



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROYECTO INTEGRADOR FINAL

**“CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE
BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE
EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES”**

**TIF presentado para el Posgrado de
Especialización de Proyectos
Director: Mario Krieger**

Alumno: Ignacio A Sanchez

Octubre 2016

INDICE

INICIO - PROPUESTA DE PROYECTO	2
1. SITUACIÓN DE CONTEXTO	2
1.1. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	3
2. CASO DE NEGOCIO	3
2.1. DESCRIPCION DEL PROYECTO	3
2.2. MISION Y VISION	4
2.3. METODOLOGÍA Y PROCESO DEL PROYECTO	4
3. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	7
PLANIFICACION	7
4. PLAN DE GESTION DE ALCANCE	7
5. PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO	17
6. PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS	20
7. PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	28
Auditorías de Calidad	30
8. PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	32
9. PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES	38
9.1. REGLAS BASICAS DEL EQUIPO	39
10. PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS	42
11. PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES	47
12. PLAN DE GESTIÓN DE INTERESADOS	51
EJECUCION Y CONTROL	53
1. REQUERIMIENTO DE CAMBIO	54
2. LOG DE ISSUES Y RIESGOS	57
3. REPORTE DE PROGRESO, STATUS Y PRONOSTICOS	59
CIERRE DEL PROYECTO	61
1. Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización	62
2. Acta de Aceptación de Proyecto	62
3. Encuestas a Clientes y Equipo	63
EVENTOS ASIGNADOS	66
1. EVENTO 1: ARGENTINA RATIFICA EL CONVENIO 181 DE OIT	66
2. EVENTO 2: MODIFICACIÓN DEL CRONOGRAMA	73

PROYECTO "CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES"

Alumno: Ignacio Sanchez

INICIO - PROPUESTA DE PROYECTO

1. SITUACIÓN DE CONTEXTO

La Ley N° 24013 (arts. 75 a 80), el Decreto N° 1694/06 y la Resolución MTEYSS N° 1225/07 regulan el funcionamiento de las empresas de servicios eventuales y de los contratos de trabajo celebrados en su seno, enuncian taxativamente los tipos de servicios para los que pueden ser destinados los trabajadores eventuales, establece los requisitos que las empresas de servicios eventuales deberán cumplir para gestionar su habilitación por ante el MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL (MTEySS), obtener su inscripción y mantenerla en el registro pertinente y brinda a la Autoridad Administrativa los instrumentos jurídicos que le permitan un adecuado control y seguimiento de la actividad en su totalidad, entre otras cuestiones.

Mediante el artículo 7º de la Ley N° 25.877 se introdujo con carácter programático el concepto de trabajo decente impulsado desde la ORGANIZACION INTERNACIONAL DE TRABAJO (O.I.T.), marcando una directriz en materia de relaciones laborales, en la que deben considerarse especialmente incluidos los servicios eventuales.

Dentro de sus prescripciones el Decreto reglamentario establece que *El MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL constituirá, con carácter permanente, un Observatorio de Buenas Prácticas en materia de servicios eventuales, el que estará compuesto por representantes de los sindicatos con personería gremial con ámbito de actuación personal en la actividad principal de la empresa usuaria, de la asociación representativa de las empresas de servicios eventuales y de las asociaciones representativas de las empresas usuarias y tendrá por objeto evaluar las condiciones generales y particulares en que se desarrolla la actividad para una mejor aplicación de las disposiciones de la presente medida.*

A su vez la Resolución MTEYSS 1225/07 dicta que la constitución y presidencia del Observatorio estarán a cargo de la Secretaría de Trabajo.

1.1. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

El observatorio mencionado aún no ha sido constituido, incumpliendo lo ordenado por la legislación y dejando de lado la posibilidad de contar con un órgano tripartito de control sobre una actividad sumamente sensible como lo es la intermediación de mano de obra en forma temporal.

Asimismo se han recibido observaciones por parte de la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) y la Unidad de Auditoría Interna (UAI) respecto a la falta de cumplimiento de lo establecido en la reglamentación.

2. CASO DE NEGOCIO

De acuerdo a lo explicado precedentemente, la obligación de cumplir con el mandato legal establecido en el Decreto Reglamentario y la oportunidad de contar con un órgano tripartito de control, devienen en la necesidad de realizar todas las gestiones pertinentes a efectos de poner en funcionamiento el Observatorio.

2.1. DESCRIPCION DEL PROYECTO

El proyecto consta de 3 paquetes de tareas que conllevan a la puesta en función del observatorio:

El primer entregable se refiere a Identificar y designar a los actores sociales que conformarán el Observatorio, involucra los procesos de identificar actividades mas representativas, los actores comprendidos y su designación

El segundo entregable resulta ser el observatorio constituido y va desde establecer la fecha de la primer reunión, notificarla, inscribir a los representantes designados por cada Sindicato o cámara empresaria y acreditarlos el día de la reunión.

El tercer entregable comprende la obtención de un espacio adecuado y cómodo para las reuniones y requiere las adquisiciones necesarias para alcanzar dicho resultado.

2.2. MISION Y VISION

La misión del proyecto es dotar al MTEySS de una herramienta de control específica, de conformación tripartita, para la actividad de empresas de servicios eventuales.

Por otro lado, la visión se refiere a una imagen a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

La visión del proyecto consiste en optimizar los procesos de diálogo social en las relaciones laborales de la actividad de trabajo temporario en pos de lograr, en forma eficaz y eficiente, la inclusión del principio del trabajo decente en toda la Argentina.

2.3. METODOLOGÍA Y PROCESO DEL PROYECTO

El proyecto sigue la metodología propuesta por la Guía del PMBOK® 5ª edición.

La Guía del PMBOK® describe exclusivamente los procesos de la dirección de proyectos. Si bien los procesos orientados al producto están fuera del alcance de este documento, el director del proyecto y el equipo del proyecto no debieran ignorarlos. Los procesos de la dirección de proyectos y los procesos orientados al producto se superponen y actúan los unos sobre los otros a lo largo de la vida de un proyecto.

Los procesos de la dirección de proyectos se aplican de manera global y a todos los grupos de industrias.

Buenas prácticas significa que existe acuerdo general respecto a que la aplicación de los procesos de la dirección de proyectos aumenta las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos. Buenas prácticas no significa que los conocimientos, habilidades y procesos descritos deban aplicarse siempre de la misma manera en todos los proyectos. Para un proyecto determinado, el director del proyecto, en colaboración con el equipo del proyecto, tiene siempre la responsabilidad de determinar cuáles son los procesos adecuados, así como el grado de rigor adecuado para cada proceso.

Los directores de proyecto y sus equipos deben abordar cuidadosamente cada proceso, así como sus entradas y salidas, y determinar cuáles son aplicables al

proyecto en el que están trabajando. Se puede utilizar la Guía del PMBOK® como recurso para dirigir un proyecto en el momento de considerar el enfoque y la metodología generales a seguir en el proyecto. Este esfuerzo se conoce como adaptación.

La dirección de proyectos es una tarea integradora que requiere que cada proceso del producto y del proyecto esté alineado y conectado de manera adecuada con los demás procesos, a fin de facilitar la coordinación.

Generalmente las acciones tomadas durante la ejecución de un proceso afectan a ese proceso y a otros procesos relacionados. Los proyectos existen en el ámbito de una organización y no funcionan como un sistema cerrado. Requieren datos de entrada procedentes de la organización y del exterior, y producen capacidades para la organización.

Los procesos involucrados en el proyecto pueden generar información para mejorar la gestión de futuros proyectos y de los activos de los procesos de la organización.

La Guía del PMBOK® describe la naturaleza de los procesos de la dirección de proyectos en términos de la integración entre los procesos, de sus interacciones y de los propósitos a los que responden. Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías conocidas como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (o Grupos de Procesos):

- ✓ **Grupo de Procesos de Inicio.** Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- ✓ **Grupo de Procesos de Planificación.** Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
- ✓ **Grupo de Procesos de Ejecución.** Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer las especificaciones del mismo.
- ✓ **Grupo de Procesos de Monitoreo y Control.** Aquellos procesos requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- ✓ **Grupo de Procesos de Cierre.** Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

2.4. VINCULACIÓN DEL PROYECTO CON PROGRAMAS Y PORTAFOLIO

La relación entre portafolios, programas y proyectos es tal que un portafolio se refiere a un conjunto de proyectos, programas, subconjuntos de portafolios y operaciones que se gestionan como un grupo para alcanzar determinados objetivos estratégicos. Los programas se agrupan en un portafolio y comprenden subprogramas, proyectos o cualesquiera otros trabajos que se gestionan de manera coordinada para contribuir al portafolio.

Los proyectos individuales, estén o no incluidos en el ámbito de un programa, siempre se consideran parte de un portafolio. Aunque los proyectos o programas del portafolio no son necesariamente interdependientes ni están necesariamente relacionados de manera directa, están vinculados al plan estratégico de la organización mediante el portafolio de la misma.

El presente proyecto se enmarca dentro de las acciones que ejerce el Ministerio. En ese contexto resulta de relevancia destacar que el portafolio estratégico de este Organismo se encuentra definido dentro del Plan estratégico 2012-2015 (MTEySS).

De los 6 programas que se enuncian, nuestro proyecto está alineado principalmente con 2:

- 1) **Desarrollar y promover mejores condiciones de empleabilidad e inserción laboral**
- 2) **Mejorar el sistema de las relaciones del trabajo**

A su vez se vincula con objetivos específicos dentro de cada programa:

OBJETIVO ESPECIFICO 01.03 Perfeccionar las acciones dirigidas a la erradicación de prácticas discriminatorias y de explotación en las relaciones del trabajo. El Observatorio permitirá abordar la problemática del fraude laboral a través de empresas de servicios eventuales desde una perspectiva tripartita que buscará *evaluar las condiciones generales y particulares en que se desarrolla la actividad para una mejor aplicación de las disposiciones laborales* (Decreto N° 1694/06)

OBJETIVO ESPECIFICO 02.04 fortalecer los regímenes y Sistemas de Conciliación y Resolución de Conflictos Colectivos e Individuales. El Observatorio desde su seno fortalecerá las relaciones laborales de la actividad, al mismo tiempo que podrá generar recomendaciones de buenas prácticas en materia de servicios eventuales y proponer, con carácter no vinculante, modificaciones a la reglamentación de la actividad de las empresas de servicios eventuales.

3. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

El Acta es el documento que formalmente autoriza al proyecto, identifica y asigna un director de proyecto (PM) y le provee la autoridad para aplicar los recursos al proyecto.

Se adjunta **Project Charter**.

PLANIFICACION

4. PLAN DE GESTION DE ALCANCE

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto **incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito**.

Comprende las siguientes actividades:

4.1 Planificar la Gestión del Alcance: Planificar la definición, documentación, verificación, gestión y control del alcance del proyecto.

La Planificación de la Gestión del Alcance es el esfuerzo por parte del equipo de dirección del proyecto de planificar los otros cinco procesos dentro del área de conocimiento del Alcance.

Proporciona una **guía** acerca de **cómo se definirá, documentará, verificará, gestionará y controlará el alcance del proyecto**.

Dependiendo de las necesidades del proyecto, el plan para la gestión del alcance del proyecto puede ser formal o informal, muy detallado o formulado de manera general.

4.2 Recopilar Requisitos: Definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.

Recopilar Requisitos es el proceso que consiste en **definir y documentar las necesidades** de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.

Los requisitos incluyen las **necesidades, deseos y expectativas cuantificadas y documentadas del patrocinador, del cliente y de otros interesados**.

Estos requisitos deben recabarse, analizarse y registrarse con un nivel de detalle suficiente, que permita medirlos una vez que se inicia el proyecto.

4.3 Definir el Alcance: Desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.

Definir el Alcance es el proceso que consiste en desarrollar una **descripción detallada del proyecto y del producto**.

Se elabora a partir de los entregables principales, los supuestos y las restricciones que se documentan durante el inicio del proyecto.

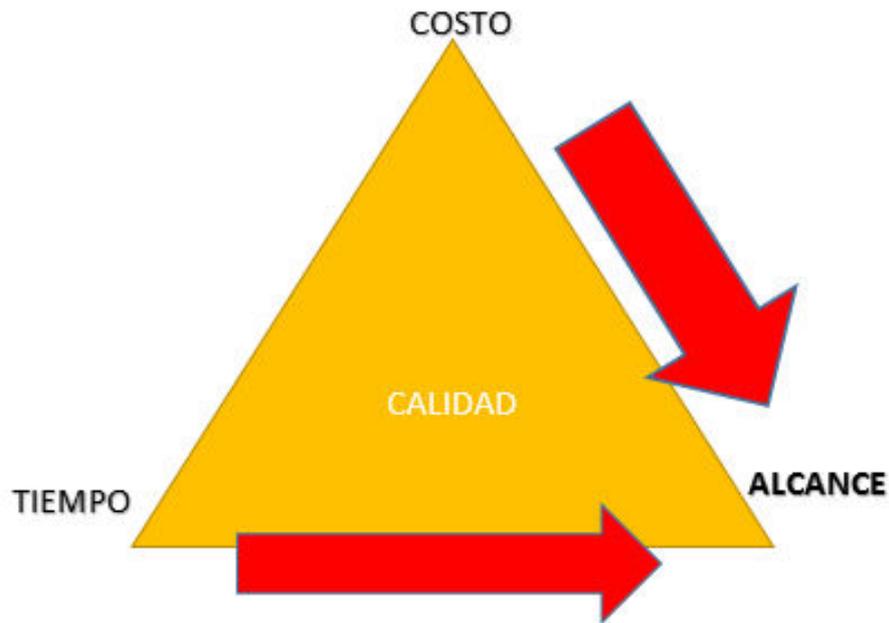
Durante el proceso de planificación, el **alcance del proyecto** se define y se describe de manera más específica conforme se va recabando mayor información acerca del proyecto.

Se analizan **los riesgos, los supuestos y las restricciones existentes**, para verificar que estén completos.

ENUNCIADO DEL ALCANCE

Dentro del alcance del proyecto se desarrollarán todas las acciones pertinentes a conformar el observatorio, determinar los representantes, notificarlos y dotar de un lugar adecuado y cómodo para sesionar.

Quedan fuera del alcance las cuestiones relativas a las acciones del Observatorio una vez que se ponga en funcionamiento, el dictado del reglamento interno, la supervisión de las reuniones y el orden del día.



Respecto a las restricciones del proyecto, resulta prioritario cumplir con los objetivos fijados, es decir que a efectos de la triple restricción de proyectos se considera al alcance como variable de mayor relevancia.

4.4 Crear la EDT: Subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar. Es el proceso que genera la Estructura de Desglose del Trabajo.

La Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) es una descomposición jerárquica de productos o servicios en forma completa y abarcativa, orientada a entregables, en forma de "árbol de familia".

Esta representación gráfica organiza y define el trabajo que debe ser realizado para alcanzar los objetivos del proyecto. (También llamado WBS *Work Breakdown Structure*).

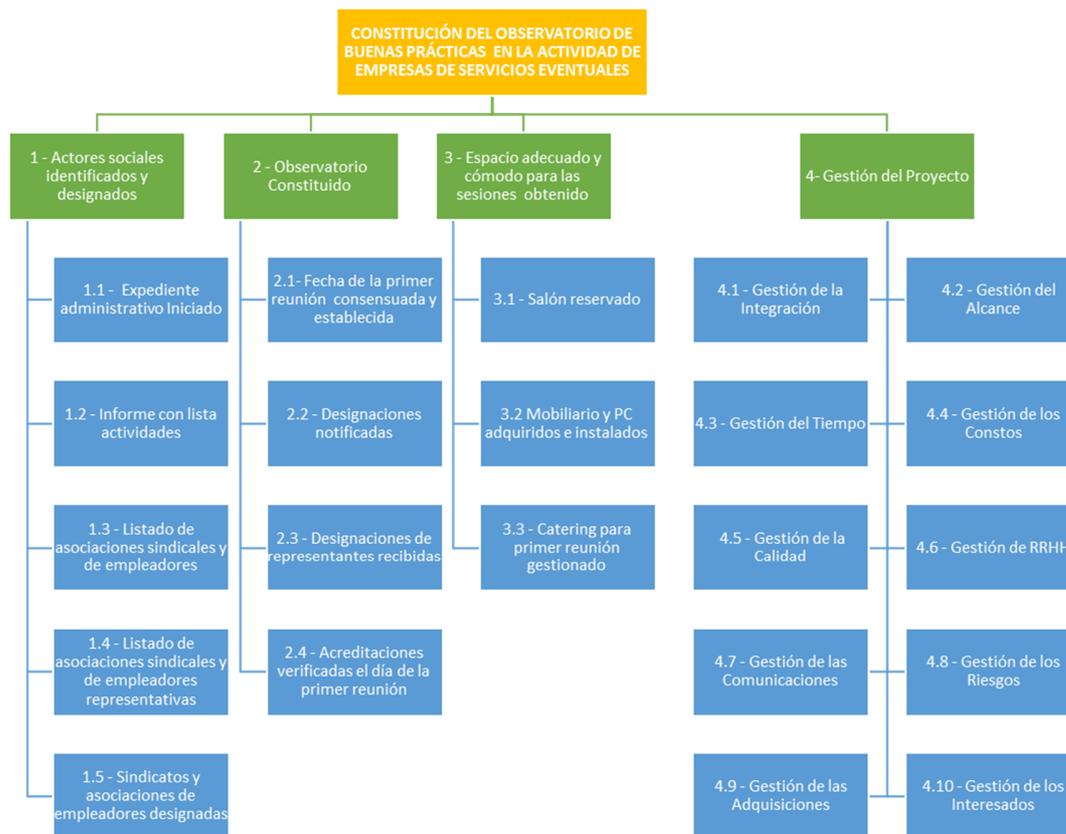
La EDT divide un entregable en paquetes de trabajo y después divide estos componentes de trabajo en actividades, para después dividir éstas en tareas.

Es necesario recordar que se puede dividir el trabajo en entregables primero o en otras categorías antes que eso. No obstante, sin importar la forma en que se inicie el

nivel más alto del EDT, se tendrá que transformar a entregables y de ahí a actividades. Las actividades del proyecto son habitualmente con el fin de generar los entregables, así que en algún punto esta división del entregable en actividades debe ocurrir.

Se adjunta EDT:

EDT DEL PROYECTO



Diccionario de la EDT

Es un documento que proporciona información detallada sobre los entregables, actividades y programación de cada uno de los componentes de la EDT, se adjunta a modo de ejemplo el detalle de 3 actividades:

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES	
DICCIONARIO EDT	
Versión Original	Fecha 01/03/2016
Identificación	
CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO:	1
NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO:	Actores sociales identificados y designados
CÓDIGO DE LA ACTIVIDAD:	1.5
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:	Sindicatos y asociaciones de empleadores designadas
Descripción	
Objetivo	Designar asociaciones sindicales con personería gremial y asociaciones de empleadores que constituirán el observatorio
Trabajo a realizar	1.5.1. Establecer la cantidad de asociaciones sindicales con personería gremial y asociaciones de empleadores 1.5.2. Establecer la cantidad de representantes titulares y alternos que podrán proponer cada uno de ellos 1.5.3. Agregar proyecto de resolución al expediente 1.5.4. Girar expediente a la Dirección General de Registro, Gestión y Archivo Documental para la protocolarización del acto administrativo 1.5.5. Protocolarizar la resolución 1.5.6. Agregar copia certificada al expediente 1.5.7. Girar expediente a la Coordinación de Seguimiento y Control de Obligaciones Laborales (CSCOL)
Supuestos	se logra determinar cuales son las asociaciones representativas / se determina la cantidad / funciona la protocolarización
Responsables	Equipo de Proyecto / Dirección General de Registro, Gestión y Archivo Documental
Fechas Programadas	
Inicio	20/04/2016
Fin	23/05/2016
Plazo de duración (días)	24
Costo Programado	
Mano de Obra	\$ 114.036,52
Materiales	0
Costo total	\$ 114.036,52

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES	
DICCIONARIO EDT	
Versión Original	Fecha 01/03/2016
Identificación	
CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO:	2
NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO:	Observatorio Constituido
CÓDIGO DE LA ACTIVIDAD:	2.2
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:	Designaciones notificadas
Descripción	
Objetivo	Notificar mediante cedula las desiganciones del paquete 1.5
Trabajo a realizar	2.2.1. Generar providencias y cédulas 2.2.2. Remitirlas al área de notificación para su diligenciamiento 2.2.3. Recepción y verificación de notificación fehaciente a cada actor invitado
Supuestos	se notifica en tiempo y forma
Responsables	Equipo de Proyecto
Fechas Programadas	
Inicio	08/06/2016
Fin	27/07/2016
Plazo de duración (días)	36
Costo Programado	
Mano de Obra	\$ 85.527,39
Materiales	0
Costo total	\$ 85.527,39

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES	
DICCIONARIO EDT	
Versión Original	Fecha 01/03/2016
Identificación	
CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO:	3
NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO:	Espacio adecuado y cómodo para las sesiones obtenido
CÓDIGO DE LA ACTIVIDAD:	3.2
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:	Mobiliario y PC adquiridos e instalados
Descripción	
Objetivo	comprar, recibir e instalar 25 sillas ergonómicas y una PC para la sala de reunión
Trabajo a realizar	3.2.1. Definir especificaciones del requerimiento 3.2.2. Estimar gastos 3.2.3. Consultar disponibilidad de crédito presupuestario 3.2.4. Asignar crédito presupuestario 3.2.5. Requerir al Departamento Compras y Contrataciones de Adm. Central la gestión de compra por Contratación Directa (Decreto N° 893/12) 3.2.6. Gestion de compras 3.2.7. Registrar contablemente la compra 3.2.8. Emitir la orden de compra 3.2.9. Recibir el mobiliario, pc e impresora 3.2.10. Pagar de las facturas al proveedor 3.2.11. Dar el alta patrimonial de los bienes adquiridos
Supuestos	poresupuesto suficiente - licitacion con oferentes - se cumple el cronograma
Responsables	Equipo de Proyecto / Dirección de Compras y Contrataciones
Fechas Programadas	
Inicio	24/05/2016
Fin	10/10/2016
Plazo de duración (días)	100
Costo Programado	
Mano de Obra	\$ 237.576,09
Materiales	\$ 77.000,00
Costo total	\$ 314.576,09

4.5 Validar el Alcance: Formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado.

Validar el Alcance es el proceso que consiste en formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado por parte del cliente o el patrocinador.

La validación del alcance difiere del control de calidad en que mientras la primera corresponde principalmente a la aceptación de los entregables, el segundo se refiere sobre todo a corroborar la exactitud de los entregables y su cumplimiento con los requisitos de calidad especificados para los entregables.

Por lo general, el control de calidad se lleva a cabo antes de la validación del alcance, pero ambos procesos pueden efectuarse en paralelo.

Se adjunta acta de aceptación de entregable:

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES	
ACTA DE ACEPTACIÓN DE ENTREGABLE	
NOMBRE DEL CLIENTE	
DECLARACIÓN DE LA ACEPTACIÓN FORMAL	
OBSERVACIONES ADICIONALES	
ACEPTADO POR	
NOMBRE DEL CLIENTE, SPONSOR U OTRO FUNCIONARIO	FECHA

4.6 Controlar el Alcance: Monitorear el estado del alcance del proyecto y del producto, y en gestionar cambios a la línea base del alcance.

Controlar el Alcance es el proceso por el que se **monitorea el estado** del alcance del proyecto y del producto, y se **gestionan cambios a la línea base del alcance**.

El control del alcance del proyecto asegura que todos los cambios solicitados o las acciones preventivas o correctivas recomendadas se procesen a través del proceso *Realizar el Control Integrado de Cambios*.

Los cambios no controlados a menudo se denominan corrupción del alcance del proyecto.

Los cambios son inevitables, por lo que se impone algún tipo de proceso de control de cambios.

4.7 Acciones de Gestión Propuestas

Se detallan a continuación de manera escalonada las distintas tareas necesarias para la consecución del proyecto:

1. Identificar y designar a los actores sociales representativos de la actividad de empresas de servicios eventuales.
 - 1.1. Iniciar expediente administrativo para gestionar el tramite
 - 1.2. Identificar actividades de acuerdo a la base de datos de informes bimestrales de actividad del Sistema de Gestión de Servicios eventuales
 - 1.2.1. Descargar datos correspondientes a los últimos 4 años de actividad
 - 1.2.2. Unificar y estandarizar nomenclatura de convenios colectivos de trabajo (CCT)
 - 1.2.3. Ponderar CCT con mayor demanda de trabajadores
 - 1.2.4. Volcar datos obtenidos en informe
 - 1.2.5. Agregar informe al expediente
 - 1.2.6. Girar expediente a la Dirección Nacional de Asociaciones Sindicales (DNAS)
 - 1.3. Identificar asociaciones sindicales con personería gremial y asociaciones de empleadores intervinientes en los CCT del informe
 - 1.3.1. Volcar datos obtenidos en informe
 - 1.3.2. Agregar informe al expediente

- 1.3.3. Girar expediente a la Coordinación de Seguimiento y Control de Obligaciones Laborales (CSCOL)
- 1.4. Identificar cuáles son asociaciones sindicales con personería gremial y asociaciones de empleadores más representativas a efectos de conformar el Observatorio
 - 1.4.1. Priorizar y ponderar actores de las actividades que mayor contratación de trabajadores bajo este régimen generan
 - 1.4.2. Girar expediente a la Secretaria de Trabajo
- 1.5. Designar asociaciones sindicales con personería gremial y asociaciones de empleadores que constituirán el observatorio
 - 1.5.1. Establecer la cantidad de asociaciones sindicales con personería gremial y asociaciones de empleadores
 - 1.5.2. Establecer la cantidad de representantes titulares y alternos que podrán proponer cada uno de ellos
 - 1.5.3. Agregar proyecto de resolución al expediente
 - 1.5.4. Girar expediente a la Dirección General de Registro, Gestión y Archivo Documental para la protocolarización del acto administrativo
 - 1.5.5. Protocolarizar la resolución
 - 1.5.6. Agregar copia certificada al expediente
 - 1.5.7. Girar expediente a la Coordinación de Seguimiento y Control de Obligaciones Laborales (CSCOL)
2. Constituir en forma permanente el Observatorio de Buenas Prácticas.
 - 2.1. Planificar y consensuar fecha de la primer reunión del observatorio
 - 2.2. Notificar de la designación a asociaciones sindicales con personería gremial y asociaciones de empleadores que constituirán el observatorio
 - 2.2.1. Generar providencias y cédulas
 - 2.2.2. Remitirlas al área de notificación para su diligenciamiento
 - 2.2.3. Recepción y verificación de notificación fehaciente a cada actor invitado
 - 2.3. Recibir designaciones de representantes titulares y alternos por parte de cada entidad
 - 2.3.1. Unificar datos de representantes en un único archivo
 - 2.4. Verificar acreditaciones el día de la primer reunión
 - 2.4.1. Cotejar documentación del presentante con datos de archivo generado en 2.3.1
3. Dotar de espacio adecuado y cómodo para las sesiones del observatorio
 - 3.1. Gestionar la reserva del salón de reuniones para el día de la primer reunión
 - 3.2. Gestionar la adquisición del mobiliario necesario y PC para primer reunión
 - 3.2.1. Solicitar la compra de 25 sillas ergonómicas para la sala de reunión
 - 3.2.2. Solicitar la provisión de una PC de escritorio para la sala de reunión
 - 3.3. Gestionar catering para primer reunión

5. PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO

Se establecen políticas, procedimientos y la documentación requerida para la planificación, el desarrollo, la gestión, la ejecución y el control del cronograma del proyecto.

Proceso que brinda pautas y guías sobre la forma de manejar el cronograma del proyecto durante su desarrollo.

Los procesos de Gestión del Tiempo del Proyecto, y sus herramientas y técnicas asociadas, se documentan en el plan de gestión del cronograma. Está contenido en el plan para la dirección del proyecto y es un plan subsidiario del mismo; según las necesidades del proyecto, puede tener mayor o menor grado de formalidad y detalle. También incluye los umbrales y criterios de control adoptados.

La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto.

Los procesos de Gestión del Tiempo del Proyecto incluyen:

5.1 Planificar la Gestión del Cronograma: Proceso por medio del cual se establecen las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto.

El plan de gestión del cronograma detalla y especifica la selección de una metodología, una herramienta de planificación, y establece el formato y los criterios para desarrollar y controlar el cronograma del proyecto.

Una metodología de planificación define las reglas y enfoques para el proceso de elaboración del cronograma. Entre las técnicas y herramientas más conocidas, se encuentran el método de la ruta crítica y el de la cadena crítica.

5.2 Definir las Actividades: Proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para generar los entregables del proyecto.

En este proceso se encuentran implícitas la definición y la planificación de las actividades del cronograma de modo que se cumplan los objetivos del proyecto. El proceso Crear la EDT identifica los entregables del nivel más bajo de la EDT: el paquete de trabajo. Los paquetes de trabajo se descomponen normalmente en

componentes más pequeños denominados actividades, que representan el trabajo necesario para completar los paquetes de trabajo.

5.3 Secuenciar las Actividades: Proceso de identificar y documentar las relaciones existentes entre las actividades del proyecto.

Cada actividad e hito, a excepción del primero y del último, se conecta con al menos un predecesor, con una relación lógica entre ellos de final a inicio o de inicio a inicio, y con al menos un sucesor, con una relación lógica entre ellos de final a inicio o final a final. Se deben diseñar las relaciones lógicas de manera que se genere un cronograma del proyecto realista. Podría ser necesario incluir adelantos o retrasos entre las actividades para poder sustentar un cronograma del proyecto realista y viable. La secuenciación puede llevarse a cabo mediante la utilización de un software de gestión de proyectos o mediante técnicas manuales o automatizadas.

5.4 Estimar los Recursos de las Actividades: Proceso de estimar el tipo y las cantidades de materiales, recursos humanos, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada una de las actividades.

5.5 Estimar la Duración de las Actividades: Proceso de estimar la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados.

La estimación de la duración de las actividades utiliza información sobre el alcance del trabajo que conlleva la actividad, los tipos de recursos necesarios, las cantidades estimadas de los mismos y sus calendarios de utilización. Las entradas para las estimaciones de la duración de las actividades provienen de la persona o grupo del equipo del proyecto que esté más familiarizado con la naturaleza del trabajo a desarrollar en cada actividad específica. La estimación de la duración se elabora de manera progresiva, y el proceso tiene en cuenta la calidad y la disponibilidad de los datos de entrada. Por ejemplo, conforme van estando disponibles datos más detallados y precisos sobre el trabajo de ingeniería y de diseño del proyecto, va aumentando la exactitud de las estimaciones de la duración. Se puede asumir por lo tanto que la estimación de la duración será cada vez más precisa y de mejor calidad.

El proceso Estimar la Duración de las Actividades requiere que se realice una estimación del esfuerzo requerido y de la cantidad de recursos disponibles estimados para completar la actividad. Estas estimaciones se utilizan para deducir de manera aproximada la cantidad de períodos de trabajo (duración de la actividad) necesarios

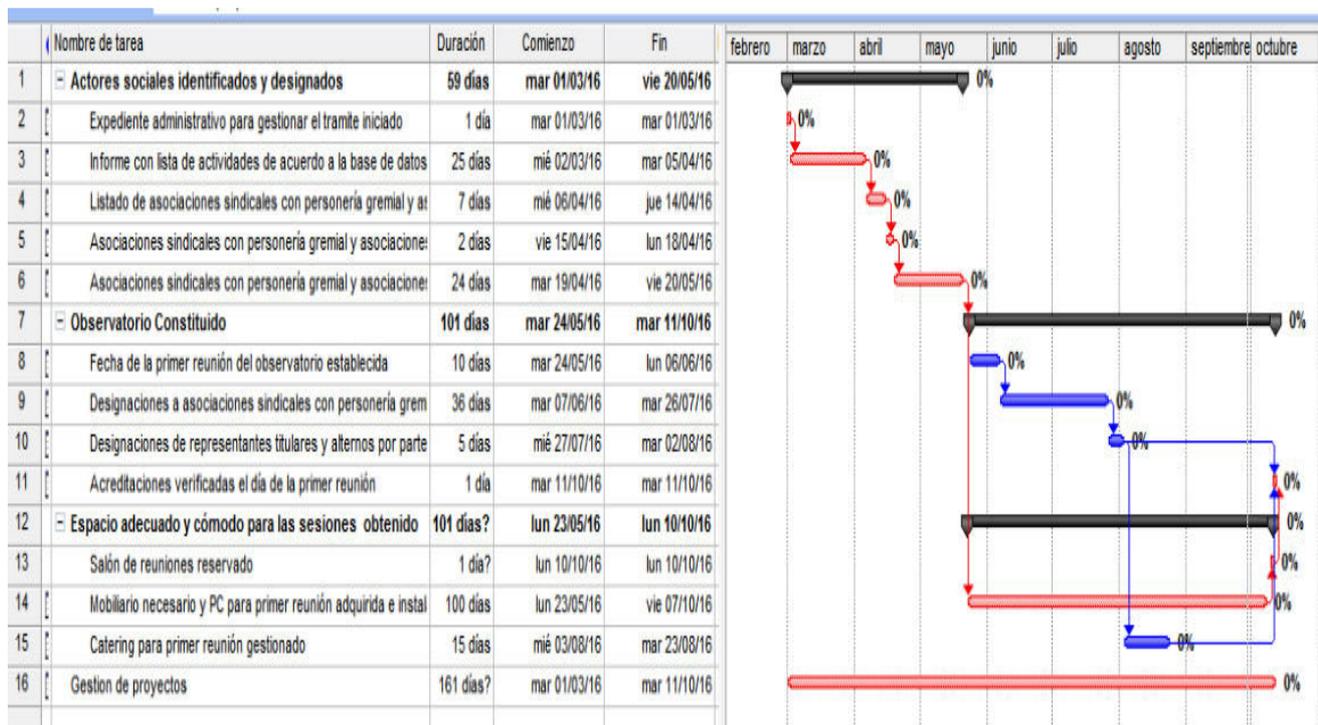
para completar la actividad, mediante la utilización de los calendarios adecuados de proyecto y de recursos.

