

**PROPUESTA DEL PLAN PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE LA
INFRAESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE
LA BICAMERALIDAD DEL PODER
LEGISLATIVO Y PRESENTARLO ANTE LA
DIRECCIÓN EJECUTIVA**

OGP

Control de Documento N° UEB-OGP-Plan de Implementación

02 de abril de 2025

REVISIÓN Y APROBACIÓN

Acción	Unidad	Firma	Fecha
Preparado por	OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS		02/04/2025
Revisado por	DIRECCIÓN EJECUTIVA		
Aprobado por	MESA DIRECTIVA DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA		

HISTORIAL DE REVISIONES

Revisión	Descripción	Fecha
1	Primera versión	02/04/2025
2	Segunda versión	
3	Tercera versión	

CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	8
ASPECTOS GENERALES.....	8
1. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1. ALCANCE.....	8
1.2. FASES DEL PROYECTO.....	9
1.3. GESTIÓN DEL PLAN.....	9
2. DEFINICIÓN DEL PROYECTO.....	11
2.1. OBJETIVOS DEL PROYECTOS.....	11
2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	11
2.3. DESCRIPCIÓN DE LOS ACTIVOS A INTERVENIR.....	11
2.4. ESTRATEGIA DE RECEPCIÓN Y ENTREGA DE LOS ACTIVOS A INTERVENIR.....	13
2.5. PUNTOS DE CONTROL DEL PROYECTO.....	14
3. GOBERNANZA DEL PROYECTO.....	16
3.1. DEFINICIÓN.....	16
3.2. NIVELES JERARQUICOS DE LA GOBERNANZA.....	16
3.3. MODELO OPERATIVO.....	17
3.4. ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	21
4. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	23
4.1. DEFINICIÓN.....	23
4.2. ALCANCE.....	23
4.3. METODOLOGÍA.....	23
4.4. CONTENIDO ESPECÍFICO.....	24
5. GESTIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS.....	27
5.1. DEFINICIÓN.....	27
5.2. PROCESO DE GESTIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS.....	27
5.3. PRINCIPALES PARTES INTERESADAS.....	34
5.4. ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS.....	37
5.5. ESTRATEGIAS DE RELACIONAMIENTO CON LAS PARTES INTERESADAS.....	40
5.6. ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	43
6. GESTIÓN DE RIESGOS.....	45
6.1. DEFINICIÓN.....	45
6.2. PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS.....	46
6.3. PRINCIPALES RIESGOS ESTRATÉGICOS Y PLAN DE MITIGACIÓN.....	55
7. GESTIÓN DEL CRONOGRAMA.....	56
7.1. DEFINICIÓN.....	56
7.2. JERARQUÍA DEL CRONOGRAMA.....	56
7.3. PROCESO DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA.....	57

7.4 ROLES Y RESPONSABILIDADES	60
7.5 SEGUIMIENTO DEL PROGRESO.....	63
8. GESTIÓN DE COSTOS.....	64
8.1. DEFINICIÓN	64
8.2. PLANIFICACIÓN DE COSTOS.....	65
8.3. INFORMES Y REPORTES DE COSTOS	67
8.4. INGENIERÍA DEL VALOR	68
8.5. ROLES Y RESPONSABILIDADES	68
9. GESTIÓN DE LAS CONTRATACIONES	69
9.1. ESTRATEGIA DE CONTRATACIÓN.....	69
9.2. ANALISIS DE SISTEMA DE ENTREGA	71
9.3. MATRIZ RACI EN LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN.....	75
10. GESTIÓN DE CAMBIOS	76
10.1. DEFINICIÓN.....	76
10.2. PROCESO DE GESTIÓN DEL CAMBIO	77
10.3. ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	78
11. GESTION DE REPORTERIA.....	79
11.1. DEFINICIÓN.....	79
11.2. ALCANCE	80
11.3. CONTENIDO.....	80
11.4. PROCEDIMIENTO PARA LA INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	85
11.5. ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	86
12. GESTIÓN DE LA CALIDAD	86
12.1. DEFINICIÓN.....	86
12.2. PROCESO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	88
12.3. ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	89
13. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	90
13.1. DEFINICIÓN.....	90
13.2. METODOLOGIA.....	91
13.3. ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	95
13.4. LECCIONES APRENDIDAS.....	96
ANEXO 1. ACTA DE INICIO DE PROYECTO (PROPUESTA PRELIMINAR).....	98
ANEXO 2. ACTA DE RECEPCIÓN DE ACTIVO	101
ANEXO 3. CRONOGRAMA DE REUNIONES	103
ANEXO 4. FORMATO DE ACTA DE REUNIÓN	104
ANEXO 5. MATRIZ DE PARTES INTERESADAS	105
ANEXO 6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE INVOLUCRAMIENTO	108
ANEXO 7. PLANTILLA DEL REPORTE DE GESTIÓN DE RIESGO	109
ANEXO 8. FORMATO DE DASHBOARD DE REPORTERIA.....	110

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. PROCESO DE GESTIÓN DE PLAN.....	10
FIGURA 2. UBICACIÓN DE LOS ACTIVOS	12
FIGURA 3. PUNTOS DE REVISIÓN DE FASES	15
FIGURA 4. NIVELES DE JERARQUÍA DE GOBERNANZA.....	16
FIGURA 5. JERARQUÍA Y DIRECCIÓN DE LA GOBERNANZA	17
FIGURA 6. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.....	19
FIGURA 7. SHAREPOINT UEG.....	24
FIGURA 8. PROCESO DE GESTIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS	28
FIGURA 9. MATRIZ DE PODER/ INTERÉS	29
FIGURA 10. PRINCIPALES PARTES INTERESADAS	34
FIGURA 11. PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS.....	46
FIGURA 12. JERARQUÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS UEB	47
FIGURA 13. MAPA DE CALOR DE RIESGOS	53
FIGURA 14. NIVELES DE EDT Y JERARQUÍA DEL CRONOGRAMA	56
FIGURA 15. PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE COSTOS	65
FIGURA 16. SISTEMAS DE ENTREGA.....	71
FIGURA 17. NIVELES DE APROBACIÓN DE CAMBIOS.....	77
FIGURA 18. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE INDICADORES.....	80
FIGURA 19. PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	91
FIGURA 20. PROCESO DE CINCO NIVELES DEL <i>PRPJECT MAMAGEMENT MATURITY MODEL</i> (PMMM)	92

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. FUNCIÓN DE CADA PUNTO DE CONTROL	18
TABLA 2. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES POR ROL	21
TABLA 3. CONTENIDO DE LA NOMENCLATURA.....	26
TABLA 4. ESTRUCTURA DE LA NOMENCLATURA.....	27
TABLA 5. PARTES INTERESADAS INTERNAS - GOBIERNO Y ALTA DIRECCIÓN.....	34
TABLA 6. PARTES INTERESADAS INTERNAS UNIDAD EJECUTORA Y SUS OFICINAS	35
TABLA 7. PARTES INTERESADAS EXTERNAS - GOBIERNO NACIONAL	36
TABLA 8. PARTES INTERESADAS EXTERNAS - GOBIERNO LOCAL.....	36
TABLA 9. PARTES INTERESADAS EXTERNAS – EMPRESAS CONTRATISTAS.....	36
TABLA 10. PARTES INTERESADAS EXTERNAS – SOCIEDAD CIVIL Y OPINIÓN PÚBLICA	37
TABLA 11. PARTES INTERESADAS EXTERNAS – OTROS	37
TABLA 12. ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS INTERNAS.....	38
TABLA 13. ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS EXTERNAS.....	39
TABLA 14. ENFOQUE DE RELACIONAMIENTO DE PARTES INTERESADAS INTERNAS	41
TABLA 15. ENFOQUE DE RELACIONAMIENTO DE PARTES INTERESADAS EXTERNAS	42
TABLA 16. ROLES Y RESPONSABILIDADES DE PARTES INTERESADAS INTERNAS .	43
TABLA 17. ROLES Y RESPONSABILIDADES DE PARTES INTERESADAS EXTERNAS	43
TABLA 18. MATRIZ RACI PARTES INTERESADAS INTERNAS	44
TABLA 19. MATRIZ RACI PARTES INTERESADAS EXTERNAS	45
TABLA 20. ROLES Y RESPONSABILIDADES PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS	47
TABLA 21. MATRIZ RACI GESTIÓN DE RIESGOS	50
TABLA 22. ESCALAS PARA EVALUACIÓN DE PROBABILIDAD DE RIESGOS	52
TABLA 23. ESCALAS PARA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE RIESGOS	52
TABLA 24. ESCALAS PARA MEDICIÓN DE PROXIMIDAD DE RIESGOS	53
TABLA 25. ESTRATEGIAS DE RESPUESTA A RIESGOS	54
TABLA 26. ESTADOS DE RIESGOS.....	55
TABLA 27. ROLES Y RESPONSABILIDADES DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA.....	60
TABLA 28. MATRIZ RACI DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA	62
TABLA 29. ROLES Y RESPONSABILIDADES DE GESTIÓN DE COSTOS.....	68
TABLA 30. FASES DEL PROCEDIMIENTO ESTÁNDAR	69
TABLA 31. FASES DEL PROCEDIMIENTO ABREVIADO	70
TABLA 32. NIVELES DE AUTORIZACIÓN POR VALOR ESTIMADO	71

TABLA 33. ROLES Y RESPONSABILIDADES PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN	75
TABLA 34. MATRIZ RACI PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN.....	75
TABLA 35. ROLES Y RESPONSABILIDADES GESTIÓN DEL CAMBIO.....	78
TABLA 36. MATRIZ RACI GESTIÓN DEL CAMBIO	79
TABLA 37. ROLES Y RESPONSABILIDADES INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN ..	86
TABLA 38. ROLES Y RESPONSABILIDADES DE GESTIÓN DE CALIDAD	89
TABLA 39. MATRIZ RACI GESTIÓN DE CALIDAD	90
TABLA 40. MÉTODO ELEGIDO DE EVALUACIÓN DE MADUREZ ORGANIZACIONAL.	93
TABLA 41. NIVELES DE MADUREZ DEL PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL (PMMM).....	94
TABLA 42. RESPONSABILIDAD POR ROL	95
TABLA 43. MATRIZ RACI.....	95

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1. INTRODUCCIÓN

El restablecimiento de la bicameralidad en el Poder Legislativo del Perú constituye un paso trascendental en la modernización y fortalecimiento del sistema parlamentario. Este cambio busca optimizar el proceso legislativo mediante una mayor deliberación, especialización y equilibrio en la toma de decisiones.

Para garantizar una implementación efectiva y ordenada de este modelo legislativo, se ha elaborado el presente “Plan para la Implementación del Modelo de la Infraestructura y Funcionamiento de la Bicameralidad del Poder Legislativo”, el cual establece los lineamientos estratégicos, operativos y administrativos necesarios para la puesta en marcha del nuevo esquema parlamentario.

Este documento define el marco de referencia para la ejecución del proyecto, detallando los procesos de adecuación y operatividad de los espacios físicos, la modernización de las plataformas tecnológicas y la optimización de los mecanismos de soporte institucional. Asimismo, establece los criterios de gestión, seguimiento y evaluación que asegurarán la sostenibilidad y eficiencia del proceso de implementación.

1.1. ALCANCE

El presente plan establece el marco operativo para la implementación de la bicameralidad en el Congreso de la República, asegurando una transición eficiente y ordenada hacia el nuevo modelo legislativo. Su aplicación abarca los procesos de adecuación, optimización y puesta en funcionamiento de los espacios físicos, tecnológicos y administrativos necesarios para el desempeño de las nuevas cámaras legislativas.

El alcance del plan comprende:

- **Infraestructura:** Intervención en cinco (5) activos: el Palacio Legislativo, el edificio del BCP, el edificio ubicado en la intersección de las avenidas Abancay y Junín, el edificio del Jr. Ancash y el inmueble de Ancón. Se realizarán adecuaciones estructurales, ampliaciones, remodelaciones y mejoras en accesibilidad y seguridad para garantizar condiciones óptimas de funcionamiento.
- **Operatividad:** Implementación de la nueva distribución de los espacios y reubicación de áreas administrativas y legislativas, asegurando la operatividad de las cámaras y sus órganos de apoyo.
- **Tecnología y Comunicaciones:** Modernización de la infraestructura tecnológica, digitalización de procesos y fortalecimiento de las plataformas de gestión legislativa para optimizar la eficiencia operativa del Congreso.

Este plan servirá como guía de referencia para los equipos de trabajo, estableciendo procedimientos claros para la ejecución, control y seguimiento de las actividades, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los plazos, el uso eficiente de los recursos y la sostenibilidad del nuevo modelo parlamentario.

1.2. FASES DEL PROYECTO

La implementación de la bicameralidad en el Congreso de la República se desarrollará en cinco fases estratégicas, garantizando un proceso ordenado y eficiente. Cada fase comprende actividades clave que permitirán la adecuada planificación, ejecución y puesta en marcha del nuevo modelo legislativo.

1. Evaluación Inicial

- Análisis de la infraestructura y espacios disponibles en las cinco áreas de intervención.
- Identificación de necesidades de adecuación y mejoras para el funcionamiento del nuevo modelo parlamentario.
- Evaluación del impacto operativo de la transición a la bicameralidad en los procesos administrativos y legislativos del Congreso.

2. Planificación y Organización

- Elaboración del plan detallado de ejecución, incluyendo cronogramas, asignación de recursos y presupuesto estimado.
- Definición de los requerimientos logísticos y administrativos necesarios para la adecuación de los espacios físicos y operativos.
- Coordinación con las partes interesadas para la implementación del proyecto.

3. Ejecución de Obras y Adecuaciones

- Implementación de trabajos de adecuación y mejoras en la infraestructura de las áreas de intervención.
- Instalación de equipamiento, mobiliario y sistemas tecnológicos requeridos para la operatividad de las nuevas cámaras legislativas.
- Reubicación de áreas administrativas y operativas conforme al nuevo esquema de funcionamiento.
- Verificación de la operatividad de los espacios físicos, sistemas tecnológicos y recursos administrativos.
- Inicio de operaciones bajo el modelo bicameral, con la instalación funcional de las cámaras legislativas (marcha blanca).
- Implementación de planes de contingencia y corrección de deficiencias detectadas durante la fase de pruebas.

4. Cierre

- Capacitación del personal en el uso de las nuevas instalaciones y plataformas de trabajo.
- Revisión final y documentación técnica y de aprendizajes (lecciones aprendidas) para futuras mejoras en la operatividad del Congreso.
- Liquidación técnica y financiera del proyecto.

Cada fase será gestionada bajo un enfoque de control y seguimiento continuo, asegurando el cumplimiento de los objetivos y la optimización de los recursos disponibles.

1.3. GESTIÓN DEL PLAN

La ejecución del Plan para la Implementación del Modelo de la Infraestructura y Funcionamiento de la Bicameralidad del Poder Legislativo está a cargo de la Oficina de Gestión de Proyectos de la Unidad Ejecutora responsable de la implementación de la bicameralidad (UEB), quien garantiza una planificación integral, el cumplimiento de los plazos establecidos y la optimización de los recursos disponibles.

Para ello, se adoptará un enfoque basado en buenas prácticas de gestión de proyectos, priorizando la transparencia, eficiencia y sostenibilidad en cada etapa de ejecución. Este enfoque permitirá una gestión dinámica y adaptativa, asegurando que cualquier ajuste necesario se realice de manera oportuna, sin comprometer la calidad ni los plazos del proyecto.

Dado que el proceso debe ser objeto de control, seguimiento y análisis continuo, se implementará un sistema de monitoreo y evaluación que permita la identificación temprana de riesgos y la aplicación de medidas correctivas oportunas.

Para la correcta implementación del plan, se estructurará un ciclo de gestión basado en cuatro ejes principales:

1. **Planificación:** Definición de objetivos, recursos, cronograma y estrategias para mitigar riesgos asociados.
2. **Ejecución:** Implementación de las actividades conforme al plan aprobado, asegurando el uso eficiente de los recursos asignados.
3. **Monitoreo y Control:** Evaluación periódica del avance del proyecto, identificación de posibles desviaciones y aplicación de medidas correctivas.
4. **Cierre y Evaluación:** Revisión del cumplimiento de los objetivos, sistematización de lecciones aprendidas.

Este esquema de gestión garantiza una gestión ordenada, eficiente y con posibilidad de ajustes oportunos para el éxito de la implementación del proyecto.

A continuación, se presenta un diagrama representativo del proceso de gestión del plan para una visualización más clara del proceso:

FIGURA 1. PROCESO DE GESTIÓN DE PLAN



2. DEFINICIÓN DEL PROYECTO

2.1. OBJETIVOS DEL PROYECTOS

2.2.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo del proyecto es adecuar y poner en operación la infraestructura y los espacios necesarios para la implementación de la bicameralidad en el Congreso de la República. Esto incluye intervenciones en cinco activos estratégicos, garantizando mejoras en infraestructura, accesibilidad, seguridad y tecnología. Además, busca establecer una distribución funcional eficiente de los espacios legislativos y modernizar las plataformas de gestión y comunicación para optimizar el funcionamiento del nuevo sistema bicameral.

2.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Adecuar y optimizar la infraestructura existente, así como desarrollar nuevos espacios para recibir a los senadores y su personal de apoyo.
- Estimar el alcance, costo y plazos de las intervenciones, garantizando una planificación eficiente.
- Preservar el valor patrimonial del Palacio Legislativo en coordinación con las oficinas de patrimonio.
- Modernizar las instalaciones tecnológicas, eléctricas y de seguridad.
- Implementar accesibilidad universal mediante rampas y salvaescaleras.
- Cumplir con los estándares de calidad en el procedimiento de selección, ejecución de obras y gestión del proyecto, asegurando el cumplimiento de la normatividad vigente y estándares nacionales e internacionales.

2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto contempla la intervención en cinco activos para adecuar su infraestructura al nuevo modelo legislativo. Se realizarán mejoras en el Palacio Legislativo (Activo 1), incluyendo la adecuación del Hemiciclo de Senadores y Hemiciclo de Diputados, la modernización tecnológica y la mejora en accesibilidad.

En Abancay Junín (Activo 2), se construirá un nuevo edificio destinado a oficinas congresales y servicios administrativos. El Edificio Melchor malo y Central (Activo 3) será remodelado para albergar oficinas de senadores, mientras que el Edificio Ancash (Activo 4) será restaurado y adecuado, preservando su valor patrimonial y adaptándolo para oficinas y biblioteca (condicionado a la entrega del expediente técnico, por la UE 001). Finalmente, en Ancón (Activo 5), se desarrollará un nuevo edificio para el almacén del archivo del congreso.

El proyecto garantizará una infraestructura moderna, funcional y alineada con los requerimientos del sistema bicameral.

2.3. DESCRIPCIÓN DE LOS ACTIVOS A INTERVENIR

Para la intervención, se tomarán 5 activos priorizados en las sedes del Congreso:

a. Activo 1: Palacio Legislativo

- Adecuación del Hemiciclo de Senadores (actual sala Raúl Porras Barrenechea) y del Hemiciclo de Diputados (actual Hemiciclo del Pleno del Congreso).

- Actualización de arquitectura tecnológica, instalaciones eléctricas, climatización y accesibilidad.
- Adecuación de oficinas parlamentarias del primer y segundo nivel.
- Demolición/desmontaje y eliminación de las oficinas del tercer nivel.

b. Activo 2: Edificio Abancay Junín

- Actualización de expediente técnico existente.
- Construcción de un edificio de 6 niveles.
- Implementación de espacios para oficinas congresales, salas de reuniones y zonas de servicio.

c. Activo 3: Edificios Melchor Malo y Central

- Remodelación del edificio de 10 pisos para albergar oficinas de senadores y áreas administrativas.
- Acondicionamiento de 13,000 m² de oficinas y actualización de infraestructura tecnológica y de seguridad.

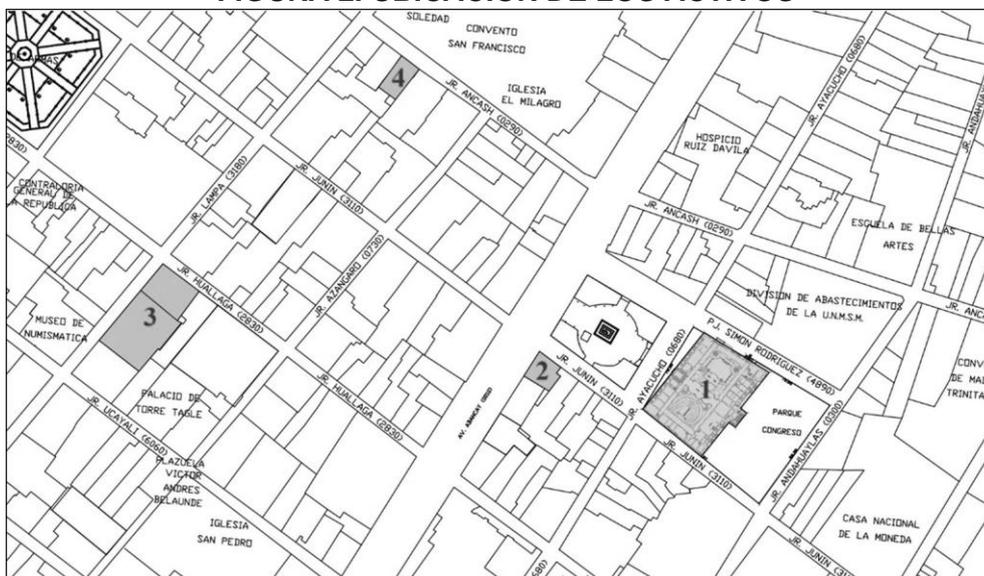
d. Activo 4: Edificio Ancash

- Adecuación del edificio para albergar oficinas administrativas y biblioteca.
 - Implementación de espacios de lectura, archivos y zonas de servicio.
- Importante: La intervención de este activo se realizará una vez la Unidad Ejecutora 001 confirme su viabilidad.

e. Activo 5: Almacén de Archivo en Ancón

- Construcción de un edificio para almacenamiento de archivo y oficinas administrativas.
- Distribución en cuatro bloques con zonas de archivos, control, almacén y servicios generales.

FIGURA 2. UBICACIÓN DE LOS ACTIVOS



Fuente: Oficina de Infraestructura UEB

En el Plan Maestro de la UEB, elaborado por la OI que se incluye en el numeral 14 del presente documento, proporciona información a detalle de la ejecución de la intervención de los 5 activos del Congreso, asegurando que estas estén adecuadamente preparadas para el funcionamiento del sistema bicameral. El plan establece el alcance, costos y plazos de las

intervenciones, y metodologías de construcción bajo estándares de calidad que garantizan el cumplimiento normativo y la funcionalidad de la infraestructura para el sistema bicameral.

2.4. ESTRATEGIA DE RECEPCIÓN Y ENTREGA DE LOS ACTIVOS A INTERVENIR

2.4.1 ESTRATEGIA DE RECEPCIÓN

La UE 001 del Congreso de la República entregará a la UEB los Activos a intervenir mediante un Acta de Recepción de Activo (ver Anexo 2), a fin de ejecutar las intervenciones descritas en el presente plan.

2.4.2 ESTRATEGIA DE ENTREGA DE LOS ACTIVOS A INTERVENIR

La UEB intervendrá cada activo en diferentes modalidades de entrega, a través de la ejecución de servicios y/o obras, de acuerdo con el alcance de cada intervención:

1. Activo 1: Palacio Legislativo

La UEB elaborará los Términos de Referencia para la contratación de proveedores especializados que se encarguen, por cada especialidad, de la elaboración del plan de trabajo con propuesta técnica, así como de la ejecución de las actividades de renovación, mejoramiento y adecuación en el Palacio Legislativo.

Esto permitirá tener bajo un mismo proveedor, la responsabilidad del partido técnico y la ejecución de la obra, reduciendo riesgos que pueden surgir en caso se contraten estos servicios de manera separada.

2. Activo 2: Edificio Abancay Junín

La UEB encargará al postor ganador la revisión, adaptación y compatibilización del expediente técnico actual, posteriormente el mismo contratista ejecutará la obra. De esta manera se asegura que el mismo contratista guarde responsabilidad del expediente técnico y la ejecución de la obra, así como consistencia entre la propuesta técnica a nivel de expediente y su ejecución.

3. Activo 3: Edificios Melchor Malo y Central

La UEB encargará al postor ganador la revisión, adaptación, compatibilización y complemento técnico de los planos actuales, posteriormente el mismo contratista ejecutará la obra de acuerdo con el marco normativo vigente de todas las especialidades del proyecto (eléctricas, mecánicas, sistemas, sanitarias, arquitectura, estructuras). De esta manera se asegura que el mismo contratista guarde responsabilidad del expediente técnico y la ejecución de la obra.

4. Activo 4: Edificio Ancash

La UEB encargará al postor ganador la revisión, adaptación y compatibilización del expediente técnico actual, posteriormente el mismo contratista ejecutará la obra. De esta manera se asegura que el mismo contratista guarde responsabilidad del expediente técnico y la ejecución de la obra, así como integración de los trabajos realizados.

Importante: La intervención de este activo se realizará una vez la Unidad Ejecutora 001 confirme su viabilidad.

5. Activo 5: Almacén de Archivo en Ancón

La UEB encargará al postor ganador la revisión, adaptación y compatibilización del expediente técnico actual, posteriormente el mismo contratista ejecutará la obra. De

esta manera se asegura que el mismo contratista guarde responsabilidad del expediente técnico y la ejecución de la obra, así como integración de los trabajos realizados.

La estrategia de entrega se detalla en el Plan Maestro. La entrega de los activos a la UE 001 del Congreso de la República también se realizará a través de una Acta de Entrega de Activo de acuerdo a la naturaleza de cada intervención.

2.5. PUNTOS DE CONTROL DEL PROYECTO

Un punto de revisión de fase se lleva a cabo al finalizar cada fase del proyecto. Durante este proceso, el desempeño y el progreso del proyecto se evalúan en comparación con la documentación correspondiente. Según las fases del proyecto, se han establecido los siguientes puntos de revisión de fase (ver Figura 2):

Evaluación Inicial:

- **Definición de las necesidades del proyecto:** Evaluación de la infraestructura existente, determinación de las adecuaciones necesarias y requisitos del cliente.
- **Conformación del equipo técnico:** Selección y organización del equipo de trabajo, asegurando que cuente con las competencias necesarias para el desarrollo del proyecto.
- **Habilitación presupuestal:** Disponibilidad de los recursos financieros necesarios para la ejecución del proyecto.

Planificación y organización

- **Acta de Inicio del Proyecto:** Documento formal que autoriza el inicio del proyecto, definiendo sus objetivos, alcance, responsables y principales restricciones (Ver Anexo 1).
- **Plan de Implementación del Proyecto:** Documento que detalla la estrategia para llevar a cabo el proyecto, incluyendo cronogramas, actividades y recursos necesarios.
- **Plan Maestro de la Intervención:** Documento integral que define el enfoque técnico de la intervención del proyecto, alineando objetivos, estrategias y metodologías de ejecución.
- **Requerimientos y Estrategia de Contratación:** Documento para la contratación de bienes, servicios u obras y definición del procedimiento de contratación.
- **Estrategia de Gestión de Riesgos y Problemas:** Plan para identificar, evaluar y mitigar riesgos, así como gestionar problemas que puedan surgir durante la ejecución del proyecto.

Ejecución de obras y adecuaciones

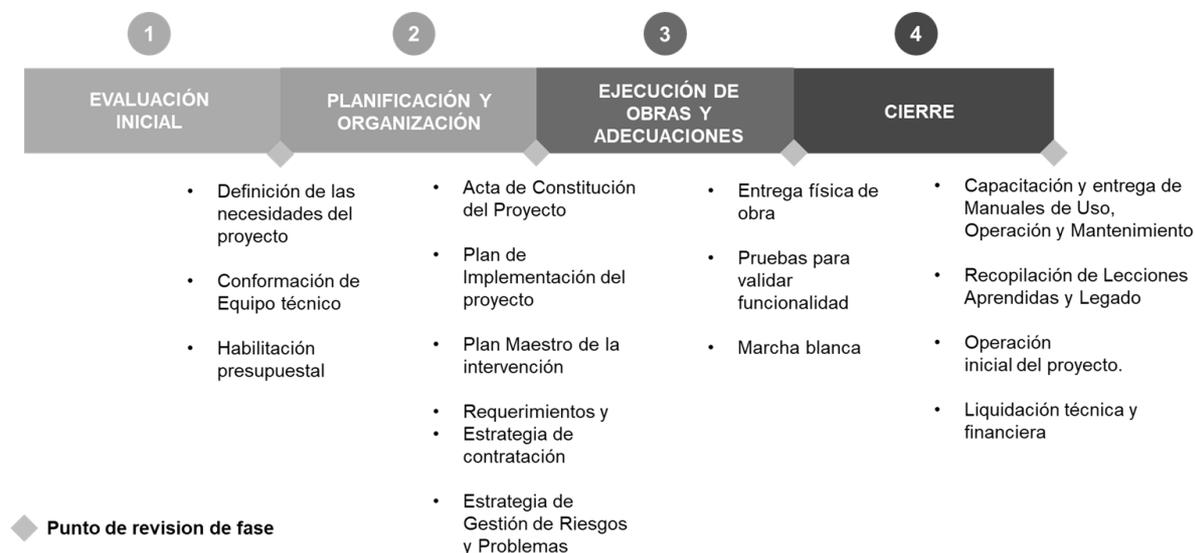
- **Entrega física de obra:** Finalización y entrega formal de la infraestructura o adecuaciones realizadas, asegurando que cumplan con los requerimientos del proyecto.
- **Pruebas para validar funcionalidad:** Evaluación y verificación del correcto funcionamiento de los sistemas, instalaciones o componentes implementados en la obra.

