

Reingeniería de Procesos del Sector de Testing

Trabajo Final de Especialización presentado para el Postgrado
en Especialización en Dirección de Proyectos

Ing. Carolina Bibiana Bellotti

DIRECTOR: DR. MARIO KRIEGER | SUB-DIRECTOR: MG. AGUSTIN MAI

NOVEMBER 22



Tabla de Contenidos

Iniciación

Caso de Negocio	3
Alineación estratégica del proyecto	5
Acta de Constitución de Proyecto	7

Planificación

Plan de Dirección de Proyecto	17
Plan de Gestión de Alcance	22
Plan de Gestión de Tiempos	16
Plan de Gestión de Costos	27
Plan de Gestión de Riesgo	32
Plan de Gestión de Calidad	40
Línea Base de Alcance	
Enunciado de Alcance	49
EDT	54
Diccionario de EDT	57
Línea Base de Tiempo	
Cronograma de actividades	61
Línea base de Costo	
Presupuesto	70
OBS (Estructura y tipo de organización)	74

Ejecución y control

Identificación y evaluación de riesgos	77
Identificación y evaluación de cambios	84

Cierre

Registro de Aceptación	89
Reporte de Cierre	91

Anexos

Informe de Auditoría	95
Recomendaciones y mejoras a futuro	106
Informe de avance, estado y pronósticos	108



REINGENIERÍA DE PROCESOS DEL SECTOR DE TESTING



Presentación - Caso de Negocio

Identificación del Problema

CNVS es una división dentro de una organización global dedicada a la realización de auditorías a empresas de toda índole con fuerte presencia internacional y clientes de primera línea en todo el mundo.

CNVS es el responsable del software que la organización utiliza para llevar adelante dichas auditorías, encargado del desarrollo, mantenimiento y evolución de distintos productos, en los que se gestiona todo el proceso de auditoría, almacenan evidencias y asignan todo tipo de tareas.

Actualmente la organización enfrenta graves problemas respecto a la calidad de su principal producto de software, que llega a las últimas instancias de validación con una gran cantidad de errores que se propagan incluso a instancias productivas. Esto implica la implementación adicional de varios parches post-producción, un desfavorable impacto en la imagen frente a los usuarios finales y mayores costos de retrabajo en etapas tardías de desarrollo.

Esta situación se encuentra ocasionada por múltiples factores, tomando como objetivo de este proyecto los que involucran al equipo de testing:

- Falta de procesos unificados en el área de testing para los distintos equipos.
- Escasez de métricas que demuestren la calidad de los entregables en las distintas fases o etapas del producto.
- Falta de integración entre los distintos equipos en etapas tempranas.
- Cobertura de pruebas deficiente.

Proyecto propuesto

Para resolver la situación propuesta se propone llevar adelante una **reingeniería de procesos del área de testing**.

El proyecto abarcará desde la definición e implementación de un proceso general de pruebas para todos los equipos, una nueva política de gestión de defectos hasta la definición de buenas prácticas para la disciplina y la generación de datos para la posterior obtención de métricas y reportes. Se estudiará la situación actual en todos los equipos de testing, para recopilar las oportunidades de mejora y fortalezas de cada uno, a fines de unificar las mejores prácticas.

Siendo un producto donde participan distintas disciplinas y áreas, este proyecto se limitará a organizar, estructurar y mejorar el desempeño de los equipos de



testing, generando valor en la detección temprana de incidentes y aportando métricas y reportes que permitan tomar acciones correctivas a tiempo. La aplicación de aquellas acciones correctivas no relacionadas al área de testing y la corrección en sí de los incidentes (defectos) encontrados dependerán de la gestión del producto a nivel general y exceden el alcance de este proyecto. De todas maneras, se tiene como objetivo generar aportes de valor e información cuantificable y representativa que apalanquen la ejecución de dichas acciones, mejorando así la calidad del producto final.

Análisis de Beneficio – Costo

Los beneficios aportados por el proyecto incluyen:

- a. Visibilidad del nivel de calidad en cada etapa y diagnóstico certero de la calidad desarrollada en cada equipo.
- b. Optimización de los esfuerzos de testing en cada uno de los equipos para cada etapa del proceso de desarrollo del producto. Objetivo: Incremento del 30% la productividad del área.
- c. Detección temprana de defectos para impulsar su pronta resolución reduciendo así la tasa de defectos en etapas tardías y/o productivas.
- d. Detección temprana de potenciales desvíos.
- e. Definición y difusión de herramientas y mecanismos de toma de decisiones ágiles en los equipos de testing de la organización.

Dimensionamiento y aspectos organizacionales

El proyecto tiene un costo estimado de USD \$ 75.000 - La duración estimada es de 12 (doce) meses y se prevé el involucramiento de un equipo compuesto por 8 personas (Líder de testing de producto al 100%, mánager de testing al 30% y líderes de los seis equipos de testing – en un 20% de su tiempo).

Se trata de un proyecto interno: el Sponsor es el Manager de Testing y los clientes/usuarios son el Director de General de la organización y el Líder de Producto.



MISIÓN, VISIÓN Y VALORES COMPARTIDOS DE LA ORGANIZACIÓN

Visión	Construir el lugar de trabajo del futuro, un lugar que es más inteligente, más inclusivo, más dinámico y flexible. Estamos adoptando el cambio y ayudando a nuestros clientes a adaptarse, para crear un crecimiento económico más inclusivo y un mundo de negocios mejor.
Misión	Producir conocimientos y servicios de calidad que ayudan a generar confianza en los mercados de capitales y en las economías de todo el mundo. Desarrollar líderes sobresalientes que trabajan en equipo para cumplir nuestras promesas a todas nuestras partes interesadas.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Mentalidad a futuro • Integridad • Respeto • Trabajo en equipo

ALINEACIÓN DEL PROYECTO

Visión	<p>“..el lugar de trabajo del futuro (...), más dinámico y más flexible.”</p> <p>→ La implementación y mejora de procesos incorpora aspectos metodológicos ágiles para fomentar la colaboración y adaptabilidad entre los distintos equipos.</p>
Misión	<p>“producir conocimientos y servicios de calidad”</p> <p>→ Uno de los objetivos del proyecto es apalancar mejoras significativas en la calidad de los productos entregados por la organización, a partir de la mejora de los procesos internos del área de calidad, incrementando</p>



	<p>así la detección temprana de defectos.</p> <p>“Desarrollamos líderes sobresalientes”</p> <p>➔ Los principales recursos operativos son los líderes de todos los equipos de calidad. Involucrarlos en el proceso permite contar con su experiencia y hacerlos partícipe y Sponsors del cambio dentro de los equipos de trabajo</p>
<p>Valores</p>	<p>Trabajo en equipo</p> <p>➔ El foco del proyecto está puesto, también, en fomentar equipos altamente performantes y en constante comunicación y colaboración.</p>



ACTA DE CONSTITUCIÓN (CNVS_SL-002)

Control de Cambios

Versión	Estado	Fecha	Autor	Tipo de cambio
0.01	Borrador	15/09/2021	Carolina Bellotti	Primer versión
1.00	Completo	22/09/2021	Carolina Bellotti	Versión para revisión y aprobación
1.01	Completo	08/12/2021	Carolina Bellotti	Corrección de organización funcional

Control de Aprobaciones

Acción	Versión	Fecha	Responsable
Revisión	1.00	22/09/2021	Silvia Hidalgo – QA Manager
Aprobación	1.00	22/09/2021	Silvia Hidalgo – QA Manager
Aprobación	1.01	08/12/2021	Silvia Hidalgo – QA Manager



Propósito del Proyecto

El presente proyecto tiene como objetivo principal establecer y optimizar los procesos y procedimientos llevados a cabo en el sector de testing de la organización. La finalidad principal de dichos procesos será incrementar la eficiencia de los distintos equipos de testing, promoviendo la detección temprana de defectos e incrementando los niveles de cobertura de las pruebas desde las etapas más tempranas.

La reingeniería por llevar adelante permitirá unificar las formas de trabajo de todos los equipos del área, de manera poder contar con un proceso claramente definido y entendido por toda la organización, facilitando también así la integración y soporte entre los distintos equipos.

Contar con procesos claramente documentados y definidos, también permitirá la generación de información consistente y fiable para la posterior obtención de métricas que permitan realizar un análisis certero respecto a la performance de los equipos de testing y la calidad de los entregables recibidos en las distintas etapas de prueba.

Contar con procesos unificados y optimizados en el área de testing permitirá contar con sólidos mecanismos de prueba y detección de defectos. Brindando así visibilidad acerca de la calidad del software en las distintas etapas del ciclo de vida del producto y permitiendo generar reportes y estadísticas que permitan tomar distintas decisiones concretas respecto a prevención de futuros errores o redefinición de la cobertura de pruebas, por ejemplo.

El proyecto será llevado adelante en 12 (doce) meses, contando con un presupuesto de USD \$ 75.000. Al tratarse de un proyecto interno los clientes/usuarios son: Neeraj Galatti - Director de General de la organización y Serge Denman - Líder de Producto.

El director de este proyecto es Carolina Bellotti, asignándosele total autoridad en la administración de costos y recursos asociados al proyecto. Será responsable de diseñar y llevar adelante la implementación de esta reingeniería,



así como también de informar sobre la misma a los distintos sectores de la organización. También estará a cargo de la recepción de solicitudes de cambio de alcance, para luego validar y consultar con el alto nivel de gestión del proyecto acorde al proceso de gestión de cambios.

Consideraciones de alcance

Alcance

- Redefinición de las distintas etapas de prueba: Alcance, tipo de pruebas involucradas, criterios de aceptación.
- Generación de un proceso formal de gestión de defectos.
- Definición de estándar de registro de incidentes.
- Generación de un proceso formal de ejecución de pruebas.
- Definición de reportes del área y métricas de seguimiento y control.
- Detección de oportunidades de mejora del área.
- Implementación de los 4 ítems previamente mencionados, en todos los equipos de testing
- Divulgación de los nuevos procesos y procedimientos a toda la organización.

Fuera de Alcance

- Redefinición del proceso de priorización y corrección de defectos.
- Implementación de mejoras en la calidad de los desarrollos entregado.
- Definiciones de procesos relativos a áreas de desarrollo



- Procesos de resolución de defectos.

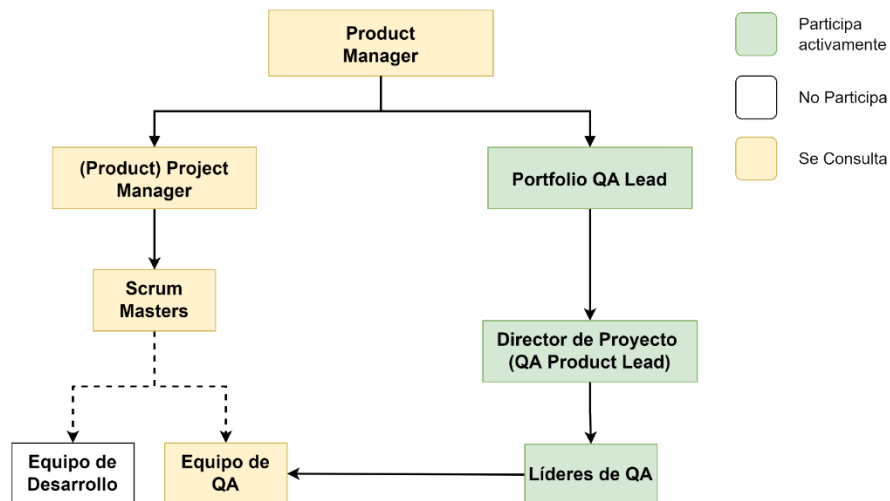
Interesados principales

Rol	Responsabilidad	Expectativas
<i>Director de Proyecto</i>	Alinear, controlar y monitorear los recursos del proyecto. Generar consenso y comunicar los nuevos procesos del área al resto de la organización.	Completar las distintas entregas del proyecto de reingeniería en tiempo y forma. Generar aportes de valor e información cuantificable y representativa que apalanquen la mejora de la calidad del producto final.
<i>Product Manager (Director general de Producto)</i>	Responsable final del producto. Responsable del agregado de nuevas funcionalidades para el producto de CNVS.	Mejorar imagen del producto frente a los usuarios finales.
<i>Product Project Manager</i>	Responsable de la gestión de los Scrum Masters en sus equipos Alinear la estrategia de proyecto entre todos los Scrum Teams Responsable del desarrollo y mantenimiento del producto	Producir entregables de calidad. Reducir la tasa de defectos en instancias de pruebas de aceptación de usuario.
<i>Location Engineering Director</i>	Responsable de toda la región (servicios y productos)	Que la calidad del producto y los procesos estén alineados con el nivel de excelencia al que aspira la compañía
<i>Gerente de Testing del Portfolio (Portfolio QA Lead)</i>	Conducir la visión general del área de testing para el porfolio de proyectos y productos que administra. Administrar y ceder los recursos de testing para el proyecto. Garantizar la alineación del proyecto con los objetivos estratégicos del área.	Convertir a los distintos equipos de testing en habilitadores de calidad a lo largo del ciclo de vida del producto. Detección temprana de defectos.
<i>Líderes de Testing</i>	Implementación en sus equipos de los nuevos procesos y lineamientos resultantes del presente proyecto.	Organización interna de sus equipos. Integración con el resto de los equipos de testing de la organización. Mejorar la cobertura de pruebas



<i>Equipo de desarrollo</i>	<i>Aplicación de los procesos de gestión de defectos.</i>	y detección de defectos. <i>Mejorar la calidad de los entregables. Evitar demoras en el proceso de desarrollo.</i>
<i>Equipo de QA</i>	Aplicación de los nuevos procesos y lineamientos resultantes del presente proyecto	Mejorar la cobertura de pruebas y detección de defectos.

Responsables y organización funcional





Ciclo de Vida

Cronograma e hitos principales



Presupuesto

El costo preliminar estimado para el desarrollo del proyecto es de USD 47250, distribuidos de la siguiente manera:

Recurso	Cantidad (horas)	Costo (USD por hora)	Total
Director de Proyecto	1.000	35	35.000
Líderes de testing	500	20	10.000
Gerente de Testing	50	45	2.250
			47.250

El presupuesto final del proyecto deberá incluir las correspondientes reservas de Contingencia y de Gestión. El detalle se encuentra detallado en el documento de CNVS_SL-223 - Línea Base de Costos.

Factores críticos de éxito

Criterios de éxito:

1. Costo: Se considera exitoso el proyecto si no se ha sobrepasado el presupuesto en más del 10%



2. Tiempo: Se considera exitoso el proyecto si todos los equipos de testing tienen implementados los nuevos procesos y procedimientos al iniciar el próximo período fiscal (primer trimestre de 2023)
3. Calidad: Al finalizar el proyecto los equipos pueden contar con métricas que faciliten la toma de decisiones acertadas y la detección de defectos en etapas tardías se reduce en un 30% al concluir los primeros 6 meses de implementación.

Plan de comunicación:

Si bien los procesos a redefinir son principalmente del área de testing, es fundamental mantener informados al resto de las áreas con las que el equipo interactúa. Resulta crucial lograr el consenso en ciertos puntos en común, como el proceso de gestión de defectos, dado que involucra a más de un equipo.

Se trabajará en un detallado plan de comunicación, no solo para informar los procesos modificados, sino también para que se contemplen sus intereses e inquietudes en la elaboración de determinados procesos.

También se elaborarán reportes mensuales de avance del proyecto en sí para la alta gerencia, así como también luego de la implementación donde se presentarán los resultados obtenidos en contraste con los objetivos iniciales del proyecto y situación inicial.

Disponibilidad de recursos:

La disponibilidad de recursos constituye un factor clave, principalmente por el hecho de que no cuentan con una asignación completa para este proyecto en su mayoría. La planificación temprana de sus actividades, así como la sincronización con sus respectivos líderes de equipo será fundamental.

Se compartirá el plan de alto nivel con todos los equipos y, al iniciar cada ciclo o sprint, se presentarán las actividades que requerirán su esfuerzo, tanto a los



recursos como a sus líderes. De esta manera los equipos podrán alinear su planificación y los recursos disponibles antes de iniciar el sprint.

Supuestos

[S001] Disponibilidad de recursos. Todos los equipos asignarán el 30% de la disponibilidad de sus líderes de testing en los períodos previamente acordados, para el desarrollo y la implementación del presente proyecto. Si bien está asignación ya fue pre-acordada con el management de la organización, en caso de haber demoras o discusiones al respecto, puede verse comprometida la implementación de los procesos definidos, así como también la obtención de los resultados esperados.

[S001] La prioridad de implementación no ira en contraposición de las actividades propias de los equipos. La implementación estará planificada de una forma gradual tal que no dificulte ni interrumpa el trabajo de los equipos y no será vista como un problema o algo de baja prioridad, aún en caso de requerimientos urgentes por parte de los proyectos de desarrollo.

Restricciones

[Re001] Procesos informales en uso

Los procesos por rediseñar o formalizar se encuentran actualmente en uso. Los equipos se encuentran trabajando al tope de su capacidad y la transición debe ser lo más transparente y orgánica posible, sin perder su eficacia ni desatender los objetivos propuestos. De no ser así, se podría perder el apoyo de los distintos equipos de trabajo en la búsqueda de no desatender sus actividades diarias.

[Re002] Fechas de implementación vs fechas de proyecto

Las fechas del proyecto y la utilización de recursos deberán alinearse a las fechas críticas del plan de desarrollo e implementación del producto para no generar conflictos en la asignación de recursos.



Priorización de objetivos

	Tiempo	Costo	Alcance
Debe cumplirse			
Es bueno que se cumpla			
Se acepta el resultado			

Riesgos preliminares

[Rsk001] Entendimiento erróneo del objetivo e impacto del proyecto. Dado que el principal disparador del presente proyecto es la baja calidad de los productos en sus etapas finales de construcción, es esperable que se generen falsas expectativas respecto a los resultados esperados. Un incorrecto entendimiento de los objetivos y resultados esperados del proyecto puede llevar a la pérdida de interés de la gerencia en el mismo y, consecuentemente, la pérdida de apoyo e incluso inversión. Es por esto que resulta un factor crítico el plan de comunicación del proyecto, para mitigar este riesgo y mantener a todos los involucrados al tanto del avance y los objetivos conseguidos y planeados.

[Rsk002] Rotación de Recursos. En el sector en general y en la compañía en particular, se presenta una alta rotación de recursos dado al amplio abanico de ofertas en el rubro de tecnologías. Una alta rotación en los perfiles de liderazgos implicará un mayor tiempo a dedicar en los procesos de onboarding y reducirá significativamente los aportes de los nuevos recursos en términos de conocimiento de procesos y formas de trabajo de los equipos.



[Rsk003] Resistencia al cambio. El equipo de proyecto está habituado a trabajar de determinada manera, lo que constituye una zona de confort en varios de los sectores involucrados y salir de allí cuesta un esfuerzo. Esto suele surgir del miedo a lo desconocido y la resistencia a que se altere lo que ya han experimentado y saben que (en cierta medida) funciona. Esto puede afectar los tiempos de implementación e incluso la implementación en si misma de manera integral. Para mitigar este riesgo se trabajará en involucrar a todos los miembros del equipo en el cambio para que formen parte desde el inicio de este y lo tomen como propio.



PLAN DE DIRECCIÓN DE PROYECTO

Control de Cambios

Versión	Estado	Fecha	Autor	Tipo de cambio
0.00	Borrador	06/06/2021	Carolina Bellotti	Nuevo documento
1.00	Completo	08/06/2021	Carolina Bellotti	Para revisión y aprobación

Control de Aprobaciones

Acción	Versión	Fecha	Responsable
Revisión	1.00	10/06/2021	Silvia Hidalgo – QA Manager
Aprobación	1.00	11/06/2021	Silvia Hidalgo – QA Manager



PLAN DE GESTIÓN DE ALCANCE CNVS_SL 2.1.1.1

NOMBRE DEL PROYECTO

REINGENIERÍA DE PROCESOS DEL SECTOR DE TESTING / CNVS_SL

Procesos de gestión de alcance

Proceso	Descripción
<i>Definición del alcance</i>	El equipo del proyecto realizará la definición preliminar del alcance. Posteriormente, la definición preliminar del alcance se someterá a análisis por el Gerente del Área de Testing. Seguidamente, se realizará un taller con los actores involucrados del proyecto para socializar el alcance del proyecto y de ser necesario, tener en cuenta observaciones para realizar los correspondientes ajustes. Mediante reunión del equipo del proyecto con el sponsor, mediante acta, se presentará la definición del alcance del proyecto.
<i>Creación de EDT/WBS</i>	Se tomará el plan de gestión del alcance, enunciado del alcance del proyecto, documentación de requisitos, factores ambientales de la empresa, activos de los procesos de la organización, y realizaran la descomposición, consistente en dividir y subdividir el alcance del proyecto y los entregables en paquetes de trabajo más pequeños y manejables. El sponsor deberá aprobar la EDT.
<i>Diccionario EDT</i>	Una vez terminada la EDT, el equipo del proyecto procede a definir y documentar el formato del diccionario de la EDT/WBS, el cual contendrá mínimamente la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> - Nombre y número del paquete de trabajo - Descripción del entregable del paquete de trabajo - Responsable - Colaboradores - Criterio de verificación y validación - Criterios de aceptación del entregable - Estimaciones: Fecha de entrega, tiempo y costos.