5.6 Desarrollar el Cronograma: Proceso de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma para crear el modelo de programación del proyecto.

El desarrollo de un cronograma aceptable del proyecto es a menudo un proceso iterativo. Se utiliza el modelo de programación para determinar las fechas planificadas de inicio y fin de las actividades del proyecto, así como los hitos del mismo, sobre la base de la exactitud de los datos de entrada. El desarrollo del cronograma puede requerir el repaso y la revisión de las estimaciones de duración y de recursos para crear el modelo de programación del proyecto que establezca un cronograma aprobado del mismo, que pueda a su vez servir como línea base con respecto a la cual se pueda medir el avance. Por regla general, una vez determinadas las fechas de inicio y fin de una actividad, se encomienda al personal asignado a las tareas la revisión de las mismas y la confirmación de que las fechas de inicio y fin establecidas no entran en conflicto con los calendarios de los recursos o con las actividades asignadas en el ámbito de otros proyectos o tareas, y de este modo siguen siendo válidas. Conforme el trabajo avanza, la revisión y el mantenimiento del modelo de programación del proyecto continúan a lo largo del mismo para mantener un cronograma realista.

El cronograma finalizado y aprobado constituye la línea base que se utilizara en el proceso Controlar el Cronograma.

Se estima que el proyecto llevará **un plazo total de 161 días**, se adjunta cronograma base.



5.7 Controlar el Cronograma: Proceso de monitorear el estado de las actividades del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar los cambios a la línea base del cronograma a fin de cumplir con el plan.

El beneficio clave de este proceso es que proporciona los medios para detectar desviaciones con respecto al plan y establecer acciones correctivas y preventivas para minimizar el riesgo.

6. PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS

La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

Podemos enumerar los siguientes procesos de gestión de los costos del proyecto:

6.1 Planificar la Gestión de los Costos: Es el proceso que establece las políticas, los procedimientos y la documentación necesarios para planificar, gestionar, ejecutar el gasto y controlar los costos del proyecto; proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionarán los costos del proyecto a lo largo del mismo.

6.2 Estimar los Costos: Es el proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto.

Las estimaciones de costos son una predicción basada sobre la información disponible en un momento determinado. Las estimaciones de costos incluyen la identificación y consideración de diversas alternativas para el cálculo de costos de cara a iniciar y completar el proyecto. Para lograr un costo óptimo para el proyecto, se debe tener en cuenta el balance entre costos y riesgos, tal como hacer en lugar de comprar, comprar en lugar de alquilar y la compartición de recursos.

Las estimaciones de costos se expresan normalmente en unidades de alguna moneda (p.ej., dólares, euros, yenes, etc.), aunque en algunos casos pueden emplearse otras unidades de medida, como las horas o los días de trabajo del personal para facilitar las comparaciones, al eliminar el efecto de las fluctuaciones de las divisas.

Se deben revisar y refinar las estimaciones de costos a lo largo del proyecto para ir reflejando los detalles adicionales a medida que éstos se van conociendo y que se van probando los supuestos de partida. La exactitud de la estimación del costo de un proyecto aumenta conforme el proyecto avanza a través de su ciclo de vida.

Se estiman los costos para todos los recursos que se van a asignar al proyecto. Estos incluyen, entre otros, el personal, los materiales, el equipamiento, los servicios y las instalaciones, así como otras categorías especiales, tales como el factor de inflación, el costo de financiación o el costo de contingencia. Una estimación de costos consiste en una evaluación cuantitativa de los costos probables de los recursos necesarios para completar la actividad. Las estimaciones de costos se pueden presentar a nivel de actividad o en formato resumido.

En nuestro proyecto los costos se miden en moneda nacional, se utiliza la estimación paramétrica multiplicando unidades por precio en el caso de insumos y materiales, mientras que a efectos del cálculo de la mano de obra se multiplican jornales x cantidad de trabajadores que insume la tarea. Dichos importes se suman por paquetes de trabajo de acuerdo con la EDT. Las estimaciones de costos de los

paquetes de trabajo se agregan posteriormente para los niveles superiores de componentes de la EDT y finalmente para todo el proyecto.

Cabe aclarar que a los fines de estimar el costo de la mano de obra se utiliza como valor medio diario el monto de \$ 1.187,88 que surge de multiplicar el salario bruto de un Profesional de \$16.139,68 por 1,84 (Incidencia de Cargas Sociales, SAC, Licencias, Ausencias, etc.) y finalmente dividirlo por 25 días.

Los datos explicados en el párrafo anterior así como la duración estimada de cada tarea se realizaron sobre el Juicio de expertos y relación histórica con tareas de esfuerzo similar.

En otro orden, las estimaciones de costos pueden incluir reservas (denominadas a veces provisiones para contingencias) para tener en cuenta la incertidumbre sobre el costo. Las reservas para contingencias consisten en el presupuesto, dentro de la línea base de costos, que se destina a los riesgos identificados y asumidos por la organización, para los que se desarrollan respuestas de contingencia o mitigación. Las reservas para contingencias se contemplan a menudo como la parte del presupuesto destinada a cubrir los "conocidos - desconocidos" susceptibles de afectar al proyecto.

A los fines de cuantificar las respuestas a los riesgos que impactaron en la Reserva de contingencia se utilizaron las mismas herramientas que en el proyecto, adicionando para el caso de aumento de precio del mobiliario a adquirir el límite máximo del 20% establecido en la reglamentación que regula las adquisiciones del Estado.

También se pueden realizar estimaciones sobre la cantidad de reserva de gestión a financiar para el proyecto. Las reservas de gestión son cantidades específicas del presupuesto del proyecto que se retienen por razones de control de gestión y que se reservan para cubrir trabajo no previsto dentro del alcance del proyecto. El objetivo de las reservas de gestión es contemplar las variables "desconocidas desconocidas" susceptibles de afectar a un proyecto. La reserva de gestión no se incluye en la línea base de costos, pero forma parte del presupuesto total y de los requisitos de financiamiento del proyecto.

A los fines de graduar la reserva de gestión o de gerencia se utiliza el criterio institucional de fijar una pauta equivalente al 10% del monto obtenido como Línea Base de Costo.

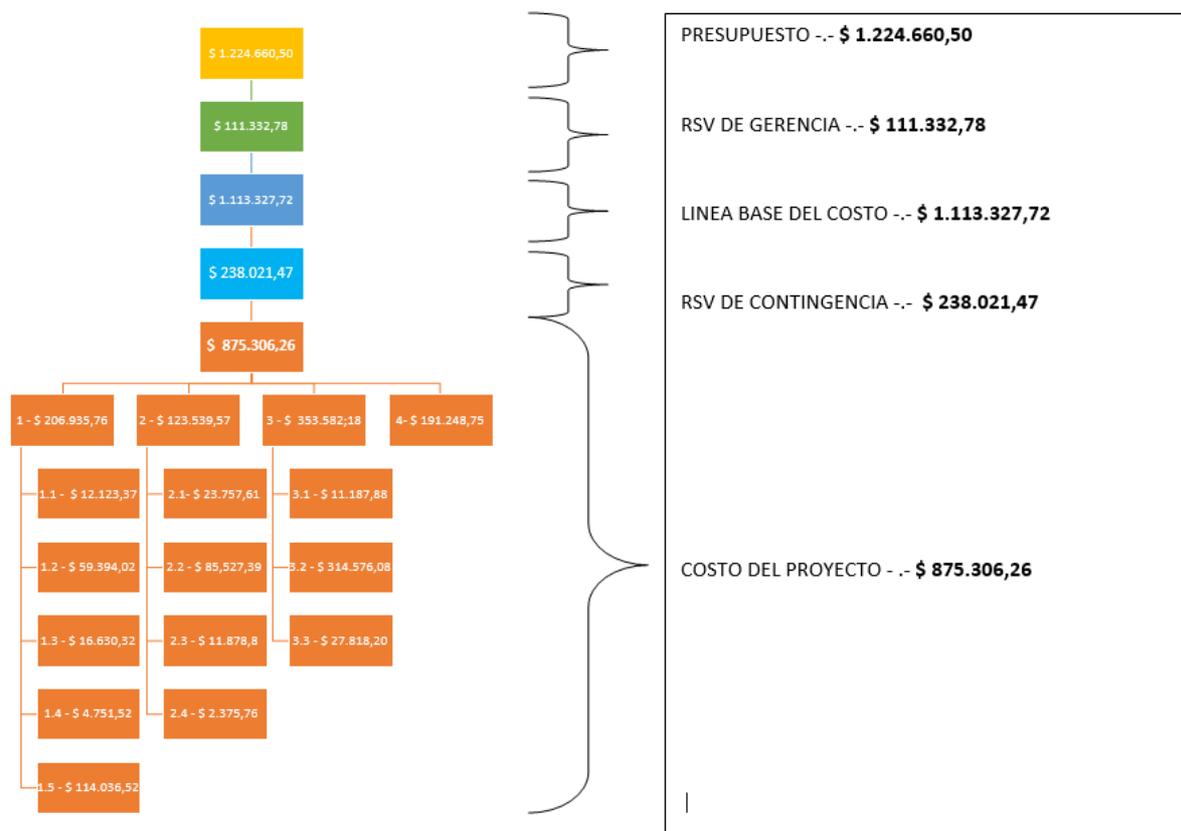
Se adjunta matriz de costo estimado.

6.3 Determinar el Presupuesto: Es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o de los paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada.

Se calcula que la puesta en funciones del observatorio insumirá un **costo total de \$ 875.306,26.**

Total proyecto	\$ 875.306,26
RSV Contingencia	\$ 238.021,47
Línea Base de Costo	\$ 1.113.327,72
RSV de Gerencia	\$ 111.332,78
Presupuesto	\$ 1.224.660,50

Se adjunta línea base de costo (CBS)



6.4 Controlar los Costos: Es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar los costos del mismo y gestionar posibles cambios a la línea base de costos.

Para actualizar el presupuesto es necesario conocer los costos reales en los que se ha incurrido hasta la fecha. Cualquier incremento con respecto al presupuesto autorizado sólo se puede aprobar a través del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios.

Monitorear el gasto de fondos sin tener en cuenta el valor del trabajo que se está realizando y que corresponde a ese gasto tiene poco valor para el proyecto, más allá de permitir que el equipo del proyecto se mantenga dentro de los márgenes de los fondos autorizados. Gran parte del esfuerzo de control de costos se dedica a analizar la relación entre los fondos del proyecto consumidos y el trabajo real efectuado correspondiente a dichos gastos. La clave para un control de costos eficaz es la gestión de la línea base de costos aprobada y la de los cambios a esa línea base.

El control de costos del proyecto incluye:

- Influir sobre los factores que producen cambios a la línea base de costos autorizada;
- Asegurar que todas las solicitudes de cambio se lleven a cabo de manera oportuna;
- Gestionar los cambios reales cuando y conforme suceden;
- Asegurar que los gastos no excedan los fondos autorizados por período, por componente de la EDT, por actividad y para el proyecto en su totalidad;
- Monitorear el desempeño del costo para detectar y comprender las variaciones con respecto a la línea base aprobada de costos;
- Monitorear el desempeño del trabajo con relación a los gastos en los que se ha incurrido;
- Evitar que se incluyan cambios no aprobados en los informes sobre utilización de costos o de recursos;
- Informar a los interesados pertinentes acerca de todos los cambios aprobados y costos asociados; y
- Realizar las acciones necesarias para mantener los excesos de costos previstos dentro de límites aceptables.

A los fines de controlar los costos se utilizara la técnica de Valor Ganado.

6.5 La gestión del valor ganado

La gestión del valor ganado (EVM) es una metodología que combina medidas de alcance, cronograma y recursos para evaluar el desempeño y el avance del proyecto. Es un método muy utilizado para la medida del desempeño de los proyectos. Integra la línea base del alcance con la línea base de costos, junto con la línea base del cronograma, para generar la línea base para la medición del desempeño, que facilita la evaluación y la medida del desempeño y del avance del proyecto por parte del equipo del proyecto. Es una técnica de dirección de proyectos que requiere la constitución de una línea base integrada con respecto a la cual se pueda medir el desempeño a lo largo del proyecto. Los principios del EVM se pueden aplicar a todos los proyectos, en cualquier sector.

El EVM establece y monitorea tres dimensiones clave para cada paquete de trabajo y cada cuenta de control:

- **Valor planificado.** El valor planificado (PV) es el presupuesto autorizado que se ha asignado al trabajo programado. Es el presupuesto autorizado asignado al trabajo que debe ejecutarse para completar una actividad o un componente de la estructura de desglose del trabajo, sin contar con la reserva de gestión. Este presupuesto se adjudica por fase a lo largo del proyecto, pero para un momento determinado, el valor planificado establece el trabajo físico que se debería haber llevado a cabo hasta ese momento. El PV total se conoce en ocasiones como la línea base para la medición del desempeño (PMB). El valor planificado total para el proyecto también se conoce como presupuesto hasta la conclusión (BAC).

- **Valor ganado.** El valor ganado (EV) es la medida del trabajo realizado en términos de presupuesto autorizado para dicho trabajo. Es el presupuesto asociado con el trabajo autorizado que se ha completado. El EV medido debe corresponderse con la PMB y no puede ser mayor que el presupuesto aprobado del PV para un componente. El EV se utiliza a menudo para calcular el porcentaje completado de un proyecto. Deben establecerse criterios de medición del avance para cada componente de la EDT, con objeto de medir el trabajo en curso. Los directores de proyecto monitorean el EV, tanto sus incrementos para determinar el estado actual, como el total acumulado, para establecer las tendencias de desempeño a largo plazo.

- **Costo real.** El costo real (AC) es el costo incurrido por el trabajo llevado a cabo en una actividad durante un período de tiempo específico. Es el costo total en el que se ha incurrido para llevar a cabo el trabajo medido por el EV. El AC debe corresponderse, en cuanto a definición, con lo que haya sido presupuestado para el PV y medido por el EV (p.ej., sólo horas directas, sólo costos directos o todos los costos, incluidos los costos indirectos). El AC no tiene límite superior; se medirán todos los costos en los que se incurra para obtener el EV.

También se monitorearán las variaciones o desviaciones con respecto a la línea base aprobada:

- **Variación del cronograma.** La variación del cronograma (SV) es una medida de desempeño del cronograma que se expresa como la diferencia entre el valor ganado y el valor planificado. Determina en qué medida el proyecto está adelantado o retrasado en relación con la fecha de entrega, en un momento determinado. Es una medida del desempeño del cronograma en un proyecto. Es igual al valor ganado

(EV) menos el valor planificado (PV). En el EVM, la variación del cronograma es una métrica útil, ya que puede indicar un retraso del proyecto con respecto a la línea base del cronograma.

La variación del cronograma en el EVM en última instancia será igual a cero cuando se complete el proyecto, porque ya se habrán devengado todos los valores planificados. Es recomendable utilizar la variación del cronograma en conjunto con la metodología de programación de la ruta crítica (CPM) y la gestión de riesgos.

Fórmula: $SV = EV - PV$

• **Variación del costo.** La variación del costo (CV) es el monto del déficit o superávit presupuestario en un momento dado, expresado como la diferencia entre el valor ganado y el costo real. Es una medida del desempeño del costo en un proyecto. Es igual al valor ganado (EV) menos el costo real (AC). La variación del costo al final del proyecto será la diferencia entre el presupuesto hasta la conclusión (BAC) y la cantidad realmente gastada. La CV es particularmente crítica porque indica la relación entre el desempeño real y los costos incurridos. Una CV negativa es a menudo difícil de recuperar para el proyecto.

Fórmula: $CV = EV - AC$

Los valores de SV y CV pueden convertirse en indicadores de eficiencia para reflejar el desempeño del costo y del cronograma de cualquier proyecto, para comparar con otros proyectos o con un portafolio de proyectos. Las variaciones resultan útiles para determinar el estado del proyecto.

• **Índice de desempeño del cronograma.** El índice de desempeño del cronograma (SPI) es una medida de eficiencia del cronograma que se expresa como la razón entre el valor ganado y el valor planificado. Refleja la medida de la eficiencia con que el equipo del proyecto está utilizando su tiempo. En ocasiones se utiliza en combinación con el índice de desempeño del costo (CPI) para proyectar las estimaciones finales a la conclusión del proyecto. Un valor de SPI inferior a 1,0 indica que la cantidad de trabajo llevada a cabo es menor que la prevista. Un valor de SPI superior a 1,0 indica que la cantidad de trabajo efectuada es mayor a la prevista. Puesto que el SPI mide todo el trabajo del proyecto, se debe analizar asimismo el desempeño en la ruta crítica, para así determinar si el proyecto terminará antes o después de la fecha de finalización programada. El SPI es igual a la razón entre el EV y el PV.

Fórmula: $SPI = EV/PV$

• **Índice de desempeño del costo.** El índice de desempeño del costo (CPI) es una medida de eficiencia del costo de los recursos presupuestados, expresado como la razón entre el valor ganado y el costo real. Se considera la métrica más crítica del EVM y mide la eficiencia del costo para el trabajo completado. Un valor de CPI inferior a 1,0 indica un costo superior al planificado con respecto al trabajo completado. Un valor de CPI superior a 1,0 indica un costo inferior con respecto al desempeño hasta la fecha. El CPI es igual a la razón entre el EV y el AC. Los índices son útiles para determinar el estado de un proyecto y proporcionar una base para la estimación del costo y del cronograma al final del proyecto.

Fórmula: $CPI = EV/AC$

Se puede monitorear e informar sobre los tres parámetros (valor planificado, valor ganado y costo real) por períodos (normalmente semanal o mensualmente) y de forma acumulativa.

7. PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido.

La Gestión de la Calidad del Proyecto utiliza políticas y procedimientos para implementar el sistema de gestión de la calidad de la organización en el contexto del proyecto, y, en la forma que resulte adecuada, apoya las actividades de mejora continua del proceso, tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora.

La Gestión de la Calidad del Proyecto trabaja para asegurar que se alcancen y se validen los requisitos del proyecto, incluidos los del producto.

Se compone de los siguientes procesos:

7.1 Planificar la Gestión de la Calidad: Es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos.

El enfoque básico de la gestión de la calidad pretende ser compatible con los estándares de calidad de la Organización Internacional de Normalización (ISO) en este sentido los enfoques modernos de gestión de la calidad persiguen minimizar las

desviaciones y proporcionar resultados que cumplan con los requisitos especificados. Estos enfoques reconocen la importancia de:

- **La satisfacción del cliente.** Entender, evaluar, definir y gestionar los requisitos, de modo que se cumplan las expectativas del cliente. Esto requiere una combinación de conformidad con los requisitos (para asegurar que el proyecto produzca aquello para lo cual fue emprendido) y adecuación para su uso (el producto o servicio debe satisfacer necesidades reales).
- **La prevención antes que la inspección.** La calidad debe ser planificada, diseñada y construida— no inspeccionada dentro de la gestión del proyecto o en sus entregables. El costo de prevenir errores es en general mucho menor que el de corregirlos cuando son detectados por una inspección o durante el uso.
- **La mejora continua.** El ciclo planificar-hacer-verificar-actuar (PDCA) es la base para la mejora de la calidad, según la definición de Shewhart, modificada por Deming. Además, las iniciativas de mejora de la calidad, tales como la Gestión de la Calidad Total (TQM), Six Sigma y Lean Six Sigma, pueden mejorar tanto la calidad de la dirección del proyecto como la del producto del proyecto. Entre los modelos más utilizados de mejora de procesos se incluyen los de Malcolm Baldrige, el Modelo de Madurez de la Dirección Organizacional de Proyectos (OPM3®, Organizational Project Management Maturity Model) y el Modelo de Madurez y Capacidad Integrado (CMMI®, Capability Maturity Model Integration).
- **Responsabilidad de la Dirección.** El éxito requiere la participación de todos los miembros del equipo del proyecto. Sin embargo sigue siendo responsabilidad de la dirección en lo que respecta a la calidad el proporcionar los recursos adecuados con las capacidades apropiadas.
- **Costo de la Calidad (COQ)** El costo de la calidad se refiere al costo total del trabajo conforme y del trabajo no conforme que se deberá realizar como esfuerzo compensatorio debido a que existe la probabilidad de que en el primer intento de realizar dicho trabajo una parte del esfuerzo para el trabajo a realizar se haga o se haya hecho de manera incorrecta. Se puede incurrir en costo del trabajo para la calidad todo a lo largo del ciclo de vida del entregable. Una vez finalizado el proyecto se puede incurrir en costos de calidad como resultado de devoluciones de productos, de reclamaciones de garantías y de campañas de retirada de productos del mercado. Por lo tanto, debido a la naturaleza temporal de un proyecto y a los beneficios potenciales derivados de reducir los costos de la calidad de un proyecto una vez

finalizado el mismo, las organizaciones patrocinadoras pueden tomar la decisión de invertir en la mejora de la calidad del producto.

7.1.1 Métricas de Calidad

Las métricas de calidad proporcionan los atributos a medir y las variaciones permitidas.

Dentro del entregable del proyecto denominado **Informe con lista de actividades de acuerdo a la base de datos de informes bimestrales de actividad del Sistema de Gestión de Servicios eventuales** se prevé falta de uniformidad en los datos que conforman la base de datos mencionada, se adopta como criterio el descartar aquellos actividades que involucren menos de 1.000 (mil) trabajadores acumulados – es decir si suma menos de mil trabajadores en los 5 años bajo análisis no se tomará en cuenta-

Tolerancia: Se considerará cumplido el requisito de calidad una vez que pueda identificarse el listado de las actividades que involucren el 80% de los trabajadores acumulados.

7.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad: Es el proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados de las mediciones de control de calidad, para asegurar que se utilicen las normas de calidad y las definiciones operacionales adecuadas.

El aseguramiento de la calidad contribuye al estado de certeza sobre la calidad, mediante la prevención de defectos a través de procesos de planificación o de inspección de defectos durante la etapa de implementación del trabajo en curso.

7.3 Controlar la Calidad: Es el proceso por el que se monitorea y se registran los resultados de la ejecución de las actividades de control de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar los cambios necesarios.

Auditorías de Calidad

Una auditoría de calidad es un proceso estructurado e independiente cuyo objetivo es determinar si las actividades del proyecto cumplen con las políticas, los procesos y los procedimientos de la organización y del proyecto.

Se planifican las siguientes intervenciones de auditoría a efectos de garantizar la calidad del entregable final.

Listado de asociaciones sindicales con personería gremial y asociaciones de empleadores intervinientes en los CCT del informe: el equipo de proyecto verificará de acuerdo a un muestreo la calidad del entregable y su correlación con el listado del entregable anterior.

Asociaciones sindicales con personería gremial y asociaciones de empleadores más representativas a efectos de conformar el Observatorio identificadas: el equipo de proyecto verificará de acuerdo a un muestreo la calidad del entregable y su íntegra correlación con el listado del entregable mencionado en el párrafo anterior.

Asociaciones sindicales con personería gremial y asociaciones de empleadores que constituirán el observatorio, designadas: el equipo de proyecto verificará íntegramente la calidad del entregable y su correlación con el listado del entregable mencionado en el párrafo anterior.

Designaciones a asociaciones sindicales con personería gremial y asociaciones de empleadores que constituirán el observatorio notificadas: el equipo de proyecto verificará íntegramente la calidad del entregable y su correlación con el listado del entregable mencionado en el párrafo anterior.

Designaciones de representantes titulares y alternos por parte de cada entidad recibidas: el equipo de proyecto verificará íntegramente la calidad del entregable y su correlación con el listado del entregable mencionado en el párrafo anterior.

Se adjunta formulario de Informe de Auditoría de Calidad:

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES		
INFORME DE AUDITORÍA DE CALIDAD		Nº
Responsable Auditoría:		Fecha
Integrantes del Equipo de Auditoría		
Objetivos		
Resultados de la Auditoría		
Tema	Evaluación	Comentario
Evaluación General de lo Auditado:		
Recomendaciones:		
Documentos Adjuntos (si correspondiese):		

8. PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está

compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar asignados a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa. La participación de los miembros del equipo en la planificación aporta su experiencia al proceso y fortalece su compromiso con el proyecto.

Contiene los siguientes procesos:

8.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos: El proceso de identificar y documentar los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, así como de crear un plan para la gestión de personal.

La planificación de los recursos humanos se utiliza para determinar e identificar aquellos recursos humanos que posean las habilidades requeridas para el éxito del proyecto. El plan de gestión de los recursos humanos describe la manera en que se tratarán y estructurarán, en el ámbito de un proyecto, los roles y responsabilidades, las relaciones de comunicación y la gestión de personal.

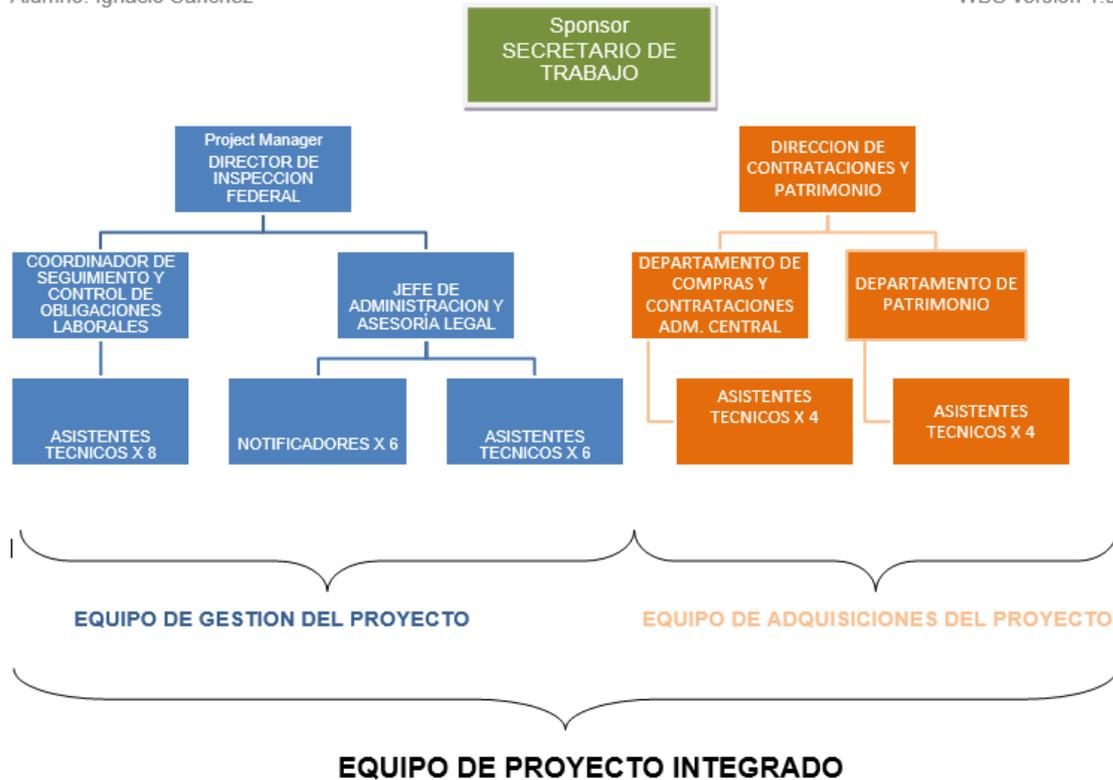
Una planificación de los recursos humanos eficaz debe tener en cuenta y planificar la disponibilidad o la competencia por los recursos humanos escasos. Es posible que otros proyectos compitan por recursos humanos con las mismas competencias o conjuntos de habilidades. Dados estos factores, los costos, cronogramas, riesgos, calidad y otras áreas del proyecto pueden verse afectados considerablemente.

Se adjunta OBS del proyecto.

PROYECTO “CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES”

Alumno: Ignacio Sanchez

WBS versión 1.0



8.2 Adquirir el Equipo del Proyecto: El proceso de confirmar la disponibilidad de los recursos humanos y conseguir el equipo necesario para completar las actividades del proyecto.

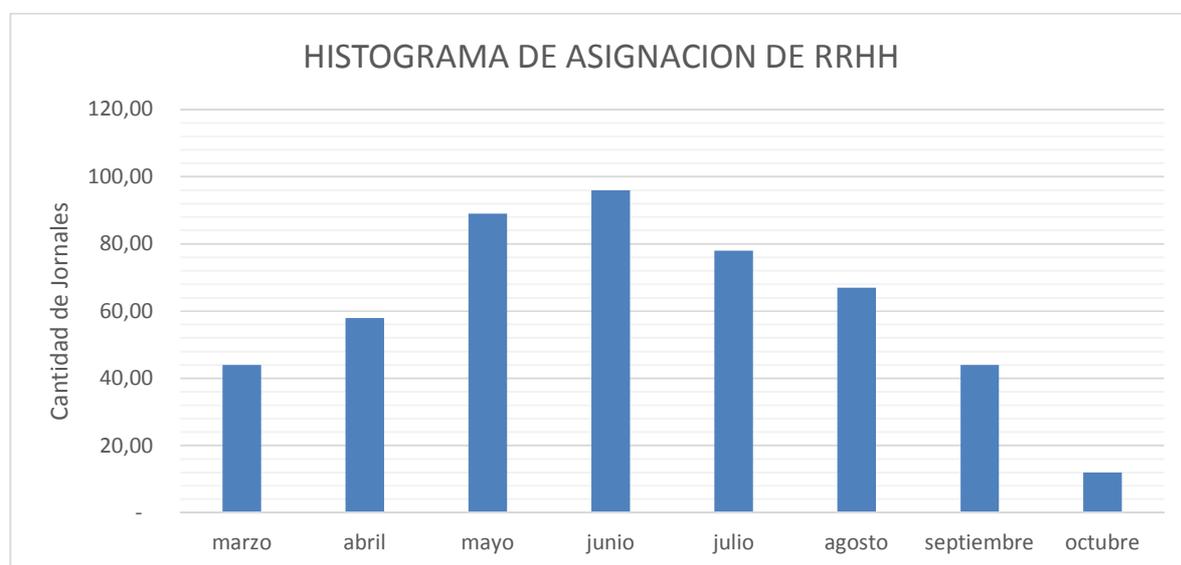
El equipo de dirección del proyecto puede o no tener control directo sobre la selección de los miembros del equipo, debido a convenios colectivos de trabajo, al uso de personal subcontratado, a un entorno de proyecto de tipo matricial, a las relaciones de comunicación interna o externa, entre una variedad de motivos. Es importante tener en cuenta los siguientes factores a lo largo del proceso de adquisición del equipo del proyecto:

- El director del proyecto o el equipo de dirección del proyecto debería negociar con eficacia e influir sobre las personas que se encuentran en posición de suministrar los recursos humanos requeridos para el proyecto.

