



FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TESIS

**“AMPLIACIÓN DE LA CAPACIDAD OPERATIVA DE LA SOA
CORNELIO & ASOCIADOS S.R.Lda. PARA BRINDAR SERVICIOS DE
AUDITORIA DE OBRAS PÚBLICAS AL ESTADO EN LA CIUDAD DE
LIMA DURANTE EL AÑO FISCAL 2016.**

PRESENTADA POR EL BACHILLER

CARLOS ANTONIO VELI CORNELIO

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

LIMA - PERÚ

AÑO

2017

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, a la Virgen María, quienes inspiraron mi espíritu para la su conclusión.

A mi esposa por su apoyo sin límites en los momentos más complicados, en que debía armonizar y articular las obligaciones del trabajo cotidiano y mis responsabilidades académicas.

A mis maestros quienes nunca desistieron al enseñarme y depositaron su esperanza en mí.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia por haberme motivado a perseverar y no renunciar este reto hasta culminarla.

A mis profesores por el aporte que me brindaron durante toda la carrera, sin su asistencia no habría sido posible realizar este proyecto.

INTRODUCCIÓN

Las razones que motivan a realizar la presente investigación es la importancia que tiene la Auditoría de Obras Públicas, dentro del marco del Sistema Nacional de Control, toda vez que las Sociedades de Auditoría acreditadas en la Contraloría General de la República, como es el caso de la firma de Auditores y Consultores Externos “CORNELIO & ASOCIADOS SOCIEDAD CIVIL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA” solamente realizan auditorías Financiera y Presupuestal dentro del marco de la Auditoría Gubernamental, no así de exámenes especiales como Auditoría de Obras Públicas.

Siendo la auditoría gubernamental el mejor medio para verificar que la gestión pública se haya realizado con economía, eficiencia, eficacia, transparencia y de conformidad con las disposiciones legales aplicables, es insuficiente que la gestión pública sea verificada solamente mediante la auditoría financiera y presupuestal.

La auditoría financiera tiene por objeto determinar si los estados financieros de la entidad auditada presentan razonablemente su situación financiera, los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivo de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados; y la auditoría presupuestal, tiene como propósito emitir opinión sobre los estados presupuestarios de ingresos y gastos de la entidad; en ese sentido resulta necesario exámenes de auditoría a Obras Públicas.

La auditoría de obras públicas, se definen como el examen técnico, objetivo, independiente, sistemático y selectivo del proceso integral de ejecución de obras de proyectos de inversión, con el objeto de emitir un juicio de valor sobre el cumplimiento de los procesos licitatorios y de los contratos celebrados por las entidades, bajo los criterios de eficiencia, economía, eficacia y legalidad.

RESUMEN

La presente Tesis tiene como título “AMPLIACION DE LA CAPACIDAD OPERATIVA DE LA SOCIEDAD DE AUDITORIA (SOA) CORNELIO & ASOCIADOS S.R.Lda. PARA BRINDAR SERVICIOS DE AUDITORIA DE OBRAS PÚBLICAS AL ESTADO EN LA CIUDAD DE LIMA DURANTE EL AÑO FISCAL 2016.

El objetivo del proyecto fue AMPLIAR LA CAPACIDAD OPERATIVA DE LA SOA CORNELIO & ASOCIADOS S.R.Lda. La empresa en cuestión está ubicada en la ciudad de Lima, distrito de Surco.

Los objetivos específicos son:

- Habilitar área de trabajo para ampliar la capacidad operativa.
- Reestructurar la organización de la empresa para ampliar el servicio.
- Elaboración y difusión de procesos de auditoria de obras públicas. Para ampliar el servicio.
- Realizar trámites administrativos y municipales para ampliar la capacidad operativa.

La razón que motivo este proyecto, fue la demanda de Servicios de Auditorías de Obras Públicas, la cual es consecuencia del crecimiento económico que está viviendo nuestro país, lo que se ve materializado en la cantidad de obras de construcción que se vienen desarrollando en los últimos años.

Todas estas obras públicas ameritan ser fiscalizadas por el estado a través del Sistema Nacional de Control, y siendo las Sociedades de Auditoria , uno de los componentes de dicho sistema, se ha visto conveniente que la SOA CORNELIO Y ASOCIADOS amplié la cobertura de sus servicios, brindando el servicio de auditorías de obras públicas.

El Project manager del Proyecto es el Sr. Carlos Veli Cornelio, el sponsor es el Sr. Carlos Salomón Veli Galindo el- Gerente de la empresa. El presupuesto

base del proyecto es de S/. 12 141.00 nuevos soles. La fecha de inicio fue el 07 de noviembre 2016 y el termino el 08 de Diciembre 2016.

Para poder administrar adecuadamente el presente proyecto desde su concepción hasta su término se utilizó la Guía PMBOK (Project Management Body of Knowledge). La cual comprende los siguientes campos:

- Integración del Proyecto,
- Alcance del Proyecto,
- Tiempo del Proyecto,
- Costos del Proyecto,
- Calidad del Proyecto,
- Recursos Humanos del Proyecto,
- Comunicaciones del Proyecto,
- Riesgo del Proyecto, d
- Procuración o adquisiciones del Proyecto.

Al término del proyecto se alcanzaron todos los objetivos previstos y la posterior aceptación del cliente, la cual fue materializada mediante el acta de aceptación del proyecto.

ABSTRACT

This thesis is entitled "EXTENSION OF THE OPERATIONAL CAPACITY OF SOCEIDAD DE AUDITORIA (SOA) CORNELIO & ASOCIADOS S.R.Lda. TO PROVIDE AUDIT SERVICES OF PUBLIC WORKS TO THE STATE IN THE CITY OF LIMA DURING THE FISCAL YEAR 2016. The company in question is located in the city of Lima, district of Surco.

The objective of the project is to EXPAND THE OPERATIONAL CAPACITY OF SOA CORNELIO & ASOCIADOS S.R.Lda. Likewise, the specific objectives are:

- Enable work area to expand operational capacity.
- Restructure the organization of the company to expand the service.
- Elaboration and dissemination of auditing processes for public works. To extend the service.
- Perform administrative and municipal procedures to expand operational capacity.

The reason for this project is the increase in the demand for public works audits, which is a consequence of the economic growth that our country is experiencing, which is materialized for works that are being carried out in our city. All these public works need to be inspected by the state and the Audit Societies being the control elements of the State, it has been convenient for the purposes of the company to increase its service, in this case provide the public works auditing service.

The project manager of the Project is Mr. Carlos Veli Cornelio. The sponsor is Mr. Carlos Salomón Veli Galindo who is the manager of the company. The base budget of the project is S / . 12 141.00 nuevos soles. The start date is November 7, 2016 and ended on December 8, 2016.

In order to be able to properly manage the present project from its conception to its term, the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) Guide was used. This Guide includes the following fields:

- Integration of the Project,
- Scope of the Project,
- Project Time,
- Project Costs,
- Quality of the Project,
- Project Human Resources,
- Project Communications,
- Project Risk, d
- Project Procurement or Procurement.

At the end of the project, all the expected objectives and the subsequent acceptance of the client were reached, which was materialized through the acceptance of the project.

INDICE

A)	CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN	1
1.	Datos generales de la institución:	1
a)	Nombre de la Institución	1
b)	Rubro o Giro del Negocio	1
c)	Antecedentes de la Empresa.....	1
d)	Organigrama actual	2
e)	Descripción de las Áreas funcionales.....	2
f)	Descripción general del proceso de negocio.	5
2.	Fines de la Organización	7
a)	Visión	7
b)	Misión	8
c)	Valores	8
d)	Objetivos Estratégicos.....	8
e)	Unidades Estratégicas de Negocios.....	8
3.	Análisis externo	9
a)	Análisis del entorno general	9
b)	Análisis del entorno competitivo.....	9
c)	Factores claves de éxito.....	10
4.	Análisis Interno	10
a)	Recursos y capacidades	10
b)	Análisis de la cadena de valor	12
5.	Análisis Estratégico	13
a)	Análisis FODA	13
b)	Matriz FODA	14
6.	Descripción de la problemática.....	15
a)	Problemática.....	15
b)	Objetivos	16
7.	Resultados esperados	16
B)	CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DEL NEGOCIO Y DEL PROYECTO	17
1.	Marco teórico de la Auditoria (Negocio).	17
	Análisis histórico de la Auditoria.- Desde el mismo momento que existió el comercio se llevaron a cabo auditorías de algún modo. Las primeras fueron revisiones meticulosas y detalladas del registro establecido, para determinar si cada operación había sido asentada en la cuenta apropiada y por el importe correcto.	17
2.	Marco teórico del Proyecto.....	20
a)	Gestión del Proyecto	20
b)	Ingeniería del Proyecto.....	22
c)	Soporte del Proyecto	23
d)	Planificación de la calidad.....	23
e)	Identificación de estándares y métricas	24
f)	Diseño de formatos de aseguramientos de calidad.....	24
C)	CAPÍTULO III: INICIO Y PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO	26
1.	Gestión del Proyecto	26
a)	Iniciación – Gestión de Integración del Proyecto.....	26
b)	Planificación – Gestión del Alcance el proyecto.....	29
c)	Gestión del Tiempo del proyecto	33
d)	Gestión de la Calidad del Proyecto	33
e)	Gestión de Recurso Humanos del Proyecto	35
f)	Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.....	38
g)	Gestión de los Riesgos del Proyecto.....	43
h)	Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.....	47
i)	Gestión de los Interesados de Proyecto	48
2.	Ingeniería del Proyecto	50
3.	Soporte del Proyecto.....	52
D)	CAPÍTULO IV: PROCESOS DE EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO, MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO.....	54
1.	Integración del Proyecto. Realizar el Control Integrado de Cambios	54
a)	Identificación de la Configuración: (Anexo 18).....	54

b)	Seguimiento del Estado de la Configuración (Anexo 18)	54
c)	Verificación y Auditoría de la Configuración (Anexo 18)	54
2.	Plan de gestión del Cronograma	55
3.	Cronograma del Proyecto actualizado (anexo 21)	56
4.	Monitoreo y Control del alcance del Proyecto-Controlar el Alcance	56
a)	Herramientas y Técnicas	56
b)	Salidas	56
c)	Solicitudes de Cambio	57
5.	Actualizaciones a otras Líneas Base (Línea Base de cronograma y costos)	58
a)	Actualizaciones de los Documentos del Proyecto	58
b)	Actualizaciones de los activos de los procesos de la organización	58
6.	Monitoreo y Control del Tiempo del proyecto-Controlar el Cronograma	59
a)	Herramientas y Técnicas	59
b)	Salidas	59
Línea Base de los Costos		60
7.	Ingeniería del Proyecto	61
8.	Soporte del Proyecto	62
a)	Plantilla de Seguimiento al aseguramiento de la Calidad actualizado (Anexo 22)	62
b)	Plantilla de seguimiento a las Métricas y Evaluación del Desempeño (Anexo 23)	62
E)	CAPÍTULO V: CIERRE DEL PROYECTO	63
1.	Gestión de Cierre del Proyecto o Fase	63
a)	Transferencia del Producto, Servicio o Resultado Final	63
2.	Cierre de las Adquisiciones del Proyecto	64
F)	CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN DE RESULTADOS	66
1.	Indicadores Claves de Éxito del Proyecto	66
2.	Indicadores Claves de Éxito del Producto	66
G)	CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
1.	Conclusiones	67
2.	Recomendaciones	67
H)	BIBLIOGRAFÍA	68
I)	ANEXOS	68
1.	ANEXO 1: ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	68
2.	ANEXO 2: INFORME DE PERFORMANCE DEL TRABAJO N° _____	71
3.	ANEXO 3: REPORTE DE PERFORMANCE DEL PROYECTO N° _____	72
4.	ANEXO 4: PLAN DE GESTION DEL ALCANCE	74
5.	ANEXO 5: ALCANCE DEL PRODUCTO	75
6.	ANEXO 6: DOCUMENTACION DE REQUISITOS	77
7.	ANEXO 7: EDT DEL PROYECTO	79
8.	ANEXO 8: DICCIONARIO EDT	80
9.	ANEXO 9: LISTA DE ACTIVIDADES	81
10.	ANEXO 10: ESTIMACION DE RECURSOS Y DURACIONES	83
11.	ANEXO 11: CRONOGRAMA DEL PROYECTO	84
12.	ANEXO 12: DIAGRAMA DE GANT	85
13.	ANEXO 13: PRESUPUESTO DE OBRA	86
14.	ANEXO 14: CURVA “S”	87
15.	ANEXO 15: PLAN DE GESTION DE CALIDAD	87
16.	ANEXO 16: DESCRIPCION DE ROLES	89
17.	ANEXO 17: MATRIZ DE ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES	92
18.	ANEXO 18: PLAN DE GESTIÓN DE LA CONFIGURACIÓN	93
19.	ANEXO 19: SOLICITUD DE CAMBIO APROBADA	95
20.	ANEXO 20: REGISTO DE CONTROL DE CAMBIOS	97
21.	ANEXO 21: CRONOGRAMA ACTUALIZADO	98
22.	ANEXO 22: SEGUIMIENTO AL ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	99
23.	ANEXO 23: SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO	100
24.	ANEXO 24: MÉTRICAS DEL PROYECTO	101
25.	ANEXO 25: ACTA DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO	102
26.	ANEXO 26: CHECKLIST DE CIERRE DE PROYETO	103
27.	ANEXO 27: LECCIONES APRENDIDAS	105
28.	ANEXO 28: ACTA DE CIERRE DEL PROYECTO	106
29.	ANEXO 29: GLOSARIO DE TERMINOS	106

A) **CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN**

1. **Datos generales de la institución:**

a) **Nombre de la Institución**

Sociedad de Auditoría Cornelio & Asociados Sociedad de Responsabilidad Limitada

b) **Rubro o Giro del Negocio**

Auditoría Financiera y Presupuestal a entidades privadas y públicas

c) **Antecedentes de la Empresa**

La razón social de la firma de Auditores y Consultores Externos es **“CORNELIO & ASOCIADOS SOCIEDAD CIVIL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA”** y fue fundada en el mes de Setiembre del año 2000, su domicilio está establecida en la ciudad de Lima, provincia de Lima, departamento de Lima.

La amplia experiencia adquirida por su personal durante el tiempo que se ha dedicado a la contaduría pública, les asegura a sus clientes eficiencia y calidad en los servicios que la firma puede brindarles.

En la actualidad nuestra empresa cuenta con una estructura técnica compuesta por 10 contadores y 5 profesionales especialistas, los cuales reciben cursos de perfeccionamiento y capacitación en la Escuela Nacional de Control de la Contraloría General de la República (CGR).

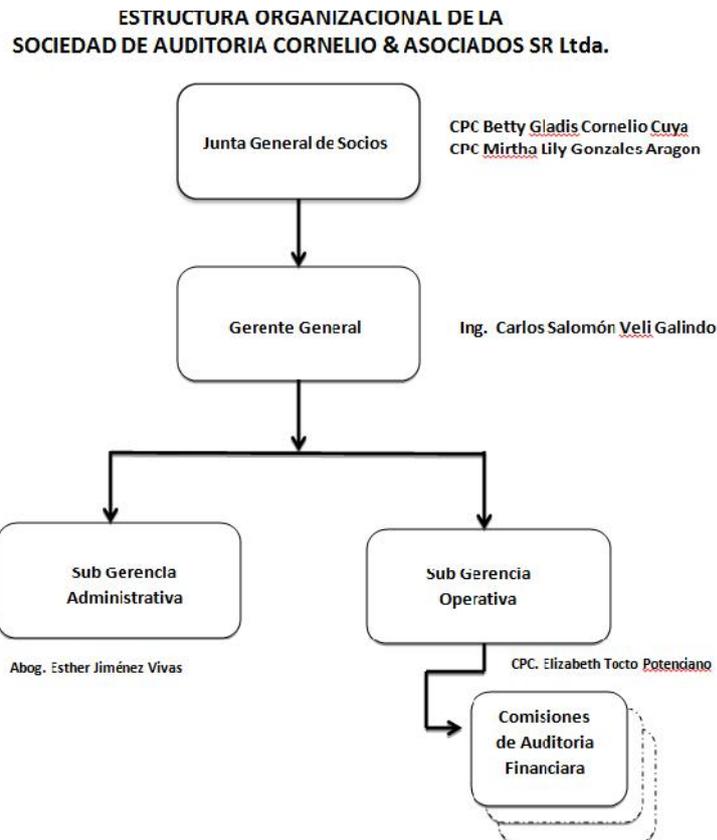
La firma destaca por su liderazgo en la prestación de servicios personalizados a las empresas privadas y públicas en nuestro país.

Desde que fue fundada el año 2000, por la CPC Betty Gladis Cornelio Cuya y la CPC Mirtha Lily Gonzales Aragón, ambos auditores independientes; comprometida en brindar servicios a sus clientes con altos estándares de operación, tales como calidad profesional, experiencia, compromiso personal y de equipo; manteniendo siempre comunicación efectiva con dueños y directores de empresas.

La empresa **“CORNELIO & ASOCIADOS SOCIEDAD CIVIL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA”** presta servicios de auditoría,

impuestos, outsourcing contable y servicios especializados a empresas del sector privado y entidades de interés público.

d) Organigrama actual



Fuente: MOF de la SOA CORNELIO & ASOCIADOS SRLtda

e) Descripción de las Áreas funcionales

La Junta de Socios

Es el órgano supremo de la sociedad y ejerce como tal los derechos y facultades de decisión y disposición que legalmente le corresponden, salvo aquellos que son propios del Gerente General. Los acuerdos se adoptan por mayoría de votos computada por capitales. Toda modificación del pacto social o del Estatuto requiere acuerdo unánime de los socios.

Gerente General

Funciones:

- ✓ Representar a la sociedad ante toda clase de autoridades y de

personas naturales y jurídicas, en juicio y fuera de él, con las facultades generales y especiales de los mandatos contenidos en los artículos 74, 75, 77 y 543 del Código Procesal Civil.

- ✓ Interponer toda clase de recursos administrativos, judiciales o extrajudiciales de denuncias, demandas, contestación de demandas, reconvencciones y contestación de reconvencciones, reposición, reconsideración, apelación, revisión, queja y demás medios impugnatorios.
- ✓ Sin que resulte limitativo sino simplemente enunciativo, las facultades otorgadas serán ejercidas en todo tipo de procesos, sean éstos civiles, penales, policiales, comerciales, administrativos, arbitrales, tributarios, laborales o de cualquier otra índole y en cualquier instancia, permitiendo al Gerente actuar, sin limitación o restricción alguna ante toda clase de personas naturales o jurídicas, públicas, privadas o mixtas o autoridades y en particular ante todos los organismos, dependencias, oficinas, reparticiones de la Administración Pública.
- ✓ Cobrar las sumas de dinero que por cualquier concepto se adeuden a la sociedad, extendiendo los recibos y cancelaciones correspondientes.
- ✓ Abrir, transferir y cerrar cuentas corrientes de ahorro, a plazo fijo o bajo cualquier otra modalidad, girar, endosar y cobrar cheques; depositar, retirar, vender y comprar valores, aceptar, reaceptar, girar, renovar, descontar, endosar, cobrar y protestar letras de cambio, vales, pagarés, giros, certificados, conocimientos de embarque, pólizas, warrants, documentos mercantiles y civiles.
- ✓ Negociar, celebrar, suscribir, modificar, rescindir, resolver y dar por concluidos toda clase de contratos civiles y mercantiles, con privados y con entidades e instituciones de la administración pública, entre ellos, a título meramente enunciativo mas no limitativo: contratos de prestación de servicios, locación de servicios, asociación en participación, consorcio o colaboración empresarial, compraventa, permuta, suministro, donación, arrendamiento.
- ✓ Ceder créditos, afectar depósitos en cuenta corriente o a plazo,

entregar letras de cambio y títulos valores en general, en cobranza o en garantía.

- ✓ Solicitar el registro de marcas de productos o servicios y nombres comerciales, así como demás elementos de la propiedad intelectual, pudiendo con la autorización de la Junta de Socios transferirlos. Podrá sin dicha autorización adquirirlos y darlos en arrendamiento.
- ✓ Contratar al personal de la empresa, pudiendo celebrar contratos de locación de servicio o trabajo, fijando sus funciones y remuneraciones.
- ✓ Tiene la facultad expresa para sustituir total o parcialmente los poderes que se confieren pudiendo revocar las sustituciones, cuando lo estime necesario o conveniente.

Sub Gerente Administrativa

Funciones:

- ✓ Organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades administrativas y financieras de la Sociedad de Auditoria.
- ✓ Vigilar la incorporación de los procesos específicos de control interno, dentro de los sistemas de presupuesto, de determinación y recaudación de los recursos financieros, de tesorería y contabilidad.
- ✓ Asegurar el funcionamiento de control interno administrativo.
- ✓ Asegurar el funcionamiento de control interno financiero.
- ✓ Adoptar medidas correctivas para el mejoramiento de los sistemas de Administración financiera.
- ✓ Establecer métodos específicos de evaluación presupuestaria.
- ✓ Entregar con oportunidad la información financiera requerida, a los distintos grados gerenciales internos, así como a la Contraloría General, y otros órganos de control.
- ✓ Asesorar a la máxima autoridad o titular para la adopción de decisiones en materia financiera.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, las políticas y normas pertinentes relacionadas con sus funciones, así como supervisar la labor y la calidad ética y profesional del personal de su unidad.
- ✓ Cumplir las demás obligaciones señaladas en la Ley.

Sub Gerente de Operaciones

Funciones:

- ✓ Planear, ejecutar y supervisar de los exámenes de auditoría, así como también brindar servicio técnico a los clientes en la correcta utilización de los productos, planea y ejecuta cualquier cambio, modificación o mejora.
- ✓ Tiene total autoridad en el manejo del personal a su cargo autorizada para la contratación de personal temporal para proyectos de auditoría, contratación de personal definitivo junto con la gerencia general.
- ✓ Adicionalmente tiene autoridad total en el manejo de los contratos dentro de la razonabilidad del negocio.

f) Descripción general del proceso de negocio.

El proceso que sigue una auditoría financiera, se puede resumir en lo siguiente: inicia con la expedición de la orden de trabajo y culmina con la emisión del informe respectivo, cubriendo todas las actividades vinculadas con las instrucciones impartidas por la jefatura, relacionadas con el ente examinado.

Las Normas Técnicas de Auditoría Gubernamental determinan que: "La autoridad correspondiente designará por escrito a los auditores encargados de efectuar el examen a un ente o área, precisando los profesionales responsables de la supervisión técnica y de la Jefatura del equipo".

La designación del equipo constará en una orden de trabajo que contendrá los siguientes elementos:

- ✓ Objetivo general de la auditoría.
- ✓ Alcance del trabajo.
- ✓ Presupuesto de recursos y tiempo.
- ✓ Instrucciones específicas.

Para cada auditoría se conformará un equipo de trabajo, considerando la disponibilidad de personal de cada unidad de control, la complejidad, la magnitud y el volumen de las actividades a ser examinadas.

El equipo estará dirigido por el jefe de equipo, que será un auditor experimentado y deberá ser supervisado técnicamente. En la conformación del equipo se considerará los siguientes criterios:

- ✓ Rotación del personal para los diferentes equipos de auditoría.
- ✓ Continuidad del personal hasta la finalización de la auditoría.
- ✓ Independencia de criterio de los auditores.
- ✓ Equilibrio en la carga de trabajo del personal.

Una vez recibida la orden de trabajo, se elaborará un oficio dirigido a las principales autoridades de la entidad, proyecto o programa, a fin de poner en conocimiento el inicio de la auditoría.

De conformidad con la normativa técnica de auditoría vigente, el proceso de la auditoría comprende las siguientes fases:

✓ Planeamiento

Constituye la primera fase del proceso de auditoría y de su concepción dependerá la eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos propuestos, utilizando los recursos estrictamente necesarios.

Esta fase debe considerar alternativas y seleccionar los métodos y prácticas más apropiadas para realizar las tareas, por tanto esta actividad debe ser cuidadosa, creativa positiva e imaginativa; por lo que necesariamente debe ser ejecutada por los miembros más experimentados del equipo de trabajo.

La planificación de la auditoría financiera, comienza con la obtención de información necesaria para definir la estrategia a emplear y culmina con la definición detallada de las tareas a realizar en la fase de ejecución.

✓ Ejecución del examen de auditoría

En esta fase el auditor debe aplicar los procedimientos establecidos en los programas de auditoría y desarrollar completamente los hallazgos significativos relacionados con las áreas y componentes considerados como críticos, determinando los atributos de condición, criterio, efecto y causa que motivaron cada desviación o problema identificado.

Todos los hallazgos desarrollados por el auditor, estarán sustentados en papeles de trabajo en donde se concreta la evidencia suficiente y competente que respalda la opinión y el informe.

Es de fundamental importancia que el auditor mantenga una comunicación continua y constante con los funcionarios y empleados responsables durante el examen, con el propósito de mantenerles informados sobre las desviaciones detectadas a fin de que en forma oportuna se presente los justificativos o se tomen las acciones correctivas pertinentes.

✓ Comunicación del Informe de Auditoría

La comunicación de resultados es la última fase del proceso de la auditoría, sin embargo ésta se cumple en el transcurso del desarrollo de la auditoría.

Está dirigida a los funcionarios de la entidad examinada con el propósito de que presenten la información verbal o escrita respecto a los asuntos observados.

Esta fase comprende también, la redacción y revisión final del informe borrador, el que será elaborado en el transcurso del examen, con el fin de que el último día de trabajo en el campo y previa convocatoria, se comunique los resultados mediante la lectura del borrador del informe a las autoridades y funcionarios responsables de las operaciones examinadas, de conformidad con la ley pertinente.

El informe básicamente contendrá la carta de dictamen, los estados financieros, las notas aclaratorias correspondientes, la información financiera complementaria y los comentarios, conclusiones y recomendaciones relativos a los hallazgos de auditoría.

2. Fines de la Organización

a) Visión

Ser una firma nacional líder en proveer atención personalizada de servicios de AUDITORIA.

b) Misión

Somos una organización que provee servicios personalizados de auditoría, contabilidad y consultoría a empresas, dedicada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, apoyándolos en la búsqueda de su ventaja diferencial y éxito empresarial, y agregando valor, para su beneficio

c) Valores

- ✓ Integridad y Objetividad - Actuación fundada en principios de rectitud, honestidad, dignidad e imparcialidad
- ✓ Compromiso - Involucramiento de los recursos humanos con los objetivos de la organización, manifestado en la actitud de superación y entrega para lograr la excelencia de la gestión.
- ✓ Transparencia - Desempeño basado en procedimientos confiables que garantizan el acceso de las personas a la información pública.
- ✓ Trabajo en equipo - Interacción de todos los recursos humanos de la organización con el fin de optimizar la gestión y lograr los objetivos institucionales.

d) Objetivos Estratégicos

- ✓ Posicionar a nuestra empresa dentro del segmento líder en servicios contables.
- ✓ Incorporar permanentemente nuevas tecnologías y procedimientos contables.
- ✓ Desarrollar y capacitar a nuestro personal en todas las áreas, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio.

e) Unidades Estratégicas de Negocios

- ✓ Auditoría Financiera y Presupuestal a entidades públicas
- ✓ Auditoría Financiera y tributaria a empresas privadas
- ✓ Peritaje contable en procesos judiciales

3. Análisis externo

a) Análisis del entorno general

✓ Factores económicos:

La desaceleración del PBI peruano por cuarto año consecutivo hasta diciembre de 2014, y, según las estimaciones del BCR en la presentación del Reporte de Inflación del año 2014 el Perú solo habría crecido 2.4%, la tasa más baja en los últimos cinco años. Este escenario incide en el crecimiento de las empresas en el Perú, y la firma de Auditores y Consultores Externos es "CORNELIO & ASOCIADOS SOCIEDAD CIVIL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA" no es ajena, por cuanto siendo su actividad principal realizar auditorías a las Entidades del Estado que vienen ejecutando presupuestos económicos importantes, debido al crecimiento económico, con la desaceleración las oportunidades también serán menores.