<p>Validación del alcance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se evaluará el impacto de cualquier posible Cambio del costo, informando al sponsor los posibles efectos en el proyecto. • El análisis de impacto deberá ser presentado al sponsor y evaluará distintos escenarios posibles. Cada escenario corresponderá a las posibles soluciones. • Al encontrar variaciones del costo fuera del Rango permitido se desarrollará un informe De auditoría y de ser posible se generará una Lección aprendida para futuros proyectos. 	
<p>Validación del Alcance</p>		
<p>Alcance</p>	<p>Método de Medición</p>	<p>Modo de Medición</p>
<p>Entregables</p>	<p>Validación interna</p>	<p>Una vez terminado cada entregable, se realizará una validación preliminar por parte del equipo del proyecto para confirmar que el entregable cumple con los requisitos de aprobación definidos y que ha superado los procesos de validación definidos en el Plan de Gestión de Calidad (CNVS_SL 2.1.3)</p>
<p>Paquetes de trabajo</p>	<p>Control del Alcance</p>	<p>El Director del proyecto realizará análisis de variación cada 14 días contemplando la línea base del alcance, el plan de gestión del alcance del proyecto y plan de gestión de cambios para medir el desempeño del trabajo producido donde se incluye correlaciones y contexto sobre el desempeño del alcance del proyecto, categorías de los cambios recibidos, variaciones del alcance identificadas y sus causas.</p>



Formatos de Gestión de Costos	
<i>Descripción detallada de los formatos de gestión de costos que se utilizarán durante la gestión de proyectos</i>	
Formato de Gestión de Costos	Descripción
<i>Plan de Gestión de Alcance</i>	Define las reglas, procedimientos, políticas, documentación, formatos de informes, procesos de control, y otras consideraciones con las que se gestionará el alcance del proyecto. Redactado y actualizado por el director de proyecto. Aprobador: Sponsor
<i>Línea base de alcance</i>	Compuesta por tres entregables obligatorios: <ul style="list-style-type: none">• Enunciado de alcance: Descripción narrativa del alcance del proyecto y del producto, incluidos los entregables, supuestos, restricciones, y una descripción del trabajo para lograrlo.• EDT: Detalla una descomposición jerárquica por entregables de cada paquete de trabajo, agrupado por etapas del ciclo de vida del proyecto.• Diccionario de EDT: describe cada componente en la estructura de desglose del trabajo (EDT)



Gestión de cambios de alcance

El sponsor y el director de Proyecto son los responsables de evaluar, aprobar o rechazar las

Propuestas de cambios.

Razones aceptables para cambios en el Costo del Proyecto

- Adecuación en el Alcance del Proyecto (cambios)
- Ampliaciones en el Alcance del Proyecto
- Cambios en las fechas de entrega (aceleraciones)
- Restricción presupuestal
- Otros debidamente sustentados.

Para reportar el impacto por cambios en el costo se utilizará el formato N° CNVS-011-A que incluye la

Siguiente información:

Persona o fuente del cambio.

Descripción de las características de la situación que requiere una solicitud de cambio.

Impacto de este sobre el proyecto (Costo, Calidad, tiempo y alcance).

Descripción de las alternativas de solución detallando el impacto en las diferentes áreas (costo, calidad, tiempo y alcance).

Riesgos asociados

Documentos respaldatorios (si hubiera).

El tiempo máximo de respuesta que tiene el o las personas encargadas para dar la

Aprobación.


Calcular e informar el impacto en el proyecto por el cambio en el costo (tiempo, calidad, etc.):

Se deberá informar y documentar el impacto en las líneas base del proyecto, mostrando situación anterior y posterior a la implementación de la solución seleccionada.

Registro de los cambios

La actualización de alcance se registrará en la actualización de los documentos que componen la Línea Base de Alcance del proyecto (Enunciado de Alcance, EDT, Diccionario de EDT)



 PLAN DE GESTIÓN DE TIEMPOS CNVS_SL 2.1.1.2	
NOMBRE DEL PROYECTO	
REINGENIERÍA DE PROCESOS DEL SECTOR DE TESTING / CNVS_SL	
Procesos de gestión de tiempos	
Proceso	Descripción
<i>Estimación preliminar de tiempos</i>	Se estima los tiempos del proyecto en base a la estimación análoga (Top Down) en base a proyectos similares. Esto se realiza en la etapa inicial del proyecto a nivel de paquetes de trabajo y etapas. Es responsabilidad del director del Proyecto y debe ser aprobado por el sponsor de proyecto.
<i>Definir calendario de recursos</i>	Se define la disponibilidad de los recursos (personas, equipos y materiales) para la posterior asignación a las actividades. Establece cuándo y cuánto tiempo estarán disponibles para el proyecto los recursos identificados.
<i>Estimación de tiempos de proyecto</i>	Se estima la duración detallada de paquetes de trabajo individuales y sus actividades asociadas. Se suman o trasladan hacia arriba los estimados individuales para obtener el total del proyecto y cada fase.
<i>Preparación de cronograma</i>	Se determinan las dependencias entre actividades y reservas/holguras en caso de ser necesarias. Se asignan los recursos a las actividades y se indican las fechas de inicio y fin de cada actividad. El documento es elaborado por el director del Proyecto y debe ser aprobado por el sponsor de proyecto.
<i>Control de tiempos</i>	Se evaluará el impacto de cualquier posible cambio de los tiempos, informando al sponsor los posibles efectos en el proyecto.



	<p>El análisis de impacto deberá ser presentado al sponsor y se evaluarán distintos escenarios posibles. Cada escenario corresponderá a las posibles soluciones.</p> <p>Al encontrar variaciones de tiempos fuera del rango permitido se desarrollará un informe de auditoría y de ser posible se generará una Lección aprendida para futuros proyectos.</p>	
Unidades de Medida		
<i>Unidades de medida a utilizar, para estimar y trabajar cada tipo de recurso</i>		
Tipo de Recurso	Unidades de Medida	
Recursos humanos	Horas hombre (8 horas por día hábil para un recurso con asignación al 100%)	
Nivel de precisión		
Precisión	Medida	
Un decimal	Para el cálculo proporcional de horas por actividad.	
Registro de avance de actividades	Se utilizará la siguiente escala para indicar el porcentaje de avance/completitud de cada actividad: 0%-25%-50%-75%-100%	
Umbrales de Control		
Alcance	Variación Permitida	Acción a tomar si la variación excede lo permitido
Proyecto completo	+/- 15% duración planificada	Investigar variación para tomar acción correctiva
Reservas		
Reserva de contingencia	Será calculada a través de la Gestión de Riesgo y el tiempo estimado de los riesgos identificados, en base a su probabilidad de ocurrencia e impacto.	
Reserva de Gestión	Estipulada por la Alta Dirección de la Organización: 15% del presupuesto total (por política general de la organización y standard de mercado.	



Reglas para la Medición del Desempeño		
Alcance	Método de Medición	Modo de Medición
Entregables/Actividades	<i>Actualización de tiempos</i>	Semanalmente se registran los tiempos reales en los que se ha incurrido a la fecha.
Paquetes de trabajo	<i>Desempeño del Trabajo: SV (variación de tiempos) y SPI (Índice de rendimiento del cronograma)</i>	<p>Quincenalmente se calcula el SV y SPI de los paquetes de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - SV < 0 indica retrasos. Deberán analizarse los motivos y acciones a tomar para mejorar este indicador. - SPI < 1 indica retrasos con respecto a lo estimado. Deberán analizarse los motivos y acciones a tomar para mejorar este indicador.
Proyecto	<i>Pronóstico de cronograma</i>	Mensualmente se realizarán estimaciones o predicciones de condiciones y eventos en el futuro del proyecto, las cuales se basan en la información y el conocimiento disponibles en el momento de realizar dicho pronóstico.
Fase	<i>Umbrales de control</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Toda variación dentro del +/- 8% del cronograma del proyecto será considerado. - Toda variación fuera del +/- 15% del Presupuesto del proyecto será considerada fuera de lo normal y deberá ser analizada y revisada.



Formatos de Gestión de Tiempos	
<i>Descripción detallada de los formatos de gestión de tiempos que se utilizarán durante la gestión de proyectos</i>	
Formato de Gestión de Tiempos	Descripción
<i>Plan de Gestión de Cronograma</i>	Define 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. Redactado y actualizado por el director de proyecto. Aprobador: Sponsor
<i>Cronograma de proyecto</i>	Documento que detalla secuencia de las actividades, duraciones, requerimientos de recursos y restricciones. Incluye hitos de proyecto y camino crítico.
Detalles adicionales de la gestión de Tiempos	
<i>Descripción de algunos detalles adicionales sobre la gestión de tiempos</i>	
Gestión de cambios	
El sponsor y el director de Proyecto son los responsables de evaluar, aprobar o rechazar las Propuestas de cambios. Razones aceptables para cambios en los tiempos del Proyecto <ul style="list-style-type: none">- Adecuación en el Alcance del Proyecto (cambios)- Ampliaciones en el Alcance del Proyecto- Cambios en las fechas de entrega (aceleraciones)- Restricción presupuestal - Otros debidamente sustentados.	



Para reportar el impacto por cambios en el tiempo se utilizará el formato N° CNVS-011-A que incluye la siguiente información:

- Persona o fuente del cambio.
- Descripción de las características de la situación que requiere una solicitud de cambio.
- Impacto de este sobre el proyecto (Costo, Calidad, tiempo y alcance).
- Descripción de las alternativas de solución detallando el impacto en las diferentes áreas (costo, calidad, tiempo y alcance).
- Riesgos asociados
- Documentos respaldatorios (si hubiera).
- El tiempo máximo de respuesta que tiene el o las personas encargadas para dar la Aprobación.


Calcular e informar el impacto en el proyecto por el cambio en el tiempo (costo, calidad, etc.):

- Se deberá informar y documentar el impacto en las líneas base del proyecto, mostrando situación anterior y posterior a la implementación de la solución seleccionada.

Registro de los cambios

La actualización de tiempos y avance de actividades se registra en el documento de MS Project asociado al proyecto (CNVS_SL 007 - Cronograma de proyecto).



 PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS CNVS_SL 2.1.1.3	
NOMBRE DEL PROYECTO	
REINGENIERÍA DE PROCESOS DEL SECTOR DE TESTING / CNVS_SL	
Procesos de gestión de costos	
Proceso	Descripción
<i>Estimación preliminar de costos</i>	Se estima los costos del proyecto en base a la estimación análoga (Top Down) en base a proyectos similares. Esto se realiza en la etapa inicial del proyecto y es responsabilidad del director del Proyecto y debe ser aprobado por el sponsor de proyecto.
<i>Estimación de costos de proyecto</i>	Se estima los costos detallados de paquetes de trabajo individuales y sus actividades asociadas. Se suman o trasladan hacia arriba los estimados individuales para obtener el total del proyecto.
<i>Preparación de Presupuesto</i>	Se elabora el presupuesto del proyecto y las reservas de gestión y contingencia del proyecto. El documento es elaborado por el director del Proyecto y debe ser aprobado por el sponsor de proyecto.
<i>Control de costos</i>	Se evaluará el impacto de cualquier posible Cambio del costo, informando al sponsor los posibles efectos en el proyecto. El análisis de impacto deberá ser presentado al sponsor y evaluará distintos escenarios posibles. Cada escenario corresponderá a las posibles soluciones. Al encontrar variaciones del costo fuera del Rango permitido se desarrollará un informe De auditoría y de ser posible se generará una Lección aprendida para futuros proyectos.



Unidades de Medida		
<i>Unidades de medida a utilizar, para estimar y trabajar cada tipo de recurso</i>		
Tipo de Recurso	Unidades de Medida	
Recursos humanos (horas hombre)	Dólares por hora (U\$/h)	
Nivel de precisión		
Precisión	Medida	
Redondear	Para los costos de valor hora por recurso	
Dos decimales	Para el cálculo proporcional de costo en horas por actividad según asignación	
Registro de avance de actividades	Se utilizará la siguiente escala para indicar el porcentaje de avance/completitud de cada actividad: 0% - 25% - 50% - 75% - 100%	
Umbrales de Control		
Alcance	Variación Permitida	Acción a tomar si la variación excede lo permitido
Proyecto completo	+/- 10% costo planificado	Investigar variación para tomar acción correctiva.
Reservas		
Reserva de contingencia	Será calculada a través de la Gestión de Riesgo y el costo estimado de los riesgos identificados, en base a su probabilidad de ocurrencia e impacto	
Reserva de Gestión	Estipulada por la Alta Dirección de la Organización: 15% del presupuesto total (por política general de la organización y standard de mercado)	



Reglas para la Medición del Desempeño		
Alcance	Método de Medición	Modo de Medición
Entregables/Actividades	<i>Actualización de costos</i>	Semanalmente se registran los costos reales en los que se ha incurrido a la fecha.
Paquetes de trabajo	<i>Desempeño del Trabajo: CV (variación de costos) y CPI (Índice de rendimiento de costos)</i>	<p>Quincenalmente se calcula el CV y CPI de los paquetes de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - CV < 0 indica sobrecostos. Deberán analizarse los motivos y acciones a tomar para mejorar este indicador. - CPI < 1 Sobrecostos con respecto a lo estimado. Deberán analizarse los motivos y acciones a tomar para mejorar este indicador.
Proyecto	<i>Pronóstico de cronograma</i>	Mensualmente se realizarán estimaciones o predicciones de condiciones y eventos en el futuro del proyecto, las cuales se basan en la información y el conocimiento disponibles en el momento de realizar dicho pronóstico.
Fase	<i>Umbrales de control</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Toda variación dentro del +/- 5% del presupuesto del proyecto será considerado - Toda variación fuera del +/- 10% del Presupuesto del proyecto será considerada fuera de lo normal y deberá ser analizada y revisada.



Formatos de Gestión de Costos	
<i>Descripción detallada de los formatos de gestión de costos que se utilizarán durante la gestión de proyectos</i>	
Formato de Gestión de Costos	Descripción
<i>Plan de Gestión de Costos</i>	Define las reglas, procedimientos, políticas, documentación, formatos de informes, procesos de control, y otras consideraciones con las que se gestionarán los costos del proyecto. Redactado y actualizado por el director de proyecto. Aprobador: Sponsor
<i>EDT con desglose de costos</i>	Detalla el costo total por cada paquete de trabajo, incluyendo reservas de gestión y contingencia.
<i>Cuadro de costos del Proyecto</i>	Documento que detalla los costos a nivel de las actividades de cada entregable según el tipo de recurso que participe. Redactado y actualizado por el director de proyecto
Detalles adicionales de la gestión de Costos	
<i>Descripción de algunos detalles adicionales sobre la gestión de costos</i>	
Gestión de cambios	
<p>El sponsor y el director de Proyecto son los responsables de evaluar, aprobar o rechazar las Propuestas de cambios.</p> <p>Razones aceptables para cambios en el Costo del Proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adecuación en el Alcance del Proyecto (cambios) - Ampliaciones en el Alcance del Proyecto - Cambios en las fechas de entrega (aceleraciones) - Restricción presupuestal - Otros debidamente sustentados. 	



Para reportar el impacto por cambios en el costo se utilizará el formato N° CNVS-011-A que incluye la siguiente información:

- Persona o fuente del cambio.
- Descripción de las características de la situación que requiere una solicitud de cambio.
- Impacto de este sobre el proyecto (Costo, Calidad, tiempo y alcance).
- Descripción de las alternativas de solución detallando el impacto en las diferentes áreas (costo, calidad, tiempo y alcance).
- Riesgos asociados
- Documentos respaldatorios (si hubiera).
- El tiempo máximo de respuesta que tiene el o las personas encargadas para dar la Aprobación.


Calcular e informar el impacto en el proyecto por el cambio en el costo (tiempo, calidad, etc.):

- Se deberá informar y documentar el impacto en las líneas base del proyecto, mostrando situación anterior y posterior a la implementación de la solución seleccionada.

Registro de los cambios

La actualización de costos se registra en el documento de ms Project asociado al proyecto, compartido con los interesados en el repositorio de la organización.



 <h2 style="margin: 0;">PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS</h2> <p style="margin: 0;">CNVS_SL-2121</p>	
NOMBRE DEL PROYECTO	
REINGENIERÍA DE PROCESOS DEL SECTOR DE TESTING / CNVS_SL	
PROCESOS Y HERRAMIENTAS	
Técnicas de recopilación <ul style="list-style-type: none"> - Opinión de la Alta Gerencia. - Opinión de la Gerencia General. - Tormenta de ideas. - Juicio de expertos - Entrevista. - Check-list riesgos potenciales. - Análisis de los supuestos identificados 	Herramientas de diagramación <ul style="list-style-type: none"> - Diagramas causa efecto.
ROLES Y RESPONSABILIDADES	
Rol	Responsabilidad
Director de Proyecto	Responsable de identificación, priorización y seguimiento de riesgos, proponer acciones para afrontar los riesgos identificados.
Gerente de Testing	Aprobar acciones propuestas para mitigar los riesgos. Aprobar el presupuesto para Reserva de contingencia.
Director General	Aprobar el presupuesto para reserva de gestión.
Equipo de Trabajo	Responsable asesoramiento de riesgos, identificación de los riesgos.
RESERVA Y PRESUPUESTO PARA LOS RIESGOS	
<p>1. <u>Reserva de contingencia</u>, destinada a riesgos conocidos. Se calcula el costo de manifestarse el riesgo en base al presupuesto actual del proyecto. Se deberá justificar el monto en base a la probabilidad e impacto del riesgo asociado.</p> <p>2. <u>Reserva de gestión</u>, destinada a riesgos desconocidos: 15% del presupuesto total (por política general de la organización y standard de mercado)</p>	
CATEGORÍAS DE RIESGOS	
<ul style="list-style-type: none"> - <u>Técnicos</u>: Amenazan la calidad y la planificación temporal del software que hay que producir. Refieren a posibles problemas de diseño, implementación, 	



interfaz, verificación y mantenimiento.

- **Externo:** No tienen que ver con el proyecto ni la organización, no han tenido ninguna posible influencia sobre los mismos. Generalmente relacionados con cuestiones gubernamentales, de mercado, competencia.
- **Organización:** Relacionados con factores intrínsecos a la empresa. Se consideran que la organización ha podido tener una relación o actuación directa sobre el riesgo.
- **Gestión:** Relacionados con las dediciones tomadas en la gestión en sí del proyecto. Cuestiones referidas a estimaciones, planificaciones, comunicaciones, etc.

MOMENTO Y PERIODICIDAD DE LA GESTIÓN

El Director de Proyecto se encargará de identificar y gestionar los riesgos del proyecto a lo largo de todo su ciclo de vida, esto implica que su supervisión es continua para detectar nuevos riesgos.

Los puntos para revisar durante la ejecución del proyecto serán llevados a cabo en el control quincenal donde se informa el rendimiento del trabajo y la situación de los riesgos actualizados con su respectivo plan de contingencia y soluciones alternativas.