- El hecho de no lograr adquirir los recursos humanos necesarios para el proyecto podría impactar en los cronogramas, los presupuestos, la satisfacción del cliente, la calidad y los riesgos del proyecto. El no disponer de los recursos humanos o de las capacidades suficientes podría disminuir la probabilidad de éxito y, en el peor escenario, podría dar lugar a la cancelación del proyecto.
- Si los recursos humanos no estuvieran disponibles debido a restricciones, tales como factores económicos o asignaciones previas a otros proyectos, podría ser necesario que el director del proyecto o el equipo del proyecto asignase recursos alternativos, posiblemente con competencias inferiores, siempre y cuando no se transgredan criterios legales, normativos, obligatorios o de otro tipo específico.

Estos factores deberían ser considerados y planificados en las etapas de planificación del proyecto. Será necesario que el director del proyecto o el equipo de dirección del proyecto reflejen el impacto de la no disponibilidad de los recursos humanos necesarios en el cronograma, el presupuesto, los riesgos, la calidad y los planes de capacitación del proyecto, así como en los demás planes para la dirección del mismo.

En el presente proyecto se utilizarán part-time los miembros de equipos ya conformados existentes dentro de las Direcciones de Inspección Federal y de Compras y Contrataciones.



8.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto: El proceso de mejorar las competencias, la interacción entre los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.

Los directores de proyecto deben adquirir las habilidades para identificar, conformar, mantener, motivar, liderar e inspirar a los equipos de proyecto para que logren un alto desempeño y alcancen los objetivos del proyecto. El trabajo en equipo es un factor crítico para el éxito del proyecto, y el desarrollo de equipos de proyecto eficaces es una de las responsabilidades fundamentales del director de proyecto. Los directores de proyecto deben crear un ambiente que facilite el trabajo en equipo. Deben motivar constantemente a su equipo proporcionando desafíos y oportunidades, brindando retroalimentación y apoyo de manera oportuna, según las necesidades y reconociendo y recompensando el buen desempeño. Se puede lograr un alto desempeño del equipo mediante una comunicación abierta y efectiva, la creación de oportunidades para desarrollar el espíritu de equipo, el desarrollo de la confianza entre los miembros del equipo, la gestión de conflictos de manera constructiva y fomentando la toma de decisiones y la resolución de problemas colaborativa. El director de proyecto debe solicitar apoyo de la dirección y/o influir en los interesados adecuados a fin de adquirir los recursos necesarios para desarrollar equipos de proyecto eficaces.

La situación previa al inicio del proyecto, muestra que los agentes que participan en el equipo del proyecto no se encuentran completamente involucrados con las tareas a realizarse.

Ante la indagación de las causales de esa falta de predisposición se advierte que muchos no conocen plenamente las atribuciones y la utilidad que tendría el Observatorio, asimismo algunos lo consideran como algo inútil y vacío de contenidos.

A efectos de lograr el involucramiento de todos los participantes se realizará una charla de capacitación con el objeto de clarificar los fines y alcance del futuro observatorio, así como recibir recomendaciones y dudas sobre su funcionamiento.

Los directores de proyecto se desempeñan en un entorno global y trabajan en proyectos caracterizados por la diversidad cultural. Los miembros del equipo a menudo cuentan con experiencia en diversas industrias, conocen diferentes idiomas y en ocasiones se comunican en el “idioma del equipo” que puede ser un idioma o una norma diferente de su lengua materna. El equipo de dirección del proyecto debe sacar provecho de las diferencias culturales, centrarse en desarrollar y apoyar al equipo del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo, así como promover el trabajo conjunto de manera interdependiente en un clima de confianza mutua.

Dentro de los elementos del entorno encontramos los siguientes:

Internacionales: OIT, PNUD, Banco Mundial

Nacionales: Presidencia, otros Ministerios, Afip, Anses, SRT y otros organismos descentralizados, las Cámaras empresarias, la CGT, CTA y organizaciones Sociales, ONGs, partidos políticos, etc.

Provincias, Municipios, agencias descentralizadas de dichas jurisdicciones.

Empresas, Cámaras, Sindicatos, Trabajadores, Cooperativas, proveedores y beneficiarios de los programas del ministerio.

Intra organizacionales: Reglamentaciones y normativas, autoridades y trabajadores del MTEySS

Específicos del Proyecto: Secretario de Trabajo, Directores de Fiscalización, Negociación Colectiva, Asociaciones Sindicales, Normas propias que regulan la creación del Observatorio y la adquisición del Mobiliario. Federación de empresas de trabajo temporario, Camaras empresariales sindicatos (específicamente UOM estaba interesada en la conformación del Observatorio y realizó presentaciones formales en tal sentido)

Desarrollar el equipo del proyecto mejora las habilidades de las personas, sus competencias técnicas, el entorno general del equipo y el desempeño del proyecto.

Ante la intervención en el funcionamiento del observatorio, por medio de propuestas de temas a tratar, pueden surgir falta de consenso en el seno del propio observatorio sobre la prioridad de los temas, desinterés y hasta el disgusto de quien lo preside, por lo tanto previo a implementar la estrategia deberá avanzarse con los distintos actores intentando el buy in de las ideas propuestas.

En caso de no prosperar por esta vía, puede interponerse como un tema iniciado por el área de inspecciones que se deriva mediante expediente al observatorio para su tratamiento.

Por otro lado no puede dejar de soslayarse las dificultades propias del sector público al momento de administrar las compensaciones al personal dado que solo autoridades políticas –Subsecretarios, Secretarios, Jefe de gabinete y Ministros- pueden disponer de la Unidades Retributivas necesarias como para dar un incentivo extra adicional al Salario. Además de requerir el consentimiento del Sponsor debe tenerse en cuenta que muchas veces, dichas unidades están destinadas a saldar inequidades – jefes y supervisores que no cobran como tales, asesores, etc-

8.4 Dirigir el Equipo del Proyecto: El proceso de realizar el seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto.

Dirigir el equipo del proyecto requiere una variedad de habilidades directivas para fomentar el trabajo en equipo e integrar los esfuerzos de los miembros del equipo, a fin de crear equipos de alto desempeño. La dirección del equipo implica una combinación de habilidades con especial énfasis en la comunicación, la gestión de conflictos, la negociación y el liderazgo. Los directores de proyecto deben asignar tareas desafiantes a los miembros del equipo y otorgar reconocimiento por el alto desempeño.

9. PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Los directores de proyecto emplean la mayor parte de su tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma. Una comunicación eficaz crea un puente entre diferentes interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta o influye en la ejecución o resultado del proyecto.

Las actividades de comunicación a menudo pueden presentar numerosas dimensiones potenciales que se han de tener en cuenta, incluyendo, entre otras:

- Interna (dentro del proyecto) y externa (cliente, proveedores, otros proyectos, organizaciones, el público);
- Formal (informes, actas, instrucciones) e informal (correos electrónicos, memorandos, discusiones ad hoc);
- Vertical (hacia arriba y hacia abajo dentro de la organización) y horizontal (entre pares);

- Oficial (boletines, informe anual) y no oficial (comunicaciones extraoficiales); y
- Escrita y oral, y verbal (inflexiones de voz) y no verbal (lenguaje corporal).

La mayoría de las habilidades de comunicación son comunes a la dirección general y a la dirección de proyectos. Éstas incluyen, entre otras:

- Escuchar de manera activa y eficaz;
- Cuestionar y examinar ideas y situaciones para garantizar una mejor comprensión;
- Educar para aumentar el conocimiento del equipo para que éste pueda ser más eficaz;
- Investigar los hechos para identificar o confirmar información;
- Investigar y gestionar expectativas;
- Persuadir a una persona, a un equipo o a una organización para llevar a cabo una acción;
- Motivar para proporcionar estímulo y confianza;
- Orientar para mejorar el desempeño y alcanzar los resultados deseados;
- Negociar para lograr acuerdos mutuamente aceptables entre partes;
- Resolver conflictos para prevenir impactos negativos; y
- Resumir, recapitular e identificar los próximos pasos.

9.1. REGLAS BASICAS DEL EQUIPO

9.1.1. RESUMEN

En general el equipo de proyecto debe trabajar dentro de un marco delimitado por los principios básicos de convivencia: Respeto, Solidaridad, Trabajo en equipo, Tolerancia y colaboración.

Respecto al medioambiente de trabajo es necesario mantener la limpieza y el orden.

En relación a los postulantes jamás debemos olvidar su importancia como personas y como compañeros de trabajo, siempre que sea posible de los debe llamar por el nombre, ser amables, escuchar con atención, actuar con naturalidad, amistad y servicio.

Para lograr los objetivos del proyecto en tiempo y forma es de vital importancia la satisfacción de las inquietudes de los postulantes y sus representantes gremiales.

El trato con el sponsor, así como con las autoridades políticas de la Secretaría de Trabajo será exclusivo del sponsor o de quien este delegue en casos particulares.

9.1.2. EVENTOS

9.1.2.1. 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 una Minuta de Reunión, la cual se debe repartir a los participantes (para su revisión y aprobación).
- 8) Luego de 48 horas de recibida si no hubiese objeciones se considerará aprobada la minuta
- 9) Contenidos Mínimos de la minuta de Reunión:
 - a. Fecha
 - b. Asistentes
 - c. Temas tratados
 - d. Alternativas de solución propuestas
 - e. Alternativa seleccionada
 - f. Responsable de ejecución
 - g. Responsable de seguimiento
 - h. Temas pendientes

- i. Responsable de tratamiento

9.1.3. Correo Electrónico

Todos los correos electrónicos deberán seguir las siguientes pautas:

- 1) Los correos electrónicos entre el Equipo de Proyecto y la Dirección de Compras y Contrataciones deberán ser enviados por el PM con copia a la casilla eventuales@trabajo.gob.ar, para establecer una sola vía formal de comunicación.
- 2) Los enviados por la Dirección de Compras y Contrataciones deberán ser copiados al PM y a la casilla eventuales @trabajo.gob.ar para que todas las comunicaciones estén en conocimiento de los responsables.
- 3) Los enviados por sindicatos, veedores gremiales y representantes designados para formar parte del Observatorio y recibidos por cualquier persona del Equipo de Proyecto deberán ser copiados al PM y a la casilla eventuales @trabajo.gob.ar para que todas las comunicaciones estén en conocimiento de los responsables del proyecto.
- 4) Los correos electrónicos entre el Equipo de Proyecto y el sponsor deberán ser enviados solamente por el PM, para establecer una sola vía formal de comunicación.
- 5) Los correos internos entre miembros del Equipo de Proyecto, deberán ser copiados a la lista eventuales-observatorio que contiene las direcciones de los miembros, para que todos estén permanentemente informados de lo que sucede en el proyecto.

No debe utilizarse este medio para comunicaciones ajenas al proyecto.

9.1.4. DOCUMENTACION Y ARCHIVO

Las actas, providencias y documentación relacionada con la adquisición del mobiliario se guardaran en la oficina del PM bajo llave.

10. PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto.

Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto.

El riesgo de un proyecto es un evento o condición incierta que, de producirse, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto, tales como el alcance, el cronograma, el costo y la calidad.

Un riesgo puede tener una o más causas y, de materializarse, uno o más impactos. Una causa puede ser un requisito especificado o potencial, un supuesto, una restricción o una condición que crea la posibilidad de consecuencias tanto negativas como positivas.

Si se produjese alguno de estos eventos inciertos, podría haber un impacto en el alcance, el costo, el cronograma, la calidad o el desempeño del proyecto. Las condiciones de riesgo pueden incluir aspectos del entorno del proyecto o de la organización que contribuyan a poner en riesgo el proyecto, tales como las prácticas deficientes de dirección de proyectos, la falta de sistemas de gestión integrados, la concurrencia de varios proyectos o la dependencia de participantes externos fuera del ámbito de control directo del proyecto.

Los riesgos del proyecto tienen su origen en la incertidumbre que está presente en todos los proyectos.

Los riesgos conocidos son aquellos que han sido identificados y analizados, lo que hace posible planificar respuestas para tales riesgos. A los riesgos conocidos que no se pueden gestionar de manera proactiva se les debe asignar una reserva para contingencias. Los riesgos desconocidos no se pueden gestionar de manera proactiva y por lo tanto se les puede asignar una reserva de gestión. Un riesgo negativo del proyecto que se ha materializado se considera un problema.

Los procesos principales de Gestión de los Riesgos del Proyecto son:

11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos: El proceso de definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto.

El beneficio clave de este proceso es que asegura que el nivel, el tipo y la visibilidad de la gestión de riesgos son acordes tanto con los riesgos como con la importancia del proyecto para la organización. El plan de gestión de los riesgos es vital para comunicarse y obtener el acuerdo y el apoyo de todos los interesados a fin de

asegurar que el proceso de gestión de riesgos sea respaldado y llevado a cabo de manera eficaz a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Una planificación cuidadosa y explícita mejora la probabilidad de éxito de los otros procesos de gestión de riesgos. La planificación también es importante para proporcionar los recursos y el tiempo suficientes para las actividades de gestión de riesgos y para establecer una base acordada para la evaluación de riesgos. El proceso Planificar la Gestión de los Riesgos debe iniciarse tan pronto como se concibe el proyecto y debe completarse en las fases tempranas de planificación del mismo.

11.2 Identificar los Riesgos: El proceso de determinar los riesgos que pueden afectar al proyecto y documentar sus características. El beneficio clave de este proceso es la documentación de los riesgos existentes y el conocimiento y la capacidad que confiere al equipo del proyecto para anticipar eventos.

Identificar los riesgos es un proceso iterativo debido a que pueden evolucionar o se pueden descubrir nuevos riesgos conforme el proyecto avanza a lo largo de su ciclo de vida. La frecuencia de iteración y la participación en cada ciclo varía de una situación a otra. El formato de las declaraciones de riesgos debe ser consistente para asegurar que cada riesgo se comprenda claramente y sin ambigüedades a fin de poder llevar a cabo un análisis y un desarrollo de respuestas eficaces. La declaración de riesgos debe reforzar la capacidad de comparar el efecto relativo de un riesgo con respecto a otros riesgos del proyecto. El proceso debe involucrar al equipo del proyecto de modo que pueda desarrollar y mantener un sentido de propiedad y responsabilidad por los riesgos y las acciones de respuesta asociadas. Los interesados externos al equipo del proyecto pueden proporcionar información objetiva adicional.

A continuación se enumeran los riesgos detectados:

Id	Nombre
R01	Ratificación convenio 181 OIT
R02	Demoras en circuito de compras
R03	Falta de participación de entidades representativas.
R04	Falta de continuidad en las políticas
R05	Asignación presupuestaria insuficiente
R06	Reclamos de entidades no elegidas
R07	Observatorio en actividad inocuo

11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos: El proceso de priorizar riesgos para análisis o acción posterior, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos; permite a los directores de proyecto reducir el nivel de incertidumbre y concentrarse en los riesgos de alta prioridad.

Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos evalúa la prioridad de los riesgos identificados a través de la probabilidad relativa de ocurrencia, del impacto correspondiente sobre los objetivos del proyecto si los riesgos llegaran a presentarse, así como de otros factores, tales como el plazo de respuesta y la tolerancia al riesgo por parte de la organización, asociados con las restricciones del proyecto en términos de costo, cronograma, alcance y calidad. Dichas evaluaciones reflejan la actitud frente a los riesgos, tanto del equipo del proyecto como de otros interesados. Por lo tanto, una evaluación eficaz requiere la identificación explícita y la gestión de los enfoques frente al riesgo por parte de los participantes clave en el marco del proceso Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos. Cuando estos enfoques frente al riesgo introducen sesgos en la evaluación de los riesgos identificados, debe prestarse atención en la identificación de dichos sesgos y en su corrección.

La definición de niveles de probabilidad e impacto puede reducir la influencia de sesgos. La criticidad temporal de las acciones relacionadas con los riesgos puede magnificar la importancia de un riesgo. Una evaluación de la calidad de la información disponible sobre los riesgos del proyecto también ayuda a clarificar la evaluación de la importancia del riesgo para el proyecto.

El impacto del proyecto se ponderará de acuerdo a la siguiente tabla, considerando el orden de importancia de las variables en la triple restricción explicada en el acápite de alcance:

Parámetros de Impacto			
valor	Alcance	Tiempo	Costo
alto	10%	20%	20%
medio	5%	10%	10%
bajo	2%	5%	5%

Consecuentemente un desvío (aumento o disminución) del 20% en el costo se considera de alto impacto, mientras que un desvío en el alcance del 10% ya se considera de alto impacto.

11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos: El proceso de analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.

Por lo general, el proceso Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos se realiza después del proceso Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos. En algunos casos puede que no sea posible llevar a cabo el proceso Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos debido a la falta de datos suficientes para desarrollar los modelos adecuados. El director del proyecto debe utilizar el juicio de expertos para determinar la necesidad y la viabilidad del análisis cuantitativo de riesgos. La disponibilidad de tiempo y presupuesto, así como la necesidad de declaraciones cualitativas o cuantitativas acerca de los riesgos y sus impactos, determinarán qué método o métodos emplear para un determinado proyecto. El proceso Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos debe repetirse, según las necesidades, como parte del proceso Controlar los Riesgos, para determinar si se ha reducido satisfactoriamente el riesgo global del proyecto. Las tendencias pueden indicar la necesidad de una mayor o menor atención a las actividades adecuadas en materia de gestión de riesgos.

11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos: El proceso de desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

Cada respuesta a un riesgo requiere una comprensión del mecanismo por el cual se abordará el riesgo. Este es el mecanismo utilizado para analizar si el plan de respuesta a los riesgos está teniendo el efecto deseado. Incluye la identificación y asignación de una persona (un propietario de la respuesta a los riesgos) para que asuma la responsabilidad de cada una de las respuestas a los riesgos acordadas y financiadas. Las respuestas a los riesgos deben adecuarse a la importancia del riesgo, ser rentables con relación al desafío a cumplir, realistas dentro del contexto del proyecto, acordadas por todas las partes involucradas y deben estar a cargo de una persona responsable. A menudo es necesario seleccionar la respuesta óptima a los riesgos entre varias opciones.

El proceso Planificar la Respuesta a los Riesgos presenta las metodologías comúnmente utilizadas para planificar las respuestas a los riesgos. Los riesgos incluyen las amenazas y las oportunidades que pueden afectar al éxito del proyecto, y se debaten las respuestas para cada una de ellas.

Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas

Las tres estrategias que normalmente abordan las amenazas o los riesgos que pueden tener impactos negativos sobre los objetivos del proyecto en caso de materializarse, son: evitar, transferir y mitigar. La cuarta estrategia, aceptar, puede

utilizarse para riesgos negativos o amenazas así como para riesgos positivos u oportunidades. Cada una de estas estrategias de respuesta a los riesgos tiene una influencia variada y única sobre la condición del riesgo. Estas estrategias deben seleccionarse en función de la probabilidad y el impacto del riesgo sobre los objetivos generales del proyecto. Las estrategias de evitar y mitigar habitualmente son eficaces para riesgos críticos de alto impacto, mientras que las de transferir y aceptar normalmente son buenas estrategias para amenazas menos críticas y con bajo impacto global.

Estrategias para Riesgos Positivos u Oportunidades

Tres de las cuatro respuestas se sugieren para tratar riesgos con impactos potencialmente positivos sobre los objetivos del proyecto. La cuarta estrategia, aceptar, puede utilizarse para riesgos negativos o amenazas así como para riesgos positivos u oportunidades. Las estrategias descritas a continuación, son explotar, compartir, mejorar o aceptar.

Explotar. La estrategia de explotar se puede seleccionar para los riesgos con impactos positivos, cuando la organización desea asegurarse de que la oportunidad se haga realidad. Esta estrategia busca eliminar la incertidumbre asociada con un riesgo a la alza en particular, asegurando que la oportunidad definitivamente se concrete.

Mejorar. La estrategia de mejorar se utiliza para aumentar la probabilidad y/o los impactos positivos de una oportunidad. La identificación y maximización de las fuerzas impulsoras clave de estos riesgos de impacto positivo pueden incrementar su probabilidad de ocurrencia.

Compartir. Compartir un riesgo positivo implica asignar toda o parte de la propiedad de la oportunidad a un tercero mejor capacitado para capturar la oportunidad en beneficio del proyecto.

Aceptar. Aceptar una oportunidad es estar dispuesto a aprovechar la oportunidad si se presenta, pero sin buscarla de manera activa.

11.6 Controlar los Riesgos: El proceso de implementar los planes de respuesta a los riesgos, dar seguimiento a los riesgos identificados, monitorear los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a través del proyecto, mejora la eficiencia del enfoque de la gestión de riesgos a lo largo del ciclo de vida del proyecto para optimizar de manera continua las respuestas a los riesgos.

Las respuestas a los riesgos planificadas que se incluyen en el registro de riesgos se ejecutan durante el ciclo de vida del proyecto, pero el trabajo del proyecto debe monitorearse continuamente para detectar riesgos nuevos, riesgos que cambian o que se tornan obsoletos.

El proceso Controlar los Riesgos aplica técnicas tales como el análisis de variación y de tendencias, que requieren el uso de información de desempeño generada durante la ejecución del proyecto. Otras finalidades del proceso Controlar los Riesgos consisten en determinar si:

- Los supuestos del proyecto siguen siendo válidos,
- Los análisis muestran que un riesgo evaluado ha cambiado o puede descartarse,
- Se respetan las políticas y los procedimientos de gestión de riesgos, y
- Las reservas para contingencias de costo o cronograma deben modificarse para alinearlas con la evaluación actual de los riesgos.

El proceso Controlar los Riesgos puede implicar la selección de estrategias alternativas, la ejecución de un plan de contingencia o de reserva, la implementación de acciones correctivas y la modificación del plan para la dirección del proyecto.

Se adjunta Matriz de Gestión de Riesgos, Identificación, Evaluación y Respuesta

11. PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES

Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto.

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidos por miembros autorizados del equipo del proyecto.

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto también incluye el control de cualquier contrato emitido por una organización externa (el comprador) que esté adquiriendo entregables del proyecto a la organización ejecutora (el vendedor), así como la administración de las obligaciones contractuales contraídas por el equipo del proyecto en virtud del contrato.

Las contrataciones se regirán por lo establecido en el Régimen de adquisiciones del Estado Nacional compuesto por:

- Decreto Delegado N°1023/2001 y sus modificaciones
- Decreto N°893/2012 y su modificatorio
- Disposición ONC N°58/2014
- Comunicaciones de la OFICINA NACIONAL DE CONTRATACIONES
- Resolución SIGEN N°122/10
- Resolución AFIP N°1814 (año 2005)
- Normas complementarias

Los procesos de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluyen:

12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones: El proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales.

El proceso Planificar la Gestión de las Adquisiciones identifica aquellas necesidades del proyecto que se pueden satisfacer mejor o que deben satisfacerse mediante la adquisición de productos, servicios o resultados fuera de la organización del proyecto, frente a las necesidades del proyecto que pueden ser resueltas por el propio equipo del proyecto. Cuando el proyecto obtiene productos, servicios y resultados necesarios para el desempeño del proyecto fuera de la organización ejecutora, los procesos desde Planificar la Gestión de las Adquisiciones hasta Cerrar las Adquisiciones se ejecutan para cada uno de los elementos que se va a adquirir.

En este caso, a los fines de cumplir con el paquete de actividades 3.2 hay que realizar las siguientes tareas:

3.2. Gestionar la adquisición del mobiliario necesario y PC para primer reunión

3.2.1. Definir especificaciones del requerimiento

3.2.1.1. Definir cantidad de usuarios presuntos de la sala de reunión de acuerdo al espacio utilizable

3.2.1.2. Definir cantidad de sillas -25 sillas-

3.2.1.3. Definir especificaciones técnicas de sillas, pc e impresora

3.2.2. Estimar gastos

3.2.2.1. Solicitar presupuestos a empresas del ramo

3.2.2.2. Recopilar presupuestos

3.2.3. Consultar disponibilidad de crédito presupuestario

3.2.4. Asignar crédito presupuestario

3.2.5. Requerir al Departamento Compras y Contrataciones de Adm. Central la gestión de compra por Contratación Directa (Decreto N° 893/12)

3.2.6. Gestion de compras

3.2.6.1. Armar pliego de contratación

3.2.6.1.1. Armar pliego de Bases y Condiciones

3.2.6.1.2. Armar Pliego de especificaciones técnicas

- 3.2.6.1.2.1. Solicitar intervención de la Dirección General de Informática e Innovación Tecnológica en lo pertinente a especificaciones de la PC e impresora
- 3.2.6.1.2.2. Obtener la aprobación por dictamen de la ONTI Oficina Nacional de Tecnologías de la Información
- 3.2.6.2. Aprobar el pliego de contratación por parte de la Secretaría de Trabajo
- 3.2.6.3. Fijar fecha de apertura
- 3.2.6.4. Publicitar la contratación
 - 3.2.6.4.1. Invitar a proveedores del ramo
 - 3.2.6.4.2. Invitar a Cámaras empresarias de la actividad
 - 3.2.6.4.3. Publicar en la web institucional de MTEySS
 - 3.2.6.4.4. Publicar en la web institucional de Oficina Nacional de Contrataciones www.argentinacompra.gob.ar
- 3.2.6.5. Recibir de ofertas en sobre cerrado y guarda
- 3.2.6.6. Abrir los sobres (acto de apertura)
- 3.2.6.7. Analizar de las ofertas
 - 3.2.6.7.1. Análisis administrativo de las cuestiones formales
 - 3.2.6.7.2. Cotejo de la oferta con el pliego de especificaciones técnicas
 - 3.2.6.7.3. Elaboración de dictamen de evaluación –Pre adjudicación-
- 3.2.6.8. Adjudicar por parte de la Secretaria de Trabajo
- 3.2.7. Registrar contablemente la compra
- 3.2.8. Emitir la orden de compra
- 3.2.9. Recibir el mobiliario, pc e impresora
 - 3.2.9.1. Control de calidad
- 3.2.10. Pagar de las facturas al proveedor
- 3.2.11. Dar el alta patrimonial de los bienes adquiridos
 - 3.2.11.1. Registrar formalmente los Bienes en el patrimonio del MTEySS
 - 3.2.11.2. Identificar número de alta patrimonial en cada uno de los bienes

12.2 Efectuar las Adquisiciones: El proceso de obtener respuestas de los proveedores, seleccionarlos y adjudicarles un contrato.

Por el monto de las adquisiciones –inferior a \$200.000- se puede tramitar la compra bajo el método de la gestión de compra por Contratación Directa (Decreto N° 893/12)

A los fines de iniciar el proceso se completara el formulario de requerimiento electrónico en la intranet del MTEySS – se adjunta copia.



Formulario de Requerimiento

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social ■ Dirección General de Administración

Estado: Pendiente **Solicitud N°** / 2016

1 Datos del Solicitante			
Dependencia Solicitante <input type="text"/>			
Coordinación / área / sector <input type="text"/>			
Domicilio de la Dependencia <input type="text"/>		Piso <input type="text"/>	Teléfono <input type="text"/>
			Fecha <input type="text" value="26/09/2016"/>

2 Clasifique el Bien o Servicio a adquirir	<input type="text"/>
---	----------------------

3 Descripción del Bien o Servicio a adquirir	
<input type="text"/>	
Cantidad Solicitada	<input type="text"/>
Precio unitario estimado	<input type="text"/> Precio Total estimado <input type="text"/>
Fecha máxima de recepción del bien o servicio	<input type="text"/> 

4 Justificación de la Solicitud	
<input type="text"/>	

Tiene presupuestos o documentación para adjuntar al requerimiento:	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
--	-----------------------------	-----------------------------

Enviar

**FIRMA ELECTRÓNICA
SOLICITANTE**

isanchez

12.3 Controlar las Adquisiciones: El proceso de gestionar las relaciones de adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos y efectuar cambios y correcciones según corresponda.

El control de cumplimiento de la normativa pertinente durante el proceso de contratación, así como la calidad de los bienes adquiridos y su correlación con el Pliego de Condiciones Particulares queda a cargo del equipo de contrataciones.

12.4 Cerrar las Adquisiciones: El proceso de finalizar cada adquisición para el proyecto.

La aceptación de los bienes, el pago y su alta en el Patrimonio del MTEySS se incluyen en este proceso

12. PLAN DE GESTIÓN DE INTERESADOS

La Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. La gestión de los interesados también se centra en la comunicación continua con los interesados para comprender sus necesidades y expectativas, abordando los incidentes en el momento en que ocurren, gestionando conflictos de intereses y fomentando una adecuada participación de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto. La satisfacción de los interesados debe gestionarse como uno de los objetivos clave del proyecto.

Los principales interesados del Proyecto se enumeran a continuación:

Actores Internos:

1. La conducción política electiva. Secretario de Trabajo - Sponsor
2. La conducción política nominada. Directores de Fiscalización, Negociación Colectiva, Asociaciones Sindicales
3. Burocracia pública Director de Compras y Contrataciones
4. Jefes de área o departamento, mandos medios: Coordinador del área, jefe de notificaciones

5. Los profesionales y técnicos
6. El personal de asistencia
7. Comisiones internas gremiales – ATE y UPCN

Todos los actores se consideran cooperativos para la puesta en función del proyecto.

Actores Externos:

1. Federación de empresas de trabajo temporario (puede resultar reticente a colaborar dado que el observatorio se traduce en mayores controles para la actividad)
2. Cámaras empresariales y sindicatos (fuerzas amigas)
3. UOM – fuerzas aliadas

Se buscará explotar la relación amigable de la UOM con la puesta en función del observatorio y la buena relación del Secretario de Trabajo con gremios y empresas para afianzar la consecución del proyecto.

Se adjunta Matriz de Stakeholders:

Interesado	Tipo	Rol	Impacto / poder
Dirección de Inspección Federal	Interno	Coordinación logística y técnica del proceso - PM	alto
Secretaría de Trabajo	Interno	Sponsor	alto
Dirección General de Registro, Gestión y Archivo	Interno	Publicación Oficial y protocolarización de los actos administrativos	medio
Dirección General de Administración	Interno	Presupuesto y recursos	medio
Dirección General de Informática e Innovación Tecnológica	Interno	Soporte Software	medio
Dirección de Compras y Contrataciones	Interno	Presupuesto y recursos	medio
Sindicatos	Externo	Participantes	medio
Asociaciones Empleadores	Externo	Participantes	medio
Faett	Externo	Participantes	medio
Trabajadores de ESE	Externo	Posibles destinatarios / beneficiarios	bajo
SIGEN	Externo	Contralor - demandante del proyecto	bajo
Unidad de Auditoría Interna	Interno	Contralor - demandante del proyecto	bajo
Organización Internacional del Trabajo OIT	Externo	Internacional – institucional	bajo

EJECUCION Y CONTROL

Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto es el proceso de dar seguimiento, revisar e informar el avance a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que permite a los interesados comprender el estado actual del proyecto, las medidas adoptadas y las proyecciones del presupuesto, el cronograma y el alcance.

El monitoreo es un aspecto de la dirección del proyecto que se realiza a lo largo de todo el proyecto.

Consiste en recopilar, medir y distribuir la información relativa al desempeño, y en evaluar las mediciones y las tendencias que van a permitir efectuar mejoras al proceso. El monitoreo continuo permite al equipo de dirección del proyecto conocer la salud del proyecto e identificar las áreas que puedan requerir una atención especial. El control incluye la determinación de acciones preventivas o correctivas, o la modificación de los planes de acción y el seguimiento de los mismos para determinar si las acciones emprendidas permitieron resolver el problema de desempeño. El proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto se ocupa de:

- Comparar el desempeño real del proyecto con respecto al plan para la dirección del proyecto;
- Evaluar el desempeño para determinar la necesidad de una acción preventiva o correctiva y en su caso recomendar aquellas que se consideran pertinentes;
- Identificar nuevos riesgos y analizar, revisar y monitorear los riesgos existentes del proyecto, para asegurarse de que se identifiquen los riesgos, se informe sobre su estado y se implementen los planes apropiados de respuesta a los riesgos;
- Mantener, durante la ejecución del proyecto, una base de información precisa y oportuna relativa al producto o a los productos del proyecto y a su documentación relacionada;
- Proporcionar la información necesaria para sustentar el informe de estado, la medida del avance y los pronósticos;
- Proporcionar pronósticos que permitan actualizar la información relativa al costo y cronograma actuales;
- Monitorear la implementación de los cambios aprobados cuando éstos se producen;
- Informar adecuadamente sobre el avance del proyecto y su estado a la dirección del programa, cuando el proyecto forma parte de un programa global.

