



| Guía Docente          |  |                    |                            |          |
|-----------------------|--|--------------------|----------------------------|----------|
| Datos Identificativos |  |                    |                            | 2015/16  |
| Asignatura (*)        | Organización da Produción e Dirección de Proxectos   | Código             | 730112501                  |          |
| Titulación            |  |                    |                            |          |
| Descritores           |  |                    |                            |          |
| Ciclo                 | Período  | Curso              | Tipo                       | Créditos |
| 1º e 2º Ciclo         | Anual  | Quinto             | Obrigatoria                | 6.5      |
| Idioma                | Castelán   |                    |                            |          |
| Modalidade docente    | Presencial   |                    |                            |          |
| Prerrequisitos        |  |                    |                            |          |
| Departamento          | Enxeñaría Naval e Oceánica   |                    |                            |          |
| Coordinación          | Castro Santos, Laura   | Correo electrónico | laura.castro.santos@udc.es |          |
| Profesorado           | Castro Santos, Laura   | Correo electrónico | laura.castro.santos@udc.es |          |
| Web                   |  |                    |                            |          |
| Descrición xeral      | <p>La asignatura explica los conocimientos necesarios para gestionar proyectos complicados en entornos de alta competitividad. Aspectos como la gestión de plazos, costes, medios materiales y humanos, y financieros se explican de forma térica y práctica.</p> <p>Se revisan también los procesos mas importantes para realizar un proyecto, con especial énfasis en el proceso de producción, organización de líneas de fabricación, metodos y tiempos calidad total,gestión por procesos, mejora continua ,filosofía JIT,etc.</p> |                    |                            |          |

| Competencias / Resultados do título |                                     |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Código                              | Competencias / Resultados do título |

| Resultados da aprendizaxe                             |     |     |                                     |
|---|-----|-----|-------------------------------------|
| Resultados de aprendizaxe                             |     |     | Competencias / Resultados do título |
| A6, A7, A9, A10, A11, A12                             | A6  | B5  | C3                                  |
| B5, B6, B7, B9, B10, B12, B1, B16, B19, B20, B22, B23 | A7  | B6  | C4                                  |
| C3, C4, C5, C6, C7                                    | A9  | B7  | C5                                  |
|   | A10 | B9  | C6                                  |
|   | A11 | B10 | C7                                  |
|   | A12 | B12 | C8                                  |
|   |     | B13 |                                     |
|   |     | B16 |                                     |
|   |     | B19 |                                     |
|   |     | B20 |                                     |
|   |     | B21 |                                     |
|   |     | B22 |                                     |
|   |     | B23 |                                     |

| Contidos |          |
|----------|----------|
| Temas    | Subtemas |
|          |          |



## A.- DIRECCIÓN DE PROYECTOS

### INDICE DE CONTENIDOS

- 1.- Definición y Tipos de Proyectos. Características fundamentales de la Dirección de Proyectos
- 2.- Plan de viabilidad del Proyecto. Estudios previos. Documentos clave
3. Actividades pre-contrato. Especificaciones técnicas y Contrato
- 4.- Organización del Proyecto. Tipos, Funciones y responsabilidades. Documentos de control y Plan de reuniones
5. Relaciones con el Cliente y Organismos reguladores
- 6.- Plan de Ejecución y gestión integral del proyecto. Lanzamiento del Proyecto. Primeras acciones clave
- 7.- Estrategia Constructiva. WBS. Zonas y Etapas
- 8.- Interfases con Clientes y Suministradores principales
- 9.- Planificación integrada: -Gantt ? PERT- TOC ? Cadena crítica
- 10.- Plan de Calidad. Registros de calidad. Plan de Auditorias
- 11.- Gestión de Riesgos del Proyecto
- 12.- Gestión del Presupuesto y la financiación. Métodos. Análisis del valor ganado
- 13.- Plan de prevención de riesgos laborales y Plan medioambiental
- 14.- Gestión de sistemas y proyectos de I+D+i
- 15.- Gestión de la Subcontratación
- 16.- Gestión de los Procesos: Ingeniería- Compras- Fabricación ? Pruebas
- 17.- Gestión de las aprobaciones y permisos necesarios
- 18.- Control de cambios y modificaciones. El Contract



