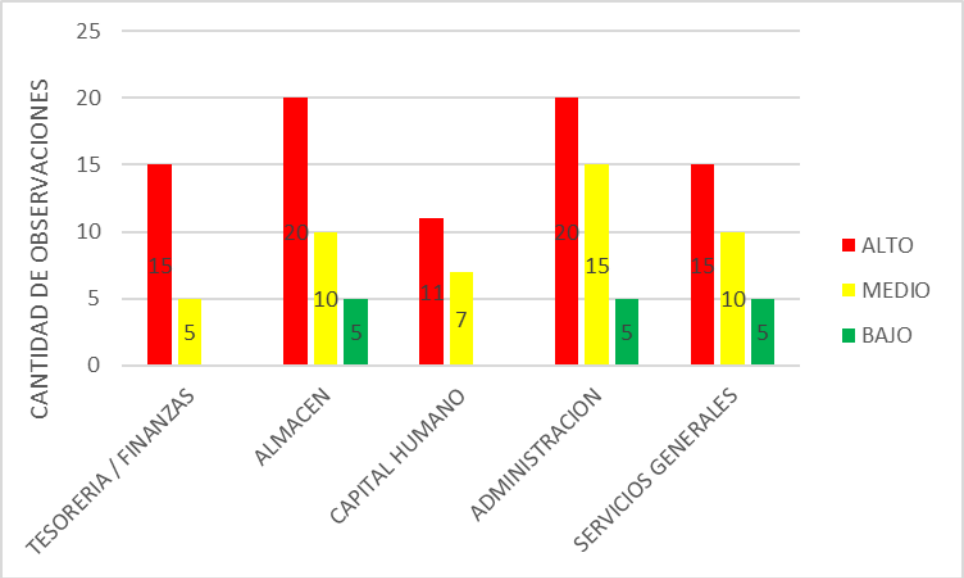

Figura 14. *Incumplimientos en los procesos – Periodo 2016*
Fuente: Informe de supervisión administrativa 2016. Elaboración propia

Respecto al grado de criticidad en las observaciones, la compañía en conjunto con el área de auditoría interna a determinado ciertas condiciones para definir las mismas:

- Criticidad baja: Los cuales tienen un impacto menor o igual a $ 3,500
- Criticidad media: Los cuales tienen un impacto entre $ 3,500 y $ 10,000
- Criticidad alta: Los cuales tienen un impacto mayor o igual a $ 10,000

4.3 Planteamiento de las Alternativas de Solución

Para poder establecer las alternativas de solución al problema antes mencionado, se procedió a elaborar un FODA de la gestión administrativa actual como resultado de las visitas que se realizaron a las operaciones y con el objetivo de establecer una línea base sobre la cual trabajar el plan de acción. La figura 15, muestra las principales características del equipo administrativo actual.

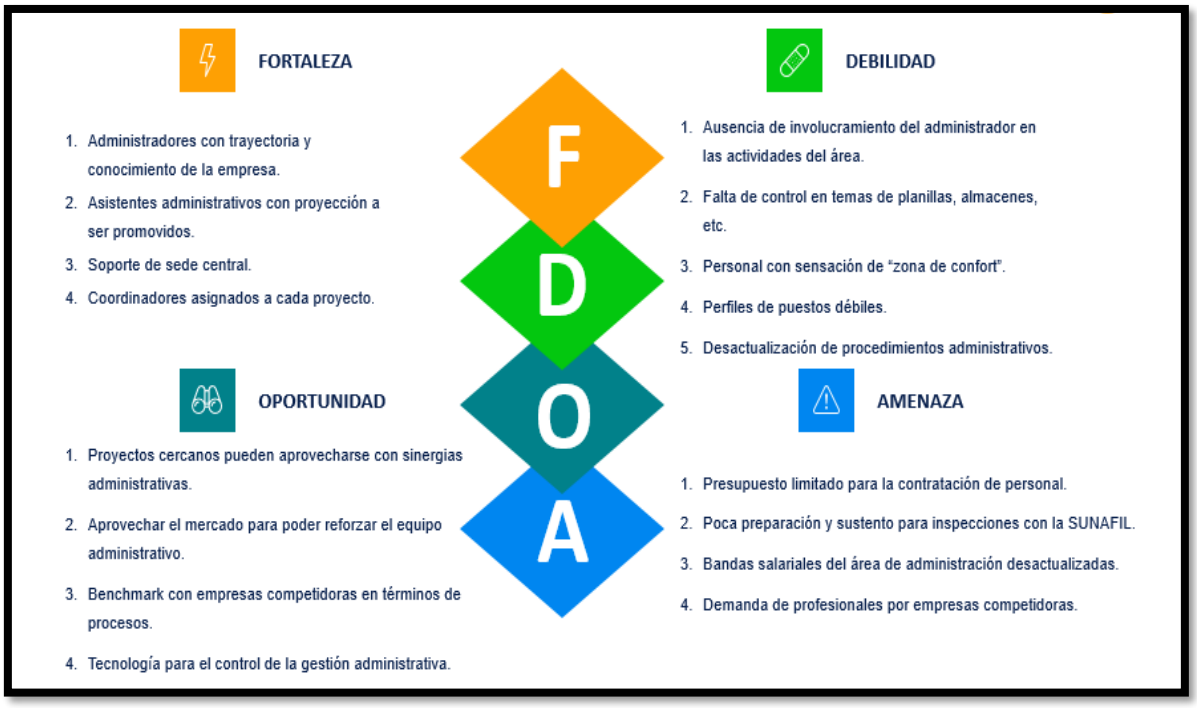

Figura 15. FODA de la gestión administrativa, 2016.
Fuente: Elaboración Propia.

Es bueno mencionar que esta información se presentó a la gerencia general, así como a las demás gerencias de la empresa durante uno de sus comités, y tuvo como objetivo establecer el inicio del plan de trabajo que se tenía bosquejado para potenciar el perfil de puesto y gestión administrativa.

Del mismo modo, se procedió a elaborar y presentar un planteamiento estratégico basado en el FODA presentado, tal como se muestra en la figura 16.

Figura 16. Planteamiento estratégico basado en el FODA desarrollado de la gestión administrativa, 2016. Fuente: Elaboración Propia.

Las propuestas de alternativas de solución planteadas fueron:

- **Como primera propuesta**, se consideró la revisión y actualización de los procedimientos administrativos, así como del perfil de puesto del personal administrativo de acuerdo con las nuevas expectativas de la empresa. Estos cambios antes señalados estarían acompañados de la implementación de un indicador de desempeño (KPI) que consolide todo el alcance de la gestión del administrador de proyecto y poder mapear su desempeño de manera anual, así como evidenciar desviaciones en donde poner atención como área funcional y darle el soporte del caso.

  Es importante mencionar que este indicador es transversal al ser elaborado en conjunto con las demás áreas de soporte de la compañía (capital humano, logística y áreas de administración) así como incluye una evaluación del gerente de proyecto como cliente interno.

La Figura 17, muestra el indicador de desempeño del 2017; es bueno mencionar que este indicador también está incluido en la evaluación de desempeño del área que lidero, así como es presentado a mi gerencia de Administración y Finanzas y a la gerencia general.

KPI ADMINISTRADOR DE PROYECTOS - 2017			META	8.00		
ITEM	**INDICADORES**	**PERIODO DE EVALUACION**	**RESULTADO**	**PESO**	**CUMPLIMIENTO**	**AREA RELACIONADA**
1	Contratos de Servicios Generales	Mensual	0.00	10%	0.00	Administración
2	Evaluación de desempeño (Incluye evaluación de áreas Matriciales y Operaciones)	Trimestral	0.00	5%	0.00	Administración
3	Levantamiento Observaciones Supervisión de Adm. De proyectos y de Auditoria Interna (Si aplica)	En base a cada Supervisión	0.00	10%	0.00	Administración
4	Generación de Ahorros en Gastos Generales	Semestral	0.00	15%	0.00	Administración
5	Verificación Cumplimiento Obligaciones Laborales subcontratistas	Mensual	0.00	10%	0.00	Capital Humano
6	Cobertura de Obreros cubiertos en plazo	Mensual	0.00	20%	0.00	Capital Humano / A.Talento
7	Registro correcto de los tareos dentro de los plazos establecidos	Mensual	0.00	10%	0.00	Capital Humano / Planillas
8	% Cumplimiento de check list de Supervision Almacen	Mensual	0.00	10%	0.00	Logística / Almacén
9	Promedio de Tiempo de desfase en Emision de Vale de Entrada	Mensual	0.00	10%	0.00	Logística / Almacén
			Total:	**100%**	**0.00**	

Figura 17. Indicador de desempeño (KPI) del administrador de proyecto
Fuente: Luna Cardenas, R. (03 de febrero, 2017) Re: KPI Administradores de proyecto 2017[Mensaje en una lista de correos electrónicos]. Recuperado de https:// rluna@sanmartinperu.pe

- **Como segunda propuesta,** se consideró implementar una línea de sucesión administrativa con el perfil potenciado, para ello, se tuvo pensado:

  Reclutar jóvenes profesionales recién egresados y con ciertas habilidades blandas tales como: gestión del cambio, comunicación efectiva, trabajo en equipo y resolución de problemas, para luego proceder a su formación interna en todos los lineamientos y procedimientos de las áreas de soporte. Finalmente se procede a enviarlos a proyectos para que culminen su formación práctica. Este proceso de formación se ha denominado “Programa de formación SM”.

  Finalmente, y como alternativa adicional se propuso la propuesta de reclutar administradores senior y con experiencia en el sector, con esto se podría abordar el tema de gestión y resultados a corto plazo, así como revertir la imagen de la gestión administrativa actual.

4.4 Desarrollo de las Etapas del Proyecto

Para poder potenciar la gestión del administrador de proyecto, se propuso 03 etapas para garantizar el plan de acción, las cuales se muestran en la figura 18.

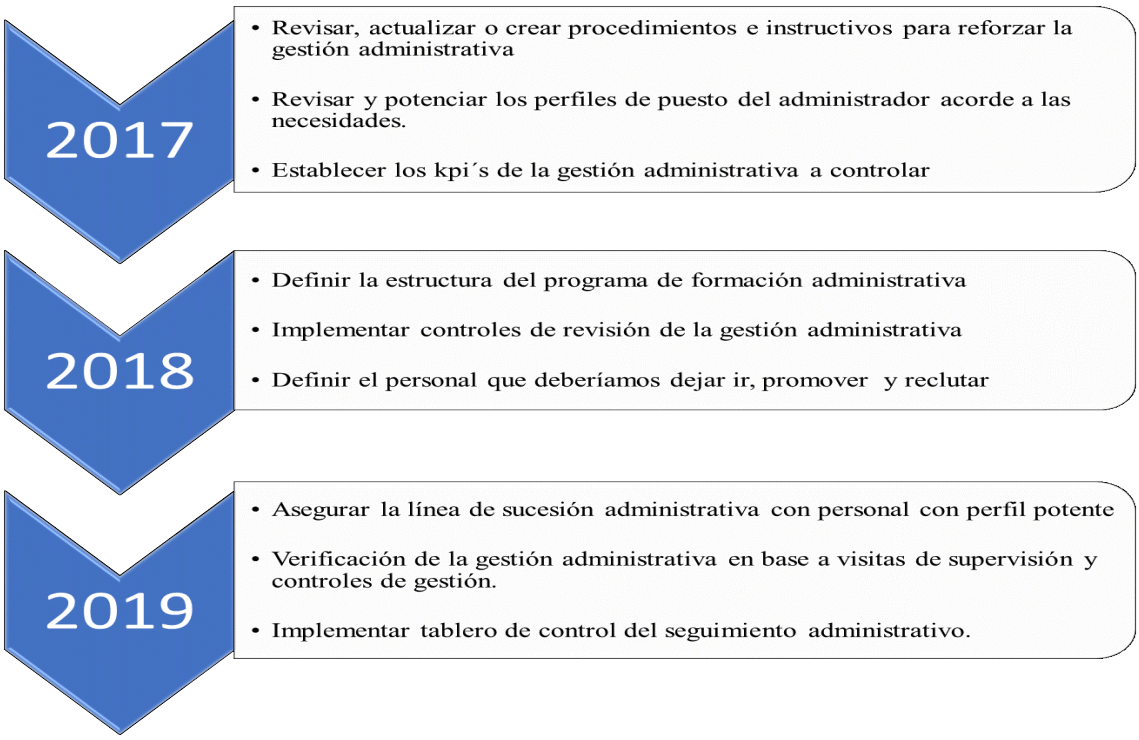

Figura 18. Etapas del plan para mejorar el perfil y gestión del administrador de proyecto en San Martin Contratistas Generales S.A.
Fuente: Elaboración Propia

Capítulo 5. Implementación de la Propuesta

5.1 Calendario de Actividades

La Figura 19, muestra el cronograma de las actividades a un nivel 1, es decir, se muestra las principales actividades o entregables del proyecto. Dentro del cronograma, se puede visualizar algunas actividades predeterminadas o que se repiten de forma anual, tales como la revisión de oportunidades de mejora y lecciones aprendidas, así como el establecimiento de indicadores de gestión (para establecer la medición del desempeño del administrador de proyecto del año). Estas dos actividades fueron muy importantes para el proyecto, ya que ayudaron a realinear los objetivos tomando en cuenta lo avanzado en el año anterior. Asimismo, ayudan a corregir algunas desviaciones que puedan presentarse con el fin de lograr el objetivo trazado.

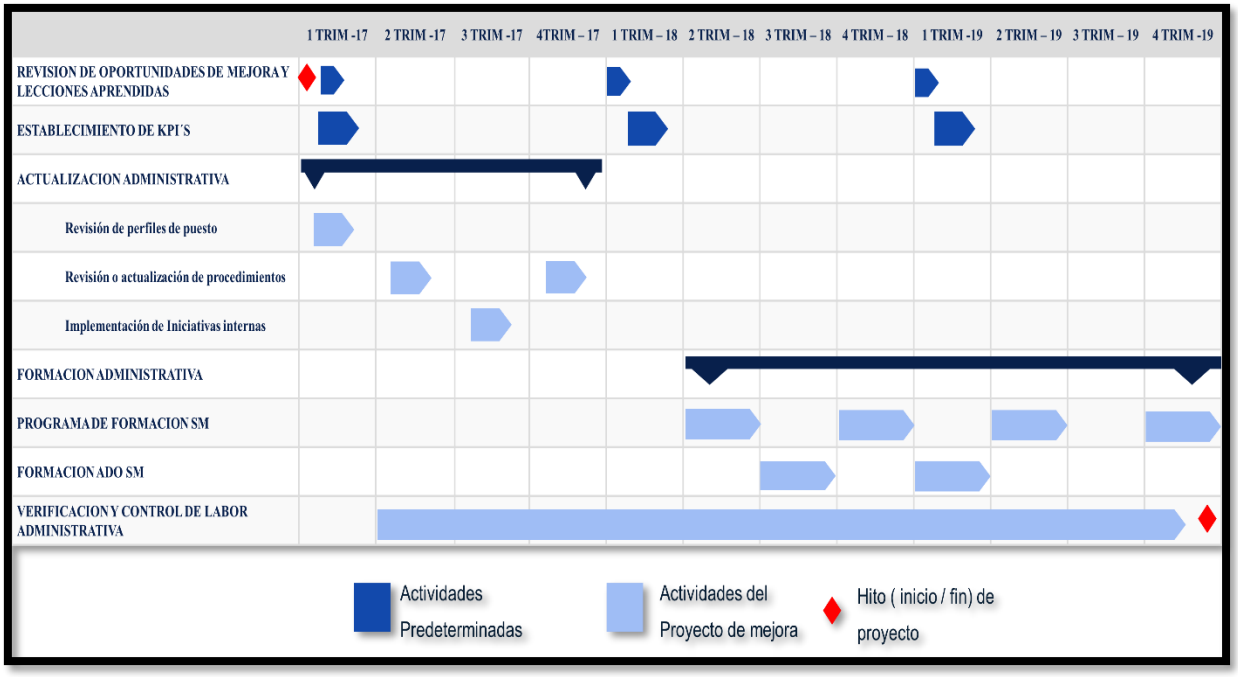

Figura 19. Cronograma de actividades para la mejora del perfil y gestión del administrador de proyecto 2017-2019.
Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, se tienen las actividades específicas del proyecto, las cuales resumen o consolidan varias tareas y/o actividades. Respecto a la actualización administrativa, se tiene la revisión de perfiles de puesto, cuya actividad involucra la elaboración, aprobación y difusión de nuevos perfiles de puesto, así como el identificar al personal que debería ser liberado de la empresa a través de un programa de desvinculación.

Asimismo, se tiene la revisión o actualización de procedimientos que incluye la elaboración, aprobación y difusión de procedimientos de acuerdo con las lecciones aprendidas en años pasados, buenas prácticas en el sector, refuerzo de controles de gestión, estrategia de área, entre otros. Del mismo modo, se tiene la implementación de iniciativas internas, cuya actividad contempla la identificación, desarrollo y difusión de una herramienta tecnológica que permita facilitar la gestión administrativa a la par que controle y de seguimiento a todos los proyectos de forma remota.

En lo que respecta a la actividad denominada formación administrativa, se tiene el programa de formación que involucra la creación y aprobación del perfil de puesto de trainee, elaboración del programa de formación y metodología de evaluación. En cuanto a la formación ADO SM, esta actividad incluye la elaboración del programa de inducción para los ingresos de administradores senior de cuerdo a una de las propuestas de solución planteada.

Finalmente, se tiene la actividad denominada verificación y control de la gestión administrativa, la cual incluye el desarrollo y aprobación del cronograma de visitas a proyectos, la elaboración, aprobación e implementación de lista de verificación para la supervisión de proyectos y la definición del informe de visita a ser presentado a las gerencias.

5.2 Presupuesto y Recursos para Implementar la Propuesta

Con el fin de poder implementar el proyecto de mejora en San Martin Contratistas Generales S.A., el área de administración y control tuvo asignado un presupuesto general (incluye ambas propuestas de solución) tal como se muestra en la tabla 02.

Tabla 02

Presupuesto asignado 2017 - 2019

	PRESUPUESTO S/.		
	2017	2018	2019
MATERIALES	**1,775**	**1,876**	**1,876**
Consumo de materiales	1,716	1,771	1,750
Consumo de comustible	59	105	126
SERVICIOS TERCEROS	**6,826**	**8,650**	**8,670**
Licencias & intangibles	6,076	7,760	7,760
Servicios	750	890	910
EQUIPOS Y VEHICULOS	**-**	**-**	**-**
SUPERVISION	**794,585**	**886,853**	**805,300**
Planilla	636,113	728,381	646,828
Formacion administrativa	158,472	158,472	158,472
GASTOS GENERALES	**87,591**	**123,430**	**98,750**
Pasajes aereos	40,037	55,705	47,560
Viaticos	35,050	51,175	44,760
Otras atenciones y gastos	4,504	6,200	2,340
Seguros	8,000	10,350	4,090
TOTAL GENERAL	**890,777**	**1,020,809**	**914,596**

Nota: Presupuesto asignado para los años 2017 a 2019 es revisado trimestralmente por la gerencia de administración y finanzas.
Fuente: Elaboración propia

La partida asignada a materiales corresponde a consumo de combustible, así como a los economatos necesarios para la realización de las actividades en oficina y durante los viajes de supervisión. El monto de servicios terceros corresponde a las licencias informáticas, así como a servicios de terceros (servicio técnico). En cuanto a la partida de gastos generales, esta incluye los costos de pasajes aéreos, seguros del personal, alojamiento, alimentación y viáticos varios por concepto de viajes de supervisión administrativa.

Por último, dentro de la partida de supervisión se incluye las remuneraciones del equipo de administración y control, así como el monto destinado para la propuesta de solución 2 (línea de sucesión administrativa). El programa de formación tiene un presupuesto anual de S/. 158,472 y esta desglosado como se indica en la tabla 03.

Tabla 03

Presupuesto de formación administrativa

	PROGRAMA DE FORMACION SM	**FORMACION ADO SM**
REMUNERACION BRUTA	1,800	7,150
FACTOR - COSTO EMPRESA	48%	
MESES EN SEDE CENTRAL	2	
COSTO SEDE CENTRAL	5,328	21,164
MESES EN PROYECTO	3	-
% DE DESTAQUE PROM	15%	-
COSTO PROYECTO	9,190	-
COSTO TOTAL POR PERSONA	**14,518**	**21,164**
CANTIDAD DE PERSONAL POR FORMAR AL AÑO	8	2
COSTO TOTAL DE FORMACION	**116,144**	**42,328**

Nota: EL presupuesto anual de formación administrativa está expresado en soles y compuesto por 02 promociones de 04 personas para el caso de trainees y 01 promoción de 02 personas para el caso de administradores.
Fuente: Elaboración propia

Respecto a los recursos, se necesitó de la coordinación y soporte de diferentes áreas de la empresa para poder llevar a cabo la propuesta de mejora, tales como:

- Área de Desarrollo Organizacional:
    - Subárea de Gestión del Talento: Se coordinó con el área para poder levantar el nuevo perfil de puesto (funciones, responsabilidades, competencias necesarias, entre otros.) del administrador de proyecto, así como del personal que participaría en el programa de formación SM (anexo 05 y 10).
    - Subárea de Compensaciones: Se coordinó con el área para poder revisar las bandas salariales de los nuevos perfiles de puestos mejorados, así como establecer la valoración de puesto del programa de formación SM.
    - Subárea de atracción de Talento: Nos apoyó en el proceso de búsqueda y selección de los candidatos que formarían parte de este proyecto de mejora.

- Área de Administracion y Finanzas:
    - Subárea de Control e Integración de Procesos: Se coordinó el apoyo para la actualización y mejora de los procedimientos administrativos, así como el ingreso de estos en el sistema integrado de gestión de la empresa.
    - Subárea de Tecnología de la información: Nos apoyó en la asignación de equipos informáticos (celulares, computadoras, correos electrónicos y accesos a la red) para que el personal

ingresante pueda contar con las herramientas necesarias para su gestión. Asimismo, el acceso a la red nos permitió poder compartir la información actualizada a todo el personal de la organización.

- Áreas de soporte: Se necesitó la coordinación de las diferentes áreas de soporte de San Martin Contratistas Generales (logística, desarrollo organizacional, SSOMA, vigilancia médica, almacenes y transportes, legal, entre otras.) con el fin de establecer la denominada hoja de capacitación para el personal del programa de formación y personal nuevo (anexo 11).

- Proyectos Vigentes: Se necesitó coordinar con los gerentes de proyecto para que reciban al personal del programa de formación SM luego de culminado sus 02 meses en sede central y continúen su formación en proyecto. Esta coordinación incluye todos los protocolos de ingreso a las unidades mineras (exámenes médicos, presentación de documentación), así como las facilidades propias de proyecto (alojamiento, alimentación y transporte.).

Capítulo 6. Evaluación de la Implementación del Proyecto

6.1 Desarrollo de Escenarios

Culminado el levantamiento de la información y definición de la problemática del área, se procedió a dar inicio de la primera propuesta de solución; es así como, en coordinación con el área de Gestion del Talento, se procedió al levantamiento de necesidades y funciones que debería tener el nuevo perfil del puesto del personal administrativo. Luego de aproximadamente 3 meses, se pudo concretar el nuevo perfil del administrador de proyecto (anexo 05), dando inicio al proyecto de mejora; asimismo, se procedió a subir el documento en el sistema integrado de gestión de San Martin con el apoyo del área de control e integración de procesos, para la respectiva validación de la gerencia de administración y finanzas. En forma paralela y durante la verificación y control de la labor administrativa que se llevaron a cabo durante las visitas a proyectos, se identificaron al personal que debíamos liberar de la organización por motivos de incumplimiento de procedimientos, bajo desempeño y perfiles diferentes a los nuevos establecidos como empresa. Al cierre de diciembre del 2019 se retiraron a 23 personas del equipo administrativo.

Por otro lado, en conjunto con el equipo de administración y control de sede central y como resultado de las visitas realizadas a los proyectos, así como a la experiencia adquirida del sector, se procedió con la actualización, aprobación y difusión de los procedimientos administrativos que regirían la labor del nuevo perfil de administrador de proyecto. Estos procedimientos se agruparon y consolidaron en 03 principales lineamientos tomando como referencia el proceso de todo proyecto:

1. Lineamiento para el arranque administrativo de un proyecto (anexo 6).
2. Lineamientos de gestión administrativa durante la ejecución del proyecto (anexo 7).

3. Lineamiento para el cierre administrativo de un proyecto (anexo 8).

Es bueno precisar que la implementación de una permanente verificación administrativa a todos los proyectos ayudó a consolidar el cumplimiento de estos lineamientos, así como reforzó el involucramiento del equipo de administración en el cumplimiento de estos. En el anexo 09 se muestra el check list de verificación administrativa con el cual se realiza la verificación administrativa a los proyectos.