Se mantendrá la frecuencia de controles periódicos según el siguiente esquema:

	Periodicidad	Responsable	Objetivo	Procedimiento
1	Semanal	PM	Informe de estado	Reunión del equipo de proyecto
2	Mensual	PM	Informe de avance	Reunión Gerencial
3	Ad-Hoc	PM	Análisis de los cambios propuestos al comité	Reunión del Comité de Cambios

1. REQUERIMIENTO DE CAMBIO

Realizar el Control Integrado de Cambios es el proceso que consiste en analizar todas las solicitudes de cambios, aprobar los mismos y gestionar los cambios a los entregables, los activos de los procesos de la organización, los documentos del proyecto y el plan para la dirección del proyecto, así como comunicar las decisiones correspondientes. Revisa todas las solicitudes de cambio o modificaciones a documentos del proyecto, entregables, líneas base o plan para la dirección del proyecto y aprueba o rechaza los cambios.

El beneficio clave de este proceso es que permite que los cambios documentados dentro del proyecto sean considerados de un modo integrado y simultáneamente reduce el riesgo del proyecto, el cual a menudo surge de cambios realizados sin tener en cuenta los objetivos o planes generales del proyecto.

Las solicitudes de cambio pueden ser directas o indirectas, originadas interna o externamente, opcionales u obligatorias (ya sea por ley o por contrato), y pueden abarcar:

- **Acción correctiva:** Una actividad intencionada que procura realinear el desempeño del trabajo del proyecto con el plan para la dirección del proyecto;
- **Acción preventiva:** Una actividad intencionada que asegura que el desempeño futuro del trabajo del proyecto esté alineado con el plan para la dirección del proyecto;
- **Reparación de defectos:** Una actividad intencionada para modificar un producto o componente de producto no conforme;
- **Actualizaciones:** Cambios en los elementos formalmente controlados del proyecto, como documentos, planes, etc., para reflejar ideas o contenidos que se han modificado o añadido.

Las solicitudes de cambio serán tramitadas de acuerdo a los siguientes principios:

- **Cambios que modifican la línea base de alcance:** serán analizados por el equipo de proyecto y su aprobación dependerá del Sponsor
- **Cambios que modifican la línea base de Costo:** serán analizados por el equipo de proyecto y su aprobación dependerá del PM y en caso de aumentos que superen el 20% su aprobación dependerá del Sponsor
- **Cambios que modifican la línea base de Tiempo:** serán analizados por el equipo de proyecto y su aprobación dependerá del PM y en caso de aumentos que superen el 20% su aprobación dependerá del Sponsor
- **Cambios que no modifican la línea base:** serán analizados por el equipo de proyecto y su aprobación dependerá del PM.

Se adjunta a continuación Formulario de requerimiento de cambio

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES			
REQUERIMIENTO DE CAMBIO		Nº	
ENTREGABLE:		TAREA:	
Solicitado por:		Fecha:	
Motivo:			
Descripción del cambio solicitado			
Tipo de Cambio Requerido			
ACCIÓN CORRECTIVA		REPARACIÓN POR DEFECTO	
ACCIÓN PREVENTIVA		CAMBIO EN EL PLAN DE PROYECTO	
Justificación del cambio solicitado			
Impacto en costos			
Aumento		Disminución	
Mantiene línea base de costo		Modifica línea base de costo	
Impacto en tiempo			
Mantiene Cronograma		Modifica Cronograma	
Fecha base de finalización del proyecto (dd/mm/aa)			
Fecha nueva de finalización del proyecto (dd/mm/aa)			
Impacto en Alcance			
Mantiene línea base de Alcance		Modifica línea base de Alcance	
Observaciones Adicionales			
Intervención del Comité de Control de Cambios			
FECHA DE REVISIÓN			
EFFECTUADA POR			
RESULTADOS DE REVISIÓN	APROBADA		
	RECHAZADA		
RESPONSABLE DE APLICAR/INFORMAR			
OBSERVACIONES ESPECIALES			

2. LOG DE ISSUES Y RIESGOS

Controlar los Riesgos a menudo da lugar a la identificación de nuevos riesgos, la revaluación de los riesgos actuales y el cierre de riesgos obsoletos. Deben programarse periódicamente revaluaciones de los riesgos del proyecto. La cantidad y el nivel de detalle de las repeticiones que corresponda hacer dependerán de la manera en que el proyecto avanza con relación a sus objetivos.

La implementación de planes de contingencia o soluciones alternativas en ocasiones dan como resultado solicitudes de cambio. Las solicitudes de cambio se preparan y envían de acuerdo a lo explicado en el proceso anterior

Las solicitudes de cambio pueden incluir acciones recomendadas, tanto correctivas como preventivas.

- **Acciones correctivas recomendadas.** Son actividades que permiten realinear el desempeño del trabajo del proyecto con el plan para la dirección del proyecto. Incluyen planes de contingencia y soluciones alternativas. Estas últimas son respuestas que no se planificaron inicialmente, pero que se requieren para enfrentar riesgos emergentes no identificados previamente o aceptados de manera pasiva.

- **Acciones preventivas recomendadas.** Son actividades que aseguran que el desempeño futuro del trabajo del proyecto esté alineado con el plan para la dirección del proyecto.

Se adjunta a continuación Formulario de Monitoreo de Riesgos

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES	
INFORME DE MONITOREO DE RIESGOS	Nº .
Responsable:	Fecha:
RIESGOS POTENCIALES	
Revisión de Probabilidad, Impacto y Respuestas Planificadas	

RIESGOS SUCEDIDOS			
Valoración de impacto real vs. Impacto estimado			
IMPACTO ESTIMADO		IMPACTO REAL	
Revisión planes de contingencia			
Evaluación de acciones correctivas y solicitudes de cambio			
Requiere Cambio (si / no)		Requerimiento de Cambio N°	
NUEVOS RIESGOS DETECTADOS			
Nombre:		Nro Id	
Interno / Externo		Amenaza / Oportunidad	
Descripción:			
Entregables afectados:			
Analisis del Riesgo:			
Restricción afectada	Probabilidad x Impacto	Tipo de Riesgo	
Alcance			
Tiempo			
Costo			
Respuesta al Riesgo			
Tipo de Respuesta:		Responsable :	
Observaciones			
Detalle de acciones			
Plan de contingencia			
Riesgo residual			
Evaluación de acciones correctivas y solicitudes de cambio			
Requiere Cambio (si / no)		Requerimiento de Cambio N°	

A su vez, durante la ejecución del proyecto pueden suceder problemas de distinto nivel. Los mismos pueden identificarse directamente como problemas, o por haberse manifestado un riesgo.

La gestión de issues tiene por objeto definir y comunicar cómo se realizará la identificación, análisis, solución, ejecución y seguimiento de Problemas y Temas Pendientes.

Se adjunta la planilla de Log de Issues

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES			
LOG DE CONTROL DE ISSUES		Nº	
Responsable:		Fecha:	
Descripción:			
Involucrados:			
Enfoque de Solución:			
Acciones de Solución:			
Requiere Cambio (si / no)		Requerimiento de Cambio N°	
Resultado Obtenido:			

3. REPORTE DE PROGRESO, STATUS Y PRONOSTICOS

La plantilla que se adjunta a continuación, se utilizará para dar seguimiento, revisar e informar el avance del proyecto.

Busca dotar a los interesados de la información suficiente y oportuna a efectos de comprender el estado actual del proyecto, las medidas adoptadas y las proyecciones del presupuesto, el cronograma y el alcance.

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES			
REPORTE DE PROGRESO, STATUS Y PRONOSTICOS			Nº
Progreso del Proyecto			
Situación del Alcance del Periodo			
Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado
% Avance real del periodo	$(EV_j/BAC) - (EVi/BAC)$		
% Avance Planificado	$(PV_j/BAC) - (PVi/BAC)$		
Eficiencia del Cronograma del Periodo			
Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado
SV (variación del cronograma)	$(EV_j - EVi) - (PV_j - PVi)$		
SPI (Indice de rendimiento del Cr.)	$(EV_j - EVi) / (PV_j - PVi)$		
Eficiencia del Costo del Periodo			
Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado
CV (variación del Costo)	$(EV_j - EVi) - (AC_j - ACi)$		
CPI (Indice de rendimiento del Costo)	$(EV_j - EVi) / (AC_j - ACi)$		
Estado Actual del Proyecto			
Situación del Alcance			
Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado
% Avance real	EV / BAC		
% Avance Planificado	PV / BAC		
Eficiencia del Cronograma			
Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado
SV (variación del cronograma)	$EV - PV$		
SPI (Indice de rendimiento del Cr.)	EV / PV		
Eficiencia del Costo			
Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado
CV (variación del Costo)	$EV - AC$		
CPI (Indice de rendimiento del Costo)	EV / AC		
Cumplimiento de objetivos de calidad			
Pronóstico del Proyecto			
Pronóstico del Costo			
Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado
EAC (ESTIMATE AT COMPLETION)	$AC + [(BAC - EV) / CPI]$		
ETC (ESTIMATE TO COMPLETE)	$(BAC - EV) / CPI$		
VAC (VARIANCE AT COMPLETION)	$BAC - EAC$		

CIERRE DEL PROYECTO

Cerrar el Proyecto o Fase es el proceso que consiste en finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Verifica que los procesos definidos se hayan completado dentro de todos los grupos de procesos a fin de cerrar el proyecto o una fase del mismo, según corresponda, y establece formalmente que el proyecto o fase del mismo ha finalizado.

El beneficio clave de este proceso es que proporciona las lecciones aprendidas, la finalización formal del trabajo del proyecto, y la liberación de los recursos de la organización para afrontar nuevos esfuerzos.

Durante el cierre del proyecto, el director del proyecto revisará toda la información anterior procedente de los cierres de las fases previas para asegurarse de que todo el trabajo del proyecto está completo y de que el proyecto ha alcanzado sus objetivos. Puesto que el alcance del proyecto se mide con relación al plan para la dirección del proyecto, el director del proyecto revisará la línea base del alcance para cerciorarse de su culminación antes de considerar que el proyecto está cerrado. El proceso Cerrar el Proyecto o Fase también establece los procedimientos para analizar y documentar las razones de las acciones emprendidas en caso de que un proyecto se dé por terminado antes de su culminación. Para conseguir hacer esto con éxito, el director del proyecto necesitará involucrar en el proceso a los interesados adecuados.

Esto incluye todas las actividades planificadas necesarias para el cierre administrativo del proyecto o fase, incluidas las metodologías paso a paso relativas a:

- Las acciones y actividades necesarias para satisfacer los criterios de culminación o salida de la fase o del proyecto,
- Las acciones y actividades necesarias para transferir los productos, servicios o resultados del proyecto a la siguiente fase o a producción y/u operaciones; y
- Las actividades necesarias para recopilar los registros del proyecto o fase, auditar el éxito o el fracaso del proyecto, reunir las lecciones aprendidas y archivar la información del proyecto para su uso futuro por parte de la organización.

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

Los activos de los procesos de la organización que se actualizan como resultado del proceso Cerrar el Proyecto o Fase incluyen, entre otros:

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.

Documentos de cierre del proyecto o fase: Documentos de cierre del proyecto o fase, que consisten en la documentación formal que indica la terminación del proyecto o fase y la transferencia de los entregables completos del proyecto o fase a terceros, como por ejemplo a un grupo de operaciones o a la siguiente fase. Durante el cierre del proyecto, el director del proyecto revisa la documentación de la fase anterior, la documentación de aceptación del cliente procedente del proceso Validar el Alcance para asegurarse de que todos los requisitos del proyecto están completos antes de finalizar el cierre del proyecto. Si el proyecto se da por concluido antes de su terminación, la documentación formal indica por qué se concluyó el proyecto y formaliza los procedimientos para la transferencia a terceros de los entregables terminados y sin terminar del proyecto cancelado.

2. Acta de Aceptación de Proyecto

A continuación se adjunta Acta de Aceptación de Proyecto:

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES	
ACTA DE ACEPTACIÓN DE PROYECTO	
NOMBRE DEL SPONSOR	
DECLARACIÓN DE LA ACEPTACIÓN FORMAL	
OBSERVACIONES ADICIONALES	
ACEPTADO POR	
NOMBRE DEL CLIENTE, SPONSOR U OTRO FUNCIONARIO	FECHA

Información histórica: La información histórica y la proveniente de lecciones aprendidas se transfieren a la base de conocimientos de lecciones aprendidas para su utilización en futuros proyectos o fases. Esto puede incluir información sobre incidentes y riesgos, así como sobre técnicas que funcionaron bien y que pueden aplicarse en proyectos futuros.

3. Encuestas a Clientes y Equipo

Asimismo con el objeto de analizar la satisfacción del cliente –quien recibe el entregable en cada etapa- se utilizará la siguiente encuesta:

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD			
ENCUESTA A CLIENTES		Nº	
Entregable:		Fecha	
Identificación del Cliente:			
Nombre y Apellido:			
Cargo:			
Telefono:			
e-mail:			
Consulta de Satisfacción			
Tema		Evaluación	
Puntualidad de la entrega	antes de Tiempo	a tiempo	con retraso
cumplimiento del alcance	mayor	igual	menor
cumplimiento del costo	mayor	igual	menor
cumplimiento de expectativas	supera	cumple	no cumple
Calidad del producto / entregable	supera	cumple	no cumple
<i>marque con un circulo lo que corresponda</i>			
Recomendaciones:			
Observaciones:			

Finalmente, a los fines de contar con la información relativa al grado de satisfacción del equipo de proyecto, se les realizará la siguiente encuesta:

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES			
ENCUESTA A MIEMBROS DEL EQUIPO DE PROYECTO			Nº
Responsable			Fecha
Identificación del Colaborador:			
Nombre y Apellido:			
Cargo:			
Telefono:			
e-mail:			
Consulta de Satisfacción			
Tema	Evaluación		
	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
PUESTO DE TRABAJO			
El trabajo en mi Equipo está bien organizado.			
Mis funciones y responsabilidades están definidas, sé lo que se espera de mí.			
En mi Equipo tenemos las cargas de trabajo bien repartidas.			
En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.			
DIRECCIÓN DEL EQUIPO			
El responsable demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones.			
El responsable soluciona los problemas de manera eficaz.			
El responsable de mi Equipo delega eficazmente funciones de responsabilidad.			
El responsable toma decisiones con la participación del personal de la Equipo.			
AMBIENTE DE TRABAJO			
La relación con los compañeros de trabajo es buena.			
Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.			
Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.			
El ambiente de trabajo me produce stress.			
COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN			
La comunicación interna dentro de la Equipo funciona correctamente.			
La comunicación entre el personal de la Equipo y los usuarios es buena.			
Me resulta fácil la comunicación con mi responsable.			
CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS			
Las condiciones de trabajo de mi Equipo son seguras (no representan riesgos para la salud).			
Las condiciones ambientales de la Equipo (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria.			
Las instalaciones (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios.			
FORMACIÓN, MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO			
Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo			
Estoy motivado para realizar mi trabajo			
Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo			
Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce			
Considero que mi remuneración es justa.			
DEL PROYECTO			
Considero que se cumplió con el alcance			
Considero que se cumplió con el costo			
Considero que se cumplió con el cronograma			
Considero que se cumplió con la calidad			
Trabajaría nuevamente en un proyecto similar			
Recomendaciones:			
Observaciones:			

EVENTOS ASIGNADOS

1. EVENTO 1: ARGENTINA RATIFICA EL CONVENIO 181 DE OIT

Resumen: Dentro del proceso de monitorear riesgos se advierte que sucede el riesgo R01 - Ratificación convenio 181 OIT,

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES			
INFORME DE MONITOREO DE RIESGOS		Nº 3	
Responsable: PM		Fecha: 26/04/2016	
RIESGOS SUCEDIDOS			
Valoración de impacto real vs. Impacto estimado			
IMPACTO ESTIMADO	\$ 157.288,04	IMPACTO REAL	\$ 62.500,00
Revisión planes de contingencia			
R01 - se estimo incremento del 50% del costo del paquete, solo insume el sobre costo por el aumento en la cantidad de sillas			
Evaluación de acciones correctivas y solicitudes de cambio			
Resulta conviene aprovechar la oportunidad y darle mayor envergadura al observatorio a fin que involucre más interesados y de mayor nivel de representatividad			
Requiere Cambio (si / no)	si	Requerimiento de Cambio N°	1

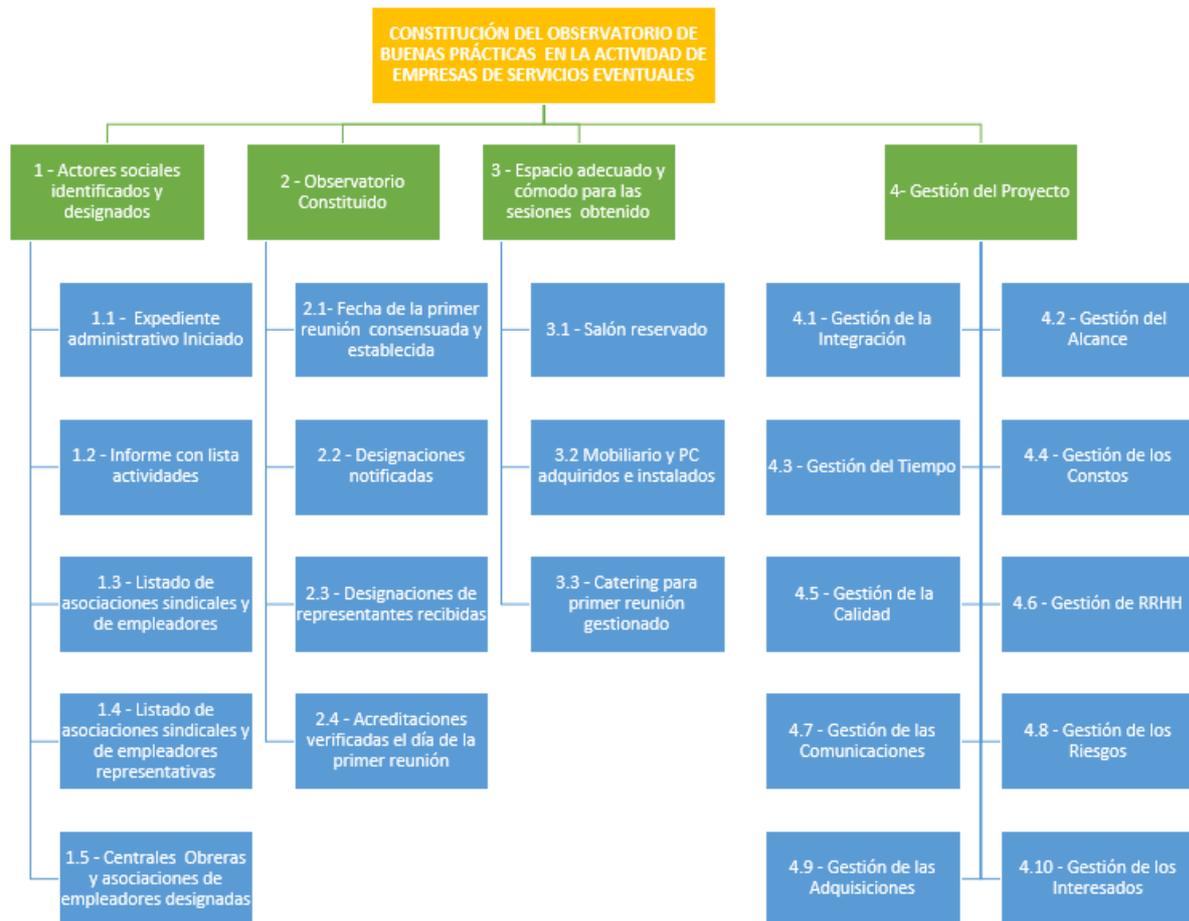
Por consiguiente se completa la siguiente planilla de requerimiento de cambio:

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES			
REQUERIMIENTO DE CAMBIO		Nº 1	
ENTREGABLE: 1.5 y 3		TAREA:	
Solicitado por: Sponsor		Fecha: 26/04/2016	
Motivo: al ratificarse el Convenio 181 de la OIT se torna legal la intermediación laboral en cualquier actividad sin límites de tiempo ni proporción, consecuentemente se amplia el universo de representación			
Descripción del cambio solicitado			
1) suspender el proceso de designaciones 2) convocar CGTs – UIA – CAC – CAPYME etc.(mayor nivel de representación) 3) adecuar cantidad de sillas y catering al doble de invitados			
Tipo de Cambio Requerido			
ACCIÓN CORRECTIVA		REPARACIÓN POR DEFECTO	
ACCIÓN PREVENTIVA		CAMBIO EN EL PLAN DE PROYECTO	X
Justificación del cambio solicitado			
Resulta conveniente aprovechar la oportunidad y darle mayor envergadura al observatorio a fin que involucre más interesados y de mayor nivel de representatividad			
Impacto en costos			
Aumento	X	Disminución	
Mantiene línea base de costo	X	Modifica línea base de costo	
se utiliza la RSV de contingencia			
Impacto en tiempo			
Mantiene Cronograma	X	Modifica Cronograma	
Fecha base de finalización del proyecto (dd/mm/aa)			11/10/2016
Fecha nueva de finalización del proyecto (dd/mm/aa)			
Impacto en Alcance			
Mantiene línea base de Alcance		Modifica línea base de Alcance	x
modifica paquete 1.5 de la EDT			
Observaciones Adicionales			
respecto a las adquisiciones puede utilizarse la ampliación del 100% prevista en el pliego de bases y condiciones sin generar demora alguna. En cuanto a las nuevas invitaciones se estima iguales plazos de notificación y designación a los previstos en el cronograma y no insume mayores costos. No se designarán sindicatos sino a las centrales obreras			
Intervención del Comité de Control de Cambios			
FECHA DE REVISIÓN	26/04/2016		
EFFECTUADA POR	SPONSOR		
RESULTADOS DE REVISIÓN	APROBADA	X	
	RECHAZADA		
RESPONSABLE DE APLICAR/INFORMAR	PM		
OBSERVACIONES ESPECIALES			

Se evalúa el avance del proyecto antes del cambio mediante el siguiente reporte:

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES			
REPORTE DE PROGRESO, STATUS Y PRONOSTICOS		Nº 3	
Progreso del Proyecto			
Situación del Alcance del Periodo			
Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado
% Avance real del periodo	$(EVj/BAC) - (EVi/BAC)$	$((178723,6 / 875306,26) - (85920,44 / 875306,26))$	0,106023645
% Avance Planificado	$(PVj/BAC) - (PVi/BAC)$	$((178723,6 / 875306,26) - (85920,44 / 875306,26))$	0,106023645
Eficiencia del Cronograma del Periodo			
Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado
SV (variación del cronograma)	$(EVj - EVi) - (PVj - PVi)$	$((178723,6 - 85920,44) - (178723,6 - 85920,44))$	0
SPI (Indice de rendimiento del Cr.)	$(EVj - EVi) / (PVj - PVi)$	$((178723,6 - 85920,44) / (178723,6 - 85920,44))$	1
Eficiencia del Costo del Periodo			
Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado
CV (variación del Costo)	$(EVj - EVi) - (ACj - ACi)$	$((178723,6 - 85920,44) - (178723,6 - 85920,44))$	0
CPI (Indice de rendimiento del Costo)	$(EVj - EVi) / (ACj - ACi)$	$((178723,6 - 85920,44) / (178723,6 - 85920,44))$	1
Estado Actual del Proyecto			
Situación del Alcance			
Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado
% Avance real	EV / BAC	$178723,6 / 875306,26$	0,204184076
% Avance Planificado	PV / BAC	$178723,6 / 875306,26$	0,204184076
Eficiencia del Cronograma			
Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado
SV (variación del cronograma)	$EV - PV$	$178723,6 - 178723,6$	0
SPI (Indice de rendimiento del Cr.)	EV / PV	$178723,6 / 178723,6$	1
Eficiencia del Costo			
Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado
CV (variación del Costo)	$EV - AC$	$178723,6 - 178723,6$	0
CPI (Indice de rendimiento del Costo)	EV / AC	$178723,6 / 178723,6$	1
Cumplimiento de objetivos de calidad			
en orden a los requerimientos del plan de calidad			
Pronóstico del Proyecto			
Pronóstico del Costo			
Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado
EAC (ESTIMATE AT COMPLETION)	$AC + [(BAC - EV) / CPI]$	$178723,6 + ((875306,26 - 178723,6) / 1)$	875306,26
ETC (ESTIMATE TO COMPLETE)	$(BAC - EV) / CPI$	$(875306,26 - 178723,6) / 1$	696582,66
VAC (VARIANCE AT COMPLETION)	$BAC - EAC$	$875306,26 - 875306,26$	0

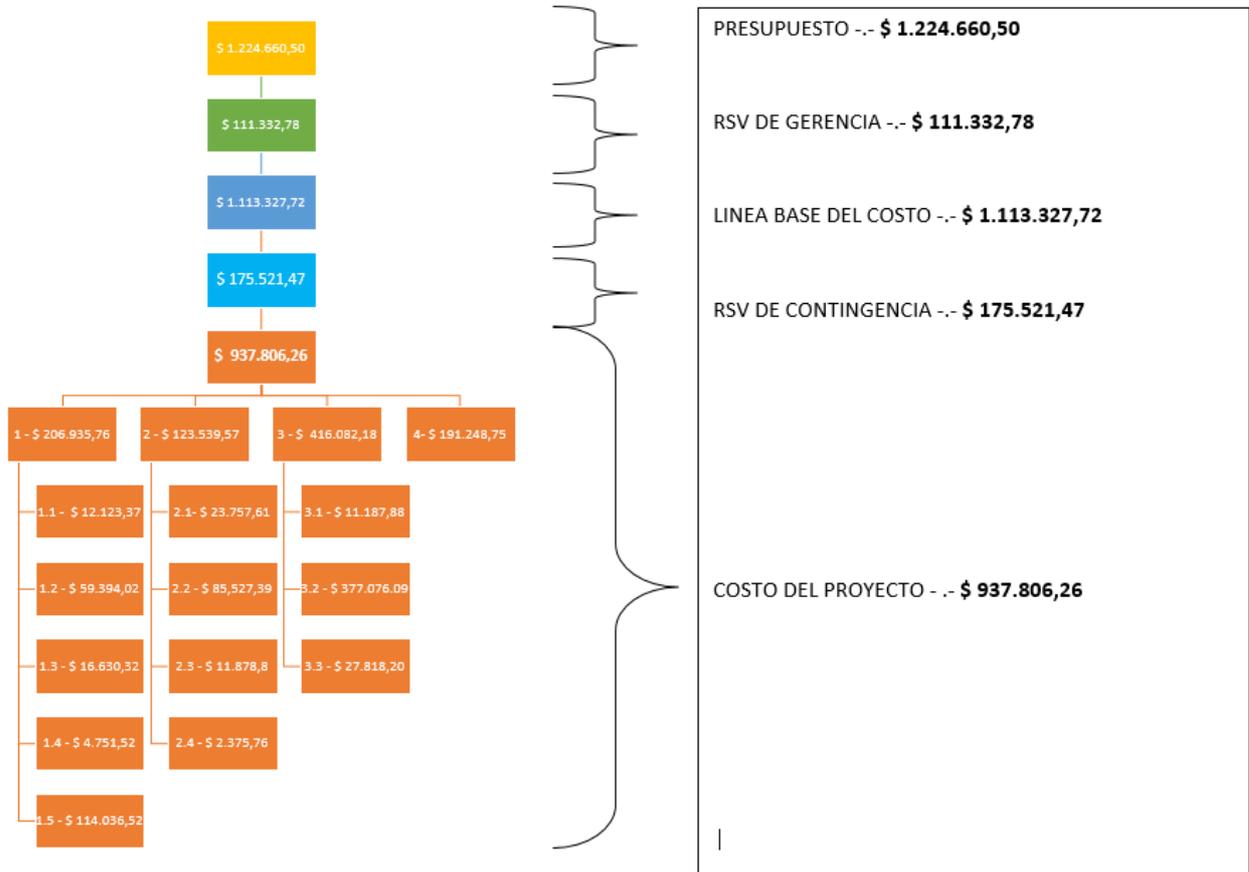
A continuación se muestra la nueva EDT y Diccionario de EDT (entregables correspondientes modificados):



Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES	
DICCIONARIO EDT	
Versión Rect 1	Fecha 26/04/2016
Identificación	
CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO:	1
NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO:	Actores sociales identificados y designados
CÓDIGO DE LA ACTIVIDAD:	1.5
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:	Centrales Obreras y asociaciones de empleadores designadas
Descripción	
Objetivo	Designar Centrales Obreras y asociaciones de empleadores que constituirán el observatorio
Trabajo a realizar	<p>1.5.1. Establecer la cantidad de asociaciones de empleadores</p> <p>1.5.2. Establecer la cantidad de representantes titulares y alternos que podrán proponer las asociaciones de empleadores y las CGTs y CTA</p> <p>1.5.3. Agregar proyecto de resolución al expediente</p> <p>1.5.4. Girar expediente a la Dirección General de Registro, Gestión y Archivo Documental para la protocolarización del acto administrativo</p> <p>1.5.5. Protocolarizar la resolución</p> <p>1.5.6. Agregar copia certificada al expediente</p> <p>1.5.7. Girar expediente a la Coordinación de Seguimiento y Control de Obligaciones Laborales (CSCOL)</p>
Supuestos	se logra determinar cuales son las asociaciones representativas / se determina la cantidad / funciona la protocolarización
Responsables	Equipo de Proyecto / Dirección General de Registro, Gestión y Archivo Documental
Fechas Programadas	
Inicio	20/04/2016
Fin	23/05/2016
Plazo de duración (días)	24
Costo Programado	
Mano de Obra	\$ 114.036,52
Materiales	0
Costo total	\$ 114.036,52

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES	
DICCIONARIO EDT	
Versión rect. 1	Fecha 26/04/2016
Identificación	
CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO:	3
NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO:	Espacio adecuado y cómodo para las sesiones obtenido
CÓDIGO DE LA ACTIVIDAD:	3.2
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:	Mobiliario y PC adquiridos e instalados
Descripción	
Objetivo	comprar, recibir e instalar 50 sillas ergonómicas y una PC para la sala de reunión
Trabajo a realizar	3.2.1. Definir especificaciones del requerimiento 3.2.2. Estimar gastos 3.2.3. Consultar disponibilidad de crédito presupuestario 3.2.4. Asignar crédito presupuestario 3.2.5. Requerir al Departamento Compras y Contrataciones de Adm. Central la gestión de compra por Contratación Directa (Decreto N° 893/12) con ampliación de cantidad de sillas 3.2.6. Gestion de compras 3.2.7. Registrar contablemente la compra 3.2.8. Emitir la orden de compra 3.2.9. Recibir el mobiliario, pc e impresora 3.2.10. Pagar de las facturas al proveedor 3.2.11. Dar el alta patrimonial de los bienes adquiridos
Supuestos	poresupuesto suficiente - licitacion con oferentes - se cumple el cronograma
Responsables	Equipo de Proyecto / Dirección de Compras y Contrataciones
Fechas Programadas	
Inicio	24/05/2016
Fin	10/10/2016
Plazo de duración (días)	100
Costo Programado	
Mano de Obra	\$ 237.576,09
Materiales	\$ 139.500,00
Costo total	\$ 377.076,09

Finalmente se modifica la composición del costo al utilizarse parte de la reserva de contingencia, pero no se modifica la línea base de costo se muestra nuevo esquema:



2. EVENTO 2: MODIFICACIÓN DEL CRONOGRAMA

Resumen: el Sponsor es invitado al evento del XII Congreso Latinoamericano de Empresas de Servicios Eventuales, solicita que se acorte la duración del proyecto para finalizar la semana anterior al evento a fin de promocionar el observatorio y conseguir apoyo de las entidades gremiales y empresarias participantes,