DEFINICIONES DE IMPACTO DE RIESGOS DEL PROYECTO

Nivel		Descripción	Efecto
5	ALTO	<i>Crítico o catastrófico</i>	Efectos no reparables o muy complejos
4		<i>Serio o mayor</i>	Efectos extensivos
3	MEDIO	<i>Moderado</i>	Efectos considerables
2	BAJO	<i>Menor</i>	Efectos mínimos
1		<i>Despreciable</i>	Efectos exiguos

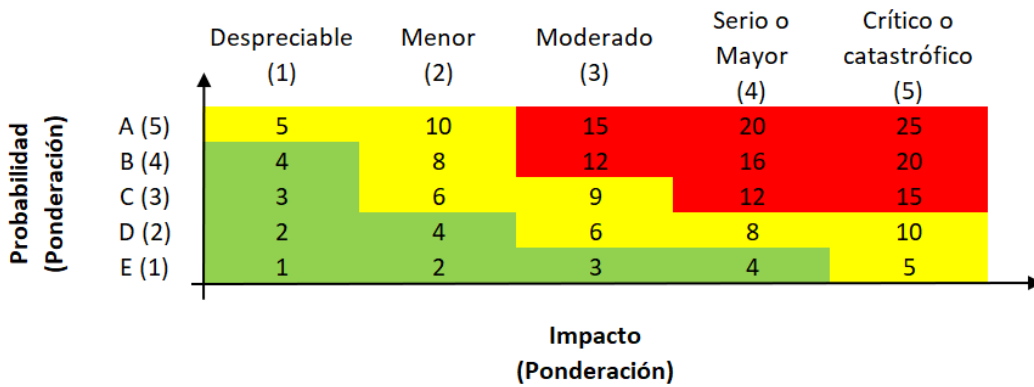
DEFINICIONES DE PROBABILIDAD DE RIESGOS DEL PROYECTO

- A- Casi certeza – Muy frecuente
- B- Probable – Periódico
- C- Posible – Ocasional
- D- Improbable – Muy poco frecuente



E- Raro – Impredecible

MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO



De acuerdo con los límites de tolerancia de la organización y como consecuencia de los rangos obtenidos de la matriz de probabilidad e impacto, se categorizan los riesgos de la siguiente manera:

Nivel	Rango	
ALTO	12	25
MEDIO	5	10
BAJO	1	4

TOLERANCIA DE RIESGO

Area Afectada	Límites de Tolerancia
Tiempo	Aumento del tiempo del 10% al 20%
Costo	Aumento del costo de hasta 15%
Calidad	Entre 1% y 5% de fallas en calidad
Alcance	Entre 15% y 20% de incumplimiento en el alcance

TRATAMIENTOS DEL RIESGO

Acción	Descripción
Transferencia	Trasladar todo o parte del riesgo a otro ente (generalmente mediante subcontrataciones o pago de seguros).
Mitigación	Desarrollo de opciones y acciones que, al ser implementadas, mejorarán las oportunidades y reducirán el impacto negativo o la probabilidad de ocurrencia del riesgo.
Aceptación	El reconocimiento de la existencia de un riesgo se da, pero no se puede evitar, por lo que se acepta su ocurrencia. La




	aceptación debe incluir el desarrollo de un plan de contingencia para su manejo.
Evitar	Cambiar el plan del proyecto para eliminar el riesgo eliminando la causa.


PLANTILLAS

Matriz de Categorización de Riesgos
Diccionario de Riesgos
Matriz de Riesgo vs. Etapas del Proyecto
Matriz Riesgo vs. Línea Base
Matriz de Valoración de Riesgos
Matriz de Control de Riesgos
Matriz de Probabilidad
Matriz de Impacto
Matriz de evaluación cualitativa de Riesgos

CNVS		MATRIZ DE CATEGORÍAS DE RIESGOS		
N.º Riesgo	Primer Nivel	Segundo Nivel Grupo	Tercer Nivel Fuente	Cuarto Nivel Riesgo
1	EXTERNO		<i>Proveedores</i>	
2			<i>Normativa</i>	
3			<i>Mercado</i>	
4			<i>Cliente</i>	
5			<i>Ambiental</i>	
6				
11	INTERNO	<i>Técnicos</i>	<i>Requerimientos</i>	
12			<i>Tecnología</i>	
13			<i>Complejidad</i>	
14		<i>Organización</i>	<i>Dependencias</i>	
15			<i>Recursos y priorización</i>	
16			<i>Financiación</i>	
17		<i>Gestión</i>	<i>Estimación</i>	



 DICCIONARIO DE RIESGOS		
N.º	Riesgo	Definición
1		
2		
3		
4		
5		

 MATRIZ RIESGOS VRS ETAPAS DEL PROYECTO							
N.º Riesgo	Riesgo	ETAPAS DEL PROYECTO					
		Etapa 1		Etapa 2		Etapa 3	
		Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto
1							
2							
3							
4							
5							

 MATRIZ RIESGOS VRS LINEA BASE DEL PROYECTO					
N.º Riesgo	Riesgo	LÍNEA BASE			
		Costo	Tiempo	Calidad	Alcance
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					



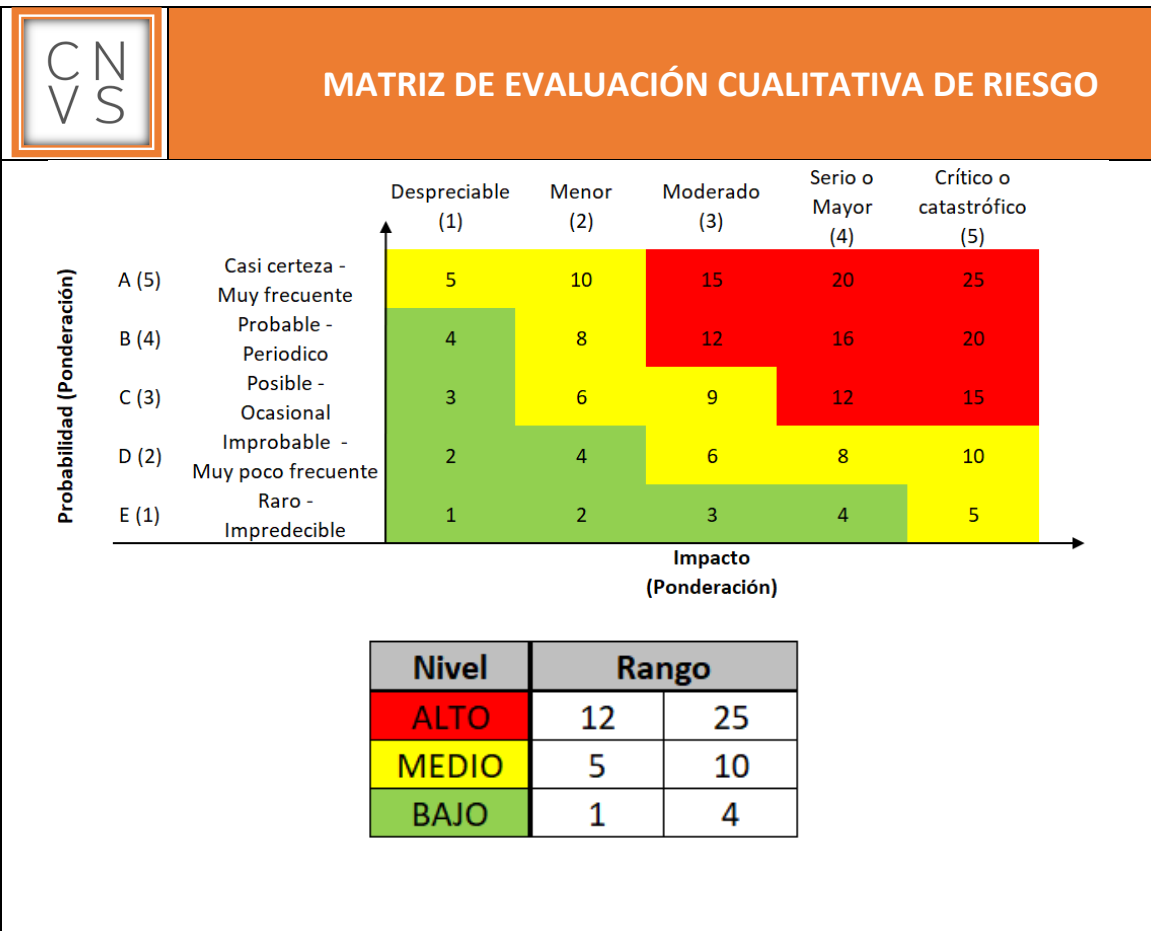
MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE RIESGOS				PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS				
Riesgo	Probabilidad	Impacto	Resultado	Acciones/Medidas			Recursos involucrados	
				Acciones con el Riesgo	Medida sugerida	Frecuencia	Responsable	Requerimientos (recursos)

MATRIZ DE CONTROL				
Riesgo	Acciones de mitigación	Efectividad	Costo/Beneficio	Factibilidad




MTRIZ DE PROBABILIDAD				
MEDIDAS CUALITATIVAS DE PROBABILIDAD				
Nivel	Descriptor	Periodicidad	Descripción	
A	Alto	Casi certeza, Muy frecuente.	> Mensual < 6 meses	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.
B		Probable, Periódico	> Semestral < 1 año	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.
C	Medio	Possible, Ocasional.	> Anual < 5 años	Podría ocurrir en algún momento.
D	Bajo	Improbable, Muy poco.	> 5 años < 10 años	Pudo ocurrir en algún momento.
E		Raro, Impredecible.	> 10 años	Puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.

MTRIZ DE IMPACTO							
MEDIDAS CUALITATIVAS DE CONSECUENCIA O IMPACTO							
Nivel	Descripción	Efecto	VARIABLES				
			Costo	Tiempo	Alcance	Calidad	
5	ALTO	Crítico o catastrófico	Efectos no reparables o muy complejos	Incremento > 20%	Desviación del proyecto > 20%	Producto final 70% inservible	Producto final 70% inservible
4		Serio o mayor	Efectos extensivos	Incremento entre 11% - 20%	Desviación del proyecto 11% y 20%	Reducción del alcance entre 70% y 50%	Reducción de la calidad entre 70% y 50%
3	MEDIO	Moderado	Efectos considerables	Incremento entre el 5% - < 11%	Desviación del proyecto entre el 5% y < 11%	Reducción del alcance entre 50% y 25%	Reducción de la calidad entre 50% y 25%
2	BAJO	Menor	Efectos mínimos	Incremento <5%	Variación del cronograma <5%	Reducción del alcance entre 25% y 5%	Reducción de la calidad entre 25% y 5%
1		Despreciable	Efectos exiguos	Incremento insignificante	Insignificante variación	Reducción del alcance < 5%	Reducción de la calidad < 5%





 PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD CNVS_SL 213				
NOMBRE DEL PROYECTO				
REINGENIERÍA DE PROCESOS DEL SECTOR DE TESTING / CNVS_SL				
Política de calidad del proyecto				
La compañía se encuentra constantemente en la búsqueda de mejorar la calidad de los distintos productos desarrollados y, es por esto, que el presente proyecto estará destinado a optimizar los procesos del área de testing (QA de aquí en adelante) como manera de apalancar mejoras significativas en la calidad del producto, fomentando la detección temprana de defectos y un enfoque preventivo con la calidad como pilar fundamental y valor agregado				
Línea base de calidad del proyecto				
Factor de calidad	Objetivo de calidad	Métricas a utilizar	Frecuencia y momento de medición	Frecuencia y momento de reporte
[Proyecto] Cumplimiento de Línea Base de Tiempos	Cumplimiento de la duración estimada (12 meses) con un desvío máximo de 3 meses.	Verificación del cronograma vs avance y detección y análisis de desvíos.	Semanal. Miércoles por la mañana, previo a reunión de equipo Core.	Al finalizar cada iteración (Cada 3 semanas) en reunión de <i>Revisión de Sprint</i> .
[Proyecto] Cumplimiento de Línea Base de Costos	Cumplimiento del presupuesto total estimado con un desvío máximo del 10%.	Verificación de valor ganado vs valor gastado. Detección y análisis de desvíos.	Cada 3 semanas (Al finalizar el sprint).	Al finalizar cada iteración (Cada 3 semanas) en reunión de <i>Revisión de Sprint</i> .
[Proyecto] Cumplimiento de Línea Base de Alcance	El proyecto deberá ceñirse al alcance delimitado sin incluir procesos de otras áreas.	Verificación de avance contra EDT y actividades del cronograma.	Seguimiento diario de actividades vs cronograma con el equipo.	Semanalment e en reunión de equipo Core.
[Producto] Procesos documentados y compartidos	La documentación y procesos generados por	Verificación de disponibilidad y acceso a los documentos.	Al completar la aprobación de cada	Al completar la aprobación de cada entregable se



	el proyecto deben ser compartidos y conocidos por toda la organización.		entregable. Control mensual de disponibilidad y acceso	informa el repositorio donde acceder a cada uno.
[Producto] Trazabilidad y coherencia de documentación	Los procesos deben alinearse a los procesos organizacionales ya establecidos.	Verificación de trazabilidad y coordinación de documentación de procesos y organización	Diariamente en el proceso de producción de cada entregable	Al completar la aprobación de cada entregable se informa los documentos referenciados y relacionados

Plan de mejora de procesos

Se realizarán workshops con los líderes de QA para tomar conocimiento de las formas de trabajo actual, entender las necesidades de los equipos y aquellas prácticas que aportan valor. Analizar los flujos de trabajo en uso (informales y no documentados) y detectar el valor aportado por cada uno o las posibilidades de optimización de aquellos que no generan valor (actividades repetitivas automatizables, reportes manuales, gestión de artefactos por fuera de la herramienta de tracking del proyecto, etc.)

Matriz de actividades de calidad

Paquetes de trabajo principales

Paquete de trabajo	Actividades de Revisión y Control	Criterio de Aceptación	Estándar o norma de calidad aplicable
1.1 <i>Análisis de negocio</i>	Aprobación del Sponsor	Contenido mínimo necesario: - Justificación del proyecto. - Descripción de alto nivel del proyecto y los beneficios esperados	Metodología y modelos de gestión de proyectos de la organización
1.2 <i>Acta de constitución</i>	Aceptación del equipo de proyecto y aprobación del Sponsor.	Contenido mínimo necesario: - Detalle de plazos y costos preliminares. - Asignación del director de proyecto.	Metodología y modelos de gestión de proyectos de la organización



		Presentación del acta en la reunión de kick-off.	
2.1 <i>Plan de dirección de Proyecto</i>	Aprobación del director de proyecto y Sponsor. Aprobación de Gerencia de la organización.		Metodología y modelos de gestión de proyectos de la organización
2.2 <i>Línea base de proyecto</i>	Revisión y aprobación del Sponsor. Revisión de Línea Base de alcance con equipo de proyecto. Revisión de Cronograma con Líderes de equipo.	Contenidos mínimos: - Línea base de alcance: Enunciado de alcance, EDT, Diccionario de EDT - Línea base de costos: Presupuesto, reservas. - Línea base de tiempo: Cronograma de actividades, dependencias y calendario de recursos	Metodología y modelos de gestión de proyectos de la organización
2.4 <i>Plan de implementación</i>	Revisión con líderes de equipo. Aprobación del Director General.	Contenido mínimo: - Hitos de implementación, duración y fechas estimadas. - Secuencia de implementación en equipos - Informes de avance, estado y pronósticos.	
3.1 <i>Relevamiento de</i>	Revisión y validación de	Resultados del relevamiento de	TMMi (Testing Maturity Model)



<i>procesos</i>	hallazgos con los Líderes de Testing	todos los equipos de trabajo del área.	Integrated) Reference Model
3.2 <i>Relevamiento de objetivos de calidad</i>	Revisión y validación de hallazgos con los Scrum Masters y Líder de Producto.	Resultados del relevamiento de todos los líderes de equipos de trabajo del área.	TMMi (Testing Maturity Model Integrated) Reference Model
4.1 <i>Documentación de procesos</i>	Revisión y validación con Líderes de QA. Aprobación de Test Manager.		ISO/IEC/IEEE 29119-2:2021 Software and systems engineering — Software testing — Part 2: Test processes
4.1.1 <i>Proceso de Gestión de Defectos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Validación de flujos de estados y caminos alternativos. - Validación de campos mandatorios. - Validación de criterios de aceptación de defectos. 	Contenido mínimo necesario: <ul style="list-style-type: none"> - Contenidos mandatorios de defectos - Alineación de criterios de severidad y priorización - Flujo general de defectos Descripción de las métricas que se podrán obtener a partir de los datos generados	TMMi (Testing Maturity Model Integrated) Reference Model
4.1.2 <i>Proceso de Gestión de Tareas y Monitoreo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Validación de registro de tareas en la herramienta. - Validación de pautas de seguimiento y control de horas. - Validación de templates de reportes y dashboards de equipo. 	Contenido mínimo necesario: <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de tareas - Gestión de horas - Generación de reportes de status - Mantenimiento de dashboards de equipo 	TMMi (Testing Maturity Model Integrated) Reference Model



4.2 <i>Documentación de procedimientos</i>	Revisión y validación con Líderes de QA. Aprobación de Test Manager		
4.2.1 <i>Procedimiento de Diseño de Pruebas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Validación de buenas prácticas de diseño de pruebas. - Validación de técnicas de cobertura de pruebas. - Validación de checklists de <i>peer-review</i> 	Contenido mínimo necesario: - Buenas prácticas de análisis y cobertura de escenarios de prueba - Documentación y organización de casos de prueba	ISO/IEC/IEEE 29119-4:2021 Software and systems engineering — Software testing — Part 4: Test techniques
4.2.2 <i>Procedimiento de Ejecución de Pruebas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Validación de técnicas de ejecución de pruebas. - Validación de instrucciones de registro de pruebas y evidencia. 	Contenido mínimo necesario: - Criterio de Aceptación y definición de completitud de los entregables de software	ISO/IEC/IEEE 29119-4:2021 Software and systems engineering — Software testing — Part 4: Test techniques ISO/IEC/IEEE 29119-3:2021 - Part 3: Test documentation
6.2 <i>Activos de organización</i>	Aprobación del Sponsor de proyecto Validación de equipo de proyecto	Contenido mínimo: - Lecciones aprendidas del proyecto - Recomendaciones y mejoras a futuro	Metodología y modelos de gestión de proyectos de la organización

Roles para la gestión de la calidad

Roles que serán necesarios en el equipo de proyecto para desarrollar los entregables y actividades de gestión de la calidad.