- **Marcha blanca:** Periodo de prueba en el que se opera el sistema o infraestructura en condiciones reales para detectar posibles ajustes antes de su uso definitivo.

Cierre y evaluación

- **Capacitación y entrega de Manuales de Uso, Operación y Mantenimiento:** Entrega de documentación y capacitación al cliente para garantizar el correcto uso, operación y mantenimiento de la infraestructura implementada.
- **Recopilación de Lecciones Aprendidas y Legado:** Evaluación del desarrollo del proyecto para documentar aprendizajes clave, buenas prácticas y mejoras aplicables a futuros proyectos.
- **Operación inicial del proyecto:** Puesta en marcha del proyecto en su fase inicial, asegurando su correcto funcionamiento y ajustando posibles detalles.
- **Liquidación técnica y financiera:** Cierre del proyecto, incluyendo la revisión y conciliación de costos, cumplimiento contractual y entrega final de informes técnicos y financieros.

FIGURA 3. PUNTOS DE REVISIÓN DE FASES



Nota: Adaptado de la interrelación entre los componentes clave de los proyectos, según las buenas prácticas internacionales de gestión de proyectos.

CAPÍTULO II ASPECTOS ESPECIFICOS

3. GOBERNANZA DEL PROYECTO

3.1. DEFINICIÓN

Documento que define las estructuras organizativas, los roles, las responsabilidades y los procedimientos necesarios para una toma de decisiones eficaz y un monitoreo oportuno del proyecto. Este enfoque responde a la necesidad de una forma de gobernar que sea eficiente y alineada con los objetivos perseguidos (Real Academia Española, 2014). En este sentido, la gobernanza del proyecto se entiende como el marco, las funciones y los procesos que orientan las actividades de dirección del proyecto, con el propósito de generar un producto, servicio o resultado único que contribuya al cumplimiento de las metas organizacionales, estratégicas y operativas.

3.2. NIVELES JERARQUICOS DE LA GOBERNANZA

En cada nivel jerárquico se definen foros de gobernanza orientados a la toma de decisiones sobre el avance del proyecto, en los cuales se revisa información relevante y prioritaria, sustentada en los reportes de progreso e indicadores de desempeño. Asimismo, al definir los roles y responsabilidades de los participantes, basados en el Manual de Operaciones¹ establecido, se garantiza la comprensión de sus funciones y obligaciones. Esto permite una coordinación efectiva, refuerza la transparencia y fortalece la rendición de cuentas a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. Al respecto, la OGP propone cuatro niveles de jerarquía:

FIGURA 4. NIVELES DE JERARQUÍA DE GOBERNANZA



Fuente: Elaboración propia.

Es importante señalar que la fuente primaria de información son los datos proporcionados por equipo de proyecto y el contratista que forman parte del Nivel 4 de la jerarquía de la gobernanza, quienes deben remitir la información conforme a la frecuencia de reportes (ver Figura 4 y Anexo 3 Calendario de Reuniones/Reportería) y a los formatos establecidos por la OGP como el Formato de Acta de Reunión (ver Anexo 4).

¹ Anexo 2: Manual de Operaciones de la Unidad Ejecutora “Implementación del Modelo de la Infraestructura y Funcionamiento de la Bicameralidad del Poder Legislativo”.

FIGURA 5. JERARQUÍA Y DIRECCIÓN DE LA GOBERNANZA

JERARQUÍA			FRECUENCIA		
	Niveles	Foros	Objetivos	Reportes	Participantes
PARTICIPACIÓN EXTERNA	Nivel 1 Comité Estratégico	Foro Estratégico	Realizar la toma de decisiones estratégicas.	Reporte Estratégico A requerimiento	<ul style="list-style-type: none"> Mesa Directiva del Congreso Oficialía Mayor Director Ejecutivo UEB
	Nivel 2 Comité Ejecutivo	Foro Ejecutivo	Supervisar el desempeño de la UEB.	Reporte Ejecutivo Quincenal	<ul style="list-style-type: none"> Oficialía Mayor Director Ejecutivo UEB OGP OI
PARTICIPACIÓN INTERNA	Nivel 3 Comité de Unidades Funcionales	Foro Funcional	Coordinar la operatividad del proyecto y garantizar su alineación con los objetivos establecidos.	Reporte Funcional Semanal	<ul style="list-style-type: none"> Director Ejecutivo UEB OGP OI Jefes de Oficinas Gerente del Proyecto Sub Unidad Logística
	Nivel 4 Comité Proyecto	Foro Operativo	Asegurar la correcta ejecución del proyecto mediante metodologías de gestión de proyectos.	Reporte Operativo Semanal	<ul style="list-style-type: none"> OGP OI Gerente del Proyecto Sub Unidad Logística Contratista

Fuente: Elaboración propia.

3.3. MODELO OPERATIVO

3.3.1 COMPONENTES DE LA GOBERNANZA

FOROS Y REUNIONES

Se establecen reuniones en cada foro, según el nivel de gobernanza:

Nivel 1.

Foro Estratégico: Reunión a requerimiento a nivel estratégico para la toma de decisiones.

Temas Principales:

- Revisión de avances globales del proyecto.
- Aprobación de decisiones críticas o cambios estructurales.
- Evaluación del cumplimiento de objetivos estratégicos.
- Aprobación del Plan de Implementación y del Plan Maestro.

Nivel 2.

Foro Ejecutivo:

Reunión quincenal del nivel ejecutivo para la supervisión del desempeño de la UEB.

Temas Principales:

- Evaluación de indicadores de desempeño general.
- Seguimiento presupuestal y de ejecución financiera.
- Revisión de reportes de avance y control de riesgos.
- Decisiones administrativas o de coordinación interinstitucional.

Nivel 3.

Foro Funcional:

Reunión semanal para la coordinación la operatividad del proyecto y garantizar su alineación con los objetivos establecidos.

Temas Principales:

- Seguimiento a cronograma y entregables funcionales.
- Identificación de cuellos de botella y riesgos técnicos.
- Coordinación interáreas para acciones conjuntas.
- Reporte de desviaciones o alertas tempranas.

Nivel 4.**Foro Operativo:**

Reunión semanal para asegurar la correcta ejecución del proyecto mediante metodologías de gestión de proyectos.

Temas Principales:

- Revisión de hitos y cumplimiento del cronograma.
- Coordinación directa con el contratista.
- Seguimiento de tareas operativas y pendientes.
- Gestión de cambios menores y control operativo.

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

Respecto a la delegación de autoridad, la Dirección Ejecutiva tendrá autonomía en la toma de decisiones técnicas y administrativas, la Oficina de Gestión de Proyectos tendrá la responsabilidad de reportar cualquier desviación de la Línea Base² definida para el seguimiento y monitoreo de la ejecución del proyecto. Las autonomías y delegaciones de autoridad se describirán en los lineamientos correspondientes de ser necesario.

PUNTOS DE CONTROL

Los puntos de control representan instancias para la toma de decisiones, el monitoreo del desempeño y la gestión de desviaciones de corresponder. Su importancia radica en asegurar la alineación del proyecto con los objetivos estratégicos de la organización, promover la transparencia en la ejecución y facilitar una respuesta oportuna ante temas relevantes o problema conforme a lo establecido en los niveles de la gobernanza y de los mecanismos de control de toma de decisiones.

TABLA 1. FUNCIÓN DE CADA PUNTO DE CONTROL

Punto de Control	Frecuencia	Función
Comité Ejecutivo	Quincenal	Supervisar el avance estratégico y validar entregables claves.
Comité de Unidades Funcionales	Semanal	Monitorear indicadores clave por área funcional.
Comité de Proyecto	Semanal	Revisar cronograma, costos y riesgos; proponer acciones correctivas.

Fuente: Elaboración propia.

REPORTES Y SEGUIMIENTO

Los reportes dentro del marco de gobernanza del proyecto permiten garantizar el control, la transparencia y la rendición de cuentas durante todo el ciclo de vida del proyecto.

² Conjunto de tres líneas base (alcance, cronograma y costos) para la medición del desempeño del proyecto, la cual permite evaluar de manera integral cómo avanza el proyecto en relación con lo planificado.

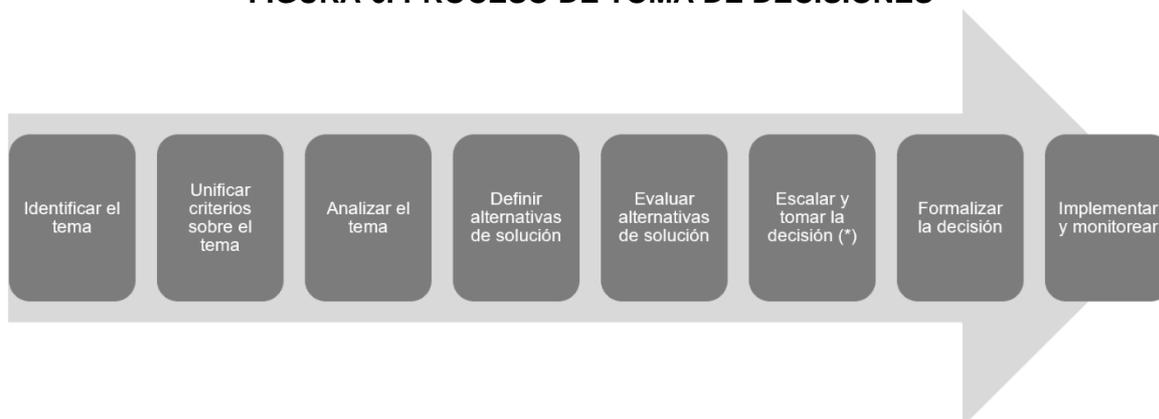
- Indicadores de desempeño del proyecto: corresponden a los plazos establecidos en el cronograma de Línea Base (alcance, tiempo y costo) del proyecto, que se obtendrán en la etapa de estudio de mercado, las metas de ejecución presupuestal comunicadas, monitoreo de riesgos, calidad de entregables establecidos según la normatividad vigente, notificación temprana de cambios en el alcance del proyecto, incidentes laborales (SST), entre otros.
- Plataforma de Monitoreo: implementación de *Power BI* para visualización de datos en tiempo real y comunicación del progreso del proyecto a los interesados clave.
- Auditorías: se ha solicitado que la Oficina de Auditoría Interna realice un control concurrente.

3.3.2 MECANISMOS DE CONTROL DE TOMA DE DECISIONES

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Estructurar y comprender el proceso de toma de decisiones dentro del proyecto es relevante para garantizar que los procesos estén alineados con los objetivos del mismo. La Figura 3 muestra la estructura propuesta para la toma de decisiones dentro del marco de gobernanza establecido para el proyecto.

FIGURA 6. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES



Fuente: Elaboración propia.

Nota. (*) Proceso que se describe en el mecanismo de control de Niveles de Escalamiento del documento 00001/OGP/0000_Propuesta de Marco de Gobernanza para el Proyecto "Implementación del Modelo de Infraestructura y Funcionamiento de la Bicameralidad del Poder Legislativo" y detalla en el documento 0000X/OGP/0000_Plan de Gestión de Riesgos y Problemas.

A continuación, se especifica cada paso del proceso de toma de decisiones:

Identificar el tema:

Reconocer y comprender el tema o problema que requiere una decisión. Esto implica recopilar información relevante, entender las circunstancias que lo rodean y definir claramente el asunto a tratar. Una identificación precisa del tema es esencial para enfocar el proceso de toma de decisiones de manera efectiva.

Unificar criterios sobre el tema:

Implica un debate inicial para aclarar puntos de vista y asegurar que todas las partes involucradas compartan un entendimiento común del problema, lo que facilita la alineación de objetivos y expectativas.

Analizar el tema:

Implica la recopilación y evaluación de datos, la identificación de causas subyacentes y la consideración de los factores que influyen en el problema. Un análisis exhaustivo ayuda a comprender mejor las complejidades del tema y a visualizar las consecuencias potenciales de diferentes acciones.

Definir alternativas de solución:

Propone diferentes opciones que puedan abordar el tema desde varias perspectivas. Cuantas más alternativas relevantes se identifiquen, mayor será la posibilidad de encontrar una solución eficaz y apropiada.

Evaluar alternativas de solución:

Implica un análisis comparativo de los pros y contras de cada opción, considerando factores como costos, beneficios, riesgos y tiempo de implementación.

Escalar y tomar la decisión:

Escalar el tema a niveles superiores de autoridad o involucrar a otros tomadores de decisiones clave. Una vez alcanzado el consenso o la autorización, se toma la decisión final, eligiendo la alternativa que mejor resuelva el problema y se alinee con los objetivos estratégicos.

Formalizar la decisión:

Formalización que asegura que la decisión sea clara, accesible y comprensible para todas las partes involucradas, lo que facilita su implementación y seguimiento.

Implementar y monitorear:

Debe llevarse a cabo de manera estructurada, siguiendo un plan detallado. Además, es importante monitorear de manera continua el progreso y los resultados para garantizar que la solución esté funcionando como se esperaba y realizar ajustes si es necesario.

3.3.3 GRUPOS DE TRABAJO

Dentro del marco de gobernanza, la conformación de grupos de trabajo permite asegurar la toma de decisiones oportuna, basada en la información obtenida de manera confiable y de mecanismos de control adecuados. A continuación, se detalla la importancia, la frecuencia y los participantes de cada uno de los grupos de trabajo:

GRUPO DE TRABAJO DE APOYO AL PROYECTO

Este grupo de trabajo brinda soporte técnico, administrativo, presupuestal y legal a la UEB dentro del marco de las competencias del equipo conformado por la OGP. Este grupo asegura que los lineamientos, buenas prácticas y estándares de gestión se apliquen de manera efectiva en cada iniciativa que puedan acontecer por parte de las unidades funcionales de la UEB.

Frecuencia: Semanal.

Participantes: OGP, jefes de Oficinas (*).

Nota. (*) Excepto el jefe de la OI, a requerimiento.

GRUPO DE TRABAJO SOBRE ESCALAMIENTO DE RIESGOS Y PROBLEMAS

Este grupo de trabajo cumple un rol clave en la gestión oportuna de riesgos y problemas, al encargarse de identificar, analizar y escalar los problemas que exceden el nivel operativo. Su función permite garantizar que los asuntos críticos sean atendidos en el nivel adecuado de la estructura organizacional, promoviendo una

respuesta ágil y eficaz ante desviaciones que puedan comprometer los objetivos del proyecto.

Frecuencia: A requerimiento.

Participantes: OGP, OI, DE.

GRUPO DE TRABAJO DE CONTROL DE PROYECTO

Este grupo de trabajo está encargado de asegurar el cumplimiento de los lineamientos de control establecidos para el proyecto, este grupo monitorea el desempeño en términos de alcance, cronograma y costos. Su labor es fundamental para mantener la trazabilidad, detectar desviaciones y proponer acciones correctivas, contribuyendo a una ejecución alineada con los objetivos estratégicos y bajo los principios de transparencia y rendición de cuentas.

Frecuencia: Diario

Participantes: OGP, OI, responsable del Proyecto (**)

Nota. (**) Cuando corresponda.

GRUPO DE TRABAJO PARA REVISIÓN DE DATOS PARA LOS REPORTE (DASHBOARD)

Este grupo de trabajo tiene la responsabilidad de consolidar los datos que alimentan los tableros de control y reportes ejecutivos. Su trabajo asegura la integridad, coherencia y actualidad de la información, lo que es esencial para la toma de decisiones informada. Asimismo, fortalece la cultura de gestión basada en evidencias y promueve la confianza en los mecanismos de seguimiento y monitoreo del proyecto.

Frecuencia: Semanal.

Participantes: OGP, OI

3.4. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Los roles y responsabilidades, considera las actividades principales de las partes interesadas mencionadas en los niveles de jerarquía de la gobernanza para la gestión, supervisión y toma de decisiones del proyecto. A continuación, en la Tabla X, se especifican las responsabilidades principales por rol:

TABLA 2. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES POR ROL

Unidad	Responsabilidades Principales
Mesa Directiva (MD)	Toma decisiones estratégicas sobre la gestión, diseño, y ejecución integral del proyecto. Designa al director ejecutivo y personal Directivo de la Unidad Ejecutora.
Oficialía Mayor (OM)	Coordina las funciones administrativas y supervisa a la Unidad Ejecutora. Monitorea la gestión, diseño, y ejecución integral del proyecto.
Dirección Ejecutiva (DE)	Dirige y administra la UE en lo administrativo, financiero y presupuestal. Representación legal de la UE. Aprueba planes, presupuesto y expedientes de contratación. Supervisa control interno, integridad y transparencia. Emite resoluciones y gestiona informes institucionales.

Oficina de Asesoría Jurídica (OAJ)	Asesora jurídicamente a la Dirección Ejecutiva y demás unidades. Emite opiniones legales sobre actos, contratos y resoluciones. Participa en la elaboración de normas internas. Absuelve consultas legales.
Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP)	Gestiona los sistemas de Planeamiento Estratégico y Presupuesto Público. Elabora y evalúa el presupuesto institucional. Emite opiniones técnicas y proyecciones presupuestales. Realiza conciliaciones y formula resoluciones.
Oficina de Administración (OA)	Supervisa sistemas de abastecimiento, tesorería, contabilidad, RR.HH., archivo, atención al ciudadano y TI. Controla la ejecución presupuestal. Emite actos administrativos y financieros. Administra bienes y patrimonio.
Unidad de Logística (UL)	Ejecuta procesos de la cadena de abastecimiento. Formula el PAC y Cuadro Multianual de Necesidades. Administra contratos, bienes y servicios. Asesora en procesos de contrataciones.
Unidad de Asuntos Financieros (UAF)	Ejecuta la contabilidad y tesorería. Emite estados financieros y pagos. Administra las cuentas bancarias, cartas fianza y archivo contable. Concilia los saldos y ejecuta devengados y giros.
Unidad de Recursos Humanos (URH)	Gestiona procesos de personal (selección, pagos, bienestar, etc.). Registra y controla planillas y legajos. Supervisa integridad y lucha contra la corrupción. Emite actos administrativos en su ámbito.
Unidad de Tecnologías de la Información (UTI)	Gestiona infraestructura y proyectos TI. Supervisa seguridad de la información y bases de datos. Valida especificaciones técnicas. Emite opinión técnica en su ámbito.
Oficina de Gestión de Proyectos (OGP)	Propone documentos de gobernanza para proyectos. Monitorea cronogramas, riesgos y cambios. Implementa gestión de información y proyectos. Formula y hace seguimiento al plan de implementación de la bicameralidad.
Oficina de Infraestructura (OI)	Formula y evalúa inversiones. Aprueba expedientes técnicos. Supervisa el cierre y liquidación de inversiones. Formula el Plan Maestro. Emite resoluciones técnicas.

Fuente: Elaboración propia.

4. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

4.1. DEFINICIÓN

El presente plan establece los requisitos para la gestión de la información y control de documentos en la Unidad Ejecutora de la Bicameralidad; en ese sentido, el Plan de Gestión de la Información busca garantizar que la información del proyecto sea gestionada de manera eficiente, segura y conforme a las normativas vigentes, facilitando la trazabilidad, integridad y disponibilidad de los documentos y datos para la toma de decisiones.

A través de la implementación de este plan, se promueve una cultura de gobernanza de la información basada en buenas prácticas, cumplimiento normativo y uso adecuado de tecnologías, contribuyendo al éxito del proyecto y al fortalecimiento institucional del Poder Legislativo. Por ello, este plan contribuirá en lo siguiente:

- Describir los diferentes sistemas y herramientas de información que se utilizarán.
- Identificar los tipos de documentos a ser controlados y los protocolos de codificación.
- Especificar como se gestionarán las solicitudes de información sobre la gestión de proyectos.

Los objetivos del sistema de gestión y control de documentos son almacenar todos los documentos del proyecto eficientemente, asegurarse de que se puedan recuperar fácilmente y registre el historial de cada documento incluyendo revisiones y aprobaciones.

4.2. ALCANCE

El Plan de Gestión de la Información desarrollará estrategias y actividades que permitan una adecuada gestión de la información generada como consecuencia de la ejecución del proyecto, con la finalidad de impulsar el desarrollo de trabajo colaborativo. Entre los aspectos abordados tenemos los siguientes:

- Definir un entorno común de datos y un espacio colaborativo.
- Establecer criterios de codificación.
- Implementar protocolos y formatos estándar.
- Establecer una fuente común de datos.

Asimismo, se incorporan las buenas prácticas en gestión de la información de los cuerpos de conocimientos en gestión de proyectos y de las normas vigentes del Archivo General de la Nación.

4.3. METODOLOGÍA

La convención de nomenclatura propuesta para la numeración de documentos consiste en la utilización de una serie de campos, que se concatenan para formar el nombre del documento, siguiendo un protocolo común de numeración de documentos basado en un sistema genérico ISO 19650 (adaptado de la Organización y digitalización de la información en obras de edificación e ingeniería civil que utilizan BIM).

Además, sigue una alineación con la EDT, ya que los documentos se generan durante el ciclo de vida de los proyectos.

4.4. CONTENIDO ESPECÍFICO

4.4.1 GESTIÓN DOCUMENTAL EN LA UEB

a) Sistema de gestión de uso de documentos electrónicos

La gestión de la información es un aspecto complejo que es preciso tener claro desde el inicio del proyecto, a fin de que las comunicaciones dentro del proyecto y la información fluya en tiempo y forma en todo momento, no solo dentro de los equipos del proyecto sino también con el contratista. En este contexto, es importante contar con una plataforma de gestión de documentos eficiente.

Para una eficiente gestión de la información, se propone la implementación de la plataforma, la cual es una plataforma de colaboración en línea y se puede acceder desde cualquier computadora conectada a internet, además la plataforma permite el seguimiento y captura todos los documentos, la correspondencia y todas las decisiones del proyecto en un sistema, lo que crea un registro de proyecto completo e inalterable. Dentro de las funcionalidades de la plataforma tenemos:

- Notas de Transmisiones (información)
- Aprobaciones de Documentos
- Gestión de consultas como RFI

b) Espacio colaborativo (*Sharepoint*). Carpetas para cada una de las oficinas del proyecto (OI, OGP, OL, DE)

Como parte de la gestión documental de la UEB se utilizarán herramientas de Microsoft 365, *SharePoint* específicamente como herramienta de espacio colaborativo, en donde se encontrará la documentación que es parte del trabajo del día a día de la OI y la OGP. Dicho espacio colaborativo se denominará Sistema Integrado de Gestión de la UEB, en el cual se almacenará todos los documentos generados por la OGP, OI y DE como consecuencia de la ejecución del proyecto (planes, flujos, plantillas, contratos, planos, cronogramas, reportes, entre otros), con el fin de que la información se almacene en un único lugar, facilitando la búsqueda y el acceso a los documentos.

Durante la vigencia del proyecto, la creación de documentos (contenido) para alimentar este espacio colaborativo estará a cargo de los expertos y especialistas de cada control de proyecto de la OGP. La supervisión del almacenamiento de la documentación estará a cargo del responsable de la gestión de información.

Finalmente, es importante indicar que se ha empleado *SharePoint* para la organización y almacenamiento de la información porque posee la funcionalidad de control de versiones, ya que administra las diversas versiones de un mismo documento, asegurando un historial completo de cambios y evitando la pérdida de información.

FIGURA 7. SHAREPOINT UEB



Fuente: Congreso

4.4.2 TIPO DE INFORMACIÓN

a) Orden de las carpetas y su contenido

Un aspecto importante dentro del manejo y gestión de la información dentro de la UEB radica en la correcta definición de los principios sobre los cuales se van a definir el tipo de información con los que se contará. Para ello, se han determinado las siguientes categorías:

1. Documento de entrada/salida
2. Confidencialidad
2. Naturaleza de la información

De esta manera, se toma como punto de partida la sistematización de la información para cada una de las áreas usuarias de la UEB. De esta manera, se obtiene la siguiente relación de información:

De acuerdo a su naturaleza, los archivos pueden ser de entrada o salida:

- **Documentos de entrada:** Son aquellos documentos que albergan información que forma parte del trabajo cotidiano de cada uno de los equipos dentro de la UEB, y que sirva para el análisis, seguimiento, registro, presentación, y/o desarrollo propio de las funciones de cada área funcional.

Se consideran documentos de entrada los siguientes:

- Bases de datos
 - Matrices
 - Lineamientos
 - Formatos elaborados por y para el uso de la UEB
 - Documentos de análisis de datos
 - Otros documentos que establezca la OGP.
- **Documentos de salida:** Son aquellos documentos que se elaboran para el envío de información a otras áreas involucradas dentro del proyecto, o externas como la Oficialía, la Mesa Directiva o el contratista, para distintos fines según corresponda.

Se consideran documentos de salida los siguientes:

- Memorándums
- Informes
- Oficios
- Resoluciones
- RFIs
- Otros documentos que establezca la OGP.

b) Confidencialidad y accesos

Teniendo en cuenta el factor confidencialidad, la documentación e información de la UEB se clasifica de la siguiente manera:

- Acceso 1: Especialistas del nivel operativo, por oficina o unidad.
- Acceso 2: Coordinadores o jefes de equipo/área/oficina
- Acceso 3: Dirección de la UEB

A su vez, se requiere realizar la diferenciación de accesos a través de los equipos, ya que la información o documentos presentan distintos tipos de necesidad de privacidad, dependiendo de su naturaleza.

Por tanto, cada una de las oficinas dentro de la UEB deberá definir el nivel de acceso de cada una de las carpetas donde se almacena la información, basado en 4 niveles:

- Acceso total (lectura y escritura)
- Acceso total (solo lectura)
- Acceso solo al área a cargo de la información (lectura y escritura)
- Acceso solo lectura al área a cargo de la información

c) Nomenclatura de los documentos

El tipo de nomenclatura a utilizar dentro del proyecto responde a los parámetros determinados a continuación:

El nombre del documento está compuesto por una serie de campos
Cada campo está representado por un conjunto de caracteres alfanuméricos
Se utiliza el guión medio para separar los campos correspondientes al origen y tipo de archivo, y el guión bajo para separar la versión o número de revisión del documento.

De acuerdo a la naturaleza de la información, se requiere que la nomenclatura de los documentos a incluir dentro del repositorio de la UEB esté determinada por los campos indicados a continuación:

TABLA 3. CONTENIDO DE LA NOMENCLATURA

Campo	Definición	Entrada / Salida	Requerimiento
Activo	Identificador del activo (1-5) al que pertenece el documento	Entrada y Salida	Requerido
Oficina / Unidad	Área creadora del documento	Entrada y Salida	Requerido

Tipo de documento	Tipología del documento	Entrada y Salida	Requerido
Número	Enumerador de documento	Salida	Requerido
Revisión	Versión del documento	Entrada	Opcional

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se ha definido la estructura de la nomenclatura de la siguiente manera:

TABLA 4. ESTRUCTURA DE LA NOMENCLATURA

Proyecto	Activo (de corresponder)	Oficina / Unidad	Tipo de documento	Número (de corresponder)	Revisión (de corresponder)
UEB	2	OI	Plano de instalaciones sanitarias del primer piso	No aplica	3
Ejemplo: UEB-ACT2-OI-Plano IISS 1er piso-N/A-Rev3					
UEB	No aplica	OA	Lineamientos para la aplicación del sistema de contratación AD HOC	No aplica	2
Ejemplo: UEB-N/A-OA-Lineamientos para la aplicación del sistema de contratación AD HOC-N/A-Rev 2					

Fuente: Elaboración propia.

5. GESTIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

5.1. DEFINICIÓN

La gestión de las partes interesadas es el proceso de identificación, análisis y planificación estratégica para involucrar y coordinar a los actores que pueden influir o verse afectados por un proyecto. Su objetivo es garantizar la alineación con los objetivos estratégicos, minimizar riesgos y fomentar una colaboración efectiva mediante comunicación, negociación y mecanismos de participación. Una gestión adecuada permite anticipar conflictos, optimizar la toma de decisiones y asegurar el éxito en la implementación del proyecto.