Engineer

19. Propiedad intelectual y protección de los resultados

20.- Comercialización del Producto

21.- Garantía e Ingeniería post-venta



|   |
|---|
| <b>B.- ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN</b>                          |
| <b>INDICE DE CONTENIDOS</b>                                       |
| 1 Definiciones criterios y valores                                |
| 2 Estrategias capacidades y distribución en planta                |
| 3 Diseño métodos, y medición del trabajo                          |
| 4 Predicción. Planificación y programación                        |
| 5 Tecnologías de gestión de la producción. Jit. Toc .Logística    |
| 6 Competitividad y productividad. Mejora continua y Calidad total |
| 7 Aplicación a la industria de la Construcción Naval              |

| Planificación             |  |   |                         |              |
|---------------------------|--|---|-------------------------|--------------|
| Metodoloxías / probas     | Competencias / Resultados  | Horas lectivas (presenciais e virtuais) | Horas traballo autónomo | Horas totais |
| Discusión dirixida        | A6 A7 A9 A10 A11<br>A12 B6 B7 B13 B16<br>B19 B20 B23 C4 C6<br>C7 C8          | 6.5                                     | 0                       | 6.5          |
| Estudo de casos           | A6 A7 A9 A10 A11<br>A12 B5 B6 B10 B12<br>B16 B21 B22 B23 C5<br>C7            | 8                                       | 0                       | 8            |
| Proba obxectiva           | A6 A7 A9 A10 A11<br>A12 B6 B7 B10 B13<br>B16 B23 C3 C6 C7<br>C8              | 6                                       | 0                       | 6            |
| Prácticas a través de TIC | A6 A7 A9 A10 A11<br>A12 B5 B9 B10 B12<br>B16 B21 B22 B23 C3<br>C7 C8         | 5                                       | 5                       | 10           |
| Solución de problemas     | A6 A7 A9 A10 A11<br>A12 B5 B7 B9 B10<br>B16 B21 B22 B23 C3<br>C4 C6 C7       | 11                                      | 11                      | 22           |
| Sesión maxistral          | A6 A7 A9 A10 A11<br>A12 B6 B7 B10 B12<br>B13 B16 B20 B21<br>B22 B23 C3 C4 C6 | 50                                      | 50                      | 100          |
| Atención personalizada    |  | 10                                      | 0                       | 10           |

\*Os datos que aparecen na táboa de planificación son de carácter orientativo, considerando a heteroxeneidade do alumnado



## Metodoloxías

| Metodoloxías              | Descrición   |
|---------------------------|--|
| Discusión dirixida        | Simulación de casos y situaciones referentes al temario de la asignatura.                              |
| Estudo de casos           | Estudio de casos de mejores prácticas en la dirección de proyectos.                                    |
| Proba obxectiva           | Realización de exámenes y pruebas parciais   |
| Prácticas a través de TIC | Prácticas de programas para planificación de proyectos   |
| Solución de problemas     | Resolución de ejercicios de planificación control de costes, y organización del trabajo de producción. |
| Sesión maxistral          | Explicación del temario de dirección de proyectos y organización de la producción.                     |

## Atención personalizada

| Metodoloxías              | Descrición  |
|---------------------------|---|
| Prácticas a través de TIC | Realización de ejercicios y corrección de problemas con explicación de lo realizado por el alumno |

## Avaliación

| Metodoloxías    | Competencias / Resultados                                       | Descrición                   | Cualificación |
|-----------------|---|------------------------------|---------------|
| Proba obxectiva | A6 A7 A9 A10 A11<br>A12 B6 B7 B10 B13<br>B16 B23 C3 C6 C7<br>C8 | Realización de examen final. | 100           |
| Outros          |   |                              |               |

## Observacións avaliación

|  |
|--|
| El examen constará de dos partes: teoría y problemas con un peso del 50% de la nota cada uno |
|--|