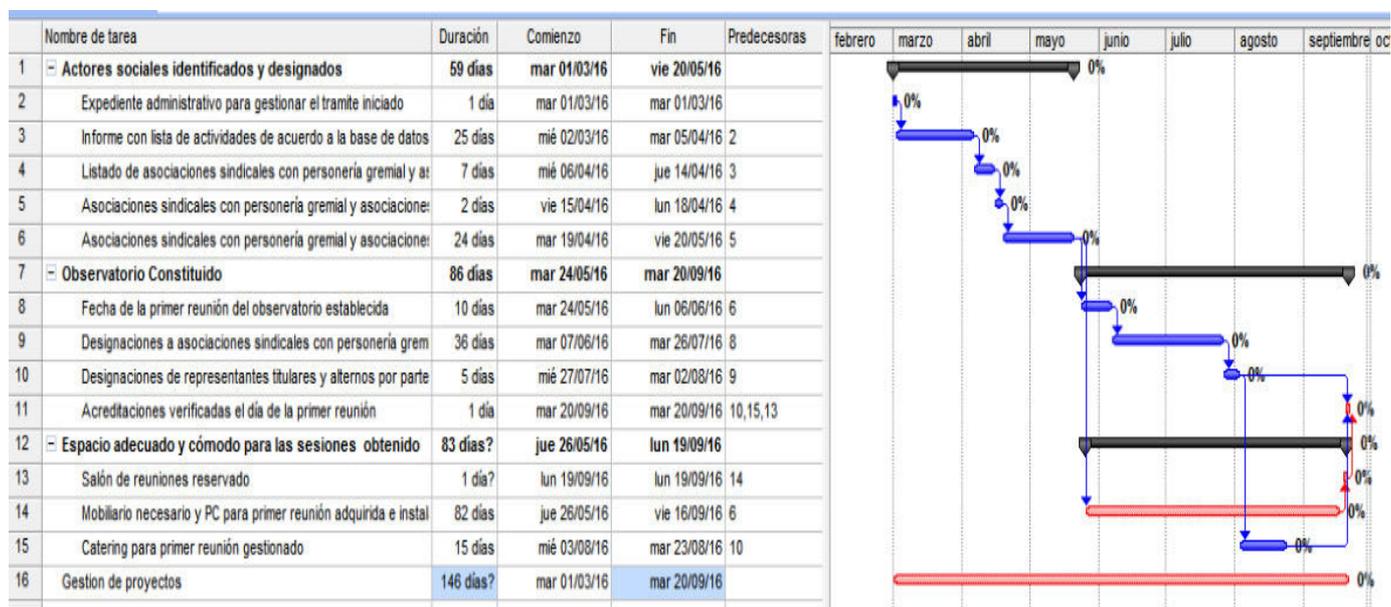
Por consiguiente se completa la siguiente planilla de requerimiento de cambio:

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES			
REQUERIMIENTO DE CAMBIO		Nº 2	
ENTREGABLE: 2 y 3	TAREA:		
Solicitado por: Sponsor	Fecha: 20/05/2016		
Motivo: XII Congreso Latinoamericano de Empresas de Servicios Eventuales, solicita que se acorte la duración del proyecto para finalizar la semana anterior al evento a fin de promocionar el observatorio y conseguir apoyo de las entidades gremiales y empresarias participantes			
Descripción del cambio solicitado			
1) poner en funcionamiento el observatorio el 20/09/2016 2) dejar sin efecto procedimientos de adquisiciones en curso			
Tipo de Cambio Requerido			
ACCIÓN CORRECTIVA		REPARACIÓN POR DEFECTO	
ACCIÓN PREVENTIVA		CAMBIO EN EL PLAN DE PROYECTO	X
Justificación del cambio solicitado			
solo resulta viable ajustar el cronograma modificando el proceso de adquisiciones dejando de lado la licitación y comprando el mobiliario a través de el PNUD (credito del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo)en forma directa			
Impacto en costos			
Aumento		Disminución	
Mantiene línea base de costo	X	Modifica línea base de costo	
se modifica el financiamiento del gasto pero no el monto, se estima que se utilizarán los mismo RRHH			
Impacto en tiempo			
Mantiene Cronograma		Modifica Cronograma	x
Fecha base de finalización del proyecto (dd/mm/aa)			11/10/2016
Fecha nueva de finalización del proyecto (dd/mm/aa)			20/09/2016
Impacto en Alcance			
Mantiene línea base de Alcance	x	Modifica línea base de Alcance	
modifica tareas del paquete 3.2 de la EDT, se reemplaza licitación x compra directa por operación de credito publico PNUD			
Observaciones Adicionales			
Intervención del Comité de Control de Cambios			
FECHA DE REVISIÓN	20/05/2016		
EFFECTUADA POR	SPONSOR		
RESULTADOS DE REVISIÓN	APROBADA	X	
	RECHAZADA		
RESPONSABLE DE APLICAR/INFORMAR	PM		
OBSERVACIONES ESPECIALES			

Se modifica la composición de las tareas necesarias para el paquete 3.2 de la EDT, se muestra nueva versión del diccionario de EDT:

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES	
DICCIONARIO EDT	
Versión rect. 2	Fecha 20/05/2016
Identificación	
CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO:	3
NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO:	Espacio adecuado y cómodo para las sesiones obtenido
CÓDIGO DE LA ACTIVIDAD:	3.2
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:	Mobiliario y PC adquiridos e instalados
Descripción	
Objetivo	comprar, recibir e instalar 50 sillas ergonómicas y una PC para la sala de reunión
Trabajo a realizar	3.2.1. Definir especificaciones del requerimiento 3.2.2. Estimar gastos 3.2.3. Requerir al Departamento Compras y Contrataciones de Adm. Central la gestión de compra por Credito del PNUD 3.2.4. Compra directa 3.2.5. Registrar contablemente la compra 3.2.6. Emitir la orden de compra 3.2.7. Recibir el mobiliario, pc e impresora 3.2.8. Pagar de las facturas al proveedor 3.2.9. Dar el alta patrimonial de los bienes adquiridos
Supuestos	otorgamiento del Credito PNUD
Responsables	Equipo de Proyecto / Dirección de Compras y Contrataciones
Fechas Programadas	
Inicio	24/05/2016
Fin	16/09/2016
Plazo de duración (días)	82
Costo Programado	
Mano de Obra	\$ 237.576,09
Materiales	\$ 139.500,00
Costo total	\$ 377.076,09

A continuación se muestra nuevo cronograma:



Por último, el reporte de progreso del proyecto a fecha del evento 2 explica que si bien se avanza de acuerdo a lo planificado en cuanto a tiempos y objetivos, se ha gastado más de lo previsto generando un sobrecosto de \$ 4024,71.

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES			
REPORTE DE PROGRESO, STATUS Y PRONOSTICOS		Nº 4	
Progreso del Proyecto			
Situación del Alcance del Periodo			
Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado
% Avance real del periodo	$(EVj/BAC) - (EVi/BAC)$	$((315975,29/875306,26) - (178723,6 / 875306,26))$	0,156804191
% Avance Planificado	$(PVj/BAC) - (PVi/BAC)$	$((315975,29/875306,26) - (178723,6 / 875306,26))$	0,156804191
Eficiencia del Cronograma del Periodo			
Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado
SV (variación del cronograma)	$(EVj - EVi) - (PVj - PVi)$	$((315975,2 - 178723,6) - (315975,2 - 178723,6))$	0
SPI (Índice de rendimiento del Cr.)	$(EVj - EVi) / (PVj - PVi)$	$((315975,2 - 178723,6) / (315975,2 - 178723,6))$	1
Eficiencia del Costo del Periodo			
Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado
CV (variación del Costo)	$(EVj - EVi) - (ACj - ACi)$	$((315975,2 - 178723,6) - (320000 - 178723,6))$	-4024,8
CPI (Índice de rendimiento del Costo)	$(EVj - EVi) / (ACj - ACi)$	$((315975,2 - 178723,6) / (320000 - 178723,6))$	0,971511165
Estado Actual del Proyecto			
Situación del Alcance			
Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado
% Avance real	EV / BAC	$((315975,29 / 875306,26))$	0,360988267
% Avance Planificado	PV / BAC	$((315975,29 / 875306,26))$	0,360988267
Eficiencia del Cronograma			
Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado
SV (variación del cronograma)	$EV - PV$	$((315975,29 - 315975,29))$	0
SPI (Índice de rendimiento del Cr.)	EV / PV	$((315975,29 / 315975,29))$	1
Eficiencia del Costo			
Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado
CV (variación del Costo)	$EV - AC$	$((315975,29 - 320000))$	-4024,71
CPI (Índice de rendimiento del Costo)	EV / AC	$((315975,29 / 320000))$	0,987422781
Cumplimiento de objetivos de calidad			
en orden a los requerimientos del plan de calidad			
Pronóstico del Proyecto			
Pronóstico del Costo			
Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado
EAC (ESTIMATE AT COMPLETION)	$AC + ((BAC - EV) / CPI)$	$((320000 + ((875306,26 - 315975,29) / 1))$	879.330,97
ETC (ESTIMATE TO COMPLETE)	$(BAC - EV) / CPI$	$((875306,26 - 315975,29) / 0,987422781)$	566.455,40
VAC (VARIANCE AT COMPLETION)	$BAC - EAC$	$((875306,26 - 879330,97))$	-4.024,71

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Ley 24.013 – Ley Nacional de Empleo
- ✓ Ley 25.877 – de ordenamiento laboral
- ✓ Decreto N° 1694/06
- ✓ Resolución MTEYSS N° 1225/07
- ✓ Decreto Delegado N°1023/2001 y sus modificaciones
- ✓ Decreto N°893/2012 y su modificatorio
- ✓ Guía del PMBOK. Versión 5. Project Management Institute.
- ✓ Plan Estratégico 2012-2015. Subsecretaria de Coordinación. MTEySS

PROYECTO "CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES"

Alumno: Ignacio Sanchez

1. SITUACIÓN DE CONTEXTO

La Ley N° 24013 (arts. 75 a 80), el Decreto N° 1694/06 y la Resolución MTEYSS N° 1225/07 regulan el funcionamiento de las empresas de servicios eventuales y de los contratos de trabajo celebrados en su seno, enuncian taxativamente los tipos de servicios para los que pueden ser destinados los trabajadores eventuales, establece los requisitos que las empresas de servicios eventuales deberán cumplir para gestionar su habilitación por ante el MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL (MTEySS), obtener su inscripción y mantenerla en el registro pertinente y brinda a la Autoridad Administrativa los instrumentos jurídicos que le permitan un adecuado control y seguimiento de la actividad en su totalidad, entre otras cuestiones.

Mediante el artículo 7º de la Ley N° 25.877 se introdujo con carácter programático el concepto de trabajo decente impulsado desde la ORGANIZACION INTERNACIONAL DE TRABAJO (O.I.T.), marcando una directriz en materia de relaciones laborales, en la que deben considerarse especialmente incluidos los servicios eventuales.

Dentro de sus prescripciones el Decreto reglamentario establece que *El MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL constituirá, con carácter permanente, un Observatorio de Buenas Prácticas en materia de servicios eventuales, el que estará compuesto por representantes de los sindicatos con personería gremial con ámbito de actuación personal en la actividad principal de la empresa usuaria, de la asociación representativa de las empresas de servicios eventuales y de las asociaciones representativas de las empresas usuarias y tendrá por objeto evaluar las condiciones generales y particulares en que se desarrolla la actividad para una mejor aplicación de las disposiciones de la presente medida.*

A su vez la Resolución MTEYSS 1225/07 dicta que la constitución y presidencia del Observatorio estarán a cargo de la Secretaría de Trabajo.

1.1. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

El observatorio mencionado aún no ha sido constituido, incumpliendo lo ordenado por la legislación y dejando de lado la posibilidad de contar con un órgano tripartito de control sobre una actividad sumamente sensible como lo es la intermediación de mano de obra en forma temporal.

Asimismo se han recibido observaciones por parte de la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) y la Unidad de Auditoría Interna (UAI) respecto a la falta de cumplimiento de lo establecido en la reglamentación.

2. CASO DE NEGOCIO

De acuerdo a lo explicado precedentemente, la obligación de cumplir con el mandato legal establecido en el Decreto Reglamentario y la oportunidad de contar con un órgano tripartito de control, devienen en la necesidad de realizar todas las gestiones pertinentes a efectos de poner en funcionamiento el Observatorio.

2.1. DESCRIPCION DEL PROYECTO

El proyecto consta de 3 paquetes de tareas que conllevan a la puesta en función del observatorio:

El primer entregable se refiere a Identificar y designar a los actores sociales que conformarán el Observatorio, involucra los procesos de identificar actividades mas representativas, los actores comprendidos y su designación

El segundo entregable resulta ser el observatorio constituido y va desde establecer la fecha de la primer reunión, notificarla, inscribir a los representantes designados por cada Sindicato o cámara empresaria y acreditarlos el día de la reunión.

El tercer entregable comprende la obtención de un espacio adecuado y cómodo para las reuniones y requiere las adquisiciones necesarias para alcanzar dicho resultado.

2.2. MISION Y VISION

La misión del proyecto es dotar al MTEySS de una herramienta de control específica, de conformación tripartita, para la actividad de empresas de servicios eventuales.

Por otro lado, la visión se refiere a una imagen a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

La visión del proyecto consiste en optimizar los procesos de diálogo social en las relaciones laborales de la actividad de trabajo temporario en pos de lograr, en forma eficaz y eficiente, la inclusión del principio del trabajo decente en toda la Argentina.

2.3. METODOLOGÍA Y PROCESO DEL PROYECTO

El proyecto sigue la metodología propuesta por la Guía del PMBOK® 5ª edición.

La Guía del PMBOK® describe exclusivamente los procesos de la dirección de proyectos. Si bien los procesos orientados al producto están fuera del alcance de este documento, el director del proyecto y el equipo del proyecto no debieran ignorarlos. Los procesos de la dirección de proyectos y los procesos orientados al producto se superponen y actúan los unos sobre los otros a lo largo de la vida de un proyecto.

Los procesos de la dirección de proyectos se aplican de manera global y a todos los grupos de industrias.

Buenas prácticas significa que existe acuerdo general respecto a que la aplicación de los procesos de la dirección de proyectos aumenta las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos. Buenas prácticas no significa que los conocimientos, habilidades y procesos descritos deban aplicarse siempre de la misma manera en todos los proyectos. Para un proyecto determinado, el director del proyecto, en colaboración con el equipo del proyecto, tiene siempre la responsabilidad de determinar cuáles son los procesos adecuados, así como el grado de rigor adecuado para cada proceso.

Los directores de proyecto y sus equipos deben abordar cuidadosamente cada proceso, así como sus entradas y salidas, y determinar cuáles son aplicables al proyecto en el que están trabajando. Se puede utilizar la Guía del PMBOK® como recurso para dirigir un proyecto en el momento de considerar el enfoque y la metodología generales a seguir en el proyecto. Este esfuerzo se conoce como adaptación.

La dirección de proyectos es una tarea integradora que requiere que cada proceso del producto y del proyecto esté alineado y conectado de manera adecuada con los demás procesos, a fin de facilitar la coordinación.

Generalmente las acciones tomadas durante la ejecución de un proceso afectan a ese proceso y a otros procesos relacionados. Los proyectos existen en el ámbito de una organización y no funcionan como un sistema cerrado. Requieren datos de entrada procedentes de la organización y del exterior, y producen capacidades para la organización.

Los procesos involucrados en el proyecto pueden generar información para mejorar la gestión de futuros proyectos y de los activos de los procesos de la organización.

La Guía del PMBOK® describe la naturaleza de los procesos de la dirección de proyectos en términos de la integración entre los procesos, de sus interacciones y de los propósitos a los

que responden. Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías conocidas como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (o Grupos de Procesos):

- ✓ **Grupo de Procesos de Inicio.** Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- ✓ **Grupo de Procesos de Planificación.** Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
- ✓ **Grupo de Procesos de Ejecución.** Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer las especificaciones del mismo.
- ✓ **Grupo de Procesos de Monitoreo y Control.** Aquellos procesos requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- ✓ **Grupo de Procesos de Cierre.** Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

2.4. VINCULACIÓN DEL PROYECTO CON PROGRAMAS Y PORTAFOLIO

La relación entre portafolios, programas y proyectos es tal que un portafolio se refiere a un conjunto de proyectos, programas, subconjuntos de portafolios y operaciones que se gestionan como un grupo para alcanzar determinados objetivos estratégicos. Los programas se agrupan en un portafolio y comprenden subprogramas, proyectos o cualesquiera otros trabajos que se gestionan de manera coordinada para contribuir al portafolio.

Los proyectos individuales, estén o no incluidos en el ámbito de un programa, siempre se consideran parte de un portafolio. Aunque los proyectos o programas del portafolio no son necesariamente interdependientes ni están necesariamente relacionados de manera directa, están vinculados al plan estratégico de la organización mediante el portafolio de la misma.

El presente proyecto se enmarca dentro de las acciones que ejerce el Ministerio. En ese contexto resulta de relevancia destacar que el portafolio estratégico de este Organismo se encuentra definido dentro del Plan estratégico 2012-2015 (MTEySS).

De los 6 programas que se enuncian, nuestro proyecto está alineado principalmente con 2:

- 1) **Desarrollar y promover mejores condiciones de empleabilidad e inserción laboral**
- 2) **Mejorar el sistema de las relaciones del trabajo**

A su vez se vincula con objetivos específicos dentro de cada programa:

OBJETIVO ESPECIFICO 01.03 Perfeccionar las acciones dirigidas a la erradicación de prácticas discriminatorias y de explotación en las relaciones del trabajo. El Observatorio permitirá abordar la problemática del fraude laboral a través de empresas de servicios eventuales desde una perspectiva tripartita que buscará *evaluar las condiciones generales y particulares en que se desarrolla la actividad para una mejor aplicación de las disposiciones laborales* (Decreto N° 1694/06)

OBJETIVO ESPECIFICO 02.04 fortalecer los regímenes y Sistemas de Conciliación y Resolución de Conflictos Colectivos e Individuales. El Observatorio desde su seno fortalecerá las relaciones laborales de la actividad, al mismo tiempo que podrá generar recomendaciones de buenas prácticas en materia de servicios eventuales y proponer, con carácter no vinculante, modificaciones a la reglamentación de la actividad de las empresas de servicios eventuales.

3. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

El Acta es el documento que formalmente autoriza al proyecto, identifica y asigna un director de proyecto (PM) y le provee la autoridad para aplicar los recursos al proyecto.

Se adjunta **Project Charter**.

PLANIFICACION

4. PLAN DE GESTION DE ALCANCE

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto **incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito**.

Comprende las siguientes actividades:

4.1 Planificar la Gestión del Alcance: Planificar la definición, documentación, verificación, gestión y control del alcance del proyecto.

La Planificación de la Gestión del Alcance es el esfuerzo por parte del equipo de dirección del proyecto de planificar los otros cinco procesos dentro del área de conocimiento del Alcance.

Proporciona una **guía** acerca de **cómo se definirá, documentará, verificará, gestionará y controlará el alcance del proyecto**.

Dependiendo de las necesidades del proyecto, el plan para la gestión del alcance del proyecto puede ser formal o informal, muy detallado o formulado de manera general.

4.2 Recopilar Requisitos: Definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.

Recopilar Requisitos es el proceso que consiste en **definir y documentar las necesidades** de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.

Los requisitos incluyen las **necesidades, deseos y expectativas cuantificadas y documentadas del patrocinador, del cliente y de otros interesados.**

Estos requisitos deben recabarse, analizarse y registrarse con un nivel de detalle suficiente, que permita medirlos una vez que se inicia el proyecto.

4.3 Definir el Alcance: Desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.

Definir el Alcance es el proceso que consiste en desarrollar una **descripción detallada del proyecto y del producto.**

Se elabora a partir de los entregables principales, los supuestos y las restricciones que se documentan durante el inicio del proyecto.

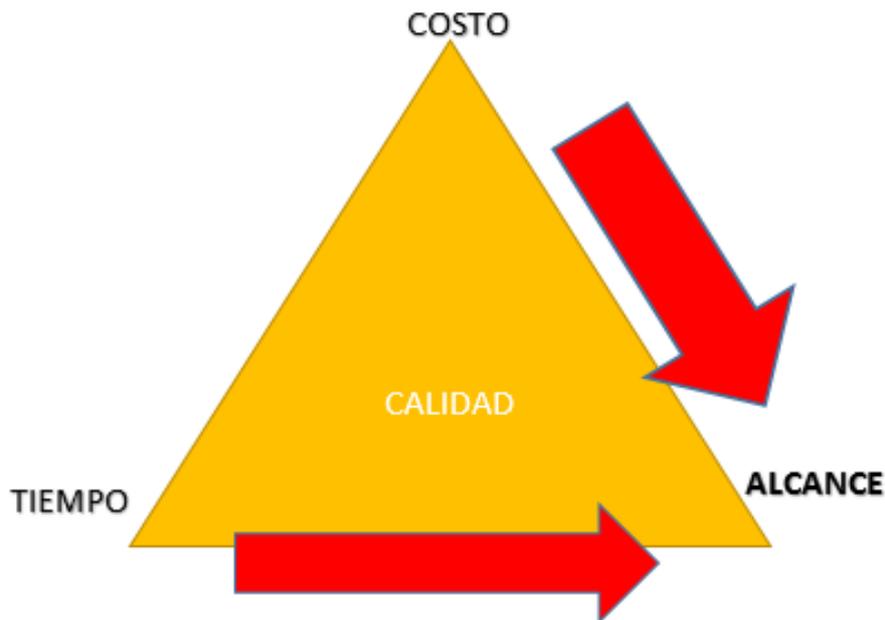
Durante el proceso de planificación, el **alcance del proyecto** se define y se describe de manera más específica conforme se va recabando mayor información acerca del proyecto.

Se analizan **los riesgos, los supuestos y las restricciones existentes**, para verificar que estén completos.

ENUNCIADO DEL ALCANCE

Dentro del alcance del proyecto se desarrollarán todas las acciones pertinentes a conformar el observatorio, determinar los representantes, notificarlos y dotar de un lugar adecuado y cómodo para sesionar.

Quedan fuera del alcance las cuestiones relativas a las acciones del Observatorio una vez que se ponga en funcionamiento, el dictado del reglamento interno, la supervisión de las reuniones y el orden del día.



Respecto a las restricciones del proyecto, resulta prioritario cumplir con los objetivos fijados, es decir que a efectos de la triple restricción de proyectos se considera al alcance como variable de mayor relevancia.

4.4 Crear la EDT: Subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar. Es el proceso que genera la Estructura de Desglose del Trabajo.

La Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) es una descomposición jerárquica de productos o servicios en forma completa y abarcativa, orientada a entregables, en forma de "árbol de familia".

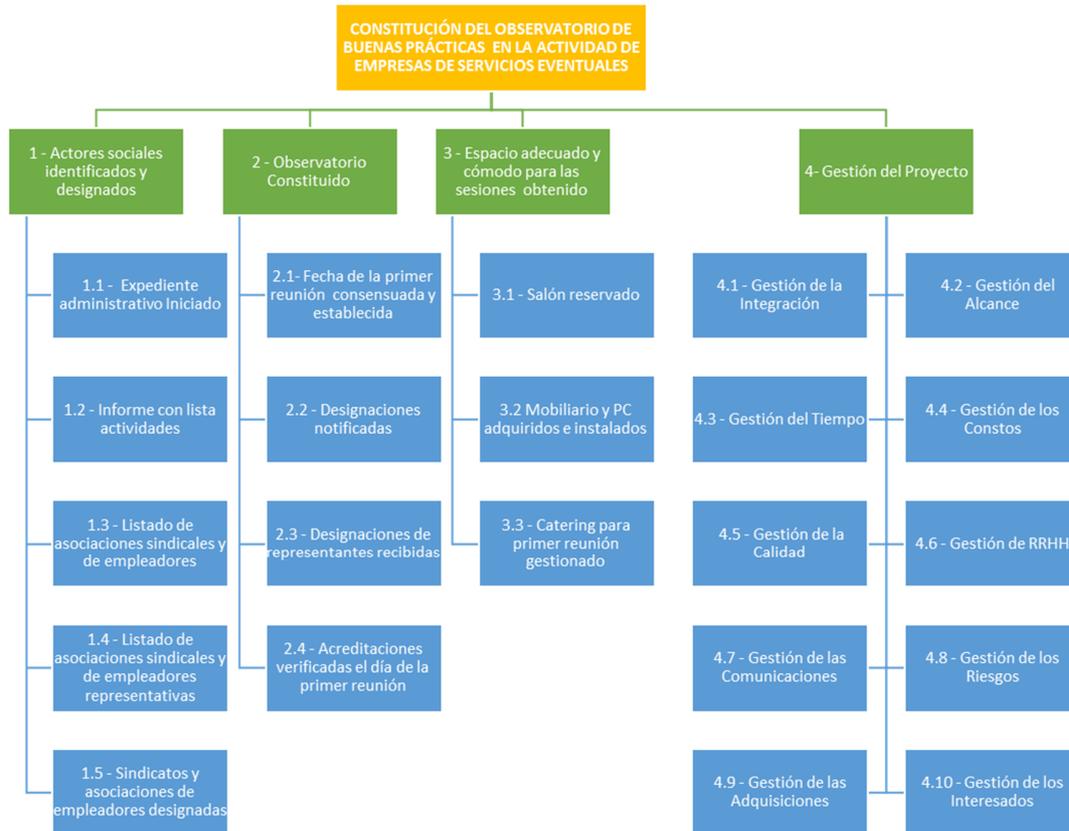
Esta representación gráfica organiza y define el trabajo que debe ser realizado para alcanzar los objetivos del proyecto. (También llamado *WBS Work Breakdown Structure*).

La EDT divide un entregable en paquetes de trabajo y después divide estos componentes de trabajo en actividades, para después dividir éstas en tareas.

Es necesario recordar que se puede dividir el trabajo en entregables primero o en otras categorías antes que eso. No obstante, sin importar la forma en que se inicie el nivel más alto del EDT, se tendrá que transformar a entregables y de ahí a actividades. Las actividades del proyecto son habitualmente con el fin de generar los entregables, así que en algún punto esta división del entregable en actividades debe ocurrir.

Se adjunta EDT:

EDT DEL PROYECTO



Diccionario de la EDT

Es un documento que proporciona información detallada sobre los entregables, actividades y programación de cada uno de los componentes de la EDT, se adjunta a modo de ejemplo el detalle de 3 actividades:

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES	
DICCIONARIO EDT	
Versión Original	Fecha 01/03/2016
Identificación	
CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO:	1
NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO:	Actores sociales identificados y designados
CÓDIGO DE LA ACTIVIDAD:	1.5
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:	Sindicatos y asociaciones de empleadores designadas
Descripción	
Objetivo	Designar asociaciones sindicales con personería gremial y asociaciones de empleadores que constituirán el observatorio
Trabajo a realizar	1.5.1. Establecer la cantidad de asociaciones sindicales con personería gremial y asociaciones de empleadores 1.5.2. Establecer la cantidad de representantes titulares y alternos que podrán proponer cada uno de ellos 1.5.3. Agregar proyecto de resolución al expediente 1.5.4. Girar expediente a la Dirección General de Registro, Gestión y Archivo Documental para la protocolarización del acto administrativo 1.5.5. Protocolarizar la resolución 1.5.6. Agregar copia certificada al expediente 1.5.7. Girar expediente a la Coordinación de Seguimiento y Control de Obligaciones Laborales (CSCOL)
Supuestos	se logra determinar cuales son las asociaciones representativas / se determina la cantidad / funciona la protocolarización
Responsables	Equipo de Proyecto / Dirección General de Registro, Gestión y Archivo Documental
Fechas Programadas	
Inicio	20/04/2016
Fin	23/05/2016
Plazo de duración (días)	24
Costo Programado	
Mano de Obra	\$ 114.036,52
Materiales	0
Costo total	\$ 114.036,52

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES	
DICCIONARIO EDT	
Versión Original	Fecha 01/03/2016
Identificación	
CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO:	2
NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO:	Observatorio Constituido
CÓDIGO DE LA ACTIVIDAD:	2.2
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:	Designaciones notificadas
Descripción	
Objetivo	Notificar mediante cedula las desiganciones del paquete 1.5
Trabajo a realizar	2.2.1. Generar providencias y cédulas 2.2.2. Remitirlas al área de notificación para su diligenciamiento 2.2.3. Recepción y verificación de notificación fehaciente a cada actor invitado
Supuestos	se notifica en tiempo y forma
Responsables	Equipo de Proyecto
Fechas Programadas	
Inicio	08/06/2016
Fin	27/07/2016
Plazo de duración (días)	36
Costo Programado	
Mano de Obra	\$ 85.527,39
Materiales	0
Costo total	\$ 85.527,39

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES	
DICCIONARIO EDT	
Versión Original	Fecha 01/03/2016
Identificación	
CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO:	3
NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO:	Espacio adecuado y cómodo para las sesiones obtenido
CÓDIGO DE LA ACTIVIDAD:	3.2
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:	Mobiliario y PC adquiridos e instalados
Descripción	
Objetivo	comprar, recibir e instalar 25 sillas ergonómicas y una PC para la sala de reunión
Trabajo a realizar	3.2.1. Definir especificaciones del requerimiento 3.2.2. Estimar gastos 3.2.3. Consultar disponibilidad de crédito presupuestario 3.2.4. Asignar crédito presupuestario 3.2.5. Requerir al Departamento Compras y Contrataciones de Adm. Central la gestión de compra por Contratación Directa (Decreto N° 893/12) 3.2.6. Gestion de compras 3.2.7. Registrar contablemente la compra 3.2.8. Emitir la orden de compra 3.2.9. Recibir el mobiliario, pc e impresora 3.2.10. Pagar de las facturas al proveedor 3.2.11. Dar el alta patrimonial de los bienes adquiridos
Supuestos	poresupuesto suficiente - licitacion con oferentes - se cumple el cronograma
Responsables	Equipo de Proyecto / Dirección de Compras y Contrataciones
Fechas Programadas	
Inicio	24/05/2016
Fin	10/10/2016
Plazo de duración (dias)	100
Costo Programado	
Mano de Obra	\$ 237.576,09
Materiales	\$ 77.000,00
Costo total	\$ 314.576,09

4.5 Validar el Alcance: Formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado.

Validar el Alcance es el proceso que consiste en formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado por parte del cliente o el patrocinador.

La validación del alcance difiere del control de calidad en que mientras la primera corresponde principalmente a la aceptación de los entregables, el segundo se refiere sobre todo a corroborar la exactitud de los entregables y su cumplimiento con los requisitos de calidad especificados para los entregables.

Por lo general, el control de calidad se lleva a cabo antes de la validación del alcance, pero ambos procesos pueden efectuarse en paralelo.

Se adjunta acta de aceptación de entregable:

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES	
ACTA DE ACEPTACIÓN DE ENTREGABLE	
NOMBRE DEL CLIENTE	
DECLARACIÓN DE LA ACEPTACIÓN FORMAL	
OBSERVACIONES ADICIONALES	
ACEPTADO POR	
NOMBRE DEL CLIENTE, SPONSOR U OTRO FUNCIONARIO	FECHA

4.6 Controlar el Alcance: Monitorear el estado del alcance del proyecto y del producto, y en gestionar cambios a la línea base del alcance.

Controlar el Alcance es el proceso por el que se **monitorea el estado** del alcance del proyecto y del producto, y se **gestionan cambios a la línea base del alcance**.

El control del alcance del proyecto asegura que todos los cambios solicitados o las acciones preventivas o correctivas recomendadas se procesen a través del proceso *Realizar el Control Integrado de Cambios*.

Los cambios no controlados a menudo se denominan corrupción del alcance del proyecto.

Los cambios son inevitables, por lo que se impone algún tipo de proceso de control de cambios.