Respecto a la segunda propuesta de solución (línea de sucesión) y al igual que para el caso de la primera propuesta, se coordinó con el área de gestión de talento la elaboración, definición y aprobación del perfil de puesto de trainee (anexo 10). Asimismo, se procedió a iniciar el programa de formación SM con el apoyo del área de atracción de talento; en tal sentido, se inició un proceso de selección de jóvenes profesionales con cierta experiencia profesional y que denoten ciertas habilidades blandas tales como: comunicación asertiva, orientación a resultados, vocación de servicio, orden y disciplina. Luego de identificar personal con las características antes mencionadas, se generaron reuniones grupales (focus group) con los candidatos en donde se les expuso una problemática particular de proyecto con el fin de elegir a los 04 colaboradores que mejor realicen la dinámica. En forma paralela se procedió a la elaboración de la hoja de ruta de capacitación para el personal del programa de formación y personal nuevo (anexo 11).

El programa de formación representa 02 meses de formación en sede central, en donde los colaboradores pasan capacitación en todas las áreas de soporte de la empresa y en donde se les refuerza las consideraciones administrativas que deben tener en cuenta para el cumplimiento de los procedimientos de cada área. Asimismo, se les capacita en el ERP SAP que maneja la empresa (módulos de gestión administrativa) y se concluye esta

primera etapa de formación con una prueba elaborada por el área de administración y control (anexo 12), la cual determina quienes pasaran a la siguiente etapa del proceso de formación.

La segunda etapa de formación representa asignarlos una sede (proyecto) a cada uno de los colaboradores, los cuales serán transferidos para aplicar todo lo aprendido a la práctica en el mismo proyecto. Para ello, previamente se coordina con el gerente de proyecto y administrador de proyecto para que le de todas las facilidades del caso para su ingreso (alojamiento, alimentación, transporte y tramites de ingreso a unidad) por un espacio de 03 meses, sin que ello genere un costo para el proyecto, dado que el mismo está incluido en el programa de formación. Culminado este periodo de 03 meses y con el seguimiento del caso acerca del desempeño, se coordina con el proyecto la viabilidad de incluirlo en su centro de costo dando fin al programa de formación y con el resultado esperado: un asistente de administración debidamente capacitado con la cultura San Martin y con el performance esperado por el área de administración y control.

Por último, respecto a la tercera propuesta (alternativa) que involucraba la contratación de administradores experimentados o seniors, se coordinó con el área de atracción de talento para poder reclutar profesionales de las empresas competidoras y que demuestren amplia experiencia en el sector; es así como se reclutó profesionales de empresas como Graña y Montero, JJC, Cosapi y Stracon.

6.2 Evaluación de Escenarios

La primera propuesta de solución que involucraba la actualización del perfil de puesto del administrador, así como de los procedimientos, tuvo buenos resultados en la compañía en la medida que el indicador de desempeño anual del administrador (que agrupa los principales indicadores transversales de la compañía como se muestra en la figura 17) empezó a mostrar un crecimiento como lo muestra la figura 20. Este indicador creciente refleja que el administrador está realizando el control de cada uno de los procesos de la empresa que le corresponde custodiar y asegurar como líder del área de soporte en proyecto.

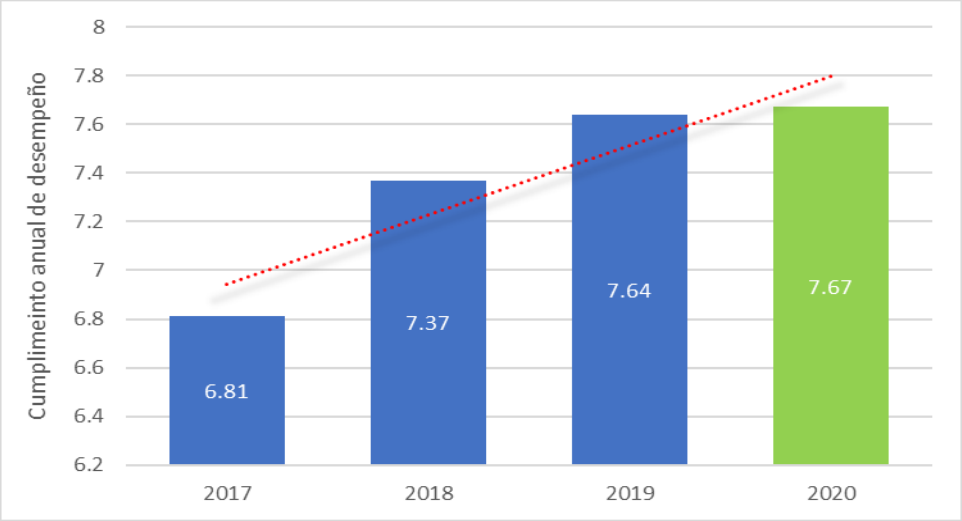

Figura 20. Evolución del indicador anual de desempeño del administrador de proyecto 2017-2020. Se puede apreciar que la tendencia es creciente en la medida que va tomando más gestión y protagonismo en la gestión del proyecto.
Elaboración: Propia

Respecto a la segunda propuesta de solución, orientada a la de formación de línea de sucesión SM, esta propuesta mantiene buenos resultados en la medida que viene formando a la fecha 25 colaboradores con proyección o línea de carrera. El programa está garantizando que el personal formado domine no solo el manejo del ERP de la empresa, sino también los lineamientos de cada área de soporte lo cual asegura la gestión de la

administración en los proyectos. Asimismo, se puede mencionar que 02 colaboradores de este programa de formación ya han sido promovidos a administradores de proyecto y han empezado a generar una adecuada línea de sucesión administrativa en la empresa.

Finalmente, hay que mencionar que la propuesta alternativa de solución (de reclutar administradores con experiencia o seniors) no dio los resultados esperados en la medida que los profesionales reclutados no se adaptaron a la cultura ni a los procesos de San Martin Contratistas Generales originando su retiro de forma gradual. De un total de 6 administradores senior que se reclutaron desde el 2017, a la fecha solo 01 permanece en la compañía. Como parte de su proceso de desvinculación de la empresa, el área de gestión de talento realizó las entrevistas de salida obteniendo algunos datos importantes que se resumen en la figura 21.

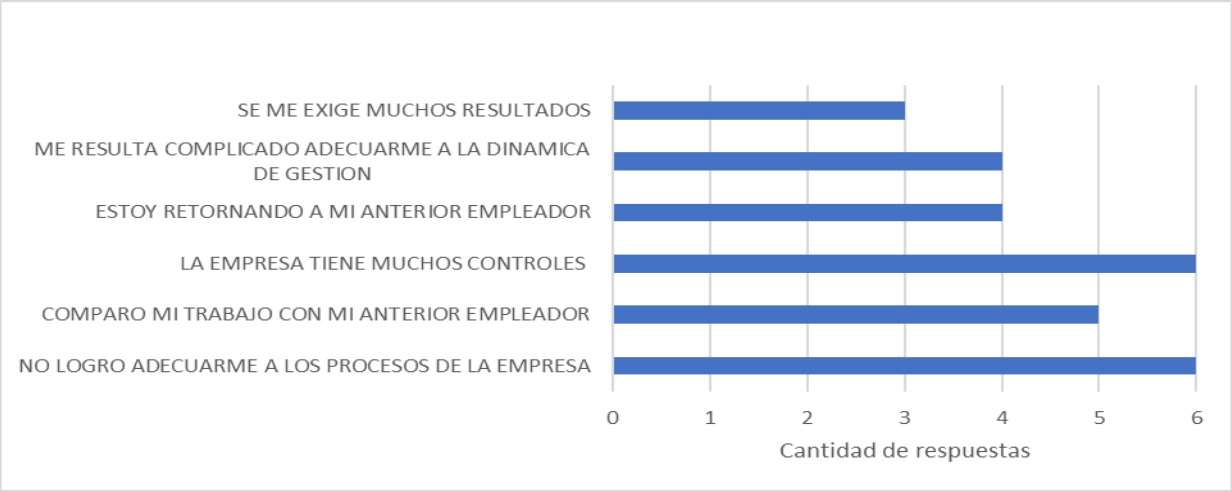

Figura 21. Resumen de entrevistas de salida de personal.
En general, el personal contratado no se adecua a la dinámica y procedimientos de la empresa, en otros casos, prefieren retornar a su anterior empleador
Elaboración: Propia

Como resultado de la información presentada en la figura 21, se tomó la decisión de reformular la propuesta y reclutar administradores de proyecto con cierta experiencia pasada para luego formarlos con los procedimientos y lineamientos de la empresa por un espacio de 02 meses (similar al programa de formación SM).

6.3 Análisis del Impacto Del Proyecto

Implementar el proyecto ha demostrado tener buenos resultados para la empresa en términos administrativos; por un lado, la segunda propuesta de solución ha logrado formar asistentes administrativos con un perfil más potente y que aseguren una línea de sucesión administrativa en la empresa en los próximos años. Como resultado de lo antes mencionado y tal como se muestra en la figura 22, se puede mencionar que actualmente el 64% de los asistentes de administración provienen del programa de formación de SM, de los cuales 02 de ellos ya han sido promovidos como administradores de proyecto y actualmente lideran los proyectos de Atocongo y Cantera Tembladera para los clientes UNACEM y Cementos Pacasmayo respectivamente.

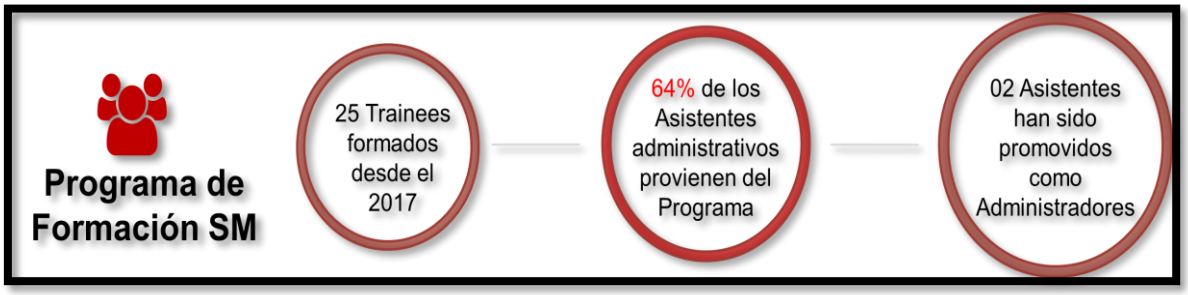

Figura 22. Importancia de programa de formación SM Resumen de entrevistas de salida de personal. Elaboración: Propia

Es bueno mencionar que este programa de formación viene siendo impulsado y comunicado no solo por nuestra gerencia de administración y finanzas, sino también de forma corporativa a través del boletín informativo, tal como se muestra en la figura 23. Los buenos resultados han originado que otras áreas de soporte como lo son el área de desarrollo organizacional y el área de logística, adopten la misma metodología de formación y actualmente estén en proceso de jóvenes profesionales para incorporar a sus áreas. Finalmente, el respaldo muy de cerca de nuestra gerencia general nos ha ayudado a darle más importancia al tema, así como lo hemos incorporado como parte del proceso de clausura que se tiene programado al termino de cada año de formación.

Figura 23. Promoción de cierre de programa de formación SM
Fuente: Boletín informativo 2018, San Martin Contratistas Generales.

Por otro lado, la primera propuesta de solución (actualización de procedimientos, establecimiento de indicadores de gestión administrativa, así como el potenciar el perfil de puesto del administrador) ha permitido mejorar el control y gestión del área de soporte en los proyectos. Un claro ejemplo de lo antes mencionado es el involucramiento del administrador en el control del registro de inventarios ERI (Exactitud de registro de inventarios). La tabla 04, resume los resultados anuales de los ERI, tanto de la unidad de construcción como la de minería, pudiendo observar un mejor cumplimiento de este control en comparación a lo mostrado en la tabla 01 y superando inclusive las metas propuestas al inicio de cada año.

Tabla 04

Evolución del Cumplimiento del ERI

	PROYECTOS DE CONSTRUCCION			PROYECTOS MINEROS		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Enero	N/A	99.8%	98.7%	N/D	100%	99.7%
Febrero	100%	100%	100%	99.3%	97.3%	100%
Marzo	98.0%	99.0%	99.0%	99.2%	99.9%	99.8%
Abril	98.0%	100%	98.0%	99.4%	99.8%	99.8%
Mayo	98.0%	98.5%	100%	93.6%	99.8%	99.5%
Junio	99.3%	99.7%	98.7%	99.4%	99.7%	99.9%
Julio	100%	99.8%	98.4%	100%	99.7%	99.8%
Agosto	100%	99.5%	100%	99.7%	99.7%	88.0%
Setiembre	99.0%	100%	100%	99.6%	99.8%	99.9%
Octubre	99.8%	100%	100%	99.9%	95.0%	99.1%
Noviembre	99.1%	99.6%	100%	99.7%	90.4%	97.2%
Diciembre	99.8%	100%	N/A	99.7%	91.6%	99.9%
Meta del año	*95%*	*97%*	*96%*	*95%*	*97%*	*96%*
RESULTADO ANUAL	**99.2%**	**99.7%**	**99.3%**	**99.0%**	**97.7%**	**98.5%**

Nota: La metodología de este control involucra que el equipo de almacén bajo el liderazgo del administrador realiza un muestreo del inventario con el fin de verificar que el stock del sistema sea el correcto y se haya registrado tanto los ingresos como las salidas.
Fuente: Elaboración propia

Los resultados mostrados en la tabla 04 demuestran que el administrador está realizando una correcta verificación a los controles del almacén, reduciendo el riesgo de perdidas o faltantes en el stock valorizado de la compañía. Asimismo, se puede apreciar que el promedio anual de cumplimiento supera la meta pactada a inicios de año, lo cual suma también al cumplimiento en el indicador desempeño de la gestión administrativa.

Por último, el número de las observaciones originadas durante las visitas a los proyectos empezó a reducirse como se muestra en la figura 24. Esta reducción se debe a la gestión del administrador y su equipo en asegurar que todos los controles estén debidamente implementados y controlados.

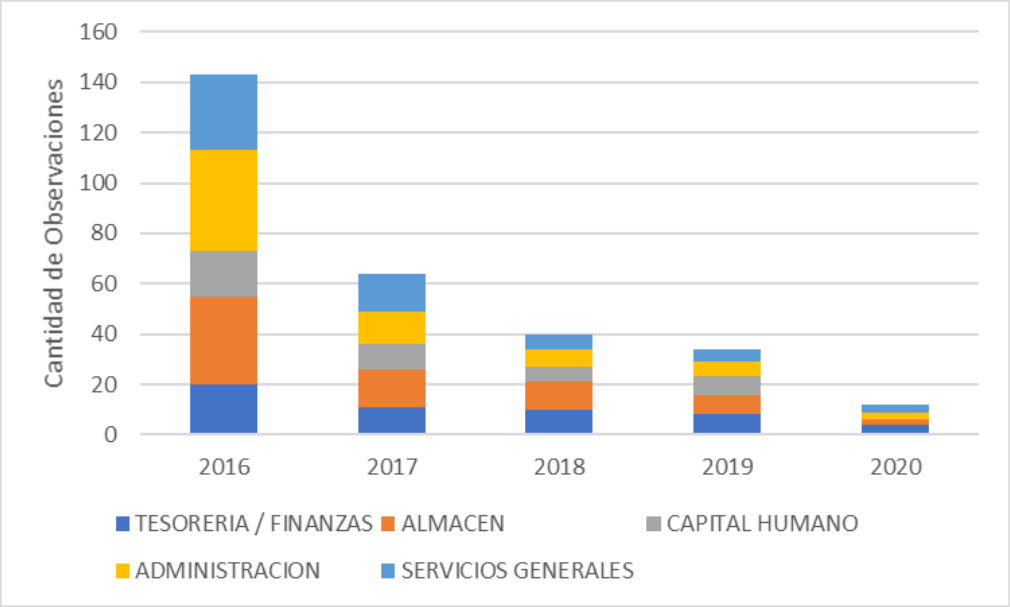

Figura 24. Cuadro de seguimiento de observaciones encontradas en las visitas a proyectos. Las observaciones bajaron de 143 en el año 2016 a 64,40,34 y 12 para los años 2017 a 2020 respectivamente.
Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 7. Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

✓ El presente proyecto ha logrado lo esperado, ya que la gestión del administrador de proyecto ha evolucionado favorablemente al grado de tener profesionales que dan el soporte requerido por la operación. La percepción de la gestión administrativa por parte de los gerentes ha mejorado en comparación a la del inicio del proyecto. La figura 25 muestra los resultados de la entrevista con los gerentes de la organización acerca de cómo perciben actualmente al administrador y su gestión.

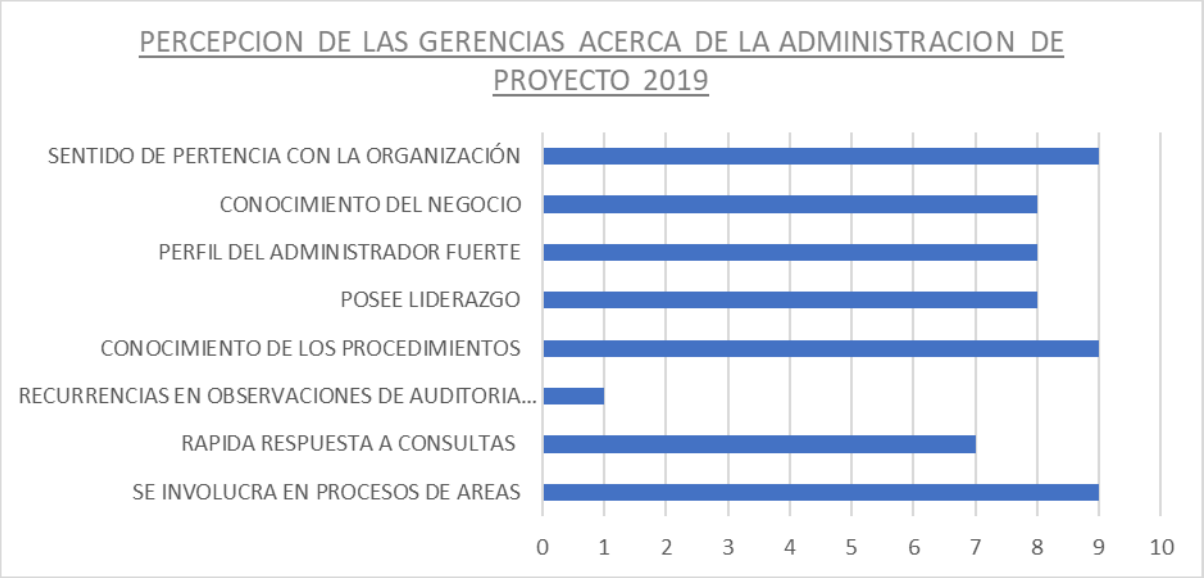

Figura 25. Resultado de las entrevistas a los gerentes acerca de la percepción de la administración de proyecto. 2019
Fuente: Gil, I.; Sánchez, M.; Berenguer, G. y González-Gallarda, M. (2005): "Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas", Cuadernos de Estudios Empresariales, nº 15, pág. 47-72

- ✓ Se logró actualizar el perfil de puesto del administrador de proyecto, el cual contiene todas las responsabilidades y funciones necesarias para garantizar la gestión administrativa en la operación. Asimismo, este perfil de puesto está acompañado de un indicador de desempeño que hace trazable su gestión de forma transversal con los demás procesos de la organización, así como con una periodicidad anual.

- ✓ La exitosa implementación de la línea de sucesión administrativa en la empresa permitirá asegurar la continuidad de las operaciones administrativas con el nivel de gestión y control deseado.

- ✓ La implementación y actualización de los lineamientos administrativos aseguraran la correcta gestión administrativa en los proyectos, alertando cualquier desviación en los procesos para la toma de acción respectiva. El contar con lineamientos separados por cada etapa del proyecto, permitirá al administrador de proyecto y a su equipo gestionar de la mejor manera su proceso y garantizar todos los procesos de control.

7.2 Recomendaciones

Si bien el proyecto de mejora se ha desarrollado dentro de lo previsto y con buenos resultados, existen algunas recomendaciones que podrían tomarse en cuenta para mantener y asegurar la buena gestión del administrador de proyecto. En tal sentido, se puede mencionar las siguientes:

- ✓ Se recomienda evaluar la incorporación de un componente tecnológico que permita monitorear y alertar en tiempo real el desempeño del administrador, mostrar cualquier desviación y tomar acción de manera inmediata sin perjudicar la gestión realizada. Este componente tecnológico también podría optimizar los costos relacionados a las visitas de supervisión.

- ✓ Evaluar la implementación de reuniones de alineamiento (presenciales y en sede central) con el equipo de administración, con el fin de reforzar los indicadores de gestión a través de ponencias de las demás áreas funcionales de la empresa. Asimismo, durante estas reuniones de alineamiento se debería analizar la opción de implementar talleres de habilidades blandas con el fin de seguir potenciando el perfil del administrador.

- ✓ Se recomienda continuar con el programa de formación SM y orientarlo también a formar línea de sucesión en el área de servicios generales en proyecto, ya que debemos asegurar tener el personal capacitado para asegurar la habitabilidad en los proyectos.

- ✓ La implementación de aplicaciones tecnológicas como: Power Apps, Forms, entre otras, podría reforzar el despliegue de los lineamientos a todo el personal de soporte en proyecto, dándole acceso en tiempo real a la información desde sus celulares u otro dispositivo.
- ✓ Se recomienda implementar capacitaciones y certificaciones al personal administrativo acerca de las buenas prácticas y metodologías de la gestión de proyectos (PMI).

Anexo N°01 Situacion Financiera San Martin Contratistas Generales S.A.

ESTADOS SEPARADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 Y 2018
(En miles de dólares estadounidenses (US$000))

	Notas	2019 US$000	2018 US$000
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES:			
Efectivo y equivalentes de efectivo	2(s) y 5	8,032	2,913
Cuentas por cobrar comerciales, neto y activos del contrato	2(c.1) y 6	68,794	53,571
Otras cuentas por cobrar	2(c.1) y 7	911	1,166
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas, neto	2(c.1) y 28 (a)	651	4,449
Inventarios, neto y costos de proyectos	2(d) y 8	21,163	15,427
Activo por impuesto a las ganancias corriente	2(r) y 26 (c)	1,960	3,519
Gastos pagados por anticipado	9	1,957	619
		103,468	81,664
Activos clasificados como mantenidos para su venta	2(f)	1,026	2,509
Total activos corrientes		104,494	84,173
ACTIVOS NO CORRIENTES:			
Cuentas por cobrar comerciales, neto	2(c.1) y 6	718	2,699
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas, neto	2(c.1) y 28 (b)	297	296
Gastos pagados por anticipado	9	212	-
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	2(e), 2(i) y 12	115,200	99,190
Activos por derecho de uso	2(j) 13	41,079	-
Inversiones en subsidiarias y acuerdos conjuntos	2(h) y 10	3,032	2,691
Activos intangibles, neto	2(g) y 11	5,638	5,878
Activo por impuesto a las ganancias diferido	2(r) y 27	8,515	7,625
Total activos no corrientes		174,691	118,379
TOTAL		279,185	202,552

	Notas	2019 US$000	2018 US$000
PASIVOS Y PATRIMONIO			
PASIVOS CORRIENTES:			
Obligaciones financieras	2(j), 2(p) y 14	37,232	26,945
Cuentas por pagar comerciales	2(c.2) y 16	68,327	54,189
Cuentas por pagar a entidades relacionadas	2(c.2) y 28 (b)	293	1,259
Pasivo por arrendamiento	2(j), 15	9,490	-
Otras cuentas por pagar y pasivos del contrato	2(c.2), 2(k) y 17	7,792	4,972
Provisión por beneficios a los trabajadores	2(m) y 18	6,385	4,159
Total pasivos corrientes		129,519	91,524
PASIVOS NO CORRIENTES:			
Obligaciones financieras	2(j), 2(p) y 14	55,261	58,531
Cuentas por pagar comerciales	2(c.2) y 16	-	325
Pasivo por arrendamiento	2(j)15	31,120	-
Otras cuentas por pagar	2(c.2), 2(k) y 17	5,314	-
Pasivos por acuerdos conjuntos	2(h)	41	24
Total pasivos no corrientes		91,736	58,880
Total pasivo		221,255	150,404
PATRIMONIO			
Capital social emitido	19(a)	42,687	42,687
Otras reservas de capital	19(b)	5,716	5,716
Resultado de conversión		(6,029)	(6,032)
Resultados acumulados	19(c)	15,556	9,777
Total patrimonio		57,930	52,148
TOTAL		279,185	202,552

Fuente: Extraído del dictamen de consultores independientes, Deloitte.

SAN MARTÍN CONTRATISTAS GENERALES S.A.