✓ Factores tecnológicos
No se aplica al proyecto.

✓ Factores políticos
No se aplica al Proyecto.

✓ Factores Sociales
No se aplica al Proyecto.

✓ Factores demográficos
No se aplica al Proyecto

b) Análisis del entorno competitivo

Las cinco fuerzas son:

✓ El poder de negociación de los clientes: A raíz del crecimiento económico del país se están ejecutando mayor cantidad de obras públicas lo que ha ocasionado que el volumen de clientes haya aumentado considerablemente

- ✓ El poder de negociación de los proveedores: No existe este tipo de amenazas.
- ✓ La amenaza de nuevos entrantes: A raíz del crecimiento económico del país se están ejecutando mayor cantidad de obras públicas lo que va ocasionar que nuevas empresas auditoras brinden este servicio
- ✓ La amenaza de productos sustitutos: No existe este tipo de amenazas.
- ✓ El nivel de competencia en una industria: En la actualidad se encuentran inscritas en La contraloría General de la Republica y hábiles 105 empresas o sociedades de auditoría que conforman el entorno competitivo de nuestra empresa.

c) Factores claves de éxito

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	INDICADOR
Reducción de tiempo en la realización de las auditorias.	Entrega de informes en plazos previstos
Capacitación permanente al personal	Incrementar en 30% las horas de capacitación
Reducción de costos	Incrementar los ingresos
Control de calidad	Asegurar mediante encuestas un 80 % de aceptación

4. Análisis Interno

a) Recursos y capacidades

- ✓ Recursos tangibles
Los recursos tangibles de la firma de Auditores y Consultores Externos es “CORNELIO & ASOCIADOS SOCIEDAD CIVIL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA” está constituido por lo siguiente:
- ✓ Recursos financieros

El capital social de la empresa, aportado por los socios en recursos dinerarios, que fue S/. 5,000.00

Préstamos bancarios para los gastos de funcionamiento y operativos de la empresa, que fue por S/. 20,000.00

✓ Recursos físicos

Constituido por el patrimonio de la empresa, que consta de: Mobiliario diverso, equipos de computación y electrónica, software para programas diversos, fotocopiadores, y otros recursos materiales, cuyo inventario es de S/. 30,545.00

✓ Recursos intangibles

Los principales intangibles de la empresa son:

- La percepción de la organización en el público.
- Las relaciones con los clientes y proveedores.
- El Conocimiento del Saber Hacer (Know How)

✓ Capacidades organizativas

La capacidad organizativa de la firma de Auditores y Consultores Externos es "CORNELIO & ASOCIADOS SOCIEDAD CIVIL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA" que le da una ventaja competitiva, consiste en llevar propuestas de UN EXAMEN DE AUDITORÍA FINANCIERA al dueño o Directorio de la Empresa Privada, exponiendo las ventajas en el aseguramiento del logro de los objetivos financieros de la empresa.

Con respecto a la Auditoría Gubernamental nuestra capacidad organizativa busca tener ventaja competitiva con las capacidades, habilidades y motivaciones de nuestros profesionales.

Es preocupación permanente de la empresa posicionarse estratégicamente en el mercado, perfeccionando las habilidades de nuestros empleados que consisten en la ejecución, cumplimiento, mejora y creación de procesos efectivos en la empresa.

b) Análisis de la cadena de valor

✓ Actividades primarias

Para “CORNELIO & ASOCIADOS SOCIEDAD CIVIL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA”, las actividades primarias son las siguientes:

- Logística interna: La documentación contable, financiera, presupuestal y técnica de ser necesario, constituyen los insumos para el trabajo de los auditores a cargo de un examen de auditoría externa, sea a una entidad pública o privada.
- Las operaciones se materializan por los análisis y evaluación del contenido de la información recibida, ellas contrastadas con el marco normativo legal y de gestión de la empresa.
Incluye también las manifestaciones o descargos de los presuntos responsables de alguna irregularidad de ser el caso.
- La logística externa, está constituido por el producto del trabajo ejecutado, en este caso tratándose de un servicio que ofrece un materializa en el Informe de Auditoría externa, con todos los anexos que la sustenta.
- Marketing y ventas.- Consiste en los medios a través del cual se ofrece nuestros servicios, normalmente a través de la página web de la empresa.
- Servicios.- Consiste en la atención al cliente, y en nuestro caso buscamos que perciban la calidad de nuestros servicios, ya que no somos solo entes fiscalizadores, sino de apoyo a la gestión.

✓ Actividades de apoyo

Están constituidos por:

- Estructura de la empresa que le de soporte
- Administración de recursos humanos, que garantice la competitividad de nuestros empleados

5. Análisis Estratégico

a) Análisis FODA

✓ FORTALEZAS

- Definición visión, misión, valores de la empresa de nuestros empleados
- Conocimiento de la normativa vigente respecto a los temas de auditoria externa para entidades privadas y publicas
- Diversidad destrezas, experiencia y conocimientos negocio por parte del personal.
- Capacitación y actualización permanente de nuestros profesionales
- Enfoque actualizado de los procesos de auditoria.

✓ OPORTUNIDADES

- Incremento de las acciones de control por parte de la Contraloría General de la Republica a las entidades públicas.
- Creciente demanda de servicios de auditoria por parte de las entidades privadas.
- Incremento del presupuesto público para las entidades públicas.
- Incremento de la formalización de empresas privadas
- Política de estado para el incremento de los sistemas de control a las entidades publicas

✓ DEBILIDADES

- Frecuente rotación de personal calificado
- Limitada capacidad para atender más de dos exámenes de control simultáneamente.
- Personal joven con poca o limitada experiencia
- Evaluación de riesgos no amarrados a estrategia organizacional; identificación limitada riesgos emergentes.
- Plan de auditoría limitado solo a un año.

- Uso limitado de análisis de datos y minería de datos.

✓ **AMENAZAS**

- Disminución de las frecuencias de concursos para realizar exámenes a entidades públicas por parte de la CGR.
- Política de incremento de requisitos y certificaciones especiales para realizar auditorías a entidades del estado.
- Política de la CGR para que los auditores que se capaciten en la Escuela Nacional de Control de la CGR obtengan mejores puntuaciones en la evaluación curricular
- Desaceleración de la economía peruana

b) Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> •Definición visión, misión, valores de la empresa de nuestros empleados •Diversidad destrezas, experiencia y conocimientos negocio por parte del personal. •Capacitación y actualización permanente de nuestros profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> •Limitada capacidad para atender más de dos exámenes de control simultáneamente.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> •Incremento de las acciones de control por parte de la Contraloría General de la Republica a las entidades públicas. •Creciente demanda de servicios de auditoria por parte de las entidades privadas. 	<p>Debido a la capacitación y actualización permanente de nuestro personal estaremos en condiciones de absorber la demanda de auditorías tanto del sector público y privado</p>	<p>Para poder cumplir con toda la demanda de auditorías públicas y privadas deberemos de ampliar nuestra capacidad para atender más de dos exámenes de control simultáneamente.</p>
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> •Política de incremento de requisitos y certificaciones especiales para realizar auditorías a entidades del estado. •Política de la CGR para que los auditores que se capaciten en la Escuela Nacional de Control de la CGR obtengan mejores puntuaciones en la evaluación curricular 	<p>Nuestra experiencia y capacitación permanente harán que estemos en condiciones de ser evaluados permanentemente por la CGR.</p>	<p>Debemos ampliar nuestra capacidad y contratar personal que cumplan con los requisitos y certificaciones especiales.</p>

6. Descripción de la problemática

a) Problemática

El Perú reportó desde 1999 tasas anuales de crecimiento económico continuo, caracterizado por registrar índices macro económicos favorables, según el INEI. Es así, el incremento sustancial de los recursos del Estado, sumado al impacto de la demanda privada interna sobre la actividad económica, liderada por la mayor capacidad de consumo de la población y el aumento de la inversión pública y privada, constituyeron factores que en su conjunto contribuyeron a generar un crecimiento económico anual promedio de 6,4% real. Este crecimiento económico ha ocasionado una aceleración en el sector construcción, lo que se ve reflejado en una mayor cantidad de ejecución de obras privadas y públicas.

La Contraloría General de la República, que es la máxima autoridad del Sistema Nacional de Control (SNC), tiene la responsabilidad de realizar procesos sistemáticos para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con informes sobre las actividades económicas y otras, que desarrollan las entidades públicas; además supervisa, vigila y verifica la correcta aplicación de las políticas públicas y el uso de los recursos y bienes del Estado.

El Sistema Nacional de Control está conformado por los siguientes órganos de control:

- ✓ La Contraloría General, como ente técnico rector.
- ✓ Todos los Órganos de Control Institucional de las entidades.
- ✓ Las sociedades de auditoría externa independientes, (SOA Cornelio & Asociados)

En este contexto, la mayor cantidad de ejecución de obras públicas y privadas ha incrementado la necesidad de fiscalización y control de las mismas, vale decir que se ha incrementado la demanda de Auditorías de Obras Públicas para los órganos de control del SNC.

En el caso de la firma de Auditores y Consultores Externos "CORNELIO & ASOCIADOS SOCIEDAD CIVIL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA"

actualmente solo realiza auditorías Financiera y Presupuestaria dentro del marco de la Auditoría Gubernamental, no así de exámenes especiales como Auditoria de Obras Públicas.

La SOA Cornelio & Asociados frente a este contexto y en base a sus fortalezas y la oportunidad que el crecimiento del sector construcción ha visto conveniente ampliar la cobertura de los servicios que ofrece, la cual consiste en aumentar su capacidad operativa para que de esta manera **implemente un servicio de Auditoria de Obras Públicas**, y pueda cubrir la sobre demanda existente.

Actualmente la empresa cuenta con una capacidad operativa del 70%, y se estima que esta se incremente hasta el 90%. Promedio, con los cambios en la infraestructura del local y así como a la capacitación que se le brindara al personal,

b) **Objetivos**

✓ **Objetivo General**

Ampliación de la capacidad operativa de la SA Cornelio & asociados S.R.Lda, para brindar servicios de auditoría de obras públicas al estado en la ciudad de lima durante el año fiscal 2015.

✓ **Objetivos específicos**

- Habilitar área de trabajo para ampliar la capacidad operativa.
- Reestructurar la organización de la empresa para ampliar el servicio.
- Elaboración y difusión de procesos de auditoria de obras públicas. Para ampliar el servicio.
- Realizar trámites administrativos y municipales para ampliar la capacidad operativa.

7. **Resultados esperados**

Esta investigación tendrá como resultado la exitosa realización de todos los objetivos que fueron planteados.

B) CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DEL NEGOCIO Y DEL PROYECTO

1. Marco teórico de la Auditoria (Negocio).

Análisis histórico de la Auditoria.- Desde el mismo momento que existió el comercio se llevaron a cabo auditorías de algún modo. Las primeras fueron revisiones meticulosas y detalladas del registro establecido, para determinar si cada operación había sido asentada en la cuenta apropiada y por el importe correcto.

El propósito fundamental de estas primeras Auditorias era detectar desfalcos y determinar si las personas en posiciones de confianza estaban actuando e informando de manera responsable

Después de la revolución industrial el balance y la complejidad de los negocios se amplía notablemente, al aumentar en tamaño las compañías emplearon mayor número de personas y sus sistemas contables se volvieron mucho más desarrollados esto llevo al establecimiento de controles internos efectivos para proteger los activos, prevenir y detectar desfalcos.

A fines de 1940 cuando los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que le permitiera realizar una evaluación administrativa trajo consigo el surgimiento de otro tipo de Auditoria, la de gestión. Hoy en día, inversionistas, accionistas actividades del gobierno y público en general, busca información con el fin juzgar la calidad administrativa.

La Auditoria de Desempeño Se orienta a la búsqueda de mejoras en la gestión pública, considerando el impacto positivo en el bienestar del ciudadano y fomentando la implementación de una gestión para resultados y la rendición de cuentas.

Considera un enfoque orientado a problemas, lo cual implica evidenciar conjuntamente con las Entidades Públicas aquellas áreas de mejora en la gestión pública para identificar y analizar sus principales causas desde las distintas dimensiones; a fin de formular recomendaciones que permitan su implementación mediante las acciones de mejora correspondientes.

La Auditoria de Desempeño no está orientada a la **identificación de responsabilidad administrativa funcional, civil o penal**; no obstante, si a

criterio de la Comisión Auditora, se advierten hechos respecto de los cuales deba realizarse una evaluación complementaria, se deberá comunicar a la unidad orgánica competente de la CGR, con el adecuado sustento, para la adopción de las medidas que correspondan.

Su análisis puede adquirir un carácter transversal dado que examina la entrega de bienes o servicios públicos, en la que pueden intervenir diversas Entidades Públicas, de distintos sectores o niveles de gobierno.

Objetivos de la Auditoría

- a) Determinar el logro del(los) objetivo(s) y meta(s) asociado(s) a la entrega del bien o servicio público, así como los procesos críticos y factores que podrían estar limitándolos.
- b) Establecer si los controles, realizados por el Gestor, de los procesos críticos de producción y de soporte del bien o servicio público son adecuados, principalmente si proveen información necesaria y suficiente, y si es utilizada en los procesos de toma de decisiones.
- c) Establecer si la obtención, utilización de los insumos (recursos humanos, financieros, equipos, entre otros) y los procesos del bien o servicio público, se realizan de manera eficaz, eficiente, económica y con calidad.

Los principios que rigen la Auditoría se encuentran establecidos en la Ley, adquiriendo mayor importancia para efectos de su aplicación, los siguientes: autonomía funcional, integridad, carácter técnico, flexibilidad, publicidad, objetividad y reserva, sin perjuicio de la aplicación obligatoria de los demás principios establecidos en la citada norma.

Las características de la Auditoría son las siguientes:

- a) Pro positiva: Porque sus juicios están encaminados a la búsqueda de las mejores prácticas gubernamentales, más que a sancionar los resultados de la gestión.
- b) Orientada al ciudadano: Porque contribuye a una gestión pública orientada a resultados, en la que el Estado define sus intervenciones a partir de las necesidades ciudadanas con criterio inclusivo, Se entiende por inclusivo cuando el Estado busca asegurar que todos los ciudadanos tengan igualdad de oportunidades en el acceso a sus servicios, en la elección de sus opciones de vida, buscando cerrar las

brechas existentes. Procura brindar a todos los ciudadanos servicios de calidad y en la cantidad necesaria para satisfacer sus necesidades.

1

- c) Sistémica: Porque realiza un análisis integral de la intervención pública para la selección de los bienes o servicios a examinar.
- d) Participativa: Porque en su desarrollo incorporan mecanismos de colaboración y compromiso activo de los titulares, representantes y personal técnico de las Entidades Públicas que correspondan (Gestores); lo que facilita la apropiación de los objetivos del examen y favorece la implementación efectiva de las recomendaciones. Asimismo, porque permite la participación de los actores claves con la finalidad de conocer sus intereses, opiniones e información relevante en el desarrollo de la auditoría.
- e) Interdisciplinaria: Porque su análisis integra los conocimientos de varias disciplinas académicas, según la materia que se analice. Por ello, se requiere de una amplia gama de métodos e instrumentos, que se elegirán en función de la naturaleza del problema que se esté analizando.

Base legal del Sistema de Auditoría Gubernamental

El sistema de auditoría gubernamental en el Perú, se sustentan en la siguiente base legal:

- a) Artículo 82° de la Constitución Política del Perú del año 1993, otorga a la Contraloría General de la República, ente técnico rector del Sistema Nacional de Control, la atribución de supervisar los actos de las instituciones sujetas a control;
- b) Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República,
- c) Artículo 6° de la Ley N° 27785 - de fecha 22.07.2002, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, establece que el control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes

¹: Decreto Supremo N°004-2013-PCM que aprueba Plan Anual Nacional de Modernización de la Gestión Pública, publicada el 09 de enero de 2013.

del Estado, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes;

- d) Artículo 95° del Reglamento de Organización y Funciones aprobado mediante Resolución de Contraloría N° 363-2013-CG, establece que el Departamento de Auditoría de Desempeño es la unidad orgánica encargada de desarrollar metodologías y procedimientos para la ejecución de las auditorías de desempeño, en razón a lo cual, mediante el documento de vistos ha propuesto el proyecto de Directiva denominado “Auditoría de Desempeño”;
- e) Resolución de Contraloría N° 273-2014-CG, de fecha 13.05.2014, se aprueba Las Normas Generales de Control, cuyo texto forma parte integrante de la presente Resolución. Y Deja sin efecto las Normas de Auditoría Gubernamental - NAGU, aprobadas por Resolución de Contraloría N° 162-95-CG y sus modificatorias, así como el Manual de Auditoría Gubernamental - MAGU, la Guía de Planeamiento de Auditoría Gubernamental y la Guía para la Elaboración del Informe de Auditoría Gubernamental aprobados por Resolución de Contraloría N° 152-98-CG, quedando vigentes la Guía del Auditado y la Guía de Papeles de Trabajo a que se refiere la Resolución de Contraloría N° 152-98-CG. Asimismo el documento normativo aprobado mediante el artículo primero, entrará en vigencia a partir del día siguiente hábil de la publicación de la presente Resolución en el diario oficial El Peruano.

2. Marco teórico del Proyecto

a) Gestión del Proyecto

Las Áreas de Conocimiento de la Gestión del Proyecto, describen conocimiento y prácticas de la administración de proyectos en término de sus componentes de proceso (PMBOK, 1996). Estos procesos han sido organizados en nueve áreas de conocimiento, tal como se describen a continuación:

- ✓ Integración del Proyecto, describe los procesos requeridos para asegurar que los elementos varios de un proyecto están coordinados

apropiadamente. Consiste en el desarrollo de un plan de proyecto, ejecución del plan de proyecto, y el control de cambios en general.

- ✓ Alcance del Proyecto, describe el proceso requerido para asegurar que el proyecto incluye todo trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto de manera exitosa. Consiste de la iniciación, planeación del alcance, definición del alcance, verificación del alcance, y control de cambio al alcance.
- ✓ Tiempo del Proyecto, describe los procesos requeridos para asegurar la terminación a tiempo del proyecto. Consiste en la definición de las actividades, secuencia de las actividades, estimación de duración de las actividades, desarrollo del cronograma y control de la programación.
- ✓ Costos del Proyecto, describe los procesos requeridos para asegurar que el proyecto es completado dentro del presupuesto aprobado.
- ✓ Calidad del Proyecto, describe los procesos requeridos para asegurar que el proyecto satisficiera las necesidades para lo cual fue desarrollado. Consiste en la planeación de la calidad, seguridad de la calidad, y control de calidad.
- ✓ Recursos Humanos del Proyecto, describe los procesos requeridos para hacer el uso más eficiente de las personas involucradas en el proyecto. Consiste en la planeación organizacional, adquisición de staff, y desarrollo del equipo.
- ✓ Comunicaciones del Proyecto, describe los procesos requeridos para asegurar la generación apropiada y a tiempo, colección, diseminación, almacenamiento, y la disposición final de la información del proyecto. Consiste en la planeación de la comunicación, distribución de la información, reportes de desempeño, y el cierre administrativo.
- ✓ Riesgo del Proyecto, describe los procesos concernientes con la identificación, análisis, y respuesta a el riesgo del proyecto. Consiste

en la identificación del riesgo, cuantificación del riesgo, desarrollo de la respuesta al riesgo, y en el control de la respuesta al riesgo.

- ✓ Procuración o adquisiciones del Proyecto, describe los procesos requeridos para adquirir bienes y servicios de fuera de la organización ejecutora. Consiste en la planeación de la gestión de la procuración, planear la solicitud, la solicitud, selección de proveedores, administración de contratos, y cierre de contratos

b) Ingeniería del Proyecto

Ingeniería del Proyecto, consiste en determinar todos los recursos necesarios para cumplir con el tamaño de producción que se haya establecido como óptimo.

Se deben determinar los procesos, equipos, recurso humano, mobiliario y equipo de oficina, etc.

En el desarrollo de un proyecto de inversión a la ingeniería le corresponde definir:

- ✓ Todas las máquinas y equipos necesarios para el funcionamiento del establecimiento productivo.
- ✓ Lugar de implantación del proyecto
- ✓ Las actividades necesarias para el suministro de los insumos y de los productos
- ✓ Los requerimientos de recursos humanos
- ✓ Las cantidades requeridas de insumos y productos
- ✓ Diseñar el plano funcional y material de la planta productora
- ✓ Determinar las obras complementarias de servicios públicos
- ✓ Definir los dispositivos de protección ambiental
- ✓ Determinar gastos de inversión y costos durante la operación
- ✓ Planear el desarrollo del proyecto durante la instalación y operación.

c) Soporte del Proyecto

Hay muchas definiciones para el apoyo a la gestión del proyecto, pero en esencia se reduce a un grupo de personas responsables de la definición de estándares, plantillas y procesos, en un esfuerzo para mantener el equipo en el mismo presupuesto y plazo. En cierto sentido, es la organización de los proyectos dentro de la organización, incluido el presupuesto, implementación y desafíos fecha límite.

Apoyo a la gestión del proyecto presenta sus propios desafíos. Hay que organizar los esfuerzos de un equipo grande, algunos de los cuales podrían no estar bajo su autoridad directa. Esto requiere de un vasto acervo de conocimientos y experiencia. Necesitas a alguien que entiende el entorno del proyecto, tiene conocimientos generales de gestión y de la buena comunicación y organización, y una personalidad fuerte y motivadora.

d) Planificación de la calidad

La planificación de calidad implica identificar qué normas de calidad son relevantes para el proyecto y determinar cómo satisfacerlas. Es uno de los procesos clave a la hora de llevar a cabo el Grupo de Procesos de Planificación y durante el desarrollo del plan de gestión del proyecto, y debería realizarse de forma paralela a los demás procesos de planificación del proyecto. Por ejemplo, los cambios requeridos en el producto para cumplir con las normas de calidad identificadas pueden requerir ajustes en el coste o en el cronograma, o la calidad deseada del producto puede requerir un análisis detallado de riesgos de un problema identificado.

Para planificar la calidad del proyecto, se deben determinar responsabilidades, objetivos y políticas de Calidad a fin de que el Proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido.

e) **Identificación de estándares y métricas**

Son las valoraciones las que permiten comprobar que el servicio que ofrecemos tiene la calidad requerida, y destacar las partes en las cuales no se ha alcanzado para revisarlas.

La medición se refiere a otorgar un valor numérico desde algún atributo del servicio ofrecido por la empresa. Comparando estos valores entre sí y con los estándares aplicados en la organización, es posible sacar conclusiones de la calidad de nuestro trabajo final o de los procesos para desarrollarlo.

Las mediciones pueden utilizarse para:

- ✓ Hacer predicciones generales acerca del trabajo final
- ✓ Identificar componentes anómalos.

Una métrica es cualquier tipo de medida relacionada con un sistema, proceso o documentación. Algunos ejemplos son las medidas que se utilizan para calcular la calidad del producto, como: la claridad de un párrafo en un texto; el número de fallos encontrados en un informe; y el número de personas/día requeridos para desarrollar un tema o trabajo final.

Las métricas son de control o de predicción.- Las métricas de control suelen estar asociadas con los procesos, mientras que las métricas de predicción lo están a los productos. Ejemplos de las métricas de control o de procesos son el esfuerzo y el tiempo promedio requeridos para reparar los defectos encontrados. Ejemplos de métricas de predicción son la complejidad ciclométrica de un módulo, la longitud media de los identificadores de un programa, y el número de atributos y operaciones asociadas con los objetos de un diseño.

f) **Diseño de formatos de aseguramientos de calidad**

La norma NMX-CC-001:1995 define al Aseguramiento de la Calidad como el "conjunto de actividades planeadas y sistemáticas implantadas dentro del sistema de calidad, y demostradas según se requiera para proporcionar confianza adecuada de que un elemento cumplirá los requisitos para la calidad". Menciona además que el aseguramiento de la

calidad interno proporciona confianza a la dirección de la empresa, y el externo, en situaciones contractuales, proporciona confianza al cliente.

FORMATO PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LAS CHARLAS BRINDADAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA SOA CORNELIO%ASOCIADOS								
N°	NOMBRE DE LA CAPACITACION	OBJ	FECHA	LUGAR	HORAS	RESPONSABLE	DIRIGIDA A	OBS.

	NOMBRE	FIRMA	PUESTO QUE OCUPA
ELABORO			
REVISO			
APROBO			

C) CAPÍTULO III: INICIO Y PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

1. Gestión del Proyecto

a) Iniciación – Gestión de Integración del Proyecto

✓ **Acta de Constitución del Proyecto (Anexo 1)**

Objetivo del Acta de Constitución

Formalizar la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar recursos de la organización a las actividades del proyecto.

✓ **Descripción del acta de Constitución.**

El acta de constitución del proyecto comprende:

- El propósito o la justificación del proyecto,
- Los objetivos medibles del proyecto y los criterios de éxito asociados,
- Los requisitos de alto nivel,
- Los supuestos y las restricciones,
- La descripción de alto nivel del proyecto y sus límites,
- Los riesgos de alto nivel,
- El resumen del cronograma de hitos,
- El resumen del presupuesto,
- La lista de interesados,
- Los requisitos de aprobación del proyecto (es decir, en qué consiste el éxito del proyecto, quién decide si el proyecto tiene éxito y quién firma la aprobación del proyecto),
- El director del proyecto asignado, su responsabilidad y su nivel de autoridad
- El nombre y el nivel de autoridad del patrocinador o de quienes autorizan el acta de constitución del proyecto.

✓ **Riesgos de Alto Nivel**

- La empresa encargada de la habilitación y acondicionamiento del área de trabajo no cumpla con los plazos establecidos.
- El personal no se internalice con los procesos de auditoria de obras públicas, en el nivel esperado.
- Fallas en la red del sistema informático.
- Atraso en la obtención y aprobación de las licencias municipales.
- La organización reestructura del SOA CORNELIO&ASOCIADOS no sea la adecuada

✓ **Resumen del Cronograma de Hitos**

HITO O EVENTO SIGNIFICATIVO
Habilitar área de trabajo.
Reestructurar la organización de la empresa.
Elaboración de Compendios escritos sobre Procesos técnicos para desarrollar auditoria de obras públicas
Realizar trámites administrativos y municipales.