4.7 Acciones de Gestión Propuestas

Se detallan a continuación de manera escalonada las distintas tareas necesarias para la consecución del proyecto:

1. Identificar y designar a los actores sociales representativos de la actividad de empresas de servicios eventuales.
 - 1.1. Iniciar expediente administrativo para gestionar el tramite
 - 1.2. Identificar actividades de acuerdo a la base de datos de informes bimestrales de actividad del Sistema de Gestión de Servicios eventuales
 - 1.2.1. Descargar datos correspondientes a los últimos 4 años de actividad
 - 1.2.2. Unificar y estandarizar nomenclatura de convenios colectivos de trabajo (CCT)
 - 1.2.3. Ponderar CCT con mayor demanda de trabajadores
 - 1.2.4. Volcar datos obtenidos en informe
 - 1.2.5. Agregar informe al expediente
 - 1.2.6. Girar expediente a la Dirección Nacional de Asociaciones Sindicales (DNAS)
 - 1.3. Identificar asociaciones sindicales con personería gremial y asociaciones de empleadores intervinientes en los CCT del informe
 - 1.3.1. Volcar datos obtenidos en informe
 - 1.3.2. Agregar informe al expediente
 - 1.3.3. Girar expediente a la Coordinación de Seguimiento y Control de Obligaciones Laborales (CSCOL)
 - 1.4. Identificar cuáles son asociaciones sindicales con personería gremial y asociaciones de empleadores más representativas a efectos de conformar el Observatorio
 - 1.4.1. Priorizar y ponderar actores de las actividades que mayor contratación de trabajadores bajo este régimen generan
 - 1.4.2. Girar expediente a la Secretaria de Trabajo
 - 1.5. Designar asociaciones sindicales con personería gremial y asociaciones de empleadores que constituirán el observatorio
 - 1.5.1. Establecer la cantidad de asociaciones sindicales con personería gremial y asociaciones de empleadores

- 1.5.2. Establecer la cantidad de representantes titulares y alternos que podrán proponer cada uno de ellos
 - 1.5.3. Agregar proyecto de resolución al expediente
 - 1.5.4. Girar expediente a la Dirección General de Registro, Gestión y Archivo Documental para la protocolarización del acto administrativo
 - 1.5.5. Protocolarizar la resolución
 - 1.5.6. Agregar copia certificada al expediente
 - 1.5.7. Girar expediente a la Coordinación de Seguimiento y Control de Obligaciones Laborales (CSCOL)
2. Constituir en forma permanente el Observatorio de Buenas Prácticas.
 - 2.1. Planificar y consensuar fecha de la primer reunión del observatorio
 - 2.2. Notificar de la designación a asociaciones sindicales con personería gremial y asociaciones de empleadores que constituirán el observatorio
 - 2.2.1. Generar providencias y cédulas
 - 2.2.2. Remitirlas al área de notificación para su diligenciamiento
 - 2.2.3. Recepción y verificación de notificación fehaciente a cada actor invitado
 - 2.3. Recibir designaciones de representantes titulares y alternos por parte de cada entidad
 - 2.3.1. Unificar datos de representantes en un único archivo
 - 2.4. Verificar acreditaciones el día de la primer reunión
 - 2.4.1. Cotejar documentación del presentante con datos de archivo generado en 2.3.1
 3. Dotar de espacio adecuado y cómodo para las sesiones del observatorio
 - 3.1. Gestionar la reserva del salón de reuniones para el día de la primer reunión
 - 3.2. Gestionar la adquisición del mobiliario necesario y PC para primer reunión
 - 3.2.1. Solicitar la compra de 25 sillas ergonómicas para la sala de reunión
 - 3.2.2. Solicitar la provisión de una PC de escritorio para la sala de reunión
 - 3.3. Gestionar catering para primer reunión

5. PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO

Se establecen políticas, procedimientos y la documentación requerida para la planificación, el desarrollo, la gestión, la ejecución y el control del cronograma del proyecto.

Proceso que brinda pautas y guías sobre la forma de manejar el cronograma del proyecto durante su desarrollo.

Los procesos de Gestión del Tiempo del Proyecto, y sus herramientas y técnicas asociadas, se documentan en el plan de gestión del cronograma. Está contenido en el plan para la dirección del proyecto y es un plan subsidiario del mismo; según las necesidades del proyecto, puede tener mayor o menor grado de formalidad y detalle. También incluye los umbrales y criterios de control adoptados.

La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto.

Los procesos de Gestión del Tiempo del Proyecto incluyen:

5.1 Planificar la Gestión del Cronograma: Proceso por medio del cual se establecen las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto.

El plan de gestión del cronograma detalla y especifica la selección de una metodología, una herramienta de planificación, y establece el formato y los criterios para desarrollar y controlar el cronograma del proyecto.

Una metodología de planificación define las reglas y enfoques para el proceso de elaboración del cronograma. Entre las técnicas y herramientas más conocidas, se encuentran el método de la ruta crítica y el de la cadena crítica.

5.2 Definir las Actividades: Proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para generar los entregables del proyecto.

En este proceso se encuentran implícitas la definición y la planificación de las actividades del cronograma de modo que se cumplan los objetivos del proyecto. El proceso Crear la EDT identifica los entregables del nivel más bajo de la EDT: el paquete de trabajo. Los paquetes de trabajo se descomponen normalmente en componentes más pequeños denominados actividades, que representan el trabajo necesario para completar los paquetes de trabajo.

5.3 Secuenciar las Actividades: Proceso de identificar y documentar las relaciones existentes entre las actividades del proyecto.

Cada actividad e hito, a excepción del primero y del último, se conecta con al menos un predecesor, con una relación lógica entre ellos de final a inicio o de inicio a inicio, y con al menos un sucesor, con una relación lógica entre ellos de final a inicio o final a final. Se deben diseñar las relaciones lógicas de manera que se genere un cronograma del proyecto realista. Podría ser necesario incluir adelantos o retrasos entre las actividades para poder sustentar un cronograma del proyecto realista y viable. La secuenciación puede llevarse a cabo mediante la utilización de un software de gestión de proyectos o mediante técnicas manuales o automatizadas.

5.4 Estimar los Recursos de las Actividades: Proceso de estimar el tipo y las cantidades de materiales, recursos humanos, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada una de las actividades.

5.5 Estimar la Duración de las Actividades: Proceso de estimar la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados.

La estimación de la duración de las actividades utiliza información sobre el alcance del trabajo que conlleva la actividad, los tipos de recursos necesarios, las cantidades estimadas de los mismos y sus calendarios de utilización. Las entradas para las estimaciones de la duración de las actividades provienen de la persona o grupo del equipo del proyecto que esté más familiarizado con la naturaleza del trabajo a desarrollar en cada actividad específica. La estimación de la duración se elabora de manera progresiva, y el proceso tiene en cuenta la calidad y la disponibilidad de los datos de entrada. Por ejemplo, conforme van estando disponibles datos más detallados y precisos sobre el trabajo de ingeniería y de diseño del proyecto, va aumentando la exactitud de las estimaciones de la duración. Se puede asumir por lo tanto que la estimación de la duración será cada vez más precisa y de mejor calidad.

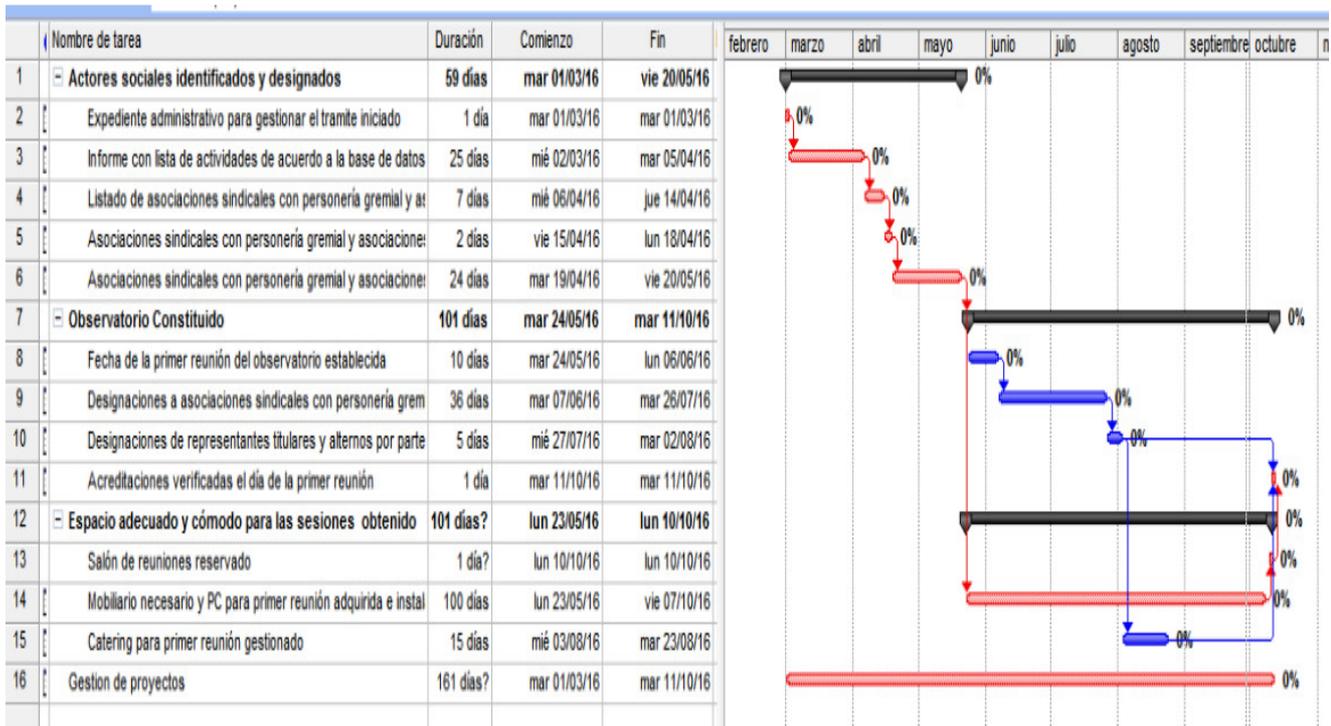
El proceso Estimar la Duración de las Actividades requiere que se realice una estimación del esfuerzo requerido y de la cantidad de recursos disponibles estimados para completar la actividad. Estas estimaciones se utilizan para deducir de manera aproximada la cantidad de períodos de trabajo (duración de la actividad) necesarios para completar la actividad, mediante la utilización de los calendarios adecuados de proyecto y de recursos.

5.6 Desarrollar el Cronograma: Proceso de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma para crear el modelo de programación del proyecto.

El desarrollo de un cronograma aceptable del proyecto es a menudo un proceso iterativo. Se utiliza el modelo de programación para determinar las fechas planificadas de inicio y fin de las actividades del proyecto, así como los hitos del mismo, sobre la base de la exactitud de los datos de entrada. El desarrollo del cronograma puede requerir el repaso y la revisión de las estimaciones de duración y de recursos para crear el modelo de programación del proyecto que establezca un cronograma aprobado del mismo, que pueda a su vez servir como línea base con respecto a la cual se pueda medir el avance. Por regla general, una vez determinadas las fechas de inicio y fin de una actividad, se encomienda al personal asignado a las tareas la revisión de las mismas y la confirmación de que las fechas de inicio y fin establecidas no entran en conflicto con los calendarios de los recursos o con las actividades asignadas en el ámbito de otros proyectos o tareas, y de este modo siguen siendo válidas. Conforme el trabajo avanza, la revisión y el mantenimiento del modelo de programación del proyecto continúan a lo largo del mismo para mantener un cronograma realista.

El cronograma finalizado y aprobado constituye la línea base que se utilizara en el proceso Controlar el Cronograma.

Se estima que el proyecto llevará **un plazo total de 161 días**, se adjunta cronograma base.



5.7 Controlar el Cronograma: Proceso de monitorear el estado de las actividades del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar los cambios a la línea base del cronograma a fin de cumplir con el plan.

El beneficio clave de este proceso es que proporciona los medios para detectar desviaciones con respecto al plan y establecer acciones correctivas y preventivas para minimizar el riesgo.

6. PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS

La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

Podemos enumerar los siguientes procesos de gestión de los costos del proyecto:

6.1 Planificar la Gestión de los Costos: Es el proceso que establece las políticas, los procedimientos y la documentación necesarios para planificar, gestionar, ejecutar el gasto y controlar los costos del proyecto; proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionarán los costos del proyecto a lo largo del mismo.

6.2 Estimar los Costos: Es el proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto.

Las estimaciones de costos son una predicción basada sobre la información disponible en un momento determinado. Las estimaciones de costos incluyen la identificación y consideración de diversas alternativas para el cálculo de costos de cara a iniciar y completar el proyecto. Para lograr un costo óptimo para el proyecto, se debe tener en cuenta el balance entre costos y riesgos, tal como hacer en lugar de comprar, comprar en lugar de alquilar y la compartición de recursos.

Las estimaciones de costos se expresan normalmente en unidades de alguna moneda (p.ej., dólares, euros, yenes, etc.), aunque en algunos casos pueden emplearse otras unidades de medida, como las horas o los días de trabajo del personal para facilitar las comparaciones, al eliminar el efecto de las fluctuaciones de las divisas.

Se deben revisar y refinar las estimaciones de costos a lo largo del proyecto para ir reflejando los detalles adicionales a medida que éstos se van conociendo y que se van probando los supuestos de partida. La exactitud de la estimación del costo de un proyecto aumenta conforme el proyecto avanza a través de su ciclo de vida.

Se estiman los costos para todos los recursos que se van a asignar al proyecto. Estos incluyen, entre otros, el personal, los materiales, el equipamiento, los servicios y las instalaciones, así como otras categorías especiales, tales como el factor de inflación, el costo de financiación o el costo de contingencia. Una estimación de costos consiste en una evaluación cuantitativa de los costos probables de los recursos necesarios para completar la actividad. Las estimaciones de costos se pueden presentar a nivel de actividad o en formato resumido.

En nuestro proyecto los costos se miden en moneda nacional, se utiliza la estimación paramétrica multiplicando unidades por precio en el caso de insumos y materiales, mientras que a efectos del cálculo de la mano de obra se multiplican jornales x cantidad de trabajadores que insume la tarea. Dichos importes se suman por paquetes de trabajo de acuerdo con la EDT. Las estimaciones de costos de los paquetes de trabajo se agregan posteriormente para los niveles superiores de componentes de la EDT y finalmente para todo el proyecto.

Cabe aclarar que a los fines de estimar el costo de la mano de obra se utiliza como valor medio diario el monto de \$ 1.187,88 que surge de multiplicar el salario bruto de un Profesional de \$16.139,68 por 1,84 (Incidencia de Cargas Sociales, SAC, Licencias, Ausencias, etc.) y finalmente dividirlo por 25 días.

Los datos explicados en el párrafo anterior así como la duración estimada de cada tarea se realizaron sobre el Juicio de expertos y relación histórica con tareas de esfuerzo similar.

En otro orden, las estimaciones de costos pueden incluir reservas (denominadas a veces provisiones para contingencias) para tener en cuenta la incertidumbre sobre el costo. Las reservas para contingencias consisten en el presupuesto, dentro de la línea base de costos, que se destina a los riesgos identificados y asumidos por la organización, para los que se desarrollan respuestas de contingencia o mitigación. Las reservas para contingencias se contemplan a menudo como la parte del presupuesto destinada a cubrir los "conocidos - desconocidos" susceptibles de afectar al proyecto.

A los fines de cuantificar las respuestas a los riesgos que impactaron en la Reserva de contingencia se utilizaron las mismas herramientas que en el proyecto, adicionando para el caso de aumento de precio del mobiliario a adquirir el límite máximo del 20% establecido en la reglamentación que regula las adquisiciones del Estado.

También se pueden realizar estimaciones sobre la cantidad de reserva de gestión a financiar para el proyecto. Las reservas de gestión son cantidades específicas del presupuesto del proyecto que se retienen por razones de control de gestión y que se reservan para cubrir trabajo no previsto dentro del alcance del proyecto. El objetivo de las reservas de gestión es contemplar las variables "desconocidas desconocidas" susceptibles de afectar a un proyecto. La reserva de gestión no se incluye en la línea base de costos, pero forma parte del presupuesto total y de los requisitos de financiamiento del proyecto.

A los fines de graduar la reserva de gestión o de gerencia se utiliza el criterio institucional de fijar una pauta equivalente al 10% del monto obtenido como Línea Base de Costo.

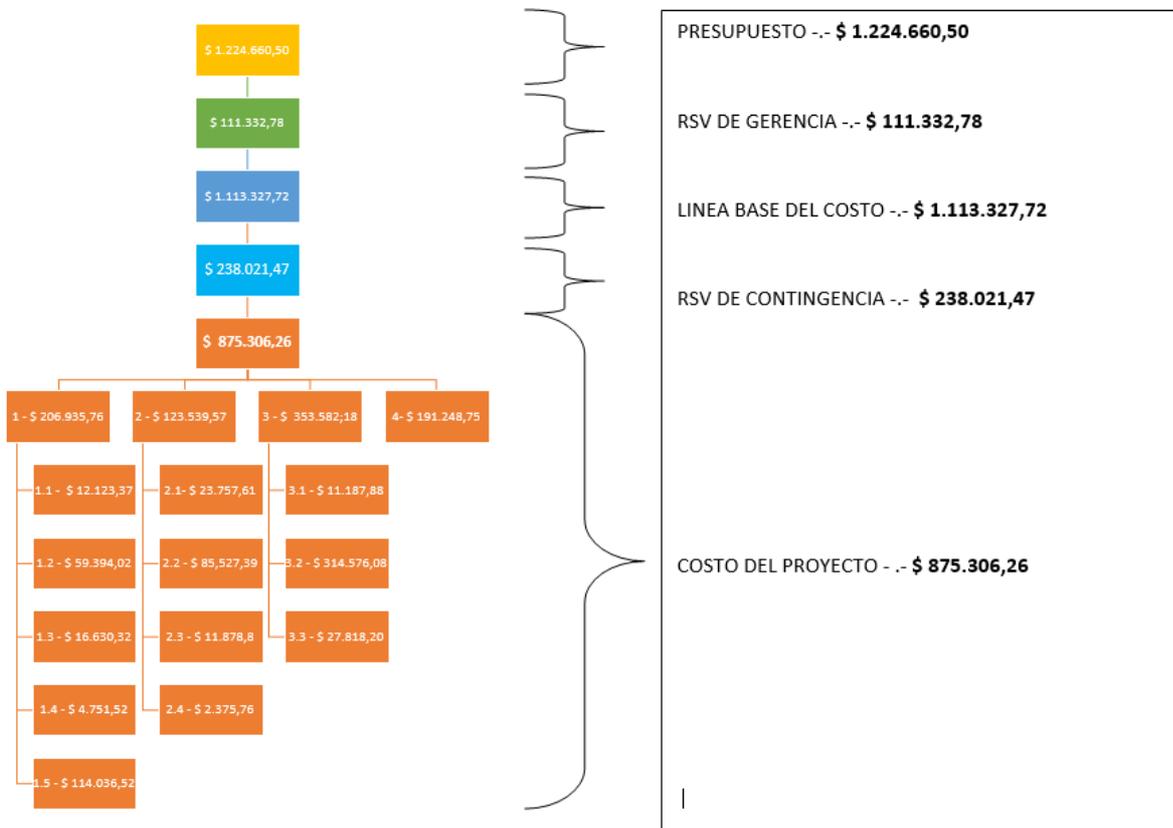
Se adjunta matriz de costo estimado.

6.3 Determinar el Presupuesto: Es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o de los paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada.

Se calcula que la puesta en funciones del observatorio insumirá un **costo total de \$ 875.306,26.**

Total proyecto	\$ 875.306,26
RSV Contingencia	\$ 238.021,47
Línea Base de Costo	\$ 1.113.327,72
RSV de Gerencia	\$ 111.332,78
Presupuesto	\$ 1.224.660,50

Se adjunta línea base de costo (CBS)



6.4 Controlar los Costos: Es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar los costos del mismo y gestionar posibles cambios a la línea base de costos.

Para actualizar el presupuesto es necesario conocer los costos reales en los que se ha incurrido hasta la fecha. Cualquier incremento con respecto al presupuesto autorizado sólo se puede aprobar a través del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios.

Monitorear el gasto de fondos sin tener en cuenta el valor del trabajo que se está realizando y que corresponde a ese gasto tiene poco valor para el proyecto, más allá de permitir que el equipo del proyecto se mantenga dentro de los márgenes de los fondos autorizados. Gran parte del esfuerzo de control de costos se dedica a analizar la relación entre los fondos del proyecto consumidos y el trabajo real efectuado correspondiente a dichos gastos. La clave para un control de costos eficaz es la gestión de la línea base de costos aprobada y la de los cambios a esa línea base.

El control de costos del proyecto incluye:

- Influir sobre los factores que producen cambios a la línea base de costos autorizada;

- Asegurar que todas las solicitudes de cambio se lleven a cabo de manera oportuna;
- Gestionar los cambios reales cuando y conforme suceden;
- Asegurar que los gastos no excedan los fondos autorizados por período, por componente de la EDT, por actividad y para el proyecto en su totalidad;
- Monitorear el desempeño del costo para detectar y comprender las variaciones con respecto a la línea base aprobada de costos;
- Monitorear el desempeño del trabajo con relación a los gastos en los que se ha incurrido;
- Evitar que se incluyan cambios no aprobados en los informes sobre utilización de costos o de recursos;
- Informar a los interesados pertinentes acerca de todos los cambios aprobados y costos asociados; y
- Realizar las acciones necesarias para mantener los excesos de costos previstos dentro de límites aceptables.

A los fines de controlar los costos se utilizara la técnica de Valor Ganado.

6.5 La gestión del valor ganado

La gestión del valor ganado (EVM) es una metodología que combina medidas de alcance, cronograma y recursos para evaluar el desempeño y el avance del proyecto. Es un método muy utilizado para la medida del desempeño de los proyectos. Integra la línea base del alcance con la línea base de costos, junto con la línea base del cronograma, para generar la línea base para la medición del desempeño, que facilita la evaluación y la medida del desempeño y del avance del proyecto por parte del equipo del proyecto. Es una técnica de dirección de proyectos que requiere la constitución de una línea base integrada con respecto a la cual se pueda medir el desempeño a lo largo del proyecto. Los principios del EVM se pueden aplicar a todos los proyectos, en cualquier sector.

El EVM establece y monitorea tres dimensiones clave para cada paquete de trabajo y cada cuenta de control:

- **Valor planificado.** El valor planificado (PV) es el presupuesto autorizado que se ha asignado al trabajo programado. Es el presupuesto autorizado asignado al trabajo que debe ejecutarse para completar una actividad o un componente de la estructura de desglose del trabajo, sin contar con la reserva de gestión. Este presupuesto se adjudica por fase a lo largo del proyecto, pero para un momento determinado, el valor planificado establece el trabajo físico que se

debería haber llevado a cabo hasta ese momento. El PV total se conoce en ocasiones como la línea base para la medición del desempeño (PMB). El valor planificado total para el proyecto también se conoce como presupuesto hasta la conclusión (BAC).

- **Valor ganado.** El valor ganado (EV) es la medida del trabajo realizado en términos de presupuesto autorizado para dicho trabajo. Es el presupuesto asociado con el trabajo autorizado que se ha completado. El EV medido debe corresponderse con la PMB y no puede ser mayor que el presupuesto aprobado del PV para un componente. El EV se utiliza a menudo para calcular el porcentaje completado de un proyecto. Deben establecerse criterios de medición del avance para cada componente de la EDT, con objeto de medir el trabajo en curso. Los directores de proyecto monitorean el EV, tanto sus incrementos para determinar el estado actual, como el total acumulado, para establecer las tendencias de desempeño a largo plazo.
- **Costo real.** El costo real (AC) es el costo incurrido por el trabajo llevado a cabo en una actividad durante un período de tiempo específico. Es el costo total en el que se ha incurrido para llevar a cabo el trabajo medido por el EV. El AC debe corresponderse, en cuanto a definición, con lo que haya sido presupuestado para el PV y medido por el EV (p.ej., sólo horas directas, sólo costos directos o todos los costos, incluidos los costos indirectos). El AC no tiene límite superior; se medirán todos los costos en los que se incurra para obtener el EV.

También se monitorearán las variaciones o desviaciones con respecto a la línea base aprobada:

- **Variación del cronograma.** La variación del cronograma (SV) es una medida de desempeño del cronograma que se expresa como la diferencia entre el valor ganado y el valor planificado. Determina en qué medida el proyecto está adelantado o retrasado en relación con la fecha de entrega, en un momento determinado. Es una medida del desempeño del cronograma en un proyecto. Es igual al valor ganado (EV) menos el valor planificado (PV). En el EVM, la variación del cronograma es una métrica útil, ya que puede indicar un retraso del proyecto con respecto a la línea base del cronograma.

La variación del cronograma en el EVM en última instancia será igual a cero cuando se complete el proyecto, porque ya se habrán devengado todos los valores planificados. Es recomendable utilizar la variación del cronograma en conjunto con la metodología de programación de la ruta crítica (CPM) y la gestión de riesgos.

Fórmula: $SV = EV - PV$

- **Variación del costo.** La variación del costo (CV) es el monto del déficit o superávit presupuestario en un momento dado, expresado como la diferencia entre el valor ganado y el costo real. Es una medida del desempeño del costo en un proyecto. Es igual al valor ganado (EV) menos el costo real (AC). La variación del costo al final del proyecto será la diferencia entre el presupuesto hasta la conclusión (BAC) y la cantidad realmente gastada. La CV es

particularmente crítica porque indica la relación entre el desempeño real y los costos incurridos. Una CV negativa es a menudo difícil de recuperar para el proyecto.

Fórmula: $CV = EV - AC$

Los valores de SV y CV pueden convertirse en indicadores de eficiencia para reflejar el desempeño del costo y del cronograma de cualquier proyecto, para comparar con otros proyectos o con un portafolio de proyectos. Las variaciones resultan útiles para determinar el estado del proyecto.

- **Índice de desempeño del cronograma.** El índice de desempeño del cronograma (SPI) es una medida de eficiencia del cronograma que se expresa como la razón entre el valor ganado y el valor planificado. Refleja la medida de la eficiencia con que el equipo del proyecto está utilizando su tiempo. En ocasiones se utiliza en combinación con el índice de desempeño del costo (CPI) para proyectar las estimaciones finales a la conclusión del proyecto. Un valor de SPI inferior a 1,0 indica que la cantidad de trabajo llevada a cabo es menor que la prevista. Un valor de SPI superior a 1,0 indica que la cantidad de trabajo efectuada es mayor a la prevista. Puesto que el SPI mide todo el trabajo del proyecto, se debe analizar asimismo el desempeño en la ruta crítica, para así determinar si el proyecto terminará antes o después de la fecha de finalización programada. El SPI es igual a la razón entre el EV y el PV.

Fórmula: $SPI = EV/PV$

- **Índice de desempeño del costo.** El índice de desempeño del costo (CPI) es una medida de eficiencia del costo de los recursos presupuestados, expresado como la razón entre el valor ganado y el costo real. Se considera la métrica más crítica del EVM y mide la eficiencia del costo para el trabajo completado. Un valor de CPI inferior a 1,0 indica un costo superior al planificado con respecto al trabajo completado. Un valor de CPI superior a 1,0 indica un costo inferior con respecto al desempeño hasta la fecha. El CPI es igual a la razón entre el EV y el AC. Los índices son útiles para determinar el estado de un proyecto y proporcionar una base para la estimación del costo y del cronograma al final del proyecto.

Fórmula: $CPI = EV/AC$

Se puede monitorear e informar sobre los tres parámetros (valor planificado, valor ganado y costo real) por períodos (normalmente semanal o mensualmente) y de forma acumulativa.

7. PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido.

La Gestión de la Calidad del Proyecto utiliza políticas y procedimientos para implementar el sistema de gestión de la calidad de la organización en el contexto del proyecto, y, en la forma que resulte adecuada, apoya las actividades de mejora continua del proceso, tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora.

La Gestión de la Calidad del Proyecto trabaja para asegurar que se alcancen y se validen los requisitos del proyecto, incluidos los del producto.

Se compone de los siguientes procesos:

7.1 Planificar la Gestión de la Calidad: Es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos.

El enfoque básico de la gestión de la calidad pretende ser compatible con los estándares de calidad de la Organización Internacional de Normalización (ISO) en este sentido los enfoques modernos de gestión de la calidad persiguen minimizar las desviaciones y proporcionar resultados que cumplan con los requisitos especificados. Estos enfoques reconocen la importancia de:

- **La satisfacción del cliente.** Entender, evaluar, definir y gestionar los requisitos, de modo que se cumplan las expectativas del cliente. Esto requiere una combinación de conformidad con los requisitos (para asegurar que el proyecto produzca aquello para lo cual fue emprendido) y adecuación para su uso (el producto o servicio debe satisfacer necesidades reales).
- **La prevención antes que la inspección.** La calidad debe ser planificada, diseñada y construida— no inspeccionada dentro de la gestión del proyecto o en sus entregables. El costo de prevenir errores es en general mucho menor que el de corregirlos cuando son detectados por una inspección o durante el uso.
- **La mejora continua.** El ciclo planificar-hacer-verificar-actuar (PDCA) es la base para la mejora de la calidad, según la definición de Shewhart, modificada por Deming. Además, las iniciativas de mejora de la calidad, tales como la Gestión de la Calidad Total (TQM), Six Sigma y Lean Six Sigma, pueden mejorar tanto la calidad de la dirección del proyecto como la del producto del proyecto. Entre los modelos más utilizados de mejora de procesos se incluyen los de Malcolm Baldrige, el Modelo de Madurez de la Dirección Organizacional de Proyectos (OPM3®, Organizational Project Management Maturity Model) y el Modelo de Madurez y Capacidad Integrado (CMMI®, Capability Maturity Model Integration).
- **Responsabilidad de la Dirección.** El éxito requiere la participación de todos los miembros del equipo del proyecto. Sin embargo sigue siendo responsabilidad de la dirección en lo que respecta a la calidad el proporcionar los recursos adecuados con las capacidades apropiadas.

• **Costo de la Calidad (COQ)** El costo de la calidad se refiere al costo total del trabajo conforme y del trabajo no conforme que se deberá realizar como esfuerzo compensatorio debido a que existe la probabilidad de que en el primer intento de realizar dicho trabajo una parte del esfuerzo para el trabajo a realizar se haga o se haya hecho de manera incorrecta. Se puede incurrir en costo del trabajo para la calidad todo a lo largo del ciclo de vida del entregable. Una vez finalizado el proyecto se puede incurrir en costos de calidad como resultado de devoluciones de productos, de reclamaciones de garantías y de campañas de retirada de productos del mercado. Por lo tanto, debido a la naturaleza temporal de un proyecto y a los beneficios potenciales derivados de reducir los costos de la calidad de un proyecto una vez finalizado el mismo, las organizaciones patrocinadoras pueden tomar la decisión de invertir en la mejora de la calidad del producto.

7.1.1 Métricas de Calidad

Las métricas de calidad proporcionan los atributos a medir y las variaciones permitidas.

Dentro del entregable del proyecto denominado **Informe con lista de actividades de acuerdo a la base de datos de informes bimestrales de actividad del Sistema de Gestión de Servicios eventuales** se prevé falta de uniformidad en los datos que conforman la base de datos mencionada, se adopta como criterio el descartar aquellas actividades que involucren menos de 1.000 (mil) trabajadores acumulados –es decir si suma menos de mil trabajadores en los 5 años bajo análisis no se tomará en cuenta-

Tolerancia: Se considerará cumplido el requisito de calidad una vez que pueda identificarse el listado de las actividades que involucren el 80% de los trabajadores acumulados.

7.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad: Es el proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados de las mediciones de control de calidad, para asegurar que se utilicen las normas de calidad y las definiciones operacionales adecuadas.

El aseguramiento de la calidad contribuye al estado de certeza sobre la calidad, mediante la prevención de defectos a través de procesos de planificación o de inspección de defectos durante la etapa de implementación del trabajo en curso.

7.3 Controlar la Calidad: Es el proceso por el que se monitorea y se registran los resultados de la ejecución de las actividades de control de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar los cambios necesarios.

Auditorías de Calidad

Una auditoría de calidad es un proceso estructurado e independiente cuyo objetivo es determinar si las actividades del proyecto cumplen con las políticas, los procesos y los procedimientos de la organización y del proyecto.

Se planifican las siguientes intervenciones de auditoría a efectos de garantizar la calidad del entregable final.

Listado de asociaciones sindicales con personería gremial y asociaciones de empleadores intervinientes en los CCT del informe: el equipo de proyecto verificará de acuerdo a un muestreo la calidad del entregable y su correlación con el listado del entregable anterior.

Asociaciones sindicales con personería gremial y asociaciones de empleadores más representativas a efectos de conformar el Observatorio identificadas: el equipo de proyecto verificará de acuerdo a un muestreo la calidad del entregable y su integra correlación con el listado del entregable mencionado en el párrafo anterior.

Asociaciones sindicales con personería gremial y asociaciones de empleadores que constituirán el observatorio, designadas: el equipo de proyecto verificará íntegramente la calidad del entregable y su correlación con el listado del entregable mencionado en el párrafo anterior.

Designaciones a asociaciones sindicales con personería gremial y asociaciones de empleadores que constituirán el observatorio notificadas: el equipo de proyecto verificará íntegramente la calidad del entregable y su correlación con el listado del entregable mencionado en el párrafo anterior.

Designaciones de representantes titulares y alternos por parte de cada entidad recibidas: el equipo de proyecto verificará íntegramente la calidad del entregable y su correlación con el listado del entregable mencionado en el párrafo anterior.

Se adjunta formulario de Informe de Auditoría de Calidad:

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES		
INFORME DE AUDITORÍA DE CALIDAD		Nº
Responsable Auditoría:		Fecha
Integrantes del Equipo de Auditoría		
Objetivos		
Resultados de la Auditoría		
Tema	Evaluación	Comentario
Evaluación General de lo Auditado:		
Recomendaciones:		
Documentos Adjuntos (si correspondiese):		

8. PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar asignados a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del

equipo conforme avanza el proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa. La participación de los miembros del equipo en la planificación aporta su experiencia al proceso y fortalece su compromiso con el proyecto.

Contiene los siguientes procesos:

8.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos: El proceso de identificar y documentar los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, así como de crear un plan para la gestión de personal.