## Fontes de información



## Bibliografía básica

DIRECCIÓN DE PROYECTOS -Guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos. Project Management Institute Standard Committee. AEIPRO, 1998. y sucesivas actualizaciones.- Planificación, Organización y Gestión de Proyectos. Drudis, A. Gestión 2000, 1992- Project Management. A. Managerial Approach. Jack R. Meredith, Samuel J. Mantel Jr. Ed. John Wiley and Sons, 1989- Dirección y Gestión de Proyectos. Jaime Pereña Brand, 1991- Gestión de Proyectos Multidisciplinares. Instituto de Empresa, Máster Competitividad Empresas. Bloque Proyectos, Febrero/Marzo 1994. Nueva Edición Febrero 2004.- Gerencia de Proyectos. W. Alan Randolph, Barry Z. Posner. Ed. McGraw-Hill, 1993- Gestión de Proyectos. Alfonso García Ascaso. Jornadas Tecnológicas. División. Bienes de Equipo. INI, 1986/87- Dirección de Proyectos. Alfonso García Ascaso. Universidade da Coruña, 1996- Preparación y Evaluación de Proyectos. Nassir Sapag, Reinaldo Sapag, Ed. McGraw-Hill, 1995- Técnicas de Programación y Control de Proyectos. Carlos Romero López. Ediciones Pirámide, S.A., 1993.- Análisis de Proyectos. J.L. Urquijo. Ediciones Deusto, 1990- Criterios de evaluación de Proyectos. Nassir Sapag Chain. Ed. McGraw-Hill, 1993- Project Management. Kerzner, Harold. Van Nostrand Reinhold. International Thomson Company, 1995.- Cuadro de Mando Integral. Robert S. Kaplan, David P. Norton. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1997- Dirección y Gestión de Proyectos. Alberto Domingo Ajenjo. Ra-Ma. Ed., 2000, 1999- Project Management and Control. David W.I. Day. Ed. MacMillan, 1994- Planificación, Programación y Control de Proyectos. James P. Lewis. Ediciones S, 1995- Gestión de Proyectos. Project Management. Dennis Lock. Ed. Paraninfo S.A., 1994- Administración y Dirección de Proyectos. Un Enfoque integrado. Pedro Briceño. Ed. McGraw-Hill, 1996- Teoría General del Proyecto. Vol I y II. Manuel de Cos Castillo. Ed. Síntesis, 1995- Planificación, Organización y Gestión de Proyectos. Antonio Drudis. Ed. Gestión 2000 S.A., 1993- La Dirección Integrada de Proyectos. Rafael de Heredia Scasso. Univ. Politécnica de Madrid Servicio de Publicaciones, 1995- Dirección de Proyectos. A.G. Ascaso y A. del Caño. Universidade da Coruña, Servicio de Publicaciones. Jornadas Técnicas, 1996.- La Ingeniería Concurrente a la Gestión de Proyectos. Hartley, J.R.. Ed. Productivity Press. Connecticut, 1995- El Proceso Proyectual. E. Gómez, S. Enent Martínez, Chiner D. Asi. Univer. Politécnica Valencia, Servicio de Publicaciones, E.T.S. Ingenieros Industriales, 1988.