GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DE HACIENDA
DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS

ADJUDICA LICITACIÓN CONSULTORÍA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE OPERACIÓN DE UNA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS (PROJECT MANAGEMENT OFFICE) EXTERNA, PARA EL SEGUNDO PROYECTO DE ADMINISTRACIÓN DEL GASTO PÚBLICO, Y APRUEBA CONTRATO CON EMPRESA QUE INDICA

SANTIAGO, 21 DIC. 2009

Nº 1603 /

VISTOS: Lo dispuesto en los artículos 1° y siguientes del D.F.L. N°106, del Ministerio de Hacienda, que fija disposiciones por las que se regirá la Dirección de Presupuestos; el artículo 3° letra c) de la Ley N°19.886, Ley de Bases sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios; la Ley N° 20.314 de Presupuestos del Sector Público para el año 2009; el Contrato de Préstamo con el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) N° 7485 – CH, celebrado entre la República de Chile y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y la Resolución N° 1.600, de 2008, de la Contraloría General de la República, que regula las normas sobre exención del trámite de toma de razón, y

CONSIDERANDO:

1. Que, la Dirección de Presupuestos (DIPRES) requiere contratar los servicios de operación de una Oficina de Administración de Proyectos para la División de Tecnologías de la Información y los servicios de apoyo en Project Management para el Segundo Proyecto de Administración del Gasto Público;

2. Que, para los efectos antedichos, se convocó a presentar "expresiones de interés" a los proveedores, a través de la publicación de avisos en diversos medios, efectuada en el mes de marzo de 2009, recibiéndose 16 manifestaciones de interés provenientes de Canadá, Chile, Brasil y España;

3. Que, de acuerdo a los antecedentes aportados por las 16 empresas y en conformidad a los criterios de evaluación previamente establecidos, se seleccionaron 6 de ellas con sujeción a lo dispuesto en la normativa del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF);

4. Que, por carta de fecha 10 de junio de 2009, el BIRF aceptó la petición del Proyecto Administración del Gasto Público II de invitar a presentar propuestas a las siguientes Firmas consultoras: 1) Deloitte Auditores y Consultores Limitada; 2) Dirección y Tecnología DHS S.A. – Heredia ^ Santana; 3) Practia Consulting Limitada; 4) PricewaterhouseCoopers, Consultores Auditores y Compañía Limitada; 5) Indra Sistemas Chile S.A., y 6) Atos Origin SAE de España;

DEVUELTO CON OFICIO 31 MAR 2010.016685

5. Que, el referido proyecto al contar con financiamiento proveniente del Contrato de Préstamo N° 7485 – CH, otorgado por el BIRF, ajustó el procedimiento de selección de ofertas presentadas a concurso a la normativa de esa entidad, esto es, Selección Basada en la Calidad y el Costo (SBCC);

6. Que, realizada la evaluación técnica de las ofertas recibidas, calificaron satisfactoriamente las propuestas de las siguientes empresas: Practia Consulting Limitada; PricewaterhouseCoopers, Consultores Auditores y Compañía Limitada; e Indra Sistemas Chile S.A.;

7. Que, realizada la evaluación técnico-financiera de las ofertas señaladas en el Considerando precedente, se concluyó que la de mayor puntaje fue la propuesta presentada por la empresa Practia Consulting Limitada;

8. Que, por carta de fecha 3 de diciembre de 2009, el BIRF aceptó la petición del Proyecto Administración del Gasto Público II de adjudicar la licitación a la empresa Practia Consulting Limitada, R.U.T. N° 96.948.790-K;

DECRETO : 1° ADJUDÍCASE la licitación por la contratación de una consultoría destinada a la prestación de servicios de operación de una Oficina de Administración de Proyectos Externa, para el Segundo Proyecto de Administración del Gasto Público, a la empresa Practia Consulting Limitada.

2° APRUÉBASE la contratación de la empresa antedicha, para que preste los servicios de operación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO – Project Management Office) Externa, para el Segundo Proyecto de Administración del Gasto Público, por un monto total de **$251.590.192 (doscientos cincuenta y un millones quinientos noventa mil ciento noventa y dos pesos chilenos)**, exentos de IVA., con arreglo a las condiciones pactadas en el siguiente contrato:

Contrato de Servicios de Consultoría

Remuneración mediante pago de una suma global

entre

Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda
Proyecto de Administración del Gasto Público II

y

Practia Consulting Limitada

Fechado: diciembre de 2009

I. Formulario de Contrato

Remuneración mediante pago de una suma global

Este CONTRATO (en adelante denominado el "Contrato") está celebrado el día 4 de diciembre de 2009, entre, por una parte, el Programa Proyecto Administración del Gasto Público II de la Dirección de Presupuestos (DIPRES), R.U.T. N° 60.802.000-4, representado para estos efectos por el Ministro de Hacienda, don Andrés Velasco Brañes, R.U.T. N° 6.973.692-0, ambos con domicilio en la ciudad y comuna de Santiago, calle Teatinos N° 120, piso séptimo, (en adelante denominado el "Contratante") y, por la otra, la empresa "Practia Consulting Limitada", R.U.T. N° 96.948.790-K, representada por su Director, don Adrian Hugo Fiz, R.U.N. N° 21.268.455-4, ambos con domicilio en Luis Thayer Ojeda N° 0191, oficina 701, Providencia, ciudad de Santiago (en adelante denominado el "Consultor" o "Practia Consulting").

La personería del Ministro de Hacienda, don Andrés Velasco Brañes, para representar a la Dirección de Presupuestos, consta en Decreto N° 259 del Ministerio del Interior, de 2006. La personería de don Adrian Hugo Fiz, para representar a Practia Consulting Limitada, consta en acta de sesión extraordinaria de directorio, reducida a escritura pública con fecha 20 de octubre de 2005, en la Notaría Pública de don Eduardo Avello Concha.