✓ **Resumen del Presupuesto**

PRESUPUESTO PRELIMINAR DEL PROYECTO	
CONCEPTO	MONTO
Habilitación del área de trabajo. (Arquitectura, Instalaciones eléctricas, Instalaciones Sanitarias)	7,409.50
Reestructuración de la organización	650.00
Elaboración de Compendios o instructivos sobre procesos de auditoria.	650.00
Trámites administrativos	3,800.00
Total Línea Base	12,509.50
Reserva de Contingencia	1,250.00
Reserva de Gestión	1,250.00
Total de Presupuesto	15,009.50

✓ **Requisitos para la Aprobación del proyecto**

El proyecto debe de cumplir con los siguientes requerimientos:

Desarrollar la ampliación de la cobertura de servicios de la empresa dentro de los plazos previstos y según el presupuesto ofertado. Este requerimiento comprende:

- Habilitar área de trabajo.
- Reestructurar la organización de la empresa.
- Elaboración y difusión de procesos de auditoria de obras públicas.
- Realizar trámites administrativos y municipales.

✓ **Director del Proyecto, Responsabilidad y Nivel de Autoridad.**

NOMBRE DEL ROL
PROJECT MANAGER
OBJETIVOS DEL ROL
Es la persona que gestiona el proyecto, es el principal responsable por el éxito del proyecto, y por tanto la persona que asume el liderazgo y la administración de los recursos del proyecto para lograr los objetivos fijados por el Sponsor.
RESPONSABILIDADES
Según matriz de responsabilidades.
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar al Sponsor a iniciar el proyecto. • Planificar el proyecto. • Ejecutar el proyecto. • Controlar el proyecto. • Cerrar el proyecto. • Ayudar a Gestionar el Control de Cambios del proyecto. • Ayudar a Gestionar los temas contractuales con el Cliente. • Gestionar los recursos del proyecto. • Solucionar problemas y superar los obstáculos del proyecto.

NIVELES DE AUTORIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Decide sobre la programación detallada de los recursos humanos y materiales asignados al • proyecto. • Decide sobre la información y los entregables del proyecto. • Decide sobre los proveedores y contratos del proyecto, siempre y cuando no excedan lo presupuestado.
REPORTA A A:
Sponsor
SUPERVISA A:
Ingeniero, Auditor y Administrativo

- ✓ **Dirigir, Gestionar, Monitorear y Controlar el Trabajo del proyecto.**

El monitoreo y control del trabajo del proyecto se llevara a cabo según el formato del Anexo 2.

- ✓ **Realizar el Control Integrado de cambios.**

El control integrado de cambios se llevara a cabo según el formato del Anexo 3.

b) Planificación – Gestión del Alcance el proyecto

- ✓ **Alcance-Plan de gestión del Alcance del proyecto**

Planificar la Gestión del Alcance (Anexo 4)

El plan de gestión del alcance define con claridad el modo en que los equipos del proyecto han de determinar el tipo de requisitos que es necesario recopilar para el proyecto.

- ✓ **Alcance del Proyecto (Anexo 5)**
 - Que el nuevo ambiente se construya de acuerdo a las mismas características arquitectónicas y de materiales que las existentes, además tenga un ambiente para SSHH.
 - La nueva organización funcional de la SOA facilite la gestión del cliente como empresa de servicios.
 - El compendio escrito debe ser consecuente con la normativa vigente establecido por la Contraloría General de la Republica.
 - Se deben efectuar los trámites administrativos ante las instancias públicas o privadas con anticipación.

- ✓ **Alcance del Producto (Anexo 5)**

Que la empresa SOA Cornelio & Asociados brinde servicios de Auditoria de Obras Públicas.

Recopilar Requisitos (Anexo 6)

Es el proceso de determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto.

REQUISITOS FUNCIONALES		
STAKEHOLDER	PRIORIDAD	REQUERIMIENTOS
		DESCRIPCIÓN
Cliente	Alto	Que el ambiente de trabajo tenga las mismas características de los ambientes ya existentes.
	Alto	Que la edificación este de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Nacional de Edificaciones y parámetros de la Municipalidad.
	Alto	El organigrama deberá establecer la línea de autoridad, jerarquía e inter relación con los otros órganos de la empresa.

	Alto	Procesos deben ser consecuentes con guía de auditoria de obras públicas de la Contraloría General de la Republica.
	Alto	Que la capacitación deberá tener como mínimo 10 horas lectivas.
REQUISITOS NO FUNCIONALES		
STAKEHOLDER	PRIORIDAD	REQUERIMIENTOS
		DESCRIPCIÓN
Patrocinador	Alto	El Proyecto debe ejecutarse dentro del presupuesto asignado y dentro del tiempo previsto
REQUISITOS DE CALIDAD		
STAKEHOLDER	PRIORIDAD	REQUERIMIENTOS
		DESCRIPCIÓN
Patrocinador	Alto	La satisfacción del cliente del producto recibido debe ser del 95%

- ✓ **Entregables**
 - 1.0 Área de trabajo habilitado
 - 2.0 Organización reestructurada de la empresa
 - 3.0 Elaboración de Compendios o instructivos sobre procesos de auditoria
 - 4.0 Trámites administrativos
- ✓ **EDT (Anexo 7)**
- ✓ **Diccionario de la EDT (Anexo 8)**
- ✓ **Mediciones del Desempeño del Trabajo**

La evaluación se realizara según el siguiente formato:

HABILIDADES SOCIALES	
Se integra en grupos o con el resto de compañeros	
Escucha y evalúa antes de reaccionar en situaciones conflictivas	
Se adapta y mantiene el control en situaciones nuevas	
Es tolerante con personas que piensan diferente	
Expresa sentimientos positivos y negativos adecuadamente	
Asume responsabilidades de sus errores	
Acepta críticas constructivas	

HABILIDADES LABORALES	
Cumple las normas de la empresa	
Llega puntual a la empresa	
Demuestra compromiso con las metas de la empresa	
Muestra interés por aprender cosas nuevas	
Cumple con las tareas que se les asigna	
Sabe distinguir el trato entre jefes, compañeros y amigos	
Su rendimiento es adecuado durante toda la jornada	
Se preocupa por conseguir los resultados esperados de su equipo	
Ofrece ayuda sin solicitársela	

HABILIDADES DE SEGURIDAD E HIGIENE	
Conoce los procedimientos de la empresa en materia de seguridad	
Cumple con las políticas y protocolos de la empresa en materia de seguridad	
Conoce las señales de seguridad de su puesto	
Hace uso adecuado del equipo de protección individual	
Cuida los equipos y herramientas asignados	
Mantiene ordenada y limpia la zona de trabajo	
Se presenta al trabajo aseado adecuadamente	
Viste acorde y según se recomienda para el puesto de trabajo y la empresa	

c) **Gestión del Tiempo del proyecto**

- ✓ **Tiempo-Plan de Gestión del Tiempo**
 - Identificar y secuenciar las Actividades (EDT) (Anexo 9)
 - Asignar Tiempo y Recursos para cada Actividad (Anexo 10)
- ✓ Cronograma del proyecto (Anexo 11)
- ✓ **Diagrama de Gantt e Hitos del Proyecto (Anexo 12)**
- ✓ **Procesos y Planificación de Gestión del Costo**
 - Estimación y Determinación del presupuesto (Anexo 13)
 - La Curva S del Valor Planeado (Anexo 14)

d) **Gestión de la Calidad del Proyecto**

- ✓ **Procesos de Gestión de Calidad**
 - **Plan de Gestión de la Calidad (Anexo 15)**
El plan de gestión de la calidad es un componente del plan para la dirección del proyecto que describe cómo se

implementarán las políticas de calidad de una organización. Describe la manera en que el equipo del proyecto planea cumplir los requisitos de calidad establecidos para el proyecto.

- **Aseguramiento de la calidad (Anexo 15)**

Es el proceso de auditar los requisitos de calidad y los resultados obtenidos a partir de las medidas de control de calidad, a fin de garantizar que se utilicen los estándares de calidad y las definiciones operativas adecuadas. El beneficio clave de este proceso es que facilita la mejora de los procesos de calidad.

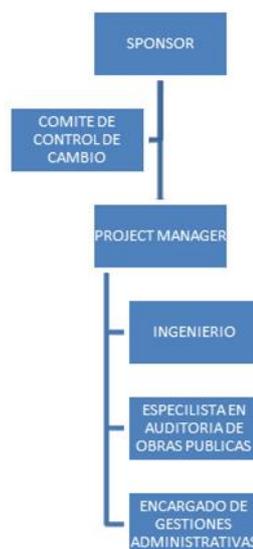
- **Control de Calidad (Anexo15)**

Controlar la Calidad es el proceso de monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar los cambios necesarios. Los beneficios clave de este proceso incluyen: (1) identificar las causas de una calidad deficiente del proceso o del producto y recomendar y/o implementar acciones para eliminarlas, y (2) validar que los entregables y el trabajo del proyecto cumplen con los requisitos especificados por los interesados clave para la aceptación final.

e) **Gestión de Recurso Humanos del Proyecto**

✓ **Gestión Recursos Humanos-Plan de Gestión de los Recursos Humanos**

• **Organigrama del Proyecto**



• **Roles y Responsabilidades (Anexo 16)**

• **Adquirir el Equipo del proyecto**

Rol	Tipo de adquisición	Fuente de adquisición	Modalidad de adquisición
Sponsor	Pre asignación	JCB Consultores SAC	
Project Manager	Pre asignación	JCB Consultores SAC	Decisión del Sponsor
Ingeniero	Contratación	SAVEGA EIRL	Contratación
Auditor	Contratación	JCB Consultores SAC	Contratación

Administrativo	Contratación	JCB Consultores SAC	Contratación
-----------------------	---------------------	---------------------------	---------------------

- **Desarrollar el equipo de Trabajo**

✓ **Plan de Liderazgo**

OBJETIVO	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA	RESPONSABLE
LOS ESTILO DE LIDERAZGO	TALLER	01 OCTUBRE	PSICOLOGA
EFFECTIVIDAD DEL ESTILO DE LIDERAZGO	TALLER	02 OCTUBRE	PSICOLOGA
IMPORTANCIA DE LA DISCIPLINA	TALLER	03 OCTUBRE	PSICOLOGA

✓ **Plan de Motivación**

OBJETIVO	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA	RESPONSABLE
MOTIVACION AL LOGRO	TALLER	04 OCTUBRE	PSICOLOGA
INTEGRACION	ACTIVIDADES DEPORTIVAS	UNA VE Z A LA SEMANA	PM
FLEXIBILIDAD LABORAL	DIAS LIBRES	CUMEPLEAÑOS, VIERNES HASTA MEDIO DIA CADA DOS SEMANAS	PM
PREMIOS DE RECONOCIMIENTO	CELEBRAR LOGROS LABORALES	UNA VE ZAL MES	PM
BENEFICIOS	REGALO DE	DE ACUERDO A	PM

SOCIALES	ENTRADAS A CONCIERTOS, CINES, ETC	LA NECESIDAD	
EQUILIBRIO ENTRE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL	BRINDAR CURSOS DE YOGA, BAILE LUEGO DEL TERMINO DE HORAS DE TRABAJO	TRES VECES A LA SEMANA	PM

✓ **Gestión de Conflictos**

Mecanismos para la resolución de conflictos

- **Negociación:** Las partes se enfrentan directamente sin la intervención de un tercero a la solución de un problema.
- **Mediación:** las partes no pueden solucionar la controversia por lo que recurren a un tercero neutral para intentar encontrar una solución.
- **Conciliación:** Las partes recurren a un tercero neutral quien además de convocar a las partes y facilitar el reinicio del dialogo puede hacer sugerencias de alternativas de solución.
- **Arbitraje:** Las partes delegan a un tercero neutral la definición y la forma de solución de un conflicto.
- Las partes resuelven el conflicto mediante un proceso formal.

✓ **Plan de Manejo de Conflicto**

Plan para enfrentar los conflictos:

- **1. Reducir el conflicto:** Cuando este va adquiriendo un carácter disfuncional que puede perjudicar la marcha de la organización y sus resultados. Entre las cosas que puede hacer para esto se encuentran: sustituir las metas y recompensas que resulten “competitivas”; por otras que demanden cooperación entre las

partes; situar a las partes en situación de “amenaza común” (“si no nos unimos, perecemos juntos”); hacer cambios organizacionales, que eliminen las situaciones que pueden generar confrontaciones.

- Resolver el conflicto: Cuando resulte imprescindible eliminar la situación de conflicto, porque su permanencia puede resultar negativa. En este caso, el directivo puede utilizar tres estrategias: Dominio o supresión: Por la vía de la “autoridad”, o “la mayoría”. En la práctica, esto reprime el conflicto, no lo resuelve sino que lo transfiere a lo que los especialistas llaman “conflicto oculto o latente”. Compromiso: Tratar de convencer a las partes, actuar como “árbitro”, aplicación de determinadas regla, la compensación, entre otras.Solución integrativa: Integrar necesidades y deseos de ambas partes y encontrar una solución que las satisfaga, actuar como mediador.
- Estimular el conflicto: Cuando la ausencia de confrontaciones pueda generar la inercia de la organización, poniendo en peligro la dinámica de su actividad y de los cambios que resulte necesario realizar. Entre las técnicas que el directivo puede aplicar para esto están: acudir a personas ajenas a la organización (que no pierden nada poniendo en evidencia las cosas que pueden mejorarse); apartarse de las políticas habituales; reestructurar la organización; alentar la competencia interna, entre otros.
- Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM) (Anexo 17)

f) Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

- ✓ Plan de Gestión de las Comunicaciones
- Directorio de Stakeholders (Interesados)

- Stakeholders internos:

Sponsor 978654345 mdiaz@yahoo.com

Gerente del Proyecto 949821321 carlovelic@hotmail.com

- Stakeholders externos:

Gerencia de SOA3303000- 2134

gsoacgrq@contraloria.gob.pe

- Medios de Comunicación

Medios escritos:

Actas de reunión: documento emitido en las reuniones gerenciales, ordinarias o extraordinarias, donde se muestra los avances del proyecto, así como también los acuerdos aprobados con sus respectivos responsables, en un determinado plazo de cumplimiento. Esto se comunica mediante correo e a todas las partes interesados.

Memorando: Documento o solicitud de información dirigido de manera personalizada.

Informes o Reportes: por lo general para darle el carácter formal a lo informado.

Por medios electrónicos:

Correo electrónico: medio de mayor uso (por su accesibilidad), por el cual se envía la información (on line).

Mensajería instantánea: de uso común entre los miembros del equipo de proyectos.

Medios verbales

Teléfono: comunicación directa y continua

Video conferencia: comunicación directa para explicaciones más detalladas en los que participan más interesados que solo 2 interlocutores

Reuniones: de tipo formal o informal dependiendo de los participantes de las mismas tales como: reuniones entre los miembros del equipo, reuniones con los proveedores, reuniones con las áreas de ingeniería, reunión de directorio, reuniones con la comunidad etc.

Procesos de Gestión de las Comunicaciones

PROCEDIMIENTO PARA TRATAR POLEMICAS

Se captan las polémicas a través de la observación y conversación, o de alguna persona o grupo que los exprese formalmente.

Se codifican y registran las polémicas.

Se revisan las Polémicas en la reunión semanal de coordinación

En caso que una polémica no pueda ser resuelta o en caso que haya evolucionado hasta convertirse en un problema, deberá ser abordada con el siguiente método de escalamiento:

- a. En primera instancia será tratada de resolver por el Project Manager y el Equipo de Gestión de Proyecto, utilizando el método estándar de resolución de problemas.
- b. En segunda instancia será tratada de resolver por el Project Manager, el Equipo de Gestión de Proyecto, y los miembros pertinentes del Equipo de Proyecto, utilizando el método estándar de resolución de problemas.
- c. En tercera instancia será tratada de resolver por el Sponsor, el Project Manager, y los miembros pertinentes del proyecto, utilizando la negociación y/o la

solución de conflictos.

- d. En última instancia será resuelta por el Sponsor o por el Sponsor y el Comité de Control de Cambios si el primero lo cree conveniente y necesario.

PROCEDIMIENTO PARA ACTUALIZAR EL PLAN DE GESTION DE COMUNICACIONES

El Plan de Gestión de las Comunicaciones deberá ser revisado y/o actualizado cada vez que:

1. Hay una solicitud de cambio aprobada que impacte el Plan de Proyecto.
2. Hay una acción correctiva que impacte los requerimientos o necesidades de información de los stakeholders.
3. Hay personas que ingresan o salen del proyecto.
4. Hay cambios en las asignaciones de personas a roles del proyecto.
5. Hay cambios en la matriz autoridad versus influencia de los stakeholders.
6. Hay solicitudes inusuales de informes o reportes adicionales.
7. Hay quejas, sugerencias, comentarios o evidencias de requerimientos de información no satisfechos.
8. Hay evidencias de resistencia al cambio.

GUIAS PARA EVENTO DE COMUNICACIONES

Guías para Reuniones .- Todas las reuniones deberán seguir las siguientes pautas:

1. Debe fijarse la agenda con anterioridad.
2. Debe coordinarse e informarse fecha, hora, y lugar con los participantes.
3. Se debe empezar puntual.
4. Se deben fijar los objetivos de la reunión, los roles (por lo menos el facilitador y el anotador), los procesos grupales de trabajo, y los métodos de solución de controversias.

5. Se debe cumplir a cabalidad los roles de facilitador (dirige el proceso grupal de trabajo) y de anotador (toma nota de los resultados formales de la reunión).
6. Se debe terminar puntual.
7. Se debe emitir un Acta de Reunión (ver formato adjunto), la cual se debe repartir a los participantes (previa revisión por parte de ellos).

d. Modelos de los Informes a Comunicar

Informe del Rendimiento en Base al Valor Ganado (Equipo del proyecto) y Informe del rendimiento en Base al Valor Ganado (Gerencia). (Anexo 3)

En base al Reporte de performance semanal del Proyecto.

Métodos de Medición del valor ganado		
Alcance	Método de medición	Modo de medición
Proyecto completo	Valor acumulado – Curva “s”	Reporte de performance semanal del proyecto

e. Informe del estado del proyecto (Anexo 3)

En base al Reporte de performance semanal del Proyecto.

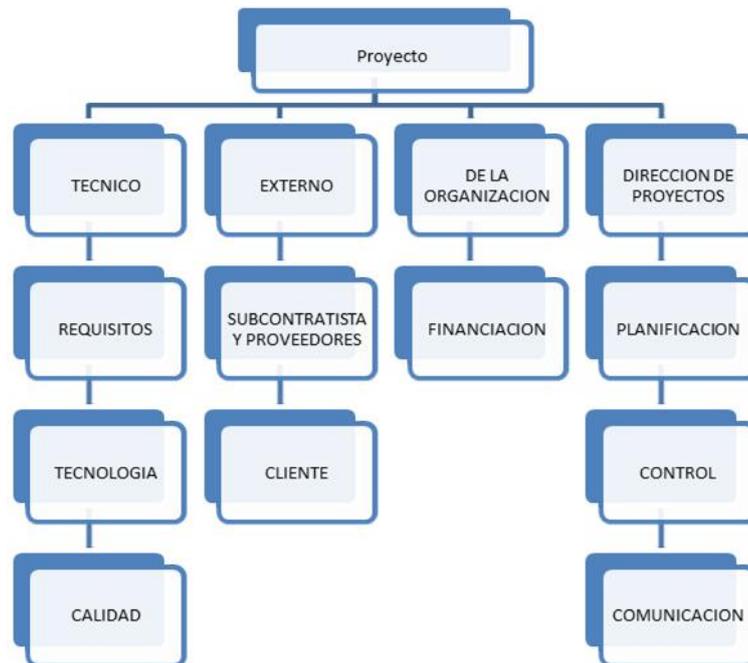
- g) **Gestión de los Riesgos del Proyecto**
- ✓ **Gestión de Riesgos. Procesos de Gestión de los Riesgos**
- Planificación de los Riesgos**
- **Equipo de Gestión de Riesgos**

ROLES Y RESPONSABILIDADES DE GESTION DE RIESGOS			
PROCESO	ROLES	PERSONAS	RESPONSABILIDADES
PLANIFICACION DE GESTION DE LOS RIESGOS	EQUIPO DE GESTION DE RIESGOS	LIDER, APOYO Y MIEMBROS	DIRIGIR ACTIVIDAD, RESPONSABLE DIRECTO, PROVEER DEFINICIONES, EFECUTAR ACTIVIDAD
IDENTIFICACION DE RIESGOS			
PLANIFICACION DE RESPUESTAS A LOS RIESGOS			

- **Definición de Probabilidad**

La probabilidad es la posibilidad que existe entre varias posibilidades, que un hecho o condición se produzcan. La probabilidad, entonces, mide la frecuencia con la cual se obtiene un resultado en oportunidad de la realización de un experimento sobre el cual se conocen todos los resultados posibles gracias a las condiciones de estabilidad que el contexto supone de antemano.

- **Estructura de Desglose de Riesgos (RBS)**



- ✓ **Identificación de los Riesgos (Análisis FODA, tormenta de Ideas)**

- Riesgos Naturales

No aplicable al proyecto

- Riesgos del Entorno del Proyecto

Trabajo con proveedores no fiables

Dificultades de comunicación

- Riesgo Informático

No aplicable al proyecto

- Riesgos de las Fuerzas Económicas

- Desajustes en presupuesto

- Cambios en el coste de material

✓ **Categorías, Criterios para priorizar y Levantar los Riesgos.**

- a. Reputación y confianza del cliente
- b. Financiera
- c. Productividad
- d. Seguridad y salud

✓ **Estrategias para la Respuesta de los Riesgos**

Matriz de Estrategias de Respuesta del Riesgo

Estrategias para riesgos negativos	
Evitar	Cambiar la estrategia de mi proyecto para que no suceda
Transferir	Si el riesgo es muy elevado lo paso a un tercero, lo sub contrato.
Mitigar	Reducir el riesgo a un nivel aceptable para poder aceptarlo.
Aceptar	Si el riesgo no se ha producido aun, podemos o no aceptarlo y cuando se presente ya veremos como lo abordamos.
Estrategias para riesgos positivos	
Explotar	Eliminar la incertidumbre de que no suceda y potenciarlo para que suceda.
Compartir	Compartir un riesgo positivo con terceros aumenta la capacidad de que salga adelante
Mejorar	Aumenta la posibilidad de la oportunidad potenciándola.
Aceptar	Aceptar que viene una oportunidad y que te va a venir muy bien, si la compartes con otra empresa el beneficio será mayor.

Mitigar los Riesgos

- Eliminar o disminuir la probabilidad
- Disminuir el impacto
- Plan para gestionar el impacto

Evitar la Crisis

- Auditoria de crisis. Identificar aquellas cosas que están mal ahora o que potencialmente podría salir mal en el futuro.
- Enfocarse en las cuatro principales áreas de crisis. (desastres sanitarios y ambientales, fallas tecnológicas, fuerzas tecnológicas y de mercado y las relaciones personales)

Realizar el Análisis Cualitativo y Cuantitativo de los Riesgos

Análisis cualitativo de riesgos

PROB	AMENAZAS				OPORTUNIDADES			
80%	-0.64	-0.32	-0.16	-0.08	0.08	0.16	0.32	0.64
60%	-0.48	-0.24	-0.12	-0.06	0.06	0.12	0.24	0.48
40%	-0.32	-0.16	-0.08	-0.04	0.04	0.08	0.16	0.32
20%	-0.16	-0.08	-0.04	-0.02	0.02	0.04	0.08	0.16
IMP.	-0.8	-0.4	-0.2	-0.1	0.1	0.2	0.4	0.8
	ELEV	ALTA	NORM	BAJA	BAJA	NORM	ALTA	ELEV

- Trabajo con proveedores no fiables / P*I =-0.16
- Dificultades de comunicación / P*I =-0.14
- Desajustes en presupuesto / P*I =-0.24
- Cambios en el coste de material / P*I =-0.16

Identificación, Seguimiento y Control de Riesgos



h) **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto**

✓ **Procesos y Planificación de la Gestión de Adquisiciones**

Recursos Adquiridos

- a. Compras
- b. Logística
- c. Abastecimiento
- d. Órdenes de Compra
- e. Licitaciones

✓ **Hacer (vs) Comprar**

El análisis de hacer o comprar conduce a una decisión sobre si un determinado trabajo puede ser realizado de manera satisfactoria por el equipo del proyecto o debe ser adquirido de fuentes externas. Si se decide hacer el elemento en cuestión, el plan de adquisiciones puede definir procesos y acuerdos internos a la organización.

Una decisión de compra conduce a un proceso similar de alcanzar un acuerdo con un proveedor del producto o servicios.

✓ **Tipos de Contratos**

Contrato por servicios personales

✓ **Seguimiento y Control de Adquisiciones**

Controlar las Adquisiciones es el proceso de gestionar las relaciones de adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos y efectuar cambios y correcciones al contrato según corresponda. El beneficio clave de este proceso es que garantiza que el desempeño tanto del vendedor como del comprador satisface los requisitos de adquisición de conformidad con los términos del acuerdo legal.

✓ **Cerrar las Adquisiciones del Proyecto**

Cerrar las Adquisiciones es el proceso de finalizar cada adquisición. El beneficio clave de este proceso es que documenta los acuerdos y la documentación relacionada para futura referencia.

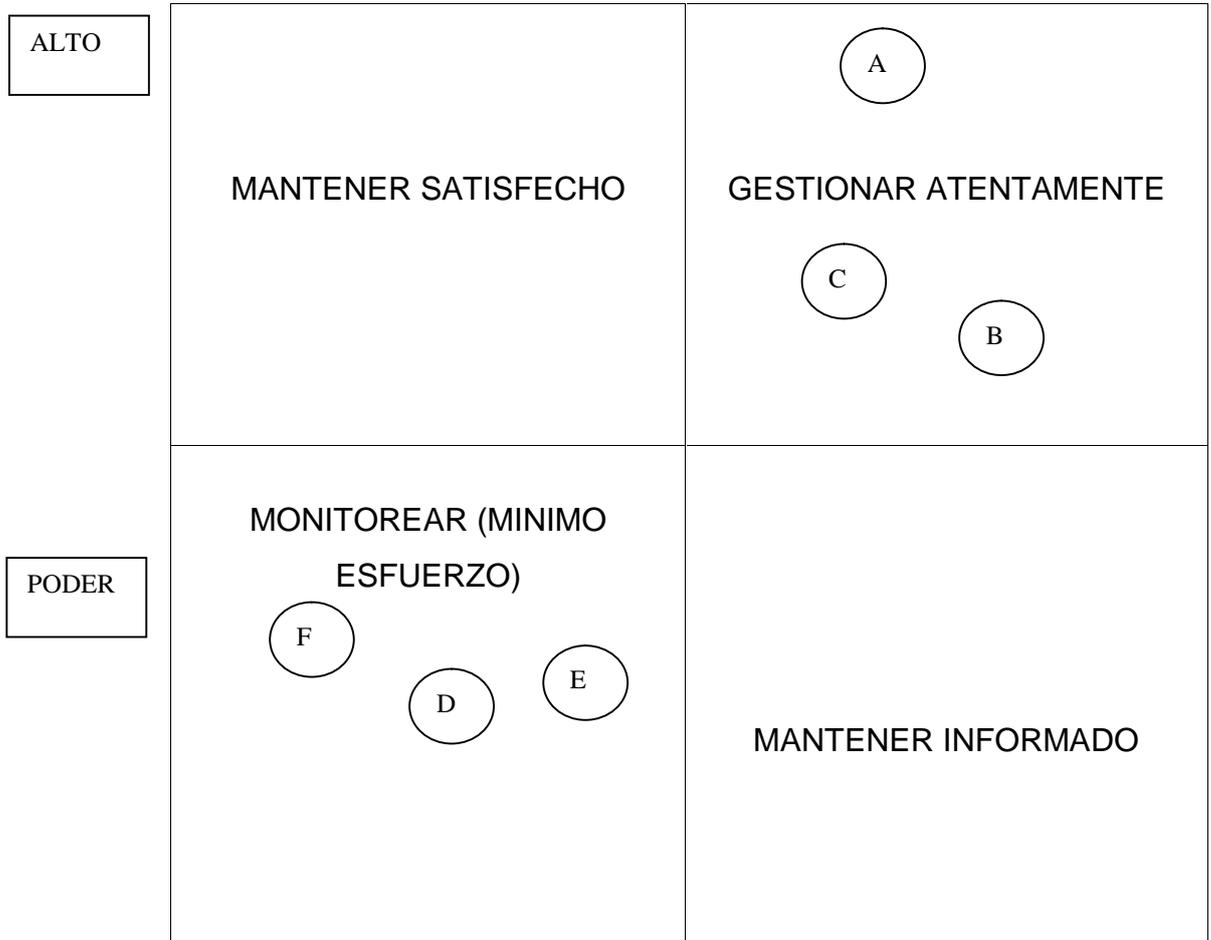
i) **Gestión de los Interesados de Proyecto**

✓ **Procesos de la Gestión de Interesados del Proyecto**

- **Identificación de Interesados del proyecto**
 - a. Impacto
 - b. Evaluación

Interesado Clave	Nivel actual de participación	CODIGO
Sponsor	Alto	A
Project Manager	Alto	B
Cliente	Alto	C
Ingeniero	Mediano	D
Administrativo	Mediano	E
Auditor de Obras Publicas	Mediano	F

- **Matriz Poder (vs) Interés**



- **Planificar la Gestión de los Interesados**

La gestión de los interesados trata de la creación y el mantenimiento de las relaciones entre el equipo del proyecto y los interesados con el objeto de satisfacer sus necesidades e intereses respectivos dentro de los límites del proyecto.