5.2. PROCESO DE GESTIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

La gestión de partes interesadas implica la implementación de estrategias de comunicación e involucramiento alineadas con sus expectativas, asegurando un monitoreo continuo de los compromisos adquiridos. La gestión de expectativas es clave para mantener relaciones positivas y garantizar el apoyo sostenido de los interesados. Para ello, se deben aplicar las siguientes acciones:

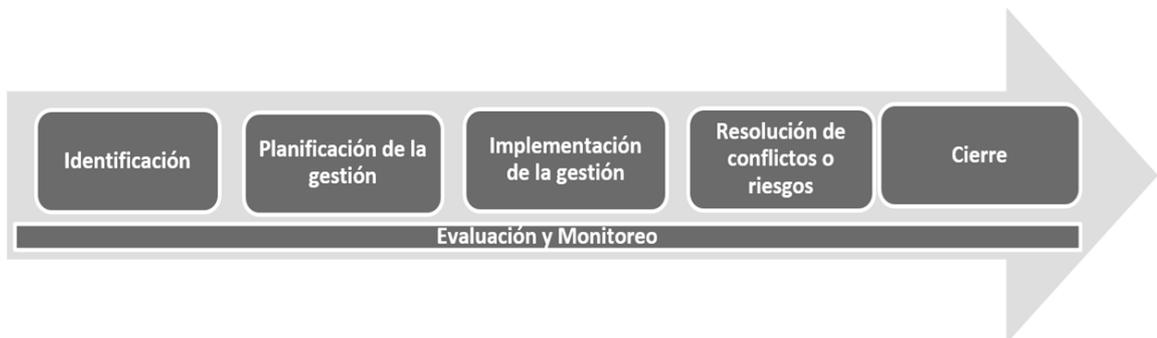
- Asegurar que las expectativas de los interesados sean claras y realistas.
- Mantener una comunicación abierta y honesta, proporcionando información oportuna sobre avances y cambios relevantes.
- Garantizar que todos los mensajes sean claros y comprensibles, minimizando malentendidos y confusiones.

Para la Gestión de Partes Interesadas se pueden emplear las siguientes herramientas y Técnicas:

- **Matriz de Poder/Interés:** Permite clasificar a las partes interesadas según su nivel de poder e interés en el proyecto. Esta herramienta ayuda a priorizar su gestión, definir estrategias adecuadas y reconocer a los actores clave que requieren especial atención.
- **Matriz de Partes Interesadas:** Documento dinámico que se actualiza periódicamente con información detallada sobre los interesados, incluyendo sus roles, intereses, nivel de influencia y estrategias de gestión. Es una herramienta esencial para la administración y seguimiento de los involucrados.
- **Matriz de Evaluación de Involucramiento:** Facilita la comparación entre los niveles actuales y deseados de participación de las partes interesadas en el proyecto. Sirve como insumo clave para diseñar estrategias de comunicación e involucramiento que garanticen su compromiso continuo.
- **Matriz de Comunicaciones:** Define las necesidades de comunicación de los interesados, estableciendo los métodos adecuados, los formatos de información requeridos y la frecuencia de los envíos. Su objetivo es asegurar que la información sea clara, pertinente y oportuna.
- **Entrevistas y Cuestionarios:** Técnicas cualitativas para recopilar información sobre las expectativas, preocupaciones y percepciones de los interesados, facilitando el diseño de estrategias de gestión más efectivas.
- **Reuniones y Talleres:** Espacios de interacción directa con las partes interesadas que favorecen la comunicación fluida, la construcción de confianza y la resolución de posibles conflictos o inquietudes.

El proceso de gestión de las partes interesadas comprende las siguientes fases:

FIGURA 8. PROCESO DE GESTIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS



Fuente: Elaboración Propia

5.1.1 Identificación de partes interesadas

a) Identificación

La identificación de las partes interesadas es un proceso fundamental para reconocer a todas las personas, grupos u organizaciones que serán impactados, positiva o negativamente, por el proyecto y sus resultados. Este proceso no solo permite identificar a quienes se beneficiarán del proyecto, sino también a aquellos que podrían verse afectados de manera adversa. La responsabilidad de esta identificación recae en el punto focal del proyecto.

Las partes interesadas pueden clasificarse en dos categorías principales:

- Internas: Incluyen al personal ejecutivo, administrativo y operativo del Congreso de la República, así como al personal ejecutivo y administrativo de la UEB.
- Externas: Comprenden a los beneficiarios del proyecto, entidades del sector público y organizaciones de la sociedad civil que, de una u otra forma, serán impactadas por los resultados del proyecto.

Dado que las partes interesadas pueden influir en el desarrollo del proyecto o verse afectadas por él, es esencial identificarlas correctamente para implementar estrategias de gestión adecuadas que garanticen una comunicación efectiva y la mitigación de riesgos.

Para llevar a cabo una identificación integral y estructurada de las partes interesadas, se recomienda deben seguir los siguientes pasos:

- Revisión de documentos clave: Analizar documentos iniciales para identificar a los interesados clave.
- Análisis de contratos y acuerdos: Examinar documentos legales, convenios y acuerdos que mencionen o involucren a actores relevantes para el proyecto.
- Reuniones de inicio: Coordinar sesiones con el equipo del proyecto y otras partes interesadas clave para discutir y definir a los actores relevantes.
- Talleres colaborativos: Facilitar sesiones de trabajo con el equipo del proyecto, utilizando técnicas como la lluvia de ideas para identificar tanto a interesados internos como externos.

b) Análisis

El análisis de interesados implica evaluar sus intereses específicos y expectativas en relación con el proyecto. Este análisis incluye:

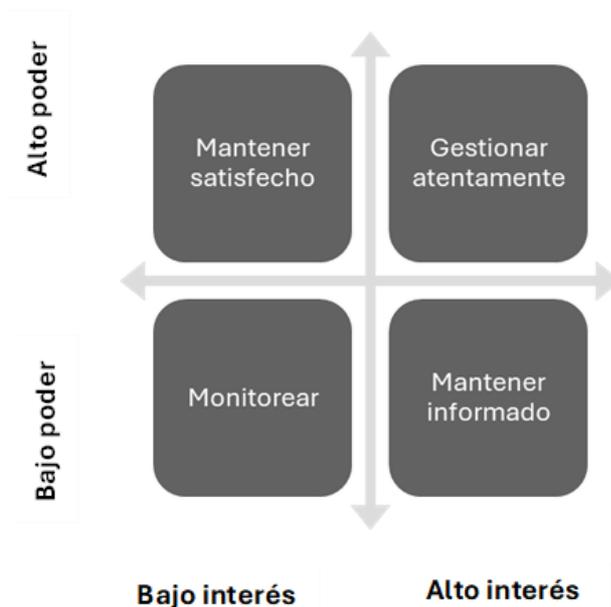
- **Intereses directos:** Impactos inmediatos en el proyecto, como beneficios esperados, recursos necesarios y resultados específicos.
- **Intereses indirectos:** Factores menos evidentes pero relevantes, como la reputación organizacional, las relaciones a largo plazo y las oportunidades futuras.
- **Expectativas de resultados:** Entregables y beneficios que los interesados esperan del proyecto.
- **Expectativas de participación:** Nivel de involucramiento y compromiso esperado por los interesados.
- **Expectativas de comunicación:** Preferencias respecto a la frecuencia, contenido y canales de comunicación.

c) Clasificación

Una vez identificados los intereses y expectativas, se procede a la clasificación de las partes interesadas para priorizar estrategias de gestión. Para ello, se utilizó la **Matriz de Poder/Interés**, que permite:

- Priorizar a los interesados según su nivel de influencia sobre los objetivos del proyecto.
- Definir estrategias de gestión adecuadas para cada grupo.
- Identificar a los actores clave que requieren atención especial.

FIGURA 9. MATRIZ DE PODER/ INTERÉS



Fuente: Elaboración Propia

d) Registro

El registro de partes interesadas se documenta en una matriz dinámica que debe actualizarse periódicamente para reflejar cambios en los intereses, expectativas y nivel de influencia de cada actor involucrado (ver Anexo 5). Para ello, es fundamental realizar una continua revisión y actualización del análisis de interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

La Matriz de Partes Interesadas debe contener como mínimo la siguiente información:

- Nombre del interesado: Identificación clara y específica de la parte interesada.
- Rol en el proyecto: Descripción de su función y relación con el proyecto.
- Intereses: Nivel de relevancia del proyecto para el interesado.
- Poder: Nivel de autoridad o capacidad para influir en el desarrollo del proyecto.
- Influencia: Grado de impacto que el interesado puede ejercer sobre el proyecto.
- Estrategias de comunicación: Métodos y canales específicos para interactuar con el interesado.
- Estrategias de relacionamiento: Acciones y tácticas para mantener la participación y satisfacción del interesado.

5.1.2 Planificación de la gestión de partes interesadas

La planificación de la gestión de partes interesadas consiste en desarrollar estrategias para involucrar de manera efectiva a los actores clave del proyecto, tomando en cuenta sus necesidades, expectativas, intereses y el impacto que pueden generar en el desarrollo del mismo. Este proceso proporciona una hoja de ruta clara para la interacción con las partes interesadas y debe actualizarse periódicamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto. La planificación comprende:

5.2.2.1 Planificación del Involucramiento de Partes Interesadas

El involucramiento de las partes interesadas implica la definición de actividades y tácticas específicas para garantizar su compromiso y satisfacción a lo largo del proyecto. Para ello, se diseñan estrategias diferenciadas:

- **Interesados clave:** Se busca asegurar su apoyo y compromiso activo.
- **Interesados secundarios:** Se implementan estrategias para mantenerlos informados y satisfechos, minimizando riesgos y posibles conflictos.

a) Evaluación de Involucramiento

Se elabora la Matriz de Evaluación de Involucramiento para comparar el nivel actual de participación de cada interesado con el nivel óptimo necesario para el éxito del proyecto (ver Anexo 6).

Los niveles de participación se clasifican en:

- Observar: Interesados con un rol pasivo que solo monitorean el proyecto.
- Seguir: Interesados que realizan seguimiento al progreso y resultados del proyecto.
- Respaldo: Interesados que apoyan activamente el proyecto y pueden influir positivamente en su éxito.
- Contribuir: Interesados que aportan recursos, conocimientos o habilidades específicas.
- Poseer: Interesados con un grado significativo de responsabilidad y toma de decisiones.
- Liderar: Interesados que dirigen el proyecto y requieren un alto nivel de involucramiento.

b) Habilidades del Equipo del Proyecto

El equipo del proyecto debe contar con habilidades interpersonales clave para gestionar eficazmente a los interesados, tales como:

- Resolución de conflictos: Identificar y abordar disputas de manera oportuna.
- Comunicación efectiva: Adaptar el mensaje a las diferencias culturales y necesidades de los interesados, promoviendo la retroalimentación y la claridad.
- Negociación: Alcanzar acuerdos que respalden el éxito del proyecto y resolver conflictos.
- Observación y conversación: Mantener un monitoreo activo del nivel de involucramiento y preocupaciones de los interesados.
- Conciencia política: Comprender la dinámica de poder dentro y alrededor del proyecto.

c) Actividades de Involucramiento

La participación activa de los interesados, se puede fomentar a través de actividades como:

- Reuniones, foros, grupos de trabajo: espacios de interacción para fortalecer el compromiso de los interesados.
- Sesiones de retroalimentación: espacios de diálogo para conocer opiniones y preocupaciones.
- Eventos de *networking*: encuentros para compartir información y recursos, fortaleciendo la relación entre el equipo del proyecto y los interesados.

5.2.2.2 Planificación de la Comunicación con Partes Interesadas

Una comunicación efectiva es fundamental para gestionar adecuadamente a las partes interesadas, construir relaciones de confianza y fomentar un entorno de trabajo colaborativo. Para ello, se definen los métodos y canales adecuados para cada grupo de interesados, anticipando posibles inquietudes antes de que se conviertan en problemas.

a) **Objetivos de la Comunicación**

El Se establecen objetivos específicos para cada grupo de interesados, asegurando que la información sea entregada de manera oportuna y en el formato adecuado.

b) **Canales de Comunicación**

Los canales se seleccionan en función de la naturaleza de la información y el perfil del interesado:

- Reuniones presenciales: Para discusiones estratégicas y resolución de conflictos.
- Correo electrónico: Para el envío de informes y documentos clave.
- Informes: Para mantener a los interesados actualizados sobre el avance del proyecto.
- Plataformas digitales: Para facilitar la comunicación en tiempo real y la colaboración en línea.

c) **Frecuencia de Comunicación**

Los intervalos de comunicación con los interesados deben ser según su nivel de involucramiento.

5.1.3 Implementación de la gestión de partes interesadas

La correcta implementación de la gestión de partes interesadas es fundamental para asegurar el cumplimiento efectivo de las estrategias definidas. Para lograrlo, se deben ejecutar las siguientes acciones:

- Aplicar las estrategias de comunicación e involucramiento establecidas.
- Asegurar que cada miembro del equipo del proyecto conozca sus responsabilidades en la gestión de interesados.
- Utilizar herramientas y técnicas de gestión de interesados, como reuniones, talleres y encuestas.
- Realizar un monitoreo constante del compromiso de los interesados para detectar cambios en sus expectativas o influencia.
- Ajustar el plan de gestión de interesados según sea necesario, considerando nuevas circunstancias o riesgos.

5.1.4 Resolución de conflictos o riesgos de partes interesadas

La resolución de conflictos y la mitigación de riesgos requieren la implementación de mecanismos eficaces para gestionar discrepancias entre las partes interesadas. Este proceso incluye:

a) **Identificación Temprana:**

- Detectar posibles conflictos en una etapa inicial para evitar que escalen y afecten el desarrollo del proyecto.
- Presentar un listado de riesgos y conflictos potenciales al responsable de la Gestión de Partes Interesadas para su mitigación.

b) **Mediación y Negociación:**

- Aplicar técnicas de mediación y negociación para resolver conflictos de manera efectiva y preservar relaciones positivas con los interesados.

c) **Monitoreo y Control del Compromiso de las Partes Interesadas:**

- Realizar un seguimiento continuo para evaluar la efectividad de las estrategias de gestión y fortalecer el compromiso de los interesados.
- Ajustar estrategias según la evolución del proyecto y su entorno, optimizando el relacionamiento con los interesados.

Para ello, se utilizan herramientas como:

- **Indicadores clave**, que permiten medir el compromiso y satisfacción de las partes interesadas.
- **Reportes periódicos**, para evaluar la evolución del compromiso de los interesados.
- **Reuniones de retroalimentación**, para fortalecer la comunicación y abordar oportunidades de mejora.

5.1.5 **Evaluación y Monitoreo de las partes interesadas**

El plan de gestión de partes interesadas será revisado de manera periódica para garantizar su efectividad, realizando ajustes conforme a la retroalimentación recibida de los interesados.

5.1.6 **Cierre de la gestión de partes interesadas**

El cierre de la gestión de partes interesadas es una fase clave para asegurar que todas las actividades de gestión se completen satisfactoriamente y se documenten las lecciones aprendidas. Esto incluye:

a) **Informe de Cierre**

Se elabora un informe final que sintetiza la gestión de partes interesadas y los resultados obtenidos, incluyendo:

- a) **Resumen de la gestión:** Estrategias implementadas, resultados obtenidos y aprendizajes clave.
- b) **Análisis de impacto:** Evaluación del impacto de la gestión de interesados en el éxito del proyecto.
- c) **Desempeño del proyecto:** Comparación de los resultados obtenidos con los objetivos establecidos.
- d) **Retroalimentación:** Recopilación de opiniones a través de encuestas, entrevistas y reuniones de cierre.
- e) **Lecciones aprendidas:** Propuestas de mejora para futuros proyectos basadas en las lecciones aprendidas.

b) **Cierre formal**

El proceso de cierre incluye la difusión del informe final a las partes interesadas y la organización de reuniones de cierre para presentar los resultados, discutir aprendizajes y reconocer las contribuciones de los interesados mediante cartas de agradecimiento o menciones formales.

5.3. PRINCIPALES PARTES INTERESADAS

Las partes interesadas del proyecto se han clasificado en internas y externas, tomando en cuenta su nivel de poder, interés e influencia sobre el desarrollo del proyecto.

FIGURA 10. PRINCIPALES PARTES INTERESADAS



5.1.7 Partes Interesadas Internas

Las partes interesadas internas son aquellas directamente involucradas en la planificación, ejecución y seguimiento del proyecto. En la implementación del modelo de infraestructura y funcionamiento de la Bicameralidad del Poder Legislativo, la UEB cuenta con una estructura funcional que integra diversas unidades internas, cada una con roles específicos en el desarrollo del proyecto.

A continuación, se identifican las partes interesadas internas, considerando su función dentro de las entidades de gobierno y la alta dirección (en su rol de patrocinador), así como dentro de la Unidad Ejecutora. Estas se subdividen en:

a) Entidades de Gobierno y Alta Dirección

TABLA 5. PARTES INTERESADAS INTERNAS - GOBIERNO Y ALTA DIRECCIÓN

Parte Interesada	Rol en el Proyecto	Poder	Interés	Influencia
Mesa Directiva del Congreso	Designa al Director Ejecutivo y personal Directivo de la Unidad Ejecutora. Supervisa el proyecto y toma decisiones estratégicas.	Alto	Alto	Alto

Oficialía Mayor del Congreso	Coordina las funciones administrativas y supervisa a la Unidad Ejecutora.	Alto	Alto	Alto
Oficina de Protección del Patrimonio Cultural del Congreso de la República	Supervisa la conservación, restauración, promoción y puesta en valor del patrimonio cultural en la infraestructura del Congreso.	Medio	Alto	Medio
Comisión de Constitución y Reglamento	Define el marco normativo del sistema bicameral y su implementación.	Alto	Alto	Alto
Oficina de Auditoría Interna del Congreso de la República	Fiscaliza el uso de recursos públicos y la ejecución del proyecto para prevenir corrupción y malos manejos.	Alto	Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

b) Unidad Ejecutora y sus Oficinas

TABLA 6. PARTES INTERESADAS INTERNAS UNIDAD EJECUTORA Y SUS OFICINAS

Parte Interesada	Rol en el Proyecto	Poder	Interés	Influencia
Dirección Ejecutiva de la Unidad Ejecutora	Máxima autoridad de la Unidad Ejecutora. Lidera la ejecución del proyecto.	Alto	Alto	Alto
Oficina de Gestión de Proyectos	Diseña la gobernanza del proyecto, implementa metodologías y gestiona riesgos.	Medio	Alto	Medio
Oficina de Infraestructura	Ejecuta las intervenciones en la infraestructura y supervisa contratistas.	Medio	Alto	Medio
Oficina de Planeamiento y Presupuesto	Administra financiamiento y presupuesto.	Medio	Alto	Medio
Oficina de Asesoría Jurídica	Garantiza el cumplimiento normativo.	Medio	Alto	Medio
Oficina de Administración	Gestiona la logística, tecnología, recursos humanos y adquisiciones	Medio	Alto	Medio

Fuente: Elaboración propia.

Las partes interesadas internas desempeñan roles claramente definidos dentro del proyecto. La Mesa Directiva del Congreso, la Oficialía Mayor, la Comisión de Constitución y Reglamento, la Oficina de Auditoría Interna y la Dirección Ejecutiva de la Unidad Ejecutora son los actores con mayor poder e influencia, mientras que las oficinas del proyecto tienen un papel fundamental en la operatividad.

Una coordinación eficaz entre estas entidades es crucial para evitar retrasos burocráticos y garantizar la eficiencia en la ejecución del proyecto.

5.1.8 Partes Interesadas Externas

Las partes interesadas externas son aquellas entidades que, sin estar directamente involucradas en la ejecución del proyecto, tienen interés en su desarrollo y pueden influir en él. En la implementación de las sedes para la Bicameralidad del Poder Legislativo, estas partes incluyen diversas organizaciones y autoridades cuyo impacto o implicación pueden afectar la planificación, ejecución y operatividad del proyecto.

a) Gobierno Nacional

TABLA 7. PARTES INTERESADAS EXTERNAS - GOBIERNO NACIONAL

Parte Interesada	Rol en el Proyecto	Poder	Interés	Influencia
Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)	Evalúa accesibilidad y transporte, si la infraestructura implica la creación de accesos viales y comunicaciones para las nuevas sedes.	Medio	Bajo	Bajo
Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS)	Regula estándares técnicos para infraestructura.	Medio	Bajo	Bajo

Fuente: Elaboración propia.

b) Gobierno Local

TABLA 8. PARTES INTERESADAS EXTERNAS - GOBIERNO LOCAL

Parte Interesada	Rol en el Proyecto	Poder	Interés	Influencia
Municipalidad Metropolitana de Lima (MML)	Emisión de permisos y monitoreo e inspección urbana.	Medio	Medio	Medio
Programa Municipal para la Recuperación del Centro Histórico de Lima - PROLIMA	Ejecución de obras de restauración del patrimonio cultural del Congreso.	Medio	Medio	Medio
Municipalidad Distrital de Ancón	Emisión de permisos y monitoreo e inspección urbana.	Medio	Medio	Medio

Fuente: Elaboración propia.

c) Empresas Contratistas

TABLA 9. PARTES INTERESADAS EXTERNAS – EMPRESAS CONTRATISTAS

Parte Interesada	Rol en el Proyecto	Poder	Interés	Influencia
Proveedores y Contratistas	Ejecutan la construcción y remodelación de infraestructura. Pueden afectar costos y tiempos del proyecto.	Alto	Alto	Medio

Fuente: Elaboración propia.

d) Sociedad Civil y Opinión Pública

TABLA 10. PARTES INTERESADAS EXTERNAS – SOCIEDAD CIVIL Y OPINIÓN PÚBLICA

Parte Interesada	Rol en el Proyecto	Poder	Interés	Influencia
ONG relacionadas con la democracia y representación política.	Trabaja en la lucha contra la corrupción y podría estar involucrada en el monitoreo del uso adecuado de recursos para la infraestructura del Congreso.	Bajo	Medio	Medio
Ciudadanía y Sociedad Civil	Afectados por los cambios en el sistema legislativo, pueden expresar apoyo o rechazo a la implementación del proyecto por el uso de los recursos públicos.	Bajo	Medio	Medio
Medios de Comunicación	Difunden información sobre el avance y problemas del proyecto. Pueden influir en la opinión pública y la percepción política.	Medio	Medio	Alto

Fuente: Elaboración propia.

e) Otros

TABLA 11. PARTES INTERESADAS EXTERNAS – OTROS

Parte Interesada	Rol en el Proyecto	Poder	Interés	Influencia
Partidos Políticos	Inciden en el proceso legislativo, pero también tienen interés en la reestructuración del Congreso y sus infraestructuras.	Alto	Alto	Alto
Defensoría del Pueblo	Interviene en la defensa de los derechos fundamentales de la ciudadanía, y tiene un interés en que las reformas sean transparentes y beneficien a la sociedad.	Medio	Medio	Medio

Fuente: Elaboración propia.

5.4. ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

Las estrategias de gestión se diferencian según el tipo de partes interesadas y su nivel de impacto en el proyecto.

5.1.9 Estrategia de Gestión de las Partes Interesadas Internas

a) Entidades de Gobierno y Alta Dirección

- Mantener una comunicación fluida y coordinación estrecha mediante reuniones periódicas y reportes detallados.

- Garantizar la alineación con el marco normativo y los objetivos del Poder Legislativo.
- Implementar mecanismos de retroalimentación para evaluar el desempeño del proyecto y realizar ajustes oportunos.

b) Entidades de Control

- Garantizar la transparencia mediante auditorías y reportes regulares.
- Implementar mecanismos de rendición de cuentas para mitigar riesgos de corrupción o desviaciones presupuestarias.

c) Unidad Ejecutora y sus Oficinas

- Aplicar metodologías de gestión de proyectos para optimizar la ejecución y cumplir con los cronogramas establecidos.
- Asegurar el cumplimiento de plazos y calidad mediante evaluaciones internas técnicas constantes.
- Fortalecer la capacitación del personal involucrado para mejorar la eficiencia en la gestión del proyecto.

5.1.10 Estrategia de Gestión de Partes Interesadas Externas

a) Gobierno Nacional y Local

- Coordinar con entidades gubernamentales para agilizar permisos y regulaciones.
- Alinear el proyecto con las políticas nacionales y locales para minimizar conflictos y retrasos.
- Promover convenios de cooperación con gobiernos regionales para una implementación más efectiva.

b) Sociedad Civil y Sector Privado

- Proponer a la Unidad Ejecutora 01 del Congreso de la República la implementación de una estrategia de comunicación efectiva para informar a la ciudadanía y gestionar la percepción pública del proyecto, a través de la Unidad E.
- Se recomienda que la Unidad Ejecutora 01 del Congreso de la República mantenga relaciones positivas con medios de comunicación y organizaciones de la sociedad civil.

En la siguiente Matriz de Gestión de Partes Interesadas se presenta las estrategias de gestión definidas para cada una de las partes interesadas identificadas.

TABLA 12. ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS INTERNAS

Parte Interesada	Interna/ Externa	Poder	Interés	Influencia	Estrategia de Gestión
Mesa Directiva del Congreso	Interna	Alto	Alto	Alto	Gestión activa mediante reuniones periódicas y reportes personalizados.
Oficialía Mayor del Congreso	Interna	Alto	Alto	Alto	Mantener informados con transparencia y actualización de avances, a través del Foro Ejecutivo.
Oficina de Auditoría Interna	Interna	Alto	Alto	Alto	Gestión activa a través de auditorías regulares y

del Congreso de la República					cumplimiento normativo estricto.
Oficina de Protección del Patrimonio Cultural del Congreso de la República	Interna	Medio	Alto	Medio	Involucramiento frecuente en coordinación de intervenciones y validaciones técnicas.
Comisión de Constitución y Reglamento	Interna	Alto	Alto	Alto	Gestión activa en coordinación de normativas y alineación del proyecto con el marco legal.
Dirección Ejecutiva de la Unidad Ejecutora	Interna	Alto	Alto	Alto	Coordinación de acciones, seguimiento del cumplimiento de hitos y reporte de avances.
Oficina de Gestión de Proyectos	Interna	Medio	Alto	Medio	Involucramiento frecuente en implementación de metodologías, monitoreo de avances y evaluación de riesgos.
Oficina de Infraestructura	Interna	Medio	Alto	Medio	Involucramiento frecuente en seguimiento directo a obras y contratistas.
Oficina de Planeamiento y Presupuesto	Interna	Medio	Alto	Medio	Mantener informados respecto de los recursos asegurado y auditoría constante.
Oficina de Asesoría Jurídica	Interna	Medio	Alto	Medio	Involucramiento frecuente en la revisión de normativas y cumplimiento legal.
Oficina de Administración	Interna	Medio	Alto	Medio	Involucramiento frecuente en la coordinación logística y adquisiciones.

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 13. ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS EXTERNAS

Parte Interesada	Interna/ Externa	Poder	Interés	Influencia	Estrategia de Gestión
Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)	Externa	Medio	Bajo	Bajo	Monitoreo ocasional respecto de estándares técnicos, de ser necesario.
Ministerio de Vivienda, Construcción y	Externa	Medio	Bajo	Bajo	Monitoreo ocasional respecto del aseguramiento de estándares técnicos en

Saneamiento (MVCS)					infraestructura, de ser necesario.
Municipalidad Metropolitana de Lima (MML)	Externa	Medio	Medio	Medio	Involucramiento en la coordinación de permisos y normativas urbanas.
Programa Municipal para la Recuperación del Centro Histórico de Lima - PROLIMA	Externa	Medio	Medio	Medio	Involucramiento frecuente: Seguimiento a realización de servicios de restauración.
Municipalidades Distrital de Ancón	Externa	Medio	Medio	Medio	Involucramiento en la coordinación de permisos y normativas urbanas.
Proveedores y Contratistas	Externa	Alto	Alto	Medio	Seguimiento y coordinación técnica: Control de calidad y cumplimiento de plazos. Seguimiento y coordinación técnica: Control de calidad y cumplimiento de plazos.
ONG relacionadas con la democracia y representación política.	Externa	Bajo	Medio	Medio	Estrategia de comunicación pública para garantizar transparencia.
Ciudadanía y Sociedad Civil	Externa	Bajo	Medio	Medio	Estrategia de comunicación pública con Información clara sobre el proyecto.
Medios de Comunicación	Externa	Medio	Medio	Alto	Gestión de reputación a través de comunicación proactiva y transparencia en avances.
Partidos Políticos	Externa	Alto	Alto	Alto	Gestión política mediante coordinación estratégica e información clara sobre el proyecto.
Defensoría del Pueblo	Externa	Medio	Medio	Medio	Transparencia y derechos ciudadanos a través del monitoreo del impacto social del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

5.5. ESTRATEGIAS DE RELACIONAMIENTO CON LAS PARTES INTERESADAS

En la siguiente Matriz de Relacionamiento de Partes Interesadas se presenta las partes interesadas, su enfoque de relacionamiento, las acciones clave y los canales de comunicación.

a) Partes Interesadas Internas

TABLA 14. ENFOQUE DE RELACIONAMIENTO DE PARTES INTERESADAS INTERNAS

Parte Interesada	Enfoque de Relacionamiento	Acciones Clave	Canales de Comunicación
Mesa Directiva del Congreso	Relación directa con tomadores de decisiones	Reuniones periódicas, gestión de expectativas	Reportes ejecutivos, foro estratégico establecido en la Gobernanza del Proyecto y reuniones privadas.
Oficialía Mayor del Congreso	Coordinación administrativa y cooperación institucional	Actualización frecuente sobre hitos	Informes de gestión, foro ejecutivo establecido en la Gobernanza del Proyecto, reuniones institucionales.
Oficina de Auditoría Interna del Congreso de la República	Relación de fiscalización y control	Cumplimiento de auditorías, reuniones de verificación	Informes de cumplimiento, auditorías formales.
Oficina de Protección del Patrimonio Cultural del Congreso	Relación técnica para compatibilidad de actividades de intervención y criterios de preservación.	Coordinación en diseño y ejecución	Talleres técnicos, reuniones semanales.
Comisión de Constitución y Reglamento	Relación normativa para alineamiento legal	Sesiones de trabajo sobre normativa	Informes de cumplimiento, a requerimiento de la Comisión.
Dirección Ejecutiva de la Unidad Ejecutora	Seguimiento y control de hitos	Validación de avances, ajustes estratégicos	Informes semanales, reuniones ejecutivas, Comité de Unidades Funcionales.
Oficina de Gestión de Proyectos	Implementación de metodologías de gestión	Evaluación de riesgos, reporte de métricas	Informes de riesgos, reuniones técnicas, Foro y Comités, establecidos en la Gobernanza del Proyecto.
Oficina de Infraestructura	Relación técnica con enfoque en ejecución	Seguimiento de cronogramas y optimización de recursos.	Reuniones de obra, visitas de campo, reuniones de Grupo de Control del Proyecto, establecidos en la Gobernanza del Proyecto.
Oficina de Planeamiento y Presupuesto	Coordinación financiera y control presupuestal	Auditoría de gastos y flujo de financiamiento	Reuniones financieras, reportes presupuestales, reuniones de Grupo de Apoyo del Proyecto, establecidos en la Gobernanza del Proyecto.
Oficina de Asesoría Jurídica	Cumplimiento normativo y revisión contractual	Evaluación de contratos, mitigación de riesgos	Consultas jurídicas, auditorías legales, reuniones de Grupo de Apoyo del Proyecto, establecidos en la Gobernanza del Proyecto.