- Evaluación, Selección y Financiación de Proyectos de Inversión. Dirección de Estructura y Política de Directivos. INI, 1986/87- La Meta. Eliyahu M. Goldratt. Editorial Díaz de Santos, 1993- Análisis de los Criterios Básicos y Derivados para la Selección de Inversiones en Proyectos. I.E.S.E. Servicio de Publicaciones, 1989- Evaluación de Proyectos. Mariano Nieto. Universidad Politécnica Madrid Servicio de Publicaciones, 1993- Manual de Control de Gestión de Proyectos. Dopy-Rolland. Editorial Díaz de Santos, 1992- Aplicaciones Prácticas del PERT y CPM en la Gestión de Proyectos. Luis Yu Chuen-Tao. Ediciones Deusto, 1989-1992- Dirección de Proyectos. Manuel de Cos Castillo. Universidad Politécnica Madrid, Servicio de Publicaciones, E.T.S. Ingenieros Industriales, 1992- Ingeniería de Proyectos. Manuel de Cos Castillo. Universidad Politécnica Madrid, Servicio de Publicaciones, E.T.S. Ingenieros Industriales, 1992- Dirección y Control de Gestión de Unidades e Instalaciones Marinas (3 Vol.) Alfonso García Ascaso. Tecnología de Unidades e Instalaciones Marinas. Tercer Ciclo. Universidade da Coruña, Servicio de Publicaciones, 1993-1995- Management Science. Moore-Lee-Taylor. Ed. Allyn and Baeusen, 1993- La Reingeniería y sus Aplicaciones al Negocio. Morris and Brandon. Ed. McGraw-Hill, 1994- Dirección Empresarial y Control de Gestión (3Vol.) Alfonso García Ascaso. MBADirección de Empresas Marítimas. Instituto Europeo de Estudios Marítimos. Comisión de las Comunidades Europeas. Universidad de Oviedo, 1989-1994- La Carrera. Eliyahu M. Goldratt, Robert E. Fox. Ediciones S.A. Taular, 1990- Curso de Management. Lester R. Bittel. Ed. McGraw-Hill, 1992- Dirección para la Innovación. Watts S. Humphrey. Editorial Díaz de Santos, 1989- Planificación y Control de la Empresa. Alfonso García Ascaso. Jornadas Técnicas I Menosa-INI. Servicio de Publicaciones. INI, 1989- Manual del Project & Product Manager. Humbert Kratiroff. Ed. Gestión 2000, 1997- La Nueva Dirección de Proyectos. Davidson J. Frame. Ed. Gránica S.A, 2000- Optimización de la Gestión de Multiproyectos ? Instituto de Empresa. Publicación 2004.- Cadena Crítica. Eliyahu M. Goldratt. Ed. Díaz de Santos. 2001 y 2002.- Necesario, pero no suficiente. Eliyahu M. Goldratt. Ed. Díaz de Santos. 2001 y 2002. ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Alonso, A.: Conceptos de Organización Industrial Productiva. Marcombo, Barcelona, 1997.- Allegri, T.: Materials Management Handbook. McGraw-Hill, New York, 1991.- Amat, J., coord.: La contabilidad de gestión actual, nuevos desarrollos. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid, 1994.- Arana P y Ochoa C.: Gestión de la Producción. Editorial Donostiarra 1996.- Arbones Malisani, E.: Logística empresarial. Marcombo, Barcelona, 1990.- Baekhard, R.: Estrategia para el cambio. Parragón, 1993.- Ballou, R.: Logística empresarial. Díaz de Santos, Madrid, 1991.- Band, W.: Creación del valor, la clave de la gestión competitiva. Díaz de Santos, Madrid, 1994.- Bedworth, D.: Integrated