- **Compromiso (vs) Estrategia**

	Compromiso					Poder	Interes	Estrategia
Interesado	Desc	Se resiste	Neutral	Apoya	Lider			

Sponsor				X		A	A	Gestionar de cerca
Cliente				x		A	A	
PM					X	A	A	

- **Gestionar la Participación de los Interesados**

Es el proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades o expectativas, abordar los incidentes en el momento en que ocurren y fomentar la participación adecuada de los interesados en las actividades del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo.

- **Reuniones del Proyecto**

Guías para Reuniones.- Todas las reuniones deberán seguir las siguientes pautas:

1. Debe fijarse la agenda con anterioridad.
2. Debe coordinarse e informarse fecha, hora, y lugar con los participantes.
3. Se debe empezar puntual.
4. Se deben fijar los objetivos de la reunión, los roles (por lo menos el facilitador y el anotador), los procesos grupales de trabajo, y los métodos de solución de controversias.
5. Se debe cumplir a cabalidad los roles de facilitador (dirige el proceso grupal de trabajo) y de anotador (toma nota de los resultados formales de la reunión).
6. Se debe terminar puntual.
7. Se debe emitir un Acta de Reunión la cual se debe repartir a los participantes.
8. Controlar la Participación de los Interesados

2. Ingeniería del Proyecto

Ingeniería del proyecto del presente trabajo, tiene dos tareas importantes, la primera en habilitar el área de trabajo, es decir trabajos

de ingeniería para remodelar y rehabilitar el actual ambiente de la SOA CORNELIO & ASOCIADOS SRL.

Descripción del proyecto

El inmueble a rehabilitar y acondicionar se encuentra ubicado en el primer piso del edificio multifamiliar ubicado en el Jr. Alfonso de Silva N° 368 de la El área es de 55m² y consta un ambiente amplio para área de trabajo, un baño, y un almacén.

Especificaciones técnicas

Tabiquería y muros

Serán pintados con latex lavable a dos manos, previamente resanados con mezcla imprimante con yeso cerámico y luego pulidos.

Pisos

Serán de porcelanato color hueso.

Carpintería

Las puertas y ventanas serán de madera cedro; las puertas apaneladas con molduras y acabado con barniz transparente, con cerraduras de doble golpe.

Las ventanas con sistema corredizo, al centro, con vidrios oscuros.

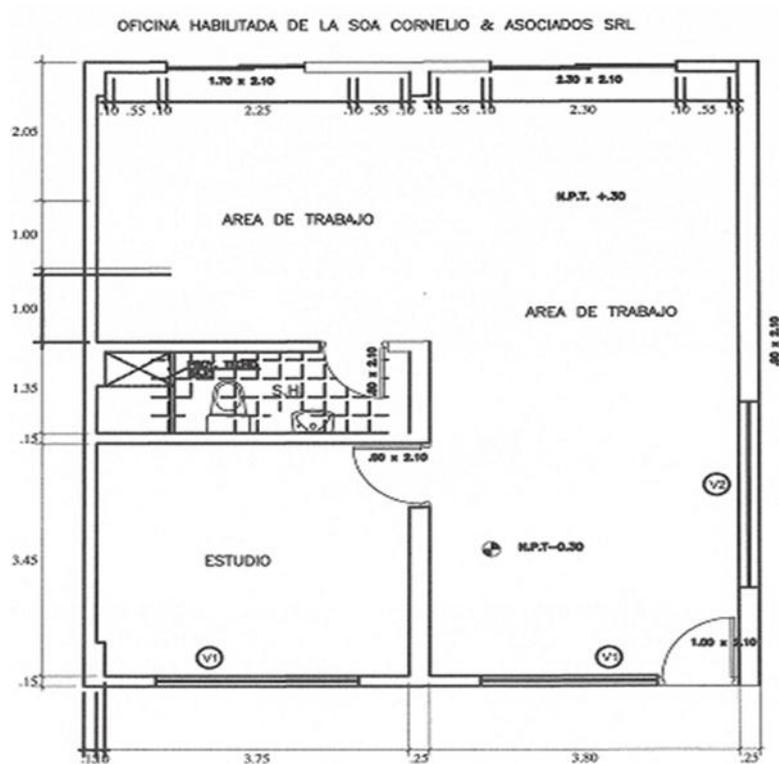
Instalaciones eléctricas

Los cables será INDECO de #14, los interruptores y tomacorrientes marca Ticino. Luminarias según muestra, previa aprobación del cliente.

Instalaciones sanitarias

El WC será tipo One Piece, color blando. Grifería VAINSA, modelo previa elección del cliente.

1. Plano de planta.



3. Soporte del Proyecto

Plan de Gestión de la Configuración del Proyecto

Elemento esencial para garantizar la satisfacción del cliente y desarrollar un producto de calidad. Es responsable de mantener la integridad y consistencia del producto, con relación a los requisitos, diseño e información durante el ciclo de vida.

- Identificar los componentes a controlar de acuerdo con los criterios definidos para el proyecto.
- Determinar la metodología de desarrollo, con las fases y entregables que correspondan.
- Especificar la documentación necesaria para el desarrollo del producto.
- Establecer la biblioteca de control de componentes de configuración.
- Definir el proceso de control de cambios a componentes.
- Asignar un identificador a cada componente.
- Determinar las liberaciones de componentes.
- Establecer las líneas base de la configuración.

- Determinar la forma de control de la calidad e integrar las auditorías a la configuración.
- Controlar y ajustar el plan según corresponda durante el desarrollo del proyecto.

Plan de Gestión de Métricas del proyecto

Se tomarán como referencia la medición de métricas de Satisfacción de Cliente que se obtienen de las encuestas de Evaluación de Sesión.

Plan de Gestión del Aseguramiento de Calidad del Proyecto (Anexo 2)

PLAN DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	
ENFOQUE DE SEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	<p>El aseguramiento de calidad se hará monitoreando continuamente la performance del trabajo, los resultados del control de calidad, y sobre todo las métricas</p> <p>De esta manera se descubrirá tempranamente cualquier necesidad de auditoría de procesos, o de mejora de procesos</p> <p>Los resultados se formalizarán como solicitudes de cambio y/o acciones correctivas/preventivas</p> <p>Asimismo se verificará que dichas solicitudes de cambio, y/o acciones correctivas/preventivas se hayan ejecutado y hayan sido efectivas</p>

D) **CAPÍTULO IV: PROCESOS DE EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO, MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO**

1. **Integración del Proyecto. Realizar el Control Integrado de Cambios**

El propósito del proceso de gestión de la configuración es establecer y mantener la integridad de los productos de trabajo mediante la identificación de la configuración, gestión de la configuración, registro del estado de la configuración y auditorías de la configuración.

a) **Identificación de la Configuración: (Anexo 18)**

Un elemento de configuración es cualquier producto de trabajo, tanto producto final como productos intermedios y tanto productos entregables al cliente como productos internos del proyecto, cuyo cambio pueda resultar crítico para el buen desarrollo del proyecto.

b) **Seguimiento del Estado de la Configuración (Anexo 18)**

Es la sistemática para proponer, justificar, evaluar, coordinar y decidir sobre los cambios propuestos elemento de configuración tanto a sus componentes como a su documentación de configuración, así como la verificación de la implantación de los cambios aprobados.

c) **Verificación y Auditoría de la Configuración (Anexo 18)**

La verificación y las auditorías de la configuración aseguran que la composición elemento de configuración de un proyecto es correcta y que los cambios correspondientes se registran, se evalúan, se aprueban, se revisan y se implementan correctamente.

✓ **Solicitudes de Cambio Aprobadas (Anexo 19)**

Durante el proceso de monitoreo y control del alcance y cronograma del proyecto se originaron dos solicitudes de cambio, las cuales fueron aprobadas.

✓ **Registro de Cambios (Anexo 20)**

Documento que tiene la finalidad de ayudar en el seguimiento de las solicitudes de cambios.

✓ **Actualización al plan para la Dirección del Proyecto**

Los planes que hacen parte del plan para la dirección del proyecto que se deberán modificar como consecuencias de los cambios aprobado son:

2. Plan de gestión del Cronograma.

PROCESO DE DEFINICION DE ACTIVIDADES

Identificación y Secuenciamiento de Actividades

- Por cada entregable definido en el WBS del proyecto se identifica cuáles son las actividades que permitirán el término del entregable. Para tal caso se da un código, nombre y alcance de trabajo, zona geográfica, responsable y tipo de actividad, para cada actividad del entregable.
- Inicialmente definimos el secuenciamiento de las actividades por cada entregable.

PROCESO DE SECUENCIAMIENTO DE ACTIVIDADES

- Definimos la Red del Proyecto en base a los entregables del proyecto.
- Luego por separado graficamos la red del proyecto de las actividades de cada fase del proyecto.
- Para este proceso utilizamos el formato de Red del Proyecto.

PROCESO DE ESTIMACION DE RECURSOS DE LAS ACTIVIDADES

- En base a los entregables y actividades que se han identificado para el proyecto se procede a realizar las estimaciones de la duración y el tipo de recursos (personal, materiales o consumibles, y maquinas o no consumibles).
- Para el Recurso de tipo Personal se define los siguientes: nombre de recurso, trabajo, duración, supuestos y base de estimación, y forma de cálculo.
- Para el recurso de tipo Materiales o Consumibles se define los siguientes: nombre de recurso, cantidad, supuestos y base de estimación, y forma de cálculo.
- Para el recurso de tipo Máquinas o no Consumibles se define los siguientes: nombre de recurso, cantidad, supuestos y base de estimación, y forma de cálculo.
- Para este proceso utilizamos el formato de Estimación de Recursos y Duraciones.

PROCESO DE ESTIMACION DE DURACION DE LAS ACTIVIDADES

El proceso de estimación de la duración de las actividades se define de acuerdo al tipo de recurso asignado a la actividad:

- Si el recurso es tipo personal, estimamos la duración y calculamos el trabajo que tomará realizar la actividad.
- En cambio si el tipo de recurso es material o maquinas, se define la cantidad que se utilizará para realizar la actividad.

PROCESO DE DESARROLLO DE SCHEDULE

En base a los siguientes documentos:

- Identificación y Secuenciamiento de Actividades.
- Red del Proyecto.
- Estimación de Recursos y Duraciones.

Se obtiene toda la información necesaria para elaborar el Schedule del proyecto, mediante la herramienta de MS Project, realizando los siguientes pasos:

- Primeramente exportamos los entregables del proyecto.
- Ingresamos las actividades de los entregables del proyecto.
- Ingresamos las actividades repetitivas del proyecto, y los hitos.
- Definimos el calendario del proyecto.
- Damos propiedades a las actividades.
- Asignamos los recursos de las actividades del proyecto.
- Secuenciamos las actividades y los entregables del proyecto.

El Schedule es enviado al Sponsor, el cual debe aprobar el documento para proseguir con el proyecto.

PROCESO DE CONTROL DE SCHEDULE

Dentro de la Gestión del Proyecto, se han identificado el entregable Informe de Performance del Trabajo e Informe de Perfomance del Proyecto, así como las

Reuniones de Coordinación. Es mediante estos informes y reuniones que podemos controlar el cronograma del proyecto.
 Ante la aprobación de una Solicitud de Cambio presentada por el Comité de Control de Cambios de Consultores Asociados, se hacen las modificaciones aprobadas o si fuera el caso se hace la re planificación del proyecto.

3. Cronograma del Proyecto actualizado (anexo 21)

Como consecuencia de la aprobación de las solicitudes de cambio se deberá actualizar el cronograma del proyecto.

4. Monitoreo y Control del alcance del Proyecto-Controlar el Alcance

Es el proceso que consiste en seguir, revisar e informar el estado del Alcance del Proyecto. El propósito de este proceso es medir el grado de cumplimiento conseguido respecto al Alcance del Proyecto.

a) Herramientas y Técnicas

Análisis De Variación: La variación del cronograma (SV) y el índice de desempeño del cronograma (SPI), nos permiten identificar y cuantificar la variación con respecto a la línea base del cronograma. Determinar la causa y el grado de variación, nos servirá para determinar si es necesario o no aplicar acciones correctivas.

b) Salidas

Información de Desempeño del Trabajo

ANEXO 3: REPORTE DE PERFORMANCE DEL PROYECTO N°

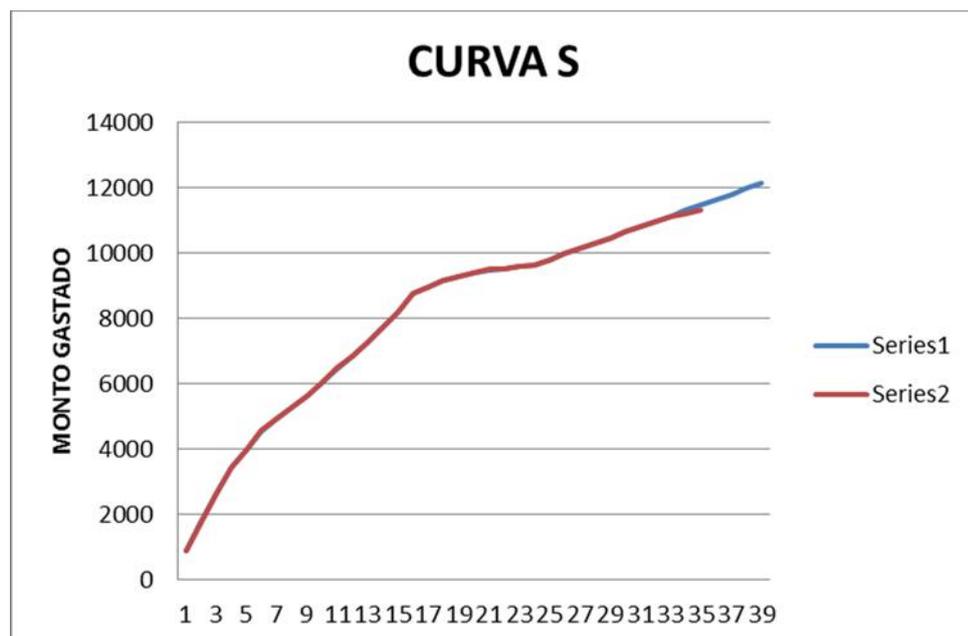
ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO			
1. SITUACION ACTUAL DEL ALCANCE			
INDICADOR	FORMULA	CALCULO	RESULTADO
% AVANCE REAL	EV/BAC	11308/12141	93.13%
% AVANCE PLANIFICADO	PV/BAC	11475/12141	94.51%
REPORTE DE PROGRESO			
1. ALCANCE DEL PERIODO			
INDICADOR	FORMULA	CALCULO	RESULTADO
% DE AVANCE PLANIFICADO DE PERIODO	(PV/BAC)-(PV/BAC)	(11475/12141)-(6011/12141)	45.00%
% DE AVANCE REAL DEL PERIODO	(EV/BAC)-(EV/BAC)	(11308/12141)-(5645/12141)	46.64%
REPORTE DE PROGRESO			

ESTADO ACTUAL DE PROBLEMAS Y RIESGOS
TRABAJO TERMINADO DURANTE EL PERIODO
REPORTE AL 31 DE NOVIEMBRE. SE TERMINARON LA ELABORACION DE LOS COMPENDIOS INSTRUCTIVOS Y SE ENCUENTRA EN LA FASE ADMINISTRATIVA.
TRABAJO A SER REALIZADO EN EL SIGUIENTE PERIODO
SE CONTINUARA GESTIONANDO LOS PERMISOS Y LICENCIAS CORRESPONDIENTES.
RESUMEN DE CAMBIOS APROBADOS DURANTE EL PERIODO
RESULTADO DE ANALISIS Y VARIACIONES

EV - VALOR GANADO= Es la expresión del avance del proyecto, a costos del presupuesto. En otras palabras, responde a la pregunta: Cuánto hubiésemos dicho que habría costado lo avanzado hasta la fecha si nos hubiésemos hecho la pregunta el día que hicimos el presupuesto del proyecto?.

BAC - Budget at Completion. Es el presupuesto original del proyecto (o del entregable a analizar)

PV - Valor Planeado. Es el costo estimado a lo largo del proyecto



c) Solicitudes de Cambio

SOLICITUD DE CAMBIO

TIPO DE CAMBIO REQUERIDO			
Acción correctiva	x	Reparación por defecto	
Acción preventiva		Cambio en el plan de proyecto	
DEFINICION DEL PROBLEMA			
Aun no se ha terminado con la capacitación al personal por problemas de salud de los instructores			

DESCRIPCION DETALLADA DEL CAMBIO SOLICITADO	
Reestructuración del programa de capacitación	
RAZON POR LA QUE SE SOLICITA EL CAMBIO	
Para terminar el proyecto dentro de los plazos	
EFFECTOS EN EL PROYECTO	
EN EL CORTO PLAZO	EN EL LARGO PLAZO
Ampliación de la fecha fin del proyecto	
EFFECTOS EN OTROS PROYECTOS, PROGRAMAS, PORTAFOLIOS U OPERACIONES	
Ninguno	
EFFECTOS EXTRAEMPRESARIASLES EN CLIENTES, MERCADOS, PROVEEDORES, GOBIERNO,ETC	
Ninguno	
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS ADICIONALES	
La reprogramación del curso solo se realizara para la última sesión la cual es la única pendiente.	
REVISION DEL COMITÉ DE CONTROL DE CAMBIOS	
FECHA DE REVISION	05 diciembre 2015
EFFECTUADO POR	CVG

A. Actualizaciones del Plan para la Dirección del Proyecto

1. Actualización a la Línea Base del Alcance (EDT, Diccionario EDT, Enunciado del alcance del proyecto)
El cambio identificado durante el proceso de monitoreo y control no afecta la línea base del alcance es decir no afecta el EDT, no afecta el diccionario EDT ni el enunciado del alcance del proyecto.

5. **Actualizaciones a otras Líneas Base (Línea Base de cronograma y costos)**

El cambio identificado durante el proceso de monitoreo y control no afecta la línea base del costo pero si la línea base del cronograma. La cual se deberá actualizar.

a) **Actualizaciones de los Documentos del Proyecto**

Esta actualización comprende:
Pronostico del cronograma
Informes de desempeño del trabajo
Registro de incidentes.

b) **Actualizaciones de los activos de los procesos de la organización.**

- ✓ Lecciones aprendidas: Se debe contar con un instructor suplente para futuras capacitaciones.

- ✓ Información histórica de nuestro proyecto: Datos estadísticos de nuestro proyecto.
- ✓ Registro de riesgos: Ausencia de personal por problemas diversos durante la fase de capacitación.
- ✓ Formatos.
- ✓ Cronograma de proyectos anteriores.

6. Monitoreo y Control del Tiempo del proyecto-Controlar el Cronograma

- Controlar el Cronograma consiste en dar seguimiento al grado de ejecución del Cronograma del Proyecto y en controlar los cambios en la línea base del Cronograma. El control del Cronograma implica:
 - Determinar el estado actual del Cronograma del Proyecto
 - Influir sobre los factores que crean cambios en el Cronograma con el objetivo de estabilizarlos y controlarlos
 - Determinar qué elementos del Cronograma del Proyecto han cambiado y cuantificar su impacto
 - Gestionar e implementar los cambios, a medida que suceden

a) Herramientas y Técnicas

- Revisiones del desempeño: Se revisara el desempeño mediante el método del Valor Ganado
- Software de Gestión de Proyectos
- El software a utilizar es el MS Project.

b) Salidas

A) Información del desempeño del trabajo con respecto al cronograma.

ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO			
2. EFICIENCIA DEL CRONOGRAMA			
INDICADOR	FORMULA	CALCULO	RESULTADO
SV (VARIACION CRONOGRAMA)	EV-PV	11308-11475	\$-167
SPI (INDICE RENDIMIENTO DE CRONOGRAMA)	EV/PV	11308/11475	0.98
4. EFICIENCIA DEL CRONOGRAMA EN EL PERIODO			
INDICADOR	FORMULA	CALCULO	RESULTADO
SV DEL PERIODO	(EV-EV)-(PV-PV)	(11308-5645)-(11475-6011)	\$199
SPI DEL PERIODO	(EV-EV)/(PV-PV)	(11308-5645)/(11475-6011)	1.03

B) Pronóstico del cronograma

PRONOSTICO DEL TIEMPO	
FORMULA	
$\text{TIEMPO UTILIZADO} + \left[\text{TIEMPO TOTAL PLANEADO} - \text{TIEMPO UTILIZADO} \times \text{SPI} \right] \div \text{SPI} =$	40+(44-40X0.98)/0.98= 44 dias
FECHA DE TRMINO PLANIFIACDA	04 de Diciembre
FECHA DE TERMINO PRONOSTICADA	08 de Diciembre

C) Solicitudes de Cambio

TIPO DE CAMBIO REQUERIDO			
Acción correctiva	X	Reparación por defecto	
Acción preventiva		Cambio en el plan de proyecto	
DEFINICION DEL PROBLEMA			
La capacitación durara más días de lo previsto por falta de material didáctico y disponibilidad de aulas.			
DESCRIPCION DETALLADA DEL CAMBIO SOLICITADO			
Se solicita se ejecute una ampliación del cronograma del proyecto para poder realizar la capacitación respectiva.			
RAZON POR LA QUE SE SOLICITA EL CAMBIO			
Para poder cumplir con la entrega del proyecto.			
EFECTOS EN EL PROYECTO			
EN EL CORTO PLAZO		EN EL LARGO PLAZO	
Ampliación de la fecha fin del proyecto			
EFECTOS EN OTROS PROYECTOS, PROGRAMAS, PORTAFOLIOS U OPERACIONES			
Ninguno			
EFECTOS EXTRAEMPRESARIASLES EN CLIENTES, MERCADOS, PROVEEDORES, GOBIERNO,ETC			
Ninguno			
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS ADICIONALES			
Ninguno			
REVISION DEL COMITÉ DE CONTROL DE CAMBIOS			
FECHA DE REVISION		06 de Diciembre	
EFECTUADO POR		CVG	

Actualizaciones del plan para La Dirección del proyecto

1. Plan de Gestión del cronograma
2. Línea base del Cronograma

La línea base del cronograma se puede definir como la última versión del cronograma que ha sido aprobada formalmente por el sponsor del proyecto, o el comité de dirección del proyecto, y que define los objetivos de este en relación a los plazos. Se actualizara como resultado del proceso control integrado de cambios, luego del análisis de los cambios solicitados.

Línea Base de los Costos

El costo por unidad de tiempo, que muestra los costos de las actividades y sus reservas de contingencia, se denomina Línea de Base de Costos. **La línea base de Costos es el presupuesto de Costos Aprobado a cierta fecha.** La Gerencia de la empresa puede agregar una "Reserva de Gestión", que al añadirla a la Línea de Base de Costos se convierte en el Presupuesto Total del Proyecto. Se actualizara como resultado del proceso control integrado de cambios, luego del análisis de los cambios solicitados.

7. Ingeniería del Proyecto

Ingeniería del proyecto del presente trabajo, tiene dos tareas importantes, la primera en habilitar el área de trabajo, es decir trabajos de ingeniería para remodelar y rehabilitar el actual ambiente de la SOA CORNELIO & ASOCIADOS SRL.

1. Memoria descriptiva

Descripción del proyecto

El inmueble a rehabilitar y acondicionar se encuentra ubicado en el primer piso del edificio multifamiliar ubicado en el Jr. Alfonso de Silva N° 368 de la El área es de 55m² y consta un ambiente amplio para área de trabajo, un baño, y un almacén.

2. Especificaciones técnicas

Tabiquería y muros

Serán pintados con latex lavable a dos manos, previamente resanados con mezcla imprimante con yeso cerámico y luego pulidos.

Pisos

Serán de porcelanato color hueso.

Carpintería

Las puertas y ventanas serán de madera cedro; las puertas apaneladas con molduras y acabado con barniz transparente, con cerraduras de doble golpe.

Las ventanas con sistema corredizo, al centro, con vidrios oscuros.

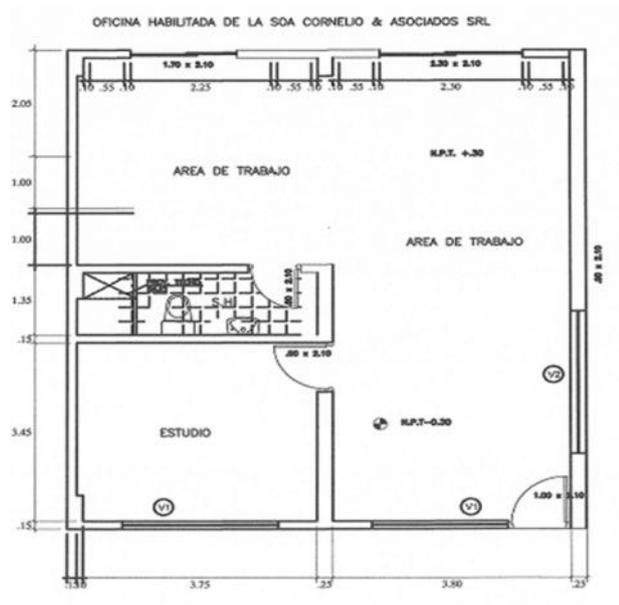
Instalaciones eléctricas

Los cables será INDECO de #14, los interruptores y tomacorrientes marca Ticino. Luminarias según muestra, previa aprobación del cliente.

Instalaciones sanitarias

El WC será tipo One Piece, color blando. Grifería VAINSA, modelo previa elección del cliente.