Oficina de Administración	Gestión logística y adquisiciones	Control de proveedores y optimización de compras	Reuniones administrativas, informes de abastecimiento, reuniones de Grupo de Apoyo del Proyecto, establecidos en la Gobernanza del Proyecto.
---------------------------	-----------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia.

b) Partes Interesadas Externas

TABLA 15. ENFOQUE DE RELACIONAMIENTO DE PARTES INTERESADAS EXTERNAS

Parte Interesada	Enfoque de Relacionamiento	Acciones Clave	Canales de Comunicación
Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)	Validación de estándares accesos comunicaciones	Coordinación de permisos, y cumplimiento de normativas	Solicitudes formales, reuniones técnicas.
Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS)	Validación de estándares construcción	Coordinación de permisos y cumplimiento de normativa	Solicitudes formales, reuniones técnicas.
Municipalidad Metropolitana de Lima (MML)	Coordinación urbana permisos	Validación de impactos urbanos	Solicitudes formales, reuniones de coordinación.
Programa Municipal para la Recuperación del Centro Histórico de Lima - PROLIMA	Realización de servicios restauración para el Congreso	Coordinación en diseño y ejecución	Talleres técnicos, reuniones mensuales
Municipalidad Distrital de Ancón	Monitoreo local y gestión de permisos	Coordinación con la comunidad	Solicitudes formales, reuniones de coordinación.
Proveedores y Contratistas	Relación contractual de cumplimiento calidad	Evaluación de desempeño y control plazos	Reuniones de seguimiento, y auditorías de calidad, Foro del Proyecto establecido en la Gobernanza del Proyecto.
ONG relacionadas con la democracia y representación política	Transparencia y difusión pública	Publicación de avances y consultas abiertas	Portal institucional y redes sociales oficiales del Congreso.
Ciudadanía y Sociedad Civil	Información pública y gestión de expectativas	Campañas de comunicación y/o conferencias	Portal institucional y redes sociales oficiales del Congreso.
Medios de Comunicación	Gestión de reputación y comunicación proactiva	Estrategia de comunicación institucional del Congreso	Portal institucional y redes sociales oficiales del Congreso, conferencias de prensa, comunicados oficiales.
Partidos Políticos	Coordinación estratégica para	Presentación de informes y	Reuniones multipartidarias a solicitud de estos, a través de la Oficialía Mayor.

	evitar conflictos de interés	diálogos abiertos	
Defensoría del Pueblo	Vigilancia de derechos ciudadanos y transparencia	Evaluación de impacto social.	Reuniones, informes de gestión, a requerimiento.

Fuente: Elaboración propia.

5.6. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Como parte de la gobernanza para la gestión de partes interesadas, se definieron los siguientes roles y responsabilidades para las partes interesadas internas y externas:

TABLA 16. ROLES Y RESPONSABILIDADES DE PARTES INTERESADAS INTERNAS

Parte Interesada	Responsabilidad Principal
Mesa Directiva del Congreso	Aprobación política y gestión de alto nivel
Oficialía Mayor	Coordinación con Mesa Directiva
Comisión de Constitución y Reglamento	Supervisión normativa del proyecto
Oficina de Auditoría del Congreso de la República	Fiscalización y cumplimiento normativo
Oficina de Protección del Patrimonio	Supervisión de impacto en patrimonio
Dirección Ejecutiva	Liderazgo y aprobación de estrategias
Oficina de Gestión de Proyectos	Coordinación y supervisión de gestión de partes
Oficina de Infraestructura	Implementación técnica del proyecto
Oficina de Planeamiento y Presupuesto	Gestión financiera y presupuestal
Oficina de Asesoría Jurídica	Revisión y cumplimiento normativo
Oficina de Protección del Patrimonio	Supervisión de impacto en patrimonio
Oficina de Administración	Logística y recursos administrativos

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 17. ROLES Y RESPONSABILIDADES DE PARTES INTERESADAS EXTERNAS

Parte Interesada	Responsabilidad Principal
MTC	Coordinación de impacto en movilidad y accesibilidad
MVCS	Supervisión de normativas urbanísticas
Municipalidad Metropolitana de Lima	Coordinación local del proyecto y permisos
PROLIMA	Ejecución de acciones para conservación y protección patrimonial del Congreso.
Municipalidad Distrital de Ancón	Coordinación local del proyecto y permisos
Proveedores y Contratistas	Ejecución de obras e insumos
ONG vinculadas a democracia	Supervisión ciudadana y recomendaciones
Sociedad Civil y Ciudadanía	Participación y opinión pública

Medios de Comunicación	Difusión de información del proyecto
Partidos Políticos	Supervisión y aprobación legislativa
Defensoría del Pueblo	Evaluación de impactos en derechos ciudadanos

Fuente: Elaboración propia.

Matriz RACI de Partes Interesadas

La Matriz RACI de Partes Interesadas es una herramienta clave para definir y clarificar los roles y responsabilidades de cada actor involucrado en el proyecto. Su objetivo es asignar de manera estructurada el nivel de participación de cada parte interesada en función de las siguientes categorías:

R (Responsable): Quien ejecuta directamente la tarea o actividad asignada.

A (Aprobador): Quien tiene la autoridad final y rinde cuentas sobre la ejecución de la actividad.

C (Consultado): Quien aporta conocimientos, asesoramiento o validaciones antes de la ejecución.

I (Informado): Quien debe mantenerse al tanto de los avances sin participar activamente.

A continuación, se proponen los principales roles y responsabilidades para la gestión de partes interesadas:

TABLA 18. MATRIZ RACI PARTES INTERESADAS INTERNAS

Acción / Proceso	Oficialía Mayor	Mesa Directiva Congreso	Oficina de Protección del Patrimonio Cultural del Congreso	Oficina de Auditoría del Congreso de la República	Dirección Ejecutiva Unidad Ejecutora	Oficina de Gestión de Proyectos	Oficina de Infraestructura	Oficina de Planeamiento y Presupuesto	Oficina de Asesoría Jurídica	Oficina de Administración
Identificación de Partes Interesadas	C	I	I	I	R	A	C	I	C	I
Desarrollo de Estrategia de Relacionamento	I	I	I	I	R	A	C	C	C	I
Coordinación con Oficialía Mayor y Mesa Directiva	R	R	I	I	A	C	I	I	C	I
Supervisión del Cumplimiento de Normativas	I	I	C	R	C	C	R	C	A	I
Coordinación con Contraloría y Fiscalización	I	I	I	A	R	C	I	C	A	I
Gestión de Recursos y Presupuesto	I	I	I	I	C	C	C	A	I	R
Seguimiento y Reporte de Avances	C	I	I	I	R	A	C	C	C	I

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 19. MATRIZ RACI PARTES INTERESADAS EXTERNAS

Acción / Proceso	Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS)	Municipalidad Metropolitana de Lima (MML)	PROLIMA	Municipalidad Distrital de Ancón	Proveedores y Contratistas	ONG relacionadas con democracia y representación política	Ciudadanía y Sociedad Civil	Medios de Comunicación	Partidos Políticos	Defensoría del Pueblo	Comisión de Constitución y Reglamento
Identificación de Partes Interesadas	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Desarrollo de Estrategia de Relacionamento	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Supervisión del Cumplimiento de Normativas	C	C	C	C	C	I	I	I	I	I	R	C
Coordinación con Proveedores y Contratistas	I	I	I	I	I	R	I	I	I	I	I	I
Comunicación con Ciudadanía y ONG	I	I	I	I	I	I	A	A	I	I	I	I
Gestión de Medios y Reputación	I	I	I	I	I	I	I	A	I	I	I	I

Fuente: Elaboración propia.

6. GESTIÓN DE RIESGOS

6.1. DEFINICIÓN

El alcance del plan de gestión de riesgos está orientado a definir las responsabilidades y actividades derivadas de la gestión de riesgos, así como la elaboración de procedimientos, guías y herramientas que se utilizará para su implementación, así como:

1. Describir la metodología para la identificación, análisis y monitoreo de los riesgos.
2. Describir los roles y responsabilidad de los funcionarios que participan en la gestión de riesgos.
3. Detallar el desarrollo de los procesos de planificación, identificación, análisis, respuestas a los riesgos y monitoreo.
4. Establecer mecanismos de prevención, corrección y reducción de riesgos.
5. Establecer el procedimiento para el escalamiento de riesgos.
6. Presentar los reportes de gestión de riesgos.

Es importante resaltar que el contratista, en el marco del principio de colaboración, debe mantener informado a la UEB sobre la gestión de riesgos implementada, así como su permanente actualización; todo ello, mediante la presentación del reporte de gestión de riesgos, según la periodicidad indicada por la UEB. Es recomendable que dicha implementación sea definida contractualmente y monitoreada permanentemente.

6.2. PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS

La gestión de riesgos incluye los procesos relacionados con la planificación, identificación, análisis, respuesta a los riesgos y monitoreo, estas actividades son actualizadas permanentemente. El objetivo de la gestión de riesgos es reducir la probabilidad e impacto de los eventos adversos al proceso de planificación.

Los procesos de gestión de riesgos incluyen:

1. Planificación de la gestión de riesgos: decidir cómo enfocar, planificar y ejecutar las actividades de gestión de riesgos.
2. Identificación de riesgos: determinar que riesgos pueden afectar los objetivos de la entidad, así como las fuentes de riesgo general del proyecto y documentar sus características.
3. Análisis de riesgos:
 - Análisis cualitativo: priorizar los riesgos identificados, evaluando la probabilidad de ocurrencia y el impacto.
 - Análisis cuantitativo: analizar numéricamente el efecto combinado de los riesgos identificados y otras fuentes de incertidumbre, así como la línea base (alcance, cronograma, costos).
4. Planificación e implementación de la respuesta al riesgo: desarrollar estrategias y acciones para reducir las amenazas y maximizar las oportunidades.
5. Monitoreo del riesgo: realizar el seguimiento de los riesgos identificados, identificar nuevos riesgos, ejecutar planes de respuesta a los riesgos y evaluar su efectividad a lo largo del período.

FIGURA 11. PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS



Fuente: Elaboración propia

6.1.1 Planificación de la Gestión de Riesgos

La planificación de riesgos es el proceso de definir como se llevarán cabo las actividades de gestión de riesgos, esto permite garantizar el nivel, el tipo y la visibilidad de la gestión de los riesgos. La gestión de los riesgos está inmersa dentro de las actividades de planificación institucional, por lo que seguirá una metodología de gestión por procesos, identificando los riesgos vinculados al logro de los objetivos de los procesos.

Como parte de este proceso se realizaron las siguientes actividades:

1. Definición de la gobernanza para la gestión de riesgos, la cual incluye la identificación de los roles, responsabilidades y foros para la gestión de riesgos; todo ello, en línea a la gobernanza de la gestión del proyecto.
2. Elaboración de la matriz RACI (Responsabilidades, Autorizaciones, Consultas e Información).
3. Definición de la metodología para la gestión de riesgos.
4. Elaboración de documentos institucionales y herramientas a utilizar como:
 - c) Plantilla para el registro de riesgos.
 - c) Plantilla del reporte de gestión de riesgos.
 - c) Elaboración del plan de gestión de riesgos.
 - c) Definición de los indicadores de gestión de riesgos.

6.2.1.1 Gobernanza de la Gestión de Riesgos

En el marco de la gobernanza de la UEB, se han establecido la siguiente gobernanza para la gestión de riesgos (ver Figura N° 11):

FIGURA 12. JERARQUÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS UEB



Fuente: Elaboración Propia

6.2.1.2 Roles y Responsabilidades

Como parte de la gobernanza para la gestión de riesgos, se definieron los siguientes roles y responsabilidades:

TABLA 20. ROLES Y RESPONSABILIDADES PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS

Entidad	Nombre del Rol	Responsabilidades del Rol
UEB	Director ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar la implementación de una cultura de gestión de riesgos positiva dentro de la UEB. • Liderar el Foro del Comité Ejecutivo • Atender y contribuir con la solución de temas escalados del foro de gestión de riesgos – nivel 2.
	Jefes de oficinas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar la implementación de la cultura de gestión de riesgos positiva dentro de la UEB. 2. Designar a los responsables de participar en el Foro del Comité de Proyecto. Se

		<p>recomienda que en este foro participe el responsable de proyecto y/o personas involucradas directamente en el proyecto.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Participar activamente en el Foro del Comité de Unidades Funcionales. 4. Atender y contribuir con la solución de temas escalados del Foro del Comité de Proyecto.
	Jefe OGP	<ol style="list-style-type: none"> 5. Revisar y dar aprobación técnica al Plan de Gestión de Riesgos de la UEB (Fase de Planificación) 6. Aprobar los indicadores de gestión de riesgos que serán presentados en los foros del Comité de Proyecto y Comité de Unidades Funcionales. 7. Liderar el Foro del Comité de Unidades Funcionales.
	Especialista en Gestión de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el Plan de Gestión de Riesgos de la UEB (Fase de Planificación). • Elaborar los artefactos de gestión de riesgos (reporte de gestión de riesgos, plantillas de registro de riesgos y reporte de gestión de riesgos, entre otros). • Brindar soporte al coordinador de proyecto en el proceso de identificación y análisis de riesgos, así como recomendar los posibles propietarios de riesgos y las acciones de respuesta al riesgo. • Participar en el Foro del Comité de Proyecto y liderar la discusión sobre la gestión de riesgos. • Monitorear el progreso de las acciones de respuesta al riesgo. • Monitorear la efectividad de la gestión de riesgos en el equipo del proyecto. • Elaborar/actualizar el reporte de gestión de riesgos. • Coordinar la elaboración de los indicadores de gestión de riesgos para los foros. • Asesorar al Director Ejecutivo y/o Jefes de Oficina en la toma de decisiones, en el marco de la gestión de riesgos.
	Responsable de Proyecto (o quien haga sus veces)	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar los riesgos alertados por el contratista. • Participar activamente en el Foro del Comité de Proyecto. • Liderar el proceso de identificación y análisis de riesgos. • Recomendar los posibles propietarios de riesgos. • Proponer y/o aprobar las acciones de respuesta al riesgo. • Monitorear el progreso de las acciones de respuesta al riesgo.

	<p>Propietario del Riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar y/o articular las acciones de respuesta al riesgo. • Identificar los riesgos. • Establecer la probabilidad y el posible impacto, así como la proximidad de materialización del riesgo. • Proponer acciones de respuesta al riesgo y coordinar la implementación correspondiente. • Monitorear el progreso de las acciones de respuesta al riesgo. <p>Los propietarios de riesgos no son recursos adicionales que debe contratar la entidad, por el contrario, son aquellos profesionales que ya están en contacto directo con el riesgo y pueden estar en cualquier unidad de la entidad</p>
	<p>Propietario de la Acción de Respuesta al Riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y/o implementar las acciones de respuesta al riesgo. • Monitorear el progreso de las acciones de respuesta al riesgo. <p>Son los profesionales de las diferentes áreas que contribuyen a la realización de las acciones de respuesta (por ejemplo: Presupuesto, Finanzas, Recursos Humanos, entre otros). Puede haber varios propietarios de acciones con respecto a un solo riesgo, eso dependerá del alcance y autonomía que tenga para implementar la acción. Los propietarios de riesgos también pueden optar por llevar a cabo algunas acciones por sí mismos.</p>
<p>CONTRATISTA</p>	<p>Consultor, Residente y/o Supervisor de Obra</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar riesgos. • Establecer la probabilidad y el posible impacto, así como la proximidad de materialización del riesgo. • Proponer acciones de respuesta al riesgo y coordinar la implementación correspondiente. • Monitorear el progreso de las acciones de respuesta al riesgo. • Elaborar/actualizar el reporte de gestión de riesgos (en el alcance correspondiente al contratista). <p>El contratista constituye una fuente importante para la identificación de los riesgos y debe estar en permanente comunicación con el responsable de proyecto.</p> <p>En determinados casos, el contratista también puede ser considerado propietario de riesgos y propietario de las acciones de respuesta a los riesgos.</p>

Fuente: Elaboración Propia

6.2.1.3 Matriz RACI

La matriz RACI (Responsabilidades, Autorizaciones, Consultas e Información) es una herramienta que permite mostrar las responsabilidades asignadas a los elementos del trabajo. Se crea combinando la estructura de desglose del trabajo con la estructura de desglose organizacional. Para ello se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- **Responsable (R):** Esta persona está a cargo de realizar las tareas de forma directa. Como regla general, es una persona.
- **Aprobador (A):** Es la persona responsable de supervisar y aprobar la finalización general de la tarea. Esta debe ser una sola persona. Este es el rol al que la persona responsable le rinde cuentas y aprueba su trabajo.
- **Consultado (C):** Esta será la persona o personas que deben revisar y dar el visto bueno al trabajo antes de entregarlo. Aportan información para el proyecto y con las que existe una comunicación bidireccional. Suelen ser varias personas, a menudo expertos en la materia.
- **Informado (I):** Esta es la persona o grupo de personas a las que se mantienen informadas en relación con el progreso y finalización del trabajo. Con ellas existe una comunicación unidireccional. Estas son personas que se ven afectadas por el resultado de las tareas, por lo que deben mantenerse actualizadas.

A continuación, se proponen los principales roles y la descripción de las responsabilidades para la gestión de riesgos en la UEB (ver Tabla N° 02):

TABLA 21. MATRIZ RACI GESTIÓN DE RIESGOS

N°	ACTIVIDADES	ENTIDAD EJECUTORA							CONTRATISTA
		Director Ejecutivo	Jefe de Oficina	Jefe OGP	Especialista en Gestión de Riesgos	Responsable de Proyecto	Propietario del Riesgo	Propietario de la Acción de Respuesta al Riesgo	Consultor/Residente/Supervisor de Obra
1	Liderar la implementación de una cultura de gestión de riesgos positiva dentro de la UEB	R	C	C	I	I	I	I	I
2	Liderar el Foro del Comité Ejecutivo.	R	I	C	I	I	I	I	I
3	Atender y contribuir con la solución de temas escalados	R	R	R	C	C	I	I	I
4	Asegurar la implementación de la cultura de gestión de riesgos positiva dentro de la UEB	A	R	R	I	I	I	I	I
5	Designar a los responsables de participar en el Foro del Comité de Proyecto.	I	R	I	C	C	I	I	I
6	Elaborar el Plan de Gestión de Riesgos	C	C	A	R	I	I	I	I

7	Elaborar los artefactos de gestión de riesgos (reporte de gestión de riesgos, plantillas de registro de riesgos, reporte de gestión de riesgos).	C	I	A	R	I	I	I	I
8	Coordinar la elaboración de los indicadores de gestión de riesgos para los foros de gestión.	C	I	A	R	I	I	I	I
9	Liderar el Foro del Comité de Unidades Funcionales	I	C	R	C	C	I	I	I
10	Participar en el Foro del Comité de Proyecto y liderar la discusión sobre la gestión de riesgos	I	I	A	R	R/C	I	I	I
11	Identificar y analizar los riesgos, así como recomendar los posibles propietarios de riesgos y las acciones de respuesta	I	I	I	R	R/A	C	C	R
12	Gestionar y/o articular las acciones de respuesta al riesgo.	I	I	I	C	C	R	C	R
13	Coordinar y/o implementar las acciones de respuesta al riesgo.	I	I	I	C	C	C	R	R
14	Monitorear el progreso de las acciones de respuesta al riesgo.	I	I	I	R	R	C	C	C
15	Elaborar/actualizar el reporte de gestión de riesgos.	I	I	C	R	C	C	C	C
16	Asesorar al Director Ejecutivo y/o Jefes de Oficina en la toma de decisiones, en el marco de la gestión de riesgos.	I	I	A	R	I	I	I	I
17	Elaborar/actualizar el reporte de gestión de riesgos (en el alcance correspondiente al contratista).	I	I	I	C	A	I	I	R

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.4 Plantilla del Reporte de Gestión de Riesgos

Como parte del proceso de planificación de la gestión de riesgos se elaboró la plantilla del reporte de riesgo, la cual tiene como objetivo consolidar toda la información sobre los riesgos del proyecto, considerando los siguientes procesos:

- Identificación de riesgos.
- Análisis (cualitativo) de riesgos.
- Planificación e implementación de la respuesta al riesgo.
- Monitoreo de riesgos.

La plantilla del reporte de gestión de riesgo se encuentra en el Anexo 7 del presente plan.

6.1.2 Identificación de Riesgos

La identificación de riesgos es un proceso iterativo, porque pueden descubrirse nuevos riesgos en el período, además es un proceso liderado por el especialista en gestión de riesgos de la OGP pero que involucra a toda la organización.

Para el registro de los riesgos identificados se deberá usar la sección Identificación del Riesgos de la Plantilla de Registro de Riesgos.

6.1.3 Análisis de Riesgos

El análisis de riesgos implica la evaluación de los riesgos (positivos y negativos) y la probabilidad de que las consecuencias se produzcan. El análisis indica la metodología para clasificar los riesgos, y así priorizar los planes y acciones de respuesta.

6.2.3.1 Análisis Cualitativo de Riesgos

El análisis cualitativo de riesgos evalúa la prioridad de los riesgos identificados considerando la probabilidad de ocurrencia y el impacto sobre los objetivos del proyecto si los riesgos efectivamente ocurren.

La probabilidad se refiere a la posibilidad de que un evento ocurra a lo largo del proyecto. El impacto se refiere a la magnitud de la consecuencia que se espera, en caso de que se produzca el evento. La prioridad que puede tener un riesgo se basa en la puntuación de la severidad, la cual se obtiene combinando el impacto (consecuencia) y su probabilidad. La evaluación también debe incluir la comparación de la proximidad de ocurrencia del riesgo. La evaluación de la proximidad se refiere al tiempo disponible para aplicar las acciones de respuesta antes de que se materialice el riesgo, determina qué eventos son "relevantes" según qué tan pronto podrían ocurrir. Para cada riesgo identificado se evalúa la probabilidad, el impacto y la proximidad.

A continuación, se muestran las escalas para la evaluación de la probabilidad (ver Tabla N° 03):

TABLA 22. ESCALAS PARA EVALUACIÓN DE PROBABILIDAD DE RIESGOS

PROBABILIDAD		DESCRIPCIÓN
Muy Alta	Casi Cierta	Es casi seguro que ocurra, respaldado por la historia reciente de ocurrencia en proyectos similares.
Alta	Muy Probable	Es un poco más probable que suceda que no.
Media	Posible	Es tan probable que ocurra como no.
Baja	Improbable	No es probable que ocurra dadas las circunstancias actuales.
Muy baja	Muy improbable	Extremadamente improbable que ocurra en la mayoría de los escenarios creíbles.

Fuente: Elaboración Propia

También se muestran las escalas para la evaluación del impacto (ver Tabla N° 04):

TABLA 23. ESCALAS PARA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE RIESGOS

IMPACTO		DESCRIPCIÓN
Muy Alto	Severo	Incapaz de cumplir los objetivos o completar los entregables (obstáculo).
Alto	Mayor	Impacto significativo, recursos adicionales son requeridos para recuperar la capacidad para cumplir con los objetivos o entregables.
Medio	Moderado	Impacto moderado, esfuerzo adicional es requerido para cumplir con los objetivos o entregables.
Bajo	Menor	Impacto menor, el objetivo o entregable se ven afectados mínimamente.

Muy bajo	Insignificante	Impacto insignificante, el objetivo o entregable no se ven afectados.
-----------------	----------------	---

Fuente: Elaboración Propia

La multiplicación de la probabilidad por el impacto nos dará como resultado la severidad del riesgo, la cual nos dará la pauta para la priorización en la atención de los riesgos, a través del Mapa de Calor de Riesgos (ver Gráfico N° 03):

- a) Alta atención,
- a) Media Atención
- a) Baja Atención.

FIGURA 13. MAPA DE CALOR DE RIESGOS

		Impacto				
		(Muy Bajo)	(Bajo)	(Medio)	(Alto)	(Muy Alto)
P r o b a b i l i d a d	(Muy Alto)	Media	Media	Alta	Alta	Alta
	(Alto)	Media	Media	Media	Alta	Alta
	(Medio)	Baja	Media	Media	Media	Alta
	(Bajo)	Baja	Baja	Media	Media	Media
	(Muy Bajo)	Baja	Baja	Baja	Media	Media

Fuente: Elaboración Propia

La siguiente matriz se utilizará para medir la proximidad de un riesgo (ver Tabla N° 05):

TABLA 24. ESCALAS PARA MEDICIÓN DE PROXIMIDAD DE RIESGOS

CORE	PROXIMIDAD	DESCRIPCIÓN
5	< 30 días	El impacto del evento puede darse en menos de un mes o está por ocurrir.
4	30 – 90 días	El impacto del evento puede darse entre el mes y los 3 meses.
3	90 – 180 días	El impacto del evento puede darse entre los 3 y los 6 meses.
2	180 – 360 días	El impacto del evento puede darse entre los 6 meses y un año.
1	> 360	El impacto del evento puede darse en un plazo mayor al año.

Fuente: Elaboración Propia

6.1.4 Planificación e Implementación de la Respuesta al Riesgo

Planificar la respuesta a los riesgos es el proceso de seleccionar las estrategias de respuesta más adecuadas para tratar los riesgos, así como las acciones que se implementarán. Este proceso es permanente y se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto. Se debe obtener, del propietario del riesgo, la información sobre las acciones que se realizarán para evitar la materialización de las amenazas o que se concreten las oportunidades.

A continuación, se detallan las estrategias que se pueden implementar, dependiendo del tipo de riesgo (ver Tabla N° 06):

TABLA 25. ESTRATEGIAS DE RESPUESTA A RIESGOS

TIPO	ESTRATEGIA DE RESPUESTA	DESCRIPCIÓN
Riesgo Amenaza	Evitar	Cambiar el alcance, decidir no continuar con la actividad o elegir una actividad alternativa que tenga un nivel aceptable de exposición.
	Mitigar	Se toman medidas para reducir la probabilidad y/o impacto de la amenaza.
	Transferir	Transferir la amenaza, total o parcialmente, a otro responsable que maneje el riesgo (por ejemplo, las aseguradoras).
	Aceptar	No se toman acciones proactivas, se acepta el riesgo y, de ser posible, se designa la reserva de contingencia. Existe una tolerancia acordada o el riesgo es residual.
Riesgo Oportunida d	Explotar	Eliminar la incertidumbre, se busca que oportunidad suceda.
	Compartir	Asignar la propiedad a un tercero que sea más capaz de manejarlo.
	Mejorar	Aumente la posibilidad y/o consecuencia, identificando y maximizando los factores claves de éxito.
	Aceptar	No se deben tomar medidas proactivas para abordar.

Fuente: Estándar para la Dirección de Proyectos y Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos

Cuando se ha desarrollado un plan de respuesta y se han implementado las acciones propuestas, la probabilidad y las consecuencias se vuelven a analizar para determinar la variación de la severidad y, así actualizar este valor.

El especialista de gestión de riesgos de la OGP y el propietario del riesgo son los responsables de identificar al propietario de la acción de respuesta al riesgo y de coordinar con él la implementación de las acciones propuestas, esto normalmente se lleva a cabo a través de reuniones periódicas para la revisión de riesgos y problemas.

6.1.5 Monitoreo del Riesgo

El monitoreo del riesgo es el proceso de seguimiento a los riesgos identificados y que se encuentran registrados en el Reporte de Gestión de Riesgos, esto incluye la revisión, actualización, notificación, comunicación y escalamiento de los riesgos y problemas

registrados. Se vuelven a analizar los riesgos existentes y a revisar la implementación de las acciones de respuesta a los riesgos para evaluar su efectividad; además de identificar, analizar y planificar nuevos riesgos.