production control systems, 2nd ed., John Wiley, New York, 1987.- Bueno, R.: Las claves de la gestión de la producción. Alción, Madrid, 1991.- Buffa, E.: Administración de la producción y de las operaciones. Noriega, México, 1992.- Buzacott, J.: Stochastic models of manufacturing systems. Prentice-Hall, 1993.- Castelló, E.: El Sistema de gestión de costes basado en las actividades. Instituto de Estudios Económicos, Madrid, 1994.- CEOE: Cómo crear una empresa. Mundi Prena, 1994.- Chase, R.: Dirección y administración de la producción y de las operaciones, 6ª ed., Addison-Wesley, 1994.- Christopher, W., ed.: Handbook for productivity measurement and improvement. Productivity Press, Portland, 1993.- Clarke, T.: Replantearse la empresa. Financial Times, 1994.- Companys Pascual, R.: Nuevas técnicas de gestión de stocks: MRP y JIT. Marcombo, Barcelona, 1988.- Díaz, A.: Producción ? Gestión y Control. Ariel 1993.- DiCesare, F.: Practice of Petri nets in manufacturing. Chapman & Hall, London, 1993.- Dobler, D.: Purchasing and materials management, text and cases, 5th ed., McGraw-Hill, New York, 1990.- Domínguez Machuca, J.A.: Dirección de operaciones: aspectos estratégicos en la producción y los servicios. McGraw-Hill, Madrid, 1995.- Domínguez Machuca, J.A.: Dirección de operaciones: aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios. McGraw-Hill, Madrid, 1994.- Domínguez Machuca, J.A.: El subsistema productivo de la empresa, 3ª ed. Amp. Y rev. Pirámide, Madrid, 1990.- Donnelly, Gibson, Ivancevich.: Dirección y administración de Empresa. Addison Wesley Iberoamericana 1996.- Dorn, J., ed.: Scheduling of production processes. Ellis Horwood, New York, 1993.- Drudig, A.: Planificación, organización y gestión de proyectos. Gestión 2000, 1992.- Ferré Masip, R.: La fábrica flexible. Marcombo, Barcelona, 1988.- Frohent, B.: Fabricación flexible. RGP, Madrid, 1988.- Goldratt, E.: La carrera. T Aular, Madrid, 1990.- Greene, J., ed.: Production and inventory control handbook, 2nd ed., McGraw-Hill, New York, 1987.- Greif, M.: La fábrica visual: métodos para mejorar la productividad. TGP, Madrid, 1993.- Guías de gestión de la pequeña empresa: El diagnóstico en la empresa. Díaz de Santos, 1995.- Gutiérrez G y Pride B. Logística de aprovisionamientos. McGraw-Hill, 1995.- Hammer, M.: Reingeniería de la empresa. Parragón, 1994.- Harrison, A.: Just-in-time manufacturing in perspective. Prentice-Hall, London, 1992.- Heizer, J.: Production and operation management, 3rd ed., Prentice-Hall, 1993.- Heizer, J.: Dirección de la Producción. 4ª Edición Prentice-Hall, 1997.- Hill, T.: Production-operations management, text and cases, 2nd ed., Prentice-Hall, 1991.- Hirano, H., ed.: El JIT, revolución en las fábricas, 2ª ed., TGP, Madrid, 1992.- Hoekstra, S., ed.: Integral logistic structures. Industrial Press, New York, 1992.- Hoyle, D.: ISO 9000, manual de calidad. Paraninfo, 1995.- Hüge, E.: El paradigma de la excelencia en fabricación. TGP, Madrid, 1989.- Humphreys, K., ed.: Jelen's cost and optimization engineering, 2nd ed. McGraw-Hill, New York, 1991.- Inai, M.: Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa. Compañía Editorial Continental, México, 1989.- Kobayashi, I.: 20 claves para mejorar la fábrica. TGP, Madrid, 1993.- Kusiak, A., ed.: Modelling and design of flexible manufacturing systems. Elsevier, Amsterdam, 1986.- Kusiak, A.: Intelligent manufacturing systems. Prentice-Hall, 1990.- Latona, J., ed.: Cases and readings in production and operations management. Allyn & Bacon, Boston, 1994.- Luggen, W.: Flexible manufacturing cells and systems. Prentice Hall, 1991.- Lyonnet, P.: Maintenance planning. Chapman & Hall, London, 1991.- Mallach Ferrer, V.: Organización de la producción. ETSIN, Madrid.- Maynard, H.B.: Manual de ingeniería y organización industrial, 3ª ed., Reverté, Barcelona, 1987.- McClain, J.: Operations management, 3rd ed., Prentice Hall, 1992.- Merli, G.: Comakership (fabricación asociada). Díaz de Santos, Madrid, 1994.- Miltenburg J.: Estrategia de fabricación. Productivity Press. Oregón. 1996.- Monden, Y.: El sistema de producción Toyota, 3ª ed., Ciencias de la Dirección, Madrid, 1988.- Monden, Y.: El Just in Time hoy en Toyota. Deusto Ediciones, 1996.- Monforte, M.: Sistemas de información para la dirección. Pirámide, Madrid, 1994.- Monsó i Bustio, J.: Sistemas de identificación y control automáticos. Marcombo, Barcelona, 1993.- Monterde Aparici, E.: Organización de factorías navales. ETSIN, Madrid.- Montgomery, D.: Control estadístico de la calidad. Grupo E. Iberoamericana, 1991.- Moore, L.: Management science, 4th ed., Allyn & Bacon, Boston, 1993.- Muchnik, M.: Complete guide to plant operations management. Prentice Hall, 1992.- Nakajima, S., ed.: Programa de desarrollo del TPM, 2ª ed., TGP, Madrid, 1992.- Nakajima, S.: Introducción al TPM, 3ª ed., TGP, Madrid, 1993.- Niebel, B.: Ingeniería industrial, métodos, tiempos y movimientos, 3ª ed., Ra-Ma, Madrid, 1990.- Noory, H y Radford, R.: Administración de Operaciones y Producción. McGraw-Hill, 1997.- Ochoa, C.: Economía y Organización de Empresas. Editorial Donostiarra 1996.- O'Grady, P.: Just-in-time. McGraw-Hill, Madrid, 1992.- Oberg, E.: Reingeniería de la empresa. Financial Times, 1994.- Pérez de Velasco, J.: Gestión de la calidad empresarial. ESIC, 1994.- Riggs, J.: Production systems, 4th ed., John Wiley, New York, 1987.- Robbing, S.: Administración, teoría y práctica. Prentice-Hall, 1994.- Schniederjans, M.: Topics in just-in-time management: Allyn & Bacon, Boston, 1993.- Schoroeder, R.: Administración de operaciones, 3ª ed., McGraw-Hill, México, 1992.- Sekine,