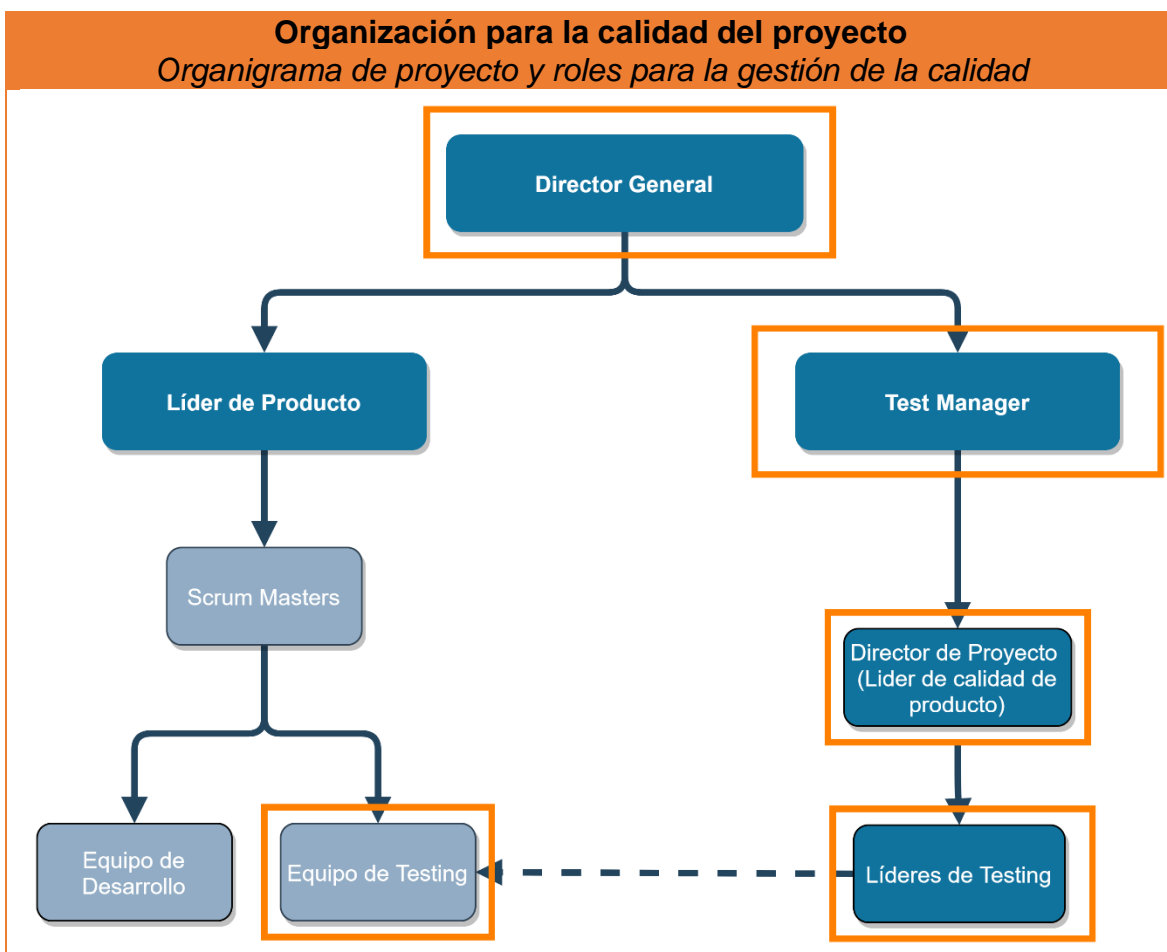
Director general	Objetivos del rol: Mejorar imagen y calidad general del producto frente a los usuarios finales.
	Funciones del rol: Revisión de aprobación del plan de



	<p>implementación. Se lo mantendrá informado de los avances y aportes realizados por el proyecto. Revisar y apoyar la implementación de las prácticas y procesos definidos.</p> <p>Niveles de autoridad: Administrar la cartera de productos de la organización.</p> <p>Reporta a: CEO de la organización</p> <p>Supervisa a: Líder de Producto y Test Manager</p>
Líder de Producto	<p>Objetivo del rol: Mejorar la calidad del producto final. Reducir la tasa de defectos.</p> <p>Funciones del rol: Responsable del desarrollo de todas las funcionalidades de producto. Revisar y apoyar la implementación de las prácticas y procesos definidos.</p> <p>Niveles de autoridad: Control sobre todos los equipos de desarrollo de producto incluyendo los servicios de los equipos de testing.</p> <p>Reporta a: Director General</p> <p>Supervisa a: Equipos Scrum de producto.</p>
Director de Proyecto/Product Test Lead	<p>Objetivos del rol: Generar aportes de valor e información cuantificable y representativa que apalanquen la mejora de la calidad del producto final.</p> <p>Funciones del rol: Generar consenso y comunicar los nuevos procesos del área al resto de la organización. Asegurar las instancias de validación y aprobación de todos los entregables. Responsable de la gestión integral de la calidad del proyecto</p> <p>Niveles de autoridad: Alinear, controlar y monitorear los recursos del proyecto.</p> <p>Reporta a: Test Manager</p> <p>Supervisa a: Líderes de Testing</p>
Test Manager	<p>Objetivos del rol: Conducir la visión general del área de testing. Garantizar la alineación del proyecto y sus entregables con los objetivos estratégicos del área.</p> <p>Funciones del rol: Revisar y aprobar los entregables. Asignar recursos.</p> <p>Niveles de autoridad: Gestiona el área de testing de toda la organización</p> <p>Reporta a: Director General</p> <p>Supervisa a: Líder de calidad de producto (Director de este proyecto)</p>
Líderes de Testing	<p>Objetivos del rol: Organización interna de equipos. Mejorar cobertura de pruebas y detección de defectos.</p> <p>Funciones del rol: Revisión y validación de los procesos y procedimientos. Coordinar la implementación en sus</p>



	equipos.
	Niveles de autoridad: Control y seguimiento de equipo de testing.
	Reporta a: Líder de Calidad de Producto/Director de Proyecto
	Supervisa a: Equipo de testing
Equipo de Testing	Objetivos del rol: Mejorar la calidad de los entregables. Evitar demoras en el proceso de desarrollo.
	Funciones del rol: Diseño y ejecución de pruebas. Detección de defectos. Implementación de nuevos procesos y procedimientos.
	Niveles de autoridad: -
	Reporta a: Líderes de Testing
	Supervisa a: -





Documentos normativos para la calidad	
<i>Documentos normativos que regirán los procesos y actividades de gestión de la calidad</i>	
Procedimientos	Gestión de documentación de elaboración propia
	Gestión de la configuración para la totalidad de los documentos
	Gestión de las comunicaciones internas
Plantillas	De documentos de la organización.
	Presentaciones
Formatos	Reporte de status
	Reporte de Hitos de Proyecto
	Gráficos
Checklists	Assesment de equipos – Aspectos de calidad a relevar.
Otros documentos	Política de calidad de la organización.
Procesos de gestión de la calidad	
Enfoque de aseguramiento de la calidad	Monitoreo de avance diario y performance. Se tendrá por objetivo detectar desvíos a tiempo y cualquier oportunidad de mejora.
Enfoque de control de la calidad	Revisión y validación de los entregables antes de su aprobación. Ante errores o desvíos de proyecto se realizará análisis de causa raíz con alguna de las siguientes técnicas: Análisis de Pareto, 5 por qué, Lluvia de ideas. Luego, se procederá a definir el plan de acción correspondiente y realizar las adecuaciones necesarias.
Enfoque de mejora de procesos	Para los procesos abordados se realizará un assesment para identificar áreas de mejora y buenas prácticas a implementar. Se definirán acciones correctivas o de mejora, se estandarizarán los procesos de calidad, verificando luego su implementación.



LÍNEA BASE DE ALCANCE [CNVS_SL-221]

Control de Cambios

Versión	Estado	Fecha	Autor	Tipo de cambio
0.00	Borrador	19/08/2021	Carolina Bellotti	Nuevo documento
1.00	Completo	22/09/2021	Carolina Bellotti	Para revisión y aprobación

Control de Aprobaciones

Acción	Versión	Fecha	Responsable
Revisión	1.00	22/09/2021	Silvia Hidalgo – QA Manager
Aprobación	1.00	22/09/2021	Silvia Hidalgo – QA Manager



Descripción del producto y alcance

El objetivo del proyecto es proponer e implementar mejoras significativas en los distintos procesos llevados a cabo en el área de testing que ofrezcan un marco de trabajo adecuado para incrementar la detección de defectos en etapas tempranas, optimizar el desempeño de los equipos de testing y apalancar mejoras en la calidad del producto final.

El presente proyecto se enfocará en identificar los puntos de mejora en los procesos de todos y cada uno de los equipos de testing de la organización, detectar prácticas relevantes que ameriten ser incorporadas a los procesos formales del área y ser aplicadas en todos los equipos. El principal objetivo del proyecto radica en la organización, alineamiento y optimización de la forma de trabajo de los equipos de testing, buscando incrementar la detección temprana de defectos y reducir el filtrado de defectos en etapas posteriores.

Para lograr lo antes mencionado, el alcance de los procesos a revisar y redefinir o crear en el presente proyecto incluye:

- Revisión de los procesos (formales e informales) de todos los equipos del área
- Puesta en común de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los equipos
- Definición de proceso de gestión de defectos.
- Definición de procedimientos de diseño de casos de prueba. Desde la recepción de los requerimientos documentados y aprobados hasta la generación y documentación de los casos.
- Definición de procedimientos de ejecución de pruebas y documentación. Desde la recepción en ambientes de prueba de los desarrollos a testear hasta la aprobación y entrega por parte del equipo de testing.
- Llevar adelante el proceso de presentación y aprobación de los procesos y procedimientos definidos
- Compartir con toda la organización general y los equipos de testing en particular los procesos y procedimientos definidos
- Implementación de los procesos y procedimientos en los equipos de testing
- Seguimiento y soporte de implementación



Entregables principales y Criterios de aceptación

ID	Entregable	Criterio de aceptación
E1	Caso de Negocio	<p><i>Contenido mínimo necesario:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Identificación del problema</i> - <i>Proyecto propuesto</i> - <i>Análisis de Costo/Beneficio</i> - <i>Dimensionamiento y aspecto organizacionales</i>
E2	Acta de constitución	<p><i>Contenido mínimo necesario:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Justificación del proyecto.</i> - <i>Detalle de plazos y costos preliminares.</i> - <i>Asignación del director de proyecto.</i> <p><i>Presentación del acta en la reunión de kick-off.</i></p>
E3	Plan de proyecto	<p><i>Contenido mínimo necesario:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Cronograma de actividades.</i> - <i>Identificación de hitos del proyecto y asignación de responsables.</i> - <i>Definición de circuito de gestión de cambios.</i>
E4	Documentación de aseesment inicial	<p><i>Análisis detallado de procesos y procedimientos actuales (formales e informales)</i></p> <p><i>Identificación y Priorización de Mejoras</i></p> <p><i>Presentación y validación de resultados con los líderes de testing.</i></p>
E5	Matriz de marco lógico	<p><i>Resumen narrativo que sintetiza las actividades del proyecto, los productos que se entregarán, y los resultados de corto, mediano y largo plazo que se esperan lograr.</i></p>
E6	Cronograma de proyecto	<p><i>Cronograma de actividades con duraciones, recursos, dependencias, camino crítico y holguras</i></p>



E7	Presupuesto de proyecto	<i>Costo de paquetes de trabajo y desglose por actividad</i>
E8	Proceso de gestión de defectos	<p>Contenido mínimo necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contenidos mandatorios de defectos - Alineación de criterios de severidad y priorización - Flujo general de defectos <p>Descripción de las métricas que se podrán obtener a partir de los datos generados</p>
E9	Procedimiento de diseño de pruebas	<p><i>Contenido mínimo necesario:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Buenas prácticas de análisis y cobertura de escenarios de prueba</i> - <i>Documentación y organización de casos de prueba</i>
E10	Procedimiento de ejecución de pruebas	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Criterio de Aceptación y definición de completitud de los entregables de software</i> - <i>Registro de evidencias</i>
E11	Proceso de gestión de tareas y monitoreo de equipo	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Gestión y seguimiento de tareas</i> - <i>Control de avance y backlog</i> - <i>Detección temprana de tareas comprometidas</i>
E12	Plan de implementación y monitoreo	<i>Informes de avance, estado y pronósticos</i>
E13	Acta de cierre de proyecto	<p><i>Contenido mínimo necesario:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Resumen del Proyecto</i> - <i>Entregables reales vs planificados.</i> - <i>Costos del proyecto</i> - <i>Cronograma</i> - <i>Lecciones aprendidas</i>



Exclusiones del Proyecto

El alcance de este proyecto no incluye:

- Revisión y/o redefinición de procesos de resolución de defectos.
- Procesos de áreas por fuera de testing: Desarrollo, gestión, configuración.
- Incrementos en la velocidad de resolución de defectos.
- Reducción de defectos en versiones productivas.
- Resolución temprana de defectos detectados.

Restricciones

[Re003] **Procesos generales de la organización.** Los nuevos procesos por documentar deben alinearse y no contradecir los procesos generales de la organización para evitar inconsistencias y pérdida de trazabilidad documental.

[Re004] **Herramientas de gestión.** Todos los procesos y procedimientos por definir deben ser factibles de ser realizados con la herramienta de gestión actualmente en uso por la compañía (Microsoft Azure) y con las configuraciones, “*work ítems*” y servicios ya predefinidos. Esto puede limitar la flexibilidad de ciertos procesos, pero el proyecto está orientado a optimizar el uso de dicha herramienta.

Supuestos

[S003] **Customización de *work ítems* predefinidos en la herramienta.** Si bien se ha establecido que todo proceso o procedimiento estará orientado al uso de la herramienta elegida por la compañía, se espera contar con la flexibilidad suficiente para la customización de campos en los *work ítems* para optimizar el uso de esta y adecuarla así a los procesos y procedimientos a implementar. No poder customizar estos aspectos, puede limitar considerablemente la obtención de las métricas que se espera poder generar.

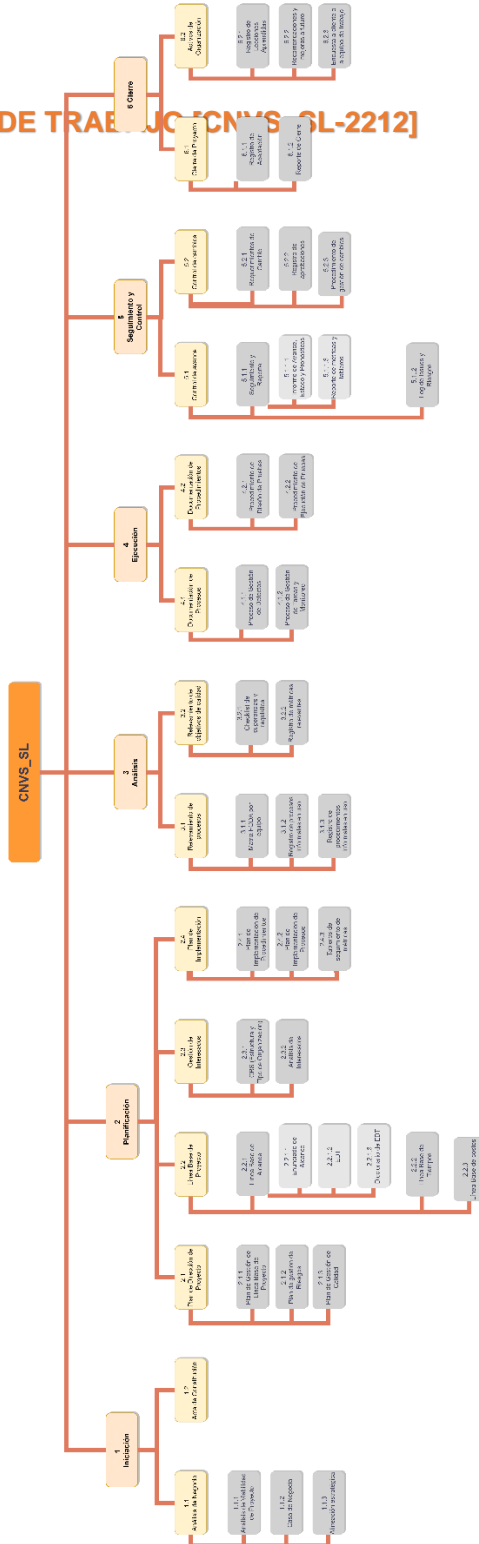


[S004] **No se requerirá intervención de otras áreas o disciplinas para revisión o intervención conjunta.** En caso de que se requiera intervención de otros equipos puede dificultar la asignación de dichos recursos, dado que exceden la responsabilidad del sector de testing. Adicionalmente, puede comprometer los tiempos de entrega planificados.



ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TAREAS [CNVS_SL-2212]

Estructura de desglose de trabajo (EDT)





Código EDT	1.2	
Nombre del elemento	EDT (5 ENTREGABLES) [CNVS_SL-2213] Acta de constitución de proyecto	
Descripción	<p>Es un documento claro y concreto que autoriza formalmente el proyecto y documenta los requerimientos iniciales del producto.</p> <p>Incluye mínimamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descripción de alto nivel del proyecto y sus límites - Propósito o justificación del proyecto - Entregables principales, inclusiones y exclusiones - Objetivos medibles del proyecto y criterios de éxito - Supuestos y Restricciones - Riesgos - Ciclo de vida, cronograma de hitos y dependencias - Resumen del presupuesto del proyecto - Interesados preliminares - Organización funcional del proyecto - Director del proyecto designado - Sponsor/ comité autorizador 	
Responsable	Director de Proyecto	
Colaboradores	- Gerente del área de QA	
Criterio de verificación y validación	- Revisión y aprobación del documento por el Director del Solution Center del CBO - Difusión y comunicación a todos los involucrados del proyecto	
Estimaciones	Fecha entrega	Enero 2022
	Costo (Horas)	10
	Costo (USD)	200
Observaciones adicionales	Deberá ser actualizado por el sponsor y comunicado al resto del equipo de proyecto con la debida justificación y control de cambios, en caso de ser necesario	



Codigo EDT	2.4.2	
Nombre del elemento	Plan de implementación de procesos	
Descripción	Comprende el conjunto de actividades y requisitos necesarios para poner en práctica el uso de los procesos definidos para el área Incluye mínimamente: <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos - Actividades - Resultados esperados - Cronograma - Responsables - Requisitos técnicos - Requisitos administrativos - Referencia a documentos de procesos a implementar (versiones aprobadas) 	
Responsable	Director de Proyecto	
Colaboradores	Líderes de testing en equipos	
Criterio de verificación y validación	- Revisión y aprobación del documento por el Gerente de Calidad (QA Manager) - Difusión y convocatoria a todos los involucrados del proyecto	
Estimaciones	Fecha entrega	Junio 2022
	Costo (Horas)	16
	Costo (USD)	320
Observaciones adicionales	El plan de implementación será compartido con todos los involucrados con un mes de anticipación para coordinar las actividades	



Codigo EDT	4.1.1		
Nombre del elemento	Proceso de gestión de defectos		
Descripción	Es un documento claro y concreto que detalla la gestion de los defectos, su flujo de estados, contenidos minimos. Incluye mínimamente: <ul style="list-style-type: none"> - Definición de defectos - Campos mandatorios - Definicion de niveles de severidad - Definicion de niveles de prioridad - Flujo de estados - Flujos alternativos 		
Responsable	- Director de Proyecto - QA Manager		
Colaboradores	- Lideres de QA		
Criterio de verificación y validación	- Revisión y aprobación del documento por el Líder de Producto - Difusión y comunicación a todos los involucrados del área		
Estimaciones		Fecha entrega	Mayo 2022
		Costo (Horas)	40
		Costo (USD)	800
Observaciones adicionales			



Codigo EDT	4.2.1	
Nombre del elemento	Procedimiento de diseño de pruebas	
Descripción	Es un documento que contiene el conjunto de actividades y buenas prácticas para el diseño de los casos de prueba Incluye mínimamente: <ul style="list-style-type: none"> - Buenas prácticas de análisis de especificaciones - Buenas prácticas de definición de escenarios - Contenidos mínimos de un caso de prueba - Flujo de estados - Actividades de revisión de pares 	
Responsable	- Director de proyecto - Manager de QA	
Colaboradores	- Líderes QA	
Criterio de verificación y validación	- Revisión y aprobación del documento por el Mánager de QA - Difusión y comunicación a todos los involucrados del proyecto	
Estimaciones	Fecha entrega	Mayo 2022
	Costo (Horas)	40
	Costo (USD)	1200
Observaciones adicionales		



Codigo EDT	6.2.2	
Nombre del elemento	Recomendaciones y mejoras a futuro	
Descripción	Es un documento claro y concreto que registra las lecciones aprendidas y conocimientos adquiridos durante el proyecto Incluye mínimamente: <ul style="list-style-type: none"> - Relaciones causa-efecto - Evidencias - Antecedentes y contexto - Descripción de las lecciones aprendidas y recomendaciones - Referencias a documentación adicional del proyecto 	
Responsable	Director de Proyecto	
Colaboradores	Gerente del área de QA	
Criterio de verificación y validación	Revisión y aprobación del documento por el Manager de QA Difusión y comunicación a todos los involucrados del proyecto	
Estimaciones	Fecha entrega	Enero 2023
	Costo (Horas)	20
	Costo (USD)	400
Observaciones adicionales	El objetivo de este documento es no solo registrar las lecciones aprendidas, sino sentar precedente y aportar un <i>template</i> para cualquier otro proyecto para registrar sus lecciones aprendidas	



LÍNEA BASE DE TIEMPO (CNVS_SL-222)

Control de Cambios

Versión	Estado	Fecha	Autor	Tipo de cambio
0.00	Borrador	19/01/2022	Carolina Bellotti	Nuevo documento
1.00	Completo	22/01/2022	Carolina Bellotti	Para revisión y aprobación
1.01	Completo	06/07/2022	Carolina Bellotti	Cambios en línea base

Control de Aprobaciones

Acción	Versión	Fecha	Responsable
Revisión	1.00	22/01/2022	Silvia Hidalgo – QA Manager
Aprobación	1.00	22/01/2022	Silvia Hidalgo – QA Manager
Aprobación	1.01	07/07/2022	Silvia Hidalgo – QA Manager