ESTADOS SEPARADOS DE RESULTADOS Y OTROS RESULTADOS INTEGRALES
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 Y 2018
(En miles de dólares estadounidenses (US$000))

	Notas	2019 US$000	2018 US$000
Ingresos			
Servicios de extracción de mineral, movimiento de tierras y construcción	2(n.1), 2(n.2), 2(n.3) y 20	280,143	335,898
Venta de materiales y otros	2(n.4)	2,051	3,210
Total ingresos de actividades ordinarias		282,194	339,108
Costo de servicios prestados y venta de materiales y otros	2(o) y 21	(247,458)	(315,756)
Ganancia bruta		34,736	23,352
Gastos de administración	2(o) y 22	(16,371)	(17,254)
Otros ingresos, neto	2(n.4), 2(o) y 24	382	1,637
Ganancia operativa	2(q)	18,747	7,735
Ingresos financieros	25	35	163
Gastos financieros	2(p) y 25	(10,145)	(8,042)
Diferencia en cambio (neto)	2(b.2) y 31 (b.i)	(227)	(4,259)
Participación en la (pérdida) ganancia de negocios conjuntos		(17)	13
Ganancia (pérdida) antes de impuestos a las ganancias		8,393	(4,390)
(Gasto) ingreso por impuesto a las ganancias	2(r) y 26 (b)	(2,614)	718
Ganancia (pérdida) neta del año		5,779	(3,672)
Otros resultados integrales, neto de impuesto		-	-
Total resultados integrales del año		5,779	(3,672)

Fuente: Recuperado del dictamen de consultores independientes, Deloitte.

Anexo N°02 Perfil de Puesto de Coordinador de Control Administrativo

San Martín	**COORDINADOR DE CONTROL ADMINISTRATIVO**	**RHM.PER.132**	
	PERFIL DE PUESTO	**Version**	01
		Fecha	01/03/16

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

AREA *(Sub área)*	Gerencia de Administración y Finanzas – Administración Central de Proyectos	
NOMBRE DEL PUESTO	Coordinador de Control Administrativo	
PUESTO DEL SUPERIOR INMEDIATO	**Jefe Jerárquico:**	Jefe Central de Administración de Proyectos
	Jefe Funcional:	Jefe Central de Administración de Proyectos
PERSONAL A CARGO	**Puestos que le reportan directamente**	No aplica
	Total de reportes directos	No aplica
	Total de reportes directos e indirectos	No aplica
MISIÓN DEL PUESTO	***Garantizar un adecuado soporte a la gestión administrativa en todas las sedes de la empresa* e n función a los lineamientos establecidos y acuerdos contractuales; tanto a nivel nacional como internacional.**	
HORIZONTE DE PLANEAMIENTO	• Corto plazo: **Supervisión y soporte administrativo a todas las sedes de la empresa.** • Mediano plazo: **Seguimiento a la implementación de control de costos indirectos en todas las sedes de la empresa**.	
AUTONOMÍA DEL PUESTO		
PRINCIPALES COORDINACIONES	**Internas**	• Todas las áreas funcionales a su nivel.
	Externas	• Proveedores • Clientes (En fase de arranque **y Cierre**).
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE EL PUESTO	Operacionales.	

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

FUNCIONES
Participar en la elaboración del presupuesto del área.
Supervisar la implementación del plan de trabajo establecido por sede central en los proyectos.
Participar en la elaboración y actualización de instructivos, procedimientos y formatos para mejorar y controlar la gestión administrativa.
Coordinar la ejecución de cambios propuestos en los proyectos.
Participar en la revisión y análisis en el sistema del gasto administrativo del área.
Participar en las reuniones de arranque de los proyectos.
Verificar el cumplimiento de los entregables y procesos de arranque y cierre.
Brindar acompañamiento al administrador en el proceso de arranque y cierre, y/o suplirlo en caso de ausencia.
Consolidar la información de los proyectos para elaborar reportes de KPI's.
Controlar el cumplimiento de entrega de reportes por parte de los proyectos.
Coordinar el cumplimiento de medidas administrativas establecidas por el cliente.
Revisar y validar las proyecciones de costos indirectos de los proyectos según el plan de producción y/o visitas realizadas.
Identificar y controlar en conjunto con los administradores las desviaciones de los costos indirectos de los proyectos al cierre de mes contra lo planeado.
Revisión y analizar en conjunto con los administradores las oportunidades de mejora que puedan reducir los costos indirectos de sus proyectos.
Participar y dar soporte a los administradores en las reuniones de sustentación de costos realizado por operaciones.
Capacitación de la metodología de control de costos indirectos al personal administrativo.
Coordinar la ejecución e implementación de cualquier iniciativa estrategia que se establezca en el área.
Brindar soporte administrativo funcional a los proyectos.
Participar en la ejecución del plan de visitas a proyectos para verificar cumplimiento de procedimientos, directivas y políticas de la empresa.
Coordinar el traslado del personal para su participación en las reuniones con Jefatura Central de Administración de proyectos.
Supervisar el cumplimiento de presentación de entregables por los proyectos.
Cumplir con otras responsabilidades inherentes al cargo

III. REQUISITOS Y CONOCIMIENTOS

EDUCACIÓN	**Nivel educativo** *(Mínimo)*	Universitario (Bachiller)
	Nivel educativo *(Deseado)*	Titulado con especialización.
	Estudios *(Especialidad)*	• Ingeniería Industrial • Economía • Administración • Contabilidad • Carreras afines
	Estudios Complementarios *(Indicar la Especialidad / Necesidad)*	• Gestión de proyectos
FORMACIÓN	**Conocimientos indispensables**	• Ofimática • Microsoft Excel (Nivel intermedio)
	Conocimientos adicionales deseables	• Inglés (Nivel Intermedio) • Indicadores de gestión • Manejo de presupuestos
	Licencia de Conducir *(indicar tipo)*	No aplica.
	Formación interna que proporcionará la empresa *(Duración)*	• SAP • Directivas, procedimientos, procesos operacionales.
EXPERIENCIA	**Para ingresos externos**	• No menos de 3 años en funciones similares, y un año en el rubro.
	Para promociones internas	• 3 años como Administrador de Proyectos, en Planeamiento u Oficina Técnica.
COMPETENCIAS	**Competencias Directivas**	• Liderazgo • Planificación • Proactividad
	Competencias Conductuales	• Vocación de servicio. • Orientación a resultados • Comunicación asertiva • (*) Habilidades humanas (Nivel importante).
	Competencias Transversales	• Calidad • Seguridad • Ecoeficiencia • Creatividad

IV. DESEMPEÑO Y LINEA DE CARRERA

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO
Participación en ejecución de plan de visitas.	Reporte.
Monitoreo a la presentación de entregables.	Presentación oportuna de entregables.

MAPA DE CARRERA	
POSIBLES MOVIMIENTOS HORIZONTALES	**POSIBLES MOVIMIENTOS VERTICALES**
	• Jefe Central de Administración de Proyectos

V. VALORACIÓN DEL PUESTO:

RESPONSABILIDADES GENERALES	**Recursos Materiales**	Equipos, mobiliario y artículos de oficina. Teléfono celular.
	Recursos Económicos	No aplica
	Recursos de Información	Manejo de información de proyectos.
	Atribuciones (Toma de decisiones)	• (*) Toma de decisiones (Nivel C)
	Desafíos	• (*) Desafíos (Nivel 3)

RESPONSABILIDADES ADICIONALES
Cumplir y hacer cumplir los lineamientos del Sistema Integrado de Gestión (Calidad, Seguridad, Salud y Ambiente) de sus respectivas actividades, así como cumplir con los controles establecidos en los Procedimientos, Directivas, Instructivos, Políticas de la empresa, siendo un ente de control de las mismas.
Detener toda actividad en la cual detecte un no conforme relacionado con el servicio, un impacto ambiental inminente o un riesgo en la salud o seguridad reportando al área de Calidad y Procesos o Seguridad, Salud y Ambiente, según sea el caso.
Cumplir los controles operacionales establecidos en las matrices de aspectos ambientales y matrices de identificación de peligros y evaluación de riesgos de sus respectivas actividades.
Aprobar los procedimientos y documentos del sistema integrado de gestión, bajo su responsabilidad.
Cuidar y dar el uso adecuado de los Equipos de Protección Personal (EPPS) asignados, en caso de deterioro o desgaste reportar al supervisor para que se realice el cambio inmediato, según aplique.
Participar en capacitaciones de Calidad, Seguridad, Salud y Ambiente impartidas por la empresa.
Participar en el proceso de Identificación de Peligros, Evaluación y Control de Riesgos (IPERC) y matrices ambientales cuando se les requiera.
Participar en el Análisis de Trabajo Seguro (ATS) cuando se les requiera.

VI. OBSERVACIONES

(*) Información requerida para el área de compensaciones. Grupo de Personal Empleado.

Fuente: Recuperado del Sistema Integrado de Gestion de la empresa San Martin Contratistas Generales S.A.

Anexo No 03 Perfil de Puesto de Asistente de Control Administrativo

San Martín	**ASISTENTE DE CONTROL ADMINISTRATIVO**	**RHM.PER.391**	
	PERFIL DE PUESTO	**Version**	01
		Fecha	02/11/16

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

AREA *(Sub área)*	Gerencia de Administración y Finanzas – Administración Central de Proyectos	
NOMBRE DEL PUESTO	Asistente de Control Administrativo	
PUESTO DEL SUPERIOR INMEDIATO	**Jefe Jerárquico:**	Jefe Central de Administración de Proyectos
	Jefe Funcional:	Jefe Central de Administración de Proyectos
PERSONAL A CARGO	**Puestos que le reportan directamente**	No aplica
	Total de reportes directos	No aplica
	Total de reportes directos e indirectos	No aplica
MISIÓN DEL PUESTO	Brindar soporte en la supervisión de las operaciones administrativas de acuerdo con los lineamientos establecidos.	
HORIZONTE DE PLANEAMIENTO	• Corto plazo: Soporte administrativo a proyectos y sede central.	
PRINCIPALES COORDINACIONES	**Internas**	• Todas las áreas funcionales a su nivel.
	Externas	• Proveedores • Clientes (fase de arranque y cierre).
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE EL PUESTO	Sede Central y Operacionales.	

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

FUNCIONES
Seguimiento y control a los entregables por parte de las administraciones de proyecto.
Consolidar la información recibida de proyectos para el correcto archivo y control.
Elaborar reportes de control consolidados de la gestión administrativa (arranque, ejecución y cierre).
Recopilar y consolidar la información para la generación de los KPI´s.
Participar en la ejecución del plan de visitas a proyectos para soportar el cumplimiento de procedimientos, directivas y políticas de la empresa.
Seguimiento y consolidación al levantamiento de las observaciones originadas del plan de visitas, auditorías internas y externas.
Seguimiento al proceso de cierre de proyecto desde sede central.
Seguimiento a los entregables finales de los cierres de proyectos.
Apoyar en las iniciativas estratégicas designadas por el área y empresa.
Brindar soporte administrativo funcional a los proyectos.
Coordina y gestiona la participación del personal de administración de proyectos en las reuniones con Jefatura Central de Administración de proyectos.

REQUISITOS Y CONOCIMIENTOS

EDUCACIÓN	**Nivel educativo** *(Mínimo)*	***Universitario (Egresado)***
	Nivel educativo *(Deseado)*	Universitario (Bachiller)
	Estudios *(Especialidad)*	• Administración • Contabilidad • Carreras afines
	Estudios Complementarios *(Indicar la Especialidad / Necesidad)*	
FORMACIÓN	**Conocimientos indispensables**	• Ofimática • Microsoft Excel (Nivel intermedio)
	Conocimientos adicionales deseables	• Sistema SAP • Sistemas integrados de gestión
	Licencia de Conducir *(indicar tipo)*	No requiere
	Formación interna que proporcionará la empresa *(Duración)*	• Sistema SAP • Directivas, procedimientos, procesos operacionales.
EXPERIENCIA	**Para ingresos externos**	• ***1 a 2 años como Asistente Administrativo***
	Para promociones internas	• ***Haber aprobado el proceso Trainee.***
COMPETENCIAS	**Competencias Funcionales**	• Elaboración de informes ejecutivos y reportes • Registro de información / Documentación

DESEMPEÑO Y LINEA DE CARRERA

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO
Monitoreo a la presentación de entregables.	Presentación oportuna de entregables.

MAPA DE CARRERA	
POSIBLES MOVIMIENTOS HORIZONTALES	**POSIBLES MOVIMIENTOS VERTICALES**
• Asistente de áreas de soporte	• Asistente administrativo • Administrador de proyecto

VALORACIÓN DEL PUESTO:

RESPONSABILIDADES GENERALES	**Recursos Materiales**	Equipos, mobiliario y artículos de oficina. Teléfono celular.
	Recursos Económicos	No aplica
	Recursos de Información	Manejo de información de proyectos.
	Atribuciones (Toma de decisiones)	• (*) Toma de decisiones (Nivel C)
	Desafíos	• (*) Desafíos (Nivel 3)

RESPONSABILIDADES ADICIONALES
Cumplir y hacer cumplir los lineamientos del Sistema Integrado de Gestión (Calidad, Seguridad, Salud y Ambiente) de sus respectivas actividades, así como cumplir con los controles establecidos en los Procedimientos, Directivas, Instructivos, Políticas de la empresa, siendo un ente de control de las mismas.
Detener toda actividad en la cual detecte un no conforme relacionado con el servicio, un impacto ambiental inminente o un riesgo en la salud o seguridad reportando al área de Calidad y Procesos o Seguridad, Salud y Ambiente, según sea el caso.
Cumplir los controles operacionales establecidos en las matrices de aspectos ambientales y matrices de identificación de peligros y evaluación de riesgos de sus respectivas actividades.
Aprobar los procedimientos y documentos del sistema integrado de gestión, bajo su responsabilidad.
Cuidar y dar el uso adecuado de los Equipos de Protección Personal (EPPS) asignados, en caso de deterioro o desgaste reportar al supervisor para que se realice el cambio inmediato, según aplique.
Participar en capacitaciones de Calidad, Seguridad, Salud y Ambiente impartidas por la empresa.
Participar en el proceso de Identificación de Peligros, Evaluación y Control de Riesgos (IPERC) y matrices ambientales cuando se les requiera.
Participar en el Análisis de Trabajo Seguro (ATS) cuando se les requiera.

OBSERVACIONES

(*) Información requerida para el área de compensaciones. Grupo de Personal Empleado.

Fuente: Recuperado del Sistema Integrado de Gestion de la empresa San Martin Contratistas Generales S.A.

Anexo N°04 Perfil de Puesto de Jefe Central de Administración de Proyectos

San Martín	JEFE CENTRAL DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS		RHM.PER.131
	PERFIL DE PUESTO	Versión	02
		Fecha	27/09/19

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

AREA *(Sub área)*	Gerencia de Administración y Finanzas - Administración de Proyectos	
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe Central de Administración de Proyectos	
PUESTO DEL SUPERIOR INMEDIATO	Jefe Jerárquico:	Gerente de Administración y Finanzas
	Jefe Funcional:	Gerente de Administración y Finanzas
PERSONAL A CARGO	Puestos que le reportan directamente	• Coordinador de Control Administrativo • *Coordinador de Servicios Generales* • *Asistente de Control Administrativo* • Administrador de Proyecto: Reporte Funcional
	Total de reportes directos	Entre 12 y 20 (dependerá del número de proyectos)
	Total de reportes directos e indirectos	Entre 50 y 80 personas
MISIÓN DEL PUESTO	*Asegurar un óptimo desempeño de la gestión administrativa y del control en la infraestructura de todas las sedes de la empresa* [Asegurar un óptimo desempeño en la gestión administrativa en los proyectos / obras, durante todas sus fases y] en función a los acuerdos contractuales; tanto a nivel nacional como internacional.	
HORIZONTE DE PLANEAMIENTO	• Corto plazo: Soporte administrativo a *todas las sedes de la empresa.* • Mediano plazo: Gestión de recursos para la administración de *todas las sedes de la empresa.*	
AUTONOMÍA DEL PUESTO	Decisiones de contratación y desvinculación de personal. Establecimiento de Lineamientos *y estándares*.	
PRINCIPALES COORDINACIONES	Internas	• Todas las áreas.
	Externas	• Proveedores • Clientes • *Instituciones Municipales y Reguladoras.*
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE EL PUESTO	Operacionales.	

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

FUNCIONES
Participar en la elaboración de planes estratégicos y operativos.
Elaborar planes de trabajo de acuerdo a lineamientos establecidos por la GAF.
Elaborar propuesta de presupuesto para el área, de acuerdo a lineamientos estratégicos y planes establecidos.
Elaborar y actualizar los instructivos, procedimientos y formatos para mejorar y controlar la gestión administrativa de *todas las sedes de la empresa.*
Participar en la definición de lineamientos con las áreas funcionales y asegurar su cumplimiento en *proyectos*, tanto a nivel nacional como internacional.
Elaborar propuestas de organización del trabajo y dotación de personal para el área a su cargo y en función a las necesidades de *las sedes de la empresa.*
Definir el plan de rotación de personal a cargo entre *todas las sedes de la empresa.*
Ejecutar el presupuesto asignado de acuerdo a lineamientos establecidos.
Participar en las reuniones de arranque de los proyectos/obras con el fin de conocer las características del mismo y determinar la conformación del equipo de administración *y de la infraestructura necesaria.*
Dirigir los planes de arranque, ejecución y cierre administrativos *de todas las sedes de la empresa.*
Brindar el soporte en la gestión administrativa [de los proyectos] para asegurar el cumplimiento de las metas operativas *en todas las sedes de la empresa.*
Definir e implementar en coordinación, con gerencias funcionales, los indicadores de control para medir el desempeño administrativo en los proyectos/obras.
Medir el desempeño de acuerdo a KPIs establecidos.
Participar de las reuniones de coordinación con el cliente para el cumplimiento de medidas administrativas en [los proyectos/obras.] *todas las sedes de la empresa.*
Definir y realizar un plan de visitas (nacional e internacional) a los proyectos/obras para verificar cumplimiento de procedimientos, directivas y políticas de la empresa para elaborar el informe de visita al proyecto.
Dirigir y organizar reuniones periódicas con el personal de proyectos, a fin de identificar cualquier dificultad o requerimiento por parte del proyecto.
Asegurar la implementación de iniciativas de eficiencia en costos indirectos en todas las sedes de la empresa.
Asegurar el mantenimiento preventivo y correctivo de toda la infraestructura de la empresa (instalaciones auxiliares, mobiliario, servicios relacionados, entre otros).
Definir los entregables a ser reportados a sede por *todas las sedes de la empreso.*
Presentar informes sobre el desempeño de la gestión administrativa de los proyectos a los gerentes de proyectos, gerentes de negocio y gerencias funcionales.
Cumplir con otras responsabilidades inherentes al cargo

III. REQUISITOS Y CONOCIMIENTOS

EDUCACIÓN	**Nivel educativo** *(Mínimo)*	Universitario (titulado)
	Nivel educativo *(Deseado)*	Diplomado o Especialización
	Estudios *(Especialidad)*	• Ingeniería Industrial • Administración • Contabilidad • Carreras afines
	Estudios Complementarios *(Indicar la Especialidad / Necesidad)*	• Gestión de proyectos • Estudios afines
FORMACIÓN	**Conocimientos indispensables**	• Ofimática • Sistema SAP • Relaciones laborales
	Conocimientos adicionales deseables	• Logística (Manejo de inventarios) • Inglés (Nivel Intermedio) • Indicadores de Gestión • Manejo de presupuestos
	Licencia de Conducir *(indicar tipo)*	No requiere
	Formación interna que proporcionará la empresa *(Duración)*	• Estrategia organizacional. • Directivas, procedimientos, procesos operacionales.
EXPERIENCIA	**Para ingresos externos**	• De 3 a 4 años en funciones similares.
	Para promociones internas	• De 3 a 4 años como Administrador de Proyecto.
COMPETENCIAS	**Competencias Directivas**	• Liderazgo. • Planificación

IV. DESEMPEÑO Y LINEA DE CARRERA

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO
Conocimiento a detalle de los alcances contractuales del proyecto.	Planes y presupuestos.
Verificación de cumplimiento de procedimientos en proyectos.	Informe de visitas.

MAPA DE CARRERA	
POSIBLES MOVIMIENTOS HORIZONTALES	**POSIBLES MOVIMIENTOS VERTICALES**
• ***Jefaturas GAF (CIP, Tesorería, Resultado Financiero).***	• Gerencia de Administración y Finanzas

V. VALORACIÓN DEL PUESTO:

RESPONSABILIDADES GENERALES	**Recursos Materiales**	Equipos, mobiliario y artículos de oficina. Teléfono celular.
	Recursos Económicos	Presupuesto de los proyectos a cargo.
	Recursos de Información	Manejo integral de la información de los proyectos.
	Atribuciones (Toma de decisiones)	• Gestión de personal para proyectos. • (*) Toma de decisiones (Nivel E)
	Desafíos	• (*) Desafíos (Nivel 4)

RESPONSABILIDADES ADICIONALES
Cumplir y hacer cumplir los lineamientos del Sistema Integrado de Gestión (Calidad, Seguridad, Salud y Ambiente ***y Antisoborno***) de sus respectivas actividades, así como cumplir con los controles establecidos en los Procedimientos, Directivas, Instructivos, Políticas de la empresa, siendo un ente de control de las mismas.
Detener toda actividad en la cual detecte un no conforme relacionado con el servicio, un impacto ambiental inminente, un riesgo en la salud o seguridad ***o una potencial o real comisión de delito,*** reportando al área de ***Control e Integración de*** Procesos o Seguridad, Salud y Ambiente ***o el Oficial de Cumplimiento y Prevención,*** según sea el caso.

Fuente: Recuperado del Sistema Integrado de Gestion de la empresa San Martin Contratistas Generales S.A.

Anexo N°05 Perfil de Puesto del Administrador de Proyecto

San Martín	**ADMINISTRADOR DE PROYECTO**	**RHM.PER.133**	
	PERFIL DE PUESTO	**Version**	00
		Fecha	03/04/2017

VII. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

AREA *(Sub área)*	Gerencia de Administración y Finanzas - Administración Central de Proyectos	
NOMBRE DEL PUESTO	Administrador de Proyectos (ADO y Senior)	
PUESTO DEL SUPERIOR INMEDIATO	**Jefe Jerárquico:**	Gerente de Proyecto / Obra
	Jefe Funcional:	Jefe Central de Administración de Proyectos
PERSONAL A CARGO	**Puestos que le reportan directamente**	• Jefe de Almacén • Jefe de Personal / Asistente de Personal / Analista de personal • Asistente Administrativo • Asistenta Social • Jefe de Servicios Generales / Asistente
	Total de reportes directos	Entre 5 y 7 personas.
	Total de reportes directos e indirectos	De 08 a 15 personas.
MISIÓN DEL PUESTO	Garantizar el soporte administrativo en el proyecto de acuerdo a lineamientos establecidos por sede central.	
HORIZONTE DE PLANEAMIENTO	• Corto plazo: Gestión administrativa del proyecto.	
AUTONOMÍA DEL PUESTO	• Coordinaciones con los jefes matriciales acerca de la ejecución y seguimiento de los planes de soporte a proyectos / obras. • Elaboración de contratos de servicios generales, asegurando el cumplimento de los lineamientos de contratación.	
PRINCIPALES COORDINACIONES	**Internas**	• Todas las áreas funcionales y operativas en proyecto y sede central.
	Externas	• Proveedores y subcontratistas. • Clientes.
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE EL PUESTO	• Operacionales.	

VIII. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

FUNCIONES
REPORTE OPERACIONAL
Asegurar la correcta implementación y funcionamiento de todos los recursos y servicios del área de soporte necesarios para el arranque, ejecución y cierre de proyectos, según los lineamientos establecidos por sede central.
Reportar oportunamente las alertas y desviaciones del área de soporte (Almacén, SSGG, administración y capital humano) al gerente de proyecto y áreas matriciales.
Implementar, dar seguimiento y respuesta a los planes de acción derivados de las alertas y desviaciones informadas.
Liderar de manera permanente el cumplimiento a los controles de cada área de soporte mediante muestreos inopinados.
Controlar y optimizar el gasto general asignado durante la ejecución del proyecto.
Implementar los planes de acción derivados de los hallazgos de las auditorías internas – externas, en coordinación con las áreas matriciales.
Suministrar y validar los informes del área requeridos por el cliente y/o gerente de proyecto.
Controlar el cumplimiento de medidas administrativas establecidas con el cliente.
Liderar el cumplimiento de las políticas de la empresa.
Supervisar el cumplimiento y dar seguimiento a los lineamientos del proceso de reclutamiento, selección e ingreso de personal a nivel organizacional.
Cumplir con los plazos de entrega de la información requerida por sede central para el cierre mensual y anual (Contabilidad, Tesoreria, almacén, personal).
Revisar y asegurar la elaboración y vigencia de todos los contratos relacionados al área y sus entregables (seguros, pagos a terceros, descuentos, contratos trabajadores, contratos con terceros, licencias entre otros).
Informar oportunamente cualquier evento o sinestro al área correspondiente con el fin de activar los seguros y controles respectivos.
Implementar y garantizar las condiciones de seguridad en las instalaciones del proyecto, con el fin de eliminar el riesgo de robos en las instalaciones.
Brindar las facilidades para el desarrollo de las visitas en términos de ingreso, acceso a la información, y temas relativos a la gestión administrativa.
Participar en las reuniones periódicas con el personal de proyectos, así como liderar reuniones periódicas de planificación y seguimiento con todo el equipo de administración.
REPORTE FUNCIONAL
Informar sobre los incumplimientos a los lineamientos a su jefe funcional para su posterior aplicación plan de acción.
Asegurar la entrega de reportes / entregables a su cargo, de acuerdo a los lineamientos definidos por su jefe funcional.
Reportar periódicamente el avance del plan de arranque y cierre de proyecto.
Validar y entregar toda la documentación al cierre de proyecto y de acuerdo a los procesos establecidos.
Cumplir con otras tareas o funciones que se le sean asignadas.