3. Plano de planta.



8. Soporte del Proyecto

- a) **Plantilla de Seguimiento al aseguramiento de la Calidad actualizado (Anexo 22)**
- b) **Plantilla de seguimiento a las Métricas y Evaluación del Desempeño (Anexo 23)**

E) CAPÍTULO V: CIERRE DEL PROYECTO

1. Gestión de Cierre del Proyecto o Fase

a) Transferencia del Producto, Servicio o Resultado Final

1. Archivos del Proyecto.

Documentación resultante de las actividades del proyecto, por ejemplo, el plan para la dirección del proyecto, el alcance, el costo, el cronograma y el calendario del proyecto, los registros de riesgos y otros registros, la documentación de la gestión de cambios, las acciones planificadas de respuesta a los riesgos y el impacto de los riesgos.

El plan para la dirección del proyecto es el documento que describe el modo en que el proyecto será ejecutado, monitoreado y controlado. Integra y consolida todos los planes y líneas base secundarios de los procesos de planificación.

Las líneas base del proyecto incluyen, entre otras:

PLAN PARA LA DIRECCION DEL PROYECTO	PLAN DE GESTION DE CAMBIOS
	PLAN DE GESTION DE COMUNICACIONES
	PLAN DE GESTION DE CONFIGURACION
	LINEA BASE DE COSTOS
	PLAN DE GESTION DE LOS COSTOS
	PLAN DE GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS
	PLAN DE MEJORAS DE PROCESO
	PLAN DE GESTION DE LAS ADQUISICIONES
	LINEA DE BASE DEL ALCANCE
	PLAN DE GESTION DE CALIDAD
	PLAN DE GESTION DE REQUISITOS
	PLAN DE GESTION DE RIESGOS
	LINEA BSE DEL CRONOGRAMA
	PLAN DE GESTION DEL CRONOGRAMA
	PLAN GESTION DEL ALCANCE
	PLAN DE GESTION DE INTERESADOS

2. Documentos de Cierre o fase

Documentos que indican la terminación del proyecto o fase y la transferencia de los entregables completos del proyecto o fase a terceros (ANEXO 25 y ANEXO 26)

A. Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

1. Información Histórica. Lecciones aprendidas se transfieren para su utilización en futuros proyectos o fases. (ANEXO 27)

2. Cierre de las Adquisiciones del Proyecto

A) Adquisiciones Cerradas

Cerrar las adquisiciones es el proceso de finalizar cada adquisición para el proyecto. Brinda apoyo al proceso Cerrar el proyecto o fase ya que implica verificar que la totalidad del trabajo y de los entregables sean aceptables.

El proceso cerrar las adquisiciones también implica actividades administrativas, tales como finalizar reclamaciones abiertas, actualizar registros a fin de reflejar los resultados finales y archivar dicha información para su uso en el futuro. Cerrar las adquisiciones aborda cada contrato aplicable al proyecto o a una fase del mismo.

En el caso del proyecto se cerraron los siguientes contratos:

1. Empresa constructora SAVEGA EIRL, encargada de la habilitación de los ambientes.
2. Personal especializado en auditoria de obras públicas quienes estaban encargados de actualizar la normativa de la empresa como tb de instruir al personal sobre estos procedimientos.

B) Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

1. Archivos del Proyecto.

PLAN PARA LA DIRECCION DEL PROYECTO	PLAN DE GESTION DE CAMBIOS
	PLAN DE GESTION DE COMUNICACIONES
	PLAN DE GESTION DE CONFIGURACION
	LINEA BASE DE COSTOS
	PLAN DE GESTION DE LOS COSTOS
	PLAN DE GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS
	PLAN DE MEJORAS DE PROCESO
	PLAN DE GESTION DE LAS ADQUISICIONES
	LINEA DE BASE DEL ALCANCE
	PLAN DE GESTION DE CALIDAD
	PLAN DE GESTION DE REQUISITOS
	PLAN DE GESTION DE RIESGOS

	LINEA BSE DEL CRONOGRAMA
	PLAN DE GESTION DEL CRONOGRAMA
	PLAN GESTION DEL ALCANCE
	PLAN DE GESTION DE INTERESADOS

2. Aceptación de los Entregables. (ANEXO 25)
3. Acta de Aprobación de Entregables (ANEXO 25)
4. Documentación sobre lecciones aprendidas (ANEXO 27)
5. Acta de Cierre del proyecto (ANEXO 28)

F) CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN DE RESULTADOS

1. Indicadores Claves de Éxito del Proyecto

(Indicadores de Gestión e Ingeniería del Proyecto)

FACTORES CLAVES DEL EXITO	INDICADOR
Reducción de tiempo en la realización de las auditorias.	Entrega de informes en plazos previstos
Capacitación permanente al personal	Incrementar en 30% las horas de capacitación
Reducción de costos	Incrementar los ingresos
Control de calidad	Asegurar mediante encuestas un 80 % de aceptación

2. Indicadores Claves de Éxito del Producto

FACTORES CLAVES DEL EXITO	INDICADOR
Buenas condiciones de las instalaciones eléctricas y sanitarias.	Garantía de las instalaciones de 10 años
Satisfacción de los nuevos clientes	Cero reclamos de las empresas que utilicen el nuevo servicio

G) CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- a. El presente proyecto permitió ampliar los servicios que brinda el SOA CORNELIO & ASOCIADOS,
- b. Durante el proyecto se ejecutaron cambios, los cuales fueron aprobados. Estos cambios modificaron el plazo previsto. Sin embargo se cumplió con la nueva fecha de fin de proyecto.
- c. Los entregables del proyecto cumplieron los criterios de aceptación del cliente y los indicadores de éxito tanto del proyecto como del producto
- d. La estrategia de riesgos del Proyecto facilitó el manejo de los riesgos positivos y negativos durante la ejecución. Los efectos negativos fueron mínimos.
- e. La falta de un registro de Lecciones Aprendidas de proyectos similares al ejecutado hubiera permitido mayor celeridad en la ejecución de este proyecto.
- f. El proyecto se entregó mediante un acta de aceptación.

2. Recomendaciones

- a. Antes de habilitar el área se debe consultar a los usuarios sobre la nueva habilitación con la finalidad de que esta sea de acuerdo a sus necesidades.
- b. Se debe prever material ergonómico para la habilitación de las oficinas.
- c. Se debe crear un registro de Lecciones Aprendidas como fuente de soporte para futuros proyectos similares.
- d. Los tramites administrativos deben realizarse desde el primer día del proyecto para evitar retrasos.

H) BIBLIOGRAFÍA

Project Management Institute .Guía PMBOK. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Quinta Edición. EUA, (2013). 569

Aguire, Luis Angulo. Gestion de Proyectos con Project, Excel y Visio. Bajo el enfoque del PMBOK. 5ta Edicion.(2015) Lima, 2015. 231

Quiles del Rio Javier. Gestion de Proyectos en PMBOK. En:
<https://www.youtube.com/watch?v=k8ZDoQGceNI>

WordPress. ¿Que es el PMI y PMOBK?
<https://formulaproyectosurbanospmipe.wordpress.com/2012/01/18/que-es-el-pmi-y-que-es-el-pmbok/>

Dharma Consulting. Soluciones de Negocios para la gestión de proyectos.
<http://dharmacon.net/>. 2012-2015

I) ANEXOS

1. ANEXO 1: ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO:	SIGLAS DEL PROYECTO:
"AMPLIACION DE LA CAPACIDAD OPERATIVA DE LA SOA CORNELIO & ASOCIADOS S.R.Lda.	
DESCRIPCION DEL PROYECTO:	
<p>El presente proyecto busca ampliar la capacidad operativa del SOA CORNELIO & ASOCIADOS, para que además de ofrecer servicios de auditoría financiera y presupuestal a Entidades del Estado a través de la Contraloría General de la Republica, amplíe su capacidad ofreciendo servicios de Auditoria de Obras Públicas.</p> <p>Para tal fin se tendrá que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilitar área de trabajo. • Reestructurar la organización de la empresa. • Elaboración y difusión de procesos de auditoria de obras públicas. • Realizar trámites administrativos y municipales. <p>El proyecto será el realizado desde el 21 Octubre al 04 de Diciembre del 2015 en las actuales instalaciones que ocupa la SOA CORNELIO & ASOCIADOS S.R.Lda.</p>	
DEFINICION DEL PRODUCTO DEL PROYECTO:	
<p>Se desarrollaran las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilitar área de trabajo. 	

<p>Trabajos de Arquitectura. Instalaciones Sanitarias. Instalaciones eléctricas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reestructurar la organización de la empresa. <p>Elaboración de un instructivo interno conteniendo los procedimientos de Auditoria de Obras Públicas. Difusión y conocimiento del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Compendios escritos sobre Procesos técnicos para desarrollar auditoria de obras públicas. <p>Ejercitar al personal en la aplicación de los procedimientos de Auditoria de Obras Públicas. Programar charlas informativas complementarias relacionadas a importancia de Auditoria de Obras Públicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar trámites administrativos y municipales. <p>Licencia de funcionamiento. Inscripción en la SUNAT. Inscripción en la Contraloría General de la Republica.</p>		
DEFINICION DE REQUISITOS DEL PROYECTO:		
<p>El proyecto debe de cumplir con los siguientes requerimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la ampliación de la cobertura de servicios de la empresa dentro de los plazos previstos y según el presupuesto ofertado. 		
OBJETIVOS DEL PROYECTO		
CONCEPTO	OBJETIVOS	CRITERIOS DE ÉXITO
1. ALCANCE	Ampliar la capacidad operativa de la empresa dentro de los plazos previstos.	Aprobación de todos los entregables por parte del cliente.
2. TIEMPO	Concluir el proyecto en el plazo solicitado por el cliente	Concluir el proyecto el 04 de Diciembre 2015.
3. COSTO	S/. 12 141.00	No exceder el presupuesto del proyecto
FINALIDAD DEL PROYECTO		
Mejorar la rentabilidad económica de la empresa.		
DESIGNACION DEL PROJECT MANAGER DEL PROYECTO		
NOMBRE	CAVC	NIVELES DE AUTORIDAD Exigir el cumplimiento de los entregables del proyecto
REPORTAR A	CSVG	
SUPERVISAR A	JCC/JMCA	
CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO		
HITO O EVENTO SIGNIFICATIVO		FECHA PROGRAMADA
Habilitar área de trabajo.		07 noviembre
Reestructurar la organización de la empresa.		12 noviembre
Elaboración de Compendios escritos sobre Procesos técnicos para desarrollar auditoria de obras públicas		07 noviembre
Realizar trámites administrativos y municipales.		04 diciembre
ORGANIZACIONES O GRUPOS ORGANIZACIONALES QUE INTERNVIENEN EN EL PROYECTO		
ORGANIZACIÓN O GRUPO ORGANIZACIONAL	ROL QUE DESEMPEÑA	
SAVEGA EIRL	Habilitación del área de trabajo.	

JCB Consultores SAC	Reestructuración de la organización de la empresa.		
JCB Consultores SAC	Elaboración de Compendios escritos sobre Procesos técnicos para desarrollar auditoria de obras públicas		
JCB Consultores SAC	Realizar trámites administrativos y municipales.		
PRINCIPALES AMANEZAS DEL PROYECTO			
La empresa encargada de la habilitación y acondicionamiento del área de trabajo no cumpla con los plazos establecidos.			
El personal no se internalice con los procesos de auditoria de obras públicas, en el nivel esperado.			
Fallas en la red del sistema informático.			
Atraso en la obtención y aprobación de las licencias municipales.			
La organización reestructura del SOA CORNELIO&ASOCIADOS no sea la adecuada			
PRINCIPALES OPORTUNIDADES DEL PROYECTO			
Incrementar el know how de la empresa			
PRESUPUESTO PRELIMINAR DEL PROYECTO			
CONCEPTO			MONTO
Habilitación del área de trabajo. (Arquitectura, Instalaciones eléctricas, Instalaciones Sanitarias)			7,409.50
Reestructuración de la organización			650.00
Elaboración de Compendios o instructivos sobre procesos de auditoria.			650.00
Trámites administrativos			3,800.00
Total Línea Base			12,509.50
Reserva de Contingencia			1,250.00
Reserva de Gestión			1,250.00
Total de Presupuesto			15,009.50
SPONSOR QUE AUTORIZA EL PROYECTO			
NOMBRE	EMPRESA	CARGO	FECHA
JMCA	JCB Consultores SAC	GERENTE GENERAL	

2. ANEXO 2: INFORME DE PERFORMANCE DEL TRABAJO N° _____

ESTADO DE AVANCE DEL CRONOGRAMA									
ESTADO DE AVANCE DE LOS ENTREGABLES									
FASE	ENTREGABLE 2 NIVEL	ENTREGABLE 3ER NIVEL	ESTADO DE AVANCE	OBS					
ACTIVIDADES INICIADAS EN EL PERIODO									
PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DE ACTIVIDAD	PROGRAMADO					REAL		OBS
		FECHA INICIO	FECHA FIN	TRABAJO	DURACION	RECURSOS	FECHA INICIO	RECURSOS	
ACTIVIDADES FINALIZADAS EN EL PERIODO									
PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DE ACTIVIDAD	PROGRAMADO					REAL		OBS
		FECHA INICIO	FECHA FIN	TRABAJO	DURACION	RECURSOS	FECHA INICIO	RECURSOS	
METRICAS DE CALIDAD EN EL PERIODO									
FACTOR RELEVANTE DE CALIDAD			OBJETIVO DE CALIDAD	MEDICION DE METRICA		OBS			
				FECHA	RESULTADO OBTENIDO				
CONTROLES DE CALIDAD EN EL PERIODO									
FACTOR RELEVANTE DE CALIDAD			OBJETIVO DE CALIDAD	MEDICION DE METRICA		OBS			
				FECHA	RESULTADO OBTENIDO				
COSTOS INCURRIDOS EN EL PERIODO									
ENTREGABLE	ELEMENTO DE COSTO	COSTO AUTORIZADO	COSTO INCURRIDO	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION PORCENTUAL	OBS			
ACTIVIDADES EN PROCESO A LA FECHA									
PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DE ACTIVIDAD	FECHA DE FIN PROGRAMADA	FECHA DE FIN ESTIMADA	% DE AVANCE DE LA FECHA					
LECCIONES APRENDIDAS REGISTRADAS EN EL PERIODO									
CODIGO DE LECCION APRENDIDA	NOMBRE DE LECCION APRENDIDA	AUTOR	FECHA DE REGISTRO	OBS.					
RECURSOS UTILIZADOS EN EL PERIODO									
ENTREGABLE	RECURSO	CANTIDAD PROGAMA	CANTIDAD UTILIZADA	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION PORCENTUA L				

3. ANEXO 3: REPORTE DE PERFORMANCE DEL PROYECTO N° _____

ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO			
1. SITUACION ACTUAL DEL ALCANCE			
INDICADOR	FORMULA	CALCULO	RESULTADO
% AVANCE REAL			
% AVANCE PLANIFICADO			
2. EFICIENCIA DEL CRONOGRAMA			
INDICADOR	FORMULA	CALCULO	RESULTADO
SV (VARIACION CRONOGRAMA)			
SPI (INDICE RENDIMIENTO DE CRONOGRAMA)			
3. EFICIENCIA DEL COSTO			
INDICADOR	FORMULA	CALCULO	RESULTADO
CV (VARIACION DEL COSTE)			
CPI (INDICE RENDIMIENTO DEL COSTE)			
4. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE CALIDAD			
REPORTE DE PROGRESO			
1. ALCANCE DEL PERIODO			
INDICADOR	FORMULA	CALCULO	RESULTADO
% DE AVANCE PLANIFICADO DE PERIODO			
% DE AVANCE REAL DEL PERIODO			
2. VALOR GANADO DEL PERIODO			
INDICADOR	FORMULA	CALCULO	RESULTADO
VALOR GANADO PLANIFICADO			
VALOR GANADO REAL			
3. COSTO DEL PERIODO			
INDICADOR	FORMULA	CALCULO	RESULTADO
COSTO PLANIFICADO			
COSTO REAL			
REPORTE DE PROGRESO			
4. EFICIENCIA DEL CRONOGRAMA EN EL PERIODO			
INDICADOR	FORMULA	CALCULO	RESULTADO
SV DEL PERIODO			
SPI DEL PERIODO			
5. EFICIENCIA DEL COSTO EN EL PERIODO			
INDICADOR	FORMULA	CALCULO	RESULTADO
CV DEL PERIODO			
CPI DEL PERIODO			
PRONOSTICO			
PRONOSTICO DEL COSTO			
INDICADOR	FORMULA	CALCULO	RESULTADO
EAC			
ETC			

VAC			
PRONOSTICO DEL TIEMPO			
EAC			
ETC			
VAC			
FECHA DE TRMINO PLANIFIACDA			
FECHA DE TERMINO PRONOSTICADA			
ESTADO ACTUAL DE PROBLEMAS Y RIESGOS			
TRABAJO TERMINADO DURANTE EL PERIODO			
TRABAJO A SER REALIZADO EN EL SIGUIENTE PERIODO			
RESUMEN DE CAMBIOS APROBADOS DURANTE EL PERIODO			
RESULTADO DE ANALISIS Y VARIACIONES			

4. ANEXO 4: PLAN DE GESTION DEL ALCANCE

PROCESO DE DEFINICION DE ALCANCE:
La definición del Alcance del proyecto se desarrollará de la siguiente manera: En reunión de equipo de proyecto, tanto el equipo de proyecto como el sponsor revisarán el documento de DEFINICION PRELIMINAR DEL ALCANCE, el cual servirá como base.
PROCESO PARA LA ELABORACION DE WBS
Los pasos que se realizaron para la elaboración del WBS son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • El EDT del proyecto será estructurado de acuerdo a la herramienta de descomposición, identificándose primeramente los principales entregables, que en el proyecto actúan como fases. • Identificado los principales entregables, se procede con la descomposición del entregable en paquetes de trabajo, los cuales nos permiten conocer al mínimo detalle el costo, trabajo y calidad incurrido en la elaboración del entregable. • La empresa utiliza para la elaboración del EDT la herramienta WBS Chart Pro, pues permite una fácil diagramación y manejo de los entregables del proyecto.
PROCESO PARA LA ELABORACION DEL DICCIONARIO WBS
Previo a este proceso, el EDT del proyecto debe haber sido elaborado, revisado y aprobado. Es en base a la información del EDT que se elaborará el Diccionario EDT, para lo cual se realizarán los siguientes pasos: <ol style="list-style-type: none"> 1. La elaboración del Diccionario WBS se hace mediante una plantilla. 2. Se identifica las siguientes características de cada paquete de trabajo del EDT. <ul style="list-style-type: none"> • Se detalla el objetivo del paquete de trabajo. • Se hace una descripción breve del paquete de trabajo. • Se describe el trabajo a realizar para la elaboración del entregable, como son la lógica o enfoque de elaboración y las actividades para elaborar cada entregable. • Se establece la asignación de responsabilidad, donde por cada paquete de trabajo se detalla quién hace qué: responsable, participa, apoya, revisa, aprueba y da información del paquete de trabajo. • De ser posible se establece las posibles fechas de inicio y fin del paquete de trabajo, o un hito importante. • Se describe cuáles son los criterios de aceptación.
PROCESO PARA LA VERIFICACION DEL ALCANCE
Al término de elaboración de cada entregable, éste debe ser presentado al Sponsor del Proyecto, el cual se encargará de aprobar o presentar las observaciones del caso. Si el entregable es aprobado, es enviado al cliente.
PROCESO PARA CONTROL DEL ALCANCE
En este caso se presentan dos variaciones: <ul style="list-style-type: none"> - Primero, el Project Manager se encarga de verificar que el entregable cumpla con lo acordado en la Línea Base del Alcance. Si el entregable es aprobado es enviado al Cliente, pero si el entregable no es aprobado, el entregable es devuelto a su responsable junto con una Hoja de Correcciones, donde se señala cuáles son las correcciones o mejoras que se deben hacer. - Segundo, a pesar que el Project Manager se encarga de verificar la aceptación del entregable del proyecto, el Cliente también puede presentar sus observaciones respecto al entregable, para lo cual requerirá reunirse con el Project Manager, y presentar sus requerimientos de cambio o ajuste. De lograrse la aceptación del Cliente y de tratarse de un entregable muy importante, se requerirá la firma de un Acta de Aceptación del entregable.

5. ANEXO 5: ALCANCE DEL PRODUCTO

DESCRIPCION DEL ALCANCE DEL PRODUCTO	
REQUISITOS	CARACTERISTICAS
Que la empresa SOA Cornelio & Asociados disponga de un ambiente adecuado y personal entrenado para desarrollar auditorías a obras públicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Que el nuevo ambiente se construya de acuerdo a las mismas características arquitectónicas y de materiales que las existentes, además tenga un ambiente para SSHH. • La nueva organización funcional de la SOA facilite la gestión del cliente como empresa de servicios. • El compendio escrito debe ser consecuente con la normativa vigente establecido por la Contraloría General de la Republica. • Se deben efectuar los trámites administrativos ante las instancias públicas o privadas con anticipación.
CRITERIOS DE ACEPTACION DEL PRODUCTO	
CONCEPTO	CRITERIOS DE ACEPTACION
TECNICOS	Que la edificación este de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Nacional de Edificaciones y parámetros de la Municipalidad. Los procesos deben ser consecuentes con guía de auditoria de obras públicas de la Contraloría General de la Republica.
CALIDAD	Se debe lograr la satisfacción del cliente a un nivel de 90% como mínimo.
ADMINISTRATIVOS	La aprobación de todos los entregables del proyecto está a cargo de la Gerencia General de la empresa.
COMERCIALES	Cumplir los acuerdos del Contrato.
ENTREGABLES DEL PROYECTO	
FASES DEL PROYECTO	PRODUCTOS ENTREGABLES
1.0 Habilitación del área de trabajo. (Arquitectura, Instalaciones eléctricas, Instalaciones Sanitarias)	Ambiente acondicionado de acuerdo a las necesidades del nuevo servicio.
2.0 Organización reestructurada	Nueva organización aprobada por el cliente.
3.0 Elaboración de Compendios o instructivos sobre procesos de auditoria.	Confección del MAPRO y MOF del nuevo servicio que se está brindando.
4.0 Trámites administrativos y municipales	Licencia de funcionamiento, inscripción en la SUNAT, inscripción en la CGR.
EXCLUSIONES DEL PROYECTO	
Las instalaciones donde se brindaran la capacitación estarán a cargo del cliente.	

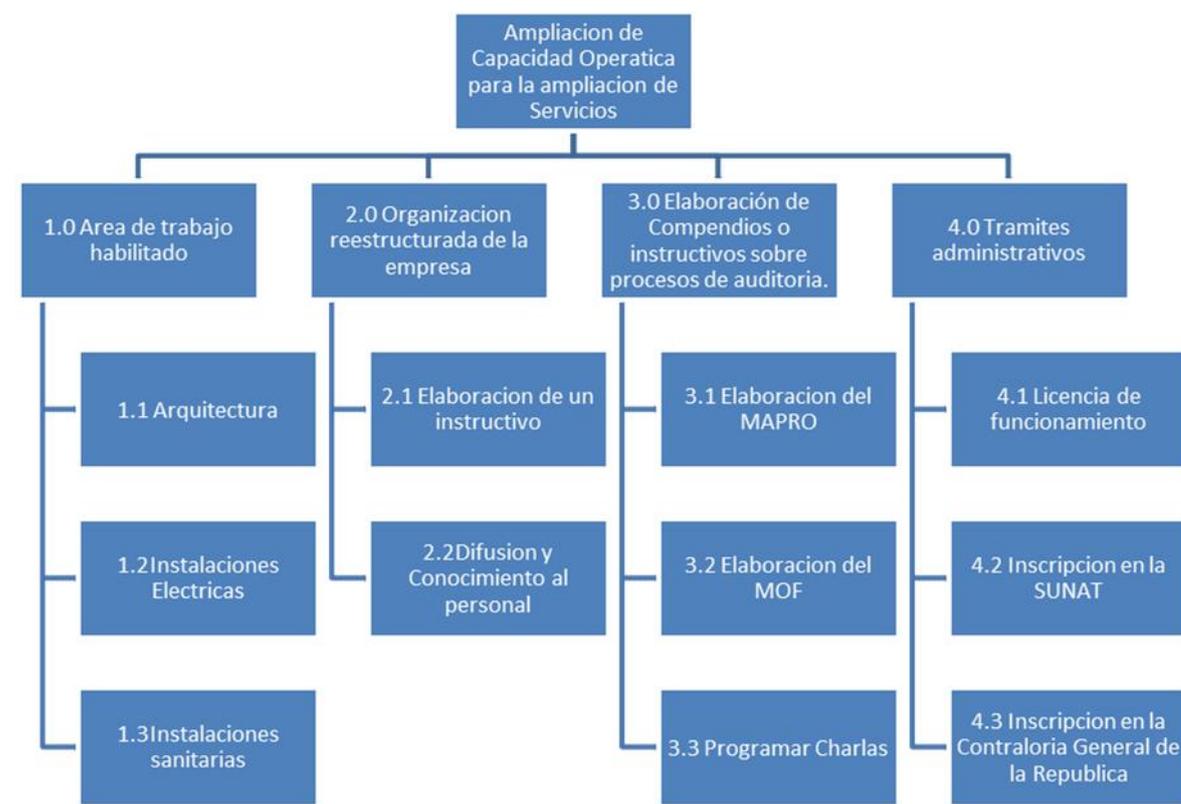
RESTRICCIONES DEL PROYECTO	
INTERNOS DE LA ORGANIZACION	AMBIENTALES O EXTERNOS DE LA ORGANIZACION
Los entregables deben ser entregados mínimo un día antes de su exposición.	Los pagos del cliente estarán sujetos al avance de cada fase del proyecto.
El presupuesto del proyecto no debe exceder lo presentado en la propuesta	
SUPUESTOS DEL PROYECTO	
INTERNOS DE LA ORGANIZACION	AMBIENTALES O EXTERNOS DE LA ORGANIZACION
Se deberá contratar coaching o especialistas en el tema de auditoria de obras públicas para el desarrollo de las charlas informativas.	Se coordinara con el cliente las fechas y hora de las charlas.
	El cliente se encargará de seleccionar al personal que participará en las charlas informativas.

6. ANEXO 6: DOCUMENTACION DE REQUISITOS

NECESIDAD DE NEGOCIO U OPORTUNIDAD A APROVECHAR			
Obtener mayores ingresos para la empresa.			
OBJETIVOS DEL NEGOCIO Y DEL PROYECTO			
<ul style="list-style-type: none"> · Cumplir los requerimientos establecidos para la ampliación de la capacidad operativa de la SOA CORNELIO & ASOCIADOS S.R.LDA. para brindar servicios de auditoría de obras públicas al estado” · Concluir con el proyecto en el plazo solicitado por el cliente y con el presupuesto sugerido. 			
REQUISITOS FUNCIONALES			
STAKEHOLDER	PRIORIDAD	REQUERIMIENTOS	
		CODIGO	DESCRIPCION
Cliente	Alto		Que el ambiente de trabajo tenga las mismas características de los ambientes ya existentes.
	Alto		Que la edificación este de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Nacional de Edificaciones y parámetros de la Municipalidad.
	Alto		El organigrama deberá establecer la línea de autoridad, jerarquía e inter relación con los otros órganos de la empresa.
	Alto		Procesos deben ser consecuentes con guía de auditoria de obras públicas de la Contraloría General de la Republica.
	Alto		Que la capacitación deberá tener como mínimo 10 horas lectivas.
REQUISITOS NO FUNCIONALES			
STAKEHOLDER	PRIORIDAD	REQUERIMIENTOS	
		CODIGO	DESCRIPCION
Patrocinador	Alto		El Proyecto debe ejecutarse dentro del presupuesto asignado y dentro del tiempo previsto
REQUISITOS DE CALIDAD			
STAKEHOLDER	PRIORIDAD	REQUERIMIENTOS	
		CODIGO	DESCRIPCION
Patrocinador	Alto		La satisfacción del cliente del producto recibido debe ser del 95%
CRITERIOS DE ACEPTACION			
CONCEPTOS		CRITERIOS DE ACEPTACION	
TECNICOS		Que la edificación este de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Nacional de Edificaciones y parámetros de la Municipalidad. Los procesos deben ser consecuentes con guía de auditoria de obras públicas de la Contraloría General de la Republica.	
CALIDAD		Se debe lograr la satisfacción del cliente a un nivel de 80%.	
ADMINISTRATIVOS		La aprobación de todos los entregables del proyecto está a cargo de la Gerencia General de la empresa.	