Otras finalidades del proceso monitoreo de riesgos son determinar si los supuestos del plan de respuesta aún son válidos, si el riesgo ha cambiado de su estado anterior, actualizar el estado del riesgo, identificar riesgos residuales y/o riesgos secundarios, según las siguientes categorías (ver Tabla N° 07):

TABLA 26. ESTADOS DE RIESGOS

ESTADO	DESCRIPCIÓN
Identificado	Corresponde cuando el riesgo es identificado, registrado y posteriormente debe ser revisado por el especialista de gestión de riesgos de la OGP.
Análisis Completo	Corresponde cuando el riesgo ha sido identificado, registrado y revisado por el especialista de gestión de riesgos de la OGP.
Planificación Completa	Corresponde cuando el riesgo ha sido identificado, registrado, revisado por el especialista de gestión de riesgos de la OGP y se ha definido un plan de acción de respuesta al riesgo con el propietario del riesgo.
Problema	Corresponde cuando el riesgo se ha materializado y se ha convertido en un problema.
Resuelto	Corresponde cuando el riesgo fue retirado (solucionado, riesgo residual) o cancelado (caducó).

Fuente: Elaboración Propia

El monitoreo de riesgos, normalmente se lleva a cabo a través de reuniones periódicas de seguimiento.

6.3. PRINCIPALES RIESGOS ESTRATÉGICOS Y PLAN DE MITIGACIÓN

Los principales riesgos estratégicos identificados, así como el respectivo plan de respuesta se encuentra detallado en el Reporte de Gestión de Riesgos, documento adjunto al presente plan (Ver Anexo 8).

7. GESTIÓN DEL CRONOGRAMA

7.1 DEFINICIÓN

El Plan de Gestión del Cronograma, en base a las buenas prácticas internacionales, es un componente del Plan de Gestión del Proyecto que establece cómo se planificarán, gestionarán, controlarán y cerrarán las actividades relacionadas con el cronograma del proyecto.

El propósito principal de este plan es asegurar que el proyecto se complete a tiempo, por lo que incluye los lineamientos y procedimientos para el manejo del tiempo, asegurando que las actividades se realicen de acuerdo con el cronograma definido.

Los componentes principales que suelen incluirse en el Plan de Gestión del Cronograma son:

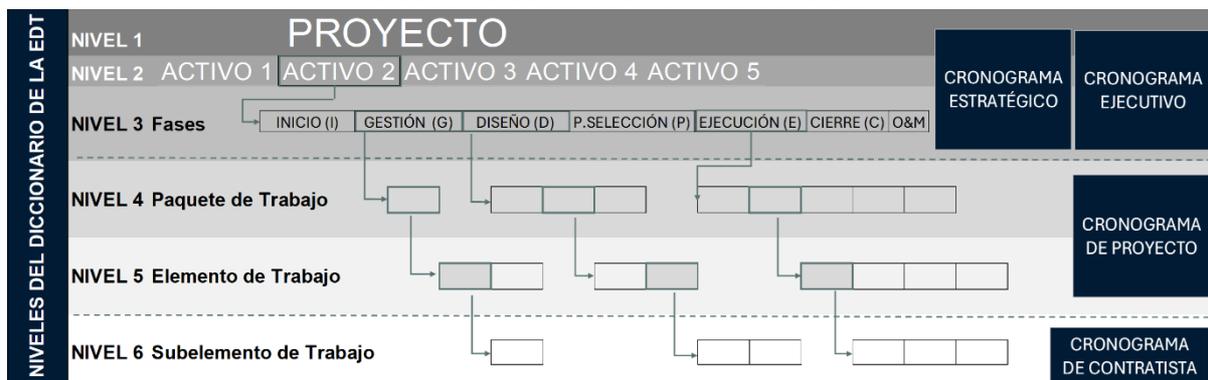
- **Definición de las Actividades:** Determinar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para completar el proyecto.
- **Secuenciación de las Actividades:** Establecer el orden en el que se llevarán a cabo las actividades, considerando las dependencias entre ellas.
- **Estimación de la Duración:** Estimar cuánto tiempo tomará cada actividad y, por lo tanto, cómo afectará al cronograma global.
- **Desarrollo del Cronograma:** Crear un cronograma de proyecto detallado que refleje las actividades y sus plazos.
- **Control del Cronograma:** Establecer cómo se realizará el monitoreo y control del cronograma, lo cual incluye las actualizaciones del cronograma, la identificación de desviaciones y la toma de decisiones correctivas.

El Plan de Gestión del Cronograma es vital para manejar las expectativas del equipo de proyecto y las partes interesadas, además de ser una herramienta clave para garantizar que el proyecto se complete en tiempo y forma.

7.2 JERARQUÍA DEL CRONOGRAMA

La organización administrará 04 Cronogramas, los cuales tendrán una jerarquía de desarrollo, de acuerdo al Diccionario de EDT:

FIGURA 14. NIVELES DE EDT Y JERARQUÍA DEL CRONOGRAMA



Fuente: Elaboración Propia

El **Cronograma Estratégico** es a nivel ejecutivo, a necesidad de los Comités Estratégico y Ejecutivo, para el seguimiento del avance del proyecto.

El **Cronograma Ejecutivo** tiene un nivel ejecutivo hasta Nivel 3 (por Fases), para el seguimiento del proyecto por parte del Comité de Unidades Funcionales.

El **Cronograma de Proyecto**, presenta un desglose de actividades detallado hasta Nivel 5 (por Elementos de Trabajo) gestionado por la Oficina de Infraestructura, en base al Diccionario de la EDT.

El **Cronograma de Contratista**, es a nivel de cada Activo, detallado hasta Nivel 6 (por Subelementos de Trabajo) o más, gestionado por cada Contratista (en base al Diccionario de la EDT).

7.3 PROCESO DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA

Para gestionar la información proporcionada en los distintos cronogramas que se aplicarán en la Organización, es necesario estructurar la presentación de los cronogramas de manera que ofrezcan el nivel de información adecuado para el público objetivo.

El proceso de gestión de planificación y cronograma se ha diseñado para proporcionar visibilidad de las actividades clave, las rutas críticas y el estado de avance de los diferentes niveles de planificación

7.3.1 Creación de un cronograma de proyecto

Todos los cronogramas se desarrollarán y mantendrán utilizando el método del camino crítico y el software de planificación MS Project. Con la aprobación previa por escrito de la OGP, puede ser aceptable el uso de un software de planificación alternativo que pueda importar y exportar archivos de proyectos como Primavera P6. Las conexiones entre los varios sistemas serán explicadas en el plan de gestión informática y Digital.

El cronograma presentará una secuencia lógica de actividades cargadas de recursos de mano de obra, materiales y presupuesto, cuando corresponda, detallando la entrega del alcance total de las obras desde el inicio del proyecto hasta la finalización y cierre de los trabajos.

Al crear un cronograma de proyecto, es importante que el ID del proyecto y el nombre del proyecto sean únicos.

El cronograma se organizará y estructurará de acuerdo con la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) del proyecto acordada con la OGP. El cronograma se desarrollará con un nivel de detalle suficiente para que la OGP, pueda supervisar fácilmente el progreso y el rendimiento de los trabajos y representará elementos de trabajo específicos y medibles de acuerdo con la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) prescrita. Para el desarrollo de la EDT se utilizarán las mejores prácticas internacionales.

7.3.2 Calendario de Proyectos

Para garantizar la coherencia en todo el programa y proyectos, se regulará y controlará la elaboración y aplicación de los cronogramas a través de 02 Calendarios, por días calendario y días hábiles:

- Días calendario: se utilizará para visualizar los niveles superiores de EDT, y para los Contratos, que se ejecutarán en días calendario.
- Días hábiles: se utilizarán para las actividades de las Oficinas de la UEB, donde los trabajos se realizarán los días no laborales, días festivos y feriados nacionales en el Perú.

- En caso de que se requieran cronogramas particulares para aplicaciones específicas, éstos deberán ser presentados para su revisión y aceptación por parte de la OGP antes de su implementación.

7.3.3 Numeración de la Actividad

Todos los números de identificación de actividad dentro de un proyecto deben ser únicos y los números de identificación de actividad que ya no son necesarios debido a la eliminación o sustitución de las actividades del programa deben ser retirados y nunca deben ser reutilizados.

7.3.4 Descripción de Actividades

Todos los cronogramas deben contener descripciones de actividades explícitas y comprensibles. Cuando sea necesario, se aceptarán las abreviaturas y los acrónimos. Las descripciones de las actividades deben comenzar siempre con un verbo y estar estructuradas para evitar cualquier duplicación dentro del proyecto.

7.3.5 Duración de las Actividades

En principio, las duraciones de las actividades utilizadas en los cronogramas van a ser estimaciones que se empiezan descendentes, ósea considerando un alcance muy amplio. A medida que se madure el alcance y las informaciones, se llevará a cabo una estimación detallada ascendente para proporcionar niveles crecientes de confianza en la entrega. Deberán incluirse en el cronograma disposiciones apropiadas para los márgenes de riesgo de tiempo que permitan garantizar la entrega del cronograma y la gestión del cronograma, los cuales deberán ser revisados y modificados según sea necesario a medida que madure la información del proyecto.

Al calcular la duración de las actividades de abajo hacia arriba, ninguna actividad del cronograma debe tener una duración superior a 14 días calendarios, cuando consideramos los cronogramas de los contratistas, excepto las actividades intangibles sin un cambio en el estado físico durante el período de duración, como los elementos preliminares relacionados con el tiempo, las adquisiciones, transporte, pruebas, o según lo justificado y aprobado por la OGP.

A medida que la información madura, las duraciones de cada actividad deben revisarse y volver a calcularse, si es necesario, utilizando los recursos aplicados y los índices de productividad frente a las cantidades medidas siempre que sea posible.

El cronograma incorporará reservas de riesgo de tiempo apropiadas e identificables por separado, distribuidas en todo el programa y no como un período paralelo entre la finalización de ejecución y el hito de finalización final.

7.3.6 Tipos

Todas las actividades se determinan del tipo "% Físico completado " por estándar. Esto debe establecerse durante la creación del cronograma del proyecto. Esto facilitará la aplicación de las técnicas de gestión del valor ganado (EVM). Esto se aplica desde la línea base aprobada.

7.3.7 Relaciones de las Actividades

Una vez identificadas las descripciones y duraciones de las actividades, el cronograma se desarrollará intercalando lógicamente las actividades y cumpliendo con los siguientes requisitos:

- El cronograma deberá tener un mínimo de actividades e hitos abiertos (preferiblemente un único hito de inicio sin predecesores y un único hito de finalización sin sucesores);
- El cronograma no debe utilizar relaciones de principio a fin (excepto para cerrar los extremos abiertos entre los hitos de inicio y los hitos de finalización);
- El cronograma no deberá utilizar excesivamente las relaciones repetitivas de inicio a inicio y de final a final para crear actividades de apilamiento/escalonamiento;
- El cronograma no contendrá desfases negativos ni superiores a 7 días, salvo que se justifique ante la OGP (PMO) y ésta lo apruebe.
- Todos los Hitos de Inicio sólo tendrán predecesores FS y SS y sucesores SS,
- Todos los Hitos de Finalización sólo tendrán predecesores FF y sucesores FS y FF

7.3.8 Restricciones de la Actividad

Las restricciones de actividad pueden ser Restricciones de Fecha o Restricciones de holgura.

- El cronograma deberá minimizar el uso de las restricciones de fecha a las justificadas y aprobadas por la OGP.
- Las restricciones de fecha obligatorias no se utilizarán en ningún caso
- Las restricciones de holgura se pueden utilizar cuando sea apropiado y se justifique, y que sea aprobada por la OGP (PMO).

Los casos en los que las restricciones de fecha podrían ser apropiadas incluyen los hitos de interfaz con otros proyectos o con factores externos fuera del control del equipo del proyecto, las obligaciones contractuales y los hitos de entrega.

7.3.9 Codificación de la Actividad

Para permitir la presentación, el formateo, la agrupación, la clasificación, el mapeo de la interfaz, la resolución de conflictos y la planificación de escenarios, el cronograma se llenará con una serie de códigos de actividad especificados para permitir que el programa de trabajo se presente de diferentes maneras y para facilitar la presentación de informes.

Estos pueden incluir:

- Fases del proyecto
- Clases de activos y tipologías
- Número de contrato o paquete de obras
- Datos de los consultores, contratistas y proveedores
- Trabajos de alquiler y desalquilar
- Actividades del ámbito del director de proyecto
- Actividades del ámbito de los consultores
- Entrega Actividades del ámbito del contratista
- Entre otros códigos que sean necesario

7.3.10 Registro de Cronogramas

Todas las partes que preparen y emitan cronogramas deberán preparar, mantener y emitir un Registro del Cronograma del Proyecto actualizado con cada emisión o actualización de un cronograma. El registro del cronograma debe registrar los datos clave para la emisión del cronograma y actuar como una herramienta de control de calidad para el control de las revisiones (el cual deber estar en el informe semanal del consultor/ contratista).

7.3.11 Narrativa del Cronograma y Registro de Cambios

Todas las partes que preparen y emitan cronogramas detallados deberán preparar, mantener y emitir una Narrativa del Cronograma actualizada que documente los detalles sobre el

alcance, el presupuesto, el riesgo y la incertidumbre, las suposiciones del cronograma, las limitaciones y exclusiones y la estrategia de entrega sobre la que se ha desarrollado el cronograma.

La descripción del cronograma contendrá y explicará todas las necesidades de recursos (mano de obra, instalaciones y materiales), los cálculos de productividad y duración, las principales interfaces con otros proyectos, junto con los documentos de apoyo, incluidos los planes y diseños logísticos, y una lista detallada de los supuestos y exclusiones realizados en el desarrollo del cronograma presentado.

Se preparará y mantendrá un registro de cambios que acompañe a las revisiones de un cronograma para registrar todos los cambios realizados en el cronograma durante el proceso de revisión y actualización. El registro de cambios de cronograma no pretende recoger todos y cada uno de los cambios menores, sino que pretende registrar la incorporación de los comentarios y cualquier otro cambio estructural, organizativo o estratégico realizado dentro de la actualización. El registro debe publicarse con todas las actualizaciones del cronograma (registros de cambios de cronograma = narrativa; y o actualización de las bases de cronograma).

7.4 ROLES Y RESPONSABILIDADES

7.4.1 Funciones y Responsabilidades del Plan

TABLA 27. ROLES Y RESPONSABILIDADES DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA

Persona Responsable	Descripción de la Función
Especialista de Planeamiento OGP (EPOGP)	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de establecer los ajustes correctos y de evaluar cualquier cambio futuro. Responsable de auditar la correcta implantación en todo el Programa (Configuración de un entorno MS Project). • Responsable de revisar y aceptar el nuevo Cronograma del Proyecto (Elaboración de un Cronograma del Proyecto). • Responsable de llevar a cabo una revisión independiente del Programa de Línea Base del Contratista, refrendando la aceptación o recomendando la no aceptación del Programa de Línea Base del Contratista (Revisión del Programa de Línea Base del Contratista). • Revisión del Cronograma del Proyecto (línea de base y actualizaciones mensuales), validación de los datos y aseguramiento de una integración adecuada a nivel del Programa, revisión, evaluación y cuestionamiento de los resultados del proyecto y del sector y las tendencias de rendimiento. • Responsable de: Revisar y aprobar el Cronograma de Línea Base del Proyecto impactado, responsable de procesar la Solicitud de Cambio, Solicitar la implementación del cambio aprobado en el Cronograma de Línea Base del Proyecto después de la aprobación de la Solicitud de Cambio, revisar y validar la correcta implementación del cambio aprobado en el Cronograma de Línea Base del Proyecto (Actualización del Cronograma de Línea Base del Proyecto)
Especialista de Planeamiento de OI (EPOI)	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la creación de nuevo contenido en el Cronograma del Proyecto (Elaboración de Cronograma de Proyecto).

	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de revisar el Cronograma de Línea Base del Contratista y la Narrativa del Cronograma en contraste con los requerimientos del contrato, utilizando la Lista de Verificación del Cronograma, aceptando o rechazando el Cronograma de Línea Base del Contratista (Revisión del Cronograma de Línea Base del Contratista). • Responsable de revisar el Cronograma Mensual del Contratista y la Narrativa del Cronograma según los requerimientos del contrato, utilizando la Lista de Verificación del Programa, aceptando o rechazando el Cronograma Mensual del Contratista. También es responsable de revisar el Cronograma de Línea Base del Contratista para garantizar que sólo se hayan añadido los cambios aprobados (Revisión Mensual del Cronograma del Contratista). • Responsable de la revisión del Cronograma Impactado del Contratista y de la Narrativa del Cronograma en contraste con el Presupuesto (CE), precisando si el Contratista tiene derecho a un cambio en las Fechas Clave o en la Fecha de Culminación, y la exactitud de la evaluación del impacto temporal del Contratista. También es responsable de realizar evaluaciones de impacto internas basadas en el Presupuesto (CE) (Implementación de un Cambio Aprobado en el Cronograma de Línea Base del Contratista). • Actualización del Cronograma del Proyecto, identificación y evaluación de las desviaciones de tiempo y progreso con respecto a la línea base y las tendencias aprobadas, realización de escenarios hipotéticos para evaluar los posibles resultados en función de los planes de mitigación (Actualización Mensual del Cronograma del Proyecto). • Evaluar y comunicar los impactos de los cambios potenciales en el Cronograma de Línea Base del Proyecto, identificar los cambios entre el Cronograma de Línea Base aceptado del contratista y los Hitos del Cronograma de Línea Base del Proyecto aprobado o el presupuesto aprobado, implementar los cambios aprobados en el cronograma de Línea Base del Proyecto (Actualización del Cronograma de Línea Base del Proyecto).
<p>Responsable de Planeamiento del Contratista (RPC)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de desarrollar y presentar el Cronograma de Línea Base del Contratista y la Narrativa del Cronograma al Coordinador de Proyecto para su revisión y aceptación (Revisión del Cronograma de Línea Base del Contratista). • Responsable de actualizar y presentar el Cronograma Mensual del Contratista y la Narrativa del Cronograma al Director de Proyecto para su revisión y aceptación (Revisión del Cronograma Mensual del Contratista). • Responsable de impactar y presentar el último Cronograma Aceptado modificado por el Presupuesto (CE) (Cronograma Impactado) y la Narrativa del Cronograma al Coordinador de Proyecto de acuerdo con la Solicitud de Cotización del Presupuesto CE (Implementación de Cambio Aprobado en el Cronograma de Línea Base del Contratista)

Fuente: Elaboración propia.

MATRIZ RACI

TABLA 28. MATRIZ RACI DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA

PROCESO DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA	EPOGP	EPOI	RPC
Responsable de establecer los ajustes correctos y de evaluar cualquier cambio futuro. Responsable de auditar la correcta aplicación a lo largo del Programa.	I/A/R		
Responsable de adecuar y mantener las configuraciones correctas. Comunica los problemas a la OGP de forma precisa y oportuna.	A/R		
Responsable de revisar y aceptar el nuevo cronograma del proyecto	A/R/C		
Responsable de la creación del nuevo contenido del programa del proyecto.	I	A/R	
Responsable de crear el nuevo Cronograma del Proyecto y de preparar y presentar la Solicitud de Cambio del Cronograma de Línea Base del Proyecto.	I/A/R	C	
Responsable de revisar el Cronograma de Línea Base del Contratista y la Narrativa del Cronograma según los requerimientos del contrato y utilizando la Lista de Verificación del Cronograma, aceptando o rechazando el Cronograma de Línea Base del Contratista.	I	A/R	
Responsable de desarrollar y presentar el Cronograma de Línea Base del Contratista y la Narrativa del Cronograma al Director del Proyecto para su revisión y aceptación.			A/R
Responsable de llevar a cabo una revisión independiente del Cronograma de Línea Base del Contratista, refrendando la aceptación o recomendando el rechazo del Programa de Línea Base del Contratista.	A/R/C	C	
Responsable de revisar y validar el análisis del Equipo de Proyecto del Cronograma de Línea Base del Contratista.	A/R/C	I	
Responsable de actualizar y presentar el Cronograma Mensual del Contratista y la Narrativa del Cronograma al Coordinador del Proyecto para su revisión y aceptación.		I	A/R
Responsable de revisar el Cronograma Mensual del Contratista y la Narrativa del Cronograma según los requerimientos del contrato, utilizando la Lista de Verificación del Programa, aceptando o rechazando el Cronograma Mensual del Contratista. También es responsable de revisar el programa de Línea Base del Contratista para garantizar que sólo se hayan añadido los cambios aprobados.	I	A/R	
Responsable de revisar y validar el análisis del Equipo de Proyecto del Cronograma Mensual del Contratista.	A/R	I	
Responsable de la revisión del Cronograma Impactado del Contratista y de la Narrativa del Cronograma en contraste con el Presupuesto (CE), precisando si el Contratista tiene derecho a un cambio en las Fechas Clave o en la Fecha de Culminación, y la exactitud de la evaluación del impacto temporal del Contratista. También es responsable de realizar	I	A/R	

evaluaciones de impacto internas basadas en el presupuesto (CE).			
Responsable de impactar y presentar su último Cronograma Aceptado modificado por el CE (Cronograma Impactado) y la Narrativa del Cronograma al Coordinador de Proyecto de acuerdo a la Solicitud de Cotización del Presupuesto (CE).		I	A/R
Responsable de revisar y validar el análisis realizado por el Equipo de Proyecto sobre el Cronograma revisado de Línea Base del Contratista.	A/R	I	
Actualización del Cronograma del Proyecto, identificación y evaluación de las desviaciones de tiempo y progreso con respecto a la línea base y las tendencias aprobadas, realización de escenarios hipotéticos para evaluar los posibles resultados en función de los planes de mitigación.	I	A/R	
Revisar y validar la actualización mensual del Cronograma del Proyecto, revisar los cronogramas actualizados del proyecto con el Especialista de Planeamiento del Proyecto, el Coordinador del proyecto y el Jefe de OI, cuestionar el rendimiento del proyecto y aconsejar opciones de mitigación cuando proceda.	I/A/R/C	C	
Revisión del Cronograma del Proyecto (línea de base y actualizaciones mensuales), validación de los datos y aseguramiento de una integración adecuada a nivel del Programa, revisión, evaluación y cuestionamiento de los resultados del proyecto y del sector y las tendencias de rendimiento.	A/R/C	C	
Evaluar y comunicar los impactos de los cambios potenciales en el Cronograma de Línea Base del Proyecto, Identificar los cambios entre el Cronograma de Línea Base Aceptado del Contratista y los Hitos del Cronograma de Línea Base del Proyecto aprobados o el presupuesto aprobado, Implementar los cambios aprobados en el Cronograma de Línea Base del Proyecto.	I	A/R	
Responsable de revisar y validar el Cronograma de Línea Base del proyecto afectado.	I/A/R	C	
Responsable de: Revisar y aprobar el Cronograma de Línea Base del proyecto impactado, responsable de procesar la solicitud de cambio, Solicitar la implementación del cambio aprobado en el cronograma de línea base del proyecto después de la aprobación de la solicitud de cambio, Revisar y validar la correcta implementación del cambio aprobado en el cronograma de línea base del proyecto.	A/R/C	I	

Fuente: Elaboración propia.

7.5 SEGUIMIENTO DEL PROGRESO

Para seguimiento del Progreso del Cronograma, se deberá realizar las siguientes actividades:

- La principal actividad será, Generar una Línea Base del Proyecto, ya sea al nivel de Alta Dirección, OI-UEB y Contratista, la cual deberá estar acompañada de una Narrativa que pueda sustentar la estructura del Cronograma tales como EDT, Calendario, Ruta Crítica, Hitos Clave, en otros.

- El progreso del cronograma, será a través de la Metodología de Valor Ganado (EV), donde a las Actividades se asignarán un peso, el cual deberá ser relacionado al Costo del Presupuesto, para poder identificar el progreso a nivel de fases y general:
 - Se realizará un seguimiento a nivel de fases
 - Se realizará un seguimiento a nivel de hitos
 - Se realizará un seguimiento a nivel de Actividades

- Se deberá realizar un seguimiento de Cronograma a nivel Semanal y Mensual, para la carga de los Reportes al *Dashboard*, con la comparación del Valor Ganado (EV), respecto al Valor Planeado (PV), para la medición del SPI (*Schedule Performance Index*):
 - $SPI = EV/PV$
 - Cuando el $SPI < 1$, el cronograma estará en retraso, donde:
 - Rangos de 0.95 a 0.99, se deberá alertar en las reuniones semanales.
 - Rangos menores a 0.94, se deberá alertar a través de Notificaciones de Alertas Tempranas (NAT's), para una reunión de mitigación de riesgos.
 - Cuando el $SPI = 1$, el cronograma estará dentro del plazo
 - Cuando el $SPI > 1$, el cronograma estará adelantado

- Mensualmente, el Contratista deberá presentar el Cronograma Mensual, acompañado de una Narrativa, donde se sustenten las actividades progresadas, actividades en retraso, la nueva ruta crítica, el progreso del Avance Físico, progreso de hitos, entre otras consideraciones ocurridas durante el mes.

- Semanalmente se utilizará la metodología de *Last Planner*, aplicando la herramienta del *Lookahead*, mostrando un detalle de las actividades a nivel diario, en una vista de 04 a 06 semanas. Este será presentado por el Contratista de manera semanal, donde se deberá monitorear el progreso de las actividades, matriz de restricciones y Porcentaje de Actividades Cumplidas (%).
 - $PPC (\%) = (\text{Número de Actividades Cumplidas} / \text{Número Total de Actividades Programadas}) \times 100$
 - Cuando el $PPC \leq 50\%$, "No cumple, grave"
 - Cuando el $50\% < PPC \leq 60\%$, "Cumplimiento bajo"
 - Cuando el $60\% < PPC \leq 80\%$, "Cumplimiento medio"
 - Cuando el $80\% < PPC \leq 100\%$, "Cumplimiento bueno"

- Así mismo, en el reporte semanal, se deberá graficar la Curva S, donde se muestre las variables mencionadas de EV, PV y SPI.

8. GESTIÓN DE COSTOS

8.1. DEFINICIÓN

La Gestión de Costos es el conjunto de procesos de planificación, estimación, asignación, control y monitoreo de los costos dentro de un proyecto, cuyo propósito es garantizar que se cumpla con el presupuesto establecido y que los recursos financieros sean utilizados de manera eficiente.

A través del Plan de Gestión de Costos, se definen las metodologías, criterios y herramientas necesarias para alcanzar este objetivo, proporcionando una estructura clara para la gestión de los costos en todas las etapas del proyecto. La presente

sección del documento abarcará en la planificación y estimación de los costos y el informe de costos a nivel de gestión de proyectos, así como cualquier otra información de costos generada como resultado del proyecto.

Cada activo del proyecto requerirá un control de costos adecuado según su naturaleza, manteniendo un estándar mínimo para la gestión de costos. Para ello, se puede emplear un sistema accesible, fácil de usar y compatible con los principales navegadores y plataformas, garantizando la seguridad de los datos. Además, debe permitir a cada organización gestionar su propio acceso y definir niveles de permisos. La administración del sistema estará a cargo del equipo de Gestión de Costos.

8.2. PLANIFICACIÓN DE COSTOS

La planificación y estimación de costos es una técnica que permite calcular y distribuir costos, verificando el diseño en su fase de desarrollo y comparándolo con el presupuesto asignado para cada elemento del proyecto.

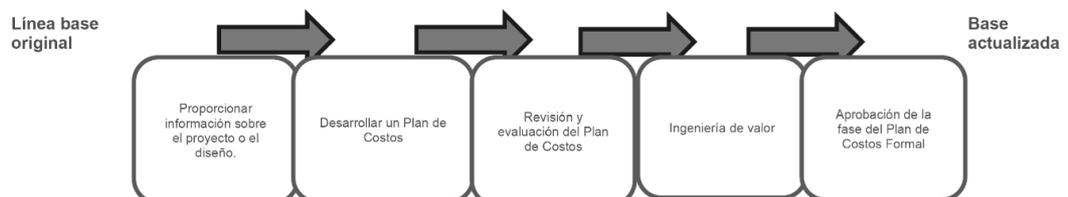
Su objetivo principal es garantizar que el proyecto se mantenga dentro del presupuesto, mediante un seguimiento periódico y reportes de control. Si se detectan desviaciones, pueden aplicarse estrategias correctivas como la ingeniería de valor. Además, la gestión de cambios facilita la actualización del presupuesto conforme evoluciona el proyecto.

La planificación de costos es un proceso iterativo, que se realiza en etapas cada vez más detalladas a medida que se dispone de más información sobre el alcance o diseño.

Se aplican los siguientes principios de planificación de costos:

- Un proyecto tiene un único presupuesto base que abarca todas las actividades de este en todo su ciclo de vida.
- Los presupuestos base se controlan mediante un control de cambios, de acuerdo con los niveles organizativos de delegación de autoridad (DoA).
- El proceso de planificación de costos es necesario para la gobernanza y la gestión eficaz de los presupuestos. Debe incluir una evaluación del impacto de cada cambio del proyecto y la ruta para solicitar la aprobación del nivel de gobernanza correspondiente.
- La información generada servirá para el análisis de riesgos correspondiente.

FIGURA 15. PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE COSTOS



8.2.1. Proceso de planificación de costos

- **Proporcionar información sobre el proyecto o el diseño:** OI proporciona la información necesaria para la elaboración del Plan de Costos de acuerdo con los requisitos del proyecto.

El contratista debe estimar los costos utilizando metodologías robustas de estimación, a fin de garantizar la precisión y confiabilidad de los cálculos. Asimismo, la OI deberá validar y aprobar tanto la metodología empleada como las estimaciones proporcionadas.