Cronograma de actividades de Proyecto

#	Tarea	Duración	Inicio	Fin	Predecesoras
0	Proyecto CNVS_SL	146 d	11/30/2021	6/21/2022	
1	1 Iniciación	23.25 d	11/30/2021	12/31/2021	
2	1.1 Análisis de Negocio	17 d	11/30/2021	12/22/2021	
3	1.1.1 Análisis de Viabilidad de Proyecto	12 d	11/30/2021	12/15/2021	
4	Evaluación de presupuesto	5 d	11/30/2021	12/6/2021	
5	Investigación de mercado	2 d	12/7/2021	12/8/2021	4
6	Análisis de viabilidad financiera	2 d	12/9/2021	12/10/2021	5
7	Plan preliminar de proyecto	3 d	12/13/2021	12/15/2021	6
8	1.1.2 Caso de Negocio	5 d	12/16/2021	12/22/2021	3
9	Elaboración de Caso de Negocio	3 d	12/16/2021	12/20/2021	3
10	Revisión y aprobación de Caso de Negocio	2 d	12/20/2021	12/22/2021	9
11	1.1.3 Alineación estratégica	4 d	12/16/2021	12/21/2021	
12	Recopilación de información	3 d	12/16/2021	12/20/2021	3
13	Elaboración de documento de alineación	1 día	12/21/2021	12/21/2021	12
14	1.2 Acta de Constitución	6.25 d	12/22/2021	12/31/2021	
15	Elaboración del acta	5 d	12/22/2021	12/29/2021	8
16	Revisión y Aprobación	1 día	12/30/2021	12/30/2021	15
17	Presentación al equipo	2 hrs	12/31/2021	12/31/2021	16
18	2 Planificación	41.75 d	12/30/2021	2/25/2022	
19	2.1 Plan de Dirección de Proyecto	6.25 d	12/30/2021	1/7/2022	
20	2.1.1 Plan de Gestión de Línea Base de Proyecto	3 d	1/4/2022	1/7/2022	
21	Documentar Plan de Gestión de Alcance	3 d	1/4/2022	1/7/2022	17
22	Documentar Plan de Gestión de Tiempo	3 d	1/4/2022	1/7/2022	17
23	Documentar Plan de Gestión de Costos	3 d	1/4/2022	1/7/2022	17
24	2.1.2 Plan de gestión de Riesgos	2 d	12/30/2021	12/31/2021	
25	Documentar plan de gestión de riesgos	2 d	12/30/2021	12/31/2021	15
26	2.1.3 Plan de Gestión de Calidad	1 día	12/30/2021	12/30/2021	
27	Documentar Plan de Gestión de Calidad	1 día	12/30/2021	12/30/2021	15
28	2.2 Línea Base de Proyecto	21 d	1/7/2022	2/7/2022	
29	2.2.1 Línea Base de Alcance	10 d	1/7/2022	1/21/2022	
30	2.2.1.1 Enunciado de Alcance	6 d	1/7/2022	1/17/2022	
31	Definición de alcance de Proyecto y Producto	3 d	1/7/2022	1/12/2022	21
32	Validación de Alcance	1 día	1/12/2022	1/13/2022	31
33	Elaboración de Enunciado de alcance	2 d	1/12/2022	1/14/2022	31
34	Revisión y aprobación	1 día	1/14/2022	1/17/2022	33



35	2.2.1.2 EDT	3 d	1/14/2022	1/19/2022	
36	Elaboración de EDT	3 d	1/14/2022	1/19/2022	33
37	2.2.1.3 Diccionario de EDT	2 d	1/19/2022	1/21/2022	
38	Elaboración de Diccionario de EDT	2 d	1/19/2022	1/21/2022	36
39	2.2.2 Línea Base de Tiempos	10 d	1/19/2022	2/2/2022	
40	Desglose de actividades	6 d	1/19/2022	1/27/2022	36
41	Estimación de tareas	4 d	1/27/2022	2/2/2022	40
42	2.2.3 Línea Base de costos	7 d	1/27/2022	2/7/2022	
43	Estimación de costo por actividad	4 d	1/27/2022	2/2/2022	40
44	Validación de estimaciones	2 d	2/2/2022	2/4/2022	43
45	Estimación de reserva de contingencia	2 d	2/2/2022	2/4/2022	43
46	Presentación de presupuesto	1 día	2/4/2022	2/7/2022	45
47	2.3 Gestión de Interesados	2.5 d	2/7/2022	2/9/2022	
48	2.3.1 OBS (Estructura y Tipo de Organización)	0.5 d	2/7/2022	2/7/2022	
49	Elaborar OBS	4 hrs	2/7/2022	2/7/2022	46
50	2.3.2 Análisis de Interesados	2 d	2/7/2022	2/9/2022	
51	Presentar Análisis de Interesados	2 d	2/7/2022	2/9/2022	49
52	2.4 Plan de Implementación	12 d	2/9/2022	2/25/2022	
53	2.4.1 Plan de Implementación de Procedimientos	4.25 d	2/9/2022	2/15/2022	
54	Elaborar cronograma de capacitaciones	2 d	2/9/2022	2/11/2022	47
55	Elaborar cronograma de implementaciones	2 d	2/9/2022	2/11/2022	47
56	Validar cronograma con SMs	2 hrs	2/15/2022	2/15/2022	59
57	2.4.2 Plan de Implementación de Procesos	2.25 d	2/11/2022	2/15/2022	
58	Elaborar cronograma de capacitaciones	2 d	2/11/2022	2/15/2022	54,55
59	Elaborar cronograma de implementaciones	2 d	2/11/2022	2/15/2022	54,55
60	Validar cronograma con SMs	2 hrs	2/15/2022	2/15/2022	59
61	2.4.3 Tableros de seguimiento de métricas	7.75 d	2/16/2022	2/25/2022	
62	Construcción de dashboards de seguimiento de proyecto	3 d	2/16/2022	2/18/2022	57
63	Construcción de dashboards de testing	3 d	2/16/2022	2/18/2022	57
64	Definición de métricas e indicadores	2 d	2/23/2022	2/25/2022	62
65	3. Análisis	17 d	2/28/2022	3/22/2022	
66	3.1 Relevamiento de procesos	12.75 d	2/28/2022	3/16/2022	
67	3.1.1 Matriz FODA por equipo	10.75 d	2/28/2022	3/14/2022	
68	Reuniones de assesment con líderes de QA	10.75 d	2/28/2022	3/14/2022	18
69	Detección de F-O-D-A	2 d	2/28/2022	3/2/2022	18
70	Construcción de Matriz	2 d	2/28/2022	3/2/2022	18
71	3.1.2 Registro de procesos informales en uso	2 d	3/14/2022	3/16/2022	
72	Documentar procesos informales de QA	2 d	3/14/2022	3/16/2022	68



73	3.1.3 Registro de procedimientos informales en uso	2 d	3/14/2022	3/16/2022	
74	Documentar procedimientos informales de QA	2 d	3/14/2022	3/16/2022	68
75	3.2 Relevamiento de objetivos de calidad	2 d	3/16/2022	3/18/2022	
76	3.2.1 Checklist de sugerencias y requisitos	2 d	3/16/2022	3/18/2022	
77	Elaborar Checklist de sugerencias o requisitos del Management de producto	2 d	3/16/2022	3/18/2022	66
78	3.2.2 Registro de métricas relevantes	2 d	3/16/2022	3/18/2022	
79	Relevar sugerencias o requisitos del management de producto	2 d	3/16/2022	3/18/2022	66
80	Revisión y ajustes de Análisis	2 d	3/18/2022	3/22/2022	79
81	Presentación de resultados y hallazgos	2 hrs	3/22/2022	3/22/2022	80
82	4 Ejecución	61.25 d	3/23/2022	6/16/2022	
83	4.1 Documentación de Procesos	24 d	3/23/2022	4/25/2022	
84	4.1.1 Proceso de Gestión de Defectos	15 d	3/23/2022	4/12/2022	
85	Construir flujo principal	3 d	3/23/2022	3/25/2022	65
86	Validar flujo principal	2 d	3/28/2022	3/29/2022	85
87	Construir Flujos alternativos	2 d	3/30/2022	3/31/2022	86
88	Validar Flujos alternativos	2 d	4/1/2022	4/4/2022	87
89	Revisión de campos de defectos	3 d	4/5/2022	4/7/2022	88
90	Revisión y aprobación	1 día	4/8/2022	4/8/2022	89
91	Realizar adecuaciones a herramienta de tracking	2 d	4/11/2022	4/12/2022	90
92	4.1.2 Proceso de Gestión de Tareas y Monitoreo	9 d	4/13/2022	4/25/2022	
93	Construir flujo principal	3 d	4/13/2022	4/15/2022	84
94	Validar flujo principal	2 d	4/18/2022	4/19/2022	93
95	Construir instrucciones de seguimiento y control	2 d	4/20/2022	4/21/2022	94
96	Revisión y aprobación	1 día	4/22/2022	4/22/2022	95
97	Realizar adecuaciones a herramienta de tracking	1 día	4/25/2022	4/25/2022	96
98	4.2 Documentación de Procedimientos	6 d	4/26/2022	5/3/2022	
99	4.2.1 Procedimiento de Diseño de Pruebas	6 d	4/26/2022	5/3/2022	
100	Analizar procedimiento de diseño de pruebas	4 d	4/26/2022	4/29/2022	97
101	Definir procedimiento de diseño de pruebas	2 d	5/2/2022	5/3/2022	100
102	4.2.2 Procedimiento de Ejecución de Pruebas	6 d	4/26/2022	5/3/2022	
103	Analizar procedimiento de ejecución de pruebas	4 d	4/26/2022	4/29/2022	97
104	Definir procedimiento de ejecución de pruebas	2 d	5/2/2022	5/3/2022	103



105	Revisión y aprobación	1 día	5/4/2022	5/4/2022	98
106	Presentación	2 hrs	5/5/2022	5/5/2022	105
107	4.3 Implementación	30 d	5/5/2022	6/16/2022	105
108	Implementación de proceso de Defectos en todos los equipos	7 d	5/5/2022	5/16/2022	106
109	Implementación de procedimiento de Diseño de Pruebas en todos los equipos	10 d	5/19/2022	6/2/2022	108,111
110	Implementación de procedimiento de Ejecución en todos los equipos	10 d	5/19/2022	6/2/2022	108,111
111	Implementación del procedimiento de Monitoreo en todos los equipos	10 d	5/5/2022	5/19/2022	106
112	Impementación de procesos en nuevos equipos	10 d	6/2/2022	6/16/2022	109
113	Impementación de procedimientos en nuevos equipos	10 d	6/2/2022	6/16/2022	110
114	6 Cierre	12 d	6/6/2022	6/21/2022	
115	6.1 Cierre de Proyecto	3 d	6/16/2022	6/21/2022	
116	6.1.1 Registro de Aceptación	2 d	6/16/2022	6/20/2022	113,112
117	6.1.2 Reporte de Cierre	3 d	6/16/2022	6/21/2022	113,112
118	6.2 Activos de Organización	12 d	6/6/2022	6/21/2022	
119	6.2.1 Registro de Lecciones Aprendidas	4 d	6/6/2022	6/9/2022	82FS-10 days
120	6.2.2 Recomendaciones y mejoras a futuro	4 d	6/7/2022	6/13/2022	119SS
121	6.2.3 Encuesta a cliente o a equipo de trabajo	8 d	6/10/2022	6/21/2022	120FS-3 days
122	5. Seguimiento y control	130.13 d	12/6/2021	6/6/2022	
123	5.1 Control de avance	130.13 d	12/6/2021	6/6/2022	
124	5.1.1 Seguimiento y Reporte	130.13 d	12/6/2021	6/6/2022	
125	5.1.1.1 Informe de Avance, Estado y Pronósticos	110.13 d	12/6/2021	5/9/2022	
126	Presentar de estado y avances	1 hr	12/6/2021	12/6/2021	
127	Presentar de estado y avances	1 hr	1/3/2022	1/3/2022	
128	Presentar de estado y avances	1 hr	1/31/2022	1/31/2022	
129	Presentar de estado y avances	1 hr	3/7/2022	3/7/2022	
130	Presentar de estado y avances	1 hr	4/4/2022	4/4/2022	
131	Presentar de estado y avances	1 hr	5/9/2022	5/9/2022	
132	5.1.1.2 Reporte de métricas y tableros	130.13 d	12/6/2021	6/6/2022	
133	Presentar reporte de métricas y tableros de control	1 hr	12/6/2021	12/6/2021	



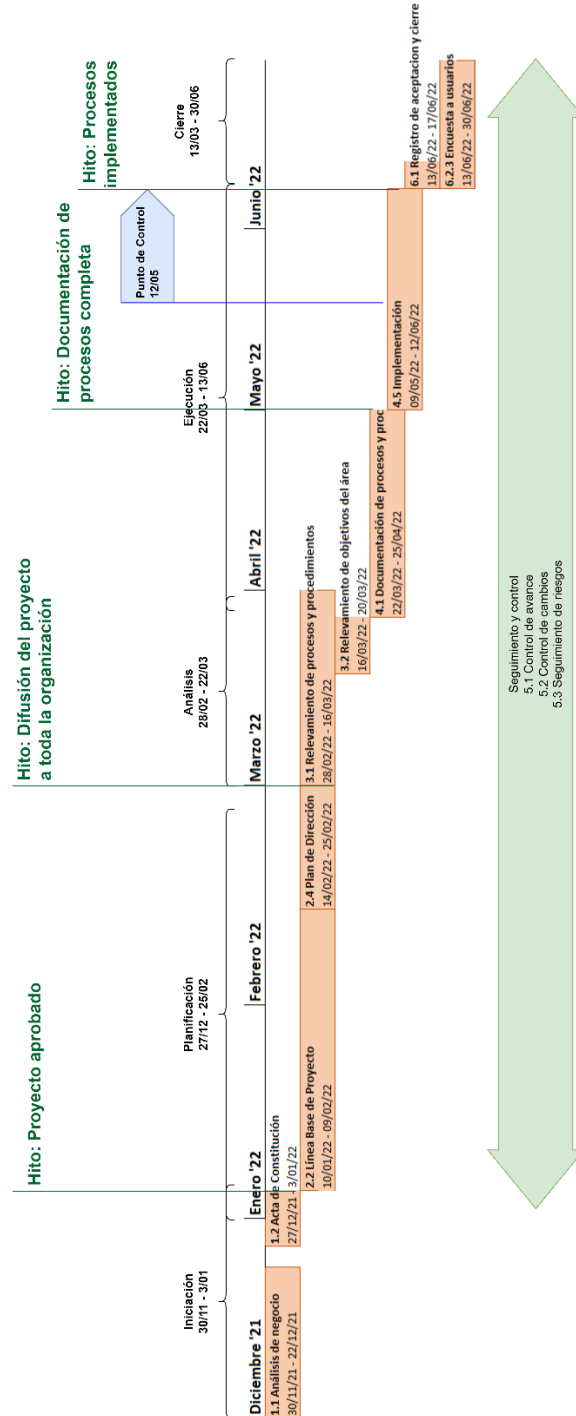
134	Presentar reporte de métricas y tableros de control	1 hr	1/3/2022	1/3/2022	
135	Presentar reporte de métricas y tableros de control	1 hr	1/31/2022	1/31/2022	
136	Presentar reporte de métricas y tableros de control	1 hr	3/7/2022	3/7/2022	
137	Presentar reporte de métricas y tableros de control	1 hr	4/4/2022	4/4/2022	
138	Presentar reporte de métricas y tableros de control	1 hr	5/2/2022	5/2/2022	
139	Presentar reporte de métricas y tableros de control	1 hr	5/30/2022	5/30/2022	
140	Presentar reporte de métricas y tableros de control	1 hr	6/6/2022	6/6/2022	
141	5.1.2 Log de Issues y Riesgos	85.13 d	1/10/2022	5/9/2022	
142	Actualizar seguimiento de riesgos	1 hr	1/10/2022	1/10/2022	
143	Actualizar seguimiento de riesgos	1 hr	2/7/2022	2/7/2022	
144	Actualizar seguimiento de riesgos	1 hr	3/7/2022	3/7/2022	
145	Actualizar seguimiento de riesgos	1 hr	4/11/2022	4/11/2022	
146	Actualizar seguimiento de riesgos	1 hr	5/9/2022	5/9/2022	
147	5.2 Control de cambios	85.63 d	1/3/2022	5/2/2022	
148	5.2.1 Requerimientos de Cambio	85.38 d	1/3/2022	5/2/2022	
149	Realizar revisión de solicitudes de cambio	3 hrs	1/3/2022	1/3/2022	
150	Realizar revisión de solicitudes de cambio	3 hrs	1/31/2022	1/31/2022	
151	Realizar revisión de solicitudes de cambio	3 hrs	3/7/2022	3/7/2022	
152	Realizar revisión de solicitudes de cambio	3 hrs	4/4/2022	4/4/2022	
153	Realizar revisión de solicitudes de cambio	3 hrs	5/2/2022	5/2/2022	
154	5.2.2 Registro de aprobaciones	85.25 d	1/3/2022	5/2/2022	
155	Actualizar Registro de aprobaciones y rechazo de cambios	1 hr	1/3/2022	1/3/2022	149
156	Actualizar Registro de aprobaciones y rechazo de cambios	1 hr	1/31/2022	1/31/2022	150
157	Actualizar Registro de aprobaciones y rechazo de cambios	1 hr	3/7/2022	3/7/2022	151
158	Actualizar Registro de aprobaciones y rechazo de cambios	1 hr	4/4/2022	4/4/2022	152
159	Actualizar Registro de aprobaciones y rechazo de cambios	1 hr	5/2/2022	5/2/2022	153
160	Actualizar Registro de aprobaciones y rechazo de cambios	1 hr	5/2/2022	5/2/2022	159
161	5.2.3 Procedimiento de gestión de cambios	14.5 d	2/11/2022	3/4/2022	
162	Definición de proceso de gestión de cambios	8 d	2/11/2022	2/23/2022	57SS



163	Documentacion de proceso de gestión de cambios	2 d	2/23/2022	2/25/2022	162
164	Revision y aprobación de documentación	1.5 d	3/2/2022	3/3/2022	163
165	Presentación	2 hrs	3/4/2022	3/4/2022	164
166	Reuniones de presentación con nuevo director	30 hrs	5/9/2022	5/18/2022	

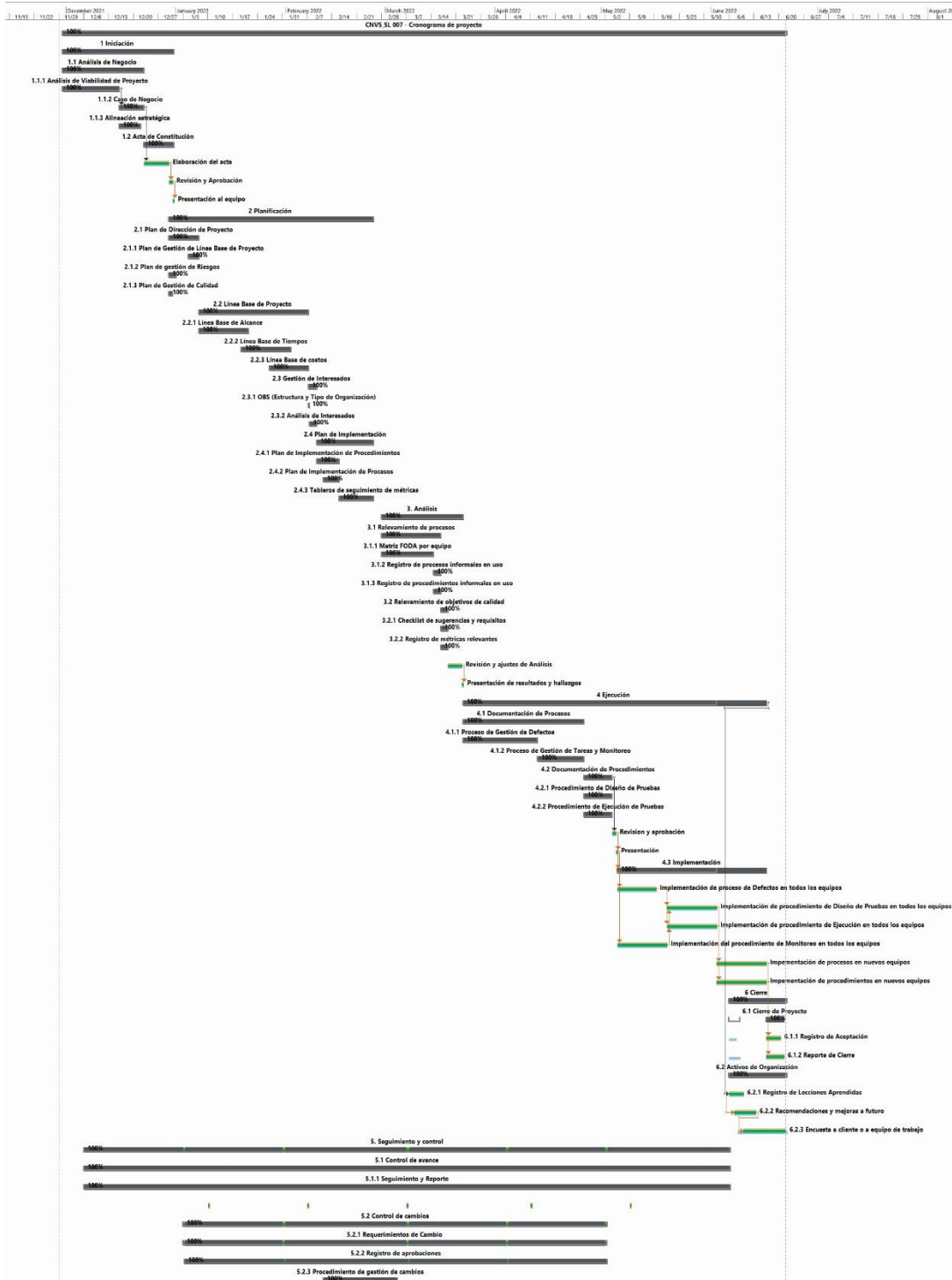


Timeline de proyecto (Resumen)





Gantt de proyecto





LÍNEA BASE DE COSTOS (CNVS_SL-223)

Control de Cambios

Versión	Estado	Fecha	Autor	Tipo de Cambio
0.01	Borrador	03/01/2022	Carolina Bellotti	Primer version.
1.00	Completo	05/01/2022	Carolina Bellotti	Para revisión y aprobación.
1.1	Completo	02/05/2022	Carolina Bellotti	Ajustes en línea base (LB2) por cambios aprobados.