IX. REQUISITOS Y CONOCIMIENTOS

EDUCACIÓN	**Nivel educativo** *(Mínimo)*	• Universitario (Bachiller)
	Nivel educativo *(Deseado)*	• Titulado con Especialización en administración, capital humano, finanzas, gestión de proyectos.
	Estudios *(Especialidad)*	• Ingeniería Industrial • Economía • Administración • Contabilidad • Carreras afines
	Estudios Complementarios *(Indicar la Especialidad / Necesidad)*	• Negociación • Gestión de proyectos
FORMACIÓN	**Conocimientos indispensables**	• Ofimática (intermedio) • Microsoft Excel (Nivel intermedio) • Legislación
	Conocimientos adicionales deseables	• SAP Modulo MM / FI/ HCM • Manejo de indicadores • Legislación laboral • Negociación y resolución de conflictos
	Licencia de Conducir *(indicar tipo)*	• No aplica.
	Formación interna que proporcionará la empresa *(Duración)*	• SAP • Directivas, procedimientos, procesos operacionales de SM.
EXPERIENCIA	**Para ingresos externos**	**Administrador de Proyecto** De 2 a 4 años en funciones similares **Administrador de Proyecto Senior** De 5 a más años en funciones similares
	Para promociones internas	**Administrador de Proyecto** De 1 a 2 años como Asistente de administrativo II **Administrador de Proyecto Senior** Más de 4 años como Administrador de Proyecto
COMPETENCIAS	**Competencias Directivas**	• Liderazgo • Planificación • Proactividad
	Competencias Conductuales	• Vocación de servicio. • Orientación a resultados • Comunicación asertiva • (*) Habilidades humanas (Nivel importante).

X. DESEMPEÑO Y LINEA DE CARRERA

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO
Cumplimiento sin observaciones al plan de supervisión de sede central.	Reporte de observaciones de visitas de supervisión.
Cumplimiento en la presentación de entregables del área.	Reporte anual de cumplimiento de entregables.

MAPA DE CARRERA	
POSIBLES MOVIMIENTOS HORIZONTALES	**POSIBLES MOVIMIENTOS VERTICALES**
	• Coordinador de administración y control • Jefe Central de Administración de Proyectos

XI. VALORACIÓN DEL PUESTO:

RESPONSABILIDADES GENERALES	**Recursos Materiales**	Equipos, mobiliario y artículos de oficina. Teléfono celular.
	Recursos Económicos	Presupuesto del área/proyecto asignado.
	Recursos de Información	Manejo de información de proyectos.
	Atribuciones (Toma de decisiones)	• (*) Toma de decisiones (Nivel D)
	Desafíos	• (*) Desafíos (Nivel 4)

RESPONSABILIDADES ADICIONALES
Cumplir y hacer cumplir los lineamientos del Sistema Integrado de Gestión (Calidad, Seguridad, Salud y Ambiente) de sus respectivas actividades, así como cumplir con los controles establecidos en los Procedimientos, Directivas, Instructivos, Políticas de la empresa, siendo un ente de control de las mismas.
Detener toda actividad en la cual detecte un no conforme relacionado con el servicio, un impacto ambiental inminente o un riesgo en la salud o seguridad reportando al área de Calidad y Procesos o Seguridad, Salud y Ambiente, según sea el caso.
Cumplir los controles operacionales establecidos en las matrices de aspectos ambientales y matrices de identificación de peligros y evaluación de riesgos de sus respectivas actividades.
Aprobar los procedimientos y documentos del sistema integrado de gestión, bajo su responsabilidad.
Cuidar y dar el uso adecuado de los Equipos de Protección Personal (EPPS) asignados, en caso de deterioro o desgaste reportar al supervisor para que se realice el cambio inmediato, según aplique.
Participar en capacitaciones de Calidad, Seguridad, Salud y Ambiente impartidas por la empresa.
Participar en el proceso de Identificación de Peligros, Evaluación y Control de Riesgos (IPERC) y matrices ambientales cuando se les requiera.
Participar en el Análisis de Trabajo Seguro (ATS) cuando se les requiera.

Fuente: Recuperado del Sistema Integrado de Gestion de la empresa San Martin Contratistas Generales S.A.

Anexo N°06 Lineamientos para el Arranque Administrativo de un Proyecto

LINEAMIENTOS PARA EL ARRANQUE ADMINISTRATIVO DE UN PROYECTO

VERSIÓN 01

CÓDIGO: ADO.DOC.003

Este cuadro es el registro de todas las versiones del documento arriba identificado por número y título. Las versiones anteriores son por lo tanto reemplazadas por ésta y deberán ser consideradas como documentación obsoleta.

CONTROL DE EMISIÓN Y CAMBIOS					
VER. N.º	**FECHA**	**DESCRIPCIÓN**	**ELABORADO POR:**	**REVISADO POR:**	**APROBADO POR:**
1	16/12/19	Emisión	Coordinador de Administracion y Control	Jefe Central de Administracion Proyectos	Gerente de Administracion y Finanzas

---

El uso de este documento es asignado y autorizado única y exclusivamente por San Martín Contratistas Generales S.A.

OBJETIVO

Establecer los lineamientos para realizar un correcto arranque administrativo de proyecto, considerando la interacción con las diversas áreas de soporte.

ALCANCE

Aplicable a todos los proyectos de SAN MARTIN, para los consorcios donde SAN MARTIN es el titular o se encuentra consorciado, así como para los proyectos en donde SAN MARTIN tenga presencia internacional.

REFERENCIAS

RHM.PRO.005 Reclutamiento selección e ingreso de personal
SSA.MAN.001 Reglamento de seguridad, salud y medio ambiente
LOG.PRO.001 Procedimiento para compra de bienes y maquinarias.
LOG.PRO.003 Procedimiento de transporte de maquinaria equipos y componentes.
LOG.PRO.005 Procedimiento de negociación y contratación de servicios.
LOG.POL.001 Política de Logística
TES.POL.001 Política de Tesorería
GAF.DIR.005 Directiva de niveles de autorización.
RHM.ITT.003 Instructivo para la solicitud de seguros SCTR y contra accidentes
RHM.ITT.006 Instructivo de descanso vacacional.
SSA.MAN.001 Reglamento de seguridad, salud y medio ambiente
SIG.POL.003 Política de gestión antisoborno.
RHM.MAN.004 Reglamento interno de trabajo
SIG.POL.002 Política para la prevención de la corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo.
SIG.MAN.003 Manual para la prevención y gestión de los riesgos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

DEFINICIONES

Short List: Etapa final del proceso de licitación donde el cliente solicita a los candidatos finalistas información técnica y económica detallada para definir al ganador.

Área de Influencia: Zonas de impacto (Listas de Caseríos, Comunidades de Impacto Directo y Provincias o Distritos de Impacto Indirecto, correspondientes al primer y/o segundo anillo de influencia del Proyecto.
Están definidas por el cliente en las bases del Proyecto o en su defecto, deberán ser confirmados y verificados con el Cliente antes del inicio de las operaciones.

Trabajador/es: Toda persona empleada u obrera de SMCG, que se encuentre registrada en planilla, cualquiera fuera el tiempo de permanencia de éste en la empresa, su modalidad de contratación laboral o su nivel de mando.

Reclutamiento de Personal: Conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico.

Selección de Personal: Es el proceso mediante el cual se escoge al individuo adecuado e idóneo según el perfil definido, para cubrir una posición, sea nueva o de reemplazo.
RCC: Régimen de Construcción Civil
RCO: Régimen Común Obrero

RESPONSABILIDADES

1.1 GERENTE DE PROYECTO (GP)

Responsable del planeamiento, organización, dirección y control del proyecto a cargo, de acuerdo al marco estratégico y lineamientos establecidos.
Lidera el plan de arranque del proyecto en donde se definen las actividades, fechas y los responsables de la ejecución de las actividades.

1.2 ADMINISTRADOR DE PROYECTO

Lidera la gestión administrativa del proyecto, siendo el principal canal de comunicación entre el proyecto y las áreas de Soporte desde Sede Central. Realiza las gestiones administrativas, a fin de que los recursos humanos, materiales, físicos y económicos se puedan disponer de manera oportuna, de acuerdo a la planificación del arranque del proyecto.

1.3 JEFE DE OFICINA TECNICA

Responsable de gestionar la planificación y control del proyecto con apoyo de su equipo de trabajo debiendo identificar e informar de forma oportuna al proyecto cualquier tipo de variación o desviación en la ingeniería, costo y tiempo del proyecto asignado.
En la etapa de arranque facilita al administrador el presupuesto de gastos generales para el correcto uso y control.

1.4 JEFE DE ALMACEN (JA)

Responsable de la gestión de los almacenes en obra, de acuerdo a la necesidad del cliente interno.

1.5 JEFE DE PLANEAMIENTO

Responsable de gestionar el planeamiento y control de la operación y mantenimiento de los equipos a través de la consolidación de la información obtenida de las áreas de operaciones y Equipos.

1.6 ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL (AAC)

Brindar el soporte necesario al Administrador de Proyecto, a fin de que éste pueda canalizar sus acciones, y prever con la debida anticipación las necesidades que la nueva obra requiere. Responsable de asegurar un óptimo desempeño en la gestión administrativa en los proyectos/obras, durante todas sus fases y en unción a los acuerdos contractuales; tanto a nivel nacional como internacional.

1.7 SUB GERENTE DE ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO

Responsable de la gestión de las operaciones de Capital Humano y Prevención de Riesgos Laborales en la empresa.

1.8 JEFE DE TRANSPORTES Y ALMACENES

Responsable de la dirección y organización del proceso de almacén y distribución física de bienes y transporte de maquinaria para la operatividad de los proyectos.

1.9 JEFE DE COMPRAS

Responsable del aseguramiento del proceso de compra de bienes, activos y contratación de servicios para la empresa.

1.10 JEFE DE GESTIÓN DE PERSONAL DE OBRAS Y PRL

Responsable del asegurar el cumplimiento de los lineamientos y procesos de Capital humano durante el arranque, desarrollo, cierre de los proyectos, la gestión de riesgos laborales, gestión disciplinaria y negociación colectiva, canalizando los requerimientos de Capital Humano como vinculo de comunicación entre Sede Central y proyectos.

1.11 JEFE DE ATRACCIÓN DEL TALENTO

Responsable del diseño de la estrategia de atracción del talento y cobertura de vacantes de acuerdo a necesidades del negocio.

DESARROLLO

1.12 GESTION ADMINISTRATIVA

1.12.1 Planificación de Arranque de Proyecto

La Jefatura Matricial deberá estar debidamente informada por el área de presupuesto acerca de los proyectos que se encuentran en Short-List, a fin de conocer y validar el alcance de sus áreas ante una nueva adjudicación.
Los temas por revisar son los siguientes:

N°	TEMAS POR REVISAR
1	Organización administrativa de soporte (proyección y valorizada)
2	Histograma de personal
3	Histograma de equipos
4	Facilidades que otorga el cliente
5	Facilidades a implementar SM (necesidades de SSGG)
6	Ubicación de oficinas provisionales (cuando aplique)
7	Estrategia de arranque de operaciones (ruta crítica y análisis de restricciones)
8	Procedimientos de ingreso a la sede y mapeo de inducciones
9	Definir Regímenes Laborales

Internamente, la Jefatura Matricial deberá proponer a sus equipos de soporte y canalizarlos a través del Jefe Central de Administración de Proyectos. La información requerida para la conformación de los equipos será:

1. CV del candidato actualizado.
2. Lugar de procedencia.
3. Fecha de disponibilidad en obra.
4. En caso de transferencias de otras sedes, se deberá informar lo siguiente:
   a. Días pendientes de descanso (totales)
   b. Status de vacaciones

1.12.2 Reunión de Arranque

Con la confirmación de la adjudicación por parte del área de operaciones, el Jefe Central de Administración de Proyectos procederá a la asignación del Administrador de Proyecto, quien se reunirá con el Gerente de Proyecto y el Jefe de OT / Planeamiento para definir los siguientes entregables:

N°	ENTREGABLES
1	Organización administrativa de soporte (proyección de ingreso)
2	Participación en KOM con el cliente (cuando aplique)
3	Hitos del proyecto
4	Histograma de personal final
5	Histograma de equipos final
6	Facilidades que otorga el cliente - Coordinación de entrega
7	Facilidades a implementar SM (necesidades de SSGG) // Layout de campamentos
8	Ubicación de oficinas provisionales (cuando aplique)
9	Estrategia de arranque de operaciones (ruta crítica y análisis de restricciones)
10	Presupuesto de GG a controlar.
11	Plan de movilización
12	Plan de compras
13	Layout de Campamento - Oficinas
13	Otros temas relevantes

De no contar con la totalidad de los entregables en los plazos pactados, se podría retrasar el arranque en la fecha estimada.

Asimismo, el Administrador de Proyecto iniciará las coordinaciones con la Jefatura Matricial para la activación y asignación de su equipo de proyecto.

1.12.3 Arrendamiento de equipos

El Administrador de Proyecto coordinará con equipos la gestión de equipos alquilados de acuerdo al *EQP.ITT.013 Instructivo para Gestión de Equipos Alquilados.*

1.12.4 Tramites Documentarios

El Administrador de Proyecto deberá realizar los siguientes tramites:

- Seguimiento de la creación del centro de costo del proyecto.
- Acceso a los módulos SAP de acuerdo con perfiles de responsabilidad.
- Gestiona el registro del domicilio del proyecto, coordina con el área de contabilidad para el registro como establecimiento anexo de San Martin dentro de la ficha RUC.
- Gestiona licencias y permisos municipales cuando esto aplique.
- Gestiona permisos especiales que requiera el proyecto para el inicio de sus operaciones.

1.13 GESTION DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.13.1 Directiva de Obra

El Administrador de Proyecto en coordinación con el área de Desarrollo Organizacional son los encargados de gestionar la *RHM.DIR.001 Directiva de bienestar y servicios para el personal de obra.*

1.13.2 Régimen de Construcción Civil (cuando aplique)

- El Administrador de Proyecto en coordinación con el área de Administración y Control, deberá coordinar la respectiva legalización y Apertura de cuaderno de obra (cuando aplique).
- El Administrador de Proyecto en coordinación con el Gerente de Proyecto y el Jefe de Gestión de Personal de Obras y PRL supervisará la creación del comité de obra (cuando aplique)

1.13.3 Reclutamiento y selección de Personal

El proceso de reclutamiento aplica únicamente a personal obrero de acuerdo al siguiente detalle:

- El área de Control Integrado de Procesos mapea el tiempo de ciclo de ingreso del personal, incluyendo reprocesos y coordina con las áreas la optimización del tiempo.
- El Gerente o jefe del Área Solicitante, utiliza el *Requerimiento de Personal Obra RHM.FOR.045*. Todo requerimiento debe ir con la firma del Gerente de Proyecto.
- Los responsables del reclutamiento, selección e ingreso se detallan en el *RHM.PRO.005 Reclutamiento, selección e ingreso de personal.*
- Si el personal es obrero de Régimen Común Obrero RCO, el Jefe/ analista/ asistente de personal emite el *RHM.FOR.023*

Ficha de Datos Personales y *RHM.FOR.004 Ficha de Inicio Laboral.*

- Para el caso de Régimen de Construcción Civil RCC el responsable de DO emite el *RHM.FOR.023 Ficha de Datos Personales.*
- Cuando el trabajador se encuentra APTO en todas las instancias, el área de Atracción de talento solicita la contratación y/o ingreso del personal al área de Administración de Personal a través del *RHM.ITT.001 Instructivo para elaborar contratos del personal.*
- Se debe considerar el *RHM.ITT.003 Instructivo para la solicitud de Seguros SCTR y contra accidentes.*
- El Instructor de Escuela de Entrenamiento evaluará a los ingresantes de acuerdo al Procedimiento *EQ.PRO.008 Procedimiento de evaluación y seguimiento de operadores*.

1.13.4 Ingreso y Habilitación de Personal

En coordinación con el responsable de DO, el Administrador debe asegurar que el personal reclutado tenga la autorización de ingreso a la zona de trabajo, permisos de trabajo, licencias internas de operación, entre otros que apliquen, y según los procedimientos internos establecidos por el Cliente.

De acuerdo al plan de arranque, el administrador informa el cronograma de ingresos considerando los tiempos del proceso, asimismo realiza el seguimiento a la incorporación de todo el personal habilitado para poder laborar.

1.13.5 Coordinaciones con Vigilancia Médica

El Administrador de Proyecto coordinará con el área de Desarrollo Organizacional y Vigilancia Médica, los Exámenes Médicos y clínicas autorizadas. Vigilancia Médica es responsable de solicitar que los resultados médicos sean informados oportunamente y da seguimiento al levantamiento de observación de los trabajadores, además de informar la aptitud médica según el *SSA.ITT.002 Instructivo de exámenes médicos*

El área de SSOMA coordina y ejecuta la inducción de acuerdo a normativa legal vigente aplicable y el *SSA.MAN.001 Reglamento de seguridad salud y ambiente.*

1.14 GESTION DE SSGG

El Administrador de Proyecto, Jefe de SSGG o Responsable de servicios generales gestiona en la etapa de arranque:

1.14.1 Gestión de Alojamientos

El tipo de alojamiento depende de las condiciones del Contrato firmado con el cliente, existen dos posibilidades:

- **La gestión del servicio de alojamiento es responsabilidad de San Martin**, el administrador solicita al área de Logistica el requerimiento de módulos, carpas, muebles y enseres que se requiera para la implementación de campamentos provisionales.
  Para el alojamiento en lugares aledaños se tiene que mapear el arrendamiento con proveedores locales, los mismos que deben de cumplir con el formato *ADO.FOR.035 Especificaciones técnicas mínimas para el servicio de alojamiento.*

- **La Gestión del Servicio de alojamiento es responsabilidad del cliente**, el administrador y responsable de SSGG deberán coordinar con el cliente la recepción en tiempos y cantidades de todas las facilidades otorgadas de acuerdo a las condiciones contractuales.

  El responsable de SSGG deberá utilizar el formato y archivar correctamente el registro *ADO.FOR.041 Acta de Recepcion de Campamentos.*

1.14.2 Gestión de Alimentación

Según el contrato, el servicio de alimentación puede ser provisto por algún concesionario establecido por el cliente, o tenga que ser proporcionado por la Empresa. El servicio debe ser brindado por un proveedor especializado, que puede ser local o foráneo si el proveedor local no cumple con los requerimientos según las especificaciones técnicas mínimas para el servicio.
El servicio de alimentación será implementado y evaluado de acuerdo al formato *ADO.FOR.034 Especificaciones Técnicas para el Servicio de Alimentación.*

El responsable de SSGG se reúne con el administrador con la finalidad de recopilar la siguiente información:

- Curva de Personal (MOD, MOI, Subcontratistas). Para dimensionar el servicio de alimentación.
- Define o solicita la capacidad instalada de los comedores.
- Contrasta la capacidad instalada del comedor con la curva y define los horarios y el número de horas de atención que se deben tener en el Proyecto.
- Solicita el número de frente de trabajo con cantidades.

- Solicita los turnos de trabajo con las cantidades para realizar los requerimientos de refrigerios.

Con la información anterior se realiza las siguientes actividades:

- Contrasta la cantidad de colaboradores que ingresarán al Proyecto con la capacidad de los comedores y define la cantidad de rotaciones del comedor del campamento.
- Reconoce el terreno para ubicar potenciales comedores fuera del Proyecto.
- Define los requerimientos de refrigerios fríos o calientes de acuerdo a los turnos y frentes de trabajo, para determinar si se incluirá este servicio en el contrato.
- Establece el número de proveedores que se deben contratar en las zonas aledañas.

1.14.3 Transporte Interno y Externo

El responsable de SSGG se reúne con el administrador para obtener la siguiente información que le permita planificar el servicio:

- Curva de Personal (MOD, MOI, Subcontratistas).
- Cantidades de Personal que pernotaran en el campamento del proyecto y en los alojamientos.
- Los horarios en los que el personal deberá estar en los frentes de trabajo.
- El numero de frentes de trabajo y ubicación, con las correspondientes cantidades.
- Turnos de trabajo con las cantidades.

Con la información anterior se realiza las siguientes actividades:

- Reconocimiento de campo, distribución de unidades por cantidades de personal, tiempos de recorrido, paraderos.
- Proyección de Cantidad de Vehículos.
- Preparación del esquema del servicio de transporte.
- Definición de horarios, cantidad de vehículos y conductores.

El servicio de Transporte será implementado y evaluado de acuerdo al formato *ADO.FOR.036 Especificaciones Técnicas para el Servicio de Transporte.*

1.14.4 Gestión de Oficinas

El tipo de oficinas depende de las condiciones del Proyecto, se cuenta con oficinas dentro del Proyecto o en caso sea necesario se alquila oficinas en las zonas aledañas al Proyecto.

El responsable de SSGG se reúne con el administrador para obtener la siguiente información que le permita planificar el servicio:

- La curva de personal del proyecto
- La capacidad de las oficinas.
- Para el requerimiento de alquiler de módulos solicita el layout con las cantidades y distribución por áreas.
- Para el alquiler de oficinas, busca alternativas
- Planifica la cantidad de equipos y mobiliarios, necesarios para la oficina.
- Dimensiona el requerimiento por cada área.

Con la información anterior se solicita y define los siguientes requerimientos:

- El mobiliario para la instalación de las oficinas.
- La cantidad de impresoras, ploters, escáner, cámaras y otros equipos.
- La cantidad de computadoras de escritorio y personales de acuerdo a la cantidad de colaboradores.
- El economato requerido para el Proyecto.
- El requerimiento de equipos de comunicación.
- En caso se requiera oficinas en las zonas aledañas, se deben presentar tres propuestas de alquileres de oficina.

1.15 GESTION DE ALMACENES Y TRANSPORTES

1.15.1 Gestión de Almacén

El Jefe de Transportes y Almacenes designará al Jefe de Almacén del proyecto. En caso no se cuente con el candidato se designará provisionalmente al Coordinador de Almacén de Obras como el responsable de coordinar cualquier facilidad hasta la llegada del Jefe de Almacén asignado.
El área de Transportes y Almacenes en coordinación con el Administrador de Proyecto son responsables de la implementación del Layout (contenedores, carpas, entre otros) así como de brindar facilidades en coordinación con el comprador responsable.

- El Coordinador/Jefe de Almacén es el responsable de la codificación y señalización del Almacén.

- La recepción e inspección de los bienes recibidos estarán a cargo de Almacén, la cual se realizará según el *LOG.PRO.002 Procedimiento de Almacén.*

1.15.2 Gestión de Transportes

El área de Transportes es el responsable de gestionar a solicitud del administrador cualquier servicio que se requiera para el proyecto.

- El Área de transportes se encargará de presentar la Hoja de ruta al proyecto (Dicha hoja de ruta deberá ser elaborada en la etapa Presupuestal).
- La elección del proveedor para el transporte deberá de contemplar el cuadro comparativo *LOG.FOR.017.*
- Las movilizaciones se gestionarán de acuerdo al procedimiento *LOG.PRO.003.*
- Serán los encargados de cubicar y optimizar la mercadería de la manera más eficiente para el traslado de materiales en la unidad de transporte más adecuada.

1.15.3 Gestión de Compras

El Jefe de Compras asignará al comprador responsable para el proyecto.

- El comprador responsable juntamente con el Administrador de Proyecto deberá buscar proveedores estratégicos incluyendo proveedores del área de influencia del proyecto.
- El comprador responsable ejecutará las adquisiciones de los bienes de acuerdo a lo detallado en el Plan de Compras detallado (indicando los bienes y servicios a comprar hasta el término del proyecto: cantidades, descripción/características/especificaciones técnicas y plazos de entrega, entre otros) al encargado de compras de arranque, con ello se definirán fechas e hitos de entrega de los materiales estratégicos para el proyecto.
- El comprador responsable coordinará con el Almacén y Administrador de Proyecto los estatus de entrega de los materiales estratégicos, de esta manera preparar a las Áreas correspondientes las condiciones tanto de Almacén y utilización del material en los puntos de avance del proyecto.
- El comprador responsable en coordinación con el Administrador de Proyecto y el Gerente de Proyecto gestionarán el *LOG.FOR.047 Check list de Compras para Arranque de Proyectos.*
- El comprador responsable en coordinación con Almacén y el Administrador de Proyecto se encargará de gestionar las adquisiciones y contrataciones de todo tipo de acuerdo a la política *LOG.POL.001.*

- El comprador responsable en coordinación con el Administrador y el Jefe de Almacén se encargarán de hacer cumplir el *LOG.PRO.005 Procedimiento de Negociación y contratación de servicios.*

1.16 GESTION CONTABLE Y FINANCIERA

1.16.1 Apertura de Fondo Fijo

El Administrador de Proyecto es el encargado de la coordinación en la creación del fondo fijo de acuerdo al Procedimiento de Administración de Caja Chica y Entregas a Rendir TES.PRO.206

1.16.2 Cartas Fianzas

Se solicita al área de Finanzas la emisión de las fianzas del Proyecto, las condiciones se estipulan en el contrato del Proyecto.