Algunas metodologías de estimación de costos sugeridas son:

Estimación por Orden de Magnitud:

Se utiliza en etapas tempranas del proyecto cuando hay información limitada. Proporciona un rango amplio de costos, con una precisión de -25% a +75% respecto al valor final.

Se basa en datos históricos, experiencia previa y juicios de expertos.

Es útil para estudios de viabilidad y toma de decisiones iniciales.

Estimación por Benchmarking:

Se basa en la comparación con proyectos similares previamente ejecutados.

Se utilizan datos históricos y mejores prácticas de la industria para estimar costos de actividades o componentes.

Es útil para establecer referencias de costos y mejorar la precisión en futuras estimaciones, cuando se tiene el alcance y estructura del proyecto definido.

Requiere acceso a una base de datos confiable de proyectos comparables.

- **Desarrollar un Plan de Costos:** El Especialista de costos de la OI y su equipo preparan un plan de costos, con orientación de los planes proporcionados por la OGP.
- **Revisión y evaluación del Plan de Costos:** El Especialista de Costos de OGP revisa el plan de Costos y lo compara con datos de referencia, así como con el presupuesto del proyecto aprobado. Se elabora un informe de evaluación comparativa en el que se destacan las áreas del diseño que no ofrecen una buena relación calidad-precio, de corresponder.
- **Ingeniería del valor:** Tiene lugar cuando se identifican y analizan los principales elementos del proyecto y sus funciones. Los especialistas técnicos y de costos de la OI, con la asesoría de la OGP, preparan una serie de soluciones alternativas para realizar esas funciones. Se lleva a cabo una evaluación de las soluciones alternativas y sus beneficios para las alternativas con mayor probabilidad de éxito. Evaluación comparativa o benchmarking para interrogar los elementos que están por encima de las expectativas es también una forma de lograr la ingeniería de valor en todo el proyecto.

Se presenta un informe de ingeniería de valor a la Dirección Ejecutiva de la UEB, en el que se presenta la información identificada durante la fase de análisis del estudio, las recomendaciones técnicas y un plan de acción para aplicar las decisiones.

- **Aprobación de la fase del Plan de Costos Final:** Se solicita la confirmación de que los planes, listados y documentos pertinentes han sido actualizados por la OI, confirmando la línea de base actualizada con la que se medirá el desempeño. Con esto se cerrará la fase del plan de Costos.

8.3. INFORMES Y REPORTES DE COSTOS

El informe de costos es una herramienta clave para la gestión eficiente de proyectos a lo largo de su ciclo de vida. Su principal propósito es proporcionar al cliente una estimación del costo final de la intervención, asegurando un monitoreo continuo del presupuesto. Una vez establecido el presupuesto del proyecto, es esencial supervisar, controlar e informar sobre el estado de este.

La recopilación de datos, tanto estimados como reales, proviene de diversas fuentes según la fase del proyecto según su naturaleza y se procesa de manera uniforme para permitir comparaciones entre proyectos.

Los informes de costos son fundamentales para la toma de decisiones, ya que ofrecen información actualizada sobre los gastos actuales y futuros, flujos de caja y el desempeño de contratistas o proveedores.

Para los activos que serán intervenidos mediante contratos de construcción, se aplicará la metodología BIM, incorporando la estimación y gestión de costos en un entorno 5D.

La actualización mensual de los informes de costos recogerá lo siguiente:

- Presupuesto original
- Importe del contrato / Precio objetivo
- Transferencias presupuestarias
- Presupuesto de control actual
- Variaciones acordadas
- Valorizaciones
- Aplicación de los cambios implementados en el mes
- Cambios en proceso / pendientes / Alertas tempranas planteados en el mes
- Costo final previsto
- Variables e indicadores de valor ganado
- Pronóstico de Flujo de caja
- Riesgos cuantificados

a) Procedimiento de Reporte de Costos del Proyecto

- Los datos de costos actualizados del mes, por activos, proceden de los contratistas y son recopilados por el Responsable de Proyectos/ Especialista de Costos de la OI, o quien haga de sus veces.
- Los datos de costos son revisados y evaluados por el Responsable de Proyectos / Especialista de Costos de la OI, e ingresa los datos en la plataforma, sistema o plantilla asignada para la elaboración del Reporte de Costos del Proyecto por parte del Especialista de Costos de la OGP.
- El Reporte de Costos del Proyecto se envía al Especialista de Reportes de la OGP para su compilación. El dashboard del proyecto se envía al Jefe de la OGP para su revisión y cualquier cambio requerido se envía a los equipos de proyectos para que los ajusten y vuelvan a enviar.
- Una vez que se han incorporado todos los cambios observados, el reporte de costos del proyecto y el dashboard se finalizan y se emiten al Especialista de Reportes de la OGP, quien recopila la información y emite el Reporte Final del proyecto para la Dirección Ejecutiva de la UEB.

b) Pronóstico de Flujo de Caja

La OI debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones para la elaboración del Pronóstico de Flujo de Caja:

- Definir los parámetros del pronóstico según las instrucciones del cliente.
- Recopilar la información clave necesaria para su elaboración.
- Desarrollar la curva en S inicial, reflejando el valor del trabajo planificado por mes.
- Ajustar la curva en S considerando las condiciones contractuales, términos de pago y requerimientos del cliente.
- Incorporar la provisión para riesgos dentro del perfil del flujo de caja.
- Generar un gráfico de flujo de caja para identificar variaciones, incluyendo picos y caídas a lo largo del proyecto.
- Elaborar el informe de pronóstico, detallando el flujo de caja proyectado, su representación gráfica y las hipótesis o exclusiones consideradas.

8.4. INGENIERÍA DEL VALOR

La ingeniería de valor es un proceso que busca optimizar costos sin comprometer la función ni la calidad de los elementos de un proyecto. Se aplica desde las primeras etapas para maximizar beneficios, considerando aspectos como disponibilidad de materiales, métodos constructivos, restricciones del sitio y costos. Para su implementación, se requiere información clave, incluyendo:

- Criterios de valor definidos por la UEB o las partes interesadas
- Análisis funcional del proyecto
- Criterios de priorización de las soluciones propuestas.
- Detalles de las diferentes soluciones técnicas

El proceso sigue estos pasos esenciales:

- Identificar los elementos principales del proyecto.
- Analizar sus funciones.
- Desarrollar y evaluar soluciones alternativas.
- Asignar costos a cada opción.
- Refinar las alternativas más viables.
- Elaborar una lista con las soluciones recomendadas y sus beneficios.

8.5. ROLES Y RESPONSABILIDADES

TABLA 29. ROLES Y RESPONSABILIDADES DE GESTIÓN DE COSTOS

Rol	Responsabilidades
Director Ejecutivo	Aprobación del Plan de costos final. Emite reporte de costos al nivel 1 de gobernanza.
Jefe de la OGP	Revisa el <i>dashboard</i> y solicita ajustes si es necesario. Autoriza el reporte de costos. Emite el Reporte Final para la Dirección Ejecutiva de la UEB.
Especialista de Reportería de la OGP	Recopila la información final de costos y elabora el Reporte Final del Proyecto.

Especialista de Costos de la OGP	Revisar y evalúa el Reporte de Costos del Proyecto e informa al Especialista de Reportes de la OGP para su consolidación.
Responsable de Proyectos / Especialista de Costos de la OI	Responsable de la elaboración del Plan de Costos. Valida y aprueba tanto la metodología empleada como las estimaciones de costos proporcionadas por el contratista. Verifica los datos y los ingresa en la plataforma, sistema o plantilla asignada.
Oficina de Presupuesto	Responsable de aprobar el presupuesto del proyecto antes de la adjudicación del contrato.
Proveedor / Contratista	Emitir el reporte mensual de costos del proyecto

Fuente: Elaboración propia.

9. GESTIÓN DE LAS CONTRATACIONES

9.1. ESTRATEGIA DE CONTRATACIÓN

La estrategia de contratación es el conjunto de procesos, factores y criterios que determinan las acciones a seguir en la contratación y selección de bienes, servicios y/o ejecución de obras necesarias para alcanzar los diversos objetivos de la UEB.

La estrategia de contratación establece los sistemas de entrega a seguir previa evaluación comparativa, incluye los contratos estandarizados a emplear, la identificación de aquellos factores que determinan la ejecución del proyecto; así como determinar las alternativas y procesos de control para desarrollar y administrar los acuerdos para la ejecución efectiva de los contratos, entre otros aspectos, con el fin de buscar la mejor combinación costo-beneficio para lograr los objetivos de la UEB.

La Estrategia de Contratación es desarrollada por la Unidad de Logística y es asistida y monitoreada por la OGP, que tiene por objeto:

- Alinear las contrataciones con los objetivos del proyecto, considerando los riesgos, plazos, limitaciones y el estado del mercado.
- Seleccionar los contratos estándares más apropiados para cada caso.
- Proponer estrategias de empaquetamientos de ser el caso.
- Definir los pasos y criterios de evaluación durante el proceso de contratación.

En ese sentido, se ha realizado un trabajo articulado entre la OA y la OGP para el desarrollo de procedimientos de contratación a través de un análisis integral de las variables que determinan el cumplimiento de los objetivos de la UEB, en el marco de los principios establecidos en el régimen general de contratación pública, así como por las buenas prácticas nacionales e internacionales.

9.1.1 PROCEDIMIENTO ESTÁNDAR

Procedimiento especial de contratación aplicables para la contratación de bienes, servicios y obras que superen las 8UIT, que comprende las fases:

TABLA 30. FASES DEL PROCEDIMIENTO ESTÁNDAR

a) Expresión de interés	<ul style="list-style-type: none"> → Evento de lanzamiento (<i>Roadshow</i>). → Registro de interesados. → Formulación y absolución de consultas técnicas. → Actualización de TDR. → Estudio de mercado.
b) Precalificación	<ul style="list-style-type: none"> → Remisión de bases u otros documentos a lista larga de proveedores. → Recepción de documentos. → Acreditación y revisión de los criterios de precalificación.
c) Presentación de ofertas y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> → Remisión de bases a lista corta de proveedores. → Formulación y absolución de consultas administrativas. → Presentación y evaluación de ofertas. → Elaboración de reporte y cuadro de evaluación de resultados.
d) Adjudicación y suscripción de contrato	<ul style="list-style-type: none"> → Otorgamiento de buena pro. → Consentimiento de la buena pro. → Mejor y última oferta. → Presentación de documentos. → Revisión y validación de documentos. → Subsanación de corresponder. → Suscripción de contrato.

Fuente: Lineamientos de los procedimientos de Contratación de la Unidad Ejecutora “Implementación del Modelo de Infraestructura y funcionamiento de la Bicameralidad del Poder Legislativo – Unidad Ejecutora 1767)

9.1.2 PROCEDIMIENTO ABREVIADO

Procedimiento especial de contratación aplicables para la contratación de bienes, servicios y obras que superen las 8UIT, cuyo requerimiento deberá contener la justificación respecto de la urgencia y plazos para su aplicación, que comprende las fases:

TABLA 31. FASES DEL PROCEDIMIENTO ABREVIADO

a) Estudio de mercado	<ul style="list-style-type: none"> → Solicitud de cotización. → Recepción de cotizaciones y confirmación de capacidad técnica. → Actualización de TDR. → Certificación y previsión, cuando corresponda.
b) Presentación de ofertas y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> → Remisión de bases a lista de proveedores identificados. → Presentación y evaluación de ofertas.

	<ul style="list-style-type: none"> → Subsanación de ofertas por errores no esenciales de los documentos presentados u omitidos. → Elaboración de reporte y cuadro de evaluación de resultados.
c) Adjudicación y suscripción de contrato	<ul style="list-style-type: none"> → Otorgamiento de buena pro. → Consentimiento de la buena pro. → Mejor y última oferta. → Presentación de documentos. → Revisión y validación de documentos. → Subsanación de corresponder. → Suscripción de contrato.

Fuente: Lineamientos de los procedimientos de Contratación de la Unidad Ejecutora “Implementación del Modelo de Infraestructura y funcionamiento de la Bicameralidad del Poder Legislativo – Unidad Ejecutora 1767.

El Procedimiento Especial de Contratación y Procedimiento Especial Abreviado será aprobado por la Mesa Directiva del Congreso de la República, Dirección Ejecutiva de la Entidad u Oficina de Administración de la Entidad, según su valor estimado, teniendo en cuenta el siguiente cuadro:

TABLA 32. NIVELES DE AUTORIZACIÓN POR VALOR ESTIMADO

Valor estimado del Procedimiento Especial de Contratación o Procedimiento Especial Abreviado	Nivel de autorización
Mayor o igual a S/. 1 000,000.00	Mesa Directiva del Congreso de la República
Menor de S/. 1 000,000.00 y mayor o igual a S/. 480,000.00	Dirección Ejecutiva de la UE 1767
Menor de S/. 480,000.00 y mayor a las 8 UIT.	Oficina de Administración de la UE 1767

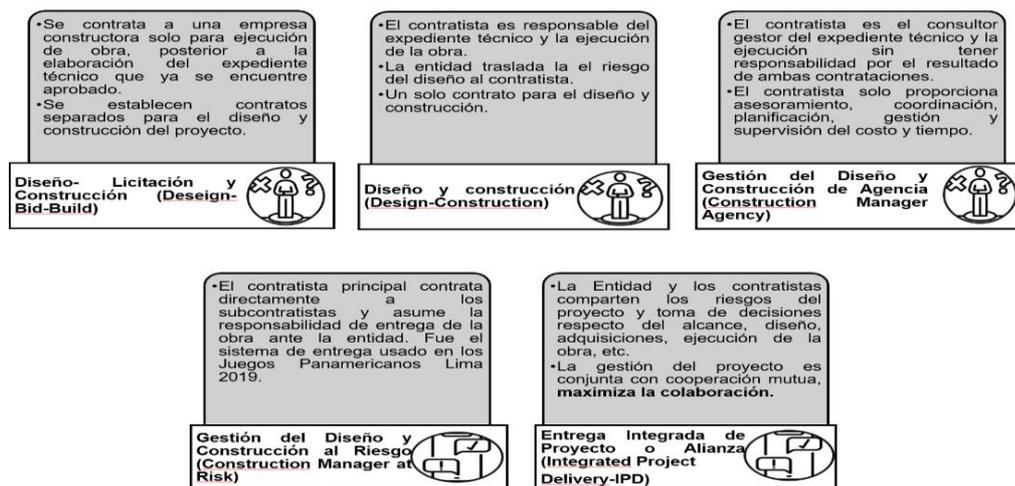
Fuente: Elaboración propia.

9.2. ANALISIS DE SISTEMA DE ENTREGA

Uno de los elementos esenciales de la estrategia de contratación es la determinación del sistema de entrega, antes de la elección del contrato más conveniente para el proyecto. El análisis de sistemas de entrega se encuentra relacionado a la gestión de riesgos: riesgos de diseño, riesgos de ejecución, riesgos de gestión.

Existen 5 tipos de sistemas de entrega para obras clasificados según los riesgos identificados:

FIGURA 16. SISTEMAS DE ENTREGA



Fuente: Elaboración propia.

La elección del sistema de entrega en el proyecto se encuentra a cargo de la OA, en coordinación con la UI y asistido por la OGP, toda vez que la UL analiza opciones de contratación según el sistema de entrega elegido y es quien gestiona la contratación y garantiza que los términos y condiciones minimicen riesgos y maximicen beneficios.

9.1.3 EJECUCIÓN CONTRACTUAL Y CONTRATOS NEC

Se inicia con el perfeccionamiento y suscripción del contrato. En esta etapa, el área usuaria supervisa el cumplimiento de las obligaciones pactadas, garantizando que los entregables se realicen conforme a los términos y condiciones establecidos en el contrato.

Durante la etapa de ejecución contractual, se realizan los procedimientos y/o protocolos para el control de calidad de los bienes o servicios a entregar; así como la evaluación de desempeño según los indicadores y metodología establecida en el contrato.

9.1.3.1 Gestión de la Cadena de suministro NEC4

Los contratos NEC equilibran la responsabilidad y autonomía del contratista principal en la gestión de subcontrataciones con un marco regulador que asegura la calidad, el cumplimiento y la alineación con los objetivos del proyecto, promoviendo un entorno colaborativo y protegiendo los intereses del cliente.

El Contratista sigue siendo responsable de la prestación del servicio, considerando al personal y equipo del subcontratista como propios. La participación del cliente, aunque limitada, se enfoca en casos específicos, como la aprobación de subcontratistas para actividades críticas, la implementación de procedimientos de verificación y la supervisión para garantizar la alineación con los objetivos del proyecto. Si el cliente desea influir en la selección de un subcontratista o en quién completará un elemento de las obras, deberá definir restricciones claras en el Alcance o modificar el contrato respetando su intención original.

¿Cómo se aceptan los subcontratistas?

Los contratos NEC, proponen un procedimiento que asegura que los subcontratistas cumplan con los requisitos del contrato y promueve la transparencia y la colaboración entre las partes.

El Contratista debe proponer los subcontratistas al Gerente de Servicios para su aceptación.

El Gerente de Servicios puede rechazar a un subcontratista solo si su nombramiento impide al Contratista cumplir con el servicio. Rechazarlo por otras razones puede generar problemas contractuales graves, como la terminación del contrato o eventos de compensación.

El Contratista debe presentar los documentos de subcontratación (excluyendo precios) para aprobación, salvo que el Gerente de Servicios haya acordado que no es necesario.

El Gerente puede rechazar los documentos si: No permiten al Contratista cumplir con el servicio; omite requisitos contractuales establecidos y/o no fomenta un espíritu de confianza mutua y cooperación entre las partes.

El Contratista no puede contratar ni comenzar trabajos sustanciales con un subcontratista sin la aprobación previa del Gerente del Proyecto.

El subcontratista no será oficialmente nombrado hasta que el Gerente de Servicios haya aceptado tanto al subcontratista como los documentos de subcontratación, según las condiciones del contrato.

¿Cómo gestionar subcontratistas?

Para asegurar una gestión eficiente de los subcontratistas, se deben tomar las siguientes acciones:

Planificación:

Incorporar el "Plan de gestión de la cadena de suministro" en el contrato principal, este debe incluir los formatos y procedimientos para la selección, aprobación, supervisión y control de subcontratistas.

Este plan asegura que el contratista seleccione subcontratistas que ofrezcan una buena relación calidad-precio, cumplan con los plazos, garanticen altos estándares de calidad, y respeten las normativas de seguridad y medio ambiente. El Plan debe ser aprobado por el Gerente del Servicio.

Incluir Cláusulas Espejo (*Back-to-back*):

Se recomienda incluir cláusulas espejo en los contratos con subcontratistas para garantizar que las condiciones y responsabilidades del contrato principal se reflejen adecuadamente en los contratos secundarios. Esto se puede lograr mediante la adaptación de las disposiciones estándar. Además, estas cláusulas pueden respaldarse con la colaboración multipartita y la limitación de responsabilidades. Estas medidas aseguran que las condiciones del contrato principal se reflejen correctamente en los subcontratos.

9.1.3.2 Control de la contratación de los subcontratistas

El contratista principal debe realizar las procuras de sus subcontratistas de manera transparente, a través de una plataforma y/o portal que permita el acceso del representante del cliente. En esta plataforma se debe incluir de manera clara las condiciones del contrato y los formularios requeridos para la participación.

El gerente de servicio debe tener acceso a la plataforma y/o portal en la que el contratista principal realiza las procuras para los subcontratistas, lo que facilita el monitoreo constante de dichas actividades y se puede identificar cualquier incumplimiento de las reglas establecidas en los contratos o procedimientos de la procura.

9.1.3.3 Supervisión de ejecución de subcontrataciones

El registro de avance de la ejecución de las adquisiciones subcontratadas debe ser semanal (gestión de reportería). Estos reportes deben incluir, por ejemplo, el estado de los lotes, el transporte, las entregas y otros aspectos relevantes. Los formatos de seguimiento estandarizado deben establecerse en el Plan de Gestión de la Cadena de Suministro. Este formato deberá ser compartido con todas las partes involucradas.

Asimismo, se deberá verificar el tipo y plazos de pago definido en el contrato principal para la partida subcontratada, a fin de cumplir con los compromisos contractuales.

¿Cómo gestionar subsubcontratistas?

En algunos proyectos, los contratistas pueden necesitar contratar subsubcontratistas. Sin embargo, los procedimientos establecidos no siempre permiten que los empleadores o gerentes de servicio aprueben formalmente a estos subsubcontratistas. Para mitigar el riesgo de que un subsubcontratista no adecuado o no aprobado participe en el proyecto, se puede modificar el contrato, estableciendo cláusulas para solicitar que todos los subsubcontratistas se sometan al mismo procedimiento de aceptación aplicable a los subcontratistas.

9.1.4 GESTIÓN DE LAS CONTROVERSIAS

Los mecanismos de solución de controversias que se utilizaran en los contratos derivados de los procedimientos para la gestión de contrataciones son los *Dispute Adjudication Board* (DAB) o arbitraje, según se defina en cada contrato.

En caso se utilice un Contrato NEC, a fin de dotar de eficiencia a la gestión de la ejecución, las controversias durante esta etapa serán resueltas por un DAB, el cual se conforma y regula según el Reglamento de la Cámara de Comercio Internacional (CCI) *Dispute Board*.

Entre las principales ventajas de constituirse un DAB conforme al Reglamento de la CCI es priorizar una labor preventiva que evita que los riesgos se conviertan en problemas. Asimismo, otra ventaja es que otorga a las decisiones del DAB un carácter vinculante u obligatorio para las partes, promoviendo la culminación de la intervención y que esta no se frustre por retrasos o paralizaciones.

Finalmente, en caso de que las partes no estén de acuerdo con la decisión del DAB, estas pueden reservarse el derecho de someter esas controversias a un arbitraje

acumulado en un único proceso, el cual debe iniciarse únicamente luego de la culminación del respectivo contrato, evitando la paralización de la intervención.

9.2 ROLES Y RESPONSABILIDADES EN LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN

TABLA 33. ROLES Y RESPONSABILIDADES PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN

Rol	Responsabilidades
Entidad Contratante	Planificar el proceso de contratación. Aprobar los documentos del procedimiento de selección. Designar al Equipo de Selección. Supervisar el contrato.
Titular de la Entidad	Aprobar las bases de los procedimientos de selección. Aprobar la designación de los miembros del Comité de Selección. Resolver los recursos de apelación.
Unidad de Logística	Gestionar los procedimientos de contratación. Supervisar la correcta ejecución de los procesos de selección. Velar por el cumplimiento de los lineamientos establecidos.
Equipo de Selección	Evaluar y calificar las ofertas. Otorgar la buena pro. Preparar y elevar el informe final del proceso.
Proveedor	Cumplir con los términos y condiciones establecidos en el contrato. Presentar las garantías requeridas. Informar cualquier eventualidad durante la ejecución.
Área Usuaria	Elaborar los requerimientos técnicos. Supervisar que la prestación cumpla con las condiciones del contrato. Emitir conformidades del servicio o producto.

Fuente: Elaboración propia.

9.3. MATRIZ RACI EN LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN

TABLA 34. MATRIZ RACI PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN

Actividad	Entidad Contratante	UL	Equipo de Selección	Área Usuaria	Proveedor
Planificación de la Contratación	R	A	C	I	I
Elaboración de las bases	R	A	I	C	I
Convocatoria del proceso de selección	A	R	C	I	I
Evaluación de propuestas	I	I	R	C	I

Adjudicación de la buena pro	I	I	R	I	I
Supervisión del contrato	A	I	I	R	I
Cumplimiento del contrato	I	I	I	I	R

Fuente: Elaboración propia.

10. GESTIÓN DE CAMBIOS

10.1. DEFINICIÓN

La Gestión de Cambios se refiere a un conjunto de procesos que buscan gestionar, controlar y aprobar cambios dentro del proyecto para asegurar que cualquier alteración se realice de manera controlada y documentada. Esta gestión es fundamental para evitar desviaciones inesperadas que puedan afectar el alcance, el tiempo, el costo o la calidad del proyecto.

En términos generales, la Gestión de Cambios en base a las buenas prácticas internacionales, se enfoca en cómo se deben identificar, registrar, evaluar, aprobar o rechazar los cambios, y, finalmente, implementar esos cambios de forma adecuada.

Los componentes clave relacionados con la Gestión de Cambios:

1. Control de Cambios:

- Es el proceso que se lleva a cabo para **identificar, evaluar, aprobar o rechazar** los cambios propuestos.
- Incluye el establecimiento de un **Sistema de Control de Cambios**, que podría ser un *software* o un conjunto de procedimientos, donde todas las solicitudes de cambio deben ser registradas y revisadas.
- Asegura que los cambios solo se implementen si son aprobados y se gestionen adecuadamente para no afectar negativamente al proyecto.

2. Solicitudes de Cambio:

- Las **Solicitudes de Cambio** son los documentos que los interesados o el equipo del proyecto presentan para proponer un cambio en cualquier área del proyecto (alcance, cronograma, recursos, presupuesto, etc.).
- Estas solicitudes deben ser evaluadas por la **Junta de Control de Cambios** o el equipo encargado, para determinar su viabilidad y su impacto en los objetivos del proyecto.

3. Junta de Control de Cambios (JCC):

- La JCC está conformada por el Director Ejecutivo y los directores de las Oficinas de Infraestructura, Gestión de Proyectos, Planeamiento y Presupuesto y Asesoría Jurídica.
- Este es un grupo de personas designadas para revisar, evaluar y decidir sobre las solicitudes de cambio que se presenten en el proyecto.
- La decisión que tome el JCC sobre cada solicitud debe ser registrada de forma formal y comunicada a los involucrados.

4. Impacto de los Cambios:

- Antes de que se apruebe cualquier cambio, es necesario evaluar su **impacto en el proyecto**, especialmente en términos de alcance, cronograma, costos y calidad.

- Si el cambio afecta significativamente a algún aspecto, pueden ser necesarias modificaciones en el **Plan de Gestión del Proyecto** o en otras áreas de gestión.

5. Seguimiento y Registro:

- Una vez que un cambio ha sido aprobado, se debe actualizar la **documentación del proyecto**, incluidos los planes y los entregables, para reflejar el cambio.
- Además, es importante llevar un **registro de todos los cambios aprobados y rechazados**, lo que asegura un control adecuado sobre las modificaciones que se realicen.

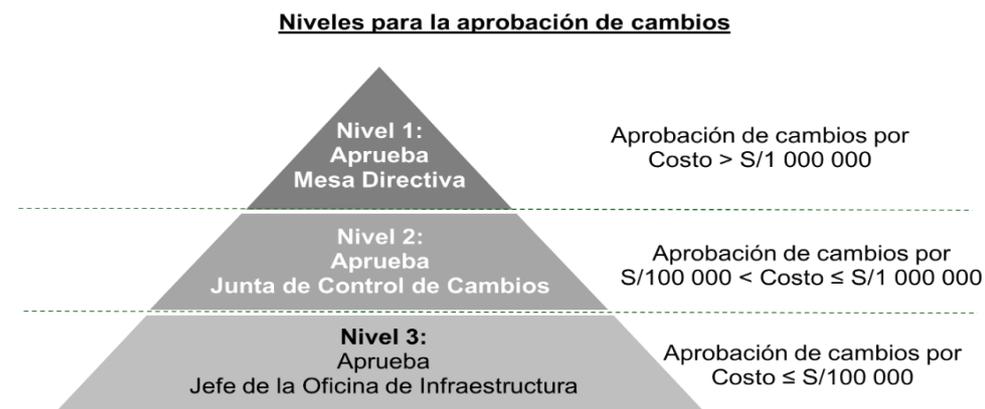
6. Monitoreo de los Cambios:

- Durante la ejecución del proyecto, la Oficina de Infraestructura debe monitorear los cambios implementados para asegurarse de que no existan desviaciones significativas del plan original.
- Si surgen nuevos cambios, estos deben ser nuevamente evaluados y gestionados bajo el proceso de gestión de cambios.
- Finalmente, la Gestión de Cambios es esencial para mantener el control del proyecto y asegurar que los cambios no desestabilicen el alcance, los plazos o los costos previstos. El proceso ayuda a que las modificaciones sean manejadas de manera estructurada y minimiza los riesgos asociados con cambios no controlados.

10.2. PROCESO DE GESTIÓN DEL CAMBIO

1. El Responsable de Cambios de la Oficina de Infraestructura, identifica la ocurrencia de un Evento Compensable (EC), que afecta la Línea Base en alcance, costo o tiempo.
2. El Responsable de Cambios de la Oficina de Infraestructura debe preparar los siguientes documentos:
 - a. Narrativa del Alcance
 - b. Narrativa del Sustento del Cambio de Línea Base
 - c. Anexar el Incremento de Costos, de corresponder
 - d. Anexar el Cronograma Impactado, incluyendo la carga de costos, de corresponder
 - e. Anexar Curva S propuesta del Proyecto vs la Curva S Vigente
 - f. Anexar matriz de riesgos, de corresponder
 - g. Anexar otros documentos necesarios, de corresponder
3. Luego, la Oficina de Infraestructura realiza la Solicitud de cambios a la Oficina de Gestión de Proyectos.
4. El Responsable de Cambios de la OGP revisa y evidencia la información del Cambio. y de cumplir con toda la documentación necesaria, se procede a derivar la Solicitud de Cambio para su aprobación.
5. Los niveles para la aprobación de cambios son los siguientes:

FIGURA 17. NIVELES DE APROBACIÓN DE CAMBIOS



Fuente: Elaboración propia.