CONSIDERANDO

(a) Que el Contratante ha solicitado al Consultor la prestación de determinados servicios de consultoría definidos en este Contrato (en lo sucesivo denominados los "Servicios");

b) Que el Consultor, habiendo declarado al Contratante que posee las aptitudes profesionales requeridas y que cuenta con el personal y los recursos técnicos necesarios, ha convenido en prestar los Servicios en los términos y condiciones estipulados en este Contrato;

c) Que el Contratante ha recibido un préstamo del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (en adelante denominado el "Banco") para sufragar parcialmente el costo de los Servicios y el Contratante se propone utilizar parte de los fondos de este préstamo para efectuar pagos elegibles bajo este Contrato, quedando entendido que (i) el Banco sólo efectuará pagos a pedido del Contratante y previa aprobación por el Banco, (ii) dichos pagos estarán sujetos, en todos sus aspectos, a los términos y condiciones del convenio de préstamo, y (iii) nadie más que el Contratante podrá tener derecho alguno en virtud del convenio de préstamo ni tendrá ningún derecho a reclamar fondos del préstamo;

POR LO TANTO, las Partes por este medio convienen en lo siguiente:

1. Los documentos adjuntos al presente Contrato se considerarán parte integral del mismo:

a) Condiciones Generales del Contrato;
b) Condiciones Especiales del Contrato;
c) Los siguientes Apéndices:

Apéndice A:	Descripción de los Servicios	___ No utilizado
Apéndice B:	Requisitos para la presentación de informes	___ No utilizado
Apéndice C:	Personal clave y Subconsultores	___ No utilizado
Apéndice D:	Desglose del precio del contrato en moneda extranjera	_X_ No utilizado

Apéndice E:	Desglose del precio del contrato en moneda nacional	___ No utilizado
Apéndice F:	Servicios e instalaciones suministradas por el Contratante	___ No utilizado
Apéndice G:	Modelo de garantía bancaria por anticipo	_X_ No utilizado

2. Los derechos y obligaciones mutuos del Contratante y del Consultor estarán establecidos en el contrato, particularmente:

a) El Consultor prestará los Servicios de conformidad con las disposiciones del Contrato, y
b) El Contratante efectuará los pagos al Consultor de conformidad con las disposiciones del Contrato.

EN FE DE LO CUAL, las Partes han dispuesto que se firme este Contrato en sus nombres respectivos en la fecha antes consignada.

Por y en representación de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda

FIRMADO

Andrés Velasco Brañes
Ministro de Hacienda

Por y en representación de Practia Consulting Limitada

FIRMADO

Adrián Hugo Fiz
Director

II. Condiciones Generales del Contrato

1. Disposiciones generales

1.1 Definiciones Cuando los siguientes términos se utilicen en este Contrato, tendrán los significados que se indican a continuación a menos que el contexto exija otra cosa:

(a) "Ley aplicable" significa las leyes y cualquiera otra disposición que tengan fuerza de ley en Chile y que de cuando en cuando puedan dictarse y estar vigentes;

(b) "Banco" significa el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, Washington, D.C., EE.UU.; o la Asociación Internacional de Fomento, Washington, D.C., EE.UU.;

(c) "Consultor" significa cualquier entidad pública o privada que prestará los servicios al Contratante bajo el contrato;

(d) "Contrato" significa el Contrato firmado por las Partes y todos los documentos enumerados en su cláusula 1, que son estas Condiciones Generales (CGC), las Condiciones Especiales (CEC) y los Apéndices;

(e) "Precio del Contrato" significa el precio que se ha de pagar por la

prestación de los servicios, de acuerdo con la cláusula 6.

(f) "Fecha de entrada en vigor" significa la fecha en la que el presente Contrato entre en vigor y efecto conforme a la subcláusula 2.1 de las CGC;

(g) "Moneda extranjera" significa cualquier moneda que no sea la del país del Contratante;

(h) "CGC" significa estas Condiciones Generales del Contrato;

(i) "Gobierno" significa el gobierno del país del Contratante;

(j) "Moneda nacional" significa la moneda del país del Contratante;

(k) "Integrante" significa cualquiera de las entidades que conforman una asociación en participación o grupos (joint venture); e "Integrantes" significa todas estas firmas;

(l) "Parte" significa el Contratante o el Consultor, según el caso, y "Partes" significa el Contratante y el Consultor;

(m) "Personal" significa los empleados contratados por el Consultor o Subconsultores para la prestación de los Servicios o de una parte de los mismos;

(n) "CEC" significa las Condiciones Especiales del Contrato por las cuales pueden modificarse o complementarse las CGC;

(o) "Servicios" significa el trabajo que el Consultor deberá realizar conforme a este Contrato, y descrito en el Apéndice A adjunto.

(p) "Subconsultor" significa cualquier persona o firma con la que el Consultor subcontrata la prestación de una parte de los Servicios.

(q) "Por escrito" significa cualquier medio de comunicación en forma escrita con prueba de recibo.

1.2 Ley que rige el Contrato Este Contrato, su significado e interpretación, y la relación que crea entre las Partes se regirán por la ley aplicable.

1.3 Idioma Este Contrato se ha firmado en el idioma indicado en las CEC, por el que se regirán obligatoriamente todos los asuntos relacionados con el mismo o con su significado o interpretación.

1.4 Notificaciones

1.4.1 Cualquier aviso, solicitud o aprobación que deba o pueda cursarse o darse en virtud de este Contrato se hará por escrito. Se considerará que se ha cursado o dado tal aviso, solicitud o aprobación cuando haya sido entregada por mano a un representante autorizado de la Parte a la que esté dirigida, o cuando se haya enviado a dicha Parte a la dirección indicada en las CEC.

1.4.2 Una Parte puede cambiar su dirección para estos avisos informando por escrito a la otra Parte sobre dicho cambio de la dirección indicada en las CEC.

1.5 Lugar donde se prestarán los Servicios Los Servicios se prestarán en los lugares indicados en el Apéndice A y cuando no esté indicado el lugar dónde habrá de cumplirse una tarea específica, se cumplirá en el lugar que el Contratante apruebe, ya sea en el país del Gobierno o en otro lugar.

1.6 Facultades del Integrante a cargo Si el Consultor es una asociación en participación o grupos formados por varias firmas, los Integrantes autorizan a la firma indicada en las CEC para que ejerza en su nombre todos los derechos y cumpla todas las

obligaciones del Consultor frente al Contratante en virtud de este Contrato, inclusive y sin limitación, para recibir instrucciones y percibir pagos del Contratante.