La planificación de los recursos humanos se utiliza para determinar e identificar aquellos recursos humanos que posean las habilidades requeridas para el éxito del proyecto. El plan de gestión de los recursos humanos describe la manera en que se tratarán y estructurarán, en el ámbito de un proyecto, los roles y responsabilidades, las relaciones de comunicación y la gestión de personal.

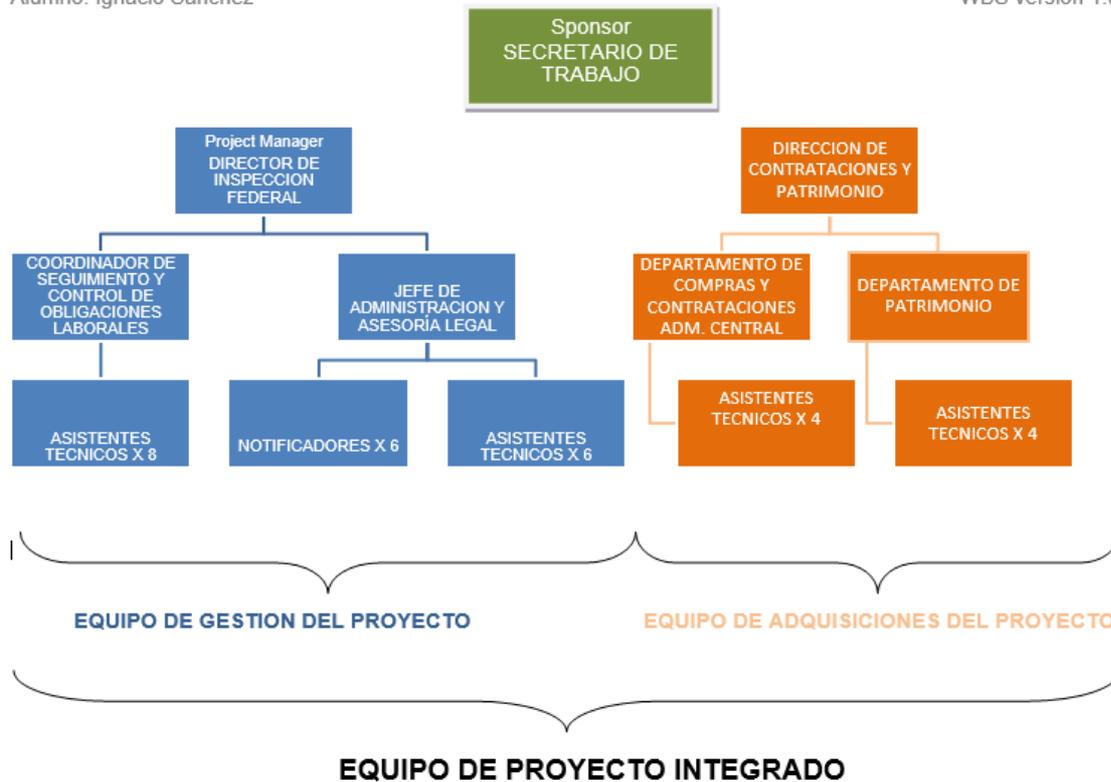
Una planificación de los recursos humanos eficaz debe tener en cuenta y planificar la disponibilidad o la competencia por los recursos humanos escasos. Es posible que otros proyectos compitan por recursos humanos con las mismas competencias o conjuntos de habilidades. Dados estos factores, los costos, cronogramas, riesgos, calidad y otras áreas del proyecto pueden verse afectados considerablemente.

Se adjunta OBS del proyecto.

PROYECTO “CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES”

Alumno: Ignacio Sanchez

WBS versión 1.0



8.2 Adquirir el Equipo del Proyecto: El proceso de confirmar la disponibilidad de los recursos humanos y conseguir el equipo necesario para completar las actividades del proyecto.

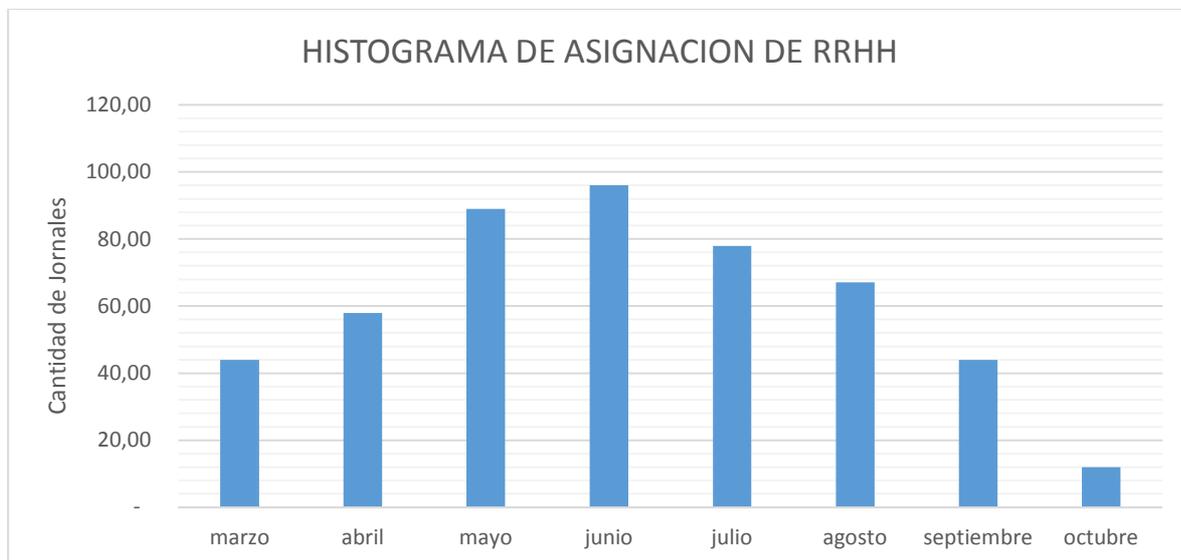
El equipo de dirección del proyecto puede o no tener control directo sobre la selección de los miembros del equipo, debido a convenios colectivos de trabajo, al uso de personal subcontratado, a un entorno de proyecto de tipo matricial, a las relaciones de comunicación interna o externa, entre una variedad de motivos. Es importante tener en cuenta los siguientes factores a lo largo del proceso de adquisición del equipo del proyecto:

- El director del proyecto o el equipo de dirección del proyecto debería negociar con eficacia e influir sobre las personas que se encuentran en posición de suministrar los recursos humanos requeridos para el proyecto.
- El hecho de no lograr adquirir los recursos humanos necesarios para el proyecto podría impactar en los cronogramas, los presupuestos, la satisfacción del cliente, la calidad y los riesgos del proyecto. El no disponer de los recursos humanos o de las capacidades suficientes podría disminuir la probabilidad de éxito y, en el peor escenario, podría dar lugar a la cancelación del proyecto.

- Si los recursos humanos no estuvieran disponibles debido a restricciones, tales como factores económicos o asignaciones previas a otros proyectos, podría ser necesario que el director del proyecto o el equipo del proyecto asignase recursos alternativos, posiblemente con competencias inferiores, siempre y cuando no se transgredan criterios legales, normativos, obligatorios o de otro tipo específico.

Estos factores deberían ser considerados y planificados en las etapas de planificación del proyecto. Será necesario que el director del proyecto o el equipo de dirección del proyecto reflejen el impacto de la no disponibilidad de los recursos humanos necesarios en el cronograma, el presupuesto, los riesgos, la calidad y los planes de capacitación del proyecto, así como en los demás planes para la dirección del mismo.

En el presente proyecto se utilizaran part-time los miembros de equipos ya conformados existentes dentro de las Direcciones de Inspección Federal y de Compras y Contrataciones.



8.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto: El proceso de mejorar las competencias, la interacción entre los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.

Los directores de proyecto deben adquirir las habilidades para identificar, conformar, mantener, motivar, liderar e inspirar a los equipos de proyecto para que logren un alto desempeño y alcancen los objetivos del proyecto. El trabajo en equipo es un factor crítico para el éxito del proyecto, y el desarrollo de equipos de proyecto eficaces es una de las responsabilidades fundamentales del director de proyecto. Los directores de proyecto deben crear un ambiente que facilite el trabajo en equipo. Deben motivar constantemente a su equipo proporcionando desafíos y oportunidades, brindando retroalimentación y apoyo de manera oportuna, según las necesidades y reconociendo y recompensando el buen desempeño. Se puede lograr un alto desempeño del equipo mediante una comunicación abierta y efectiva, la creación de

oportunidades para desarrollar el espíritu de equipo, el desarrollo de la confianza entre los miembros del equipo, la gestión de conflictos de manera constructiva y fomentando la toma de decisiones y la resolución de problemas colaborativa. El director de proyecto debe solicitar apoyo de la dirección y/o influir en los interesados adecuados a fin de adquirir los recursos necesarios para desarrollar equipos de proyecto eficaces.

La situación previa al inicio del proyecto, muestra que los agentes que participan en el equipo del proyecto no se encuentran completamente involucrados con las tareas a realizarse.

Ante la indagación de las causales de esa falta de predisposición se advierte que muchos no conocen plenamente las atribuciones y la utilidad que tendría el Observatorio, asimismo algunos lo consideran como algo inútil y vacío de contenidos.

A efectos de lograr el involucramiento de todos los participantes se realizará una charla de capacitación con el objeto de clarificar los fines y alcance del futuro observatorio, así como recibir recomendaciones y dudas sobre su funcionamiento.

Los directores de proyecto se desempeñan en un entorno global y trabajan en proyectos caracterizados por la diversidad cultural. Los miembros del equipo a menudo cuentan con experiencia en diversas industrias, conocen diferentes idiomas y en ocasiones se comunican en el “idioma del equipo” que puede ser un idioma o una norma diferente de su lengua materna. El equipo de dirección del proyecto debe sacar provecho de las diferencias culturales, centrarse en desarrollar y apoyar al equipo del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo, así como promover el trabajo conjunto de manera interdependiente en un clima de confianza mutua.

Dentro de los elementos del entorno encontramos los siguientes:

Internacionales: OIT, PNUD, Banco Mundial

Nacionales: Presidencia, otros Ministerios, Afip, Anses, SRT y otros organismos descentralizados, las Cámaras empresarias, la CGT, CTA y organizaciones Sociales, ONGs, partidos políticos, etc.

Provincias, Municipios, agencias descentralizadas de dichas jurisdicciones.

Empresas, Cámaras, Sindicatos, Trabajadores, Cooperativas, proveedores y beneficiarios de los programas del ministerio.

Intra organizacionales: Reglamentaciones y normativas, autoridades y trabajadores del MTEySS

Específicos del Proyecto: Secretario de Trabajo, Directores de Fiscalización, Negociación Colectiva, Asociaciones Sindicales, Normas propias que regulan la creación del Observatorio

y la adquisición del Mobiliario. Federación de empresas de trabajo temporario, Camaras empresariales sindicatos (específicamente UOM estaba interesada en la conformación del Observatorio y realizó presentaciones formales en tal sentido)

Desarrollar el equipo del proyecto mejora las habilidades de las personas, sus competencias técnicas, el entorno general del equipo y el desempeño del proyecto.

Ante la intervención en el funcionamiento del observatorio, por medio de propuestas de temas a tratar, pueden surgir falta de consenso en el seno del propio observatorio sobre la prioridad de los temas, desinterés y hasta el disgusto de quien lo preside, por lo tanto previo a implementar la estrategia deberá avanzarse con los distintos actores intentando el buy in de las ideas propuestas.

En caso de no prosperar por esta vía, puede interponerse como un tema iniciado por el área de inspecciones que se deriva mediante expediente al observatorio para su tratamiento.

Por otro lado no puede dejar de soslayarse las dificultades propias del sector público al momento de administrar las compensaciones al personal dado que solo autoridades políticas –Subsecretarios, Secretarios, Jefe de gabinete y Ministros- pueden disponer de la Unidades Retributivas necesarias como para dar un incentivo extra adicional al Salario. Además de requerir el consentimiento del Sponsor debe tenerse en cuenta que muchas veces, dichas unidades están destinadas a saldar inequidades – jefes y supervisores que no cobran como tales, asesores, etc-

8.4 Dirigir el Equipo del Proyecto: El proceso de realizar el seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto.

Dirigir el equipo del proyecto requiere una variedad de habilidades directivas para fomentar el trabajo en equipo e integrar los esfuerzos de los miembros del equipo, a fin de crear equipos de alto desempeño. La dirección del equipo implica una combinación de habilidades con especial énfasis en la comunicación, la gestión de conflictos, la negociación y el liderazgo. Los directores de proyecto deben asignar tareas desafiantes a los miembros del equipo y otorgar reconocimiento por el alto desempeño.

9. PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación,

gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Los directores de proyecto emplean la mayor parte de su tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma. Una comunicación eficaz crea un puente entre diferentes interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta o influye en la ejecución o resultado del proyecto.

Las actividades de comunicación a menudo pueden presentar numerosas dimensiones potenciales que se han de tener en cuenta, incluyendo, entre otras:

- Interna (dentro del proyecto) y externa (cliente, proveedores, otros proyectos, organizaciones, el público);
- Formal (informes, actas, instrucciones) e informal (correos electrónicos, memorandos, discusiones ad hoc);
- Vertical (hacia arriba y hacia abajo dentro de la organización) y horizontal (entre pares);
- Oficial (boletines, informe anual) y no oficial (comunicaciones extraoficiales); y
- Escrita y oral, y verbal (inflexiones de voz) y no verbal (lenguaje corporal).

La mayoría de las habilidades de comunicación son comunes a la dirección general y a la dirección de proyectos. Éstas incluyen, entre otras:

- Escuchar de manera activa y eficaz;
- Cuestionar y examinar ideas y situaciones para garantizar una mejor comprensión;
- Educar para aumentar el conocimiento del equipo para que éste pueda ser más eficaz;
- Investigar los hechos para identificar o confirmar información;
- Investigar y gestionar expectativas;
- Persuadir a una persona, a un equipo o a una organización para llevar a cabo una acción;
- Motivar para proporcionar estímulo y confianza;
- Orientar para mejorar el desempeño y alcanzar los resultados deseados;

- Negociar para lograr acuerdos mutuamente aceptables entre partes;
- Resolver conflictos para prevenir impactos negativos; y
- Resumir, recapitular e identificar los próximos pasos.

9.1. REGLAS BASICAS DEL EQUIPO

9.1.1. RESUMEN

En general el equipo de proyecto debe trabajar dentro de un marco delimitado por los principios básicos de convivencia: Respeto, Solidaridad, Trabajo en equipo, Tolerancia y colaboración.

Respecto al medioambiente de trabajo es necesario mantener la limpieza y el orden.

En relación a los postulantes jamás debemos olvidar su importancia como personas y como compañeros de trabajo, siempre que sea posible de los debe llamar por el nombre, ser amables, escuchar con atención, actuar con naturalidad, amistad y servicio.

Para lograr los objetivos del proyecto en tiempo y forma es de vital importancia la satisfacción de las inquietudes de los postulantes y sus representantes gremiales.

El trato con el sponsor, así como con las autoridades políticas de la Secretaria de Trabajo será exclusivo del sponsor o de quien este delegue en casos particulares.

9.1.2. EVENTOS

9.1.2.1. 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 una Minuta de Reunión, la cual se debe repartir a los participantes (para su revisión y aprobación).
- 8) Luego de 48 horas de recibida si no hubiese objeciones se considerará aprobada la minuta
- 9) Contenidos Mínimos de la minuta de Reunión:

- a. Fecha
- b. Asistentes
- c. Temas tratados
- d. Alternativas de solución propuestas
- e. Alternativa seleccionada
- f. Responsable de ejecución
- g. Responsable de seguimiento
- h. Temas pendientes
- i. Responsable de tratamiento

9.1.3. Correo Electrónico

Todos los correos electrónicos deberán seguir las siguientes pautas:

- 1) Los correos electrónicos entre el Equipo de Proyecto y la Dirección de Compras y Contrataciones deberán ser enviados por el PM con copia a la casilla eventuales@trabajo.gob.ar, para establecer una sola vía formal de comunicación.
- 2) Los enviados por la Dirección de Compras y Contrataciones deberán ser copiados al PM y a la casilla eventuales @trabajo.gob.ar para que todas las comunicaciones estén en conocimiento de los responsables.
- 3) Los enviados por sindicatos, veedores gremiales y representantes designados para formar parte del Observatorio y recibidos por cualquier persona del Equipo de Proyecto deberán ser copiados al PM y a la casilla eventuales @trabajo.gob.ar para que todas las comunicaciones estén en conocimiento de los responsables del proyecto.
- 4) Los correos electrónicos entre el Equipo de Proyecto y el sponsor deberán ser enviados solamente por el PM, para establecer una sola vía formal de comunicación.
- 5) Los correos internos entre miembros del Equipo de Proyecto, deberán ser copiados a la lista eventuales-observatorio que contiene las direcciones de los miembros, para que todos estén permanentemente informados de lo que sucede en el proyecto.

No debe utilizarse este medio para comunicaciones ajenas al proyecto.

9.1.4. DOCUMENTACION Y ARCHIVO

Las actas, providencias y documentación relacionada con la adquisición del mobiliario se guardaran en la oficina del PM bajo llave.

10. PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto.

Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto.

El riesgo de un proyecto es un evento o condición incierta que, de producirse, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto, tales como el alcance, el cronograma, el costo y la calidad.

Un riesgo puede tener una o más causas y, de materializarse, uno o más impactos. Una causa puede ser un requisito especificado o potencial, un supuesto, una restricción o una condición que crea la posibilidad de consecuencias tanto negativas como positivas.

Si se produjese alguno de estos eventos inciertos, podría haber un impacto en el alcance, el costo, el cronograma, la calidad o el desempeño del proyecto. Las condiciones de riesgo pueden incluir aspectos del entorno del proyecto o de la organización que contribuyan a poner en riesgo el proyecto, tales como las prácticas deficientes de dirección de proyectos, la falta de sistemas de gestión integrados, la concurrencia de varios proyectos o la dependencia de participantes externos fuera del ámbito de control directo del proyecto.

Los riesgos del proyecto tienen su origen en la incertidumbre que está presente en todos los proyectos.

Los riesgos conocidos son aquellos que han sido identificados y analizados, lo que hace posible planificar respuestas para tales riesgos. A los riesgos conocidos que no se pueden gestionar de manera proactiva se les debe asignar una reserva para contingencias. Los riesgos desconocidos no se pueden gestionar de manera proactiva y por lo tanto se les puede asignar una reserva de gestión. Un riesgo negativo del proyecto que se ha materializado se considera un problema.

Los procesos principales de Gestión de los Riesgos del Proyecto son:

11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos: El proceso de definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto.

El beneficio clave de este proceso es que asegura que el nivel, el tipo y la visibilidad de la gestión de riesgos son acordes tanto con los riesgos como con la importancia del proyecto para la organización. El plan de gestión de los riesgos es vital para comunicarse y obtener el acuerdo y el apoyo de todos los interesados a fin de asegurar que el proceso de gestión de riesgos sea respaldado y llevado a cabo de manera eficaz a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Una planificación cuidadosa y explícita mejora la probabilidad de éxito de los otros procesos de gestión de riesgos. La planificación también es importante para proporcionar los recursos y

el tiempo suficientes para las actividades de gestión de riesgos y para establecer una base acordada para la evaluación de riesgos. El proceso Planificar la Gestión de los Riesgos debe iniciarse tan pronto como se concibe el proyecto y debe completarse en las fases tempranas de planificación del mismo.

11.2 Identificar los Riesgos: El proceso de determinar los riesgos que pueden afectar al proyecto y documentar sus características. El beneficio clave de este proceso es la documentación de los riesgos existentes y el conocimiento y la capacidad que confiere al equipo del proyecto para anticipar eventos.

Identificar los riesgos es un proceso iterativo debido a que pueden evolucionar o se pueden descubrir nuevos riesgos conforme el proyecto avanza a lo largo de su ciclo de vida. La frecuencia de iteración y la participación en cada ciclo varía de una situación a otra. El formato de las declaraciones de riesgos debe ser consistente para asegurar que cada riesgo se comprenda claramente y sin ambigüedades a fin de poder llevar a cabo un análisis y un desarrollo de respuestas eficaces. La declaración de riesgos debe reforzar la capacidad de comparar el efecto relativo de un riesgo con respecto a otros riesgos del proyecto. El proceso debe involucrar al equipo del proyecto de modo que pueda desarrollar y mantener un sentido de propiedad y responsabilidad por los riesgos y las acciones de respuesta asociadas. Los interesados externos al equipo del proyecto pueden proporcionar información objetiva adicional.

A continuación se enumeran los riesgos detectados:

Id	Nombre
R01	Ratificación convenio 181 OIT
R02	Demoras en circuito de compras
R03	Falta de participación de entidades representativas.
R04	Falta de continuidad en las políticas
R05	Asignación presupuestaria insuficiente
R06	Reclamos de entidades no elegidas
R07	Observatorio en actividad inocuo

11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos: El proceso de priorizar riesgos para análisis o acción posterior, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos; permite a los directores de proyecto reducir el nivel de incertidumbre y concentrarse en los riesgos de alta prioridad.

Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos evalúa la prioridad de los riesgos identificados a través de la probabilidad relativa de ocurrencia, del impacto correspondiente sobre los objetivos del proyecto si los riesgos llegaran a presentarse, así como de otros factores, tales como el plazo de respuesta y la tolerancia al riesgo por parte de la organización, asociados

con las restricciones del proyecto en términos de costo, cronograma, alcance y calidad. Dichas evaluaciones reflejan la actitud frente a los riesgos, tanto del equipo del proyecto como de otros interesados. Por lo tanto, una evaluación eficaz requiere la identificación explícita y la gestión de los enfoques frente al riesgo por parte de los participantes clave en el marco del proceso Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos. Cuando estos enfoques frente al riesgo introducen sesgos en la evaluación de los riesgos identificados, debe prestarse atención en la identificación de dichos sesgos y en su corrección.

La definición de niveles de probabilidad e impacto puede reducir la influencia de sesgos. La criticidad temporal de las acciones relacionadas con los riesgos puede magnificar la importancia de un riesgo. Una evaluación de la calidad de la información disponible sobre los riesgos del proyecto también ayuda a clarificar la evaluación de la importancia del riesgo para el proyecto.

El impacto del proyecto se ponderará de acuerdo a la siguiente tabla, considerando el orden de importancia de las variables en la triple restricción explicada en el acápite de alcance:

Parámetros de Impacto			
valor	Alcance	Tiempo	Costo
alto	10%	20%	20%
medio	5%	10%	10%
bajo	2%	5%	5%

Consecuentemente un desvío (aumento o disminución) del 20% en el costo se considera de alto impacto, mientras que un desvío en el alcance del 10% ya se considera de alto impacto.

11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos: El proceso de analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.

Por lo general, el proceso Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos se realiza después del proceso Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos. En algunos casos puede que no sea posible llevar a cabo el proceso Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos debido a la falta de datos suficientes para desarrollar los modelos adecuados. El director del proyecto debe utilizar el juicio de expertos para determinar la necesidad y la viabilidad del análisis cuantitativo de riesgos. La disponibilidad de tiempo y presupuesto, así como la necesidad de declaraciones cualitativas o cuantitativas acerca de los riesgos y sus impactos, determinarán qué método o métodos emplear para un determinado proyecto. El proceso Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos debe repetirse, según las necesidades, como parte del proceso Controlar los Riesgos, para determinar si se ha reducido satisfactoriamente el riesgo global del proyecto. Las tendencias pueden indicar la necesidad de una mayor o menor atención a las actividades adecuadas en materia de gestión de riesgos.

11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos: El proceso de desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

Cada respuesta a un riesgo requiere una comprensión del mecanismo por el cual se abordará el riesgo. Este es el mecanismo utilizado para analizar si el plan de respuesta a los riesgos está teniendo el efecto deseado. Incluye la identificación y asignación de una persona (un propietario de la respuesta a los riesgos) para que asuma la responsabilidad de cada una de las respuestas a los riesgos acordadas y financiadas. Las respuestas a los riesgos deben adecuarse a la importancia del riesgo, ser rentables con relación al desafío a cumplir, realistas dentro del contexto del proyecto, acordadas por todas las partes involucradas y deben estar a cargo de una persona responsable. A menudo es necesario seleccionar la respuesta óptima a los riesgos entre varias opciones.

El proceso Planificar la Respuesta a los Riesgos presenta las metodologías comúnmente utilizadas para planificar las respuestas a los riesgos. Los riesgos incluyen las amenazas y las oportunidades que pueden afectar al éxito del proyecto, y se debaten las respuestas para cada una de ellas.

Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas

Las tres estrategias que normalmente abordan las amenazas o los riesgos que pueden tener impactos negativos sobre los objetivos del proyecto en caso de materializarse, son: evitar, transferir y mitigar. La cuarta estrategia, aceptar, puede utilizarse para riesgos negativos o amenazas así como para riesgos positivos u oportunidades. Cada una de estas estrategias de respuesta a los riesgos tiene una influencia variada y única sobre la condición del riesgo. Estas estrategias deben seleccionarse en función de la probabilidad y el impacto del riesgo sobre los objetivos generales del proyecto. Las estrategias de evitar y mitigar habitualmente son eficaces para riesgos críticos de alto impacto, mientras que las de transferir y aceptar normalmente son buenas estrategias para amenazas menos críticas y con bajo impacto global.

Estrategias para Riesgos Positivos u Oportunidades

Tres de las cuatro respuestas se sugieren para tratar riesgos con impactos potencialmente positivos sobre los objetivos del proyecto. La cuarta estrategia, aceptar, puede utilizarse para riesgos negativos o amenazas así como para riesgos positivos u oportunidades. Las estrategias descritas a continuación, son explotar, compartir, mejorar o aceptar.

Explotar. La estrategia de explotar se puede seleccionar para los riesgos con impactos positivos, cuando la organización desea asegurarse de que la oportunidad se haga realidad. Esta estrategia busca eliminar la incertidumbre asociada con un riesgo a la alza en particular, asegurando que la oportunidad definitivamente se concrete.

Mejorar. La estrategia de mejorar se utiliza para aumentar la probabilidad y/o los impactos positivos de una oportunidad. La identificación y maximización de las fuerzas impulsoras clave de estos riesgos de impacto positivo pueden incrementar su probabilidad de ocurrencia.

Compartir. Compartir un riesgo positivo implica asignar toda o parte de la propiedad de la oportunidad a un tercero mejor capacitado para capturar la oportunidad en beneficio del proyecto.

Aceptar. Aceptar una oportunidad es estar dispuesto a aprovechar la oportunidad si se presenta, pero sin buscarla de manera activa.

11.6 Controlar los Riesgos: El proceso de implementar los planes de respuesta a los riesgos, dar seguimiento a los riesgos identificados, monitorear los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a través del proyecto, mejora la eficiencia del enfoque de la gestión de riesgos a lo largo del ciclo de vida del proyecto para optimizar de manera continua las respuestas a los riesgos.

Las respuestas a los riesgos planificadas que se incluyen en el registro de riesgos se ejecutan durante el ciclo de vida del proyecto, pero el trabajo del proyecto debe monitorearse continuamente para detectar riesgos nuevos, riesgos que cambian o que se tornan obsoletos. El proceso Controlar los Riesgos aplica técnicas tales como el análisis de variación y de tendencias, que requieren el uso de información de desempeño generada durante la ejecución del proyecto. Otras finalidades del proceso Controlar los Riesgos consisten en determinar si:

- Los supuestos del proyecto siguen siendo válidos,
- Los análisis muestran que un riesgo evaluado ha cambiado o puede descartarse,
- Se respetan las políticas y los procedimientos de gestión de riesgos, y
- Las reservas para contingencias de costo o cronograma deben modificarse para alinearlas con la evaluación actual de los riesgos.

El proceso Controlar los Riesgos puede implicar la selección de estrategias alternativas, la ejecución de un plan de contingencia o de reserva, la implementación de acciones correctivas y la modificación del plan para la dirección del proyecto.

Se adjunta Matriz de Gestión de Riesgos, Identificación, Evaluación y Respuesta

11. PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES

Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto.

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidos por miembros autorizados del equipo del proyecto.

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto también incluye el control de cualquier contrato emitido por una organización externa (el comprador) que esté adquiriendo entregables del proyecto a la organización ejecutora (el vendedor), así como la administración de las obligaciones contractuales contraídas por el equipo del proyecto en virtud del contrato.

Las contrataciones se regirán por lo establecido en el Régimen de adquisiciones del Estado Nacional compuesto por:

- Decreto Delegado N°1023/2001 y sus modificaciones

- Decreto N°893/2012 y su modificatorio
- Disposición ONC N°58/2014
- Comunicaciones de la OFICINA NACIONAL DE CONTRATACIONES
- Resolución SIGEN N°122/10
- Resolución AFIP N°1814 (año 2005)
- Normas complementarias

Los procesos de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluyen:

12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones: El proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales.

El proceso Planificar la Gestión de las Adquisiciones identifica aquellas necesidades del proyecto que se pueden satisfacer mejor o que deben satisfacerse mediante la adquisición de productos, servicios o resultados fuera de la organización del proyecto, frente a las necesidades del proyecto que pueden ser resueltas por el propio equipo del proyecto. Cuando el proyecto obtiene productos, servicios y resultados necesarios para el desempeño del proyecto fuera de la organización ejecutora, los procesos desde Planificar la Gestión de las Adquisiciones hasta Cerrar las Adquisiciones se ejecutan para cada uno de los elementos que se va a adquirir.

En este caso, a los fines de cumplir con el paquete de actividades 3.2 hay que realizar las siguientes tareas:

3.2. Gestionar la adquisición del mobiliario necesario y PC para primer reunión

3.2.1. Definir especificaciones del requerimiento

- 3.2.1.1. Definir cantidad de usuarios presuntos de la sala de reunión de acuerdo al espacio utilizable
- 3.2.1.2. Definir cantidad de sillas -25 sillas-
- 3.2.1.3. Definir especificaciones técnicas de sillas, pc e impresora

3.2.2. Estimar gastos

- 3.2.2.1. Solicitar presupuestos a empresas del ramo
- 3.2.2.2. Recopilar presupuestos

3.2.3. Consultar disponibilidad de crédito presupuestario

3.2.4. Asignar crédito presupuestario

3.2.5. Requerir al Departamento Compras y Contrataciones de Adm. Central la gestión de compra por Contratación Directa (Decreto N° 893/12)

3.2.6. Gestion de compras

- 3.2.6.1. Armar pliego de contratación

- 3.2.6.1.1. Armar pliego de Bases y Condiciones
- 3.2.6.1.2. Armar Pliego de especificaciones técnicas
 - 3.2.6.1.2.1. Solicitar intervención de la Dirección General de Informática e Innovación Tecnológica en lo pertinente a especificaciones de la PC e impresora
 - 3.2.6.1.2.2. Obtener la aprobación por dictamen de la ONTI Oficina Nacional de Tecnologías de la Información
- 3.2.6.2. Aprobar el pliego de contratación por parte de la Secretaría de Trabajo
- 3.2.6.3. Fijar fecha de apertura
- 3.2.6.4. Publicitar la contratación
 - 3.2.6.4.1. Invitar a proveedores del ramo
 - 3.2.6.4.2. Invitar a Cámaras empresarias de la actividad
 - 3.2.6.4.3. Publicar en la web institucional de MTEySS
 - 3.2.6.4.4. Publicar en la web institucional de Oficina Nacional de Contrataciones www.argentinacompra.gob.ar
- 3.2.6.5. Recibir de ofertas en sobre cerrado y guarda
- 3.2.6.6. Abrir los sobres (acto de apertura)
- 3.2.6.7. Analizar de las ofertas
 - 3.2.6.7.1. Análisis administrativo de las cuestiones formales
 - 3.2.6.7.2. Cotejo de la oferta con el pliego de especificaciones técnicas
 - 3.2.6.7.3. Elaboración de dictamen de evaluación –Pre adjudicación-
- 3.2.6.8. Adjudicar por parte de la Secretaria de Trabajo
- 3.2.7. Registrar contablemente la compra
- 3.2.8. Emitir la orden de compra
- 3.2.9. Recibir el mobiliario, pc e impresora
 - 3.2.9.1. Control de calidad
- 3.2.10. Pagar de las facturas al proveedor
- 3.2.11. Dar el alta patrimonial de los bienes adquiridos
 - 3.2.11.1. Registrar formalmente los Bienes en el patrimonio del MTEySS
 - 3.2.11.2. Identificar número de alta patrimonial en cada uno de los bienes

12.2 Efectuar las Adquisiciones: El proceso de obtener respuestas de los proveedores, seleccionarlos y adjudicarles un contrato.