K.: Diseño de células de fabricación. TGP, Madrid, 1993.- Sekine, K.: Kaizen para preparaciones rápidas de máquinas. TGP, Madrid, 1993.- Shingo, S.: El sistema de producción de Toyota desde el punto de vista de la ingeniería. TGP, Madrid, 1990.- Shingo, S.: Enfoques modernos para la gestión de la fabricación. TGP, Madrid, 1992.- Shingo, S.: Producción sin stocks. TGP, Madrid, 1991.- Shingo, S.: The sayings of Shigo, key strategies for plant improvement. Productivity Press, Portland, 1987.- Shingo, S.: Una revolución en la producción: el sistema SMED, 3ª ed., TGP, Madrid, 1993.- Shoemberger, R.: La cadena cliente-proveedor en la empresa. Parragón, 1993.- Shomeer, R.: Administración de operaciones. McGraw-Hill, 1993.- Sierra, Fermín de la: Estrategia de la innovación tecnológica. ETSII, Madrid, 1981.- Silver, E.: Decisión systems for inventory management and production planning, 2nd ed., John Wiley, New York, 1985.- Sugiyana, T.: El libro de las mejoras. TGP, Madrid, 1991.- Suzuki, K.: Competitividad en fabricación en la década de los 90, 2ª ed., TGP, Madrid, 1991.- Taha: Investigación de operaciones. Alfaomega, 1995.- Tassinari, R.: El producto adecuado: práctica del análisis funcional. Marcombo, Barcelona, 1994.- Tawfikl y Chanvel, A.: Administración de la Producción. McGraw-Hill, 1996.- Tersine, R.: Principles of inventory and materials management, 4th ed., Prentice Hall, 1994.- Thibaut, J.: Manual del diagnóstico en la empresa. Paraninfo, 1994.- Thompson: Dirección y administración estratégicas. Addison-Wesley, 1994.- Tyworth, J.: Traffic management. Addison-Wesley, 1987.- Vollmann, T.: Sistemas de planificación y control de fabricación. TGP, Madrid, 1991.- Winston, W.: Investigación de operaciones. Grupo Ed. Iberoamericana, 1994.- Wu, B.: Manufacturing systems design and analysis, 2nd ed., Chapman & Hall, London, 1994.- Yu Chuen-Tao, L.: Aplicaciones prácticas del PERT y CPM, 6ª ed., Deusto, Madrid, 1989.- Miranda, FJ y otros. Manual de Dirección de Operaciones. Thompson, Méjico 2004.- Noorie Hamed. Administración de las Operaciones y de la Producción. Calidad Total y respuesta sensible rápida. Ed. MacGraw Hill 2000.- Ballau Ronald. H. Administración de la cadena logística de suministros. Ed. Prentice Hall. 2004.





Bibliografía complementaria

## Recomendacións

### Materias que se recomenda ter cursado previamente

Organización da Produción e Dirección de Proxectos/730112501

### Materias que se recomenda cursar simultaneamente

Economía da Empresa/730112405

Proxectos/730112407

### Materias que continúan o temario

Fundamentos de la Construcción Naval/730112101

Xestión da Calidade/730112608

Inglés Técnico Naval/730112609

Tecnoloxía da Construción do Buque/730112403

Xestión e Administración de Empresas/730112614

Fiabilidade Estatística/730112623

## Observacións

(\*)A Guía docente é o documento onde se visualiza a proposta académica da UDC. Este documento é público e non se pode modificar, salvo casos excepcionais baixo a revisión do órgano competente dacordo coa normativa vixente que establece o proceso de elaboración de guías