Control de Aprobaciones

Acción	Versión	Fecha	Responsable
Revisión	1.00	07/01/2022	Silvia Hidalgo – QA Manager
Aprobación	1.00	07/01/2022	Silvia Hidalgo – QA Manager
Aprobación	1.1	03/05/20212	Silvia Hidalgo – QA Manager



Desglose de Costos por Fase			
Fase	Entregable	LB1	LB2
1 Iniciación	1.1.1 Análisis de Viabilidad de Proyecto	U\$D 3,360.00	U\$D 3,360.00
	1.1.2 Caso de Negocio	U\$D 1,400.00	U\$D 1,400.00
	1.1.3 Alineación estratégica	U\$D 560.00	U\$D 560.00
	1.2 Acta de Constitución	U\$D 1,682.00	U\$D 1,682.00
TOTAL FASE		U\$D 7,002.00	U\$D 7,002.00
2 Planificación	2.1.1 Plan de Gestión de Línea Base de Proyecto	U\$D 831.60	U\$D 831.60
	2.1.2 Plan de gestión de Riesgos	U\$D 280.00	U\$D 280.00
	2.1.3 Plan de Gestión de Calidad	U\$D 140.00	U\$D 140.00
	2.2.1 Línea Base de Alcance	U\$D 2,764.00	U\$D 2,764.00
	2.2.2 Línea Base de Tiempos	U\$D 1,260.00	U\$D 1,260.00
	2.2.3 Línea Base de costos	U\$D 1,313.00	U\$D 1,313.00
	2.3.1 OBS (Estructura y Tipo de Organización)	U\$D 140.00	U\$D 140.00
	2.3.2 Análisis de Interesados	U\$D 560.00	U\$D 560.00
	2.4.1 Plan de Implementación de Procedimientos	U\$D 572.50	U\$D 572.50
	2.4.2 Plan de Implementación de Procesos	U\$D 124.50	U\$D 124.50
	2.4.3 Tableros de seguimiento de métricas	U\$D 869.00	U\$D 869.00
	TOTAL FASE		U\$D 8,854.60
3 Análisis	3.1.1 Matriz FODA por equipo	U\$D 4,163.00	U\$D 4,163.00
	3.1.2 Registro de procesos informales en uso	U\$D 499.00	U\$D 499.00
	3.1.3 Registro de procedimientos informales en uso	U\$D 499.00	U\$D 499.00
	3.2.1 Checklist de sugerencias y requisitos	U\$D 280.00	U\$D 280.00
	3.2.2 Registro de métricas relevantes	U\$D 448.00	U\$D 448.00



TOTAL FASE		U\$D 5,889.00	U\$D 5,889.00
4 Ejecución	4.1.1 Proceso de Gestión de Defectos	U\$D 6,288.00	U\$D 6,288.00
	4.1.2 Proceso de Gestión de Tareas y Monitoreo	U\$D 2,144.00	U\$D 2,144.00
	4.2.1 Procedimiento de Diseño de Pruebas	U\$D 1,087.00	U\$D 1,087.00
	4.2.2 Procedimiento de Ejecución de Pruebas	U\$D 1,087.00	U\$D 1,087.00
	4.3 Implementación	U\$D 8,436.00	U\$D 11,796.00*
TOTAL FASE		U\$D 19,042.00	U\$D 22,402.00
5 Seguimiento y control	5.1.1.1 Informe de Avance, Estado y Pronósticos	U\$D 420.00	U\$D 420.00
	5.1.1.2 Reporte de métricas y tableros	U\$D 560.00	U\$D 560.00
	5.1.2 Log de Issues y Riesgos	U\$D 350.00	U\$D 350.00
	5.2.1 Requerimientos de Cambio	U\$D 600.00	U\$D 600.00
	5.2.2 Registro de aprobaciones	U\$D 240.00	U\$D 240.00
	5.2.3 Procedimiento de gestión de cambios	U\$D 1,635.00	U\$D 1,635.00
	Reuniones de presentación con nuevo director	-	U\$D 500.00*
TOTAL FASE		U\$D 3,805.00	U\$D 4,105.00
6 Cierre	6.1.1 Registro de Aceptación	U\$D 243.50	U\$D 243.50
	6.1.2 Reporte de Cierre	U\$D 296.00	U\$D 296.00
	6.2.1 Registro de Lecciones Aprendidas	U\$D 333.00	U\$D 333.00
	6.2.2 Recomendaciones y mejoras a futuro	U\$D 560.00	U\$D 560.00
	6.2.3 Encuesta a cliente o a equipo de trabajo	U\$D 2,038.50	U\$D 2,038.50
TOTAL FASE		U\$D 3,471.00	U\$D 3,471.00
COSTO TOTAL DE PROYECTO		U\$D 48.063,60	U\$D 51.923,60

*Se toma de la Reserva de Contingencia.



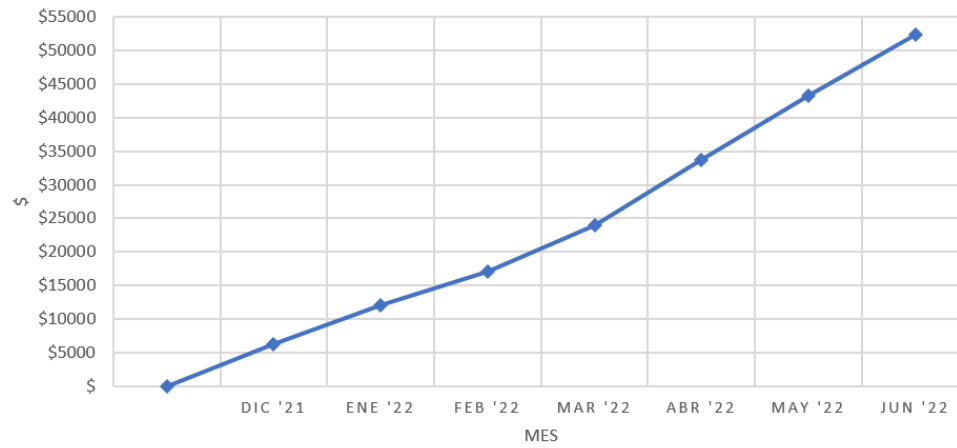
Cálculo de Reserva de Contingencia	
RSK001 - Entendimiento erróneo del objetivo e impacto del proyecto	Se calcula un 20% del costo de Análisis y 50% de gestión de interesados en caso de necesidad de extender o profundizar actividades asociadas U\$D 1778 + U\$D 350 = U\$D 2128
RSK002 - Rotación de Recursos	Se calcula el costo total de 2 recursos adicionales U\$D 2000
RSK003 - Resistencia al cambio	Se calcula en base al costo de extender en un 30% la etapa de implementación U\$D 2530
RSK004 - Bajo seniority de los recursos del proyecto	Se decide aceptar el riesgo y no se incurrirán en costos de mitigación. U\$D 0
TOTAL DE RESERVA DE CONTINGENCIA	
U\$D 6.658	

LÍNEA BASE DE PROYECTO		
	LB1	LB2
Costo de proyecto	U\$D 48.063	U\$D 51.923
Reserva de Contingencia	U\$D 6.658	U\$D 2.798
TOTAL LÍNEA BASE	U\$D 54.721	U\$D 54.721

PRESUPUESTO TOTAL DE PROYECTO	
Línea Base de Costo	U\$D 54.721
Reserva de Gerencia (15%)	U\$D 8.208
PRESUPUESTO TOTAL	U\$D 62.929



Curva de Costos





OBS - ESTRUCTURA Y TIPO DE ORGANIZACIÓN (CNVS_SL-231)

Control de Cambios

Versión	Estado	Fecha	Autor	Tipo de Cambio
0.01	Borrador	03/01/2022	Carolina Bellotti	Primer version.
1.00	Completo	05/01/2022	Carolina Bellotti	Para revisión y aprobación.

Control de Aprobaciones

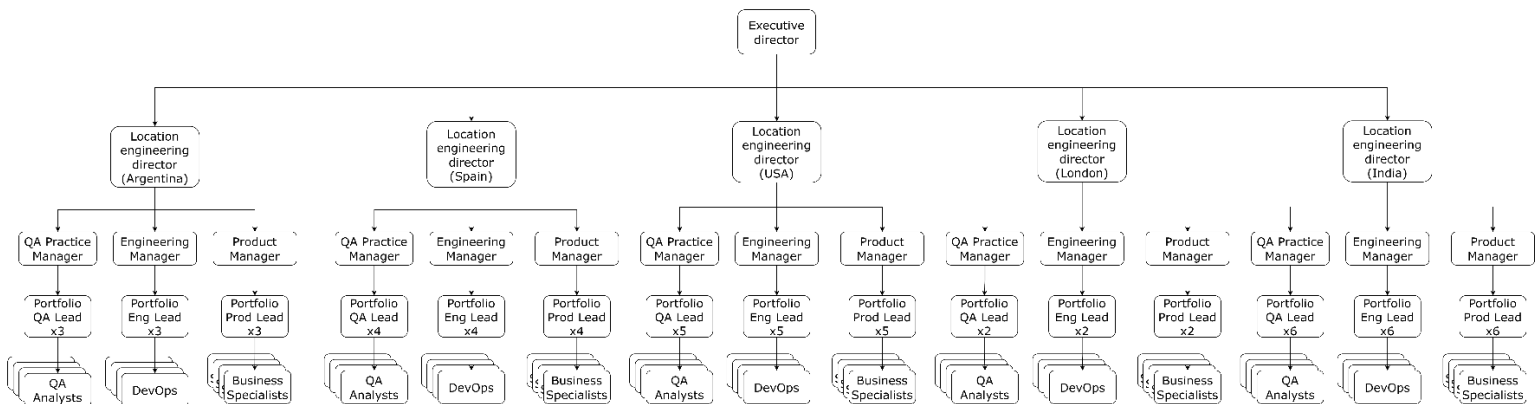
Acción	Versión	Fecha	Responsable
Revisión	1.00	07/01/2022	Silvia Hidalgo – QA Manager
Aprobación	1.00	07/01/2022	Silvia Hidalgo – QA Manager

Estructura organizacional

Tipo de Organización

Matricial Equilibrada. El director de proyecto y el gerente funcional comparten la autoridad a la hora de gestionar el presupuesto del proyecto. Hay un equilibrio entre la parte operativa y el desarrollo de proyecto.

OBS Organizacional



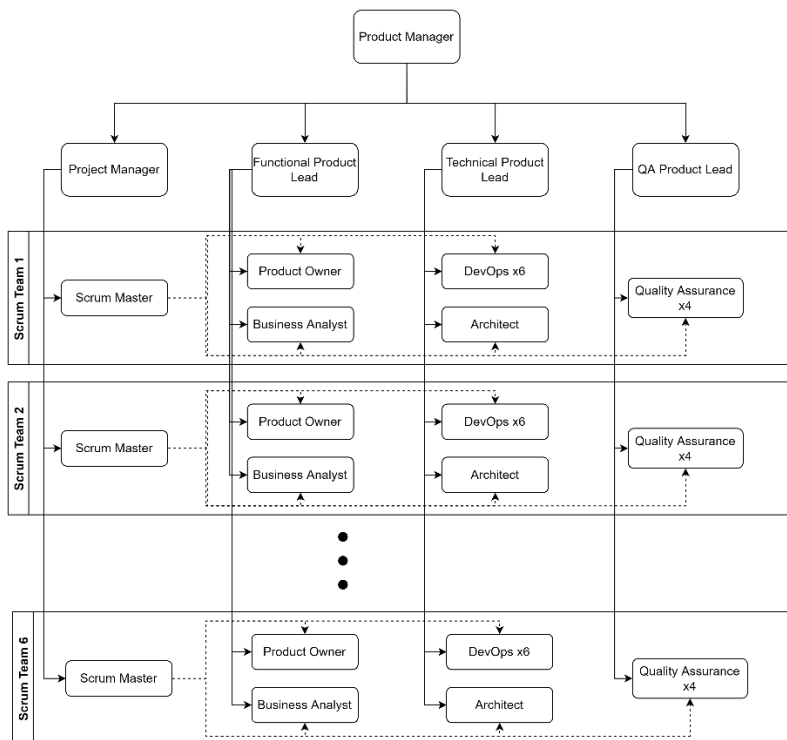
Al tratarse de una organización con presencia global, hay 5 directores asignados en locaciones estratégicas (Location Engineering Managers). Todos ellos reportan al responsable principal de la organización que es el Director Ejecutivo (Executive Director). Cada Location Manager tiene a su cargo 3 Managers (agrupados por disciplina: Quality Assurance, Ingeniería y Producto). Los responsables de cada disciplina tienen asignados diferentes cantidades de líderes de portfolio (dependiendo de la locación) que engloban distintas carteras de producto y tienen a su cargo los distintos equipos (por disciplina) que participan en los proyectos que componen sus respectivos portfolios.



OBS de Producto

El producto para el que se realiza el presente proyecto se encuentra dentro del porfolio de *Assurance* (Seguros) en Argentina.

Los equipos se encuentran agrupados operativamente en *Scrum Teams* compuestos cada uno por: *Scrum Master*, *Product Owner*, *Business Analyst*, 8 *DevOps* (Desarrolladores) y 4 *Quality Assurance Analysts* (*Testing*). Los integrantes de los *Scrum Teams* reportan informalmente (con fines de coordinación) al *Scrum Master*. A su vez, las cuatro principales disciplinas tienen su líder general a nivel producto y es a este a quien reportan directamente los miembros del equipo. Todos los líderes de producto reportan al *Product Manager*, que es el responsable final del producto.





IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS (CNVS_SL-21211)

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Autor	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	Carolina Bellotti	Silvia Hidalgo	28/12/2021	Creación
1.01	Carolina Bellotti	Silvia Hidalgo	10/01/2022	Actualización de Seguimiento Enero '22
1.02	Carolina Bellotti	Silvia Hidalgo	07/02/2022	Actualización de Seguimiento Febrero '22
1.03	Carolina Bellotti	Silvia Hidalgo	07/03/2022	Actualización de Seguimiento Marzo '22
1.04	Carolina Bellotti	Silvia Hidalgo	11/4/2022	Actualización de Seguimiento Abril '22
1.05	Carolina Bellotti	Silvia Hidalgo	09/05/2022	Actualización de Seguimiento Mayo '22
1.06	Carolina Bellotti	Silvia Hidalgo	08/06/2022	Actualización de Seguimiento Junio '22 - Cierre



Nombre del Proyecto		Siglas del Proyecto	
Reingeniería de procesos del sector de testing		CNVS_SL	

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN CUALITATIVA DE RIESGOS

Probabilidad	Valor	Impacto	Valor	Tipo de Riesgo	Probabilidad x Impacto
Raro - Impredecible	1	Crítico o catastrófico	5	Crítico	Mayor a 24
Improbable – Muy poco frecuente	2	Serio o mayor	4	Muy Alto	Entre 20 y 23
Posible – Ocasional	3	Moderado	3	Alto	Entre 13 y 20
Probable – Periódico	4	Menor	2	Medio	Entre 6 y 12
Casi certeza – Muy frecuente	5	Despreciable	1	Bajo	Entre 3 y 5
				Muy Bajo	Menor a 2

Código	Descripción	Causa Raíz	Entregables Afectados
RSK001	Entendimiento erróneo del objetivo e impacto del proyecto Un incorrecto entendimiento de los objetivos y resultados esperados del proyecto puede llevar a la pérdida de interés de la gerencia en el mismo y, consecuentemente, la pérdida de apoyo e incluso inversión.	Dado que el principal disparador del presente proyecto es la baja calidad de los productos en sus etapas finales de construcción, es esperable que se generen falsas expectativas respecto a los resultados esperados.	Todo el proyecto
RSK002	Rotación de Recursos	En el sector en general y en la compañía en particular, se	3.1 Relevamiento de procesos



	<p>Una alta rotación en los perfiles de liderazgos implicará un mayor tiempo a dedicar en los procesos de <i>onboarding</i> y reducirá significativamente los aportes de los nuevos recursos en términos de conocimiento de procesos y formas de trabajo de los equipos.</p>	<p>presenta una alta rotación de recursos dado al amplio abanico de ofertas en el rubro de tecnologías</p>	<p>4.1 Documentación de procesos 4.2 Documentación de procedimientos</p>
RSK003	<p>Resistencia al cambio Podría afectar los tiempos de implementación e incluso la implementación en si misma de manera integral.</p>	<p>El equipo de proyecto está habituado a trabajar de determinada manera, lo que constituye una zona de confort en varios de los sectores involucrados y salir de allí cuesta un esfuerzo. Esto suele surgir del miedo a lo desconocido y la resistencia a que se altere lo que ya han experimentado y saben que (en cierta medida) funciona.</p>	<p>Etapa de implementación</p>
RSK004	<p>Bajo seniority de los recursos del proyecto Podría perjudicar los procesos de brainstorming y propuestas aportadas a la hora de redefinir los procesos.</p>	<p>Los perfiles de liderazgo del producto poseen, en términos generales, poca experiencia en puestos similares y proyectos de mejoras de procesos.</p>	<p>3.1 Relevamiento de procesos 4.1 Documentación de procesos 4.2 Documentación de procedimientos</p>



Código del Riesgo	Estimación de Probabilidad	Estimación de impacto	Probabilidad x Impacto	Tipo de Riesgo
RSK001	4	5	20	Muy Alto
RSK002	3	4	12	Medio
RSK003	5	3	15	Alto
RSK004	4	2	5	Bajo

Plan de respuesta ante los riesgos identificados	
Plan de acción asociado	
RSK001 <i>Entendimiento erróneo del objetivo e impacto del proyecto</i>	Mitigación - Reforzar plan de comunicación del proyecto y realizar reuniones de seguimiento frecuentes para informar avances y reforzar los objetivos planteados.
RSK002 <i>Rotación de Recursos</i>	Aceptación - Las políticas de retención de recursos se manejan a nivel organizacional y exceden el alcance de este proyecto, principalmente teniendo en cuenta que la asignación de los recursos es parcial.
RSK003 <i>Resistencia al cambio</i>	Mitigación - Involucramiento de todos los miembros del equipo desde etapas tempranas para que puedan aportar sus ideas e inquietudes y tomen el cambio propuesto como propio.
RSK004 <i>Bajo seniority de los recursos del proyecto</i>	Aceptación – En caso de que el seniority de los recursos impida sumar aportes significativos de su lado, se compensará con los conocimientos existentes dentro del área y experiencias similares en otros productos.
Estimación de Reservas de Contingencia	
RSK001 <i>Entendimiento erróneo del objetivo e impacto del proyecto</i>	U\$D 1778 + U\$D 350 = U\$D 2128 (20% de análisis y 50% de gestión de interesados en caso de necesidad de extender o profundizar actividades asociadas)