1.7 Representantes autorizados Los funcionarios indicados en las CEC podrán adoptar cualquier medida que el Contratante o el Consultor deba o pueda adoptar en virtud de este Contrato, y podrán firmar en nombre de éstos cualquier documento que conforme a este Contrato deba o pueda firmarse.

1.8 Impuestos y derechos El Consultor, el Subconsultor y el Personal pagarán los impuestos, derechos, gravámenes y demás imposiciones que correspondan según la ley aplicable, según se indica en las CEC.

1.9 Fraude y Corrupción

1.9.1 Definiciones Es política del Banco exigir que todos los prestatarios (incluidos los beneficiarios de préstamos concedidos por la institución), así como los consultores que participen en proyectos financiados por el Banco, observen las más elevadas normas éticas durante el proceso de ejecución del contrato. A efectos del cumplimiento de esta política, el Banco:

(a) define, para efectos de esta disposición, de la siguiente manera las expresiones que se indican a continuación:

(i) "Práctica corrupta" significa el ofrecimiento, suministro, aceptación o solicitud, directa o indirectamente, de cualquier cosa de valor con el fin de influenciar la actuación de un funcionario público con respecto al proceso de selección o a la ejecución de contratos;

(ii) "práctica fraudulenta" significa una tergiversación o supresión de los hechos con el fin de influenciar un proceso de selección o la ejecución de un contrato;

(iii) "Prácticas colusorias" significa una manipulación o arreglo entre dos o más consultores con o sin el conocimiento del Prestatario, con el fin de establecer precios a niveles artificiales no competitivos;

(iv) "prácticas coercitivas" significa hacer daño o amenazar hacer daño, directa o indirectamente, a personas o a su propiedad para influenciar su participación en un proceso de adquisición, o para afectar la ejecución de un contrato.

1.9.2 Medidas que deberán adoptarse

(b) Anulará la porción del préstamo asignada al contrato si determina en cualquier momento que los representantes del Prestatario o de un beneficiario del préstamo han participado en prácticas corruptas, fraudulentas, colusorias o coercitivas durante el proceso de selección o la ejecución de dicho contrato, y sin que el Prestatario haya adoptado medidas oportunas y apropiadas que el Banco considere satisfactorias para corregir la situación;

(c) sancionará a un Consultor, inclusive declarándolo inelegible, indefinidamente o por un período determinado, para adjudicarle un contrato financiado por el Banco, si en cualquier momento determina que el Consultor ha participado directamente o a través de sus agentes, en prácticas corruptas, fraudulentas, colusorias o coercitivas al competir o ejecutar un contrato financiado por el Banco;

1.9.3 Comisiones y Gratificaciones (d) exigirá al Consultor favorecido que revele cualquier comisión o gratificación que pueda haber pagado o pagaderas a agentes, representantes, o agentes comisionistas en relación con el proceso de selección o ejecución del contrato. La información manifestada deberá incluir por lo menos el nombre y dirección del agente, representante, o agente comisionista, la cantidad y moneda, y el propósito de la comisión o gratificación.

2. Inicio, cumplimiento, modificación y rescisión del Contrato

2.1 Entrada en vigor del Contrato Este Contrato entrará en vigor y tendrá efecto desde la fecha en que fue firmado por ambas partes u otra fecha posterior que esté indicada en las CEC. La fecha en que el contrato entra en vigor se define como la Fecha de Entrada en Vigor.

2.2 Comienzo de la prestación de los Servicios El Consultor comenzará a prestar los Servicios no más tarde del número de días después de la fecha de entrada en efectividad, indicado en las CEC.

2.3 Expiración del Contrato A menos que se rescinda con anterioridad, conforme a lo dispuesto en la subcláusula 2.6 de estas CGC, este Contrato expirará al final del plazo especificado en las CEC, contado a partir de la fecha de entrada en vigor.

2.4 Modificaciones o cambios Sólo podrán modificarse los términos y condiciones de este Contrato, incluyendo cualquier modificación o cambio al alcance de los Servicios, mediante acuerdo por escrito entre las Partes. No obstante, cada una de las Partes deberá dar la debida consideración a cualquier modificación o cambio propuesto por la otra Parte.

2.5 Fuerza mayor

2.5.1 Definición Para los efectos de este Contrato, "fuerza mayor" significa un acontecimiento que está fuera del control de una de las Partes, y que hace que el cumplimiento de las obligaciones contractuales de esa Parte resulte imposible o tan poco viable que puede considerarse imposible bajo tales circunstancias.

2.5.2 No violación del Contrato El incumplimiento por una de las Partes de cualquiera de sus obligaciones en virtud del Contrato no se considerará como violación del mismo ni como negligencia, cuando este incumplimiento se deba a un evento de fuerza mayor, y que la Parte afectada por tal evento, (a) haya adoptado todas las precauciones posibles, puesto debido cuidado y tomado medidas alternativas razonables a fin de cumplir con los términos y condiciones de este Contrato, y (b) ha informado a la otra Parte prontamente del acontecimiento del dicho evento.

2.5.3 Prórroga del plazo El plazo dentro del cual una Parte deba realizar una actividad o tarea en virtud de este Contrato se prorrogará por un período igual a aquel durante el cual dicha Parte no haya podido realizar tal actividad como consecuencia de un evento de fuerza mayor.

2.5.4 Pagos Durante el periodo de incapacidad para prestar los servicios como resultado de un evento de fuerza mayor, el Consultor tendrá derecho a continuar recibiendo los pagos bajo los términos de este contrato, así como a ser reembolsado por gastos adicionales razonables y necesarios incurridos en función de y reactivación de los servicios después del final

de dicho período.

2.6 Rescisión

2.6.1 Por el Contratante

El Contratante podrá dar por terminado este Contrato si sucede cualquiera de los eventos especificados en los párrafos (a) a (f) de esta subcláusula 2.6.1 de las CGC. En dicha circunstancia, el Contratante enviará una notificación de rescisión por escrito al Consultor por lo menos con (30) días de anticipación a la fecha de terminación, y con sesenta (60) días de anticipación en el caso referido en la subcláusula (e).

(a) Si el Consultor no subsanara el incumplimiento de sus obligaciones en virtud de este Contrato, dentro de los treinta (30) días siguientes de haber sido notificado o dentro de otro plazo mayor que el Contratante pudiera haber aceptado posteriormente por escrito;

(b) Si el Consultor llegara a declararse insolvente o fuera declarado en quiebra.