COMERCIALES	Cumplir los acuerdos del Contrato.
REGLAS DEL NEGOCIO	
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación constante entre el equipo de proyecto, respecto a la ejecución del proyecto. - Emitir informes periódicos del rendimiento del proyecto, y tomar acciones correctivas de ser el caso. 	
IMPACTOS EN OTRAS AREAS ORGANIZACIONALES	
- Ninguno.	
IMPACTOS EN OTRAS ENTIDADES	
- Ninguno.	
REQUISITOS DE SOPORTE Y ENTRENAMIENTO	
- A los participantes de la capacitación se les permitirá realizar consultas por medio de correo y/o teléfono.	
SUPUESTOS RELATIVOS A REQUISITOS	
<ul style="list-style-type: none"> - El cliente no cambiará las fechas programadas. - Se cuenta con el personal y el material de los cursos ofrecidos en el Programa de Capacitación. 	
RESTRICCIONES RELATIVOS A REQUISITOS	
<ul style="list-style-type: none"> - El dictado de cada curso incluye un mínimo de 10 horas lectivas. - El pago del servicio está sujeto a la aprobación de los Informes Mensuales. 	

7. ANEXO 7: EDT DEL PROYECTO



8. ANEXO 8: DICCIONARIO EDT

ENTREGABLE	ACTIVIDADES	DESCRIPCION
AREA DE TRABAJO HABILITADO	ARQUITECTURA	ESTE ACTIVIDAD COMPRENDERA: <ul style="list-style-type: none"> • SUMINISTRO Y COLOCACION DE PISOS • TARRAJEO Y ENLUCIDO DE MUROS Y VANOS DE VENTANAS Y PUERTAS • PINTADO • SUMINISTRO Y COLOCACION DE PUERTAS Y VENTANAS
	INSTALACIONES ELECTRICAS	ESTE ACTIVIDAD COMPRENDERA: <ul style="list-style-type: none"> • INSTALACION DE PUNTOS DE LUZ, TOMACORRIENTES E INTERRUPTORES • INSTALACIONES DE RED DE DATA Y CABLE
	INSTALACIONES SANITARIAS	ESTE ACTIVIDAD COMPRENDERA: <ul style="list-style-type: none"> • INSTALACION DE SANITARIOS • INSTALACION DE GRIFERIA
RESTRUCTURACION DE LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA	ESTE ACTIVIDAD COMPRENDERA: <ul style="list-style-type: none"> • ELABORACION DE INSTRUCTIVO • APROBACION DE INSTRUCTIVO • DIFUSION Y CONOCIMIENTO AL PERSONAL 	
ELABORACIÓN DE COMPENDIOS O INSTRUCTIVOS SOBRE PROCESOS DE AUDITORIA.	ESTE ACTIVIDAD COMPRENDERA: <ul style="list-style-type: none"> • ELABORACION DE MAPRO Y MOF • CHARLAS INFORMATIVAS 	
TRAMITES ADMINISTRATIVOS	ESTE ACTIVIDAD COMPRENDERA: <ul style="list-style-type: none"> • GESTIONAR LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO • GESTIONAR INSCRIPCION SUNAT • GESTIONAR INSCRIPCION EN LA CGR 	

9. ANEXO 9: LISTA DE ACTIVIDADES

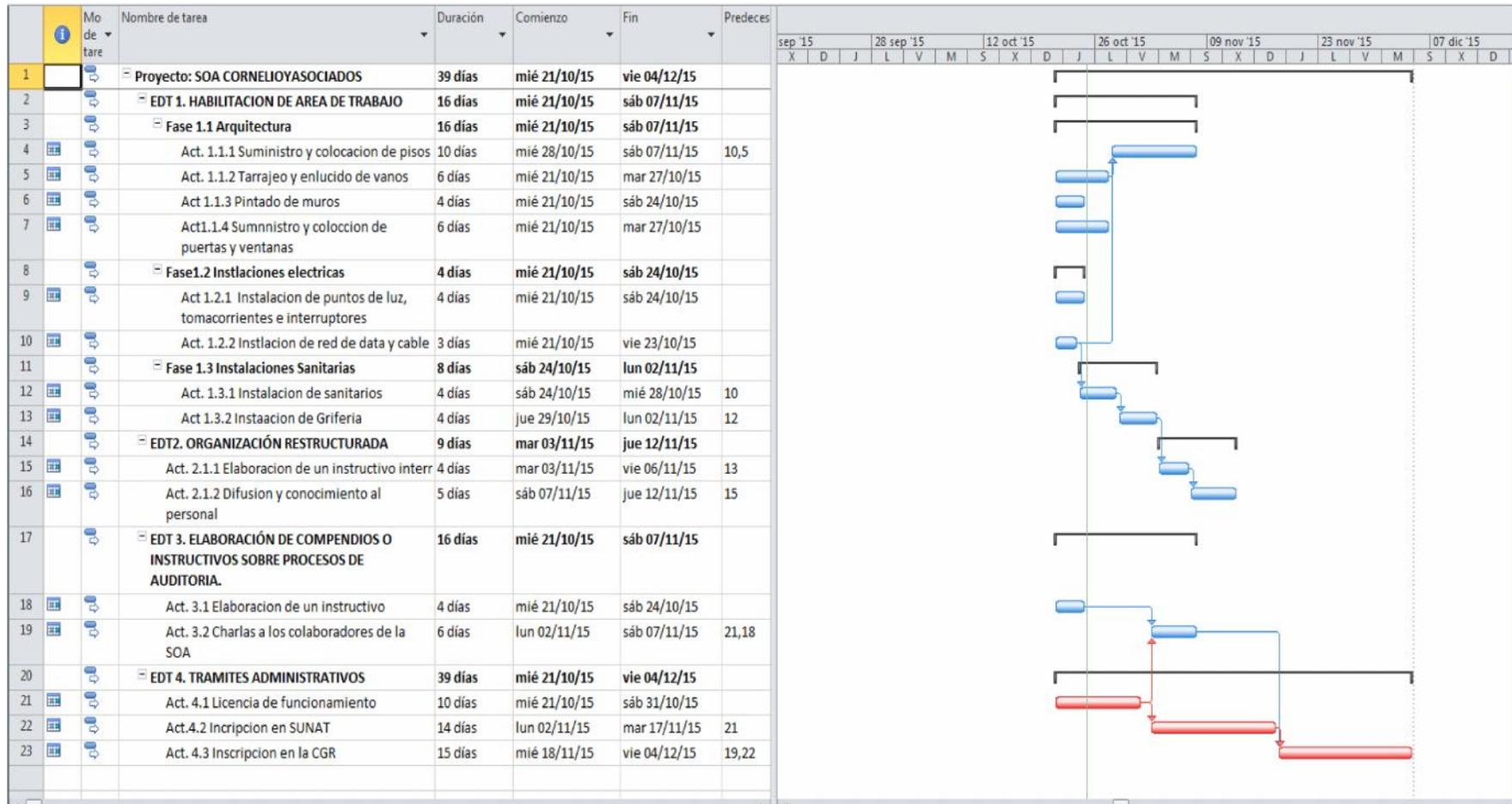
ENTREGABLE	PAQUETE DE ACTIVIDADES		ACTIVIDAD DEL PAQUETE		SECUENCIAMIENTO DE ACTIVIDADES DENTRO DEL PAQUETE
	COD	NOMBRE	COD	NOMBRE	
AREA DE TRABAJO HABILITADO	1.1	ARQUITECTURA	1.1.A01	SUMINISTRO Y COLOCACION DE PISOS	<pre> graph TD A(1.1.A01) --> B(1.1.A02) B --> C(1.1.A03) C --> D(1.1.A04) </pre>
			1.1.A02	TARRAJEO Y ENLUCIDO DE MUROS Y VANOS DE VENTANAS Y PUERTAS	
			1.1.A03	PINTADO	
			1.1.A04	SUMINISTRO Y COLOCACION DE PUERTAS Y VENTANAS	
	1.2	INSTALACIONES ELECTRICAS	1.2.A01	INSTALACION DE PUNTOS DE LUZ, TOMACORRIENTES E INTERRUPTORES	<pre> graph TD A(1.2.A01) B(1.2.A02) </pre>
			1.2.A02	INSTALACIONES DE RED DE DATA Y CABLE	
	1.3	INSTALACIONES SANITARIAS	1.3.A01	INSTALACION DE SANITARIOS	<pre> graph TD A(1.3.A01) B(1.3.A02) </pre>
			1.3.A02	INSTALACION DE GRIFERIA	

RESTRUCTURACION DE LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA	2.1	ELABORACION DE INSTRUCTIVO	2.1.A01	ELABORACION DE INSTRUCTIVO	<pre> graph TD A(2.1.A01) --> B(2.1.A02) B --> C(2.2.A01) </pre>
			2.1.A02	APROBACION DE INSTRUCTIVO	
	2.2	DIFUSION Y CONOCIMIENTO AL PERSONAL	2.2.A01	DIFUSION Y CONOCIMIENTO AL PERSONAL	
ELABORACIÓN DE COMPENDIOS O INSTRUCTIVOS SOBRE PROCESOS DE AUDITORIA.	3.1	ELABORACION DE COMPENDIOS	3.1.A01	ELABORACION DE MAPRO Y MOF	<pre> graph TD A(3.1.A01) </pre>
	3.2	CHARLAS INFORMATIVAS	3.2.A01	CHARLAS INFORMATIVAS	<pre> graph TD A(3.2.A01) </pre>
TRAMITES ADMINISTRATIVOS	4.1	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	4.1.A01	GESTIONAR LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	<pre> graph TD A(4.1.A01) --> B(4.2.A01) B --> C(4.3.A01) </pre>
	4.2	INSCRIPCION SUNAT	4.2.A01	GESTIONAR INSCRIPCION SUNAT	
	4.3	INSCRIPCION CONTRALORIA GENERAL REPUBLICA	4.3.A01	GESTIONAR INSCRIPCION EN LA CGR	

10. ANEXO 10: ESTIMACION DE RECURSOS Y DURACIONES

ENTREGABLE	PAQUETE DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	DURACION
AREA DE TRABAJO HABILITADO	ARQUITECTURA	SUMINISTRO Y COLOCACION DE PISOS	10 días
		TARRAJEO Y ENLUCIDO DE MUROS Y VANOS	6 días
		PINTADO	4 días
		SUMINISTRO Y COLOCACION DE PUERTAS Y VENTANAS	6 días
	INSTALACIONES ELECTRICAS	INSTALACION DE PUNTOS DE LUZ, TOMACORRIENTES E INTERRUPTORES	4 días
		INSTALACION DE RED DE DATA Y CABLE.	3 días
	INSTALACIONES SANITARIAS	INSTALACION DE SANITARIOS	4 días
		INSTALACION DE GRIFERIA	4 días
REESTRUCTURACION DE LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA	ELABORACION DE INSTRUCTIVO	ELABORACION DE INSTRUCTIVO	4 días
	DIFUSION Y CONOCIMIENTO AL PERSONAL	DIFUSION Y CONOCIMIENTO AL PERSONAL	5 días
ELABORACIÓN DE COMPENDIOS O INSTRUCTIVOS SOBRE PROCESOS DE AUDITORIA.	ELABORACION DE INSTRUCTIVO	ELABORACION DE INSTRUCTIVO	4 días
	CHARLAS A LOS COLABORADORES	CHARLAS A LOS COLABORADORES	6 días
TRAMITES ADMINISTRATIVOS	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	GESTIONAR LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	10 días
	INSCRIPCION SUNAT	GESTIONAR INSCRIPCION SUNAT	14 días
	INSCRIPCION CONTRALORIA GENERAL REPUBLICA	GESTIONAR INSCRIPCION EN LA CGR	15 días

11. ANEXO 11: CRONOGRAMA DEL PROYECTO



13. ANEXO 13: PRESUPUESTO DE OBRA

PRESUPUESTO DE OBRA						
N°	ACTIVIDAD	UU	CANTIDAD	P.UNITARIO	P.PARCIAL	TOTAL
1.0	ARQUITECTURA					6627.50
1.1	SUMINISTRO Y COLOCACION DE PISOS	M2	60.60	50.00	3030.00	
1.2	TARRAJEO Y ENLUCIDO DE MUROS Y VANOS	MI	54.70	25.00	1367.50	
1.3	PINTADO	M2	124.00	5.00	620.00	
1.4	SUMINISTRO Y COLOCACION DE PUERTAS	UU	4.00	290.00	1160.00	
1.5	SUMINISTRO Y COLOCACION DE VENTANAS	UU	3.00	150.00	450.00	
2.0	INSTALACIONES SANITARIAS					100.00
2.1	INSTALACION DE SANITARIOS	GLB	1.00	50.00	50.00	
2.2	INSTALACION DE GRIFERIA	GLB	1.00	50.00	50.00	
3.0	INSTALACIONES ELECTRICAS					313.50
3.1	INSTALACION DE PUNTOS DE LUZ, TOMACORRIENTES E INTERRUPTORES	ML	120.00	0.80	96.00	
3.2	INSTALACION DE RED DE DATA Y CABLE	ML	145.00	1.50	217.50	
4.0	REESTRUCTURACION DE LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA					650.00
4.1	ELABORACION DE INSTRUCTIVO	GLB	1.00	300.00	300.00	
4.2	DIFUSION Y CONOCIMIENTO AL PERSONAL	N° EVENTOS	1.00	350.00	350.00	
5.0	ELABORACIÓN DE COMPENDIOS O INSTRUCTIVOS SOBRE PROCESOS					650.00
5.1	ELABORACION DE INSTRUCTIVO	GLB	1.00	300.00	300.00	
5.2	CHARLAS A LOS COLABORADORES	N° EVENTOS	1.00	350.00	350.00	
6.0	TRAMITES ADMINISTRATIVOS					3800.00
6.1	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	GLB	1.00	500.00	500.00	
6.2	INSCRIPCION SUNAT	GLB	1.00	800.00	800.00	
6.3	INSCRIPCION CONTRALORIA GENERAL REPUBLICA	GLB	1.00	2500.00	2500.00	12141.00

14. ANEXO 14: CURVA “S”

15. ANEXO 15: PLAN DE GESTION DE CALIDAD

POLITICA DE CALIDAD DEL PROYECTO		
Este proyecto debe cumplir con los requisitos de calidad, es decir acabar dentro del tiempo y el presupuesto planificados, y también debe cumplir con los requisitos de calidad del Cliente.		
LINEA BASE DE CALIDAD DEL PROYECTO		
FACTOR DE CALIDAD RELEVANTE	FRECUENCIA Y MOMENTO DE MEDICION	FRECUENCIA Y MOMENTO DE REPORTE
Performance del Proyecto	Frecuencia, semanal Medición, lunes en la mañana	Frecuencia, semanal Reporte, lunes en la tarde
PLAN DE MEJORA DE PROCESOS		
Cada vez que se deba mejorar un proceso se seguirán los siguientes pasos:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Delimitar el proceso 2. Determinar la oportunidad de mejora 3. Tomar información sobre el proceso 4. Analizar la información levantada 5. Definir las acciones correctivas para mejorar el proceso 6. Aplicar las acciones correctivas 7. Verificar si las acciones correctivas han sido efectivas 8. Estandarizar las mejoras logradas para hacerlas parte del proceso 		

MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CALIDAD		
PAQUET DE TRABAJO	ESTANDAR O NORMA DE CALIDAD APLICABLE	ACTIVIDADES DE CONTROL
ARQUITECTURA	Expediente técnico	Aprobación por el Project Manager y sponsor
INSTALACIONES ELECTRICAS	Expediente técnico	Aprobación por el Project Manager y sponsor
INSTALACIONES SANITARIAS	Expediente técnico	Aprobación por el Project Manager y sponsor
ELABORACION DE INSTRUCTIVO	Normas y disposiciones vigentes de la CGR	Aprobación por el Project Manager y sponsor
DIFUSION Y CONOCIMIENTO AL PERSONAL	Nivel de 95 % de aceptación.	Encuestas de satisfacción
LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	Licencia estándar	Aprobación por el Project Manager y sponsor
INSCRIPCION SUNAT	Licencia estándar	Aprobación por el Project Manager y sponsor
INSCRIPCION CONTRALORIA GENERAL REPUBLICA	Licencia estándar	Aprobación por el Project Manager y sponsor

ROLES PARA LA GESTION DE CALIDAD	
ROL N° 01 SPONSOR	Responsable ejecutivo y final por la calidad del proyecto
ROL N°02 PROJECT MANAGER	Gestionar operativamente la calidad

PROCESOS DE GESTION DE LA CALIDAD	
ENFOQUE DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	<p>El aseguramiento de calidad se hará monitoreando continuamente la performance del trabajo, los resultados del control de calidad, y sobre todo las métricas.</p> <p>De esta manera se descubrirá tempranamente cualquier necesidad de cambio. Los resultados se formalizarán como solicitudes de cambio y/o acciones correctivas/preventivas. Asimismo se verificará que dichas solicitudes de cambio, y/o acciones correctivas/preventivas se hayan ejecutado y hayan sido efectivas</p>
ENFOQUE DE CONTROL DE LA CALIDAD	<p>El control de calidad se ejecutara revisando los entregables para ver si están conformes o no. Los resultados de estas mediciones se consolidarán y se enviarán al proceso de aseguramiento de calidad Asimismo en este proceso se hará la medición de las métricas y se informarán al proceso de aseguramiento de calidad.</p> <p>Los entregables que han sido reprocesados se volverán a revisar para verificar si ya se han vuelto conformes</p> <p>Para los defectos detectados se tratará de detectar las causas raíces de los defectos para eliminar las fuentes del error, los resultados y conclusiones se formalizarán como solicitudes de cambio y/o acciones correctivas/preventivas</p>

16. ANEXO 16: DESCRIPCION DE ROLES

NOMBRE DEL ROL
SPONSOR
OBJETIVOS DEL ROL
Es el principal interesado en el éxito del proyecto, y por tanto la persona que apoya, soporta, y defiende el proyecto.
RESPONSABILIDADES
Según matriz de responsabilidades.
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Firmar el Contrato del Servicio. • Iniciar el proyecto. • Aprobar la planificación del proyecto. • Monitorear el estado general del proyecto. • Cerrar el proyecto y el Contrato del Servicio. • Gestionar el Control de Cambios del proyecto. • Gestionar los temas contractuales con el Cliente. • Asignar recursos al proyecto. • Designar y empoderar al Project Manager. • Ayudar en la solución de problemas y superación de obstáculos del proyecto.
NIVELES DE AUTORIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Decide sobre recursos humanos y materiales asignados al proyecto. • Decide sobre modificaciones a las líneas base del proyecto. • Decide sobre planes y programas del proyecto.
SUPERVISA A:
Project Manager

NOMBRE DEL ROL
PROJECT MANAGER
OBJETIVOS DEL ROL
Es la persona que gestiona el proyecto, es el principal responsable por el éxito del proyecto, y por tanto la persona que asume el liderazgo y la administración de los recursos del proyecto para lograr los objetivos fijados por el Sponsor.
RESPONSABILIDADES
Según matriz de responsabilidades.
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar al Sponsor a iniciar el proyecto. • Planificar el proyecto. • Ejecutar el proyecto. • Controlar el proyecto. • Cerrar el proyecto. • Ayudar a Gestionar el Control de Cambios del proyecto. • Ayudar a Gestionar los temas contractuales con el Cliente. • Gestionar los recursos del proyecto. • Solucionar problemas y superar los obstáculos del proyecto.
NIVELES DE AUTORIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Decide sobre la programación detallada de los recursos humanos y

materiales asignados al <ul style="list-style-type: none"> • proyecto. • Decide sobre la información y los entregables del proyecto. • Decide sobre los proveedores y contratos del proyecto, siempre y cuando no excedan lo • presupuestado.
REPORTA A A:
Sponsor
SUPERVISA A:
Ingeniero, Auditor y Administrativo

NOMBRE DEL ROL
INGENIERIO
OBJETIVOS DEL ROL
Es la persona que gestiona el entregable: Área de trabajo habilitada.
RESPONSABILIDADES
Según matriz de responsabilidades.
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Suministro y colocación de pisos. • Tarrajeo y enlucido de muros y vanos de ventana y puertas. • Pintado. • Suministro y colocación de puertas y ventanas. • Instalación de puntos de luz, tomacorrientes e interruptores. • Instalación de red de data. • Instalación de Sanitarios. • Instalación de grifería.
NIVELES DE AUTORIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Decide sobre la programación detallada de los recursos humanos y materiales asignados a la Habilitación del área de trabajo.
REPORTA A A:
Project Manager
SUPERVISA A:
Equipo de trabajo.

NOMBRE DEL ROL
AUDITOR DE OBRA PUBLICAS
OBJETIVOS DEL ROL
Es la persona que gestiona el entregable: Reestructuración de la organización de la empresa y la elaboración de compendios sobre procesos de auditoría.
RESPONSABILIDADES
Según matriz de responsabilidades.
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de nuevo organigrama de la SOA CORNELIO&ASOCIADOS • Difusión y conocimiento al personal • Elaboración de compendios (MOF, MAPRO) • Brindar charlas informativas.
NIVELES DE AUTORIDAD

<ul style="list-style-type: none"> Decide sobre la programación detallada de los recursos humanos y materiales designados a los entregables bajo su responsabilidad.
REPORTA A A:
Project Manager
SUPERVISA A:
Equipo de trabajo.

NOMBRE DEL ROL
ADMINISTRATIVO
OBJETIVOS DEL ROL
Es la persona que gestiona el entregable: Trámites administrativos diversos.
RESPONSABILIDADES
Según matriz de responsabilidades.
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> Gestionar licencia de funcionamiento. Gestionar inscripción SUNAT. Gestionar inscripción en la CGR.
NIVELES DE AUTORIDAD
<ul style="list-style-type: none"> Decide sobre la programación detallada de los recursos humanos y materiales asignados a los entregables bajo su responsabilidad.
REPORTA A A:
Project Manager
SUPERVISA A:
Equipo de trabajo.

17. ANEXO 17: MATRIZ DE ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES

ENTREGABLE	PAQUETE DE ACTIVIDADES NOMBRE	ACTIVIDAD DEL PAQUETE NOMBRE	SP	PM	ING	AOP	ADM
AREA DE TRABAJO HABILITADO	ARQUITECTURA	SUMINISTRO Y COLOCACION DE PISOS	R	A	P		
		TARRAJEO Y ENLUCIDO DE MUROS Y VANOS DE VENTANAS Y PUERTAS	R	A	P		
		PINTADO	R	A	P		
		SUMINISTRO Y COLOCACION DE PUERTAS Y VENTANAS	R	A	P		
	INSTALACIONES ELECTRICAS	INSTALACION DE PUNTOS DE LUZ, TOMACORRIENTES E INTERRUPTORES	R	A	P		
		INSTALACIONES DE RED DE DATA Y CABLE	R	A	P		
	INSTALACIONES SANITARIAS	INSTALACION DE SANITARIOS	R	A	P		
		INSTALACION DE GRIFERIA	R	A	P		
RESTRUCTURACION DE LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA	ELABORACION DE INSTRUCTIVO	ELABORACION DE INSTRUCTIVO	R	A		P	
		APROBACION DE INSTRUCTIVO	R	A		P	
	DIFUSION Y CONOCIMIENTO AL PERSONAL	DIFUSION Y CONOCIMIENTO AL PERSONAL	R	A		P	
ELABORACIÓN DE COMPENDIOS O INSTRUCTIVOS SOBRE PROCESOS DE AUDITORIA.	ELABORACION DE COMPENDIOS	ELABORACION DE MAPRO Y MOF	R	A		P	
	CHARLAS INFORMATIVAS	CHARLAS INFORMATIVAS	R	A		P	
TRAMITES ADMINISTRATIVOS	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	GESTIONAR LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	R	A			P
	INSCRIPCION SUNAT	GESTIONAR INSCRIPCION SUNAT	R	A			P
	INSCRIPCION CONTRALORIA GENERAL REPUBLICA	GESTIONAR INSCRIPCION EN LA CGR	R	A			P

R= REVISAR

A= APROBAR

P = PARTICI

18. ANEXO 18: PLAN DE GESTIÓN DE LA CONFIGURACIÓN

ROLES DE LA GESTION DE CONFIGURACION		
NOMBRE DEL ROL	RESPONSABILIDADES	NIVELES DE AUTORIDAD
Project Manager	Supervisar el funcionamiento de la Gestión de la Configuración.	Toda autoridad sobre el proyecto y sus funciones
Gestor de configuración	Ejecutar todas las tareas de la Gestión de configuración	Autoridad para operar las funciones de Gestión de la Configuración
Inspector de aseguramiento de calidad	Auditar la gestión de la configuración	Auditar la Gestión de la configuración según indique el Project Manager.
Miembros del Equipo del Proyecto	Consultar la información de Gestión de la Configuración según sus niveles de autoridad	Depende de cada miembro, se especifica para cada elemento de configuración.

PLAN DE DOCUMENTACION						
DOCUMENTOS	FORMATO	ACCESO RAPIDO NECESARIO	DISPONIBILIDAD AMPLIA NECESARIA	SEGURIDAD DE ACCESO	RECUPERACION DE INFORMACION	RETENCION DE INFORMACION
Acta de constitución	Electrónico	On-line	A todos los interesados	Modificación restringida	Almacenamiento secundario	Durante todo el proyecto
Plan del proyecto	Electrónico	On-line	A todos los interesados	Modificación restringida	Almacenamiento secundario	Durante todo el proyecto
Informes de rendimiento del proyecto	Electrónico	On-line	A todos los interesados	Modificación restringida	Almacenamiento secundario	Durante todo el proyecto
Solicitud de cambio	Electrónico	On-line	A todos los interesados	Modificación restringida	Almacenamiento secundario	Durante todo el proyecto
Control de solicitud de cambio	Electrónico	On-line	A todos los interesados	Modificación restringida	Almacenamiento secundario	Durante todo el proyecto
Informe de cierre del proyecto	Electrónico	On-line	A todos los interesados	Modificación restringida	Almacenamiento secundario	Durante todo el proyecto

ITEMS DE CONFIGURACION		
CODIGO DE ITEM	NOMBRE DE ITEM	OBS
1.1	Arquitectura	
1.2	Instalaciones eléctricas	
1.3	Instalaciones Sanitarias	
4.1	Licencia de funcionamiento	
4.3	Inscripción en la contraloría general de la Republica.	
VERIFICACION Y AUDITORIAS DE CONFIGURACION		
Las verificaciones y auditorías de la integridad de la configuración serán rutinarias, realizadas por el Inspector de Aseguramiento de Calidad y donde se comprobará: Integridad de la información de los elementos de configuración.		