10.3. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Funciones y Responsabilidades del Plan:

TABLA 35. ROLES Y RESPONSABILIDADES GESTIÓN DEL CAMBIO

Responsable	Descripción de la Función
Responsable de Cambios de Oficina de Infraestructura (RCOI)	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica la ocurrencia de un Evento Compensable (EC), que afecta la Línea Base en alcance, costo o tiempo. • Recopilar la información requerida para completar la Solicitud de Cambios. • Responsable de proporcionar cualquier información adicional necesaria para realizar una revisión del RCOGP. • Registrar la solicitud de cambio.
Responsable de Cambios de OGP (RCOGP)	<ul style="list-style-type: none"> • Dar asesoramiento y orientación, según sea necesario, al Responsable de Cambios de Oficina de Infraestructura antes de registrar la solicitud de cambio. Revisar la Solicitud de Cambios registrada para garantizar su cumplimiento y calidad. Hacer que la solicitud avance a través del proceso según sea necesario (Cómo identificar y plantear una solicitud de cambio). • Confirmar que la solicitud de cambio requiere una evaluación de impacto. • Revisar la solicitud de cambio, enviada por el RCOI. • Enviar la solicitud de cambio para su aprobación, según corresponda.
Jefe de la Oficina de Infraestructura (JOI)	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar/ rechazar/ aplazar las solicitudes de cambio presentadas por cambios de: Costo ≤ S/100 000.
Junta de Control de Cambios (JCC)	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar/ rechazar/ aplazar las solicitudes de cambio presentadas por cambios de: S/100 000 < Costo ≤ S/1 000 000.
Mesa Directiva (MD)	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar/ rechazar/ aplazar las solicitudes de cambio presentadas por cambios de: Costo > S/1 000 000.

Fuente: Elaboración propia.

MATRIZ RACI

TABLA 36. MATRIZ RACI GESTIÓN DEL CAMBIO

Actividades Proceso de Gestión de Cambios	RCOI	RCOGP	JOI	JCC	MD
Identifica la ocurrencia de un Evento Compensable (EC), que afecta la Línea Base en alcance, costo o tiempo.	R/A	C	I		
Recopilar la información requerida para completar la Solicitud de Cambios.	R/A	C	I		
Responsable de proporcionar cualquier información adicional necesaria para realizar una revisión del RCOGP	R/A	C	I		
Registrar la solicitud de cambio.	R/A	C	I		
Dar asesoramiento y orientación, según sea necesario, al Responsable de Cambios de Oficina de Infraestructura (OI) antes de registrar la solicitud de cambio. Revisar la Solicitud de Cambios registrada para garantizar su cumplimiento y calidad. Hacer que la solicitud avance a través del proceso según sea necesario (Cómo identificar y plantear una solicitud de cambio).	I	R/A/C			
Confirmar que la solicitud de cambio requiere una evaluación de impacto.	I	R/A			
Revisar la solicitud de cambio, enviada por el RCOI.	I	R/A			
Enviar la solicitud de cambio para su aprobación, según corresponda.	I	R/A			
Aprobar/ rechazar/ aplazar las solicitudes de cambio presentadas por cambios de: Costo ≤ S/100 000.	I	C	R/A		
Aprobar/ rechazar/ aplazar las solicitudes de cambio presentadas por cambios de: S/100 000 < Costo ≤ S/1 000 000.	I	C		R/A	
Aprobar/ rechazar/ aplazar las solicitudes de cambio presentadas por cambios de: Costo < S/1 000 000.	I	C			R/A

Fuente: Elaboración propia.

11. 11. GESTION DE REPORTERIA

11.1. DEFINICIÓN

La gestión de la reportería, de acuerdo a los cuerpos de conocimiento, consiste en las actividades y procesos que giran en torno a la recopilación, procesamiento y presentación de información – recogida a partir del análisis de datos obtenidos – de una manera

estructurada y formal. Los reportes se elaboran con el objetivo de comunicar el estado del proyecto a las distintas partes interesadas, lo que a su vez proporciona una mayor claridad para la toma de decisiones.

11.2. ALCANCE

En el presente documento se establece marco metodológico y operativo para la elaboración, seguimiento y control de los informes de cumplimiento de desempeño dentro del proyecto. Una óptima gestión de la reportería permite una comunicación eficaz sobre el estado del proyecto.

En el presente plan se define los roles y responsabilidades dentro de la gestión, monitoreo y control de los reportes generados por la OGP, referidos al estado del proyecto, riesgos, ejecución financiera, cronogramas, y cualquier otra información relevante para la supervisión de este.

La gestión de la reportería tiene como finalidad garantizar que el proyecto pueda ser monitoreado de manera regular, mediante la recopilación de información clave durante las etapas y fases definidas previamente, lo que permite identificar y corregir oportunamente cualquier desviación del plan establecido.

Este documento debe revisarse y actualizarse periódicamente, de manera que permita reflejar el estado y la madurez del proyecto.

11.3. CONTENIDO

11.3.1. Metodología

El seguimiento y control al cumplimiento de indicadores de gestión, en sus diferentes líneas de conocimiento, requiere un marco metodológico que se ajuste a la naturaleza del proyecto en desarrollo.

Para dicho fin, la estrategia establecida para la gestión de reportería plantea la identificación de tres elementos clave:

a) Línea base: Refiere a los acuerdos iniciales, alcance, presupuestos, hitos claves del cronograma, riesgos, entre otros contenidos en el contrato, que permiten evaluar los efectos de cambios dentro del proyecto, y de esa manera medir el desempeño para facilitar la toma de decisiones.

b) Desempeño real: Refiere a la información recolectada sobre el desarrollo y avance real dentro de los diferentes ámbitos de control que tiene el proyecto, como parte de las actividades ejecutadas.

c) Evaluación de implicaciones del desempeño: Refiere al resultado del análisis sostenido mediante la comparación de la línea base y el desempeño real, lo que se transforma en información útil para las partes interesadas.

FIGURA 18. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE INDICADORES



Fuente: Elaboración propia.

Así, el monitoreo estratégico al desempeño del proyecto permite obtener un proceso de dirección y gestión de la ejecución con los insumos para la oportuna toma de decisiones, a partir de la medición del avance.

11.3.2. Tipos de reportes

Debido a la necesidad de categorizar la información recibida por los distintos actores dentro de la ejecución del proyecto, se ha establecido los siguientes tipos de reporte:

a) Reporte de cronogramas

El reporte basado en los cronogramas busca proporcionar información respecto al avance en el cumplimiento de las fechas pactadas dentro de la planificación de distintos procesos, actividades o hitos a ejecutar por las distintas áreas usuarias o agentes externos involucrados.

Los cronogramas de control pueden desarrollarse en los programas Excel o Project, para los cuales se debe identificar en todas las actividades información clave que servirá para el análisis inmediato del cumplimiento. Es necesario que se incluya en los reportes de cronogramas la siguiente información:

- Ruta crítica de los procesos de la UEB.
- Análisis del Valor Ganado (SPI).
- Otros procesos que sean identificados por la UEB.

b) Reporte de costos

Dentro del proyecto, el reporte de costos resulta fundamental para el correcto monitoreo del manejo del presupuesto asignado para el logro de los objetivos trazados. Debido a ello, se requiere recopilar información respecto a la ejecución de dicho presupuesto, ya que esto permite una adecuada gestión de los recursos con los que se cuenta, tanto para el reporte del avance a nivel de Foro Ejecutivo y Estratégico, así como para los requerimientos que fuesen necesarios de manera oportuna.

El reporte de costos debe brindarse a través de información volcada en el programa Excel, de modo tal que permita a la OGP una correcta trazabilidad respecto a las matrices originales de donde se obtienen dichos datos.

Es necesario que se incluya dentro de los reportes de costos la siguiente información:

- Análisis del Valor Ganado
- Comparación real vs presupuestado
- Proyección de gasto

- Otros costos que sean requeridos por la UEB

c) Reporte de riesgos

Debido a que se requiere constante monitoreo a los riesgos que se presentan a lo largo de todo el proyecto, generar una correcta reportería de los mismos resulta esencial.

La recopilación de riesgos se realiza a través de una matriz llevada en el programa Excel, en donde se incluye información detallada de su procedencia y naturaleza, de manera que esto permita a los involucrados una adecuada toma de decisiones, y mitigar dichos riesgos en el momento oportuno.

Los reportes de riesgos deben contener, como mínimo, la siguiente información:

- Identificación de riesgos.
- Análisis cualitativo de riesgos.
- Planificación e implementación de la respuesta al riesgo.
- Estado de riesgos.

d) Reporte de contrataciones

El monitoreo de las contrataciones dentro de la UEB tiene como objetivo proporcionar la información necesaria a tiempo para que las distintas contrataciones de bienes, servicios y obras dentro del proyecto se ejecuten de acuerdo al plan establecido.

Para ello, se requiere realizar el seguimiento del avance de las contrataciones a través de herramientas de control, como son las matrices en el programa Excel, que deben contener, como mínimo, la siguiente información:

- Identificación de las necesidades
- Método de contratación
- Estado
- Ejecución contractual

e) Reporte de cambios

Durante la ejecución de los servicios y obras que forman parte de los activos del proyecto, se requiere mantener un constante reporte de los cambios que puedan surgir, razón por la cual el reporte de dichos cambios tiene una alta relevancia dentro de la información que se debe monitorear.

Por consiguiente, la información requerida para un óptimo reporte de cambios es la siguiente:

- Registro de solicitudes de cambio
- Matriz de impacto
- Flujo de aprobación
- Estado del cambio

f) Reporte de partes interesadas

Como parte del plan de gestión de partes interesadas, se obtiene la necesidad de recopilar información respecto al nivel de involucramiento que sostienen las áreas o equipos en el transcurso del tiempo de desarrollo del proyecto.

Para ello, se requiere mantener actualizada la información respecto a la asistencia de los involucrados en los diferentes foros y equipos de trabajo, que forman parte de la gobernanza ya establecida.

g) Reporte de la calidad

Durante la ejecución de los servicios y obra de los activos del proyecto, resulta indispensable realizar el monitoreo frecuente a los avances y resultados de controles de calidad que se realicen, ya que ello impacta de manera directa en el avance y cumplimiento de plazos dentro del cronograma establecido.

Por ello, para el reporte de la calidad se necesita contar con la siguiente información:

- Inspecciones
- Registro de no conformidades
- Acciones de subsanación de no conformidades

h) Reporte de la ejecución física y financiera

La ejecución del proyecto trae consigo la necesidad del monitoreo al avance, tanto físico como financiero. En el Plan Maestro del proyecto se tiene definido el alcance de las acciones que corresponden a cada uno de los activos que lo conforman. Por ese motivo, se ha planteado el seguimiento al avance de las acciones dentro de dicho alcance. De esta manera, se requiere la recopilación de la siguiente información:

- Presentación de entregables por activos
- Ejecución física y financiera
- Otros indicadores que precise la UEB

11.3.3. Proceso de Gestión de Reportes

Definir el proceso de la Gestión de Reportes implica establecer el flujo donde participan los actores involucrados y las labores que cada uno de ellos realiza para este fin. De esta manera, dicho flujo se divide en dos fases:

- Primera fase: Definición y planificación de reportes. Durante la primera fase se establecen los requerimientos de información, el calendario de reportes (alineado a la gobernanza de la Entidad), así como los sistemas de control y definición de métricas que se requieren como insumo para el análisis de la información.
- Segunda fase: Procesamiento de información y verificación de cumplimiento. Durante la segunda fase se realiza el análisis de los datos obtenidos, monitoreo del cumplimiento del registro de la información en la plataforma destinada, validación de esta y producción de reportes para su publicación y presentación.

a) Planeamiento

Se debe identificar qué información se requiere recopilar, qué actores la necesitan, cómo y con qué frecuencia se van a recopilar, y finalmente con qué frecuencia se van a reportar. La OGP realiza dicha identificación, y garantiza que las partes interesadas puedan contar con la información relevante para la toma de decisiones.

La OGP debe establecer los indicadores necesarios para cuantificar los avances y el cumplimiento de los objetivos de la organización. Para ello, se utilizarán los indicadores con características SMART (George T. Dora 1981):

- (S) Específico: El objetivo debe estar claramente definido
- (M) Medible: Se debe poder medir el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- (A) Alcanzable: El objetivo debe ser realista y posible de lograr con los recursos disponibles.
- (R) Relevante: Debe ser importante para el propósito general o estratégico.
- (T) Con límite de tiempo: Debe tener un plazo definido para su cumplimiento.

Dichos indicadores deberán ser actualizados conforme el avance del proyecto así lo requiera. A su vez, la lista de indicadores será de conocimiento de las partes interesadas del proyecto.

Finalmente, se ha establecido un calendario (ver Anexo 15.3). que alberga la información sobre la frecuencia del reporte de la información que requiere el proyecto, el cual está relacionado a su gobernanza, ya que a partir de ella se busca estructurar la periodicidad con la que se debe recopilar la información proveniente de cada una de las líneas de conocimiento y sus principales responsables.

b) Ejecución

i. Paso 01: Recopilación de la información.

Como primer paso dentro de la ejecución de la gestión de la reportería se encuentra el reunir la información por cada una de las líneas de acción establecidas por la OGP para el monitoreo del proyecto.

Para ello, se utilizarán los formatos consensuados entre los responsables de las áreas usuarias (o a quienes ellos designen) y la OGP, y toda la información obtenida debe ser compartida por el responsable de reportería de la OGP, para su posterior análisis y validación.

ii. Paso 02: Validación

i) Primer nivel de validación.

Luego de recopilada la información proporcionada por el contratista, proveedor y/o supervisor de obra, así como de los responsables del nivel operativo de la Entidad, esta se debe revisar y validar. Posterior a ello, el responsable de la Oficina o Unidad, o quien este designe, debe procesar la información usando en las herramientas que la OGP haya proporcionado, y registrarla en el repositorio o área de trabajo colaborativa que se haya destinado para dicho fin. Cabe mencionar que es el área usuaria la responsable de la información que proporcione, aun cuando la fuente provenga de los contratistas.

ii) Segundo nivel de validación.

Posterior al registro de la información en el repositorio designado y mediante las herramientas indicadas, los especialistas de la OGP realizan la evaluación de dichos ingresos, que permite analizar la consistencia de los datos recibidos. De esta manera, en caso sea necesario, se deben comunicar con las áreas funcionales correspondientes para que se pueda completar o corregir la información recibida.

iii. Paso 3: Producción

La presentación de la información respecto al estado del proyecto en sus diferentes aristas se debe realizar en el aplicativo Power Bi. Para ello, se deberá usar como fuente los datos que se encuentran dentro de las herramientas definidas por la OGP, tales como matrices de Excel, cronogramas de MS Project, entre otros. Para ello, el responsable de la gestión de reportes de la OGP realiza esta tarea, en coordinación directa con los responsables de las demás líneas de conocimiento dentro de la gestión del proyecto.

Paso 4: Publicación

Finalmente, posterior al análisis y producción de la información proporcionada por los responsables de cada una de las líneas de trabajo dentro de la gestión de proyectos, y a la elaboración del dashboard general, este debe ser compartido con las áreas interesadas que la OGP haya establecido. Para ello, se deberá socializar con los involucrados la ubicación del archivo que contenga el tablero del proyecto, para que así dentro de cada uno de los foros o grupos de trabajo establecidos en la gobernanza puedan tener a mano la información que requieren para la toma de decisiones que demande el proyecto.

11.4. PROCEDIMIENTO PARA LA INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN

De acuerdo a lo presentado anteriormente, se ha realizado la siguiente definición de la secuencia de pasos como parte del procedimiento para la integración de la información recibida, analizada y sistematizada.

Los responsables designados por las áreas o equipos involucrados recopilan, realizan la validación correspondiente, y sistematizan dicha data en los formatos que determinen.

El responsable de reportería de la OGP realiza la revisión de la información recibida, realizando los 2 pasos de validación indicados en el numeral 11.3.3 b) ii), de tal manera que esta pueda alimentar los tableros de reporte.

De surgir la necesidad de rectificar la información proveniente de algún equipo o actor dentro del proyecto, el responsable de reportería de la OGP coordina directamente con el responsable de dicha área, de modo tal que se indica con claridad la data a corregir y el tiempo establecido para dicha subsanación.

El responsable del equipo o área a cargo de la subsanación se encarga de, posterior a la corrección o aclaración de la información, notificar al responsable de reportería una vez se encuentre lista para su revisión.

El responsable de reportería de la OGP actualiza los datos dentro del(los) tablero(s) de reporte, de modo tal que estos queden listos para ser presentados en los foros ejecutivo y estratégico. Finalmente, el responsable publica el tablero o dashboard conteniendo el reporte consolidado de los indicadores, que estará disponible para su consulta para los distintos actores dentro de la UEB (Ver anexo 8).

11.5. ROLES Y RESPONSABILIDADES

TABLA 37. ROLES Y RESPONSABILIDADES INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Persona Responsable	Descripción de la Función
Jefe de la OGP	<ul style="list-style-type: none">○ Responsable de presentar los tableros o <i>dashboards</i> que contienen la información a modo de resumen ejecutivo, en los foros Ejecutivo y Estratégico, para la debida toma de decisiones.
Responsable de Reportería OGP	<ul style="list-style-type: none">○ Responsable de recopilar la información recibida por parte de los responsables de cada una de las áreas interesadas.○ Responsable de revisar y realizar las validaciones respecto a la información recibida.○ Responsable de elaborar los formatos que cada una de las áreas proveedoras de información debe llenar, así como de capacitar a los responsables de llenar dichos formatos o bases de datos para el correcto vaciado de información.○ Responsable de notificar a las áreas proveedoras de información respecto a la necesidad de rectificación o absolución de consultas que pudieran surgir.○ Responsable de elaborar los tableros o <i>dashboards</i> que se utilizarán para la presentación de la información a la Entidad.○ Responsable de realizar la actualización en los tableros o <i>dashboards</i>, garantizando que la información que allí se presente se encuentre actualizada.
Responsable del reporte de cada área involucrada	<ul style="list-style-type: none">○ Responsable de la recopilación de información requerida por la OGP dentro del ámbito de su competencia.○ Responsable de la subsanación de observaciones o aclaración respecto a lo solicitado por el responsable de la reportería de la OGP.○ Responsable del llenado de los formatos o bases de datos indicados por la OGP para la sistematización de la información.○ Responsable la coordinación directa con el responsable de reportería de la OGP, respecto a los requerimientos recibidos.

Fuente: Elaboración propia.

12. GESTIÓN DE LA CALIDAD

12.1. DEFINICIÓN

La **Gestión de la Calidad** según las buenas prácticas internacionales es un conjunto de actividades y procesos destinados a asegurar que el proyecto cumpla con los requisitos de calidad establecidos. Este aspecto de la gestión de proyectos se enfoca no solo en los productos finales, sino también en los procesos que se siguen para garantizar que los entregables sean de la más alta calidad posible.

La **Gestión de la Calidad** abarca tres procesos principales que se agrupan dentro del grupo de procesos de **Monitoreo y Control** del proyecto. Estos procesos son:

a) Planificar la Gestión de la Calidad:

Este proceso involucra definir la **política de calidad del proyecto** y planificar cómo se gestionará la calidad durante todo el ciclo de vida del proyecto. Aquí se identifican las expectativas de calidad de los interesados y se establecen los criterios y estándares que se utilizarán para cumplir con esas expectativas.

Algunas actividades clave incluyen:

- Definir los **requisitos de calidad** que debe cumplir el proyecto.
- Identificar los **estándares de calidad aplicables** y determinar cómo se van a aplicar durante el proyecto (por ejemplo, normas ISO, normativas específicas del sector, etc.).
- Establecer cómo se **medirán y controlarán** los indicadores de calidad durante el proyecto.
- Determinar las herramientas, técnicas y procedimientos para realizar **auditorías de calidad y inspecciones**.

El objetivo de este proceso es crear un plan que establezca cómo se gestionará la calidad y cómo se asegurará que todos los entregables del proyecto cumplan con los requisitos y expectativas.

b) Gestionar la Calidad:

Este proceso tiene como objetivo **supervisar y controlar los resultados** del proyecto para asegurar que se mantenga la calidad a lo largo de su desarrollo. Implica la ejecución de las actividades planificadas para la calidad, con el fin de asegurarse de que los procesos y los entregables estén alineados con los estándares y requisitos definidos.

Algunas de las actividades clave en este proceso son:

- **Evaluar el desempeño de calidad:** A través de revisiones, auditorías de calidad e inspecciones, se verifican los procesos y productos del proyecto para asegurar que cumplan con los estándares.
- **Implementar mejoras continuas:** Identificar áreas en las que se pueda mejorar el desempeño de calidad y aplicar cambios o ajustes en los procesos para mejorar los resultados.
- **Gestión de la no conformidad:** Si se detectan defectos o no conformidades, se deben tomar medidas correctivas para abordar esos problemas y prevenir que se repitan en el futuro.

Este proceso está muy enfocado en **ejecutar y controlar las actividades de calidad**, asegurando que el proyecto esté alineado con los estándares y objetivos de calidad previamente definidos.

c) Controlar la Calidad:

Este proceso implica **monitorear y medir la calidad** de los entregables del proyecto para asegurarse de que cumplan con los requisitos establecidos. También se evalúan los resultados de las actividades de gestión de la calidad para identificar cualquier necesidad de mejora o ajuste.

Las actividades clave en este proceso incluyen:

- **Inspecciones y pruebas:** Realizar revisiones de los entregables y evaluar si cumplen con los requisitos de calidad.

- **Herramientas de control de calidad:** Utilizar herramientas como gráficos de control, análisis de causa raíz, pruebas, revisiones de productos, etc., para identificar defectos o áreas de mejora.
- **Análisis de variación:** Comparar el desempeño real con los estándares de calidad definidos para determinar si existen desviaciones significativas.
- **Revisión de los entregables:** Confirmar que los productos del proyecto sean aptos para el propósito para el que fueron creados, y que no haya defectos importantes.

Este proceso se centra principalmente, en la **evaluación continua de la calidad** y la toma de decisiones informadas para mantener la calidad en todos los entregables.

La **Gestión de la Calidad** es crucial para asegurar que el proyecto entregue productos o servicios que cumplan con los estándares y requisitos esperados, lo que a su vez contribuye a la satisfacción del cliente y al éxito del proyecto.

12.2. PROCESO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD

- El Contratista envía el Plan de Calidad para su aprobación.
- El Supervisor de SSOMA y Calidad observa o aprueba el Plan de Calidad
- El Plan de Calidad debe tener como mínimo lo siguiente:
 - a. Auditorías de calidad programadas y ejecutadas.
 - b. Acciones correctivas definidas y subsanadas.
 - c. Inspección y pruebas: programadas y ejecutadas.
 - d. Muestras programadas y recibidas.
 - e. Defectos subsanados
 - f. Costo estimado de los defectos
 - g. El Contratista, deberá implementar una metodología con principios del *Lean Construction*
- El Contratista deberá enviar reportes mensuales del seguimiento de las auditorías, acciones correctivas, inspecciones, pruebas, defectos, entre otros; los cuales serán aprobados por el Supervisor de SSOMA y Calidad. Este reporte mensual deberá ser enviado por Sistema de Gestión de uso de documentos electrónicos.
- El Contratista y Supervisor de SSOMA y Calidad deberán tener una participación en las reuniones de seguimiento semanal. Así mismo, llevarán un control diario y semanal.

PROCESO DE DEFECTOS

- Identificar un defecto - Una parte de las obras que no se ajusta a la Información de las Obras o una parte de las obras diseñada por el Contratista que no se ajusta a la Normativa aplicable o al Diseño Aprobado.
- El Supervisor de Calidad debe rellenar y completar la plantilla propuesta.
- Una vez completado el formulario con la descripción del defecto y las fotografías correspondientes, deberá ser notificado al Contratista por Sistema de Gestión de uso de documentos electrónicos.

PERIODO DE DEFECTOS

- El Supervisor de SSOMA y Calidad verifica que todos los defectos identificados en la lista de tareas pendientes y los nuevos defectos identificados desde la Culminación del proyecto han sido rectificadas y las obras están libres de defectos.
- El Supervisor de SSOMA y Calidad llena la plantilla de propuesta del Certificado de Defectos y lo firma con la persona designada por el Contratante y el Responsable de la Oficina de Infraestructura.

12.3. ROLES Y RESPONSABILIDADES

TABLA 38. ROLES Y RESPONSABILIDADES DE GESTIÓN DE CALIDAD

Responsable	Descripción de la Función
Responsable de Calidad del Contratista por Activo (RCC)	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el Plan de Calidad • Programar la inspección o auditoría y participar en ella, así como cerrar las acciones que sean necesarias. • Participar activamente en las reuniones semanales. • Informar mensualmente de los temas solicitados.
Supervisor de SSOMA y Calidad por Activo (SC)	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y aprobar el Plan de Calidad • Dirigir la inspección o auditoría, registrar las acciones y verificar el cierre. • Participar activamente en las reuniones semanales. • Responsable de notificar cualquier defecto observado en el lugar de la obra y de solicitar al contratista que muestre la obra o realice las pruebas adicionales necesarias. • Responsable del seguimiento de la lista de defectos y de responder formalmente al Contratista según el contrato. • Responsable de la entrega del Certificado de Defectos. • Revisar y validar los reportes mensuales de calidad proporcionados por el Contratista.
Responsable de Calidad de la Oficina de Infraestructura (ROI)	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de desarrollar la sesión de capacitación para los Contratistas, explicando por qué es importante la calidad, cuál es su papel en el proyecto y su relación con los Supervisores de Calidad. • Responsable de desarrollar la sesión de capacitación para la Supervisión, explicando por qué es importante la calidad, cuál es su papel en el proyecto y su relación con el Contratista y el Equipo de Proyecto. • Responsable de designar a la persona que revisará y firmará el certificado de defectos.
Responsable de Calidad de la OGP (ROGP)	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear el cumplimiento de Proceso de la Gestión de la Calidad

Fuente: Elaboración propia.

MATRIZ RACI

TABLA 39. MATRIZ RACI GESTIÓN DE CALIDAD

ACTIVIDADES	RCC	SC	ROI	ROGP
Elaborar el Plan de Calidad	R/A	C/I	I	I
Programar la inspección o auditoría y participar en ella, así como cerrar las acciones que sean necesarias.	R/A	C/I	I	I
Participar activamente en las reuniones semanales.	R/A	C/I	I	I
Informar mensualmente de los temas solicitados.	R/A	C/I	I	I
Revisar y aprobar el Plan de Calidad	C/I	R/A	I	I
Dirigir la inspección o auditoría, registrar las acciones y verificar el cierre.	C/I	R/A	I	I
Responsable de notificar cualquier defecto observado en el lugar de la obra y de solicitar al contratista que muestre la obra o realice las pruebas adicionales necesarias.	C/I	R/A	I	I
Responsable del seguimiento de la lista de defectos y de responder formalmente al Contratista según el contrato.	C/I	R/A	I	I
Responsable de la entrega del Certificado de Defectos.	C/I	R/A	I/C	I/C
Revisar y validar los reportes mensuales de calidad proporcionados por el Contratista.	C/I	R/A	C/I	C/I
Responsable de desarrollar la sesión de capacitación para los Contratistas, explicando por qué es importante la calidad, cuál es su papel en el proyecto y su relación con los Supervisores de Calidad.		I/C	R/C	I/C
Responsable de desarrollar la sesión de capacitación para la Supervisión, explicando por qué es importante la calidad, cuál es su papel en el proyecto y su relación con el Contratista y el Equipo de Proyecto.	I/C		R/C	I/C
Responsable de designar a la persona que revisará y firmará el certificado de defectos.	I	I/C	R/C	I/C
Monitorear el cumplimiento de Proceso de la Gestión de la Calidad			I	R/C

Fuente: Elaboración propia.

13. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

13.1. DEFINICIÓN

Proceso sistemático de crear, compartir, usar y gestionar el conocimiento y la información de una organización con el objetivo de mejorar su desempeño y competitividad. Se enfoca en la captura, almacenamiento, distribución y aplicación del conocimiento para facilitar la toma de decisiones y la innovación (Nonaka y Takeuchi, 1995).

13.2. METODOLOGIA

13.2.1. MÉTODO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Implementar una metodología es fundamental para la gestión del conocimiento porque permite transformar el conocimiento individual en un activo organizacional, promoviendo la innovación y la mejora continua. En este contexto, la metodología que más se adapta es el proceso del modelo SECI de Nonaka y Takeuchi, (1995), debido a su enfoque dinámico y práctico para la gestión del conocimiento dentro de la organización. Su importancia radica en los siguientes aspectos:

Facilita la transferencia de conocimiento

- Permite compartir conocimientos tácitos a través de la interacción social (socialización).
- Transforma conocimientos implícitos en explícitos mediante documentación y conceptualización (externalización).

Promueve la estructuración y reutilización del conocimiento

- Organiza el conocimiento explícito en bases de datos o manuales, facilitando su acceso y uso (combinación).
- Ayuda a los empleados a aprender e internalizar conocimientos, convirtiéndolos en parte de su experiencia (internalización).