Por el monto de las adquisiciones –inferior a \$200.000- se puede tramitar la compra bajo el método de la gestión de compra por Contratación Directa (Decreto N° 893/12)

A los fines de iniciar el proceso se completara el formulario de requerimiento electrónico en la intranet del MTEySS – se adjunta copia.



Formulario de Requerimiento

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social ■ Dirección General de Administración

Estado: Pendiente **Solicitud N°** / 2016

1 Datos del Solicitante					
Dependencia Solicitante <input type="text"/>					
Coordinación / área / sector <input type="text"/>					
Domicilio de la Dependencia <input type="text"/>		Piso <input type="text"/>	Teléfono <input type="text"/>		
				Fecha	26/09/2016
2 Clasifique el Bien o Servicio a adquirir <input type="text"/>					
3 Descripción del Bien o Servicio a adquirir					
<input type="text"/>					
Cantidad Solicitada <input type="text"/>					
Precio unitario estimado <input type="text"/>	Precio Total estimado <input type="text"/>				
Fecha máxima de recepción del bien o servicio <input type="text"/>					
4 Justificación de la Solicitud					
<input type="text"/>					
Tiene presupuestos o documentación para adjuntar al requerimiento:			<input checked="" type="checkbox"/> Si		<input checked="" type="checkbox"/> No

FIRMA ELECTRÓNICA SOLICITANTE
isanchez

12.3 Controlar las Adquisiciones: El proceso de gestionar las relaciones de adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos y efectuar cambios y correcciones según corresponda.

El control de cumplimiento de la normativa pertinente durante el proceso de contratación, así como la calidad de los bienes adquiridos y su correlación con el Pliego de Condiciones Particulares queda a cargo del equipo de contrataciones.

12.4 Cerrar las Adquisiciones: El proceso de finalizar cada adquisición para el proyecto. La aceptación de los bienes, el pago y su alta en el Patrimonio del MTEySS se incluyen en este proceso

12. PLAN DE GESTIÓN DE INTERESADOS

La Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. La gestión de los interesados también se centra en la comunicación continua con los interesados para comprender sus necesidades y expectativas, abordando los incidentes en el momento en que ocurren, gestionando conflictos de intereses y fomentando una adecuada participación de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto. La satisfacción de los interesados debe gestionarse como uno de los objetivos clave del proyecto.

Los principales interesados del Proyecto se enumeran a continuación:

Actores Internos:

1. La conducción política electiva. Secretario de Trabajo - Sponsor
2. La conducción política nominada. Directores de Fiscalización, Negociación Colectiva, Asociaciones Sindicales
3. Burocracia pública Director de Compras y Contrataciones
4. Jefes de área o departamento, mandos medios: Coordinador del área, jefe de notificaciones
5. Los profesionales y técnicos
6. El personal de asistencia
7. Comisiones internas gremiales – ATE y UPCN

Todos los actores se consideran cooperativos para la puesta en función del proyecto.

Actores Externos:

1. Federación de empresas de trabajo temporario (puede resultar reticente a colaborar dado que el observatorio se traduce en mayores controles para la actividad)
2. Cámaras empresariales y sindicatos (fuerzas amigas)
3. UOM – fuerzas aliadas

Se buscará explotar la relación amigable de la UOM con la puesta en función del observatorio y la buena relación del Secretario de Trabajo con gremios y empresas para afianzar la consecución del proyecto.

Se adjunta Matriz de Stakeholders:

Interesado	Tipo	Rol	Impacto / poder
Dirección de Inspección Federal	Interno	Coordinación logística y técnica del proceso - PM	alto
Secretaria de Trabajo	Interno	Sponsor	alto
Dirección General de Registro, Gestión y Archivo	Interno	Publicación Oficial y protocolarización de los actos administrativos	medio
Dirección General de Administración	Interno	Presupuesto y recursos	medio
Dirección General de Informática e Innovación Tecnológica	Interno	Soporte Software	medio
Dirección de Compras y Contrataciones	Interno	Presupuesto y recursos	medio
Sindicatos	Externo	Participantes	medio
Asociaciones Empleadores	Externo	Participantes	medio
Faett	Externo	Participantes	medio
Trabajadores de ESE	Externo	Posibles destinatarios / beneficiarios	bajo
SIGEN	Externo	Contralor - demandante del proyecto	bajo
Unidad de Auditoria Interna	Interno	Contralor - demandante del proyecto	bajo
Organización Internacional del Trabajo OIT	Externo	Internacional – institucional	bajo

EJECUCION Y CONTROL

Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto es el proceso de dar seguimiento, revisar e informar el avance a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que permite a los interesados comprender el estado actual del proyecto, las medidas adoptadas y las proyecciones del presupuesto, el cronograma y el alcance.

El monitoreo es un aspecto de la dirección del proyecto que se realiza a lo largo de todo el proyecto.

Consiste en recopilar, medir y distribuir la información relativa al desempeño, y en evaluar las mediciones y las tendencias que van a permitir efectuar mejoras al proceso. El monitoreo continuo permite al equipo de dirección del proyecto conocer la salud del proyecto e identificar las áreas que puedan requerir una atención especial. El control incluye la determinación de acciones preventivas o correctivas, o la modificación de los planes de acción y el seguimiento de los mismos para determinar si las acciones emprendidas permitieron resolver el problema de desempeño. El proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto se ocupa de:

- Comparar el desempeño real del proyecto con respecto al plan para la dirección del proyecto;
- Evaluar el desempeño para determinar la necesidad de una acción preventiva o correctiva y en su caso recomendar aquellas que se consideran pertinentes;
- Identificar nuevos riesgos y analizar, revisar y monitorear los riesgos existentes del proyecto, para asegurarse de que se identifiquen los riesgos, se informe sobre su estado y se implementen los planes apropiados de respuesta a los riesgos;
- Mantener, durante la ejecución del proyecto, una base de información precisa y oportuna relativa al producto o a los productos del proyecto y a su documentación relacionada;
- Proporcionar la información necesaria para sustentar el informe de estado, la medida del avance y los pronósticos;
- Proporcionar pronósticos que permitan actualizar la información relativa al costo y cronograma actuales;
- Monitorear la implementación de los cambios aprobados cuando éstos se producen;
- Informar adecuadamente sobre el avance del proyecto y su estado a la dirección del programa, cuando el proyecto forma parte de un programa global.

Se mantendrá la frecuencia de controles periódicos según el siguiente esquema:

	Periodicidad	Responsable	Objetivo	Procedimiento
1	Semanal	PM	Informe de estado	Reunión del equipo de proyecto
2	Mensual	PM	Informe de avance	Reunión Gerencial
3	Ad-Hoc	PM	Análisis de los cambios propuestos al comité	Reunión del Comité de Cambios

1. REQUERIMIENTO DE CAMBIO

Realizar el Control Integrado de Cambios es el proceso que consiste en analizar todas las solicitudes de cambios, aprobar los mismos y gestionar los cambios a los entregables, los activos de los procesos de la organización, los documentos del proyecto y el plan para la dirección del proyecto, así como comunicar las decisiones correspondientes. Revisa todas las

solicitudes de cambio o modificaciones a documentos del proyecto, entregables, líneas base o plan para la dirección del proyecto y aprueba o rechaza los cambios.

El beneficio clave de este proceso es que permite que los cambios documentados dentro del proyecto sean considerados de un modo integrado y simultáneamente reduce el riesgo del proyecto, el cual a menudo surge de cambios realizados sin tener en cuenta los objetivos o planes generales del proyecto.

Las solicitudes de cambio pueden ser directas o indirectas, originadas interna o externamente, opcionales u obligatorias (ya sea por ley o por contrato), y pueden abarcar:

- **Acción correctiva:** Una actividad intencionada que procura realinear el desempeño del trabajo del proyecto con el plan para la dirección del proyecto;
- **Acción preventiva:** Una actividad intencionada que asegura que el desempeño futuro del trabajo del proyecto esté alineado con el plan para la dirección del proyecto;
- **Reparación de defectos:** Una actividad intencionada para modificar un producto o componente de producto no conforme;
- **Actualizaciones:** Cambios en los elementos formalmente controlados del proyecto, como documentos, planes, etc., para reflejar ideas o contenidos que se han modificado o añadido.

Las solicitudes de cambio serán tramitadas de acuerdo a los siguientes principios:

- **Cambios que modifican la línea base de alcance:** serán analizados por el equipo de proyecto y su aprobación dependerá del Sponsor
- **Cambios que modifican la línea base de Costo:** serán analizados por el equipo de proyecto y su aprobación dependerá del PM y en caso de aumentos que superen el 20% su aprobación dependerá del Sponsor
- **Cambios que modifican la línea base de Tiempo:** serán analizados por el equipo de proyecto y su aprobación dependerá del PM y en caso de aumentos que superen el 20% su aprobación dependerá del Sponsor
- **Cambios que no modifican la línea base:** serán analizados por el equipo de proyecto y su aprobación dependerá del PM.

Se adjunta a continuación Formulario de requerimiento de cambio

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES			
REQUERIMIENTO DE CAMBIO		Nº	
ENTREGABLE:		TAREA:	
Solicitado por:		Fecha:	
Motivo:			
Descripción del cambio solicitado			
Tipo de Cambio Requerido			
ACCIÓN CORRECTIVA		REPARACIÓN POR DEFECTO	
ACCIÓN PREVENTIVA		CAMBIO EN EL PLAN DE PROYECTO	
Justificación del cambio solicitado			
Impacto en costos			
Aumento		Disminución	
Mantiene línea base de costo		Modifica línea base de costo	
Impacto en tiempo			
Mantiene Cronograma		Modifica Cronograma	
Fecha base de finalización del proyecto (dd/mm/aa)			
Fecha nueva de finalización del proyecto (dd/mm/aa)			
Impacto en Alcance			
Mantiene línea base de Alcance		Modifica línea base de Alcance	
Observaciones Adicionales			
Intervención del Comité de Control de Cambios			
FECHA DE REVISIÓN			
EFFECTUADA POR			
RESULTADOS DE REVISIÓN	APROBADA		
	RECHAZADA		
RESPONSABLE DE APLICAR/INFORMAR			
OBSERVACIONES ESPECIALES			

2. LOG DE ISSUES Y RIESGOS

Controlar los Riesgos a menudo da lugar a la identificación de nuevos riesgos, la reevaluación de los riesgos actuales y el cierre de riesgos obsoletos. Deben programarse periódicamente reevaluaciones de los riesgos del proyecto. La cantidad y el nivel de detalle de las repeticiones que corresponda hacer dependerán de la manera en que el proyecto avanza con relación a sus objetivos.

La implementación de planes de contingencia o soluciones alternativas en ocasiones dan como resultado solicitudes de cambio. Las solicitudes de cambio se preparan y envían de acuerdo a lo explicado en el proceso anterior

Las solicitudes de cambio pueden incluir acciones recomendadas, tanto correctivas como preventivas.

- **Acciones correctivas recomendadas.** Son actividades que permiten realinear el desempeño del trabajo del proyecto con el plan para la dirección del proyecto. Incluyen planes de contingencia y soluciones alternativas. Estas últimas son respuestas que no se planificaron inicialmente, pero que se requieren para enfrentar riesgos emergentes no identificados previamente o aceptados de manera pasiva.

- **Acciones preventivas recomendadas.** Son actividades que aseguran que el desempeño futuro del trabajo del proyecto esté alineado con el plan para la dirección del proyecto.

Se adjunta a continuación Formulario de Monitoreo de Riesgos

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES	
INFORME DE MONITOREO DE RIESGOS	Nº
Responsable:	Fecha:
RIESGOS POTENCIALES	
Revisión de Probabilidad, Impacto y Respuestas Planificadas	

RIESGOS SUCEDIDOS			
Valoración de impacto real vs. Impacto estimado			
IMPACTO ESTIMADO		IMPACTO REAL	
Revisión planes de contingencia			
Evaluación de acciones correctivas y solicitudes de cambio			
Requiere Cambio (si / no)		Requerimiento de Cambio N°	
NUEVOS RIESGOS DETECTADOS			
Nombre:		Nro Id	
Interno / Externo		Amenaza / Oportunidad	
Descripción:			
Entregables afectados:			
Análisis del Riesgo:			
Restricción afectada	Probabilidad x Impacto	Tipo de Riesgo	
Alcance			
Tiempo			
Costo			
Respuesta al Riesgo			
Tipo de Respuesta:		Responsable :	
Observaciones			
Detalle de acciones			
Plan de contingencia			
Riesgo residual			
Evaluación de acciones correctivas y solicitudes de cambio			
Requiere Cambio (si / no)		Requerimiento de Cambio N°	

A su vez, durante la ejecución del proyecto pueden suceder problemas de distinto nivel. Los mismos pueden identificarse directamente como problemas, o por haberse manifestado un riesgo.

La gestión de issues tiene por objeto definir y comunicar cómo se realizará la identificación, análisis, solución, ejecución y seguimiento de Problemas y Temas Pendientes.

Se adjunta la planilla de Log de Issues

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES			
LOG DE CONTROL DE ISSUES		Nº	
Responsable:		Fecha:	
Descripción:			
Involucrados:			
Enfoque de Solución:			
Acciones de Solución:			
Requiere Cambio (si / no)		Requerimiento de Cambio N°	
Resultado Obtenido:			

3. REPORTE DE PROGRESO, STATUS Y PRONOSTICOS

La plantilla que se adjunta a continuación, se utilizará para dar seguimiento, revisar e informar el avance del proyecto.

Busca dotar a los interesados de la información suficiente y oportuna a efectos de comprender el estado actual del proyecto, las medidas adoptadas y las proyecciones del presupuesto, el cronograma y el alcance.

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES			
REPORTE DE PROGRESO, STATUS Y PRONOSTICOS			Nº
Progreso del Proyecto			
Situación del Alcance del Periodo			
Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado
% Avance real del periodo	$(EV_j/BAC) - (EVi/BAC)$		
% Avance Planificado	$(PV_j/BAC) - (PVi/BAC)$		
Eficiencia del Cronograma del Periodo			
Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado
SV (variación del cronograma)	$(EV_j - EVi) - (PV_j - PVi)$		
SPI (Indice de rendimiento del Cr.)	$(EV_j - EVi) / (PV_j - PVi)$		
Eficiencia del Costo del Periodo			
Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado
CV (variación del Costo)	$(EV_j - EVi) - (AC_j - ACi)$		
CPI (Indice de rendimiento del Costo)	$(EV_j - EVi) / (AC_j - ACi)$		
Estado Actual del Proyecto			
Situación del Alcance			
Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado
% Avance real	EV / BAC		
% Avance Planificado	PV / BAC		
Eficiencia del Cronograma			
Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado
SV (variación del cronograma)	$EV - PV$		
SPI (Indice de rendimiento del Cr.)	EV / PV		
Eficiencia del Costo			
Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado
CV (variación del Costo)	$EV - AC$		
CPI (Indice de rendimiento del Costo)	EV / AC		
Cumplimiento de objetivos de calidad			
Pronóstico del Proyecto			
Pronóstico del Costo			
Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado
EAC (ESTIMATE AT COMPLETION)	$AC + [(BAC - EV) / CPI]$		
ETC (ESTIMATE TO COMPLETE)	$(BAC - EV) / CPI$		
VAC (VARIANCE AT COMPLETION)	$BAC - EAC$		

CIERRE DEL PROYECTO

Cerrar el Proyecto o Fase es el proceso que consiste en finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Verifica que los procesos definidos se hayan completado dentro de todos los grupos de procesos a fin de cerrar el proyecto o una fase del mismo, según corresponda, y establece formalmente que el proyecto o fase del mismo ha finalizado.

El beneficio clave de este proceso es que proporciona las lecciones aprendidas, la finalización formal del trabajo del proyecto, y la liberación de los recursos de la organización para afrontar nuevos esfuerzos.

Durante el cierre del proyecto, el director del proyecto revisará toda la información anterior procedente de los cierres de las fases previas para asegurarse de que todo el trabajo del proyecto está completo y de que el proyecto ha alcanzado sus objetivos. Puesto que el alcance del proyecto se mide con relación al plan para la dirección del proyecto, el director del proyecto revisará la línea base del alcance para cerciorarse de su culminación antes de considerar que el proyecto está cerrado. El proceso Cerrar el Proyecto o Fase también establece los procedimientos para analizar y documentar las razones de las acciones emprendidas en caso de que un proyecto se dé por terminado antes de su culminación. Para conseguir hacer esto con éxito, el director del proyecto necesitará involucrar en el proceso a los interesados adecuados.

Esto incluye todas las actividades planificadas necesarias para el cierre administrativo del proyecto o fase, incluidas las metodologías paso a paso relativas a:

- Las acciones y actividades necesarias para satisfacer los criterios de culminación o salida de la fase o del proyecto,
- Las acciones y actividades necesarias para transferir los productos, servicios o resultados del proyecto a la siguiente fase o a producción y/u operaciones; y
- Las actividades necesarias para recopilar los registros del proyecto o fase, auditar el éxito o el fracaso del proyecto, reunir las lecciones aprendidas y archivar la información del proyecto para su uso futuro por parte de la organización.

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

Los activos de los procesos de la organización que se actualizan como resultado del proceso Cerrar el Proyecto o Fase incluyen, entre otros:

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.

Documentos de cierre del proyecto o fase: Documentos de cierre del proyecto o fase, que consisten en la documentación formal que indica la terminación del proyecto o fase y la transferencia de los entregables completos del proyecto o fase a terceros, como por ejemplo a un grupo de operaciones o a la siguiente fase. Durante el cierre del proyecto, el director del proyecto revisa la documentación de la fase anterior, la documentación de aceptación del cliente procedente del proceso Validar el Alcance para asegurarse de que todos los requisitos del proyecto están completos antes de finalizar el cierre del proyecto. Si el proyecto se da por concluido antes de su terminación, la documentación formal indica por qué se concluyó el proyecto y formaliza los procedimientos para la transferencia a terceros de los entregables terminados y sin terminar del proyecto cancelado.

2. Acta de Aceptación de Proyecto

A continuación se adjunta Acta de Aceptación de Proyecto:

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES	
ACTA DE ACEPTACIÓN DE PROYECTO	
NOMBRE DEL SPONSOR	
DECLARACIÓN DE LA ACEPTACIÓN FORMAL	
OBSERVACIONES ADICIONALES	
ACEPTADO POR	
NOMBRE DEL CLIENTE, SPONSOR U OTRO FUNCIONARIO	FECHA

Información histórica: La información histórica y la proveniente de lecciones aprendidas se transfieren a la base de conocimientos de lecciones aprendidas para su utilización en futuros

proyectos o fases. Esto puede incluir información sobre incidentes y riesgos, así como sobre técnicas que funcionaron bien y que pueden aplicarse en proyectos futuros.

3. Encuestas a Clientes y Equipo

Asimismo con el objeto de analizar la satisfacción del cliente –quien recibe el entregable en cada etapa- se utilizará la siguiente encuesta:

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD			
ENCUESTA A CLIENTES		Nº	
Entregable:		Fecha	
Identificación del Cliente:			
Nombre y Apellido:			
Cargo:			
Telefono:			
e-mail:			
Consulta de Satisfacción			
Tema	Evaluación		
Puntualidad de la entrega	antes de Tiempo	a tiempo	con retraso
cumplimiento del alcance	mayor	igual	menor
cumplimiento del costo	mayor	igual	menor
cumplimiento de expectativas	supera	cumple	no cumple
Calidad del producto / entregable	supera	cumple	no cumple
<i>marque con un circulo lo que corresponda</i>			
Recomendaciones:			
Observaciones:			

Finalmente, a los fines de contar con la información relativa al grado de satisfacción del equipo de proyecto, se les realizará la siguiente encuesta:

Proyecto: CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES			
ENCUESTA A MIEMBROS DEL EQUIPO DE PROYECTO			Nº
Responsable			Fecha
Identificación del Colaborador:			
Nombre y Apellido:			
Cargo:			
Telefono:			
e-mail:			
Consulta de Satisfacción			
Tema	Evaluación		
	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
PUESTO DE TRABAJO			
El trabajo en mi Equipo está bien organizado.			
Mis funciones y responsabilidades están definidas, sé lo que se espera de mí.			
En mi Equipo tenemos las cargas de trabajo bien repartidas.			
En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.			
DIRECCIÓN DEL EQUIPO			
El responsable demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones.			
El responsable soluciona los problemas de manera eficaz.			
El responsable de mi Equipo delega eficazmente funciones de responsabilidad.			
El responsable toma decisiones con la participación del personal de la Equipo.			
AMBIENTE DE TRABAJO			
La relación con los compañeros de trabajo es buena.			
Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.			
Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.			
El ambiente de trabajo me produce stress.			
COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN			
La comunicación interna dentro de la Equipo funciona correctamente.			
La comunicación entre el personal de la Equipo y los usuarios es buena.			
Me resulta fácil la comunicación con mi responsable.			
CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS			
Las condiciones de trabajo de mi Equipo son seguras (no representan riesgos para la salud).			
Las condiciones ambientales de la Equipo (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria.			
Las instalaciones (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios.			
FORMACIÓN, MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO			
Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo			
Estoy motivado para realizar mi trabajo			
Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo			
Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce			
Considero que mi remuneración es justa.			
DEL PROYECTO			
Considero que se cumplió con el alcance			
Considero que se cumplió con el costo			
Considero que se cumplió con el cronograma			
Considero que se cumplió con la calidad			
Trabajaría nuevamente en un proyecto similar			
Recomendaciones:			
Observaciones:			

Paquete de Actividades	días	personal x día	salario	total M.O.	Materiales	total	empieza	termina	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	total
Actores sociales representativos de la actividad de empresas de servicios eventuales identificados y designados							01/03/2016	20/05/2016									206.935,76
Expediente administrativo para gestionar el tramite iniciado	1	1	1.187,88	1.187,88	10.935,49	12.123,37	01/03/2016	01/03/2016	12.123,37								12.123,37
Informe con lista de actividades de acuerdo a la base de datos de informes bimestrales de actividad del Sistema de Gestión de Servicios eventuales	25	2	1.187,88	59.394,02		59.394,02	02/03/2016	05/04/2016	49.890,98	9.503,04							59.394,02
Listado de asociaciones sindicales con personería gremial y asociaciones de empleadores intervinientes en los CCT del informe	7	2	1.187,88	16.630,33		16.630,33	06/04/2016	14/04/2016		16.630,33							16.630,33
Asociaciones sindicales con personería gremial y asociaciones de empleadores más representativas a efectos de conformar el Observatorio identificadas	2	2	1.187,88	4.751,52		4.751,52	15/04/2016	18/04/2016		4.751,52							4.751,52
Asociaciones sindicales con personería gremial y asociaciones de empleadores que constituirán el observatorio designadas	24	4	1.187,88	114.036,52		114.036,52	19/04/2016	20/05/2016		38.012,17	76.024,35						114.036,52
Observatorio de Buenas Prácticas constituido en forma permanente.							24/05/2016	11/10/2016									123.539,57
Fecha de la primer reunión del observatorio establecida	10	2	1.187,88	23.757,61		23.757,61	24/05/2016	06/06/2016			11.878,80	11.878,80					23.757,61
Designaciones a asociaciones sindicales con personería gremial y asociaciones de empleadores que constituirán el observatorio notificadas	36	2	1.187,88	85.527,39		85.527,39	07/06/2016	26/07/2016				49.890,98	35.636,41				85.527,39
Designaciones de representantes titulares y alternos por parte de cada entidad recibidas	5	2	1.187,88	11.878,80		11.878,80	27/07/2016	02/08/2016					4.751,52	7.127,28			11.878,80
Acreditaciones verificadas el día de la primer reunión	1	2	1.187,88	2.375,76		2.375,76	11/10/2016	11/10/2016						2.375,76			2.375,76
Espacio adecuado y cómodo para las sesiones obtenido.							23/05/2016	10/10/2016									353.582,18
Salón de reuniones reservado	1	1	1.187,88	1.187,88	10.000,00	11.187,88	10/10/2016	10/10/2016			11.187,88						11.187,88
Mobiliario necesario y PC para primer reunión adquirida e instalada	100	2	1.187,88	237.576,09	77.000,00	314.576,09	23/05/2016	07/10/2016			14.254,57	52.266,74	52.266,74	52.266,74	52.266,74	91.254,57	314.576,09
Catering para primer reunión gestionado	15	1	1.187,88	17.818,21	10.000,00	27.818,21	03/08/2016	23/08/2016						27.818,21			27.818,21
Gestión del Proyecto	161	1	1.187,88	191.248,75		191.248,75	01/03/2016	11/10/2016	23.906,09	23.906,09	23.906,09	23.906,09	23.906,09	23.906,09	23.906,09	23.906,09	191.248,75
TOTALES				767.370,77	107.935,49	875.306,26			85.920,44	92.803,16	137.251,69	137.942,62	116.560,77	113.494,08	76.172,83	115.160,66	

GESTIÓN DE RIESGOS, IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA

PROYECTO “CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA
ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES”

Versión	1.0
---------	-----

Fecha	01/03/2016
-------	------------

Parámetros de probabilidad	
alta	0,7
media	0,4
baja	0,1

Parámetros de Impacto	
alto	0,7
medio	0,4
bajo	0,1

Tipo de Riesgo	Probabilidad x Impacto
alto	igual o mayor a 0,5
medio	entre 0,49 y 0,16
bajo	entre 0,15 y 0

GESTIÓN DE RIESGOS, IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA

PROYECTO “CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA
ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES”

Versión	1.0
Fecha	01/03/2016

Nro Id	R01	Nombre	Ratificación convenio 181 OIT				
Descripción:	Modificación del alcance. Existen 2 proyectos de ley actuales que ampliarían el universo de actuación de las ese a toda intermediación laboral posible, sin el límite temporal actual.			Interno / Externo	Externo	Amenaza / Oportunidad	oportunidad
Entregables afectados:	todo el proyecto						
Análisis del Riesgo	Restricción afectada	Probabilidad	valor	Impacto	valor	Probabilidad x Impacto	Tipo de Riesgo
	Alcance	baja	0,1	alto	0,7	0,07	bajo
	Tiempo						
	Costo						
Respuesta al Riesgo	Tipo de Respuesta:	Aprovechar	Detalle de acciones	monitoreo de situación x web HCDN		Plan de contingencia	
	Responsable :	PM					
	Observaciones				Riesgo residual		

GESTIÓN DE RIESGOS, IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA

PROYECTO “CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA
ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES”

Versión	1.0
Fecha	01/03/2016

Nro Id	R02	Nombre	Demoras en circuito de compras				
Descripción:	Modificación del Cronograma			Interno / Externo	interno	Amenaza / Oportunidad	Amenaza
Entregables afectados:	3 - Dotar de espacio adecuado y cómodo para las sesiones						
Análisis del Riesgo	Restricción afectada	Probabilidad	valor	Impacto	valor	Probabilidad x Impacto	Tipo de Riesgo
	Alcance						bajo
	Tiempo	baja	0,1	alto	0,7	0,07	
	Costo						
Respuesta al Riesgo	Tipo de Respuesta:	Mitigar	Detalle de acciones	Interacción con el área responsable. Control y seguimiento de plazos x entregables		Plan de contingencia	reprogramar cronograma
	Responsable :	PM					
	Observaciones				Riesgo residual	superar el presupuesto	

GESTIÓN DE RIESGOS, IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA

PROYECTO “CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA
ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES”

Versión	1.0
Fecha	01/03/2016

Nro Id	R03	Nombre	Falta de participación de entidades representativas.				
Descripción:	falta de participación de actores necesarios			Interno / Externo	externo	Amenaza / Oportunidad	Amenaza
Entregables afectados:	2 - Poner en funcionamiento el Observatorio						
Análisis del Riesgo	Restricción afectada	Probabilidad	valor	Impacto	valor	Probabilidad x Impacto	Tipo de Riesgo
	Alcance	baja	0,1	alto	0,7	0,07	bajo
	Tiempo	baja	0,1	alto	0,7	0,07	
	Costo						
Respuesta al Riesgo	Tipo de Respuesta:	Mitigar	Detalle de acciones	monitoreo de situación y expectativas mediante reuniones previas con sindicatos mas importantes		Plan de contingencia	negociación constante
	Responsable :	PM/Sponsor					
	Observaciones	dependiendo la falta de respuesta corresponderá la intervención del Sponsor			Riesgo residual	bajo compromiso con el funcionamiento del observatorio -que participen solo x cumplir-	

GESTIÓN DE RIESGOS, IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA

PROYECTO “CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA
ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES”

Versión	1.0
Fecha	01/03/2016

Nro Id	R04	Nombre	Falta de continuidad en las politicas				
Descripción:	cambios en las politicas de estado que modifiquen el alcance			Interno / Externo	Externo	Amenaza / Oportunidad	Amenaza
Entregables afectados:	todas las etapas						
Análisis del Riesgo	Restricción afectada	Probabilidad	valor	Impacto	valor	Probabilidad x Impacto	Tipo de Riesgo
	Alcance	baja	0,1	alto	0,7	0,07	bajo
	Tiempo						
	Costo						
Respuesta al Riesgo	Tipo de Respuesta:	Aceptar	Detalle de acciones			Plan de contingencia	buscar nuevas oportunidades para encarar la puesta en marcha
	Responsable :	PM					
	Observaciones	Un observatorio tripartito puede no estar de acuerdo a futuras líneas de acción políticas.			Riesgo residual		

GESTIÓN DE RIESGOS, IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA

PROYECTO “CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA
ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES”

Versión	1.0
Fecha	01/03/2016

Nro Id	R05	Nombre	Asignación presupuestaria insuficiente				
Descripción:	fondos insuficientes			Interno / Externo	Externo	Amenaza / Oportunidad	Amenaza
Entregables afectados:	3 - Dotar de espacio adecuado y cómodo para las sesiones						
Análisis del Riesgo	Restricción afectada	Probabilidad	valor	Impacto	valor	Probabilidad x Impacto	Tipo de Riesgo
	Alcance						bajo
	Tiempo	baja	0,1	alto	0,7	0,07	
	Costo						
Respuesta al Riesgo	Tipo de Respuesta:	Mitigar	Detalle de acciones	monitoreo periódico de las asignaciones, seguimiento de la línea base de costo		Plan de contingencia	reprogramar cronograma / ajustar costo
	Responsable :	PM / Sponsor					
	Observaciones				Riesgo residual	baja calidad de los bienes adquiridos luego del ajuste	

GESTIÓN DE RIESGOS, IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA

PROYECTO “CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA
ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES”

Versión	1.0
Fecha	01/03/2016

Nro Id	R06	Nombre	Reclamos de entidades no elegidas				
Descripción:	recursos o reclamos de las entidades que no participen del observatorio			Interno / Externo	Externo	Amenaza / Oportunidad	Amenaza
Entregables afectados:	todas las etapas						
Análisis del Riesgo	Restricción afectada	Probabilidad	valor	Impacto	valor	Probabilidad x Impacto	Tipo de Riesgo
	Alcance						bajo
	Tiempo	baja	0,1	alto	0,7	0,07	
	Costo						
Respuesta al Riesgo	Tipo de Respuesta:	mitigar	Detalle de acciones	monitoreo de situación y expectativas mediante reuniones previas con sindicatos mas importantes		Plan de contingencia	contención por parte de las asociaciones que sí participan
	Responsable :	PM					
	Observaciones				Riesgo residual	Asociaciones disconformes - problemas inter sindicales	

GESTIÓN DE RIESGOS, IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA

PROYECTO “CONSTITUCIÓN DEL OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS EN LA
ACTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES”

Versión	1.0
Fecha	01/03/2016

Nro Id	R07	Nombre	Observatorio en actividad inocuo				
Descripción:	las cesiones del observatorio no producen los resultados esperados			Interno / Externo	Interno / Externo	Amenaza / Oportunidad	Amenaza
Entregables afectados:	producto final						
Análisis del Riesgo	Restricción afectada	Probabilidad	valor	Impacto	valor	Probabilidad x Impacto	Tipo de Riesgo
	Alcance						bajo
	Tiempo	baja	0,1	alto	0,7	0,07	
	Costo						
Respuesta al Riesgo	Tipo de Respuesta:	mitigar	Detalle de acciones	proponer temas para el orden del día de la primer reunión que involucren actividad sustancial		Plan de contingencia	generar consultas vía expediente para "forzar" el abordaje de los temas dejados de lado
	Responsable :	PM					
	Observaciones				Riesgo residual	Participantes Disconformes	