1.16.3 Gestión de Adelantos

Se realiza el seguimiento con el área de Contabilidad y Finanzas la emisión de la factura para el adelanto del Cliente, cuando aplique.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

	ADO	GP	CH	VM	JA	RG	EE	EQ
1. Planificación de Arranque de Proyecto	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. Solicita la documentación del proyecto	✓							
3. Establece la Reunión de Arranque de Proyecto	✓	✓						
4. Realiza todos los trámites Administrativos	✓							
5. Coordina la Apertura del Fondo Fijo	✓							
6. Coordina el reclutamiento del personal	✓		✓					
7. Coordinación de Exámenes Médicos y clínicas	✓			✓				
8. Coordinación de proveedores locales	✓				✓	✓		
9. Coordina la gestión de la Directiva de Obra	✓		✓					
10. Coordina la legalización del cuaderno de obra	✓							
11. Coordina el Horario de Trabajo	✓		✓					
12. Supervisa la creación del comité de obra	✓		✓					
13. Gestión de Servicios Generales	✓					✓		
14. Evaluación de los operadores	✓						✓	
15. Coordinación y contratación de equipos	✓							✓

ADO : Administrador de Proyecto
GP : Gerente de Proyecto
CH : Capital Humano
VM : Vigilancia Medica
JA : Jefe de Almacén
RG : Responsable de Servicios Generales
EE : Escuela de entrenamiento
EQ : Equipos

CONSIDERACIONES - ARRANQUES DE PROYECTO INTERNACIONAL

1.17 Apertura de Fondo Fijo

El Jefe Central de Administración de Proyectos define el importe de la caja menor en coordinación con el Jefe de Administración y Finanzas País y Gerente de Operaciones País; este importe deberá será mediante la generación de una solicitud de anticipo bajo el concepto de: apertura de caja menor.

Los importes autorizados para la Caja Menor serán realizados en base a la complejidad del Proyecto los mismos que pueden fluctuar entre $1,000,000 y $5,000,000 de pesos segur sea el caso

El Administrador de Proyecto es el responsable de la caja menor y deberá solicitar al Jefe de Administración y Finanzas País la apertura una Tarjeta

de Caja Menor (Prepago) a nombre de la empresa en la entidad bancaria que se designe para uso exclusivo de la misma de acuerdo al importe determinado por el Jefe Central de Administración de Proyectos. Dicha cuenta será administrada por el responsable de la caja menor. Asimismo, esta información será reportada a las áreas de contabilidad y finanzas para la asignación del responsable de la caja menor en el sistema contable y se realice la transferencia a la tarjeta prepago aperturada para el ADO. En forma mensual la Jefatura de Administración y Finanzas País enviará al Administrador de Proyecto con cargo al Jefe Central de Administración de Proyectos el estado de cuenta de la tarjeta de ahorro, donde se detalla las operaciones de cargo y abonos en la cuenta de ahorro.

La Administracion de Proyecto entregará la solicitud de Anticipo para la apertura de la Caja Menor a la Jefatura de Administracion y Finanzas País con las autorizaciones mencionadas. Luego de ello, la Jefatura de Administración y Finanzas realizará la transferencia a la tarjeta de caja menor prepago asignada a favor del responsable de la caja menor (ADO).

Para el caso de las áreas de Equipos, Escuela de Entrenamiento, Compras, Almacén, Transportes y Capital Humano, toda la coordinación se realizará desde la Sede Central en Perú.

En adición al Plan de Compras se requiere información de nodos (puertos, aeropuertos) cercanos a la obra.

REGISTROS

RHM.PRO.005 Reclutamiento, selección e ingreso de personal.
ADO.FOR.035 Especificaciones técnicas mínimas para el servicio de alojamiento.
ADO.FOR.041 Acta de Recepcion de Campamentos.
ADO.FOR.034 Especificaciones Técnicas para el Servicio de Alimentación
ADO.FOR.036 Especificaciones Técnicas para el Servicio de Transporte.
LOG.FOR.047 Checklist de Compras para Arranque de Proyectos.
LOG.PRO.002 Procedimiento de Almacén.

ANEXOS

No aplica.

Fuente: Recuperado del Sistema Integrado de Gestion de la empresa San Martin Contratistas Generales S.A.

Anexo N°07 Lineamientos de Gestión Administrativa Durante la Ejecución del Proyecto

LINEAMIENTOS DE GESTION ADMINISTRATIVA DURANTE LA EJECUCION DEL PROYECTO

VERSIÓN 01

CÓDIGO: ADO.DOC.004

Este cuadro es el registro de todas las versiones del documento arriba identificado por número y título. Las versiones anteriores son por lo tanto reemplazadas por ésta y deberán ser consideradas como documentación obsoleta.

CONTROL DE EMISIÓN Y CAMBIOS					
VER. Nº	**FECHA**	**DESCRIPCIÓN**	**ELABORADO POR:**	**REVISADO POR:**	**APROBADO POR:**
1	12/12/19	Emisión	Coordinador de Administracion y Control	Jefe Central de Administracion Proyectos	Gerente de Administracion y Finanzas

El uso de este documento es asignado y autorizado única y exclusivamente por San Martín Contratistas Generales S.A.

OBJETIVO

Establecer los lineamientos de la gestión administrativa a seguir para asegurar su cumplimiento en el proceso de ejecución de los proyectos.

ALCANCE

Aplicable a todos los proyectos de SAN MARTIN, para los consorcios donde SAN MARTIN es el titular o se encuentra consorciado, y asi como para los proyectos en donde SAN MARTIN tenga presencia internacional.

REFERENCIAS

RHM.PRO.005 Reclutamiento selección e ingreso de personal
SSA.MAN.001 Reglamento de seguridad, salud y medio ambiente
RHM.DIR.002 Código de conducta laboral y mantenimiento de la disciplina laboral.
LOG.PRO.001 Procedimiento para compra de bienes y maquinarias.
LOG.PRO.003 Procedimiento de transporte de maquinaria equipos y componentes.
LOG.PRO.005 Procedimiento de negociación y contratación de servicios.
LOG.PRO.007 Procedimiento de drenaje de sobre stocks.
LOG.POL.001 Política de Logística
TES.POL.001 Política de Tesorería
GAF.DIR.005 Directiva de niveles de autorización.
SIG.DOC.001 Matriz de dueños de procesos SM.
SIG.ITT.001 Instructivo para el control de documentos al cierre de proyecto.
RHM.ITT.003 Instructivo para la solicitud de seguros SCTR y contra accidentes
RHM.ITT.006 Instructivo de descanso vacacional.
SSA.MAN.001 Reglamento de seguridad, salud y medio ambiente
SIG.POL.003 Política de gestión antisoborno.
RHM.MAN.004 Reglamento interno de trabajo
SIG.POL.002 Política para la prevención de la corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo.
SIG.MAN.003 Manual para la prevención y gestión de los riesgos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

DEFINICIONES

MONC: Mano de Obra No Calificada
NEHE: Nota de Entrega de Herramientas y Equipos
Transporte Interno: Traslado de personal interdistrital, entre un centro poblado hacia las instalaciones del proyecto o frente de trabajo.
Transporte Externo: Traslado de personal, interprovincial desde el alojamiento de proyecto hacia la ciudad más cercana o domicilio.
Proveedor: Proveedor de bienes y/o servicios o contratista o subcontratista de obras/proyectos o trabajos para SMCG.

Trabajador/es: Toda persona empleada u obrera de SMCG, que se encuentre registrada en planilla, cualquiera fuera el tiempo de permanencia de éste en la empresa, su modalidad de contratación laboral o su nivel de mando.
Despido: Es la separación definitiva del trabajador, por haber cometido una falta grave, de acuerdo con lo previsto en la legislación laboral vigente.
Reclutamiento de Personal: Conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico.
Selección de Personal: Es el proceso mediante el cual se escoge al individuo adecuado e idóneo según el perfil definido, para cubrir una posición, sea nueva o de reemplazo.
RCC: Régimen de Construcción Civil
RCO: Régimen Común Obrero
Descanso médico: Periodo de descanso físico o mental prescrito por el médico tratante, necesario para que el paciente logre una recuperación física y mental que le permita su recuperación total.
Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR): Seguro que otorga prestaciones de salud y económicas por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales a los trabajadores, empleados y obreros, que tienen la condición de afiliados regulares al Seguro Social de Salud y que laboran en un centro de trabajo en el que se desarrollan actividades de riesgo previstas por la ley.
Seguro Contra Accidentes Personales: Seguro potestativo, contratado por el empleador en favor de sus trabajadores y/o personal tercero a fin de brindarle cobertura adicional en caso de accidentes. La empresa tiene la potestad de anular este seguro cuando lo crea conveniente.
Corrupción: La corrupción es la acción, voluntaria o deliberada, de ofrecer, pagar, prometer pagar o autorizar el pago de un soborno (dinero o cualquier objeto de valor) a un funcionario público, un partido político, un oficial o candidato del mismo, ya sea en forma directa o mediante intermediarios, para beneficio de este o para un tercero; con el propósito de obtener una ventaja indebida.
Financiamiento del Terrorismo: Es un delito autónomo tipificado en el Decreto Ley N° 25475 que consiste en la provisión, aporte o recolección de fondos, recursos financieros o económicos o servicios financieros o servicios conexos para cometer delitos, actos terroristas o la realización de los fines de un grupo terrorista o terroristas. Los fondos o recursos, a diferencia del lavado de activos, pueden tener origen lícito o ilícito.
Lavado de Activos: Es un delito tipificado en el Decreto Legislativo N° 1106 y sus sustitutorias, y consiste en el proceso de disfrazar u ocultar el origen ilícito de dinero, bienes, efectos o ganancias que provienen de delitos precedentes, usualmente mediante la realización de varias operaciones, por una o más personas naturales o jurídicas.
Soborno: Oferta, promesa, entrega, aceptación o solicitud de una ventaja indebida de cualquier valor (que puede ser de naturaleza financiera o no financiera), directamente o indirectamente, e independiente de su ubicación, en violación de la ley aplicable, como incentivo o recompensa para que una persona actué o deje de actuar en relación con el desempeño de las obligaciones de esa persona.

RESPONSABILIDADES

1.18 GERENTE DE PROYECTO (GP)

- Valida y autoriza las adquisiciones de bienes y servicios, realizadas a través de solicitud de pedido, por rendiciones de fondo fijo y/o entregas a rendir de la Obra.
- Aprobar todas las valorizaciones, contratos y Ordenes de servicios que correspondan al Proyecto.
- Aprobación por los conceptos de pagos de planilla
- Informar los movimientos de la obra que afecten la gestión administrativa de la obra.

1.19 ADMINISTRADOR DE PROYECTO

Lidera la gestión administrativa del proyecto, siendo el principal canal de comunicación entre el proyecto y las áreas de Soporte desde Sede Central.

- Realiza las gestiones administrativas, a fin de que los recursos humanos, materiales, físicos y económicos se puedan disponer de manera oportuna, de acuerdo a la planificación de la ejecución de la obra / proyecto.
- Ser un elemento de control para la Obra / Proyecto, del correcto registro, archivo y envío de información necesaria por las áreas de soporte que se encuentren bajo su responsabilidad, cumpliendo y haciendo cumplir las Normas y procedimientos establecidos por la empresa.
- Brindar soporte a todo el personal en los temas de capital humano, planillas, disponibilidad económica y logística en los tiempos establecidos, en cumplimiento con las normas vigentes.
- Llevar un control adecuado de los Gastos Indirectos incurridos en el mes, registrándolo y reportándolo de forma oportuna de acuerdo a los procedimientos y plazos establecidos.

1.20 JEFE DE OFICINA TECNICA

Brindar información actualizada al Administrador de Proyecto, respecto al histogramas de personal, plan de compras, requerimiento de equipos, presupuesto (Gastos Generales), tanto como línea base como las actualizaciones que surjan durante el proyecto.

1.21 JEFE DE ALMACEN (JA)

- Informar al Administrador de Obra referente a la correcta gestión de los bienes de almacén.
- Entregar de manera oportuna al Administrador de Obra, toda información que éste le solicite, relacionada con la administración de los almacenes existentes y los bienes en custodia de la Obra, así como enviar el reporte de salidas por venta a terceros.
- Realizar el correcto registro de la recepción control y despacho de bienes del almacén.
- Ser un ente de control de los bienes del almacén.

1.22 GERENCIA LEGAL

- Brindar la asesoría necesaria para la elaboración de los contratos, así como la revisión final del mismo y de otorgarle celeridad adecuada considerando la necesidad del inicio del servicio en Obra / Proyecto.
- Proporcionar al Administrador de Contratos modelos tipo, a fin de facilitar su elaboración.
- Asesorar al Administrador en temas civiles y judiciales que se generen durante el proyecto

1.23 ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL (AAC)

- Brindar el soporte necesario al Administrador de Proyecto, a fin de que éste pueda canalizar sus acciones, y prever con la debida anticipación las necesidades que la obra requiere.
- Facilitar al Administrador de Obra las comunicaciones con otras Áreas de la Sede Central, tales como: Capital Humano, Contabilidad, Tesorería, Compras, Sistemas y Comunicaciones, etc.
- Supervisar al Administrador de Obra respecto a la gestión administrativa durante la ejecución del proyecto.

1.24 ÁREA DE SISTEMAS Y TELECOMUNICACIONES (TI)

Atender de manera oportuna, los requerimientos de la obra referente a los equipos informáticos y de comunicación.

1.25 ÁREA DE TESORERÍA (TES)

- Responsable del seguimiento de cobranza del valorizado de la obra al cliente.
- Generar la facturación respectiva por concepto de "otras Ventas", según sea solicitado y sustentado por el Administrador.
- Coordinar los pagos a proveedores, reembolso de fondo fijo y depósito de entregas a rendir.

1.26 ÁREA DE CONTABILIDAD (CNT)

- Revisar la información contable registrada por el proyecto, así como la entrega física de las mismas dentro de los plazos establecidos.
- Revisión y comunicación de saldo de cuentas contables del proyecto.

1.27 ÁREA DE FINANZAS (FIN)

- Gestionar ante la entidad bancaria, la carta fianza de acuerdo al monto solicitado por el cliente.
- Contratación activación y seguimiento de pólizas de seguros, cuando aplique.

1.28 RESPONSABLE DE DO

- Dentro del proyecto, de acuerdo a su estructura y presupuesto, se contará con la asignación de un Jefe de Personal, Analista de Personal o Asistente de Personal.
- Coordinar con el Administrador de Obra, referente a la gestión de personal de acuerdo a las necesidades e incidencias que surjan durante su desarrollo.

1.29 RESPONSABLE DE SSGG

- Según la estructura y presupuesto del proyecto, se asignará un Jefe de Servicios Generales o un Asistente de SSGG, en caso de no haberlo, el administrador es directamente encargado.
- Coordinar con el Administrador de Obra, la gestión de servicios de alojamiento, alimentación y transporte de personal, mantenimiento de oficinas, así como mantener el control y seguimiento de estos.

DESARROLLO

1.30 GESTION ADMINISTRATIVA

1.30.1 Gestión Contractual Cliente

El administrador analiza el contrato con la finalidad de conocer el alcance contractual.

El administrador identifica y realiza el seguimiento del cumplimiento de las cláusulas referidas a:

Gestión Área	Entregables
Gestión Financiera	Cartas Fianzas
	Garantías
Gestión Laboral	Obligaciones Laborales
Gestión de RRCC	Status de MONC
	Status de Contribución Social
	Cumplimiento de Plan de RRCC
Gestión de SSGG	Facilidades e Instalaciones provistos
	Servicios provistos por el cliente
Gestión de Almacenes	Materiales otorgados por el cliente
	Combustible

1.30.2 Gestión Contractual Proveedores

El Administrador es responsable de garantizar la generación y firma de los contratos para los proveedores de SSGG que hayan sido seleccionados en la etapa de arranque, supervisar durante su

desarrollo, el cumplimiento de las obligaciones pactadas por ambas partes.

En esta etapa del proyecto, el administrador debe garantizar la vigencia de los mismos, por cuanto adendas, ampliaciones de plazo, modificaciones y otros que pudieran impactar en el alcance del contrato inicial. De ser necesario, también debe generar nuevos contratos o cierre de otros, de acuerdo a las evaluaciones y necesidades del proyecto. Debe realizar el seguimiento a los contratos de Equipos y subcontratistas con los jefes de Equipos y Oficina Técnica.

Toda contratación de servicios, debe realizarse bajo los lineamientos del *LOG.PRO.005 - Procedimiento de Negociación y contratación de servicios.* Considerar que todo proveedor debe completar la Declaración Jurada de Cumplimiento (Formato Simplificado), y en caso se tengan proveedores con transacciones mayores iguales o superiores a los US$ 3’000,000 – en uno o varios movimientos dentro de 6 meses – deberá completar el Cuestionario de Cumplimiento.

Los documentos generados deberán ser custodiados por el Administrador.

1.30.3 Control de Actividades

El administrador es responsable de enviar al área de Administracion y Control los siguientes entregables:

- ADO.FOR.010: Informe de Gestión Administrativa en Obra, elaborado con el responsable de DO en proyecto, el Jefe de Almacén y el responsable de SSGG.
- Checklist de almacenes, elaborado por el administrador y el Jefe de Almacén.

La frecuencia de presentación es mensual – los primeros 10 días de cada mes. La información permite al área de Administracion y Control monitorear los resultados alcanzados, en función a los indicadores se debe identificar las desviaciones para poder implementar las acciones de mejora.

1.30.4 Reuniones de Administracion

El administrador, de acuerdo al tipo y necesidad del proyecto, determinará la frecuencia de reuniones con el equipo de Administración.

La estructura de la reunión es la siguiente:

- El administrador informa situación actual y proyecta las actividades administrativas.

- Presentación de avances de los compromisos
- Exposición de Indicadores de Gestión
- Análisis de Restricciones
- Registro de acuerdos; se registra las actividades con fechas de compromiso, y responsables.
    - Estable porcentaje de avance
    - Establece nivel de prioridad
- Seguimiento de acuerdos

Los acuerdos, compromisos y cumplimientos deberán plasmarse en el *ADO.FOR.029 – Acta de reunión.*

1.30.5 Control Documentario

Dentro de la obra, el Administrador debe asegurar que el equipo de Administración mantenga correctamente organizado todo sustento documentario, a fin de cumplir los requisitos de auditorías internas y externas aplicables, estos pueden referirse a:

- Documentos de contratación, ingreso y liquidación de personal, debidamente firmados por los trabajadores.
- Boletas de pago, registros de Asistencia.
- Partes de ingreso, vales de salida, guías de remisión, NEHE's, libres adeudos, actas de inventarios.
- Documentos de contratación de proveedores de SSGG, arrendamiento de equipos.
- Valorizaciones y Ordenes de Servicios debidamente firmadas.
- Seguros y pólizas de obra y/o personal, que apliquen para el proyecto.

El administrador, según la extensión del proyecto, deberá organizar cierres documentarios parciales cuando estime conveniente, según el *SIG.ITT.001 - Instructivo para el control de documentos.*

1.30.6 Auditorías y visitas de autoridades competentes

Auditorías externas: el administrador debe brindar las facilidades correspondientes al ingreso de las instalaciones del proyecto a las autoridades competentes, cuya finalidad sea la de inspeccionar cualquiera de las actividades del proyecto, por ejemplo: SUNAFIL, OEFA, OSINERGMIN, entre otros. Debiendo comunicar inmediatamente al Gerente de Proyecto y áreas matriciales pertinentes para que puedan brindar el soporte necesario a fin de evitar posibles sanciones administrativas. También aplica para el ingreso de inspecciones del cliente dentro de sus instalaciones.

Auditorías internas: El administrador está en obligación de presentar la información solicitada por el auditor, y según se requiera, deberá elaborar los respectivos planes de acción o

levantamiento de observaciones y no conformidades, en coordinación con el área de Administración y Control.

1.30.7 Seguros y comunicación de siniestros

Es responsabilidad del administrador comunicar inmediatamente el hecho a Contacto Corredores de Seguros, para recibir asesoría y proceder a informar a la aseguradora.
La comunicación del siniestro ocurrido debe tener la siguiente información, lugar, día y hora del siniestro, la posible causa del mismo y relación detallada de la pérdida valorizada (obligación según póliza máximo 30 días).
Presentar denuncia escrita a la autoridad competente indicando la causa del siniestro y los daños sufridos.
Presentar a Contacto Corredores de Seguros, toda la documentación de sustento que el caso requiera y que el ajustador y/o aseguradora solicite.
En caso de daños personales tanto a trabajadores como a terceras personas, el asegurado deberá brindar atención médica de inmediato en un establecimiento de salud.

1.31 GESTION DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.31.1 Directiva de Obra

La directiva establece los beneficios que SM otorga al personal destacado en un proyecto en particular siendo de cumplimiento obligatorio en dicha Sede.
El administrador es el responsable de elaborar la directiva de servicios y beneficios para el personal en obra durante la etapa de arranque, siendo su principal obligación durante la ejecución, el cumplimiento y actualización de la Directiva de Obra, según criterios de Razonabilidad y Proporcionalidad.

1.31.2 Requerimientos de Personal

Luego de haber completado los requerimientos de personal para la operación en la etapa de arranque, El responsable de DO recibe durante la ejecución nuevos requerimientos de personal, a solicitud de las áreas, previa aprobación de la Gerencia de Proyecto, esta variación respecto a las cantidades de MO puede originarse debido a incrementos de producción, reemplazos, cambios, renuncias, entre otros. Los requerimientos se generan con la aprobación del área usuaria y el gerente de proyecto para iniciar el proceso de reclutamiento y selección, siguiendo el *RHM.PRO.005 - Reclutamiento selección e ingreso de personal*.

El administrador y el responsable de DO deben mantener actualizado el estado de reclutamiento de personal en coordinación con el área de Atracción de Talento, e informar a las áreas respectivas. El administrador debe mantener el control de los tiempos de atención de los requerimientos generados e informar de las desviaciones que afecten y/o impacten al Proyecto.

1.31.3 Ingreso y Habilitación de Personal

En coordinación con el responsable de DO, el Administrador debe asegurar que el personal reclutado tenga la autorización de ingreso a la zona de trabajo, permisos de trabajo, licencias internas de operación, entre otros que apliquen, y según los procedimientos internos establecidos por el Cliente, estos requisitos deben comunicarse y actualizar con las áreas de SSOMA, Administración y Control, y Atracción del Talento, para poder sincerar los tiempos de ingreso y habilitación.

Del mismo modo, asegurar el ingreso de visitas coordinadas por la Sede Central y aprobadas por la Gerencia de Obra/Proyecto: Visitas comerciales, auditorías internas, inventarios, jefaturas matriciales, etc.

Aplica también para mantener vigentes los pases de ingreso al Proyecto, según vayan venciendo a lo largo de la ejecución.

1.31.4 Procesamiento de Planillas

El administrador es el encargado de supervisar todo el proceso de procesamiento de planillas dentro de la Sede, en coordinación con el responsable de DO y el Área de Planillas:

- Firmar y aprobar los registros diarios de Asistencia GAF.FOR.007.
- Validar el correcto registro del tareo en SAP, que éste sea fiel reflejo de la información física generada, verificando la información registrada por el responsable de DO dentro del proyecto.
- Verificar que las inasistencias estén debidamente sustentadas: Vacaciones, permisos, descansos médicos, etc.
- Verificar los registros de destaque y transporte del personal, según corresponda de acuerdo a la Directiva de Obra.
- Validar la información registrada por el responsable de DO en caso de existir casos de Tareo Diferido.
- Aprobar los pagos semanales (RCC), quincenas (RCO) y mensuales (RCO), según el cronograma que envíe el área de Planillas.
- Solicitar la aprobación de Gerencia de Proyecto en los procesos que involucren los pagos y reintegros.

- Verifica que el responsable de DO mantenga actualizada la entrega de boleta de pagos al personal operativo.

1.31.5 Mantenimiento de la buena conducta y disciplina laboral

El administrador y el responsable de DO, deben velar por el cumplimiento de los manuales, reglamentos, políticas, directivas, y otros documentos establecidos por la Empresa, que tienen como finalidad el mantener un ambiente de trabajo seguro, sin contaminación, libre de hostilidad, garantizar la producción, asegurar la buena imagen institucional, entre otros además de cumplir requerimientos legales.

Al reportarse cualquier desviación a los reglamentos, el área administrativa debe asesorar a las Jefaturas, de ser necesario puede solicitar el soporte al área de Prevención de Riesgos Laborales, para la correcta aplicación de sanciones, según el *RHM.DIR.002: Código de conducta laboral y mantenimiento de la disciplina laboral*. La sanción será registrada y comunicada por el responsable de DO al área de Capital Humano.

1.31.6 Gestión Social

El administrador debe supervisar las actividades de Bienestar Social durante el proyecto, además que acompaña y aprueba el plan de trabajo de Bienestar Social, monitoreando su ejecución.

Debe asegurar el control de descansos médicos, sea correctamente registrado, y cuente con el adecuado soporte documentario según el *RHM.ITT.014: Instructivo de descanso médico y Gestión de Subsidios*. Coordinando con la enfermera de Vigilancia Médica para que el personal cuente con el alta y pueda retornar al proyecto. De exceder los 20 días, debe gestionar el respectivo subsidio en coordinación con el colaborador afectado.