Impulsa la innovación y la ventaja competitiva

- Genera nuevas ideas y soluciones a través del proceso de gestión del conocimiento.
- Permite que las organizaciones se adapten rápidamente a cambios en el entorno.

Optimiza la toma de decisiones

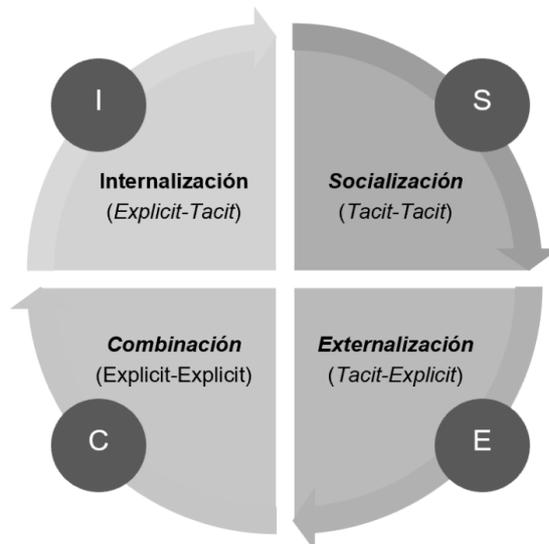
- Mejora la calidad de la información disponible, lo que permite decisiones más informadas.
- Reduce la pérdida de conocimiento relevante cuando los empleados dejan la organización.

Fortalece la cultura organizacional y el aprendizaje continuo

- Fomenta un ambiente de colaboración y mejora continua.
- Refuerza la importancia del aprendizaje organizacional y la retención del conocimiento.

La metodología, consiste en la conversión del conocimiento a través del siguiente proceso:

FIGURA 19. PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



Fuente: Elaboración propia.

Nota. Adaptado del Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995).

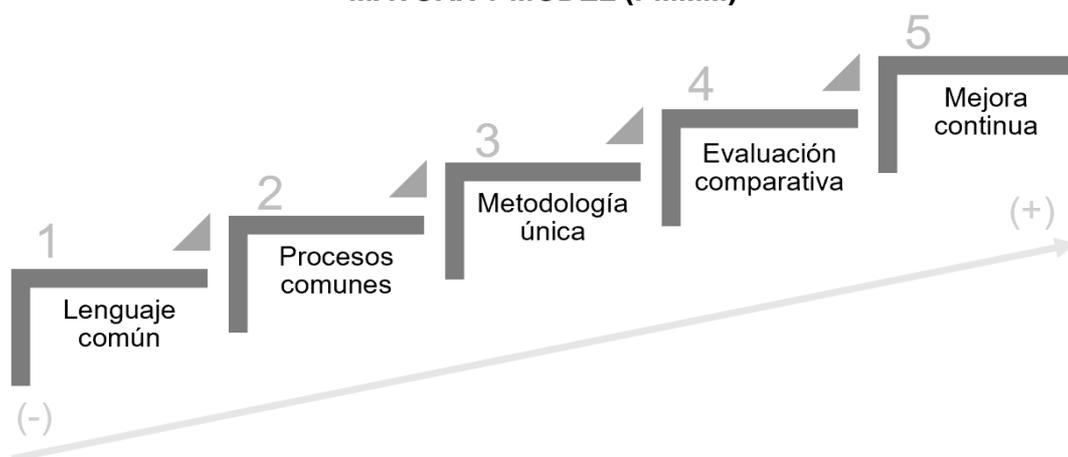
1. **Socialización (Tacit to Tacit)**. Transferencia de conocimiento tácito mediante experiencias compartidas, interacción directa y aprendizaje en el trabajo.
2. **Externalización (Tacit to Explicit)**. Conversión del conocimiento tácito en explícito a través de documentos, modelos o narrativas.
3. **Combinación (Explicit to Explicit)**. Integración y estructuración del conocimiento explícito en bases de datos, informes o manuales.
4. **Internalización (Explicit to Tacit)**. Aplicación del conocimiento explícito para generar nuevo conocimiento tácito, asimilándolo en la experiencia y la práctica.

13.2.2. MÉTODO DE EVALUACIÓN DE MADUREZ ORGANIZACIONAL

La evaluación de la madurez organizacional es una práctica recomendada para fortalecer la gobernanza, ya que permite diagnosticar el nivel de desarrollo de las capacidades de gestión dentro de la organización. Este diagnóstico facilita la toma de decisiones estratégicas y la formulación de una estrategia de mejora continua.

En este contexto, se ha seleccionado el *Project Management Maturity Model* (PMMM) de Harold Kerzner, Ph.D. (2019) como metodología para evaluar la madurez organizacional en gestión de proyectos. Este modelo permite identificar el nivel actual de desarrollo en gestión de proyectos, orientar la implementación de buenas prácticas, aplicar estrategias de mejora continua y aprovechar el nivel de madurez como una ventaja competitiva. La Figura 2 presenta los cinco niveles de madurez definidos en este modelo.

FIGURA 20. PROCESO DE CINCO NIVELES DEL PRPJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL (PMMM)



Fuente: Elaboración propia.

Nota. Adaptado del documento "Using the Project Management Maturity Model" de Harold Kerzner, Ph. D (2019).

Respecto a la elección de la metodología, se realizó un análisis comparativo del método PMMM en comparación con otros métodos de madurez como OPM3, P3M3, CMMI, etc., en el cual se especifican las razones de ser la mejor opción (ver Tabla 1).

TABLA 40. MÉTODO ELEGIDO DE EVALUACIÓN DE MADUREZ ORGANIZACIONAL

Criterio de Comparación	Metodología de Madurez de Kerzner (2019)	Otros métodos de madurez (OPM3, P3M3, CMMI, etc.)
Enfoque Integral	Considera dimensiones estratégicas, tácticas y operativas.	Enfocados principalmente en procesos o prácticas específicas.
Énfasis en la Cultura Organizacional	Evalúa la cultura de gestión de proyectos y la resistencia al cambio.	Menor atención a aspectos culturales y humanos.
Flexibilidad y Adaptabilidad	Se adapta fácilmente al tamaño y tipo de organización.	Algunos modelos son rígidos o muy complejos para organizaciones pequeñas y/o recién creadas.
Orientación a Resultados	Conecta la madurez con el valor entregado.	En muchos casos, se enfocan más en el cumplimiento que en los resultados.
Desarrollo Evolutivo	Propone 5 niveles de madurez con rutas claras de evolución.	Algunos modelos tienen niveles poco diferenciados o de difícil interpretación.
Enfoque en Mejora Continua	Incluye evaluación continua y recomendaciones prácticas de mejora.	A veces se limitan a diagnósticos con poco énfasis en la mejora continua.

Reconocimiento Académico y Profesional	Ampliamente citado en literatura y utilizado en organizaciones globales.	Aunque reconocidos, tienen menor aplicabilidad práctica.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la especificación de cada nivel, en la Tabla 2 se resumen los cinco niveles.

TABLA 41. NIVELES DE MADUREZ DEL PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL (PMMM)

Nivel	Nombre	Nivel de Implementación
1	Lenguaje común (<i>Common Language</i>)	No hay procesos formales de gestión de proyectos. El éxito depende más de los trabajadores que de la organización.
2	Procesos 94omparat (<i>Common Processes</i>)	Se comienzan a estandarizar procesos de gestión de proyectos. Se documentan buenas prácticas, pero la adopción es irregular.
3	Metodología única (<i>Singular Methodology</i>)	Se establece un marco metodológico único a nivel organizacional. La gestión de proyectos es parte de la cultura organizacional.
4	Evaluación 94omparative (<i>Benchmarking</i>)	Se realizan comparaciones con estándares de la industria. Se implementan métricas para mejorar continuamente.
5	Mejora continua (<i>Continuous Improvement</i>)	La gestión de proyectos se convierte en una ventaja competitiva. Se optimizan procesos a partir de lecciones aprendidas.

Fuente: Elaboración propia.

Nota. Elaborado a partir del documento: *Using the Project Management Maturity Model Strategic Planning for Project Management – Third Edition* de Harold Kerzner, Ph.D. (2019).

Para evaluar cada nivel, primero se elabora un cuestionario compuesto por preguntas cuya respuesta se registra en escalas que reflejan el grado de cumplimiento o implementación. Cada respuesta tiene un puntaje asignado, y la suma total permite determinar el nivel de madurez en el que se encuentra la organización, identificar fortalezas y oportunidades de mejora, y establecer una línea base para el diseño de un plan de mejora continua. Luego, de haber obtenido el diagnóstico, se definen acciones prioritarias para avanzar hacia niveles superiores, se establecen indicadores clave de desempeño (*Key Performance Indicator - KPIs*) para medir el progreso, y se recomienda que la OGP y el Comité Ejecutivo lideren la implementación de las mejoras necesarias.

Finalmente, se define un intervalo de evaluación, que para la UEB será bimestral, con el propósito de verificar las mejoras en la gestión del proyecto y asegurar la continuidad del enfoque de mejora continua.

13.3. ROLES Y RESPONSABILIDADES

13.3.1. RESPONSABILIDADES POR ROL

Garantiza que el conocimiento sea capturado, compartido y utilizado de manera efectiva dentro de la organización al asignar tareas específicas a los responsables, evitando la duplicación de esfuerzos y la omisión de actividades clave. Además, facilita la coordinación entre equipos, reduce los tiempos de respuesta en la gestión del conocimiento y asegura que la información relevante esté disponible en el momento oportuno, mejorando así la calidad de las decisiones organizacionales. También fomenta la participación de los colaboradores en la creación, transferencia y aplicación del conocimiento, al tiempo que minimiza el riesgo de pérdida de información crítica mediante la documentación y administración adecuada del conocimiento, especialmente en situaciones de rotación de personal. Por último, los administradores del sistema de gestión del conocimiento garantizan que las plataformas digitales sean accesibles y seguras para todas las partes interesadas.

TABLA 42. RESPONSABILIDAD POR ROL

Rol	Responsabilidades
Especialista en Gestión del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none">Definir la estrategia de gestión del conocimiento y asegurar su integración organizacional.Diseñar e implementar procesos de captura, almacenamiento y transferencia de conocimiento.Fomentar el intercambio de conocimientos mediante talleres, reuniones y comunidades de práctica.
Facilitador de Conocimiento	<ul style="list-style-type: none">Documentar mejores prácticas, guiar equipos y actuar como mentores para nuevos empleados.
Colaboradores y Empleados	<ul style="list-style-type: none">Participar en la generación y aplicación del conocimiento en el trabajo diario.
Administrador del Sistema de Gestión del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none">Implementar y administrar plataformas digitales de gestión del conocimiento, asegurando su seguridad y accesibilidad.

Fuente: Elaboración propia.

13.3.2. MATRIZ RACI

Definir la matriz RACI en la gestión del conocimiento es importante para clarificar roles y responsabilidades, evitando ambigüedades sobre las funciones. Esta herramienta mejora la eficiencia y coordinación al minimizar la duplicación de esfuerzos y la omisión de tareas relevantes, además de optimizar la comunicación para la toma de decisiones. También fortalece la transferencia y retención del conocimiento al documentarlo y compartirlo de manera estructurada, reduciendo el riesgo de pérdida de información ante cambios de personal. Asimismo, permite una distribución eficiente de tareas, evitando sobreasignaciones y asegurando que cada rol contribuya según sus competencias.

TABLA 43. MATRIZ RACI

Actividad	Especialista en Gestión del Conocimiento	Facilitador de Conocimiento	Colaboradores y Empleados	Administrador del Sistema de Gestión del Conocimiento
Definir la estrategia de gestión del conocimiento	R	I	I	I
Diseñar e implementar procesos de captura, almacenamiento y transferencia	R	I	I	I
Fomentar el intercambio de conocimientos	A	C	C	I
Documentar mejores prácticas y guiar equipos	I	R	C	I
Participar en la generación y aplicación del conocimiento	I	I	R	I
Implementar y administrar plataformas digitales de gestión del conocimiento	I	I	I	R

Fuente: Elaboración propia.

Nota.

R (Responsable): La persona o rol encargado de ejecutar la actividad. Es quien realiza la tarea.

A (Aprobador): La persona o rol con la autoridad final para aprobar el trabajo y asegurar su cumplimiento. Solo debe haber un "A" por actividad.

C (Consultado): La persona o rol que proporciona información o asesoramiento antes de la ejecución de la actividad. Su opinión es necesaria.

I (Informado): La persona o rol que debe ser notificado del progreso o resultado de la actividad, pero que no participa directamente.

13.4. LECCIONES APRENDIDAS

La recolección de lecciones aprendidas es esencial en la gestión del conocimiento porque permite dar valor a la experiencia adquirida en proyectos y procesos, mejorando continuamente el desempeño organizacional. Documentar estas lecciones aprendidas facilita la transferencia de conocimientos entre equipos, proyectos e incluso entre instituciones evitando la repetición de errores y replicando las buenas prácticas. Además, contribuye a la toma de decisiones informadas y fomenta una cultura de aprendizaje dentro de la organización. Finalmente, reduce el riesgo de pérdida del conocimiento ante

la rotación de personal, asegurando que el conocimiento adquirido se conserve y se utilice estratégicamente para fortalecer la capacidad institucional.

En este contexto, se sugieren las siguientes opciones de recopilación de lecciones aprendidas:

- **Reuniones de cierre de proyecto:** Organizar sesiones específicas donde los equipos discutan qué funcionó bien, qué desafíos enfrentaron y qué mejoras pueden implementarse en el futuro.
- **Entrevistas y encuestas:** Recopilar experiencias individuales mediante entrevistas o encuestas para obtener diferentes perspectivas.
- **Revisión documental:** Analizar informes y documentación clave para identificar patrones de éxito y áreas de mejora.
- **Comunidades de práctica:** Fomentar espacios colaborativos donde los empleados compartan conocimientos y experiencias de manera regular.
- **Plataformas digitales de gestión del conocimiento:** Utilizar herramientas, bases de datos o software especializado para documentar, almacenar y compartir lecciones aprendidas de manera accesible.
- **Evaluaciones post-implementación:** Realizar análisis después de implementar iniciativas de gestión del conocimiento como la evaluación de la madurez organizacional de forma periódica para medir su efectividad.

ANEXO 1. ACTA DE INICIO DE PROYECTO (PROPUESTA PRELIMINAR)

1. Información General

Nombre del Proyecto			
CUI		Fecha de Viabilidad:	
Unidad Formuladora (Patrocinador):		Fecha de Aprobación de Expediente Técnico	
Unidad Ejecutora		Duración (meses):	
		Fecha de Inicio:	
		Fecha de Fin:	
Modalidad de Ejecución	a) Administración Directa <input type="checkbox"/> b) Administración Indirecta <input type="checkbox"/>		
Contratistas	Razón Social		Representante Legal
Obra	Nombre	RUC:	
Supervisión	Nombre	RUC:	
Coordinador de Obra			Celular: Email:

FUENTE DE INFORMACIÓN:

2. Objetivo

FUENTE DE INFORMACIÓN:

3. Alcance

3.1. Requisitos

FUENTE DE INFORMACIÓN:

3.2. Entregables e hitos

Se tiene los siguientes productos de acuerdo con el siguiente cronograma:

Productos	Descripción	Fecha de culminación

FUENTE DE INFORMACIÓN:

3.3. Restricciones.

FUENTE DE INFORMACIÓN:

3.4. Exclusiones.

FUENTE DE INFORMACIÓN:

3.5. Hipótesis o Suposiciones.

FUENTE DE INFORMACIÓN:

4. Factores de éxito

FUENTE DE INFORMACIÓN:

5. Cronograma de hitos

Productos	Descripción	Fecha de culminación

FUENTE DE INFORMACIÓN:

6. Costo del Proyecto

FUENTE DE INFORMACIÓN:

7. Principales Interesados

7.1. Internos:

7.2. Externos:

FUENTE DE INFORMACIÓN:

8. Riesgos generales identificados.

8.1. Riesgos Externos

Tipo de Riesgo	Descripción del Riesgo (*)	Consecuencia del Riesgo	Respuesta inicial al Riesgo
Amenaza			
Amenaza			
Oportunidad			
Oportunidad			

8.2. Riesgos Internos

Tipo de Riesgo	Descripción del Riesgo	Consecuencia del Riesgo	Respuesta inicial al Riesgo
Amenaza			
Amenaza			
Oportunidad			
Oportunidad			

(*) Señalar: Causa, riesgo, impacto.

FUENTE DE INFORMACIÓN:

9. Autoridad (gobernanza del proyecto)

FUENTE DE INFORMACIÓN:

10. Integrantes del equipo

FUENTE DE INFORMACIÓN:

11. Control de Cambios

FUENTE DE INFORMACIÓN:

12. Aprobación

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo

ANEXO 2. ACTA DE RECEPCIÓN DE ACTIVO

En la fecha ____ de _____ del año _____, se procede a la recepción del activo identificado como _____, ubicado en _____, conforme a lo establecido entre las partes involucradas.

1. DATOS DE LAS PARTES

Comparecen en este acto:

- **Por parte de la Unidad Ejecutora 001 del Congreso de la Republica, que entrega el activo:**
 - Nombre: _____
 - Documento de Identidad: _____
 - Cargo: _____
 - Documento de designación: _____
- **Por parte de la Unidad Ejecutora 002“Implementación del modelo de la infraestructura y funcionamiento de la bicameralidad del Poder Legislativo”, quien recibe el activo:**
 - Nombre: _____
 - Documento de Identidad: _____
 - Cargo: _____
 - Documento de designación: _____

2. DESCRIPCIÓN DEL ACTIVO

- **Nombre o Denominación del Edificio:** _____
- **Uso Actual del Inmueble:** _____
- **Superficie Total:** _____ m²
- **Número de Pisos:** _____
- **Estado General del Inmueble:** *(llenar segun corresponda)*
 - _____
- **Observaciones Generales:**

3. DOCUMENTACIÓN ENTREGADA *(llenar segun corresponda)*

- _____

4. INVENTARIO DE ELEMENTOS EXISTENTES *(llenar segun corresponda)*

- **Mobiliario / Equipamiento Fijo:**

- **Instalaciones Eléctricas y Sanitarias:**

- **Otros Elementos Relevantes:**

5. CONDICIONES Y COMPROMISOS

Las partes acuerdan que:

- El inmueble se recibe en las condiciones descritas en este documento.
- Cualquier daño o irregularidad detectada se comunicará en un plazo de _____ días.
- Se iniciarán las visitas y trabajos correspondientes a la intervención del Activo de acuerdo a lo establecido en el Plan Maestro de la Intervención.

6. CONFORMIDAD Y FIRMAS

En señal de conformidad, ambas partes firman la presente acta en dos ejemplares del mismo tenor y valor legal.

ENTREGUÉ CONFORME:

RECIBÍ CONFORME:

(Nombre)

(Nombre)

(Cargo)

(Cargo)

Congreso de la República

UNIDAD EJECUTORA
"IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE LA
INFRAESTRUCTURA Y
FUNCIONAMIENTO DE LA
BICAMERALIDAD DEL PODER
LEGISLATIVO"

Nota: Este documento certifica la entrega y recepción del inmueble en las condiciones descritas. Cualquier modificación o adición debe ser registrada mediante un anexo oficial.

ANEXO 4. FORMATO DE ACTA DE REUNIÓN

Responsable de la convocatoria			
Entidad/Área			
Asunto			
Fecha y Hora de la reunión		Lugar de la reunión	Virtual

AGENDA

No	Tema
1	
2	

ACUERDOS

Proceso / Producto	Acciones / Acuerdos	Plazos	Responsables
	•		
	•		

PARTICIPANTES:

No	Institución / Área	Nombre	Cargo	Teléfono
1				
2				
3				

ANEXO 5. MATRIZ DE PARTES INTERESADAS

Proyecto: Implementación del Modelo de la Infraestructura y Funcionamiento de la Bicameralidad del Poder Legislativo

N°	Parte Interesada	Interna/ Externa	Poder	Interés	Influencia	Estrategia de Gestión	Enfoque de Relacionamento	Acciones Clave	Canales de Comunicación
1	Mesa Directiva del Congreso	Interna	Alto	Alto	Alto	Gestión activa mediante reuniones periódicas y reportes personalizados.	Relación directa con tomadores de decisiones	Reuniones periódicas, gestión de expectativas	Reportes ejecutivos, foro estratégico establecido en la Gobernanza del Proyecto y reuniones privadas.
2	Oficialía Mayor del Congreso	Interna	Alto	Alto	Alto	Mantener informados con transparencia y actualización de avances, a través del Foro Ejecutivo.	Coordinación administrativa y cooperación institucional	Actualización frecuente sobre hitos	Informes de gestión, foro ejecutivo establecido en la Gobernanza del Proyecto, reuniones institucionales.
3	Oficina de Auditoría Interna del Congreso de la República	Interna	Alto	Alto	Alto	Gestión activa a través de auditorías regulares y cumplimiento normativo estricto.	Relación de fiscalización y control	Cumplimiento de auditorías, reuniones de verificación	Informes de cumplimiento, auditorías formales.
4	Oficina de Protección del Patrimonio Cultural del Congreso de la República	Interna	Medio	Alto	Medio	Involucramiento frecuente en coordinación de intervenciones y validaciones técnicas.	Relación técnica para compatibilidad de actividades de intervención y criterios de preservación.	Coordinación en diseño y ejecución	Talleres técnicos, reuniones semanales.
5	Comisión de Constitución y Reglamento	Interna	Alto	Alto	Alto	Gestión activa en coordinación de normativas y alineación del proyecto con el marco legal.	Relación normativa para alineamiento legal	Sesiones de trabajo sobre normativa	Informes de cumplimiento, a requerimiento de la Comisión.
6	Dirección Ejecutiva de la Unidad Ejecutora	Interna	Alto	Alto	Alto	Coordinación de acciones, seguimiento del cumplimiento de hitos y reporte de avances.	Seguimiento y control de hitos	Validación de avances, ajustes estratégicos	Informes semanales, reuniones ejecutivas, Comité de Unidades Funcionales.
7	Oficina de Gestión de Proyectos	Interna	Medio	Alto	Medio	Involucramiento frecuente en implementación de metodologías, monitoreo de avances y evaluación de riesgos.	Implementación de metodologías de gestión	Evaluación de riesgos, reporte de métricas	Informes de riesgos, reuniones técnicas, Foro y Comités establecidos en la Gobernanza del Proyecto.
8	Oficina de Infraestructura	Interna	Medio	Alto	Medio	Involucramiento frecuente en seguimiento directo a obras y contratistas.	Relación técnica con enfoque en ejecución	Seguimiento de cronogramas y optimización de recursos	Reuniones de obra, visitas de campo, reuniones de Grupo de Control del Proyecto

									establecidos en la Gobernanza del Proyecto.
9	Oficina de Planeamiento y Presupuesto	Interna	Medio	Alto	Medio	Mantener informados respecto de los recursos asegurado y auditoría constante.	Coordinación financiera y control presupuestal	Auditoría de gastos y flujo de financiamiento	Reuniones financieras, reportes presupuestales, reuniones de Grupo de Apoyo del Proyecto establecidos en la Gobernanza del Proyecto.
10	Oficina de Asesoría Jurídica	Interna	Medio	Alto	Medio	Involucramiento frecuente en la revisión de normativas y cumplimiento legal.	Cumplimiento normativo y revisión contractual	Evaluación de contratos, mitigación de riesgos	Consultas jurídicas, auditorías legales, reuniones de Grupo de Apoyo del Proyecto establecidos en la Gobernanza del Proyecto.
11	Oficina de Administración	Interna	Medio	Alto	Medio	Involucramiento frecuente en la coordinación logística y adquisiciones.	Gestión logística y adquisiciones	Control de proveedores y optimización de compras	Reuniones administrativas, informes de abastecimiento, reuniones de Grupo de Apoyo del Proyecto establecidos en la Gobernanza del Proyecto.
12	Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)	Externa	Medio	Bajo	Bajo	Monitoreo ocasional respecto de estándares técnicos, de ser necesario.	Validación de estándares accesos y comunicaciones	Coordinación de permisos, cumplimiento de normativas	Solicitudes formales, reuniones técnicas.
13	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS)	Externa	Medio	Bajo	Bajo	Monitoreo ocasional respecto del aseguramiento de estándares técnicos en infraestructura, de ser necesario.	Validación de estándares de construcción	Coordinación de permisos y cumplimiento de normativa	Solicitudes formales, reuniones técnicas.
14	Municipalidad Metropolitana de Lima (MML)	Externa	Medio	Medio	Medio	Involucramiento en la coordinación de permisos y normativas urbanas.	Coordinación urbana y permisos	Validación de impactos urbanos	Solicitudes formales, reuniones de coordinación.
15	Programa Municipal para la Recuperación del Centro Histórico de Lima – PROLIMA	Externa	Medio	Medio	Medio	Involucramiento frecuente: Seguimiento a realización de servicios de restauración.	Realización de servicios de restauración para el Congreso	Coordinación en diseño y ejecución	Talleres técnicos, reuniones mensuales
16	Municipalidades Distrital de Ancón	Externa	Medio	Medio	Medio	Involucramiento en la coordinación de permisos y normativas urbanas.	Monitoreo local y gestión de permisos	Coordinación con la comunidad	Solicitudes formales, reuniones de coordinación.

17	Proveedores y Contratistas	Externa	Alto	Alto	Medio	Seguimiento y coordinación técnica: Control de calidad y cumplimiento de plazos.	Relación contractual de cumplimiento y calidad	Evaluación de desempeño y control de plazos	Reuniones de seguimiento, auditorías de calidad, Foro del Proyecto establecido en la Gobernanza del Proyecto.
18	ONG relacionadas con la democracia y representación política.	Externa	Bajo	Medio	Medio	Estrategia de comunicación pública para garantizar transparencia.	Transparencia y difusión pública	Publicación de avances y consultas abiertas	Portal institucional y redes sociales oficiales del Congreso.
19	Ciudadanía y Sociedad Civil	Externa	Bajo	Medio	Medio	Estrategia de comunicación pública con Información clara sobre el proyecto.	Información pública y gestión de expectativas	Campañas de comunicación y/o conferencias	Portal institucional y redes sociales oficiales del Congreso.
20	Medios de Comunicación	Externa	Medio	Medio	Alto	Gestión de reputación a través de comunicación proactiva y transparencia en avances.	Gestión de reputación y comunicación proactiva	Estrategia de comunicación institucional del Congreso	Portal institucional y redes sociales oficiales del Congreso, conferencias de prensa, comunicados oficiales.
21	Partidos Políticos	Externa	Alto	Alto	Alto	Gestión política mediante coordinación estratégica e información clara sobre el proyecto.	Coordinación estratégica para evitar conflictos de interés	Presentación de informes y diálogos abiertos	Reuniones multipartidarias a solicitud de estos, a través de la Oficialía Mayor.
22	Defensoría del Pueblo	Externa	Medio	Medio	Medio	Transparencia y derechos ciudadanos a través del monitoreo del impacto social del proyecto.	Vigilancia de derechos ciudadanos y transparencia	Evaluación de impacto social.	Reuniones, informes de gestión, a requerimiento.

ANEXO 6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE INVOLUCRAMIENTO

Proyecto: Implementación del Modelo de la Infraestructura y Funcionamiento de la Bicameralidad del Poder Legislativo

N°	Parte Interesada	Nivel Actual	Nivel Óptimo	Brecha (Óptimo - Actual)	Acciones Requeridas	Responsable
1	Interesado 1	Liderar	Liderar	0	Mantener reuniones estratégicas periódicas	OGP-PM
2	Interesado 2	Poseer	Poseer	0	Asegurar la gobernanza del proyecto	OGP-PM
3	Interesado 3	Seguir	Seguir	0	Supervisión en auditorías clave	Auditor Líder

NOTA:

1) Cómo utilizarla:

- a) Identificar las partes interesadas clave.
- b) Evaluar su nivel actual de involucramiento.
- c) Definir el nivel óptimo necesario para el éxito del proyecto.
- d) Establecer acciones para cerrar la brecha entre el nivel actual y el óptimo.
- e) Asignar responsables y da seguimiento al estado de las acciones.

2) Niveles de Involucramiento:

- Observar: Solo monitorean el proyecto.
- Seguir: Hacen seguimiento al progreso.
- Respalidar: Apoyan activamente.
- Contribuir: Aportan recursos o conocimientos.
- Poseer: Toman decisiones clave.
- Liderar: Dirigen el proyecto.

3) Claves para un Involucramiento Eficaz:

- Alta Dirección y Ejecutores deben estar en niveles de Poseer o Liderar para garantizar la alineación con la estrategia organizacional.
- Áreas Técnicas y Proveedores deben Contribuir, asegurando que el proyecto se realice con calidad y eficiencia.
- Órganos de Control deben Seguir o Respalidar para monitorear riesgos y cumplimiento.
- Sociedad, Medios y ONGs pueden Seguir o Contribuir para fortalecer la transparencia y legitimidad del proyecto.

4) Notas para el Seguimiento

- Brecha 0: Si el nivel actual ya es el ideal.
- Brecha +1: Si el involucramiento es insuficiente, pero la parte interesada ya está participando en cierto grado.
- Brecha +2: Si el involucramiento es mucho menor al ideal o si la parte interesada aún no se ha integrado al proyecto.
- Estados: En curso, Pendiente, Completa.

ANEXO 8. FORMATO DE DASHBOARD DE REPORTERIA