19. ANEXO 19: SOLICITUD DE CAMBIO APROBADA

SOLICITUD DE CAMBIO N° 01

TIPO DE CAMBIO REQUERIDO			
Acción correctiva	X	Reparación por defecto	
Acción preventiva		Cambio en el plan de proyecto	
DEFINICION DEL PROBLEMA			
La capacitación durara más días de lo previsto por falta de material didáctico y disponibilidad de aulas.			
DESCRIPCION DETALLADA DEL CAMBIO SOLICITADO			
Se solicita se ejecute una ampliación del cronograma del proyecto para poder realizar la capacitación respectiva.			
RAZON POR LA QUE SE SOLICITA EL CAMBIO			
Para poder cumplir con la entrega del proyecto.			
EFFECTOS EN EL PROYECTO			
EN EL CORTO PLAZO		EN EL LARGO PLAZO	
Ampliación de la fecha fin del proyecto			
EFFECTOS EN OTROS PROYECTOS, PROGRAMAS, PORTAFOLIOS U OPERACIONES			
Ninguno			
EFFECTOS EXTRAEMPRESARIASLES EN CLIENTES, MERCADOS, PROVEEDORES, GOBIERNO, ETC			
Ninguno			
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS ADICIONALES			
Ninguno			
REVISION DEL COMITÉ DE CONTROL DE CAMBIOS			
FECHA DE REVISION	06 de Diciembre		
EFFECTUADO POR	CVG		
RESULTADO DE LA REVISION	Aprobada		
OBSERVACIONES ESPECIALES	Ninguna		

SOLICITUD DE CAMBIO N° 02

TIPO DE CAMBIO REQUERIDO			
Acción correctiva	x	Reparación por defecto	
Acción preventiva		Cambio en el plan de proyecto	
DEFINICION DEL PROBLEMA			
Aun no se ha terminado con la capacitación al personal por problemas de salud de los instructores			
DESCRIPCION DETALLADA DEL CAMBIO SOLICITADO			
Reestructuración del programa de capacitación			
RAZON POR LA QUE SE SOLICITA EL CAMBIO			
Para terminar el proyecto dentro de los plazos			
EFFECTOS EN EL PROYECTO			
EN EL CORTO PLAZO		EN EL LARGO PLAZO	
Ampliación de la fecha fin del proyecto			
EFFECTOS EN OTROS PROYECTOS, PROGRAMAS, PORTAFOLIOS U OPERACIONES			
Ninguno			
EFFECTOS EXTRAEMPRESARIASLES EN CLIENTES, MERCADOS, PROVEEDORES, GOBIERNO, ETC			
Ninguno			
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS ADICIONALES			
La reprogramación del curso solo se realizara para la última sesión la cual es la única pendiente.			
REVISION DEL COMITÉ DE CONTROL DE CAMBIOS			
FECHA DE REVISION	05 diciembre 2015		
EFFECTUADO POR	CVG		
RESULTADO DE REVISION	Aprobada		
OBSERVACIONES ESPECIALES	Ninguna		

20. ANEXO 20: REGISTRO DE CONTROL DE CAMBIOS

REGISTRO DE CONTROL DE CAMBIOS

N°	Fecha de solicitud	Descripción de Solicitud de Cambio	Nombre u organización solicitante	Severidad	Disposición	Fecha de disposición	Fecha de implementación
01	05 dic 15	Ampliación del plazo de capacitación	JCB CONSULTORES	1	APROBADA	05 DIC	06 DIC
02	06 dic 15	Reestructuración del programa de capacitación	JCB CONSULTORES	1	APROBADA	06 DIC	07 DIC

22. ANEXO 22: SEGUIMIENTO AL ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

DATOS DEL ENTREGABLE INSPECCIONADO				
ENTREGABLE		PAQUETE DE TRABAJO		
HABILITACION DE INSTALACIONES		INSTALACIONES SANITARIAS Y ELECTRICAS		
ELABORADO POR				
CVG				
ESTANDAR, NORMA O ESPECIFICACION PARA REALIZAR LA INSPECCION				
LSITA DE VERIFICACION				
DATOS DE LA INSPECCION				
OBJETIVO DE LA INSPECCION				
VERIFICAR EL FUNCIONAMIENTO Y ESTADO DE LOS AMBIENTES.				
GRUPO DE INSPECCION				
PERSONA		ROL DURANTE LA INSPECCION		
JCA		SUPERVISOR		
MODO DE INSPECCION				
METODO	FECHA	LUGAR	HORARIO	OBSERVACIONES
LISTA DE VERIFICACION	15/11/15	AMBIENTES NUEVOS HABILITADOS	3:00 PM	SIN NOVEDAD
RESULTADOS DE LA INSPECCION	CONFORME		NO CONFORME	X
LISTA DE DEFECTOS A CORREGIR O MEJORAS A REALIZAR	RESPONSABLE	FECHA REQUERIDA	OBSERVACIONES	
FUGA DE AGUA EN SANITARIOS	SAVEGA	20/11/15		
OBSERVACIONES COMPLEMENTARIAS				
Los resultados de la Lista de Verificación de Ambientes, Equipos e Instalaciones es enviada al Equipo del Proyecto, y al Proveedor del servicio de laboratorio al día siguiente de efectuada la sesión				
DOCUMENTOS ADJUNTOS				
Lista de Verificación de Ambientes, equipos e instalaciones				

23. ANEXO 23: SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO

ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO			
1. SITUACION ACTUAL DEL ALCANCE			
INDICADOR	FORMULA	CALCULO	RESULTADO
% AVANCE REAL	EV/BAC	11308/12141	93.13%
% AVANCE PLANIFICADO	PV/BAC	11475/12141	94.51%
REPORTE DE PROGRESO			
1. ALCANCE DEL PERIODO			
INDICADOR	FORMULA	CALCULO	RESULTADO
% DE AVANCE PLANIFICADO DE PERIODO	(PV/BAC)-(PV/BAC)	(11475/12141)-(6011/12141)	45.00%
% DE AVANCE REAL DEL PERIODO	(EV/BAC)-(EV/BAC)	(11308/12141)-(5645/12141)	46.64%
REPORTE DE PROGRESO			
ESTADO ACTUAL DE PROBLEMAS Y RIESGOS			
TRABAJO TERMINADO DURANTE EL PERIODO			
REPORTE AL 31 DE NOVIEMBRE. SE TERMINARON LA ELABORACION DE LOS COMPENDIOS INSTRUCTIVOS Y SE ENCUENTRA EN LA FASE ADMINISTRATIVA.			
TRABAJO A SER REALIZADO EN EL SIGUIENTE PERIODO			
SE CONTINUARA GESTIONANDO LOS PERMISOS Y LICENCIAS CORRESPONDIENTES.			
RESUMEN DE CAMBIOS APROBADOS DURANTE EL PERIODO			
RESULTADO DE ANALISIS Y VARIACIONES			

ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO			
2. EFICIENCIA DEL CRONOGRAMA			
INDICADOR	FORMULA	CALCULO	RESULTADO
SV (VARIACION CRONOGRAMA)	EV-PV	11308-11475	\$-167
SPI (INDICE RENDIMIENTO DE CRONOGRAMA)	EV/PV	11308/11475	0.98
4. EFICIENCIA DEL CRONOGRAMA EN EL PERIODO			
INDICADOR	FORMULA	CALCULO	RESULTADO
SV DEL PERIODO	(EV-EV)-(PV-PV)	(11308-5645)-(11475-6011)	\$199
SPI DEL PERIODO	(EV-EV)/(PV-PV)	(11308-5645)/(11475-6011)	1.03
PRONOSTICO DEL TIEMPO			
FORMULA			
$\text{TIEMPO UTILIZADO} + \left[\frac{\text{TIEMPO TOTAL PLANEADO} - \text{TIEMPO UTILIZADO}}{\text{SPI}} \right] \div \text{SPI} =$		40+(44-40X0.98)/0.98= 44 dias	
FECHA DE TRMINO PLANIFIACDA		04 de Diciembre	
FECHA DE TERMINO PRONOSTICADA		08 de Diciembre	

24. ANEXO 24: MÉTRICAS DEL PROYECTO

METRICA DE CALIDAD	
PROYECTO	X
FACTOR DE CALIDAD RELEVANTE	
Performance del proyecto	
DEFINICION DEL FACTOR DE CALIDAD	
<p>La performance del proyecto se define como el cumplimiento del presupuesto y plazo del proyecto.</p> <p>Este factor de calidad es relevante pues permitirá al equipo del proyecto lograr el margen de utilidad que ha sido calculado para el proyecto. Caso contrario el proyecto podría no generar utilidades o más aun, podría generar pérdidas. El funcionamiento del presupuesto garantiza que se obtenga la utilidad prevista.</p>	
PROPOSITO DE LA MÉTRICA	
Se desarrolla para monitorear el rendimiento del proyecto a lo largo de su ejecución de manera que en el caso de producirse desviaciones, las acciones de corrección se adopten oportunamente.	
DEFINICION OPERACIONAL	
METODO DE MEDICION	
<p>En base a observaciones e informes, se recabara información de avances reales, valor ganado, fechas de inicio y fin real, trabajo real y costo real.</p> <p>El MS Project calculara los índices CPI y SPI</p> <p>Estos índices se trasladaran a los informes.</p>	
RESULTADO DESEADO	
<p>Para el CPI se desea un valor no menor que 1</p> <p>Para el SPI se desea un valor no mayor que 1</p>	
ENLACE CON OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	
El cumplimiento de estas métricas es indispensable para poder obtener la utilidad deseada.	
RESPONSABLE DEL FACTOR DE CALIDAD	
El Project manager es el responsable en primera instancia.	

25. ANEXO 25: ACTA DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO

DECLARACION DE LA ACEPTACIÓN FORMAL
<p>Por la presente se deje constancia que la SOA CORNELIO Y ASOCIADOS ha recibido el proyecto “AMPLIACION DE LA CAPACIDAD OPERATIVA DE LA SOA CORNELIO & ASOCIADOS S.R.Lda. PARA BRINDAR SERVICIOS DE AUDITORIA DE OBRAS PÚBLICAS AL ESTADO EN LA CIUDAD DE LIMA DURANTE EL AÑO FISCAL 2015., el cual ha sido culminado exitosamente.</p> <p>El proyecto contenía la entrega de los siguientes entregables:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Habilitación del área de trabajo. (Arquitectura, Instalaciones eléctricas, Instalaciones Sanitarias). Ambiente acondicionado de acuerdo a las necesidades del nuevo servicio. – Organización reestructurada. Nueva organización aprobada por el cliente – Elaboración de Compendios o instructivos sobre procesos de auditoria. Confección del MAPRO y MOF del nuevo servicio que se está brindando. – Trámites administrativos y municipales. Licencia de funcionamiento, inscripción en la SUNAT, inscripción en la CGR.
OBSERVACIONES ADICIONALES
No hay observaciones adicionales.
ACEPTADOR POR
NOMBRE DEL CLIENTE, SPONSOR U OTRO FUNCIONARIO
BETTY CORNELIO CUYA
CARLOS SALOMON VELI GALINDO

26. ANEXO 26: CHECKLIST DE CIERRE DE PROYETO

¿SE HAN ACEPTADO LOS RESULTDOS DEL PROYECTO?			
OBJETIVOS	ENTREGABLES	REALIZADO A SATISFACCIÓN	OBSERVACIONES
OBTENER ACEPTACIÓN FINAL	APROBACION DOCUMENTADA DE LOS RESULTADOS DEL PROEYCTO	SI	
SATISFACER TODOS LOS EQUERIMIENTOS CONTRACTUALES	DOCUME BNTACION DE ENTREGABLES TERMINADOS Y NO TERMINADOS. ACEPTACION DOCUMENTADA DE QUE LOS TERMINOS DEL CONTRATO HAN SIDO SATISFECHOS	SI	
¿SE HAN LIBERADO LOS RECURSOS DEL PROYECTO?			
EJECUTAR LOS PROCEDIMIENTO ORGANIZACIONALES PARA LIBERR LOS RECURSOS DEL PROYECTO	CRONOGRAMA DE LIBERACION DE RECURSOS EJECUTADOS	SI	
PROPORCIONAR RETROALIMENTACION DE PERFORMANCE A LOS EQUIPOS MIEMBROS DEL EQUIPO	RESULTADOS DE LA RETORALIMENTACION DE LA PERFORMANCE DEL EQUIPO DEL PROYECTO ARCHIVADOS EN LOS FILES PERSONALES	SI	
¿SE HAN MEDIDO Y ANALIZADO LAS PERCEPCIONES DE LOS STAKEHOLDERS DEL PROYECTO?			
ENTREVISTA A LOS STAKEHOLERS DEL PROYECTO	RETORALIMENTACION DE LOS STAKEHOLDERS DOCUMENTADA	SI	
ANALIZAR LOS RESULTADOS DE LA RETROALIMENTACION	ANALISIS DOCUMENTADO	SI	
¿SE HA CERRADO FORMALMENTE EL PROYECTO?			
EJECUTAR LAS ACTIVIDADES DE CIERRE PARA EL PROYECTO	RECONOCIMIENTO FIRMADO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL PROYECTO. DOCUMENTACION DE LAS ACTIVIDADES DE CIERRE	SI	
INFORMAR A GERENCIA SOBRE TODOS LOS PROBLEMAS IMPORTANTES	DOCUMENTACION DE LOS PROBLEMAS IMPORTANTES	SI	
CERRAS TODAS LAS ACTIVIDADES FINAN CIERAS ASOCIADAS CON EL PROYECTO	RETROALIMENTACION DOCUMENTADA DEL DEPZARTAMENTO FINANCIERO SOBR EL CIERRE DEL PROYECTO	SI	

NOTIFICAR A LOS SKATEHOLDERS DEL CIERRE DEL PROYECTO	DOCUMENTO QUE OCMUNICA EL CIERRE DEL PROYETO	SI	
CERRAR TODOS LOS CONTRATOS DEL PROYECTO	CONTRATOS CERRADOS APROPIADAMENTE	SI	
DOCUMENTAR Y PUBLICAR EL APRENDIZAJE DEL PROYECTO	DOCUMENTACION DE LECCIONES APRENDIDAS	SI	
ACTUALIZAR LOS ACTIVOS DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACION	DOCUMENTACION DEL PROYECTO ARCHIVADA.	SI	

27. ANEXO 27: LECCIONES APRENDIDAS

DESCRIPCION DEL ENTREGABLE
El entregable: Elaboración de Compendios escritos sobre Procesos técnicos para desarrollar auditoria de obras públicas, una de sus actividades consiste en Programar charlas informativas complementarias relacionadas a importancia de Auditoria de Obras Públicas las cuales serán evaluadas mediante un control escrito. Los controles de lectura constan de 5 preguntas.
DESCRIPCION DE LAS CAUSAS
Alta probabilidad de desaprobar.- Al tener el control de lectura 5 preguntas, hace que la probabilidad de desaprobar sea alta, pues cada pregunta vale 4 puntos, y basta con que el participante no responda o se equivoque en 3 preguntas para desaprobar el control de lectura. Mínima cantidad de preguntas.- El control de lectura solo comprende el desarrollo de cinco preguntas. Respuestas no claras y sujetas a confusión.- Alguna de las respuestas de las preguntas no cuentan con una fuente de verificación, por lo que las respuestas son sujetas a discusión por los participantes, argumentando que otras alternativas también cumplen con la respuesta de la pregunta.
ACCIONES CORRECTIVAS TOMADAS
El control de lectura será reestructurado, ahora comprenderá 10 preguntas. Para confirmar que la respuesta es única se entregará un solucionario el cual incluirá: la alternativa correcta, y la referencia de donde se elaboró la pregunta.
RAZONAMIENTO DETRÁS DE LAS ACCIONES
La ampliación de la cantidad de preguntas del control de lectura permitirá a los participantes de curso taller tener un mayor rango de opciones, con lo cual la probabilidad de desaprobar se minimiza. Los participantes no están conformes con conocer los resultados del control de lectura en la sesión posterior, por lo que se elaborará el solucionario de los controles de lectura, lo cuales serán entregados al término del control de lectura de la sesión.
RESULTADO OBTENIDOS
Los resultados obtenidos de los controles de lectura han sido satisfactorios, dándose una considerable alza en las notas obtenidas de los participantes de ambos cursos. Los participantes muestran su interés por recibir el solucionario del control de lectura, lo cual en muchos casos lleva a ligeras discusiones entre los grupos por saber cuáles son los resultados obtenidos.
LECCION APRENDIDA
La nueva estructura de los controles de lectura y sus solucionarios serán aplicados para los demás cursos de capacitación de la empresa. Pues los resultados obtenidos en su aplicación han sido satisfactorios

28. ANEXO 28: ACTA DE CIERRE DEL PROYECTO

DECLARACION DE LA ACEPTACIÓN FORMAL
<p>Por medio de la presente acta se deja constancia de la finalización del proyecto “AMPLIACION DE LA CAPACIDAD OPERATIVA DE LA SOA CORNELIO & ASOCIADOS S.R.Lda. PARA BRINDAR SERVICIOS DE AUDITORIA DE OBRAS PÚBLICAS AL ESTADO EN LA CIUDAD DE LIMA DURANTE EL AÑO FISCAL 2015., a cargo de la empresa JCB Consultores SAC iniciado el 21 de Octubre del 2015 y culminado el 04 diciembre del 2015.</p> <p>En este punto se da por concluido el proyecto, por lo que habiendo constatado el SPONSOR, el USUARIO y el JEFE DEL PROYECTO la finalización, entrega y aceptación del proyecto “AMPLIACION DE LA CAPACIDAD OPERATIVA DE LA SOA CORNELIO & ASOCIADOS S.R.Lda. PARA BRINDAR SERVICIOS DE AUDITORIA DE OBRAS PÚBLICAS AL ESTADO EN LA CIUDAD DE LIMA DURANTE EL AÑO FISCAL 2015., se certifica el cierre del proyecto, el cual culmina de manera exitosa.</p> <p>El proyecto contenía la entrega de los siguientes entregables:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Habilitación del área de trabajo. (Arquitectura, Instalaciones eléctricas, Instalaciones Sanitarias). Ambiente acondicionado de acuerdo a las necesidades del nuevo servicio. – Organización reestructurada. Nueva organización aprobada por el cliente – Elaboración de Compendios o instructivos sobre procesos de auditoria. Confección del MAPRO y MOF del nuevo servicio que se está brindando. – Trámites administrativos y municipales. Licencia de funcionamiento, inscripción en la SUNAT, inscripción en la CGR.
OBSERVACIONES ADICIONALES
No hay observaciones adicionales.
ACEPTADOR POR
NOMBRE DEL CLIENTE, SPONSOR U OTRO FUNCIONARIO
CARLOS VELI CORNELIO - GERENTE
CARLOS SALOMON VELI GALINDO – PROJECT MANAGER

29. ANEXO 29: GLOSARIO DE TERMINOS

- 1) Acta de Constitución del Proyecto / Project Charter. Un documento emitido por el iniciador o patrocinador del proyecto que autoriza formalmente la existencia de un proyecto, y le confiere al director de proyectos la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto.
- 2) Activos de los Procesos de la Organización / Organizational Process Assets. Todos o cualquiera de los activos relacionados con los procesos, de todas o alguna de las organizaciones involucradas en el proyecto, que se usan o se pueden usar para ejercer una influencia sobre el éxito del proyecto. Estos activos de los procesos incluyen planes formales e informales, políticas, procedimientos y pautas. Los activos de los

- procesos también incluyen las bases de conocimiento de las organizaciones tales como lecciones aprendidas e información histórica.
- 3) Alcance / Scope. La suma de productos, servicios y resultados que se proporcionarán como un proyecto. Véase también alcance del proyecto y alcance del producto.
 - 4) Alcance del Producto / Product Scope. Los rasgos y funciones que caracterizan a un producto, servicio o resultado.
 - 5) Alcance del Proyecto / Project Scope. El trabajo que debe realizarse para entregar un producto, servicio o resultado con las funciones y características especificadas.
 - 6) Área de Conocimiento de la Dirección de Proyectos / Project Management Knowledge Area. Un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de sus procesos de componentes, prácticas, datos iniciales, resultados, herramientas y técnicas. También conocido como: Área de Conocimiento de la Administración de Proyectos; Área de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos; Área de Conocimiento de la Gestión de Proyectos; o Área de Conocimiento del Gerenciamiento de Proyectos.
 - 7) Área de Conocimiento, Dirección de Proyectos / Knowledge Area, Project Management. Véase Área de Conocimiento de Dirección de Proyectos. También conocido como: Área de Conocimiento, Administración de Proyectos; Área de Conocimiento, Gerencia de Proyectos; Área de conocimiento, Gerenciamiento de Proyectos; o Área de Conocimiento, Gestión de Proyectos.
 - 8) Cambio en el Alcance / Scope Change. Cualquier cambio en el alcance del proyecto. Un cambio en el alcance casi siempre requiere un ajuste en el coste o cronograma del proyecto. También conocido como: Cambio del Alcance.
 - 9) Cambio Solicitado / Requested Change. Una solicitud de cambio formalmente documentada que se presenta para su aprobación al proceso de control integrado de cambios. Compárese con solicitud de cambio aprobada. También conocido como: Solicitud de Cambio.
 - 10) Cerrar Proyecto / Close Project. El proceso de finalizar todas las actividades en todos los grupos de procesos del proyecto para cerrar formalmente el proyecto o una fase de él. También conocido como: Cerrar el Proyecto o Cierre del Proyecto.
 - 11) Ciclo de Vida / Life Cycle. Véase ciclo de vida del proyecto.
 - 12) Ciclo de Vida del Producto / Product Life Cycle. Un conjunto de fases del producto que, generalmente, son secuenciales y sin superposición, cuyos nombres y números son determinados por las necesidades de fabricación y control de la organización. La última fase del ciclo de vida del producto es, generalmente, el deterioro y la muerte del producto. Generalmente, un ciclo de vida del proyecto está contenido dentro de uno o más ciclos de vida del producto.

- 13) Ciclo de Vida del Proyecto / Project Life Cycle. Un conjunto de fases del proyecto que, generalmente son secuenciales, cuyos nombres y números son determinadas por las necesidades de control de la organización u organizaciones involucradas en el proyecto. Un ciclo de vida puede ser documentado con una metodología.
- 14) Cliente / Customer. La persona u organización que usará el producto, servicio o resultado del proyecto. (Véase también usuario).
- 15) Comité de Control de Cambios / Change Control Board (CCB). Un grupo formalmente constituido de interesados responsable de analizar, evaluar, aprobar, retrasar o rechazar cambios al proyecto, y registrar todas las decisiones y recomendaciones.
- 16) Control del Alcance / Scope Control. El proceso de controlar los cambios en el alcance del proyecto.
- 17) Control del Cronograma / Schedule Control. El proceso de controlar los cambios del cronograma del proyecto.
- 18) Control Integrado de Cambios / Integrated Change Control. El proceso de revisar todas las solicitudes de cambio, aprobar los cambios y controlar los cambios a los productos entregables y a los activos de los procesos de la organización.
- 19) Controlar / Control. Comparar el rendimiento real con el rendimiento planificado, analizar las variaciones, calcular las tendencias para realizar mejoras en los procesos, evaluar las alternativas posibles y recomendar las acciones correctivas apropiadas según sea necesario.
- 20) Criterios de Aceptación / Acceptance Criteria. Aquellos criterios, incluidos los requisitos de rendimiento y condiciones esenciales, que deben cumplirse antes de que se acepten los productos entregables del proyecto.
- 21) Cronograma / Schedule. Véase cronograma del proyecto.
- 22) Cronograma de hitos / Milestone Schedule. Un cronograma resumido que identifica los principales hitos del cronograma.
- 23) Cronograma del Proyecto / Project Schedule. Las fechas planificadas para realizar las actividades del cronograma y las fechas planificadas para cumplir los hitos del cronograma.
- 24) Curva S / S-Curve. Representación gráfica de los costes acumulativos, las horas de mano de obra, el porcentaje de trabajo y otras cantidades, trazados en relación con el tiempo. El nombre proviene de la forma en S de la curva (más uniforme al principio y al final, más pronunciada en el medio) producida en un proyecto que comienza despacio, se acelera y disminuye al final. Término que también se utiliza para la distribución acumulada de probabilidad, que consiste en el resultado de una simulación, una herramienta de análisis cuantitativo de riesgos.
- 25) Definición del Alcance / Scope Definition. El proceso de desarrollar un enunciado del alcance del proyecto detallada como base para futuras decisiones del proyecto.
- 26) Diagrama de Gantt / Gantt Chart. Véase diagrama de barras.