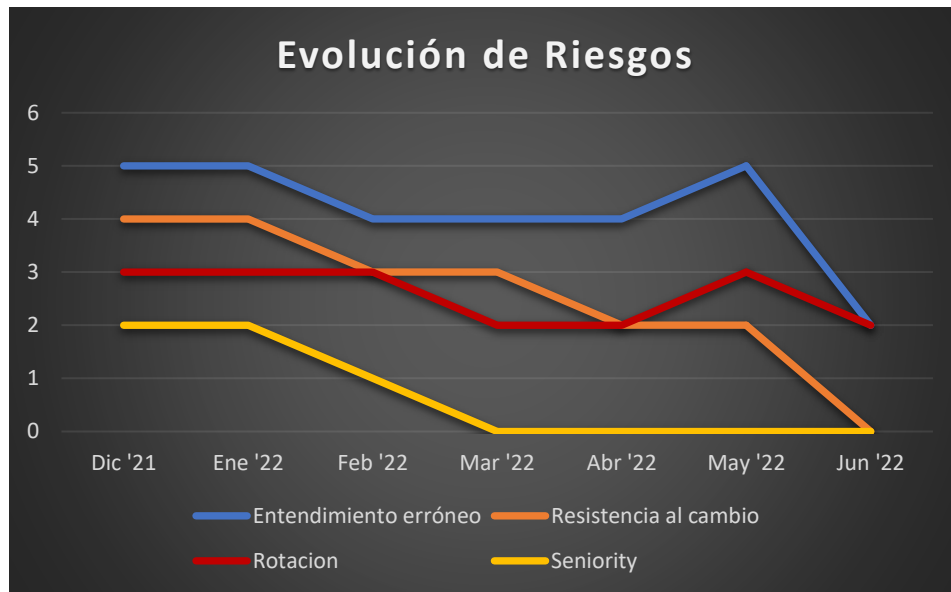
RSK002 Rotación de Recursos	U\$D 2000 (2 recursos por todo el proyecto)
RSK003 Resistencia al cambio	U\$D 2530 (extender en un 30% la etapa de implementación)
RSK004 Bajo seniority de los recursos del proyecto	-

SEGUIMIENTO DE ISSUES Y RIESGOS						
Revisión	Código	Estimación de Probabilidad	Estimación de impacto	Probabilidad x Impacto	Tipo de Riesgo	Comentarios
Enero '22	RSK001	4	5	20	Muy Alto	
	RSK002	3	4	10	Medio	
	RSK003	5	3	15	Alto	
	RSK004	2.5	2	5	Bajo	
Febrero '22	RSK001	4	4	16	Alto	
	RSK002	2	4	8	Medio	
	RSK003	4	3	12	Medio	
	RSK004	2	1	2	Muy Bajo	
Marzo '22	RSK001	4	4	16	Alto	
	RSK002	2.5	2	5	Bajo	
	RSK003	2	4	8	Medio	
	RSK004	0	1	0	X	Riesgo descartado por finalización de etapa de análisis
Abril '22	RSK001	3	5	15	Alto	
	RSK002	2.5	2	5	Bajo	
	RSK003	2	2.5	5	Bajo	
	RSK004	0	1	0	X	
Mayo '22	RSK001	5	4	20	Muy Alto	Incremento en la probabilidad por el



						ingreso de nuevo director
	RSK002	2	4	8	Medio	Incremento en el impacto por la etapa del proyecto y la incorporación de nuevos equipos
	RSK003	2	2	4	Bajo	
	RSK004	0	1	0	X	Riesgo descartado por finalización de etapa de análisis
Junio '22	RSK001	2	1.5	3	Bajo	
	RSK002	2	2	4	Bajo	
	RSK003	2	0	0	X	Riesgo descartado por finalización de etapa de implementación
	RSK004	0	1	0	X	Riesgo descartado por finalización de etapa de análisis

RESUMEN	RSK001 Entendimiento erróneo de objetivo e impacto	RSK002 Rotación	RSK003 Resistencia al cambio	RSK004 Seniority
Dic '21	Muy Alto	Medio	Alto	Bajo
Ene '22	Muy Alto	Medio	Alto	Bajo
Feb '22	Alto	Medio	Medio	Muy Bajo
Mar '22	Alto	Bajo	Medio	X
Abr '22	Alto	Bajo	Bajo	X
May '22	Muy Alto	Medio	Bajo	X
Jun '22	Bajo	Bajo	X	X





IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE CAMBIOS (CNVS_SL-521)

Control de versiones				
Versión	Hecha por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	Carolina Bellotti	Silvana Hidalgo	26/04/2022	Creación de documento



Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Reingeniería de procesos del sector de testing.	CNVS_SL

Identificación del Cambio	
Fecha de ingreso	22/04/2022
Código - Título	5211 – Cambio de Director General
Descripción del cambio	El Director General de producto (<i>Product Manager</i>) ha renunciado y será reemplazado (temporalmente) por el <i>Engineering Manager</i> de la <i>location</i> hasta la llegada de su reemplazo.
Fuente	Gerencia de la organización – Gestión de interesados
Estado	Aprobado e implementado

Evaluación del Impacto del Cambio			
	¿Quién o qué será afectado?	Grado de Cambio	Descripción del Cambio
Alcance	N/A	N/A	N/A
Tiempo	N/A	N/A	N/A
Costo	N/A	N/A	N/A
Involucrados	Análisis de involucrados. OBS de proyecto	Medio	Deberá actualizarse el análisis de interesados y el OBS para impactar los cambios en el organigrama del proyecto.
Procesos	N/A	N/A	N/A
Herramientas	N/A	N/A	N/A
Estructura Organizacional	OBS de Producto	Medio	Deberá actualizarse el OBS para impactar los cambios en el organigrama del producto.



Comunicaciones	Gestión de comunicaciones	Alto	Deberán volver a realizarse reuniones de presentación al nuevo involucrado. Explicar las implicancias del proyecto y resultados esperados y logrados hasta el momento.
Tecnología	N/A	N/A	N/A
Nivel de impacto ponderado general			Bajo

Justificación
El director de Producto es uno de los principales interesados dentro del proyecto. Es quien espera que los cambios en los procesos de calidad se traduzcan eventualmente en mejoras significativas en la calidad del producto final. El cambio en la persona que ocupará este rol, implicará adecuar la gestión de interesados de manera tal de poner al corriente al nuevo Director y contar con su apoyo para no comprometer al proyecto y su continuidad.
Riesgos asociados
No actuar rápidamente para contar con el apoyo del Director de Producto, podría derivar en la pérdida del apoyo organizacional y consecuentemente decrecimiento en la prioridad en cuanto a la asignación de recursos y demora en los plazos de entrega. Esto incrementa nuevamente la probabilidad de un riesgo ya identificado en el proyecto y mitigado durante el propio avance de este: Entendimiento erróneo del objetivo e impacto del proyecto.
Plazo de resolución
En los 15 días posteriores a la presentación del cambio deberá definirse su aprobación (o no) y el plan de implementación.

Cambios en líneas base
Se han agregado en el cronograma actividades de socialización y puesta en conocimiento con el nuevo director, a fines de compartir las características del proyecto: objetivos, alcance, alineación estratégica y estado y resultados. Estas actividades no cambian la duración o fechas de actividades ya planificadas (líneas base), dado que se han paralelizado con las actividades existentes y reasignado horas del director de proyecto para la realización de estas. El costo de estas actividades (U\$D 500) estará cubierto por parte de la reserva de contingencia del proyecto sin afectar en la línea base de costos.



Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Reingeniería de procesos del sector de testing.	CNVS_SL

Identificación del Cambio	
Fecha de ingreso	25/04/2022
Descripción del cambio	Ingreso de 3 equipos nuevos de QA al proyecto.
Fuente	<i>Product Lead.</i> Detectado durante: Gestión de Riesgos – Seguimiento. Riesgo de rotación de recursos
Estado	Aprobado e implementado

Evaluación del Impacto del Cambio			
	¿Quién o qué será afectado?	Grado de Cambio	Descripción del Cambio
Alcance	N/A	N/A	N/A
Tiempo	Cronograma	Medio	Deberán incorporarse actividades de implementación en los equipos no incluidos inicialmente.
Costo	Reserva de contingencia	Medio	Se utilizará parte del presupuesto asociado al riesgo de rotación de recursos en la reserva de contingencia para cubrir el costo de la asignación del tiempo de los 3 nuevos equipos para la implementación de los procesos. Se incrementará así la línea base de costos.
Involucrados	Actualización del equipo de proyecto	Bajo	Se incorporarán los 3 líderes de los nuevos equipos al equipo de proyecto.



Procesos	N/A	N/A	N/A
Herramientas	N/A	N/A	N/A
Estructura Organizacional	N/A	N/A	N/A
Comunicaciones	N/A	N/A	N/A
Tecnología	N/A	N/A	N/A
Nivel de impacto ponderado general			Medio

Justificación
El alcance del presente proyecto incluye a todos los equipos de QA del producto, de manera que cualquier cambio en dichos equipos deberá ser incorporado en el mismo.
Riesgos asociados
No se detectan nuevos riesgos asociados. Pero se consume parte del presupuesto asignado al riesgo de rotación de recursos que aún se mantiene vigente (en la reserva de contingencia).
Plazo de resolución
En los 10 días posteriores a la presentación del cambio deberá definirse su aprobación (o no) y el plan de implementación.
Cambios en líneas base
<p>Tiempos Se agregan dos nuevas actividades de implementación de procesos al momento de finalizado el <i>onboarding</i> de los nuevos equipos. A diferencia de la implementación en el resto de los equipos, el PM solo participara en las primeras dos semanas y luego quedara como soporte, siendo los demás Líderes de QA los encargados de completar la capacitación de los nuevos equipos, dado que para entonces habrán completado su capacitación e implementación de los procesos y procedimientos. La asignación del PM a estas nuevas actividades demorará el inicio de algunas actividades de cierre, que pasarán a ser de camino crítico. Se comprimió la duración de la actividad de encuestas a usuarios para no afectar la fecha de finalización del proyecto (para cumplir la actividad en menor tiempo, se solicita soporte a la gestión de producto para solicitar celeridad en las respuestas de usuarios)</p> <p>Costos De la reserva de contingencia, se utilizarán U\$D3360 por los 3 QA Leads que pasarán a formar parte del costo de proyecto, sin alterar la Línea Base de Costos.</p>



REGISTRO DE ACEPTACIÓN DE PROYECTO (CNVS_SL-611)

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	Carolina Bellotti	Silvia Hidalgo	Silvana Hidalgo	16/06/2022	Cierre de Proyecto



Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Reingeniería de procesos del sector de testing	CNVS_SL

Nombre del Cliente:	
Neeraj Galatti - Director de General Serge Denman - Líder de Producto	
Nombre del Sponsor	
Silvia Hidalgo - Gerente de Testing	
Declaración de la Aceptación Formal	
El proyecto cumple satisfactoriamente con el establecimiento y optimización los procesos y procedimientos llevados a cabo en el sector de testing de la organización.	
Se han validado las métricas que demuestran que su implementación ha permitido unificar las formas de trabajo en el área e incrementar los niveles de cobertura de pruebas y detección temprana de defectos	
No se han producido desvíos de tiempo, alcance y costos por encima de los umbrales predefinidos para el proyecto.	
Observaciones Adicionales	
N/A	
Aceptado por	
Nombre del Cliente, Patrocinador u otro Funcionario	Fecha
Neeraj Galatti	16/06/2022
Serge Denman	16/06/2022
Silvia Hidalgo	14/06/2022
Distribuido y Aceptado	
Nombre del Interesado	Fecha
Líderes de testing	17/06/2022
Scrum Teams	18/06/2022



INFORME DE CIERRE DE PROYECTO (CNVS_SL-612)

Control de versiones				
<i>Versión</i>	<i>Hecha por</i>	<i>Aprobada por</i>	<i>Fecha</i>	<i>Motivo</i>
01-00	Carolina Bellotti	Silvana Hidalgo	22/06/2022	Cierre de proyecto



Nombre del proyecto	Siglas del proyecto
Reingeniería de procesos del sector de testing	CNVS_SL

Estado final del proyecto						
1.- Situación del alcance		Fase				
Indicador	Fórmula	Inicio	Planific.	Análisis	Ejecución	Cierre
% avance real	EV / BAC	15%	35%	50%	89%	100%
% avance planificado	PV / BAC	13%	36%	49%	83%	100%
2.- Eficiencia del cronograma		Fase				
Indicador	Fórmula	Inicio	Planific.	Análisis	Ejecución	Cierre
SV (variación del cronograma)	EV – PV	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SPI (índice de desempeño del cronograma)	EV / PV	1.00	1.00	1.00	1.18	1
3.- Eficiencia del costo		Fase				
Indicador	Fórmula	Inicio	Planific.	Análisis	Ejecución	Cierre
CV (variación del costo)	EV – AC	1049	1331	946.6	-1428.4	1879.6
CPI (índice de desempeño del costo)	EV / AC	1.15	1.14	1.13	0.93	1.05
4.- Cumplimiento de objetivos de calidad						
Inicio	Planific.	Análisis	Ejecución	Cierre	General	
Aprobación del patrocinador Aceptación del equipo de proyecto de la documentación generada.	Revisión de líneas base con equipo de proyecto y aprobación de sponsor.	Revisión y validación de los hallazgos de la fase con líderes de proyecto.	Realización en tiempo y forma de la documentación e implementación de procesos.	Informes Mensuales e informes de cierre Fueron Aprobados.	El proyecto ha cumplido con todos los objetivos generales de calidad de las líneas base	



Problemas y pendientes: *por tratar.*

No se detectan al momento del reporte.

Otros comentarios u observaciones

Según los indicadores observados, el desempeño en costos del proyecto muestra un gasto levemente menor a lo planificado. Esto se debe a que se utilizó parte de las reservas de contingencia asignadas en la línea base según el análisis de riesgos a causa de la implementación de dos cambios durante la etapa de ejecución.

Respecto a tiempos, el proyecto cumplió respecto a los tiempos planificados.

Por lo que finaliza el proyecto con un muy buen desempeño tanto en costos como en alcance y tiempos.

Los cálculos realizados para el presente documento se encuentran detallados en la planilla de gestión y seguimiento compartida en el SharePoint de proyecto.



DOCUMENTACIÓN ANEXA



Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Reingeniería de procesos del sector de testing	CNVS_SL

FECHA	11/08/2022	AREA	TESTING
Alcance de la auditoria	La auditoría ejecutará en el presente año del 2022 especialmente en el área de testing del departamento de calidad de CNVS específicamente a los procesos de Diseño de Testing y Ejecución de Testing los cuales se evaluarán bajo las normas internacionales ISO 9001-2015 y la norma ISTQB para medir el grado de cumplimiento de estas normas referente a las actividades que se realizan en el área y mostrar los resultados que impulsen a la mejora continua de estos procesos.		
Criterios de auditoria	Norma ISO 9001-2015 e ISTQB (International Software Testing Qualifications Board).		
Tipo de auditoria	Auditoría interna.		

Cronograma de actividades					
ACTIVIDADES	FECHA		HORA		AUDITADO
	INICIO	FINAL	INICIO	FINAL	
Reunión de Apertura	12/08/22	12/08/22	08:00 am	08:15 am	
Auditoría Proceso de Diseño	12/08/22	01/09/22	08:15 am	10:30 am	Equipos de Testing
Auditoría Proceso de Testing	12/08/22	01/09/22	10:30 am	12:00 m	Equipos de Testing
Reunión de Cierre	04/09/22	04/09/22	4:30 PM	5:00 PM	
Elaborado por	Sandra Vassio				
Recibido por	Carolina Bellotti				



Generalidades del informe de auditoría											
Auditoría interna No: 1						Fecha del informe: 04/09/2019					
PROCESO / PROCEDIMIENTO AUDITADO						Diseño de testing, ejecución de testing					
ÁREAS O DEPENDENCIAS AUDITADAS						Dirección de Proyecto, grupo de QA testing					
CRITERIO (S) / NORMA (S):						1. Norma internacional ISO 9001-2015 2. International Software Testing Qualifications Board (ISTQB)					
REUNIÓN DE APERTURA						REUNIÓN DE CIERRE					
DIA	12	MES	08	AÑO	2022	DIA	04	MES	09	AÑO	2022
AUDITOR LÍDER: SANDRA VASSIO											

Objetivo general de la auditoría

Confirmar que el área de testing cumple con los requisitos planteados en los capítulos 8 y 9 de la norma ISO 9001-2015 en la organización de las actividades comprendidas en la plataforma tecnológica y las buenas prácticas de testing comprendidas en la norma ISTQB.

Objetivos específicos de la auditoría

- Evaluar el estado de la gestión, resultados, productos e indicadores derivados de la ejecución de las actividades desarrolladas.
- Determinar la conformidad de las actividades, procesos y productos con respecto a las normas ISO 9001-2015 e ISTQB.
- Identificar desviaciones y aspectos potenciales de mejora indicando medidas para mejorar el desempeño del proceso.



Alcance de la auditoría

La auditoría ejecutará en el presente año del 2019 especialmente en el área de testing del departamento de calidad de La Empresa, específicamente a los procesos de Diseño de Testing y Ejecución de Testing los cuales se evaluarán bajo las normas internacionales ISO 9001- 2015 y la norma ISTQB para medir el grado de cumplimiento de estas normas referente a las actividades que se realizan en el área y mostrar los resultados que impulsen a la mejora continua de estos procesos.

Metodología

El muestreo realizado estuvo dado de forma indiscriminada y discrecional; dada la información obtenida para efectos de inspección y verificación.

Adicionalmente se aplicaron procedimientos de auditoría como:

Consulta: se diseñará una entrevista que se utilizará como instrumento para recolectar la mayor cantidad de información relevante a cerca de los procesos de diseño y ejecución de testing a las personas involucradas directamente con estos procesos.

Observación: se realizará una observación de los procesos y actividades para validar personalmente de los hechos y circunstancias relacionados con la forma como se realizan las operaciones en la empresa por parte del personal.

Inspección: de los recursos tangibles y documentación que presenta La Empresa se realizará una revisión de estos apoyados en listas de chequeo diseñadas para tal fin, para realizar una comparación entre lo especificado en la documentación y lo implementado en las actividades de los procesos de diseño y ejecución de testing.

Actividades desarrolladas

En el desarrollo de la auditoría, se prepara con la reunión de apertura, presentando la metodología, los tiempos y recursos que se utilizarán. La auditoría comprende un análisis de los procesos de diseño y ejecución de testing de la Empresa con el objetivo de planificar y realizar las pruebas de cumplimiento y sustantivas que evaluarán si los controles operan de



forma adecuada y cumplen con el cumplimiento de los objetivos y requisitos de la organización.

Presentando los resultados obtenidos en las pruebas ejecutadas, los hallazgos encontrados y finalmente el informe de auditoría resultante dado a conocer a la empresa.

Iniciación de la Auditoría

La auditoría comienza con la reunión de inicio la cual se efectuó con la asistencia de la alta gerencia y el personal perteneciente a los procesos de Diseño y ejecución de testing de la empresa. En esta reunión se da a conocer el objetivo, alcance y cronograma de actividades a ejecutar.

Reunión de Apertura

Los Auditores se presentan y exponen el objetivo y alcance de la auditoría, verifican la disponibilidad de recursos para el desarrollo de esta, hacen una descripción de la metodología a utilizar y brindan oportunidad para que el auditado plantee preguntas o dudas con respecto al proceso de auditoría.

Evaluación de los procesos

La evaluación se realizó directamente a los procesos y a los elementos que lo componen, como entradas, salidas, subprocesos y actividades.

Se evalúa los procesos de diseño y ejecución de testing objeto de la auditoría, con parámetros para determinar pruebas y ejecución de auditoría. Se identifica si los controles establecidos en los procesos ofrecen la protección apropiada para reducir los riesgos a niveles aceptables. El propósito de la evaluación es determinar la conformidad de los procesos con respecto a la norma ISO 9001: 2015 y la norma ISTQB, y determinar acciones contra los riesgos que podrían afectarla en los procesos que se están auditando. Esto es, evaluar la confiabilidad de los controles utilizados para prevenir o detectar y corregir las causas de los riesgos y minimizar el impacto que estos tendrían en caso de llegar a materializarse.

Reunión de Cierre

- Se realiza una reunión de cierre con el fin de presentar los hallazgos, observaciones y conclusiones de la auditoría realizada.



- Informe de Auditoría Interna, este informe se presenta dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la fecha de la auditoría.
- Describir las no conformidades, hallazgos u observaciones encontradas, y determinar un tiempo para que el auditado presente un plan de acción correctiva.
- El informe de auditoría es firmado por el responsable del área auditada en señal de aceptación de los hallazgos encontrados.

Temas por cubrir

Dentro de los temas a cubrir estarán los procesos de la plataforma tecnológica relacionada con el diseño y ejecución de testing con sus respectivas actividades.