(c) Si el Contratante determina que el Consultor ha participado en prácticas corruptas o fraudulentas durante la competencia o la ejecución del contrato.

(d) Si el Consultor, como consecuencia de un evento de fuerza mayor, no pudiera prestar una parte importante de los Servicios durante un período de no menos de sesenta (60) días;

(e) Si el Contratante, a su sola discreción y por cualquier razón, decidiera rescindir este Contrato.

(f) Si el Consultor no cumple cualquier resolución definitiva adoptada como resultado de un procedimiento de arbitraje conforme a la cláusula 8 de estas CGC;

2.6.2 Por el Consultor

El Consultor podrá rescindir este contrato, mediante una notificación por escrito al Contratante con no menos de treinta (30) días de anticipación, en caso de que suceda cualquiera de los eventos especificados en los párrafos (a) a (c) de esta subcláusula 2.6.2 de las CGC:

(a) Si el Contratante deja de pagar una suma debida al Consultor en virtud de este Contrato, y dicha suma no es objeto de controversia conforme a la cláusula 8 de estas CGC, dentro de cuarenta y cinco (45) días después de haber recibido la notificación por escrito del Consultor con respecto de la mora en el pago.

(b) Si el Consultor, como consecuencia de un evento de fuerza mayor, no pudiera prestar una parte importante de los Servicios durante un período no menor de sesenta (60) días.

(c) Si el Contratante no cumpliera cualquier decisión definitiva adoptada como resultado de un procedimiento de arbitraje conforme a la cláusula 8 de estas CGC.

2.6.3 Pagos al rescindirse el Contrato

Al rescindirse este Contrato conforme a lo estipulado en las subcláusulas 2.6.1 ó 2.6.2 de estas CGC, el Contratante efectuará los siguientes pagos al Consultor:

a) pagos en virtud de la cláusula 6 de estas CGC por concepto de Servicios prestados satisfactoriamente antes de la fecha de entrada en vigor de la rescisión; y

b) Salvo en el caso de rescisión conforme a los párrafos (a) a (c) de la

subcláusula 2.6.1 de estas CGC, el reembolso de cualquier gasto razonable inherente a la rescisión rápida y ordenada del Contrato, incluidos los gastos del viaje de regreso del Personal y de sus familiares dependientes elegibles.

3. Obligaciones del Consultor

3.1 Generalidades

3.1.1 Calidad de los Servicios

El Consultor prestará los Servicios y cumplirá con sus obligaciones en virtud del presente Contrato con la debida diligencia, eficiencia y economía, de acuerdo con normas y prácticas profesionales generalmente aceptadas; asimismo, observará prácticas de administración prudentes y empleará tecnología apropiada y equipos, maquinaria, materiales y métodos eficaces y seguros. El Consultor actuará en todos los asuntos relacionados con este Contrato o con los Servicios, como asesor leal del Contratante, y siempre deberá proteger y defender los intereses legítimos del Contratante en todas sus negociaciones con Subconsultores o con terceros.

3.2 Conflicto de intereses

Los Consultores deben otorgar máxima importancia a los intereses del contratante, sin consideración alguna respecto de cualquier labor futura, y evitar rigurosamente todo conflicto con otros trabajos asignados o con los intereses de su firma.

3.2.1 Prohibición al Consultor de aceptar comisiones, descuentos, etc.

La remuneración del Consultor en virtud de la Cláusula 6 de estas CGC constituirá el único pago en conexión con este contrato y el Consultor no aceptará en beneficio propio ninguna comisión comercial, descuento o pago similar en relación con las actividades estipuladas en este Contrato, o en el cumplimiento de sus obligaciones; además, el Consultor hará todo lo posible por prevenir que ningún Subconsultor, ni el Personal ni los agentes del Consultor o del Subconsultor, reciban alguno de dichos pagos adicionales.

3.2.2 Prohibición al Consultor y a sus filiales de participar en ciertas actividades

El Consultor conviene en que, durante la vigencia de este Contrato y después de su terminación, tanto el Consultor y cualquiera de sus filiales, como cualquier Subconsultor y sus filiales serán descalificados para suministrar bienes, construir obras o prestar servicios (distintos de Servicios de consultoría) como resultado de o directamente relacionado con los servicios prestados por el Consultor para la preparación o ejecución del proyecto.

3.2.3 Prohibición de desarrollar actividades conflictivas

El Consultor no podrá participar, ni podrá hacer que su personal ni sus Subconsultores o su personal participen, directa o indirectamente en cualquier negocio o actividad profesional que esté en conflicto con las actividades asignadas a ellos bajo este contrato.

3.3 Confidencialidad

El Consultor y su Personal, excepto previo consentimiento por escrito del Contratante, no podrán revelar en ningún momento a cualquier persona o entidad ninguna información confidencial adquirida en el curso de la prestación de los servicios; ni el Consultor ni su personal podrán publicar las recomendaciones formuladas en el curso de, o como resultado de la prestación de los servicios.

3.4 Seguros que deberá contratar el Consultor

El Consultor (a) contratará y mantendrá, y hará que todos los Subconsultores contraten y mantengan, a su propio costo (o al del Subconsultor, según el caso) y en los términos y condiciones aprobados por el Contratante, seguros contra los riesgos y por las coberturas que se indican en las CEC; y (b) a solicitud del Contratante,

presentará evidencia que demuestre que dichos seguros han sido contratados y mantenidos y que las primas vigentes han sido pagadas.

3.5 Acciones del Consultor que requieren la aprobación previa del Contratante

El Consultor deberá obtener por escrito aprobación previa del Contratante para tomar cualquiera de las siguientes acciones:

(a) la suscripción de un subcontrato para la ejecución de cualquier parte de los servicios;

(b) nombramiento de miembros del personal no incluidos en el Apéndice C; y

(c) cualquier otra acción que pueda estar estipulada en las CEC.

3.6 Obligación de presentar informes

(a) El Consultor presentará al Contratante los informes y documentos que se especifican en el Apéndice B adjunto, en la forma, la cantidad y dentro de los plazo establecidos en dicho Apéndice.