- 27) Diccionario de la Estructura de Desglose del Trabajo / Work Breakdown Structure . Un documento que describe cada componente en la estructura de desglose del trabajo (EDT). Para cada componente de la EDT, el diccionario de la EDT incluye una breve definición del alcance o enunciado del trabajo, productos entregables definidos, una lista de actividades asociadas y una lista de hitos. Otra información puede incluir: la organización responsable, las fechas de inicio y finalización, los recursos requeridos, una estimación del coste, el número de cargo, la información del contrato, los requisitos de calidad y las referencias técnicas para facilitar el rendimiento del trabajo. También conocido como: Diccionario de Estructura de Descomposición del Trabajo; Diccionario de la Estructura de Desagregación del Trabajo; Diccionario de la Estructura de la División del Trabajo; Diccionario de la Estructura Detallada de Trabajo; Diccionario de la Estructura Detallada del Trabajo; o Diccionario del Desglose de la Estructura del Trabajo.
- 28) Disparadores / Triggers. Indicadores de qué ha ocurrido o está por ocurrir un riesgo. Los disparadores pueden descubrirse en el proceso de identificación de riesgos y pueden observarse en el proceso de seguimiento y control de riesgos. A veces se los llama síntomas de riesgo o señales de advertencia.
- 29) Ejecución Rápida / Fast Tracking. Una técnica específica de compresión del cronograma de un proyecto que cambia la lógica de la red para solapar fases que normalmente se realizarían en forma secuencial, tales como la fase de diseño y la fase de construcción, o para llevar a cabo actividades del cronograma en forma paralela. Véase compresión del cronograma y también intensificación. También conocido como: Ejecución Acelerada; Solapamiento; Superposición de actividades; o Traslape de Actividades.
- 30) Elaboración Gradual / Progressive Elaboration. Mejorar y agregar detalles continuamente a un plan en la medida en que se cuenta con información más detallada y específica y con estimaciones más precisas, a medida que el proyecto avanza. De ese modo se podrán producir planes más precisos y completos que sean el resultado de las reiteraciones sucesivas del proceso de planificación. También conocido como: Elaboración Progresiva.
- 31) Enunciado del Alcance del Proyecto / Project Scope Statement. La descripción narrativa del alcance del proyecto, incluidos los principales productos entregables, objetivos del proyecto, hipótesis del proyecto, restricciones del proyecto y una descripción del trabajo, que brinda una base documentada que permite tomar decisiones futuras sobre el proyecto, y confirmar o desarrollar un entendimiento común del alcance del proyecto entre los interesados. La definición del alcance del proyecto: aquello que se debe hacer para llevar a cabo el trabajo. También conocido como: Definición del Alcance del Proyecto;

- Descripción del Alcance del Proyecto; o Enunciado de Alcance del Proyecto.
- 32) Equipo de Dirección del Proyecto / Project Management Team. Los miembros del equipo del proyecto que participan directamente en las actividades de dirección del mismo. En algunos proyectos más pequeños, el equipo de dirección del proyecto puede incluir prácticamente a todos los miembros del equipo del proyecto. También conocido como: Equipo de Administración de Proyectos; Equipo de Gerencia de Proyectos; Equipo de Gerenciamiento de Proyectos; o Equipo de Gestión de Proyecto.
 - 33) Equipo del Proyecto / Project Team. Todos los miembros del equipo del proyecto, incluidos el equipo de dirección del proyecto, el director del proyecto y, para algunos proyectos, el patrocinador del proyecto.
 - 34) Estimación a la Conclusión / Estimate at Completion (EAC). El coste total previsto de una actividad del cronograma, de un componente de la estructura de desglose del trabajo o del proyecto, cuando se complete el alcance definido del trabajo. El EAC es igual al coste real (AC) más la estimación hasta la conclusión (ETC) para todo el trabajo restante. $EAC = AC + ETC$. El EAC puede ser calculado sobre la base del rendimiento hasta la fecha o estimado por el equipo del proyecto sobre la base de otros factores, y en este caso se denomina última estimación revisada. Véase también técnica del valor ganado y estimación hasta la conclusión. También conocido como: Estimación a la Terminación.
 - 35) Estimación hasta la Conclusión / Estimate to Complete (ETC). El coste previsto necesario para terminar todo el trabajo restante para una actividad del cronograma, un componente de la estructura de desglose del trabajo o el proyecto. Véase también técnica del valor ganado y estimación a la conclusión. También conocido como: Estimación para Terminar.
 - 36) Estructura de Desglose de la Organización / Organizational Breakdown Structure (OBS). Una descripción jerárquica de la organización del proyecto, dispuesta de manera tal que se relacionen los paquetes de trabajo con las unidades ejecutantes de la organización. También conocido como: Estructura de Desagregación de la Organización; Estructura de Descomposición de la Organización; Estructura de la División de la Organización; Estructura de la Organización; o Estructura Detallada de la Organización.
 - 37) Estructura de Desglose de Recursos / Resource Breakdown Structure (RBS). Una estructura jerárquica de recursos por categoría de recurso y tipo de recurso utilizada en la nivelación de recursos de los cronogramas y para desarrollar cronogramas limitados por los recursos, y que puede usarse para identificar y analizar las asignaciones de recursos humanos a los proyectos. También conocido como: Desglose de la Estructura de Recursos; Estructura de Desagregación de Recursos; Estructura de

- Descomposición de Recursos; Estructura de la División de Recursos; o Estructura Detallada de Recursos.
- 38) Estructura de Desglose del Riesgo / Risk Breakdown Structure (RBS). Una descripción jerárquica de los riesgos del proyecto, identificados y organizados por categoría de riesgo y subcategoría, que identifica las distintas áreas y causas de posibles riesgos. La estructura de desglose del riesgo a menudo suele adaptarse para tipos de proyectos específicos. También conocido como: Desglose de la Estructura de Riesgos; Estructura de Desagregación de Riesgos; Estructura de Descomposición del Riesgo; Estructura de la División del Riesgo; Estructura Detallada de Riesgos; o Estructura Detallada del Riesgo.
- 39) Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) / Work Breakdown Structure (WBS). Una descomposición jerárquica con orientación hacia el producto entregable relativa al trabajo que será ejecutado por el equipo del proyecto para lograr los objetivos del proyecto y crear los productos entregables requeridos. Organiza y define el alcance total del proyecto. Cada nivel descendente representa una definición cada vez más detallada del trabajo del proyecto. La EDT se descompone en paquetes de trabajo. La orientación hacia el producto entregable de la jerarquía incluye los productos entregables internos y externos. Véase también paquete de trabajo, cuenta de control, y estructura de desglose del trabajo del contrato. También conocido como: Desglose de la Estructura del Trabajo; Estructura de Desagregación del Trabajo (EDT); Estructura de Descomposición del Trabajo (EDT); Estructura de la División del Trabajo; Estructura Detallada de Trabajo (EDT); o Estructura Detallada del Trabajo (EDT).
- 40) Evitar el Riesgo / Risk Avoidance. Una técnica de planificación de la respuesta a los riesgos ante una amenaza que genera cambios en el plan de gestión del proyecto con la intención de eliminar el riesgo o proteger los objetivos del proyecto de su impacto. Por lo general, la evitar el riesgo implica relajar los objetivos de plazos, costes, alcance o calidad. También conocido como: Eliminación del Riesgo; Evadir el Riesgo; o Prevención del Riesgo.
- 41) Factores Ambientales de la Empresa / Enterprise Environmental factors. Todos y cualquiera de los factores ambientales externos y los factores ambientales internos de la organización que rodean o tienen alguna influencia sobre el éxito del proyecto. Estos factores corresponden a todas o cualquiera de las empresas involucradas en el proyecto, e incluyen la cultura y la estructura de la organización, la infraestructura, los recursos existentes, las bases de datos comerciales, las condiciones del mercado y el software de dirección de proyectos de asignación.
- 42) Fase del Proyecto / Project Phase. Un conjunto de actividades del proyecto relacionadas lógicamente, que generalmente culminan con la finalización de un producto entregable principal. Las fases del proyecto (también denominadas simplemente fases) suelen completarse en forma

secuencial, pero pueden superponerse en determinadas situaciones de proyectos. Las fases pueden subdividirse en subfases y, a su vez, en componentes; esta jerarquía, si el proyecto o las partes del proyecto se dividen en fases, está contenida en la estructura de desglose del trabajo. Una fase del proyecto es un componente de un ciclo de vida del proyecto. Una fase del proyecto no es un grupo de procesos de dirección de proyectos.

- 43) Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK®) / Project Management Body of Knowledge (PMBOK®). Expresión inclusiva que describe la suma de conocimientos de la profesión de dirección de proyectos. Al igual que en otras profesiones, como la abogacía, la medicina y las ciencias económicas, los fundamentos residen en los practicantes y académicos que los aplican y desarrollan. El conjunto de los fundamentos de la dirección de proyectos incluye prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas así como prácticas innovadoras emergentes para la profesión. Los fundamentos incluyen tanto material publicado como no publicado. El PMBOK evoluciona de forma constante. También conocido como: Conjunto de Conocimientos de la Dirección de Proyectos; Cuerpo de Conocimientos de la Administración de Proyectos; Fundamentos de la Gerencia de Proyectos; Fundamentos de la Gestión de Proyectos; o Fundamentos del Gerenciamiento de Proyectos.
- 44) Gestión del Valor Ganado / Earned Value Management (EVM). Una metodología de gestión para integrar alcance, cronograma y recursos, y para medir el rendimiento y el avance del proyecto en forma objetiva. El rendimiento se mide determinando el coste presupuestado del trabajo realizado (es decir, el valor ganado) y comparándolo con el coste real del trabajo realizado (es decir, el coste real). El avance se mide comparando el valor ganado con el valor planificado. También conocido como: Administración del Valor del Trabajo Realizado; Administración del Valor Ganado; Gerencia de Valor Ganado; o Gerenciamiento del Valor Ganado.
- 45) Habilidad / Skill. Capacidad para usar los conocimientos, una aptitud desarrollada o una capacidad para ejecutar o realizar una actividad en forma eficiente y de inmediato.
- 46) Herramienta / Tool. Algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado.
- 47) Identificador de la Actividad / Activity Identifier. Una breve y única identificación numérica o de texto asignada a cada actividad del cronograma a fin de diferenciar esa actividad del proyecto de otras actividades. Generalmente, es único dentro de cualquier diagrama de red del cronograma del proyecto.
- 48) Índice de Rendimiento del Coste / Cost Performance Index (CPI). Una medida de eficiencia en función de los costes con respecto a un

- proyecto. Es la relación valor ganado (EV) y costes reales (AC). $CPI = EV \text{ dividido } AC$. Un valor igual o mayor que uno indica una condición favorable, y un valor menor que uno indica una condición desfavorable. También conocido como: Índice de Desempeño de Costos; Índice de Rendimiento de Costo; Índice de Rendimiento de Costo; ó Índice del Desempeño de Costos.
- 49) Índice de Rendimiento del Cronograma / Schedule Performance Index (SPI). Una medida de eficiencia del cronograma en un proyecto. Es la razón entre el valor ganado (EV) y valor planificado (PV). $SPI = EV \text{ dividido } PV$. Un SPI igual o mayor que uno indica una condición favorable, y un valor menor que uno indica una condición desfavorable. Véase también gestión del valor ganado. También conocido como: Índice de Desempeño del Cronograma.
- 50) Iniciación del Proyecto / Project Initiation. Lanzar un proceso que puede dar por resultado la autorización y definición del alcance de un nuevo proyecto.
- 51) Interesado / Stakeholder. Personas y organizaciones como clientes, patrocinadores, organización ejecutante y el público, involucrados activamente con el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa por la ejecución o conclusión del proyecto. También pueden influir sobre el proyecto y sus productos entregables. También conocido como: Interesados o Involucrados.
- 52) Interesado en el Proyecto / Project Stakeholder. Véase interesados. También conocido como: Interesados en el Proyecto o Involucrado en el Proyecto.
- 53) Juicio de Expertos / Expert Judgement. Un juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, etc. según resulte apropiado para la actividad que se está llevando a cabo. Dicha experiencia puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con una educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada, y puede obtenerse de numerosas fuentes, incluyendo: otras unidades dentro de la organización ejecutante; consultores; interesados, incluidos clientes; asociaciones profesionales y técnicas; y grupos industriales.
- 54) Lecciones Aprendidas / Lessons Learned. Lo que se aprende en el proceso de realización del proyecto. Las lecciones aprendidas pueden identificarse en cualquier momento. También considerado un registro del proyecto, que se debe incluir en la base de conocimientos de lecciones aprendidas.
- 55) Línea Base / Baseline. El plan de fases de tiempo aprobado (para un proyecto, un componente de la estructura de desglose del trabajo, un paquete de trabajo o una actividad del cronograma), más o menos el alcance del proyecto, el coste, el cronograma y los cambios técnicos. Por lo general, se refiere a la referencia actual, pero también puede referirse a la referencia original o a alguna otra referencia.

Generalmente, se utiliza con un modificador (por ej., costes de referencia, referencia del cronograma, referencia para la medición del rendimiento, referencia técnica). Véase también línea base para la medición del rendimiento.

- 56) Línea Base de Coste / Cost Baseline. Véase referencia. También conocido como: Línea Base de Costo o Línea Base de Costos.
- 57) Línea Base del Alcance / Scope Baseline. Véase referencia.
- 58) Línea Base para la Medición del Rendimiento / Performance Measurement Baseline. Un plan aprobado para el trabajo del proyecto contra el que se compara la ejecución del proyecto y se miden las desviaciones con el fin de un control de gestión. Por lo general, la referencia para la medición del rendimiento incluye los parámetros de alcance, cronograma y coste de un proyecto, pero también puede incluir parámetros técnicos y de calidad. También conocido como: Línea Base para la Medición del Desempeño.
- 59) Matriz de Asignación de Responsabilidades / Responsibility Assignment Matrix (RAM). Una estructura que relaciona la estructura de desglose de la organización con la estructura de desglose del trabajo para ayudar a garantizar que cada componente del alcance del proyecto se asigne a una persona responsable.
- 60) Método del Camino Crítico / Critical Path Method (CPM). Una técnica de análisis de la red del cronograma que se usa para determinar el nivel de margen de los cronogramas (el nivel de holgura) sobre varios caminos de red lógicos de la red del cronograma del proyecto y para determinar la duración total mínima del proyecto. Las fechas de inicio y finalización tempranas se calculan mediante un recorrido hacia adelante, usando una fecha de inicio especificada. Las fechas de inicio y finalización tardías se calculan mediante un recorrido hacia atrás, a partir de una fecha de finalización especificada, que generalmente es la fecha de finalización temprana del proyecto determinada durante el cálculo del recorrido hacia adelante. También se denomina Método de la Ruta Crítica.
- 61) Metodología / Methodology. Un sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y normas utilizado por quienes trabajan en una disciplina.
- 62) Miembros del Equipo / Team Members. Véase miembros del equipo del proyecto.
- 63) Miembros del Equipo del Proyecto / Project Team Members. Las personas que dependen, ya sea directa o indirectamente, del director de proyectos, y que son responsables de realizar el trabajo del proyecto como parte regular de sus obligaciones asignadas.
- 64) Nivelación de Recursos / Resource Leveling. Cualquier forma de análisis de la red del cronograma en que las decisiones de planificación (fechas de inicio y de finalización) se basan en aspectos relativos a las

- restricciones de los recursos (por ej., disponibilidad de recursos limitados o cambios de difícil gestión en los niveles de disponibilidad de recursos).
- 65) Paquete de Planificación / Planning Package. Un componente de la EDT por debajo de la cuenta de control con contenido de trabajo conocido pero sin actividades del cronograma detalladas. Véase también cuenta de control. También conocido como: Paquete de Planeación.
 - 66) Paquete de Trabajo / Work Package. Un producto entregable o componente del trabajo del proyecto en el nivel más bajo de cada sector de la estructura de desglose del trabajo. El paquete de trabajo incluye las actividades del cronograma y los hitos del cronograma requeridos para completar el producto entregable del paquete de trabajo o el componente del trabajo del proyecto.
 - 67) Patrocinador / Sponsor. La persona o el grupo que ofrece recursos financieros, monetarios o en especie, para el proyecto. También conocido como: Patrocinante.
 - 68) Patrocinador del Proyecto / Project Sponsor. Véase patrocinador. También conocido como: Patrocinador de Proyecto.
 - 69) Plan de Gestión de Calidad / Quality Management Plan. El plan de gestión de calidad describe cómo el equipo de dirección del proyecto implementará la política de calidad de la organización ejecutante. El plan de gestión de calidad es un componente o un plan subsidiario al plan de gestión del proyecto. El plan de gestión de calidad puede ser formal o informal, muy detallado o ampliamente esbozado, dependiendo de los requisitos del proyecto. También conocido como: Plan de Administración de Calidad; Plan de Gerencia de Calidad; o Plan de Gerenciamiento de Calidad.
 - 70) Plan de Gestión de las Comunicaciones / Communication Management Plan. El documento que describe: las necesidades y expectativas de comunicación para el proyecto; cómo y bajo qué formato se comunicará la información; dónde y cuándo se realizará cada comunicación; y quién es el responsable de efectuar cada tipo de comunicación. Dependiendo de las necesidades de los interesados en el proyecto, un plan de gestión de las comunicaciones puede ser formal o informal, muy detallado o ampliamente esbozado. El plan de gestión de las comunicaciones es un plan subsidiario del plan de gestión del proyecto o una parte de él. También conocido como: Plan de Administración de las Comunicaciones; Plan de Gerencia de Comunicaciones; o Plan de Gerenciamiento de las Comunicaciones.
 - 71) Plan de Gestión de Personal / Staffing Management Plan. El documento que describe cuándo y cómo se cumplirán los requisitos de recursos humanos. Es un plan subsidiario del plan de gestión del proyecto o una parte de él. Dependiendo de las necesidades del proyecto, el plan de gestión de personal puede ser informal y ampliamente esbozado, o formal y muy detallado. La información del plan de gestión de personal varía según el área de aplicación y el tamaño del proyecto. También

- conocido como: Plan de Administración de Personal; Plan de Gerencia de Personal; o Plan de Gerenciamiento de Personal.
- 72) Plan de Gestión de Riesgos / Risk Management Plan. El documento que describe cómo se estructurará y realizará en el proyecto la gestión de riesgos del proyecto. Es un plan subsidiario del plan de gestión del proyecto o una parte de él. Dependiendo de las necesidades del proyecto, el plan de gestión de riesgos puede ser informal y ampliamente esbozado, o formal y muy detallado. La información del plan de gestión de riesgos varía según el área de aplicación y el tamaño del proyecto. El plan de gestión de riesgos es diferente del registro de riesgos ya que éste contiene la lista de riesgos del proyecto, los resultados del análisis de riesgos y las respuestas a los riesgos. También conocido como: Plan de Administración de Riesgos; Plan de Gerencia de Riesgos; o Plan de Gerenciamiento de Riesgos.
- 73) Planificación de Calidad / Quality Planning. El proceso de identificar qué estándares de calidad son relevantes para el proyecto y de determinar cómo satisfacerlos. También conocido como: Planeación de Calidad.
- 74) Planificación de la Gestión de Riesgos / Risk Management Planning. El proceso de decidir cómo enfrentar, planificar y ejecutar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto. También conocido como: Planeación de la Administración de Riesgos; Planificación de la Administración de Riesgos; Planificación de la Gerencia de Riesgos; o Planificación del Gerenciamiento de Riesgos.
- 75) Planificación de la Respuesta a los Riesgos / Risk Response Planning. El proceso de desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto. También conocido como: Planeación de la Respuesta a los Riesgos.
- 76) Planificación de las Comunicaciones / Communications Planning. El proceso de determinar las necesidades con respecto a la información y las comunicaciones de los interesados en el proyecto: quiénes son, cuál es su nivel de interés e influencia sobre el proyecto, quién necesita qué tipo de información, cuándo la necesita y cómo se le entregará. También conocido como: Planeación de las Comunicaciones.
- 77) Planificación de los Recursos Humanos / Human Resource Planning. El proceso de identificar y documentar los roles dentro del proyecto, las responsabilidades y las relaciones de comunicación, así como de crear el plan de gestión de personal. También conocido como: Planeación de los Recursos Humanos.
- 78) Plantilla / Template. Un documento parcialmente completo en un formato predefinido, que proporciona una estructura definida para recopilar, organizar y presentar información y datos. Las plantillas suelen basarse en documentos creados durante proyectos anteriores. Las plantillas pueden reducir el esfuerzo necesario para realizar un trabajo y aumentar la consistencia de los resultados.

- 79) Presupuesto / Budget. La estimación aprobada para el proyecto o cualquier otro componente de la estructura de desglose del trabajo u otra actividad del cronograma.
- 80) Presupuesto hasta la Conclusión / Budget At Completion (BAC). La suma de todos los valores del presupuesto establecidos para el trabajo que se realizará en un proyecto, componente de la estructura de desglose del trabajo o actividad del cronograma. El valor planificado total para el proyecto. También conocido como: Presupuesto a la Terminación; Presupuesto Final; o Presupuesto hasta la Terminación.
- 81) Proceso / Process. El conjunto de medidas y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un conjunto específico de productos, resultados o servicios.
- 82) Proceso de Dirección de Proyectos / Project Management Process. Uno de los 44 procesos, propios de la dirección de proyectos que se describe en la Guía del PMBOK®. También conocido como: Proceso de Administración de Proyectos; Proceso de Gerencia de Proyectos; Proceso de Gestión de Proyectos; o Proceso del Gerenciamiento de Proyectos.
- 83) Proyecto / Project. Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.
- 84) Registro de Riesgos / Risk Register. El documento que contiene los resultados del análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos y planificación de la respuesta a los riesgos. El registro de riesgos detalla todos los riesgos identificados, incluso la descripción, categoría, causa, probabilidad de ocurrencia, impactos en los objetivos, respuestas propuestas, responsables y condición actual. El registro de riesgos es un componente del plan de gestión del proyecto.
- 85) Requisito / Requirement. Una condición o capacidad que un sistema, producto, servicio, resultado o componente debe satisfacer o poseer para cumplir con un contrato, norma, especificación u otros documentos formalmente impuestos. Los requisitos incluyen las necesidades, deseos y expectativas cuantificadas y documentadas del patrocinador, del cliente y de otros interesados. También conocido como: Requerimiento.
- 86) Reserva / Reserve. Provisión de fondos en el plan de gestión del proyecto para mitigar riesgos del cronograma y/o costes. Se utiliza a menudo con un modificador (por ej., reserva de gestión, reserva para contingencias) con el objetivo de proporcionar más detalles sobre qué tipos de riesgos se pretende mitigar. El significado específico del término modificado varía por área de aplicación.
- 87) Reserva para Contingencias / Contingency Reserve. La cantidad de fondos, presupuesto o tiempo, que supere la estimación, necesarios para reducir el riesgo de sobrecostes de los objetivos del proyecto a un nivel aceptable para la organización.
- 88) Restricción / Constraint. El estado, la calidad o la sensación de ser restringido a un curso de acción o inacción determinado. Una restricción

o limitación aplicable, ya sea interna o externa al proyecto, que afectará el rendimiento del proyecto o de un proceso. Por ejemplo, una restricción del cronograma consiste en una limitación o condicionamiento aplicado sobre el cronograma del proyecto que afecta el momento en el que una actividad del cronograma puede programarse y que suele presentarse bajo la forma de fechas impuestas fijas. Una restricción en el coste es cualquier limitación o condicionamiento aplicado sobre el presupuesto del proyecto tales como fondos disponibles a lo largo del tiempo. Una restricción de recursos del proyecto es cualquier limitación o condicionamiento aplicado sobre el uso de un recurso como, por ejemplo, qué tipo de recursos de habilidades o disciplinas hay disponibles, y la cantidad disponible de un recurso determinado durante un período específico.

- 89) Riesgo / Risk. Un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en los objetivos de un proyecto. Véase también categoría de riesgo y estructura de desglose del riesgo.
- 90) Riesgo Residual / Residual Risk. Riesgo que permanece después de haber implementado las respuestas a los riesgos.
- 91) Riesgo Secundario / Secondary Risk. Un riesgo que surge como resultado directo de la implantación de una respuesta a los riesgos.
- 92) Rol / Role. Una función definida que debe realizar un miembro del equipo del proyecto, como evaluar, archivar, inspeccionar o codificar.
- 93) Salida / Output. Un producto, resultado o servicio generado por un proceso. Puede ser un dato inicial para un proceso sucesor. También conocido como: Resultado.
- 94) Seguimiento / Monitoring. También conocido como: Monitorear o Monitoreo.
- 95) Seguimiento y Control de Riesgos / Risk Monitoring and Control. El proceso de realizar el seguimiento de los riesgos identificados, monitorizar los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos, ejecutar planes de respuesta a los riesgos y evaluar su efectividad durante todo el ciclo de vida del proyecto. También conocido como: Monitoreo y Control de Riesgos.
- 96) Sistema de Control de Cambios / Change Control System. Un conjunto de procedimientos formalmente documentados que definen cómo se controlarán, cambiarán y aprobarán los productos entregables, y cualquier otra documentación del proyecto. En la mayoría de las áreas de aplicación, el sistema de control de cambios es un subconjunto del sistema de gestión de la configuración.
- 97) Solicitud de Cambio / Change Request. Solicitudes para ampliar o reducir el alcance de un proyecto, modificar políticas, procesos, planes o procedimientos, modificar costes o presupuestos, o revisar cronogramas. Las solicitudes de cambio pueden hacerse directa o indirectamente, pueden iniciarse en forma externa o interna y pueden tener carácter obligatorio u opcional, ya sea desde el punto de vista legal

o contractual. Únicamente se procesan las solicitudes de cambio formalmente documentadas, y sólo se implementan las solicitudes de cambio aprobadas.

- 98) Solicitud de Cambio Aprobada / Approved Change Request. Una solicitud de cambio que se ha procesado a través del proceso de control de cambio integrado y que ha sido aprobada. Compárese con cambio solicitado.
- 99) Supervisar / Monitor. Recolectar datos de rendimiento del proyecto con respecto a un plan, producir medidas de rendimiento, e informar y difundir la información sobre el rendimiento. También conocido como: Monitorear.
- 100) Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto / Monitor and Control Project Work. El proceso de supervisar y controlar los procesos requeridos para iniciar, planificar, ejecutar y cerrar un proyecto, a fin de cumplir con los objetivos de rendimiento definidos en el plan de gestión del proyecto y el enunciado del alcance del proyecto. También conocido como: Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto.
- 101) Técnica / Technique. Un procedimiento sistemático definido y utilizado por una persona para realizar una actividad para producir un producto o un resultado, o prestar un servicio, y que puede emplear una o más herramientas.
- 102) Técnica del Valor Ganado / Earned Value Technique (EVT). Una técnica específica para medir el rendimiento del trabajo para un componente de la estructura de desglose del trabajo, una cuenta de control o un proyecto. También conocido como: Método de Acreditación; Normas de Devengo; o Técnica del Valor del Trabajo Realizado.
- 103) Tormenta de Ideas / Brainstorming. Una técnica general de recolección de datos y creatividad que puede usarse para identificar riesgos, ideas o soluciones a problemas mediante el uso de un grupo de miembros del equipo o expertos en el tema. Generalmente, una sesión de tormenta de ideas consiste en registrar las opiniones de cada participante para su posterior análisis. También conocido como: Lluvia de Ideas.
- 104) Trabajo / Work. Esfuerzo físico o mental, empleo o ejercicio de una habilidad en forma sostenida, para superar obstáculos y lograr un objetivo.
- 105) Trabajo del Proyecto / Project Work. Véase trabajo.
- 106) Transferir el Riesgo / Risk Transference. Una técnica de planificación de la respuesta a los riesgos que traslada el impacto de una amenaza a un tercero, junto con la responsabilidad de la respuesta. También conocido como: Transferencia del Riesgo.
- 107) Triple Restricción / Triple Constraint. Un marco para evaluar demandas contrapuestas. La triple restricción suele representarse como un triángulo en el cual uno de los lados, o de los vértices, representa uno de los parámetros que gestiona el equipo de proyecto.

- 108) Valor Ganado / Earned Value (EV). El valor del trabajo completado expresado en términos del presupuesto aprobado asignado a dicho trabajo para una actividad del cronograma o un componente de la estructura de desglose del trabajo. También conocido como: Coste Presupuestado del Trabajo Realizado o Valor Devengado. Glosario
- 109) Valor Planificado / Planned Value (PV). El presupuesto autorizado asignado al trabajo planificado que debe realizarse respecto de una actividad del cronograma o componente de la estructura de desglose del trabajo. También conocido como Coste Presupuestado del Trabajo Planificado o Valor Planeado.
- 110) Variación / Variance. Una desviación, cambio o divergencia cuantificable de una referencia conocida o valor previsto.
- 111) Variación del Coste / Cost Variance (CV). Una medida de rendimiento en función de los costes con respecto a un proyecto. Es la diferencia algebraica entre el valor ganado (EV) y el coste real (AC). $CV = EV \text{ menos } AC$. Un valor positivo indica una condición favorable, y un valor negativo indica una condición desfavorable. También conocido como: Variación del Costo o Variación en los Costos.
- 112) Variación del Cronograma / Schedule Variance (SV). Una medida de rendimiento del cronograma en un proyecto. Es una diferencia algebraica entre el valor ganado (EV) y el valor planificado (PV). $SV = EV \text{ menos } PV$. Véase también gestión del valor ganado. También conocido como: Variación en Tiempo.
- 113) Verificación del Alcance / Scope Verification. El proceso de formalizar la aceptación de los productos entregables terminados del proyecto.
- 114) Verificaciones de control:.. Procedimientos de auditoria para verificar la eficacia de las políticas y procedimientos de control en apoyo a un menor riesgo de control ponderado.
- 115) Verificaciones independientes: Procedimientos de control interno para la verificación continua interna de otros controles en una estructura de control interno.