Generación de pólizas de seguros SCTR, según el *RHM.ITT.014* y soporte inmediato en caso de accidentes laborales, el acompañamiento, tramites y procesos hasta la recuperación y reincorporación del trabajador.

Mantener un adecuado nivel de satisfacción del personal en proyecto, en cuanto a las condiciones que facilita la Empresa dentro del proyecto, monitoreando las incidencias que vayan ocurriendo y puedan afectar un óptimo clima laboral

1.31.7 Ceses de Personal

El administrador debe tomar conocimiento de todos los procesos de cese que el Responsable de DO haya generado, asegurando el sustento documentario según sea el caso: Renuncia, no renovación, abandono de trabajo, despido por falta grave, mutuo disenso, defunción, entre otro. Además del registro y comunicación oportuna del cese, para el pago de la liquidación del personal. Finalmente asegurar la entrega y firma de cargos de los documentos que acrediten el pago.

Del mismo modo, al ejecutarse el cese, se debe confirmar con la Gerencia del Proyecto y áreas usuarias los requerimientos de personal de reemplazo, evitando se disminuyan los niveles de producción.

1.31.8 Control de subcontratistas

El administrador supervisa que todos los subcontratistas cumplan con sus respectivas obligaciones laborales, mientras exista el vínculo contractual, solicitando antes del día del 25 del mes siguiente los sustentos: PDT, pólizas SCTR vigentes, constancia de presentación laboral, factura pago SCTR, AFP Net, boletas de pago y otros, de ser necesario.

En caso de tener desviaciones al cumplimiento, alertar al subcontratista y Gerencia, sobre las contingencias ocurridas y posibles penalidades a aplicar.

1.32 GESTION DE SSGG

1.32.1 Gestión de Alojamientos

El ADO y el responsable de SSGG deben establecer los lineamientos para una eficiente contratación y gestión del servicio de campamentos y alojamientos que permita garantizar un óptimo servicio para los colaboradores del Proyecto.

De acuerdo a las condiciones del contrato con el cliente, se define si el alojamiento y/o campamento es administrado por SAN MARTIN o por el cliente, siendo las responsabilidades para ambos casos lo siguiente:

- **Campamentos y/o Alojamiento administrador por el cliente**, El responsable de SSGG únicamente realiza el control y seguimiento del servicio, cuando los servicios adicionales de hotelería y limpieza estén bajo la responsabilidad de San Martin el administrador deberá verificar y asegurar que el valorizado de

consumibles de hotelería (papel, jabón, materiales de limpieza, etc.) y mano de obra necesaria sean administrados y controlados correctamente.

- **Alojamiento administrado por San Martin,** El responsable de SSGG es responsable de la planificación, implementación, ejecución, seguimiento y control.

Para una adecuada gestión de alojamientos, se debe contar con la curva de personal, cantidad de personal a alojar durante la ejecución del proyecto, teniendo en consideración además la distribución del personal por frentes de trabajo y turnos de trabajo; esta información se debe comparar con la capacidad instalada del alojamiento actual y evaluar la ampliación del alojamiento o gestionar el arrendamiento de uno nuevo.

Una vez que el personal sea ubicado en sus respectivos alojamientos, el control del alojamiento debe llevarse periódicamente para medir los niveles de capacidad y calidad del servicio, así considerar prontamente algún cambio o mejora, tomando en cuenta los siguientes formatos de control y evaluación del servicio:

- ADO.FOR.031 Control Mensual de Servicio de Alojamiento
- SSA.FOR.006 Registro de Inspecciones
- ADO.FOR.040 Reporte de Habitabilidad
- ADO.FOR.032 Control Mensual de Servicio de Lavandería
- ADO.FOR.038 Master de Proveedores

De existir desviaciones que generen insatisfacción comunicar oportunamente al proveedor para el levantamiento según registro de inspecciones. Ante el incumplimiento o reincidencia de las observaciones, el Administrador podrá sustentar el término de contrato. Asegurando que la necesidad de alojamiento esté cubierta.

El responsable de SSGG de manera mensual o según necesidad se reúne con el administrador con la finalidad de actualizar la información para poder planificar el servicio, deberá informar la disponibilidad, ubicaciones, distribuciones, modificaciones con la finalidad de poder tomar decisiones de cambios, modificaciones, ampliaciones, reducciones, entre otros que pudieran impactar en el costo previsto.

1.32.2 Gestión de Alimentación

El responsable de SSGG debe velar para que el servicio comprenda una variedad de menús balanceados según la demanda alimenticia y los trabajos del personal, de ser necesario deberá brindar dietas según las necesidades especiales de los trabajadores, previamente

validadas por la enfermera de Vigilancia Médica. Asimismo, según las condiciones del proyecto, debe supervisar la adecuada entrega del servicio, ya sea puesto en el local del concesionario o transportado hacia el comedor temporal en obra a fin de no perjudicar la operación, llevando el control de la distribución.

Durante la implementación del Servicio de Alimentación, el responsable de SSGG tiene como responsabilidad:
-**Servicio Externo**, La supervisión a través de inspecciones programadas e inopinadas conjuntamente con la Asistenta Social y Vigilancia Médica para garantizar que el servicio se brinde en optimas condiciones, se debe asegurar además la capacidad de atención según la necesidad del proyecto.
Los Requerimientos de almuerzos y/o refrigerios transportados se deberán realizar considerando los tiempos y las cantidades diarias según requerimiento de producción.
-**Servicio Interno,** Se deberá realizar el seguimiento de que el área acondicionada en el campamento este en buenas condiciones, se tiene que adecuar para que tenga la capacidad necesaria, previa coordinación con el área de producción se puede coordinar hasta dos horarios de atención, de ser necesario.
Dependiendo del proceso constructivo y a solicitud de operaciones se puede contar con los comedores satelitales en el proyecto, en donde también se tiene que supervisar y controlar el adecuado funcionamiento y atención.

El responsable de SSGG, revisa y aprueba la programación de menú mensual, envía al proveedor la cantidad de raciones necesarias para que realice la planificación del servicio, esto considerando los plazos de acuerdo al contrato para brindar los ajustes y recomendaciones necesarias.

Para el control de los servicios, deberá aplicar los siguientes formatos de control, que medirán el nivel de calidad, y permitirá sustentar reclamos o cambios de proveedor:

- ADO.FOR.030 Control Mensual de Servicio de Alimentación.
- SSA.FOR.006 Registro de Inspección
- ADO.FOR.038 Master de Proveedores

El responsable de SSGG y la Trabajadora Social atienden las quejas, reclamos y sugerencias del servicio de alimentación y las canaliza al Administrador del Proyecto.

De existir observaciones, estos se deben comunicar oportunamente al proveedor para el levantamiento según registro de inspecciones; Ante el incumplimiento o reincidencia de las observaciones, el Administrador podrá sustentar el término de contrato. Asegurando que la necesidad de alimentación esté cubierta por otro proveedor.

El responsable de SSGG debe mantener el control de los consumos generados, que guarden relación con la asistencia de personal en obra para un correcto cierre de valorización mensual.

1.32.3 Transporte Interno y Externo

El responsable de SSGG gestiona y administra el servicio de transporte interno (desde los alojamientos o campamento hasta los frentes de trabajo) y externo (fuera del proyecto).

Para el **Transporte interno** se deberá ejecutar las siguientes actividades para el seguimiento y control del servicio:

- El reconocimiento de las rutas, tomando en cuenta la ubicación de alojamientos y frentes de trabajo, paraderos y tiempos.
- Cantidad y especificaciones de vehículos para el transporte, según cantidad de personal y turnos de trabajo, definir equipamiento del vehículo si aplican requerimientos del cliente, capacidad de la unidad. De ser necesario considerar el arrendamiento de unidades de transporte y la contratación y habilitación de conductores.
- Definir los horarios de trabajo y descanso de los conductores y unidades de transporte.
- Habilitación de permisos de ingreso a las instalaciones del Cliente.
- Comunicación de los paraderos y horarios establecidos.
- Programación de Unidades según frente de trabajo.
- Verificación de la entrega y devolución de las unidades de transporte al proveedor.

Para el **transporte externo**, cuando éste aplique y sea provisto por San Martín según la Directiva de Obra. El administrador y responsable de SSGG deben garantizar que sea un proveedor con los permisos de transporte interprovincial vigentes.

En ambos casos deben enviarse los detalles del servicio de transporte al área de Administración y Control para su recopilación, además de verificar:

- Licencias de conducir vigentes y propias para el vehículo.
- SOAT vigente y adecuado para transporte de personal.
- Revisiones técnicas vigentes.
- Pólizas de responsabilidad civil.

Para el seguimiento y control del servicio de transporte Interno y Externo, el responsable de SSGG implementa y archiva cronológicamente lo siguiente:

- ADO.FOR.039 Master de Vehículos
- ADO.FOR.038 Master de Proveedores
- ADO.FOR.037 Formato de Manifiesto de Personal

El responsable de SSGG de manera mensual o según necesidad se reúne con el administrador con la finalidad de actualizar la información para poder planificar el servicio, cantidades de personal, frentes de trabajo, horarios, con esta información define requerimientos o cancela servicios de transporte.

1.32.4 Gestión de Oficinas

El Responsable de SSGG vela por el funcionamiento y mantenimiento de las oficinas que se hayan implementado en la etapa de arranque tanto en el campamento como las oficinas aledañas al proyecto; para la adecuada gestión se considera el personal encargado de la limpieza, coordinaciones de fumigación, instalaciones eléctricas, agua, desagüe, puesta a tierra, teléfono, internet y redes, llevando el control de los servicios y contratos generados.

Según las necesidades del proyecto, el administrador deberá solicitar la adición o reemplazo de los muebles y enseres, equipos informáticos, en el sitio de Helpdesk, según el *STC.FOR.002 Solicitud de acceso a Recursos Informáticos*, siendo almacén el responsable del control de ellos. Y velando que su utilización se cumpla según el *STC.DIR.001 Directiva para la gestión de equipos asignados por TI*.

El responsable de SSGG de manera mensual o según necesidad se reúne con el administrador con la finalidad de actualizar la información para poder planificar el servicio, cantidades de personal, cantidad de muebles, enseres, equipos informáticos, áreas disponibles, reposiciones, con toda esta información de define nuevos requerimientos o devoluciones.

Para medir los niveles de cumplimiento de la gestión de SSGG en general, el responsable de SSGG debe mantener el registro del *ADO.FOR.033: reportes diarios de observaciones de SSGG.* Llevando el registro y control para reportar al administrador de manera semanal.

1.33 GESTION DE ALMACENES Y TRANSPORTES

1.33.1 Gestión de Materiales

El ADO debe asegurar que el proyecto cuento con un correcto espacio de almacenamiento, en coordinación con el Jefe de Almacén, revisando que se mantengan las condiciones de seguridad y preservación de los materiales adquiridos. Considerando que todo el proceso de compras debe guiarse por el *LOG.PRO.001: Procedimiento* para compra de bienes y

maquinarias y cumplir fielmente *LOG.POL.001: Política de Logística*.

Durante la ejecución del proyecto se deberá mantener control de compras locales evitando compras periódicas y que pueden ser programadas, tomando en cuenta el cumplimiento del *GAF.DIR.005 Directiva de Niveles de Autorización*.

Además, debe validar el cumplimiento de los procesos de recepción, almacenamiento y despacho de materiales según las especificaciones y procedimientos escritos según lo establezca cada proyecto. Verificar además que cada entrega activos/equipos tenga su respectiva NEHE.

1.33.2 Gestión de Transportes

El administrador debe velar por el cumplimiento del LOG.PRO.003. Procedimiento de transporte de maquinaria, equipos y componentes. De esta manera solicita el servicio con las solicitudes generadas en el sitio Helpdesk cuando corresponda, enviando oportunamente la OS y HES (previa presentación del informe de guías presentada por el área de Transportes), considerando que la solicitud debe ser generada por el área usuaria, pero la administración debe mantener el seguimiento para asegurar el ingreso del transportista.

Asimismo, gestiona los trámites, condiciones y facilidades necesarias para el ingreso de transportista. Junto con el jefe de almacén, debe validar la salida de bienes y equipos del proyecto, y que cumpla con la documentación requerida para evitar sanciones administrativas, además garantiza las condiciones y facilidades necesarias para la carga y descarga de la unidad de transporte.

1.33.3 Control de Almacenes

Dentro del proyecto, el ADO junto con el Jefe de Almacén, debe asegurar el fiel cumplimiento del plan de compras, midiendo el nivel de cumplimiento del analista de compras designado para el proyecto y realizando el seguimiento del stock mínimo de materiales durante el proyecto.

El administrador debe participar:

- Toma de inventarios y conteo cíclicos, aprobando los reconteos cuando se encuentren debidamente sustentados.
- Identificación de materiales inmovilizados, aplicando el LOG.PRO.007: Procedimiento de drenaje de sobre stocks.
- Revisar el adecuado control de activos fijos y bienes menores.

- Validar mensualmente el control y ubicación de equipos informáticos y de comunicación, generando el respectivo adeudo y descuento a los responsables de la pérdida, en coordinación con el responsable de DO.

Como entregable de su control sobre la gestión de almacén, mensualmente deberá reportar el Checklist de Almacenes, los primeros 10 días del mes siguiente.

1.34 GESTION CONTABLE Y FINANCIERA

1.34.1 Gestión de Cobranzas al Cliente

El administrador deberá brindar soporte al área de tesorería a fin de realizar la cobranza oportuna de las facturas generadas por valorización de trabajos efectuados a lo largo de la ejecución del proyecto

1.34.2 Rendiciones de Fondo Fijo

El Administrador de proyecto es el responsable de realizar las rendiciones de fondo fijo, este proceso deberá cumplir con los lineamientos establecidos de acuerdo al *TES.PRO.206 Procedimiento de Administracion de Caja Chica y Entregas a rendir.*

A los tres meses de iniciado el proyecto AyC reevaluará el monto asignado de FF, tomando en consideración la frecuencia de rendición en monto y cantidad, resultado de esta evaluación se realizará el ajuste correspondiente.

1.34.3 Gestión de Subcontratos

1.34.3.1 Emisión de Adelantos

Las empresas subcontratistas pueden solicitar adelantos, para esto deben presentar cartas fianzas, el administrador verifica el alcance contractual y comunica requisitos.

- El administrador lleva el control de los vencimientos de las fianzas y solicita las renovaciones de ser necesario.

1.34.3.2 Valorizaciones

Las valorizaciones cierran los 25 de cada mes, el periodo comprende del 26 del mes anterior hasta el 25 del mes corriente.

El administrador lidera el proceso de cierre de valorizaciones de SSGG.

Los proveedores de SSGG presentan lo siguiente:

- Resumen de valorización de los servicios.

- Sustento de valorizaciones (boletas, Planilla de firmas, o Tickets).

El responsable de SSGG y/o administrador revisa la valorización, en caso exista observaciones comunica al proveedor para la modificación de la valorización.

El administrador es responsable de aprobar la valorización, es firmada además por OT y Gerencia de Proyecto.

El responsable de SSGG y/o Administrador generan las OS y HE en el sistema SAP, se envía a los proveedores y subcontratistas para que procedan con la facturación.

PROC LOG

Los proveedores y las empresas Subcontratistas son responsables de presentar sus facturas con todos los sustentos se acuerdo a *GAF.DIR.003 Directiva para la recepción de Comprobante de Pagos.*

1.34.3.3 Control de Descuentos

El administrador debe realizar el seguimiento a los siguientes descuentos:

- Anticipos, el contrato establece las condiciones de recuperación.
- Materiales y MO, Las valorizaciones emitidas tanto por OT y Administracion contemplan descuentos, es responsabilidad del administrador de ejecutar y llevar el control de los mismos.

1.34.3.4 Liquidación

El administrador realiza el seguimiento para que los proveedores y las empresas subcontratistas cierren correctamente y finalicen su relación contractual con el acta de libre adeudo.

1.34.4 Pago a Proveedores

El administrador es responsable de registrar y/o actualizar las cuentas bancarias de los proveedores para que Finanzas no tenga inconvenientes en los procesos de pago.

El administrador gestiona los pagos de las empresas subcontratistas y proveedores, es responsable de enviar el anticuamiento semanal al área de Finanzas, cumpliendo la *GAF.POL.001 Política de Gestión de Pagos*

1.34.5 Cierre Contable de Mes

6.1.5.1 Cronograma Mensual de Cierre

El área de contabilidad envía el cronograma mensual y anual de cierre contable, informando a todos los

administradores las fechas para el cierre de todas las actividades.
El administrador es el responsable del cumplimiento del cronograma en plazos y calidad de información.
Instructivo para el Cierre Contable y Elaboración de EEFF Mensuales CN.ITT.002.

6.1.5.2 Envío de facturas

El administrador verifica que todas las OC y OS hayan sido emitidas a los proveedores y subcontratistas para que ellos puedan presentar sus facturas.

6.1.5.3 Cierre de Caja chica

El administrador rinde las ultimas cajas chicas hasta la fecha límite, debe asegurar enviar todo el sustento fijo para la validación por parte del área contable.

6.1.5.4 Cierre de Almacén

El jefe de almacén finaliza con el registro de las ultimas transacciones en el sistema, el administrador valida el cierre de almacén.
El jefe de Almacén comunica el cierre a Administracion y Control con copia al área Contable para que procedan al cierre y apertura del siguiente periodo contable.

6.1.5.5 Cierre de Planillas

El administrador valida el cierre de planillas RCC y RCO, debe asegurar que los registrado en el SAP sea lo correcto y cuente con todo el sustento.

6.1.5.6 Provisión de Costos

El administrador provisiona los gastos generales, información que es enviada a OT.
Para la provisión de gastos generales, existen dos opciones:

Costo Valorizado	Costo sin Valorizar
Son valorizaciones cerradas con el monto y/o cuentan con OS pero no cuentan con HE; el Administrador toma el monto valorizado para considerarlo dentro de la provisión.	El administrador proyecta el importe del mes considerando el dato histórico del servicio.

El administrador verifica las recepciones de las ordenes de servicios generales y ordenes de compra con Almacén.
Asegura que las provisiones sean facturadas en el periodo siguiente, realiza el seguimiento para no tener provisiones mayores a tres meses.

	ADO	GP	JOT	AAC	DO	SSO	JA	RG	EQ
1. Seguimiento Contrato – entregables	✓	✓	✓	✓					
2. Seguimiento, cierre y renovación de contratos.	✓		✓					✓	✓
3. Reuniones de Administración	✓				✓			✓	
4. Elaboración de Informes de Gestión	✓				✓		✓	✓	
5. Recepción y levantamiento de auditorías e inspecciones	✓	✓		✓	✓		✓		
6. Elaboración de Checklist de Almacén	✓						✓		
7. Comunicación y seguimiento de siniestros	✓			✓					
8. Cumplimiento y actualización de Directiva de Obra	✓	✓		✓	✓				
9. Reclutamiento y selección de personal	✓	✓			✓	✓			✓
10. Habilitación e ingreso de personal	✓				✓				
11. Procesamiento de Planilla	✓	✓			✓				
12. Control de la disciplina laboral	✓	✓			✓	✓	✓		✓
13. Gestión Social	✓				✓				
14. Control y valorización alojamientos	✓		✓		✓			✓	
15. Control y valorización alimentación	✓				✓			✓	
16. Control y valorización transportes	✓							✓	
17. Mantenimiento de Oficinas	✓							✓	
18. Gestión de Materiales	✓	✓	✓				✓		
19. Gestión de Transportes	✓	✓	✓						✓
20. Control de Almacenes	✓		✓				✓		
21. Seguimiento de Cobranzas	✓		✓						
22. Gestión de Fondo Fijo	✓	✓		✓					
23. Gestión, valorización y liquidación de subcontratistas	✓		✓					✓	
24. Cierre Contable Mensual	✓	✓	✓		✓				

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

ADO : Administrador de Proyecto
GP : Gerente de Proyecto
JOT : Jefatura de Oficina Técnica / Planeamiento
AAC : Área de Administración y Control
DO : Área de Desarrollo Organizacional (de obra y sede central)
SSO : Área de Seguridad Salud Ocupacional
JA : Jefe/Responsable de Almacén
RG : Jefe/Responsable de Servicios Generales
EQ : Jefe/Responsable de Equipos
GL : Gerencia Legal

REGISTROS

ADO.FOR.029 Acta de reunión.
SSA-FOR-006 Registro de Inspecciones
DO.FOR.010 Informe de la Gestión Administrativa en Obra
Checklist de Almacenes
ADO.FOR.031 Control Mensual de Servicio de Alojamiento
ADO.FOR.030 Control Mensual de Servicio de Alimentación
ADO.FOR.040 Reporte de Habitabilidad
ADO.FOR.032 Control Mensual de Servicio de Lavandería
ADO.FOR.039 Master de Vehículos
ADO.FOR.038 Master de Proveedores
ADO.FOR.037 Formato de Manifiesto de Personal
TES.PRO.206 Procedimiento de Administracion de Caja Chica y Entregas a rendir
LOG.PRO.007: Procedimiento de drenaje de sobre stocks
GAF.DIR.003 Directiva para la recepción de Comprobante de Pagos.

ANEXOS

No aplica.

Fuente: Recuperado del Sistema Integrado de Gestion de la empresa San Martin Contratistas Generales S.A.

ANEXO N°08 Lineamientos para el cierre administrativo de un proyecto

LINEAMIENTOSPARA EL CIERRE ADMINISTRATIVO DE UN PROYECTO

VERSIÓN 01

CÓDIGO: ADO.DOC.005

Este cuadro es el registro de todas las versiones del documento arriba identificado por número y título. Las versiones anteriores son por lo tanto reemplazadas por ésta y deberán ser consideradas como documentación obsoleta.

CONTROL DE EMISIÓN Y CAMBIOS					
VER. Nº	**FECHA**	**DESCRIPCIÓN**	**ELABORADO POR:**	**REVISADO POR:**	**APROBADO POR:**
1	12/12/2019	Emisión	Coordinador de Control Administrativo	Jefe Central de Administracion de Obras	Gerente de Administracion y Finanzas

El uso de este documento es asignado y autorizado única y exclusivamente por San Martín Contratistas Generales S.A.

OBJETIVO

Establecer un lineamiento a seguir para asegurar el correcto proceso de cierre administrativo del proyecto.

ALCANCE

Aplicable para todos los proyectos de SAN MARTIN, para los consorcios donde SAN MARTIN es el titular o se encuentra consorciado y así como para los Proyectos en donde SAN MARTIN tenga presencia Internacional.

REFERENCIAS

- ADO.PR0.001 Procedimiento para la gestión Administrativa en Obra.
- ADO.ITT.005 Instructivo para la apertura, uso y rendición del Fondo Fijo.
- ADO.ITT.008 Instructivo para el drenaje de sobre stock.
- ADO.ITT.009 Directiva para Cierre de Almacenes.
- SIG.ITT.001 Instructivo para el control de documentos al cierre de proyectos

DEFINICIONES

Libre Adeudo: Documento firmado por el proveedor que acredita que no se mantienen deudas pendientes de pago por parte de la Empresa

Drenaje de Stock: Procedimiento cuya finalidad es reducir el inventario que mantiene un proyecto, hasta cero.

Transferencias: Movimiento de personal hacia otros proyectos

RESPONSABILIDADES

GERENTE DE PROYECTO (GP)

Responsable de comunicar al administrador la fecha de cierre del proyecto para iniciar el respectivo proceso. Asimismo, deberá validar la información generada del cierre (cronograma y entregables).

ADMINISTRADOR DE OBRA / PROYECTO (ADO)

Encargado de liderar la información y gestión del proceso de cierre administrativo del proyecto, así como de informar cualquier desviación al gerente de proyecto y área de Administración y Control. Asegurar la fuerza de trabajo del área administrativa con la finalidad de garantizar el cumplimiento del siguiente lineamiento.

JEFE DE OFICINA TECNICA (JOT)

Responsable de emitir la valorización por el cierre del proyecto, así como coordinar con administración de proyecto la emisión de la factura final, así como de facilitar toda la información relevante acerca del cliente y subcontratistas.

JEFE DE ALMACEN (JA)

Responsable de asegurar el correcto proceso de cierre de los inventarios de bienes, activos fijos, equipos informáticos y equipos de comunicación del proyecto, además garantizar el soporte documentario de todas las ventas, transferencias y devoluciones, y apoyar en la recepción en obra y envío de documentos de archivo a Sede Central.

ÁREA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)

Coordinar con el Administrador de Obra, en relación al cierre de la planilla del proyecto, recibiendo las confirmaciones de cese y transferencias del personal y brindando soporte para los movimientos de personal indeterminado al cierre del proyecto.

ÁREA LEGAL (AL)

Apoyar a la Administración del Proyecto, en el seguimiento de procesos legales (contractuales, laborales, civiles, entre otros) que permanezcan abiertos al momento del cierre del proyecto.