Procesos / actividades	Diseño de testing	Ejecución de testing
1	Plan general del proyecto	Plan de testing
2	Cronograma del proyecto	Casos de prueba
3	Solución de desarrollo	Ambiente de testing
4	Elaborar casos de prueba a partir de los casos de uso	Solución desplegada
5	Definir lote de datos para la ejecución de pruebas	Ejecutar pruebas y registrar los resultados de la ejecución
6	Definir con el cliente los casos de pruebas para UAT	Detectar defectos en los resultados obtenidos
7	Implementar entorno de testing	Analizar incidentes
8	Definir scripts para ingresar datos en la base de datos de prueba	Uso de herramienta: Jira
9	Inspeccionar casos de prueba	Casos de prueba ejecutados
10	Uso de herramienta: Jira	Incidentes de testing
11	Plan de testing	
12	Casos de prueba	



Insumos básicos y planificación inicial

Las actividades planteadas en el plan de auditoría que fue presentado con el auditado se acordaron de que antes de la auditoría fueran cubiertas y enumeradas las actividades comprendidas en la plataforma tecnológica de acuerdo con lo establecido, evaluando Actividades, locaciones, procesos, funciones del área para el siguiente informe, la cual dejará como evidencia actas, documentación, e informes como entregables para la toma de evidencia de la auditoría.

Personas clave entrevistadas / involucradas

La auditoría se entrevistó a las siguientes personas las cuales tienen relación directa o indirecta con las actividades que se encuentran enmarcadas con los procesos de diseño de testing y ejecución de testing.

Nombre	Area / Proceso
Equipo de QA	Testing
Jefe del área de testing	Testing

Riesgos detectados durante la auditoria

Durante el transcurso de la auditoria se detectaron los siguientes riesgos a nivel de organización y procedimentales dentro de los procesos que se evaluaron.

Riesgo Inherente	Riesgo de Control	Riesgo de Detección
<ul style="list-style-type: none">• Tipo de organización• Tamaño de la organización• Resistencia a la auditoría• Cultura organizacional• Comunicación	<ul style="list-style-type: none">• Mecanismos de control• Información y comunicación• Ambiente• Evaluación de riesgos	<ul style="list-style-type: none">• Experticia del auditor• Claridad de los objetivos y alcance• Planificación• Conocimiento• Técnicas de auditoría• Metodología



Durante la realización de la auditoría general se detectaron una cantidad significativa de riesgos relacionados con la organización y las áreas de tecnología, dentro de estas se encuentra el área de testing que es el área donde se realizó el ejercicio de auditoría. Con respecto a los procesos de diseño y ejecución de testing se abordaron los riesgos presentes en el negocio como lo son riesgos organizaciones y operativos.

En el presente documento se muestran los riesgos que fueron detectados por medio de una tabla y la clasificación que se le dio, dándole más importancia al impacto operativo, ya que este es de suma importancia dentro de la organización el desarrollo de la calidad de los productos entregados al cliente. Para esto se evidencia una tabla mostrando la cantidad de riesgos y la escala de probabilidad e impacto en los procesos dentro de la organización

Tabla de riesgos detectados en la auditoria de los procesos de Diseño y Ejecución de testing

ID	RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO
R1	Efectos negativos en la reputación de la empresa	La ejecución indebida de los procesos e incumplimiento de las políticas, normas y procedimientos proyectan la imagen de desorden y carencia de los parámetros mínimos en la prestación de servicios enfocados a la calidad.
R2	Falta de Comunicación Efectiva	El incumplimiento a nivel de regulaciones, políticas, normas y procedimientos generan un retrabajo en la definición de responsabilidades y estado de cada una de las áreas involucradas en el proceso de desarrollo; por ende, desencadena malentendidos e instrucciones fuera del contexto organizacional requerido.
R3	Perdida del conocimiento	Traspaso de la información o pérdida de esta a través el personal que se involucre entre los proyectos de pruebas, dejando de forma desbocada los datos que se generan para los proyectos.
R4	Definición ineficiente de las	Los insumos necesarios para impulsar los procesos desde el punto de vista documental y



	Entradas delos Procesos	de registro y control de información no se ajustan a las necesidades del proceso diseñado o no son acordes a lo requerido por las regulaciones que lo rigen.
R5	Perdida de la información	Perdida de la información por mal funcionamiento del hardware, fallas del software e inclusive por recursos humanos.
R6	Cambio de Alcance	Los usuarios no especificaron los requerimientos que debe cumplir el sistema.
R7	Inestabilidad en los ambientes de pruebas	Al momento de realizar las pruebas se presenta una inestabilidad comprometiendo la integridad de las pruebas
R8	Poco versionamiento de la documentación	Bajo control sobre las versiones del aplicativo
R9	Plazos de entrega desfasados	Plazos de entrega cortos o no acordes a la realidad.
R10	Baja calidad del desarrollo	Calidad del desarrollo del software influye mucho en los plazos de entrega del producto y el poco control de los despliegues

Clasificación del riesgo

Durante el desarrollo de la auditoria se detectaron los siguientes riesgos para los procesos de procesos de diseño y ejecución de testing, algunos ya materializados durante la operación diaria y otros potenciales a impactar las actividades de cada proceso.

Dentro de la tabla se indican los niveles en que se puede presentar los impactos y las probabilidades en que se puede dar os riesgos detectados, se realizó la clasificación de estos dependiendo de la importancia que tienen para el área y el negocio.

	LEVE	MODERADO	SEVERO
IMPROBABLE			
POSIBLE	R3	R4, R7	R1
PROBABLE	R2, R8, R9,	R6, R10	R5, R6



Se puede evidenciar que la gran mayoría de riesgos son cruciales y afectan directamente a la operación según lo investigado en el transcurso de la auditoría, se debe dar priorización a los riesgos que generan más impacto y que tienen una alta probabilidad de presentarse de manera que se pueda tratar minimizando, evitando o transfiriendo los impactos dentro de los procesos.

También resulta crucial identificar qué riesgos deben ser gestionados dentro del área y cuáles deben ser informados a otras áreas y darles seguimiento.

Conclusiones de la auditoría

Resulta la conformidad de los procesos de acuerdo con el cumplimiento de los requisitos aplicables de las normas auditadas, detectando las posibles oportunidades de mejora en los procesos evaluados, de acuerdo con resultados de la evaluación, la cual se llevó a cabo del 12 de agosto al 04 de septiembre de 2022; la evaluación se realizó con base en el Marco de las normas ISO 9001:2015 y la ISTQB, donde se ha de tener una consideración preferente dentro de la gestión. Así, se evidencia el nivel de cumplimiento normativo orientado a la mejora y gestión de riesgo que se adopta con un cumplimiento del 78%, seguido de una serie de observaciones que se presentaron correspondientes al 4% en los procesos los cuales se definen o son constancia de las oportunidades de mejora, riesgos o futuras no conformidades si no se trabajan para los procesos auditados.

Se presentaron el 18% de no Conformidades, principalmente relacionadas a la carencia de planeamiento de las actividades de los equipos de desarrollo contemplando los tiempos y requerimientos del área de testing, tanto a nivel producto como organizacional.

El presente diagrama refleja los porcentajes de acuerdo con los resultados que se presentan en la lista de chequeo (Compartido en [SharePoint](#) organizacional).



Recomendaciones de la auditoría

Tras la finalización de la auditoria y teniendo en cuenta los hallazgos y las observaciones que se realizaron, se presenta las recomendaciones de parte del auditor para el área en general de testing.

- Al no tener un área de control interno local verificando la calidad de los procesos, los integrantes de área de testing deben definir la manera de implementar procesos que les ayude a minimizar los impactos de los riesgos que se presentan en el área, de manera que se pueda transferir, minimizar o evitar en el mejor de los casos.
- Realizar un registro de la documentación generada permitiendo el versionamiento de los documentos de las actividades desarrolladas a través de formatos estructurados.
- Realizar un refinamiento de los tiempos estipulados para la ejecución de las pruebas evitando la mala estimación de los tiempos y el sobreesfuerzo por parte del equipo al momento de realizar el diseño y ejecución de los casos de pruebas.
- Verificar que las entradas de documentación que ingresen al área cuenten



con los estándares de versionamiento pertinentes, para que se trabajen con información actualizada y verídica permitiendo realizar un diseño de los casos de pruebas más asertivo con respecto al producto que se va a testear.

- Manejar un registro de versiones de los casos de prueba y la ejecución de estos, con el fin de generar un registro de ejecuciones que puedan generar una trazabilidad e indicadores.
- Realizar revisiones de los casos de pruebas para verificar si cumple con la funcionalidad que se a probar, esto con el fin de evitar retrabajos durante las ejecuciones ampliando más el tiempo y el esfuerzo de los integrantes del área durante la ejecución de los casos de prueba.



Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Reingeniería de procesos del sector de testing	CNVS_SL

CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Hecha por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	Carolina Bellotti	Silvia Hidalgo	08/06/2022	Cierre de Proyecto
2	Carolina Bellotti	Silvia Hidalgo	06/09/2022	Inclusión de sugerencias por auditoría

RECOMENDACIONES
Se recomienda incorporar en los procesos de <i>onboarding</i> de los recursos del sector actividades que permitan incorporar los nuevos procesos y procedimientos.
Revisar periódicamente las métricas y reportes generados para el área durante el presente proyecto a fines de realizar los ajustes necesarios de acuerdo con las necesidades propias de la evolución del producto y sus desarrollos asociados.
Fomentar y reforzar la retroalimentación y comunicación con los equipos de desarrollo, valiéndose de las mejoras obtenidas en el presente proyecto, para apalancar mejoras significativas en el proceso de gestión de defectos compartida entre ambos equipos
Realizar revisiones anuales o con la periodicidad definida por el área, para revalidar la adecuación de los procesos/procedimiento y realizar los ajustes necesarios.
Al no tener un área de control interno local verificando la calidad de los procesos, los integrantes de área de testing deben definir la manera de implementar procesos que les ayude a minimizar los impactos de los riesgos que se presentan en el área.



Otros Comentarios u Observaciones

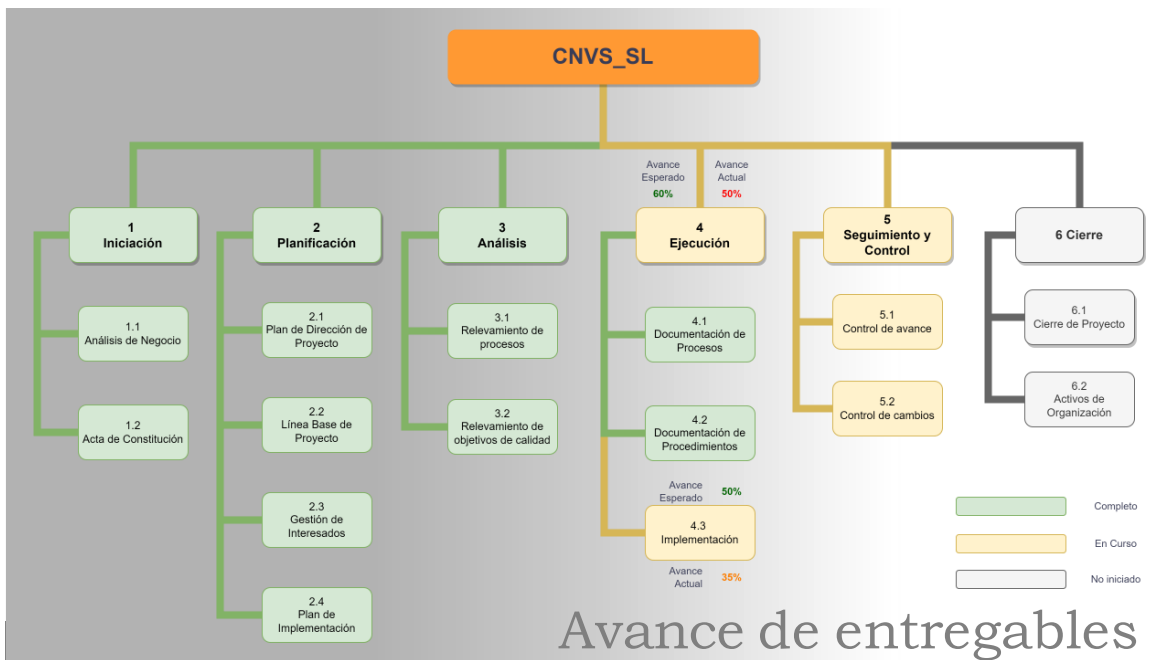
Las recomendaciones y mejoras del presente documento incluyen aspectos relevantes y relativos al proyecto que fueron sugeridos luego del proceso de auditoría realizado en el mes de Agosto



Informe de avance (Mayo 2022 – Etapa de ejecución)



Informe de estado de proyecto





Cambios

Cambios - Identificación

Cambio de Director General de Producto

Fuente

Gerencia de la organización

Fecha de Creación 20/4/2022
(Etapa de Ejecución)

Aprobado e implementado

Incorporación nuevos equipos de QA

Fuente

Product Lead.

Riesgo previamente
contemplado y manifestado

Fecha de Creación
26/04/2022
(Etapa de Ejecución)

Aprobado e implementado



Cambios – Evaluación e impacto

Cambio de Director

Readecuar análisis de involucrados y OBS. Revisar actividades de Gestión de Comunicaciones con un nuevo interesado en etapas avanzadas de Proyecto

Impacto en Líneas Base de Costo



Se incrementa la probabilidad de **riesgo** de “Entendimiento erróneo de objetivos e impacto del proyecto”

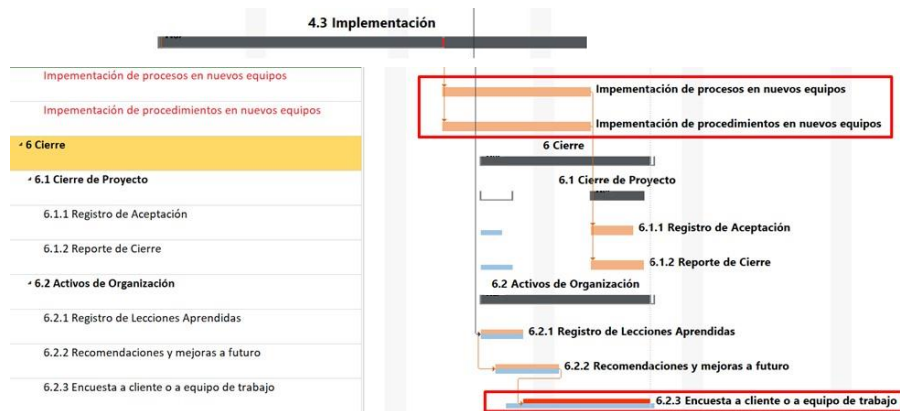
Nuevos Equipos

Deberán incorporarse actividades de implementación en los equipos no incluidos inicialmente.



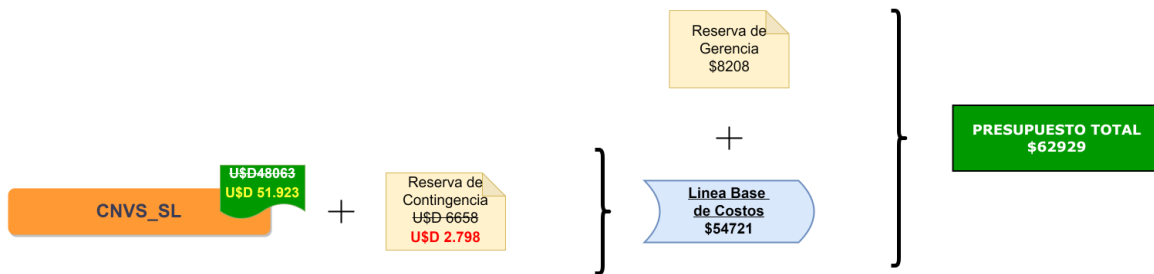
Impacto en Líneas Base de Costo y Tiempo. Por el agregado de actividades con los nuevos equipos.

No se detectan nuevos **riesgos** asociados. Pero si consume parte de la reserva de contingencia por tratarse de un riesgo previamente identificado.



Cambios de línea base de Tiempo

Cambio II



Cambios de línea base de Costos | Cambios I y II

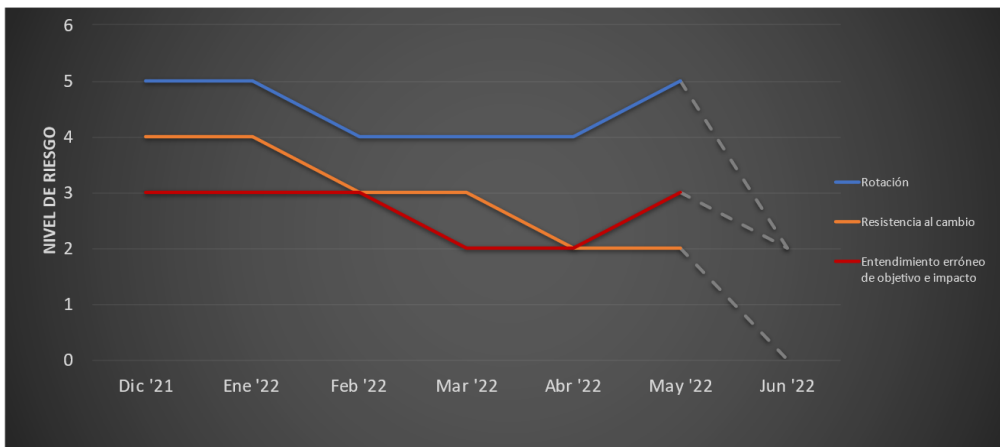
Riesgos

Seguimiento de Riesgos

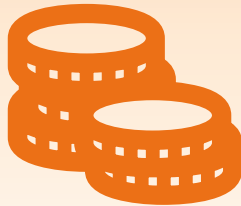


	Probabilidad	Impacto
1 Rotación de Recursos	Alta	Alto ▲▲
2 Resistencia al cambio	Baja ▼	Bajo ▼
3 Entendimiento erróneo del objetivo e impacto del proyecto	Alto ▲*	Medio

* El nuevo incremento de la probabilidad está asociado al cambio de Director de Producto

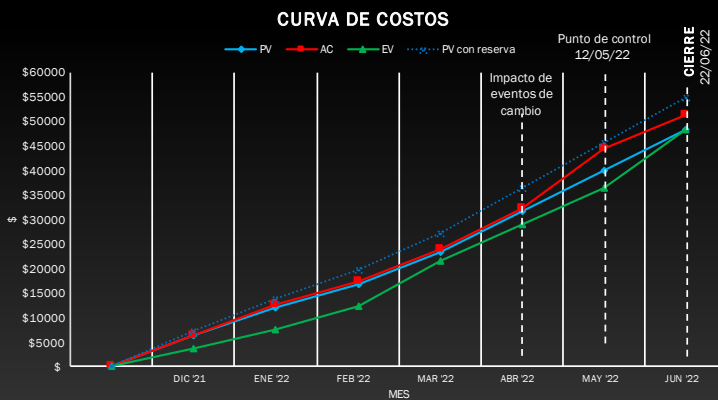


Evolución de Riesgos



Costos

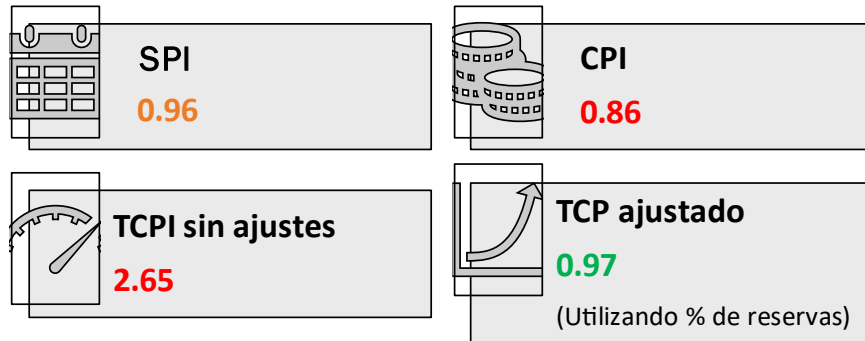
Análisis financiero



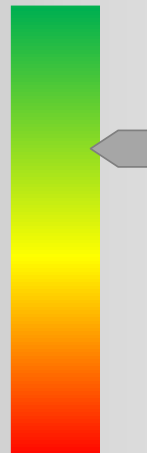
Se visualiza el impacto en costos y tiempos producto de la inclusión del Cambio de Nuevos Equipos de QA. Las proyecciones con las tendencias de costos actuales, indican que el desempeño de tiempos será satisfactorio y los costos se mantendrán dentro de la línea base estimada (Costos + Contingencia)



Indicadores de desempeño



Estado
general
del
Proyecto



- **Cronograma**
- **Costos**
- **Calidad**
- **Riesgos**