(b) Los informes finales deberán presentarse en disco compacto (CD ROM) además de las copias impresas indicadas en el apéndice.

3.7 Propiedad del Contratante de los documentos preparados por el Consultor

(a) Todos los planos, dibujos, especificaciones, diseños, informes, otros documentos y programas de computación presentados por el Consultor en virtud de este Contrato pasarán a ser de propiedad del Contratante, y el Consultor entregará al Contratante dichos documentos junto con un inventario detallado, a más tardar en la fecha de expiración del Contrato.

(b) El Consultor podrá conservar una copia de dichos documentos y de los programas de computación. Cualquier restricción acerca del uso futuro de dichos documentos, si las hubiera, se indicará en las CEC.

3.8 Contabilidad, Inspección y Auditoria

El Consultor (i) mantendrá cuentas y registros precisos y sistemáticos respecto de los Servicios, de acuerdo con principios contables aceptados internacionalmente, en tal forma y detalle que identifique claramente todos los cambios por unidad de tiempo y costos, y el fundamento de los mismos; y (b) permitirá que el Contratante, o su representante designado y/o el Banco periódicamente los inspeccione, hasta dos años después de la expiración o la rescisión de este Contrato, obtenga copias de ellos, y los haga verificar por los auditores nombrados por el Contratante o el Banco, si así lo exigiera el Contratante o el Banco según sea el caso.

4. Personal del Consultor y Subconsultores

4.1 Descripción del Personal

El Consultor contratará y asignará Personal y Subconsultores con el nivel de competencia y experiencia necesarias para prestar los Servicios. En el Apéndice C se describen los cargos, funciones convenidas y calificaciones mínimas individuales de todo el Personal clave del Consultor, así como el tiempo estimado durante el que prestarán los Servicios. El Contratante aprueba por este medio el personal clave y los Subconsultores enumerados por cargo y nombre en el Apéndice C.

4.2 Remoción y/o sustitución del Personal

(a) Salvo que el Contratante acuerde lo contrario, no se efectuarán cambios en la composición del personal clave. Si por cualquier motivo fuera del alcance del Consultor, como jubilación, muerte, incapacidad médica, entre otros, fuera necesario sustituir a algún integrante del Personal, el Consultor lo reemplazará con otra persona con calificaciones iguales o superiores a las de la persona reemplazada.

(b) Si el Contratante descubre que cualquier integrante del personal (i) ha cometido un acto serio de mala conducta o ha sido acusado de haber cometido un acto criminal, o (ii) tiene motivos razonables para estar insatisfecho con el desempeño de cualquier integrante del Personal, mediante solicitud por escrito del Contratante expresando los motivos para ello, el Consultor deberá reemplazarlo por otra persona cuyas calificaciones y experiencia sean aceptables para el Contratante.

c) El Consultor no podrá reclamar costos adicionales originados por o incidentales a la remoción y/o reemplazo de un miembro del personal.

5. Obligaciones del Contratante

5.1 Colaboración y exenciones

El Contratante hará todo lo posible a fin de lograr que el Gobierno otorgue al Consultor la asistencia y exenciones especificadas en las CEC.

5.2 Modificación de la ley aplicable pertinentes a los impuestos y derechos

Si con posterioridad a la fecha de este Contrato se produjera cualquier cambio en la ley aplicable en relación con los impuestos y los derechos que resultara en el aumento o la reducción de los gastos en que incurra el Consultor en la prestación de los Servicios, entonces la remuneración y los gastos reembolsables pagaderos al Consultor en virtud de este contrato serán aumentados o disminuidos según corresponda por acuerdo entre las Partes, y se efectuarán los correspondientes ajustes de los montos estipulados en la subcláusula 6.2 (a) o (b) de estas CGC, según corresponda.

5.3 Servicios e instalaciones

El Contratante facilitará al Consultor y al Personal, para los fines de los Servicios y libres de todo cargo, los servicios, instalaciones y bienes enumerados en el Apéndice F.

6. Pagos al Consultor

6.1 Pago de suma global

El pago total al Consultor no debe exceder el precio del contrato que es una suma global que incluye todos los gastos requeridos para

ejecutar los servicios descritos en el Apéndice A. Excepto como se estipula en la cláusula 5.2, el precio del contrato solamente podrá incrementarse sobre los montos establecidos en la cláusula 6.2 si las partes convienen en pagos adicionales en virtud de la cláusula 2.4.

6.2 Precio del Contrato

(a) El precio pagadero en moneda(s) extranjera(s) está establecido en las CEC.

(b) El precio pagadero en moneda nacional está establecido en las CEC.

6.3 Pagos por servicios adicionales

En los Apéndices D y E se presenta un desglose del precio por suma global con el fin de determinar la remuneración pagadera por servicios adicionales, como se pudiera convenir de acuerdo con la cláusula 2.4.

6.4 Plazos y condiciones de pago

Los pagos se emitirán a la cuenta del Consultor y de acuerdo con el programa de pagos establecido en las CEC. El primer pago se hará contra la presentación del Consultor de una garantía bancaria por pago de adelanto por la misma cantidad, a menos que se indique de otra manera en las CEC, y deberá ser válida por el período establecido en las CEC. Dicha garantía deberá ser presentada en la forma indicada en el Apéndice G adjunto, o en otra forma que el Contratante haya aprobado por escrito. Cualquier otro pago será emitido posterior a que se hayan cumplido las condiciones enumeradas en las CEC para dicho pago, y los consultores hayan presentado al Contratante las facturas especificando el monto adeudado.

6.5 Interés sobre pagos morosos

Si el Contratante ha demorado los pagos más de quince (15) días después de la fecha establecida en la cláusula 6.4 de las CEC, deberá pagarle interés al Consultor por cada día de retraso a la tasa establecida en las CEC.

7. Equidad y buena fe

7.1 Buena fe

Las Partes se comprometen a actuar de buena fe en cuanto a los derechos de ambas partes en virtud de este Contrato y a adoptar todas las medidas razonables para asegurar el cumplimiento de los objetivos del mismo.

8. Solución de controversias

8.1 Solución amigable

Las Partes acuerdan que el evitar o resolver prontamente las controversias es crucial para la ejecución fluida del contrato y el éxito del trabajo. Las partes harán lo posible por llegar a una solución amigable de todas las controversias que surjan de este Contrato o de su interpretación.