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE OBRAS (AAC)

Ser facilitadores desde Sede Central para asegurar el cumplimiento de los entregables de la parte Administrativa en el cierre de proyecto, así como coordinar con las áreas en Sede Central (Capital Humano, Contabilidad, Tesorería, Logística, Sistemas, Planillas) para apoyar dicho proceso.

COORDINADOR DE ADMINISTRACION Y CONTROL

Es responsable del monitoreo del proceso de cierre administrativo del proyecto, asimismo releva al Administrador de Proyecto en la etapa final con los pendientes mínimos no resueltos.

DESARROLLO

Una vez que el gerente de proyecto comunique el cierre temporal o definitivo del proyecto, el administrador será el responsable de liderar, verificar y documentar el proceso del cierre para lo cual deberá tener en cuenta lo siguiente:

1.35 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1.35.1 Gestión Contractual – Cliente:

El administrador analiza el contrato con la finalidad de identificar las cláusulas referidas a actividades administrativas al término del contrato, asegurando el cumplimiento de las cláusulas que puedan referirse, pero no están limitadas, a:

Gestión Área	Entregables
Gestión Financiera	Vigencia Cartas Fianzas al término de la obra
	Vigencia de Fondos de Garantías
Gestión Laboral	Presentación final de Obligaciones Laborales
Gestión de RRCC	Informes de Fuerza Laboral Local
	Informes Contribución Social
	Cumplimiento de Plan de RRCC
Gestión de SSGG	Devolución de Oficinas y Campamentos
	Otros servicios prestados (limpieza, vigilancia, etc.)
	Permisos de ingreso: personal, vehículos y equipos
Gestión de Almacenes	Conciliación y facturación final de materiales otorgados por el cliente
	Valorización final Combustible

1.35.2 Gestión Contractual – Proveedores:

El administrador es el encargado de asegurar la vigencia de los contratos de SSGG, comunicando de manera formal, en el plazo y forma indicados en el contrato, la culminación de los servicios y los plazos para presentación de su valorización final, y aclarando los términos (conciliaciones de reclamos, valorizaciones pendientes, descuentos, fechas de pago, etc.). En caso de ser un proveedor local, o lo solicite el cliente, debe emitir el Certificado de No Adeudo (**ADO.FOR.002**) Anexos 09,10,11 y 12, según el tipo de servicio prestado). Cabe mencionar que antes del pago las empresas terceras deberán garantizar el cumplimiento de sus obligaciones con su personal.

Con la aprobación de gerencia de obra, se deberá comunicar el cierre del proyecto para detener el flujo de Órdenes de Compra/Servicios, y evitar que se sigan cargado costos al proyecto.

1.35.3 Control de Actividades:

1.35.3.1 Status de Cierre de Obra/Proyecto:

El administrador es responsable de la planificación del cierre administrativo, para monitorear el avance y cumplimiento de su plan de cierre, elabora el Status De Cierre De Obra/Proyecto (**ADO.FOR.008**) en reunión con el responsable de DO en obra, Jefe de Almacén y responsable de SGG. Esto formato deberá enviar al área de Administración y Control, al inicio del proceso de cierre y durante su ejecución, comunicando las desviaciones y actualizando el Status según éstas.

1.35.3.2 Confirmación del Equipo de cierre:

El administrador según la carga de actividades que tenga que realizar, asegurará la permanencia de los responsables de DO, Almacén y SSGG, con la finalidad un óptimo proceso de cierre. Comunicando y solicitando la aprobación del gerente de obra, con el soporte del área de Administración y Control – de ser requerido.

1.35.4 Preparación y envío de Archivo de Obra:

Comunicará al equipo administrativo, la preparación del Archivo De Obra, siguiendo el **SIG.ITT.001**, actualizando la Lista Maestra de Documentos, en comunicación con el Coordinador SIG asignado a la obra y el responsable de archivo en Sede Central, posterior a ello la información será validada por cada área, completando el **ADO.FOR.002** Anexos 02, 03, 04,05 y 06.

1.36 GESTIÓN - DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.36.1 Transferencias y Ceses de personal:

El administrador junto con las demás áreas del proyecto, deberán definir el personal que será transferido hacia otras Sedes, en las que efectuarán las mismas labores según su puesto, en coordinación con las Jefaturas Matriciales, Capital Humano y la sede de destino. Reportando las fechas de transferencia y Hoja de Movimiento de manera oportuna. Tomando en consideración que las vacaciones generadas en la obra deberán ser gozadas antes de su transferencia, salvo que en la sede de destino acepten su ingreso con vacaciones por gozar. Si se tuvieran días libres ganados por régimen de trabajo atípico, también deben contemplarse.

Se debe tomar especial cuidado en los casos de personal con contrato indeterminado, realizando todas las comunicaciones

oportunamente. Al término del cierre, de aún existir personal indeterminado en la planilla de la obra, se comunicará a DO para que realice el seguimiento de su reubicación.

De no haberse definido sedes de transferencia, se debe proceder al cese de los colaboradores, según procedimiento regular y asegurándose de que no tenga equipos a cargo o entregas a rendir pendientes.

1.36.2 Comunicaciones a DO sobre información relevante:

El administrador deberá informar a las respectivas áreas:

- ✓ Capital Humano Obras: Con validación de Archivo Central, la recepción de los documentos de archivo, generados en obra. **ADO.FOR.002** Anexo 02.
- ✓ Bienestar Social: Las acciones a tomar con personal con casos de Descanso Médico prolongado, subsidios, fallecimientos.
- ✓ Prevención de Riesgos Laborales, los casos relevantes dentro de la obra que pudieran tomar repercusión más adelante (accidentes de trabajo, colaboradores fallecidos, retenciones, etc.)
- ✓ Durante toda la ejecución del proyecto, debe asegurarse que los ceses de los trabajadores tengan el sustento documentario debido, siendo la carta de convocatoria al Examen Médico Ocupacional Retiro (1ra y 2da invitación) un documento auditable, por lo que el administrador deberá comunicar a DO si existe personal cesado que no haya realizado EMOR y que no tenga ninguna convocatoria.

1.37 GESTIÓN DE SERVICIOS GENERALES

Luego de comunicar las fechas de término de servicio (Gestión Contractual –Proveedores), deberá asegurar el cumplimiento de las condiciones contractuales de los contratos de SSGG (alojamiento, alimentación, transporte, alquiler de Oficinas) hasta su término, posterior a ello realizará la respectiva evaluación según su cumplimiento y nivel de satisfacción, para que puedan ser considerados en posibles nuevos proyectos.

Devolver los locales alquilados asegurando un checklist de entrega de dicho bien, dejando constancia del estado de la devolución, validado por el administrador y el propietario.

El administrador deberá confirmar la baja definitiva de licencias ante entidades especializadas: SUCAMEC, DGH, permisos de uso de canales de radiofrecuencia (en coordinación con TI), etc. Así como coordinar la baja de licencia de funcionamiento y/o licencia de construcción y tramitar el cierre de servicios públicos vinculados directamente (telefonía, cable, etc.)

1.38 GESTIÓN – ALMACENES Y TRANSPORTES

1.38.1 Drenaje de Stock de Almacenes:

Cuando se determina que un proyecto ha concluido se deberá proceder al cierre de los almacenes de proyecto para lo cual el Administrador y el Jefe o responsable de almacén, deberán realizar lo indicado en el ADO.ITT.008 Instructivo para el drenaje de sobre stock y ADO.ITI.009 Directiva para Cierre de Almacenes.

1.38.2 Devolución de Equipos y Activos Fijos:

Durante la ejecución del proyecto el Responsable de Almacén debe mantener control sobre los Equipos y Activos Fijos de la Sede. Así que al culminar el proyecto debe coordinarse la devolución:

- ✓ Transferencia y/o devolución de todos los Activos Fijos y Equipo Menor en coordinación con el Responsable de Activos Fijos y Equipo. Prestando especial atención a los equipos en consignación y/o alquiler.
- ✓ Devolución de Equipos Informáticos y de Telecomunicación, estos equipos deben ser devueltos a Sede Central para mantenimiento – no aplica para laptops y celulares movilizados con empleados transferidos.

Debe evitarse la regularización de la baja de equipos – motivos de obsolescencia, pérdida o robo – por eventos ocurridos durante la ejecución del proyecto y que no hayan surgido en la etapa de cierre.

1.38.3 Manejo de Bienes Costo Cero:

De existir bienes sin valor contable, pero en condiciones adecuadas de uso, deberá ofrecerse a otras Sedes - en caso de ser aceptado, se sugiere que la Sede que los requiera deberá asumir el costo del flete. De no ser aceptado por otras Sedes, la disposición de estos bienes deberá evaluarse en este orden:

- ✓ Venta, ofreciéndose en la localidad, generar el pedido de venta acompañado de los sustentos respectivos: Cotización, Guías de remisión, en el caso de que sean equipos/bienes con valores elevados o sean de naturaleza poco común, coordinar con el Representante Técnico de ventas para que otorgue el valor referencial más conveniente para la empresa.
- ✓ Donación, siguiéndose los lineamientos de SSA.DIR.01: Directiva de donaciones. Dirigido hacia instituciones estatales o sin beneficios de lucro.

1.38.4 Gestión de Transportistas:

El administrador debe tomar conocimiento del plan de desmovilización de equipos para asegurar permisos de ingreso y salida dentro del proyecto (cuando aplique), se sugiere también asegurar dimensiones de la carga frente a tamaño de garitas o tranqueras de salida a fin de evitar retrabajos.

Una vez completado el proceso, el administrador deberá generar el entregable **ADO.FOR.002** Anexo 04.

1.39 GESTIÓN – CONTABLE Y FINANCIERA

1.39.1 Gestión de Cobranzas al Cliente:

El administrador deberá mantener el seguimiento de las facturas pendientes de pago, comunicándose en caso los tiempos excedan los plazos pactados, en coordinación con Tesorería, a quienes deberán reportar el estado final, al momento de completar el Informe Administrativo de Cierre.

Además, deberá coordinar con Oficina Técnica que la última valorización se haya emitido o aprobado, y no existan reclamos pendientes al cliente, de existir valorizaciones o reclamos activos, comunicar a tesorería al momento de entregar el Informe Administrativo de Cierre.

1.39.2 Recuperación de Fondos de Garantía – Cartas Fianza:

El administrador debe identificar los requisitos para poder recuperar los documentos de Fianza que según contrato se hayan requerido, tomando en cuenta, entre otros:

- ✓ Duración de la fianza al término del contrato
- ✓ Obligaciones Laborales
- ✓ Libres Adeudos de proveedores locales
- ✓ Actas de Entrega de Obra
- ✓ Conformidad de Servicio

El detalle de esta información y los avances, deberán plasmarse en el **ADO.FOR.002** Anexo 08.

1.39.3 Fondo Fijo:

El administrador deberá reportar el cierre de fondo fijo en la fecha más próxima al término de las operaciones. Realizando la devolución y enviando los sustentos respectivos para su cierre, una vez

completado el proceso, el administrador genera el entregable **ADO.FOR.002** Anexo 06 y 07.

Los gastos generados durante la etapa de cierre deben ser proyectados mediante Órdenes de Pago que el administrador rendirá periódicamente hasta la entrega del Informe Administrativo de Cierre, siempre en cumplimiento del **TES.PRO.206**.

1.39.4 Subcontratos - Proveedores:

El administrador deberá revisar los anticipos generados y coordinar su aplicación a las compras de bienes o adquisición de servicios que se hayan realizado efectivamente. En caso de haberse generado anticipos sin servicios realizados, es responsabilidad del administrador la recuperación o compensación de los anticipos.

Si el subcontratista ha solicitado adelantos, que estén vinculados a Cartas Fianza, el administrador debe realizar la devolución de éstas, con la conformidad de que los servicios se hayan realizado de acuerdo al Contrato.

El administrador validará con oficina técnica que no existan más descuentos o facturas por generar a subcontratistas al momento del cierre. Así como proyectará con tesorería el pago de proveedores que, al momento de entrega del Informe de Cierre Administrativo, aún permanezcan con deudas pendientes.

1.39.5 Cierre Contable:

El administrador continuará reportando según Cronograma Mensual De Cierre comunicado por contabilidad, hasta el cierre definitivo del Centro de Costo.

Las provisiones de costo valorizadas deben facturarse progresivamente hasta el cierre definitivo, y a ese momento no deben existir. Anulándose la HES y OS, teniendo mucho cuidado en asegurarse que sean servicios que no se hayan prestado. No pueden mantenerse provisiones de costo sin valorizar.

Al momento del cierre, debe sincerar las reclasificaciones de costo con los demás proyectos, en caso hubiera.

1.40 ENTREGA DE LEGAJO DE CIERRE DE PROYECTO

El administrador deberá generar una OP para su visita a Sede Central, cuando las actividades de cierre y desmovilización hayan terminado en las instalaciones del proyecto. Durante esta visita deberá realizar el relevo de los asuntos irresueltos al cierre de proyecto, procurando que sean lo mínimo posible para que pueda se le pueda brindar el seguimiento por parte de Administración y Control. Asimismo, hará entrega del Informe

Administrativo De Cierre De Obra detallando en cada anexo las acciones pendientes a realizar y dando conocimiento a cada área, para ello darán su validación en cada anexo correspondiente del **ADO.FOR.002**.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

ADO : Administrador de Proyecto
GP : Gerente de Proyecto
JOT : Jefatura de Oficina Técnica
AAC : Área de Administración y Control
DO : Área de Desarrollo Organizacional (de obra y sede central)
SSO : Área de Seguridad Salud Ocupacional

	ADO	GP	JOT	AAC	DO	SSO	JA	RG	EQ	GL
1. Revisión Contrato – cláusulas de cierre	✓	✓	✓	✓						
2. Comunicación término contratos SSGG	✓							✓		
3. Envío estatus de cierre	✓									
4. Confirmar equipo de cierre	✓	✓			✓					
5. Preparación del archivo de obra	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	
6. Programa de transferencias de personal	✓	✓			✓					
7. Información relevante de obra – Laboral	✓				✓					
8. Estatus de EMO's de retiro	✓				✓	✓				
9. Devolución de locales arrendados	✓							✓		
10. Generación de Libres Adeudos	✓							✓		
11. Drenaje de Stock	✓						✓			
12. Devolución de Activos fijos / Equipo menor	✓						✓		✓	
13. Manejo de Bienes Costo Cero	✓		✓				✓			
14. Desmovilización estructuras	✓	✓	✓				✓		✓	
15. Cobranza de últimas valorizaciones	✓		✓	✓						
16. Recuperación de garantías/fianzas	✓									
17. Cierre de Fondo Fijo	✓									
18. Cierre de saldos de cuentas contables	✓									
19. Información relevante de obra – Legal	✓									✓
20. Entrega de Informe de Cierre	✓			✓						

JA : Jefe/Responsable de Almacén
RG : Jefe/Responsable de Servicios Generales
EQ : Jefe/Responsable de Equipos
GL : Gerencia Legal

REGISTROS

- ADO.FOR.002 Informe Administrativo por Cierre de obra/ Proyecto
- ADO.FOR.008 Status de cierre de Obra / Proyectos
- ADO.FOR.019 Formatos para el cierre de almacenes

ANEXOS

No aplica.

Fuente: Recuperado del Sistema Integrado de Gestion de la empresa San Martin Contratistas Generales S.A.

ANEXO N°09 Checklist de verificación administrativa

San Martín	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	ADO.FOR.017	
		Versión:	6
	Check List de Supervisión Administrativa	Fecha:	05/03/19

TESORERIA / FINANZAS					CALIFICACION		
1.1.- Fondo Fijo	**SI**	**NO**	**N/A**	**COMENTARIO**	**BAJA**	**MEDIA**	**ALTA**
1. Se cumple la rendición de Fondo Fijo de acuerdo a procedimiento.							
2. Se cuenta con un control en el manejo de las Órdenes de Pago (Concepto, vencimiento y sustento).							
3. Se lleva un control de la entrega de vales de Caja chica y se evalua los plazos en la rendición de los mismos.							
4. Se revisa la naturaleza del gasto y el respectivo cumplimiento con la politica de rendición de gastos.							
5.- Los comprobantes de pago se encuentran visados y aprobados por el ADO y el reporte cuenta con aprobacion del Gerente de Proyecto (fisico o electronico).							
6.- Se realiza un analisis de los movimientos de la caja chica del Proyecto (03 meses anteriores), con la finalidad de revisar si los comprobantes mayores a S/. 400.00 tienen la aprobación del Jefe Central de Administración asi como la busqueda de optimizacion del fondo fijo.							
1.2.- Control de Subcontratas	**SI**	**NO**	**N/A**	**COMENTARIO**	**BAJA**	**MEDIA**	**ALTA**
1. Se cuenta con un control de las Cartas Fianzas (vigencia, alcance) recibidas del subcontratista.							
2.- Se tiene implementado un control de anticipos y fondos de garantia a terceros.							
3.- Se cuenta con un registro y control de los seguros (vigencia, alcance) entregado por los terceros.							
4.- Existe un control de descuentos (Pedidos de Venta) por cada subcontratista.							
5.- Las Valorizaciones de servicios cuentan con la respectiva aprobacion del proveedor, Administrador de Obra y areas correspondientes.							
1.3.- Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar	**SI**	**NO**	**N/A**	**COMENTARIO**	**BAJA**	**MEDIA**	**ALTA**
1.- Se cuenta con un control de Facturas pendientes por Cobrar al Cliente con más de 3 meses.							
2.- Se tiene ordenes de servicio generadas y sin facturar con mas 3 meses de antigüedad							
3.- Se generan los Pedidos de venta al cierre de las valorizaciones							

San Martín	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	ADO.FOR.017	
		Versión:	6
	Check List de Supervisión Administrativa	Fecha:	05/03/19

ALMACEN					CALIFICACION		
1.- Responsabilidades directas / operaciones	SI	NO	N/A	COMENTARIO	BAJA	MEDIA	ALTA
1.- El almacén está ordenado y zonificado.							
2.- La ubicación de los materiales está codificada (etiquetas de materiales con ubicaciones)							
3.- El Módulo de Inventario se encuentra actualizado (SAP)							
4.- El personal de almacen conoce y cuenta con los procedimientos propios del area							
5.- Los documentos correspondientes al Almacén, estan adecuadamente archivados (GR, PA, NEHE, PI)							
6.- Las herramientas que estan en Almacé, están controladas.(Tarjetas y NEHE firmado)							
7.- Los activos fijos están controlados (archivo Excel con detalle)							
8.- El almacén tiene Layout							
9.- El Almacén cuenta con pan de firmas autorizadas vigente							
10.- Los pedidos de Almacén están correctamente llenados (firmados)							
11.- Los materiales que estan en almacén se encuentran codificados							
12.- Se envian los informes mensuales del Almacén en la fecha indicada.							
13.- El Almacén cuenta con la debida señalización de Seguridad.							
14.-Los materiales cuentan con las respectivas hojas de Seguridad.							
15.- Estan actualizados los indicadores de gestión							

Fuente: Recuperado del Sistema Integrado de Gestion de la empresa San Martin Contratistas Generales S.A.

ANEXO N°10 Perfil de puesto del Trainee administrativo

San Martín	**TRAINEE**	**RHM.PER.383**	
	PERFIL DE PUESTO	**Versión**	01
		Fecha	03/04/17

XII. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

AREA *(Sub área)*	Gerencia Funcional (Según designación)	
NOMBRE DEL PUESTO	Trainee	
PUESTO DEL SUPERIOR INMEDIATO	**Jefe Jerárquico:**	Jefe designado por área/Gerente de Obra/Proyecto a cargo
	Jefe Funcional:	Jefe designado por área/Gerente de Obra/Proyecto a cargo
PERSONAL A CARGO	**Puestos que le reportan directamente**	No aplica.
	Total de reportes directos	No aplica.
	Total de reportes directos e indirectos	No aplica.
MISIÓN DEL PUESTO	Formar profesionales alineados a la cultura de San Martin y brindar soporte al tutor asignado de la obra/proyecto para la ejecución de las actividades programadas, según el área.	
HORIZONTE DE PLANEAMIENTO	• Corto plazo: Labor operativa.	
AUTONOMÍA DEL PUESTO		
PRINCIPALES COORDINACIONES	**Internas**	• Línea de mando
	Externas	No aplica.
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE EL PUESTO	Operacionales.	

XIII. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

FUNCIONES
Apoyo en las actividades del área a cargo, de acuerdo con la asignación de su jefe inmediato.
Soporte en el registro de información del área designada.
Mantener una constante vocación por el aprendizaje, no sólo en las tareas encomendadas sino también en otros campos de acción manteniendo una visión integral del negocio.
Proponer mejoras al jefe inmediato en las tareas asignadas.
Ejecutar las propuestas de mejora aprobadas por el jefe inmediato.
Reportar posibles alertas o desviaciones a su jefe directo.
Cumplir con otras responsabilidades inherentes al cargo.

XIV. REQUISITOS Y CONOCIMIENTOS

EDUCACIÓN	**Nivel educativo** *(Mínimo)*	Universitario (Egresado) Indispensable: No titulado.
	Nivel educativo *(Deseado)*	
	Estudios *(Especialidad)*	**Para áreas de soporte:** • Administración, Contabilidad, Ingeniería Industrial o carreras afines. **Para áreas de producción:** • UN Minería: Ingeniería de Minas, Ingeniería Mecánica, o carreras afines, según la orientación y tipo proyecto. • UN Construcción: Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica o carreras afines, según la orientación y tipo proyecto.
	Estudios Complementarios *(Indicar la Especialidad / Necesidad)*	
FORMACIÓN	**Conocimientos indispensables**	• Ofimática • Microsoft Excel (Nivel Intermedio)
	Conocimientos adicionales deseables	• Inglés (Nivel Básico)
	Licencia de Conducir *(indicar tipo)*	No aplica
	Formación interna que proporcionará la empresa *(Duración)*	• Procedimientos y directivas del área • Programa de Formación SM, según el área.
EXPERIENCIA	**Para ingresos externos**	• 6 meses como practicante de acuerdo con el área (No indispensable)

	Para promociones internas	No aplica.
HABILIDADES	**Competencias Funcionales**	• Propuestas de mejora del área designada. • (*) Habilidades humanas (Nivel básico).
	Competencias Transversales	• Seguridad • Calidad • Ecoeficiencia • Creatividad
	Competencias Conductuales	• Comunicación asertiva • Orientación a resultados • Vocación de servicio • Comportamiento ético • Orden y disciplina

XV. DESEMPEÑO Y LINEA DE CARRERA

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO
Actualización / registro de información.	Reportes
Propuestas de mejora y actitud demostrada en el programa.	Informes/Proyectos/Evaluación de Competencias

MAPA DE CARRERA	
POSIBLES MOVIMIENTOS HORIZONTALES	**POSIBLES MOVIMIENTOS VERTICALES**
	Para áreas de Soporte: • Asistente Administrativo • Asistente de Personal • Asistente de Almacén Para áreas de Producción: • Asistente de Planeamiento de Operaciones • Ingeniero Asistente de SSOMA • Asistente de Planeamiento de Equipos • Puestos afines, según la especialidad

XVI. VALORACIÓN DEL PUESTO:

RESPONSABILIDADES GENERALES	**Recursos Materiales**	Equipos de oficina.
	Recursos Económicos	No aplica.
	Recursos de Información	No aplica

RESPONSABILIDADES ADICIONALES
Cumplir y hacer cumplir los lineamientos del Sistema Integrado de Gestión (Calidad, Seguridad, Salud y Ambiente) de sus respectivas actividades, así como cumplir con los controles establecidos en los Procedimientos, Directivas, Instructivos, Políticas de la empresa, siendo un ente de control de las mismas.
Detener toda actividad en la cual detecte un no conforme relacionado con el servicio, un impacto ambiental inminente o un riesgo en la salud o seguridad reportando al área de Calidad y Procesos o Seguridad, Salud y Ambiente, según sea el caso.
Cumplir los controles operacionales establecidos en las matrices de aspectos ambientales y matrices de identificación de peligros y evaluación de riesgos de sus respectivas actividades.
Aprobar los procedimientos y documentos del sistema integrado de gestión, bajo su responsabilidad.
Cuidar y dar el uso adecuado de los Equipos de Protección Personal (EPPS) asignados, en caso de deterioro o desgaste reportar al supervisor para que se realice el cambio inmediato, según aplique.
Participar en capacitaciones de Calidad, Seguridad, Salud y Ambiente impartidas por la empresa.
Participar en el proceso de Identificación de Peligros, Evaluación y Control de Riesgos (IPERC) y matrices ambientales cuando se les requiera.
Participar en el Análisis de Trabajo Seguro (ATS) cuando se les requiera.

XVII. OBSERVACIONES

(*) Información requerida para el área de compensaciones. Grupo de Personal Empleado.

Fuente: Recuperado del Sistema Integrado de Gestion de la empresa San Martin Contratistas Generales S.A.