8.2 Solución de controversias

Toda controversia entre las Partes relativa a cuestiones que surjan en virtud de este Contrato que no haya podido solucionarse en forma amigable de acuerdo a lo estipulado en la cláusula 8.1 de las CGC pueden ser presentadas por cualquiera de las partes para su solución conforme a lo dispuesto en las CEC.

III. Condiciones Especiales del Contrato

Número de cláusula de las CGC	Modificaciones y complementos de las Condiciones Generales del Contrato	
1.3	El idioma es el español.	
1.4	Las direcciones son:	
	Contratante:	Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda
	Atención:	Señor Alberto Arenas de Mesa
	Fax:	6997300
	E-mail	aarenas@dipres.gov.cl
	Consultor:	Practia Consulting Limitada
	Atención:	Adrián Hugo Fiz
	Facsímile:	_____
	E-mail	afiz@pragmaconsultores.com
1.7	Los representantes autorizados son:	
	En el caso del Contratante:	Sergio Granados Aguilar
	En el caso del Consultor:	_____
1.8	Montos pagaderos por el Contratante al Consultor en virtud del contrato están sujetos al pago de impuestos nacionales de conformidad con la legislación nacional vigente.	
2.0	Por rescisión se entenderá toda forma de término anticipado del contrato, incluido lo señalado en el 3.8 de las CGC.	
2.1	Este Contrato entrará en vigor una vez aprobado conforme a la legislación chilena.	
2.2	No aplica	
2.3	El plazo será de 12 meses, contados desde la fecha de total tramitación del acto administrativo aprobatorio del contrato, el que podrá ser prorrogado por otros 12 meses.	
3.4	No aplica	
3.7(b)	El Consultor no podrá utilizar los documentos ni los productos elaborados, para fines ajenos a este Contrato, sin el consentimiento previo por escrito del Contratante.	
6.2 (a)	No Aplica.	
6.2 (b)	El monto máximo en moneda nacional es de: **$251.590.192 (doscientos cincuenta y un millones quinientos noventa mil ciento noventa y dos pesos chilenos), exentos de IVA.**	
6.4	La parte del precio de la oferta del Consultor que corresponda a gastos locales será pagadera en moneda nacional, esto es, pesos chilenos.	
	Se efectuará el pago mensualmente, previa aprobación de los informes	

respectivos, de acuerdo a lo definido en el Programa de Trabajo señalado en el Apéndice A.

6.5 El pago deberá efectuarse dentro de los veinticinco (25) días siguientes a la recepción de la factura y de la documentación pertinente que se indica en la subcláusula 6.4.

Si el Contratante incurre en un retraso mayor al especificado en esta cláusula, la tasa de interés diaria aplicada será la tasa de interés Bancario publicada por el Banco Central de Chile.

8.2 Toda diferencia, controversia o reclamación que surja de este Contrato o en relación con el mismo, o con su incumplimiento, Resolución o invalidez, deberá someterse a la competencia de los tribunales de justicia con asiento en la ciudad y comuna de Santiago, Chile.

Para efectos de notificación, las direcciones de la DIPRES y de la empresa Practia Consulting Limitada, serán las siguientes:

- Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, Teatinos 120, piso 7°, Santiago.
- Practia Consulting Limitada: Luis Thayer Ojeda N° 0191, oficina 701, Providencia, Santiago.

IV. Apéndices

Apéndice A – Descripción de los servicios

Alcances del Servicio

En la presente sección se describen los alcances del servicio de "Implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la Dirección de Presupuestos (DIPRES), División de Tecnologías de la Información (DTI)", en término de: el objetivo general, la descripción de las etapas que lo componen, el plan general de trabajo, el equipo de trabajo y las consideraciones que lo acompañan.

Objetivo General del Servicio

La estructuración del servicio estará conformada por dos componentes de servicio (o componentes):

A. *Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)*
   Alineada a Servicios de monitoreo, control y seguimiento de cada cartera y de sus servicios integrantes.

B. *Servicio de Gestión de Proyecto*
   Alineado a Servicios de apoyo en Project Management para el Proyecto de Administración del Gasto Público II.

Descripción de etapas del servicio

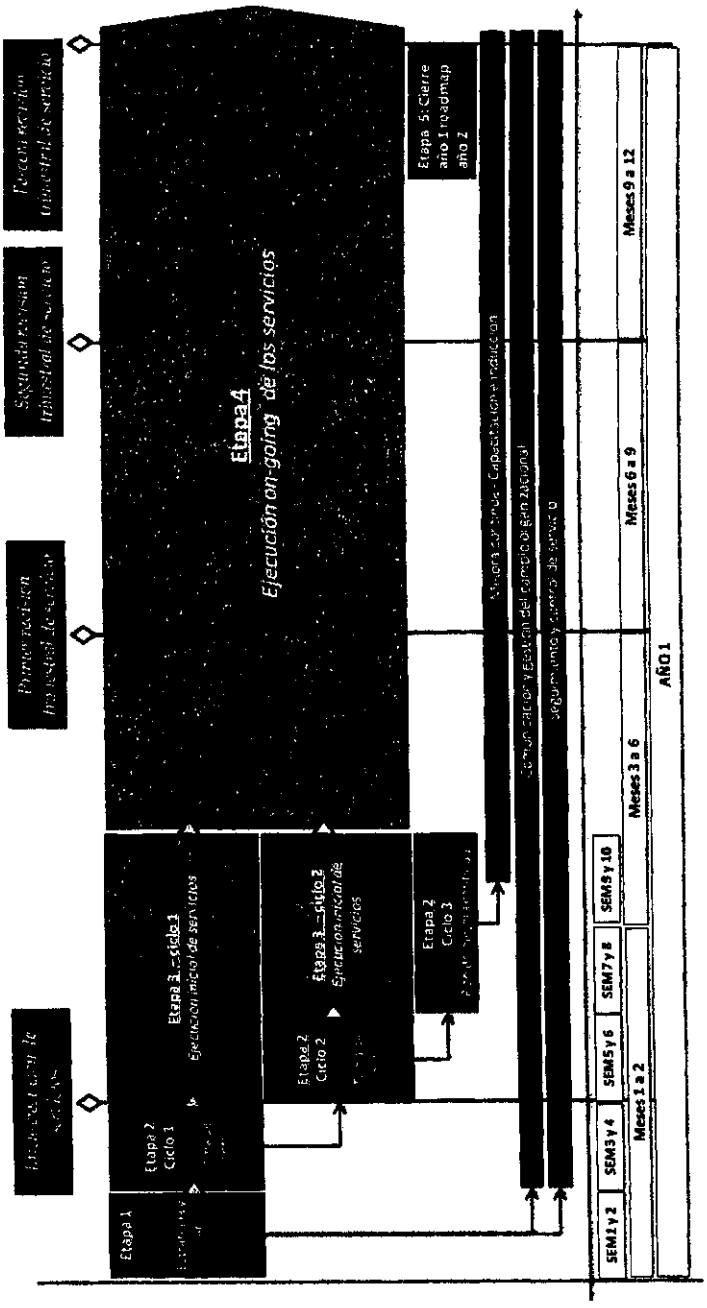
El servicio se estructura en cinco etapas:

- Etapa 1: Estrategia y plan
- Etapa 2: Toma de Control
- Etapa 3: Ejecución inicial de servicios
- Etapa 4: Ejecución on-going de los servicios
- Etapa 5: Cierre año 1 y roadmap año 2

Complementadas por:

- Dos tareas que soportan todo el proceso: El seguimiento y control de servicio y la comunicación y gestión del cambio organizacional.
- Tres actividades comunes a ambas componentes del servicio: El proceso de mejora continua, las revisiones del servicio y los procesos de capacitación definidos a lo largo del servicio.

Esquema general del **primer año de servicio:**



Etapa 1: "estrategia y plan"

Durante **la etapa 1: *"estrategia y plan"*** se definen los alcances del primer año de servicio. Dicha etapa centra las tareas de **levantamiento de alto nivel de la organización, los servicios actuales y los servicios esperados.** También se establecen las prioridades y urgencias de despliegue del catálogo de servicios que se desea incorporar para ambas componentes. Los resultados son plasmados en un **plan de despliegue** que servirá de guía para el primer año de servicio.

Etapa 2: Toma de control

La etapa concentra las tareas de **levantamiento detallado de los servicios en ejecución actualmente y nuevos servicios** a ser incorporados. En la etapa se logra un claro entendimiento de: qué servicios se encuentran en ejecución, quiénes son responsables, cuáles son sus artefactos, entregables, SLAs, etc. Todo esto permite la confección de un plan detallado de implantación de servicios.

Dada la urgencia de la implantación de ciertos servicios críticos y la necesidad de una continuidad con una mínima ventana de tiempo, se plantea la **etapa en dos ciclos** de las mismas tareas aplicadas sobre dos conjuntos distintos de servicios (los más urgentes y los no tan urgentes).

El fin del segundo ciclo de la ejecución inicial de servicios da inicio a la ejecución de las tareas de **mejora continua** que comienza con la definición de un plan macro anual. No obstante, previamente se realiza un conjunto de tareas de alta criticidad.

Definimos como mejora continua a un grupo de proyectos que se van desarrollando a medida que evoluciona el servicio y que deben ser debidamente definidos, planificados y ejecutados dependiendo de la Gestión de Demanda del grupo de consultores de Practia Consulting.

Etapa 3: Ejecución inicial de servicios

La etapa se divide en dos ciclos (alineados con la etapa 2) permitiendo un despliegue gradual de servicios. En la etapa se da inicio tanto a la **ejecución de servicios de la PMO como así también a los servicios de soporte a los Jefes de Proyecto de la Unidad Ejecutora de Proyecto de Administración del Gasto Público II.**

Si bien cada servicio comienza a ejecutarse en modo piloto, la ejecución es total y la única diferencia con las etapas siguientes es que los mismos son susceptibles a cambios o mejoras. Se realizarán dos ciclos paralelos – en una parte - con duraciones dispares y la misma fecha de fin.

Etapa 4: Ejecución on-going de los servicios

En esta etapa - a diferencia de la etapa anterior - los servicios se ejecutan en forma estable y son susceptibles a cambios a través de tres mecanismos:

1. *Revisión trimestral de servicio*
2. *A pedido de control de cambios de la contraparte de la DTI*
3. *Por intervención del proceso de mejora continua.*

Etapa 5: Cierre de año 1 y roadmap de año 2

La etapa tiene como finalidad validar que se hayan alcanzado los objetivos propuestos inicialmente en el primer año y planificar de forma macro el servicio esperado para el año siguiente.

Esta Etapa comprende el análisis de situación y la confección de un roadmap (plan general) de mejora para definir los próximos ciclos de mejora, en caso que se opte por prorrogar el presente contrato por un nuevo período de 12 meses. Es coincidente con la tercera revisión trimestral de servicio.

Las etapas descritas anteriormente serán además soportadas por líneas de actividades transversales, que se ejecutarán a lo largo de todo el servicio, simultáneamente avanzan las etapas mencionadas. A continuación, una breve descripción:

Seguimiento y Control de Servicio

Estas actividades tienen como objetivo asegurar el cumplimiento de los objetivos del servicio de consultoría a través del uso de buenas prácticas de Gestión de Proyectos, estableciendo todos los mecanismos para administración del alcance, administración de cambios, planificación, seguimiento y control, administración de riesgos, organización, roles y responsabilidades y comunicaciones internas, entre otros.

Gestión del Cambio

Practia Consulting incorporará actividades transversales de comunicación y gestión del cambio organizacional que incluyen:

- Identificación y análisis de necesidades de los interesados.
- Análisis de reacciones.
- Confección del plan de comunicaciones y gestión del cambio.
- Ejecución del plan.

En las siguientes secciones se describen las etapas en término de:

- Objetivo
- Actividades incluidas
- Metodologías aplicadas
- Resumen de entregables

Etapa 1: Estrategia y Plan

Objetivo

Esta etapa persigue definir una estrategia y plan detallados que guiará las fases posteriores del servicio, apoyándose en la generación de un levantamiento de alto nivel de la situación actual de la DTI.

Actividades Incluidas

A continuación se describen las actividades incluidas en la etapa.