ANEXO N°11 Hoja de ruta de capacitación para personal del programa de formación

San Martín	**HOJA DE RUTA NUEVOS INGRESOS - FORMACION ADMINISTRATIVA**	**Revisión 00** **3/04/2017**

INFORMACIÓN NUEVO COLABORADOR

Nombres y Apellidos :		Proyecto :	
Puesto :		Jefe Directo :	
Area :		Fecha de Ingreso :	

INDUCCIÓN DO - DESARROLLO ORGANIZACIONAL				
SUBAREA	**TEMAS**	**RESPONSABLE**	**CONFORMIDAD (Colocar "x"si el tema fue explicado)**	**FECHA Y FIRMA RESPONSABLE**
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	Proceso de Reclutamiento y Selección (Flujo y entregables) Proceso de Incorporación Obreros y empleados Lecciones aprendidas Matriz de comunicación	P. Ganoza		
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	MODULOS SAP / Módulo PA, Módulo OM, Transacciones, Ceses	V. Vilela		
	Contratos / Modalidades en SM, Causas objetivas del Contrato, Desnaturalización, Entregables de obras			
	Clasificación de personal (confianza, no confianza), Formatos y Documentación de Ingreso (SIG), Cumplimiento en obras, Documentación empleados, Documentación obreros			
	Manual de Descripción de Puestos y Validación del Perfil, Directivas de Obra, Emisión, Cumplimiento en obras, Labor del Generalista, Administración de Ocurrencias,			
	Proceso de transferencias y vacaciones, Cortes de fecha			
COMPENSACIONES	Validación de Jornales / Sueldos, Proceso de Cambios Organizacionales, Proceso de Promociones y Movimientos Laterales, Proceso de Incrementos	D. Elías		
BIENESTAR SOCIAL	SCTR, Vida Ley, EPS / ESSALUD, Descansos Médicos, Subsidios	P.Deza		
GESTIÓN DE TALENTO	Inducción a SM, Promociones (Proceso y documentación)	M. Camp		
RELACIONES LABORALES	Jornadas de trabajo, Legislación Laboral, Matriz de cumplimiento de obligaciones legales y contractuales, Procedimiento de imposición de sanciones que SMCG.	J. Gorn		
PL - PLANILLAS	Sistema de Planilla - Vacaciones, Gratificaciones. - Compensación por Tiempo de Servicios, Traslados de CTS - AFP, Adelantos - Quincena, Destaque y Transporte - Tareo Diferido	P. Saavedra		
	Planilla de Remuneraciones: Régimen Común / Planilla de Remuneraciones: Construcción Civil, Impuesto a la Renta 5ta Categoría - Costos Laborales (RO), T-Registro / Plame			
	Utilidades / Descuentos Judiciales, File de Valorizaciones / Ceses / Pago a terceros			

INDUCCIÓN LOG -LOGÍSTICA				
SUBAREA	**TEMAS**	**RESPONSABLE**	**CONFORMIDAD (Colocar "x"si el tema fue explicado)**	**FECHA Y FIRMA RESPONSABLE**
LOG -LOGÍSTICA	Organigrama de Compras , Flujograma de Compras, Indicadores de Compras, Demora de procesos de Compras, Seguimiento a las O/C	E.Tavara		
LOG -CONTROL DE INVENTARIOS	Indicadores de gestion, procesos y lineamientos	U.Perez		

INDUCCIÓN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS				
SUBAREA	**TEMAS**	**RESPONSABLE**	**CONFORMIDAD (Colocar "x"si el tema fue explicado)**	**FECHA Y FIRMA RESPONSABLE**
TI - TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN	Organigrama, procedimientos e Instructivos, flujogramas, Formatos, Helpdesck.	JL. Rebaza		
FI - FINANZAS	Seguros patrimoniales, Fianzas, procedimientos e instructivos, Charla de lavado de activos.	MB.Arias		
TE - TESORERÍA	Administración de Fondos, Facturación y Cobranza, Factoring, Pagos a proveedores, pedidos de Venta.			
CN - CONTABILIDAD	Inducción al Sistema - Registro de facturas con O/C y de Facturas de combustible, Provisiones con O/S - Detracciones / Alquileres - Mantenimiento - Otros Servicios - Transportes -Registro de facturas sin sustento, anticipos.	L. Orellana		
	Pasajes aereos - Servicios Públicos, generación de OP - Entregas a rendir - Revisión y registro de Fondos Fijos, Cronograma de envío de información - Recepción de facturas - reportes mas utilizados.			
	Anticuamiento de Provisiones-Gastos no deducibles			
	Reglamento de comprobante de pago, Bancarizacion IGV - Detracciones-Renta			
CIP -Control e Integración de Procesos	Induccion al sistema de control interno y valor integridad / Inducción al SIG / Sistemna de gestión documental SGD	K. Vargas		
	Canal de integridad			
AAC - Area de Administración y Control	Procedimientos, instructivos, formatos de ADO, Ordenes de Servicios / Compras (SOLPED - PEDIDO - HES), Indicadores ADO, Entregables.	R.Luna		

INDUCCIÓN SSOMA				
SUBAREA	**TEMAS**	**RESPONSABLE**	**CONFORMIDAD (Colocar "x"si el tema fue explicado)**	**FECHA Y FIRMA RESPONSABLE**
SSOMA		J.Yeckle		
VM - VIGILANCIA MEDICA	Organigrama, procedimientos e Instructivos, flujogramas, Formatos.	V.Altamirano		
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Procedimientos e Instructivos, flujogramas, Formatos.	A. R.		

INDUCCIÓN AREA DE EQUIPOS				
SUBAREA	**TEMAS**	**RESPONSABLE**	**CONFORMIDAD (Colocar "x"si el tema fue explicado)**	**FECHA Y FIRMA RESPONSABLE**
ADMINISTRACION DE EQUIPOS	Instructivos, lineamientos y formatos	E.Acosta		
ESCUELA DE ENTRENAMIENTO	Organigrama, procedimientos e Instructivos, flujogramas, Formatos.	F.Lossio		

INDUCCIÓN SAP				
OBRA	**TEMAS**	**RESPONSABLE**	**CANTIDAD HORAS**	**FECHA Y FIRMA**
XX01	Introducciòn a SAP	G.Unda	1	
PS01	Estructura Organizativa /Datos Maestros	G.Unda	1	
PS02	Estructura de Proyectos-Visualizacion	G.Unda	1	
PS03	Documentaciòn	G.Unda	1	
MM01	Taller Estructura Logistica	E.Yactayo	2	
MM02	Solicitudes de Pedido-manuales	E.Yactayo	1	
MM03	Peticiones de Oferta	E.Yactayo	1	
MM04	Pedidos de Compra manuales	E.Yactayo	1	
MM05	Movimientos de Almacen-Visualizacion	E.Yactayo	1	
MM06	Aceptaciòn de Servicios/Liberaciòn de HES	E.Yactayo	1	
FI-AP01	Registro Preliminar de facturas (Con OC/Sin OC)	L.Pariona	1	
FI-AP02	Ordenes de Pago	L.Pariona	2	
FI-AP03	Fondo Fijo	L.Pariona	2	
FI-AP04	Entregas a rendir/Planilla de movilidades	L.Pariona	2	
FI-AR01	Gestion de Pedidos de Otras Ventas	L.Pariona	2	
MM48	Subcontratos de servicios Generales-Pedido Abierto	E.Yactayo	2	
SP01	Subcontratos de Servicios Generales-Sharepoint	G.Unda	2	
PS08	Subcontratos de servicios Generales-Valorizaciòn	G.Unda	2	

*** DEVOLVER A ROLANDO LUNA UNA VEZ TERMINADO DEL RECORRIDO.**

FIRMA DEL COLABORADOR **FECHA**

Fuente: Recuperado del Sistema Integrado de Gestion de la empresa San Martin Contratistas Generales S.A.

ANEXO N°12 Evaluación del programa de formación

NOMBRE COMPLETO: _____
FECHA: 22/04/2018
DURACIÓN: 3 horas

I. PRIMERA PARTE

Presta atención a cada pregunta y antes de responder te recomendamos verificar tu respuesta, ya que no se permitirán manchas, enmendaduras o borrones en la evaluación. Además, toda respuesta se deberá desarrollada con lapicero.

Planillas

1. Detalla la información que registrarías en el sistema como parte del cierre mensual.
2. Menciona los 4 sistemas de trabajo que tenemos en SM y precisa en cada una de ellas las jornadas ordinarias de trabajo.

Activos Fijos

3. ¿Cuál es la clasificación del Activo Fijo según San Martin contratistas?
4. ¿Qué porcentaje del total de activos Fijos representa la categoría “Equipos”?

Administración de Personal

5. Menciona; ¿Cuáles son los documentos obligatorios que debe contener el file de personal?
6. Menciona; ¿Cuáles son los documentos que deben ser enviados a Sede Central luego de gestionar la firma del contrato de trabajo?
7. En caso de suspensiones; ¿Qué V°B° debe contener la carta de suspensión para proceder con el desbloqueo del registro?
8. Detalle los tipos de cese y mencione los sustentos para cada caso.

Almacenes y Transportes

9. ¿Por qué es importante tener actualizado el stock?
10. ¿Cómo se deben entregar materiales de almacén a un tercero?
11. ¿Si un proveedor entrega materiales a un trabajador del proyecto, el almacén debe sellar la guía de remisión?
12. ¿Qué documentación se necesita para ejecutar un Transporte?

Atracción del Personal

13. No es parte del proceso de AT.
    a) Publicación de la vacante.
    b) Entrevista telefónica y presenciales.
    c) Generar la huella dactilar de ingreso.
    d) Investigación laboral profunda.
    e) Selección del candidato y ofrecimiento laboral.

14. PLINT son las siglas de:
    a) Plataforma Integrada de Gestión de Requerimientos Y Procesos
    b) Plataforma Integrada de Gestión de Reclutamiento y Procesos.
    c) Plataforma Integrada de Gastos de Requerimientos y Procesos.
    d) Plataforma Integrada de Gestión de Requerimientos y Pagos.

CIP

15. ¿Qué entiende por Peligro y Riesgo en SSO? Mencione 2 Ejemplos.
16. ¿Qué entiende por Aspecto e Impacto Ambiental? Mencione 2 Ejemplos.
17. ¿Quién inicia y cierra el flujo ante la emisión de un documento en el SGD?
18. ¿Para qué sirve el buscador del SGD?

Compras

19. Cuál es el tiempo de emisión de una Orden de Compra
20. ¿En qué circunstancias, Uds. podrían generar una OS utilizando el Formato de Adjudicación Directa?
21. ¿Qué variables considerarían en la generación de una Solped de Servicio? Enumerar

Control Interno

22. Cuáles son las estrategias para afrontar riesgos:
    a) Evitar, transferir, reducir y aceptar.
    b) Evitar, tramitar, mitigar y eliminar.
    c) Eliminar, tercerizar, reducir y aceptar.
    d) Eliminar, transferir, mitigar y controlar.

23. En qué documento se encuentran los lineamientos éticos y de comportamiento de SMCG
    a) Código de conducta laboral y mantenimiento de la disciplina laboral.
    b) Reglamento Interno de Trabajo.
    c) Código de ética y reglas de conducta para proveedores y subcontratistas.
    d) Manual de Control Interno.
    e) A y C.
24. ¿Cuál es la normativa nacional que regula la prevención de riesgos de corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo?
    a) Ley 30424 y D. Leg. 1352.

b) Ley 26582.
c) DS. 023-2017-EM.
d) DS. 024-2016-EM.

25. ¿Cuándo se realiza identificación y evaluación de riesgos?
    a) 1 vez al año.
    b) Cuando se el proceso sufre modificaciones.
    c) Cuando los indicadores de la efectividad de controles no son los esperados.
    d) Todas las anteriores.

Escuela de Entrenamiento

26. ¿Cuáles son las categorías y porcentajes de según cada uno de las notas obtenidas en las evaluaciones realizadas a los operadores?

    a) Desaprobado (<70%) - C (70%-80%) – B (81%-90%) – A (91% - 100%)
    b) Desaprobado (<75%) - C (75%-80%) – B (81%-95%) – A (95% - 100%)
    c) Desaprobado (<80%) - C (80%-85%) – B (85%-95%) – A (95% - 100%)
    d) Desaprobado (<75%) - C (75%-80%) – B (81%-90%) – A (91% - 100%)
    e) N.A

27. Según los objetivos de la Escuela de Entrenamiento, indique cual no es un objetivo:

    a) Profesionalizar al operador de máquinas de movimiento de tierra.
    b) Brinda soporte a las distintos Proyectos en actividades de evaluación, capacitación y monitoreo del personal operador.
    c) Impartir conocimientos teóricos-prácticos y sus buenas prácticas de operación en equipos y maquinarias, así como la formación orientada hacia la operación responsable y segura.
    d) Su principal objetivo es lograr contar con operadores eficientes y reducir los daños a la propiedad por mala operación.
    e) Todas son objetivos

Finanzas

28. ¿Qué tipos de fianzas, son más usadas en SM?
29. ¿Qué riesgo cubre La póliza Multiriesgo?
30. ¿Qué riesgo cubre La póliza de Responsabilidad Civil (RC)?

Gestión del Talento

31. ¿Cuál es el contenido de la inducción San Martín y en qué momento se debe brindar?
32. ¿Cuál es el proceso de cambio de puesto? (Indicar actividades y responsables).

Inventario y Datos Maestros

33. Detallar el flujo para solicitar la creación de materiales.
34. ¿Qué es el conteo cíclico y cómo se ejecuta durante el mes?
35. En una toma de inventarios definitivos, de qué forma administración apoya en la ejecución de los trabajos.

Legal

36. Si envío una comunicación de mi correo corporativo, luego de culminado mi contrato, ¿existe desnaturalización? ¿Por qué?
37. ¿Qué se busca en las actuaciones de investigación o comprobatorias de la SUNAFIL?
38. ¿Qué hago si no cuento con la documentación que SUNAFIL me requiere?
39. ¿Qué sanción tiene la expedición de un certificado médico falso?
40. ¿Qué cláusulas importantes debe de contener un contrato locación de servicios?

MM SAP

41. ¿Es posible modificar un pedido de servicio una vez generada la HES?
42. ¿Cuándo se reinicia la estrategia de liberación en un pedido?
43. ¿Qué pueden consultar los proveedores en el vendor portal?

Gestión por procesos

44. ¿Cuántos Macroprocesos tiene la Compañía? Mencione 5 de ellos.
45. Mencione 3 beneficios de la gestión por procesos y explique cada uno de ellos:

Relaciones Laborales

46. ¿Por qué resulta necesario comunicar al Ministerio las Actividades Indispensables?
47. ¿Cómo actuar cuando llega un inspector del Ministerio de Trabajo?
48. ¿Cuáles son consideradas actividades indispensables?

Responsabilidad Social

49. Que es el desarrollo sostenible
50. Que son los grupos de interés (stakeholders)

Resultado de Proyecto

51. ¿Cómo influye la información reportada de los proyectos en los EEFF de la empresa?

Resultado Financiero

52. Indique una ratio financiera en el cual el trainee de administración puede ayudar a mantener y/o mejorar

TI

53. ¿Qué debo hacer para solicitar una cuenta de correo?
54. ¿A quién reportar si no dispongo de servicios de internet en toda la obra un fin de semana?

Vigilancia Medica

Postulante programado para examen de ingreso al proyecto de Tembladera con fecha 15/03/19. ADO solicita aptitud medica el día 15/03/19, se responde el 18/03/19, indica NO APTO.

55. ¿En Cuánto tiempo se informa la aptitud?
56. ¿Quién informa la aptitud?
57. Si la aptitud demora en informarse, mencione alternativas para obtenerla
58. Al estar No Apto; ¿Se comunica este resultado al postulante?

Trabajador de 53 años realizando sus labores cotidianas dentro de horario de trabajo sufre accidente a las 2.00 am.

59. Mencione la secuencia de pasos para la atención médica
60. ¿Cuál es el proceso de comunicación del evento a nivel matricial y a nivel funcional?
61. En caso se requiera la transferencia, indicar ¿Cómo se realizaría el transporte?
62. ¿Quién acompaña el caso?
63. En caso de periodo de contratación menor a 90 días; que seguro se activa, quien (es) acompaña (n) la transferencia

II. SEGUNDA PARTE

Leer con atención el caso asignado, la información complementaria, así como tomé nota de los aspectos relevantes que les comenté el Jefe Central de Administracion, para luego de ello desarrollar un análisis y planes de acción para cada una de las desviaciones presentadas en su caso.

El próximo viernes 26 (según se les agende) su jefatura les solicitará presenten sus informes y planes de acción.

A. CASO N° 01

Ustedes son los administradores del proyecto Tembladera (Operación Minera a tajo abierto para extracción de piedra caliza y eliminación de desmonte), cuya ubicación se encuentra en el distrito de Yonán, departamento de Cajamarca. El proyecto fue adjudicado a mediados del 2016 por el cliente Cementos Pacasmayo y desde el inicio del contrato ustedes han liderado la administración con una fuerza laboral de 250 trabajadores y sin mayores desviaciones.

La gestión administrativa durante estos casi 03 años siempre fue controlada; sin embargo, las cosas cambiarían de un momento a otro poniéndolos a prueba en la toma de decisiones y liderazgo:

- El lunes 1 de abril, aproximadamente a las 9am y mientras se encontraban en trayecto al proyecto luego de gozar de sus días de descanso, reciben la llamada del jefe de equipos (Pedro Melendez) quien les informa que ha recibido la llamada del transportista Agilito S.A., indicándole que la plataforma que estaba trasladando la perforadora marca Komatsu a su proyecto impactó con un puente a 20 min antes de llegar a su destino final y el equipo cayó a la pista obstaculizando el tránsito en ambos sentidos. Asimismo, le comentó que el conductor estaba retenido por los pobladores y que solicitan que alguien de la empresa San Martin Contratistas generales S.A. se acerque a resolver el tema, ya que hay daños materiales en algunas de las casas como consecuencia del despiste de la unidad con placa RR-301. Ni bien cuelga el teléfono, vuelve a recibir una llamada, pero esta vez del gerente de proyecto Roberto Palas quien le pide tomar acción inmediata y resolver el tema.

- Siendo las 12:00 pm del 01/04 y mientras se encontraban en las coordinaciones propias del accidente de la perforadora, vuelve a recibir una llamada del GP Palas, quien en altavoz junto con el jefe de planeamiento le comentan que se ha presentado en las oficinas el operador de voladura Sr. Diego Gallo. El Sr. Gallo, les ha indicado que por supuestos incumplimientos laborales, así como por indicaciones de su sindicato, no subirá a su unidad y procederá a parar su actividad; el GP Palas le indica que esta actividad es crítica y que de no efectuarse la misma tendrán que cancelar las actividades

de la semana. En tal sentido, le pide su intervención y sugerencias ya que a las 5pm entrará a reunión con el cliente y debe presentar un plan de acción al tema.

- El miércoles 03 de abril y luego de culminar la charca de 5 minutos, el GP Palas se apersona a su oficina para indicarle que ese día era el cumpleaños del superintendente de la cantera y que quería que se gestione la compra de una canasta valorizada en 1.2K, motivo por el cual le solicita realizar las coordinaciones del caso. Asimismo, le solicita haga un depósito de 500 soles a su cuenta ya que lo llevara a almorzar y no tiene efectivo para poder cancelar la cuenta que se genere de dicho almuerzo. Todas las coordinaciones deben realizarse antes del mediodía con lo cual está contra el reloj.

- El viernes 05 de abril y luego de haber culminado satisfactoriamente los eventos que se generaron al inicio de la semana, el GP Palas los aborda en el comedor indicándoles que ha recibido una llamada de sede central y le han manifestado que el cliente ha rescindido el contrato con SM; en tal sentido, Palas les indica que el tema es confidencial y que debe preparar un plan de desmovilización y cierre de proyecto ya que el cliente les habría otorgado máximo 01 mes para el cierre de las operaciones.

INFORMACION COMPLEMENTARIA:

1. El transportista Agilito S.A. es un proveedor recurrente del proyecto Cerro Corona, suele tener unidades en la zona de Cajamarca por lo cual aprovecharon este tema para realizar el transporte de la perforadora desde su unidad hasta la suya. Por otro lado, la tarifa de la empresa es 8% menor en comparación a otras que maneja sede central.

2. El Sr. Diego Gallo es secretario del comité de obra, así como es el único acreditado para el tipo de voladura que realizan en su proyecto. El argumento acerca del incumplimiento de obligaciones laborales hacía referencia al no pago de la escolaridad.

3. La canasta valorizada en 1.2K soles era de la empresa “La canasteria”, proveedor de lima el cual no es agente de retención. La canasta contiene productos gourmet, así como 3 variedades de pisco y 1 botella de ron XO.

4. El inventario al cierre de marzo ascendía a 980K soles y estaba representado por 450 artículos; asimismo, se tenía un almacén de consignación de repuestos CAT y mangueras por un monto de 300K soles. Por otro lado, existe un almacén de chatarra originado por repuestos entregados por el cliente al momento de recibir el proyecto.

5. El GP se solicita salida de inmediato a proyecto y que viera la opción de donar o regalar los muebles de ser el caso para reducir los fletes al CRDC.

B. CASO N° 02

El día 08 de abril se preparaban a iniciar su charla de 5 minutos en el proyecto Pucamarca (2hs de distancia de la ciudad de Tacna), cuando reciben la llamada de su Jefe Central de Administracion y les indica que hemos sido adjudicados de un nuevo proyecto con el Cliente Buenaventura en Pasco - Proyecto Brocal (perforación, carguío, acarreo, descargas mantenimiento de vías y construcción de taller mecánico) y que ustedes liderarán la administración de ese proyecto, motivo por el cual estará enviando al Sr. Juan Barba para que haga el relevo con ustedes.

El tiempo entre el relevo al cargo e incorporación al nuevo proyecto no puede superar los 10 días a partir de la comunicación del JCA, motivo por el cual deben apresurar sus gestiones. Ni bien termina la comunicación con el JCA, empiezan a recibir correos y llamadas, lo cual los pondrán a prueba en la toma de decisiones y gestión administrativa:

1. Transcurrido 5 min de haber recibido la noticia, reciben la llamada del Sr. Barba, quien actualmente está apoyando en la administración del proyecto Virrila (Sechura – Piura) y estaba próximo a salir de DL (le adeudan 10 DL). El Sr. Barba les comenta que ha recibido la llamada de su matricial indicándole que se ponga en contacto con ustedes para el ingreso a su sede. Asimismo, les comenta que es relativamente nuevo en la organización y que no conoce acerca del proceso de relevo al cargo motivo por lo cual les solicita su apoyo.

2. El Ing. Jimenez a cargo de la gerencia del proyecto Brocal les escribe un correo a las 9am, indicando que ha recibido la confirmación que ustedes lideraran la administración de su proyecto, motivo por el cual les solicita lo siguiente:

    a. Asignar un monto por concepto de viáticos de 5K soles al Sr. Pariona, quien estará saliendo por la noche al proyecto para reunirse con el personal de mina.
    b. Realizar el pago de ensayos a la católica (no da crédito) por concepto de ruptura de probetas que han estado trabajando. Estas probetas deben ser recogidas del CRDC antes de las 4 de la tarde que cierra la católica.
    c. Comprar 02 pasajes Cajamarca – Lima para 02 instructores de la escuela de entrenamiento que serán asignados a la sede Brocal.

d. Presentar el miércoles 10 la propuesta de directiva y validarla con lima.

3. El área de TI a cargo de Eduardo Tello (01 mes en SM), los contacta a las 9:30 am y les solicita iniciar el flujo de configuración del SAP para su proyecto ya que demorará aproximadamente 01 mes su configuración. Asimismo, les solicita la cantidad de máquinas, celulares y facilidades que serán asignadas al nuevo proyecto.

4. Aproximadamente a las 10am, les llega una invitación para participar en el KOM con el cliente Buenaventura, el mismo que se realizará el viernes 19 de abril a las 4pm por Skype. Durante esta reunión ustedes deben presentar el plan de movilización del equipo de avanzada, así como tener listo las consultas al cliente (si las tuvieran).

El GP Martinez, encargado el proyecto de Pucamarca los llama a su oficina al cierre de operaciones del día lunes y les consulta como han planeado su salida del proyecto, así como les pide un Gantt de actividades para validar la información que entregaran al nuevo ADO.

INFORMACION COMPLEMENTARIA:

a) El proyecto Brocal implica asumir los trabajos que viene realizando actualmente la empresa York S.A, empresa de la comunidad. York tuvo un bajo desempeño sumado a 02 accidentes fatales, lo cual hizo tomar la decisión a Minas Buenaventura de retirarlos de su operación. El cliente les ha solicitado que todo personal no calificado y el 50% del calificado sea absorbido de la saliente empresa York, ya que la comunidad de huarucaca (zona de influencia) está pendiente de eso y amenaza con una huelga si no se cumple lo antes mencionado.

b) El inicio de las operaciones de SM está pactado para el 15 de mayo por lo que deben coordinar mucho con su contrata parte tanto del cliente como del contratista York con el fin de que todo fluya en los plazos de su Gantt.

c) El presupuesto del proyecto Brocal no incluye asignar un transporte al personal del proyecto para sus DL, por lo que debe plantear otra forma a incluirlo en la directiva. El destaque se ha previsto que sea 10% (pero solo para jefes según criterio de GP).

d) Los matriciales empiezan a llamarlos para solicitarles fecha de ingreso de su personal y RQ´s que pudieran necesitar.

SUERTE!

Fuente: Recuperado del Sistema Integrado de Gestion de la empresa San Martin Contratistas Generales S.A.