Planificación Inicial (Plan del Plan)

Durante el inicio de la etapa se realiza una planificación general (o *plan del plan*) para la implementación del servicio (incluyendo sus dos componentes). La actividad debe:

- Establecer el plan macro de la ejecución del servicio en el primer año.
  - Definición de catálogos de servicios
  - Definición de alcances específicos en ciclo 1 y ciclo 2 de despliegue de servicios.
- Establecer los principales **interlocutores** y **estructura organizacional** del servicio
- Definir los principales ***stakeholders*** (o involucrados) del servicio.
- Presentar los **equipos de trabajo** de Practia Consulting
- Establecer la **logística inicial** del servicio
  - Puestos de trabajo
  - Agenda de interlocutores
  - Espacios colaborativos, entre otros.

- Establecer los mecanismos y alcances de seguimiento y control del servicio
    - Informe de avance mensual del servicio
    - Revisión trimestral del servicio y sus objetivos
- Matriz inicial de riesgos del servicio (con foco en esta primera etapa)

Diagnóstico de Situación

El diagnóstico de situación tiene como objetivo analizar el **estado actual** de situación dentro de la DTI con el fin de establecer las bases para la estrategia de implantación y gestión del cambio a aplicar.

Mediante el diagnóstico, el equipo de consultoría obtendrá una **visión del contexto general de la organización** con el fin de clarificar las estrategias más adecuadas para el desarrollo de la estrategia del servicio.

De acuerdo a nuestro entendimiento el diagnóstico se dividirá en los siguientes ámbitos:

- **Organización interna de la DTI.** Tomar conocimiento de los organigramas y estructuras formales existentes en la DTI, principalmente en lo relacionado con la Gestión de Proyectos.
- **Sistemas informáticos y de gestión.** Levantar los artefactos de la DTI y de la Oficina de Proyectos.
- **Material de consultoría en proceso.** Análisis de los documentos existentes de Asesorías anteriores de diagnósticos relativos a los procesos de Gestión de Proyectos. Adicionalmente se realizarán entrevistas con los profesionales clave de las distintas Áreas.
- **Análisis del Entorno**: analizando la situación general de la DTI y de los ámbitos relacionados.
- **Condiciones Individuales**: diagnóstico de las capacidades individuales de los profesionales/usuarios agrupadas en secciones de acuerdo a la medición objetiva de los niveles de conocimiento, competencias y grado de acercamiento y compromiso con los objetivos del servicio.
- **Servicios entregados** hoy a los que se le debe dar continuidad: levantamiento de cada uno de los servicios, en términos de su definición, compromisos, involucrados, alcances específicos, etc.

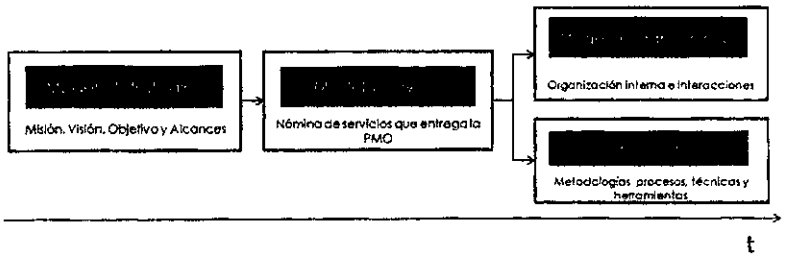
Diseño Inicial de servicios PMO y Servicio de Soporte de Gestión

Se **diseña la PMO** a alto nivel para dar un marco de alcances y expectativas de cada uno de los servicios incluidos.

Para esto se aplican las metodologías de Practia Consulting y se detallan cada uno de los modelos definidos anteriormente:

- *Estratégico (misión, visión, alcances y objetivos)*
- *Servicio (descripción breve, frecuencia, SLA)*
- *Organizacional (descripción de organización actual)*
- *Técnico (herramientas, artefactos, repositorios, etc.)*

En esta etapa se sigue nuevamente un ciclo de levantamientos con el encadenamiento que se ve en el siguiente esquema:



Estrategia inicial de de Servicios PMO y Servicio de Soporte de Gestión

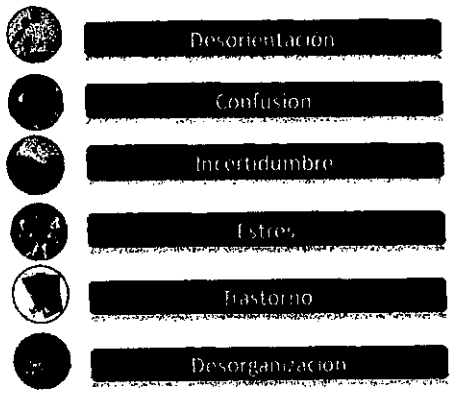
Utilizando los resultados y conclusiones del **diagnóstico** y del diseño inicial de servicios de la Oficina de Proyectos y del Servicio de Soporte a la Gestión procederá a definir la **Estrategia del primer año de ejecución.**

Una estrategia eficaz está definida en base a un **proceso cíclico** que fomenta incorporación de las personas en las actividades y motiva la organización hacia el cambio definido. Cada organización debe estructurar las actividades de gestión del cambio de acuerdo a su cultura y tipo de cambio que se pretende realizar.

Por otro lado, estas actividades dependerán también de las etapas en que el servicio se encuentre, es así como al comenzar el servicio, el equipo establece las **actividades de difusión (capacitaciones)** para dar la visibilidad del servicio, ganar la confianza y compromiso de las personas involucradas. Después, durante el desarrollo y soporte es necesario continuar con actividades de **preparación, motivación, entrenamiento y especialmente soporte**. Al finalizar, cuando el cambio comienza a introducirse en la organización, las actividades se concentran en **motivación, reforzamiento positivo y reconocimiento** con el objetivo de mantener la masa crítica de motivación y compromiso hacia los cambios introducidos.

El cambio es un **proceso continuo** y no un **evento aislado** y durante este proceso existe una secuencia progresiva de comportamientos que deben de ser experimentados y dominados para poder administrar el cambio adecuadamente.

El equipo de servicio de PRACTIA Consulting, por su experiencia en implementación de los procesos de mejora, reconoce que durante el desarrollo del servicio pueden aparecer **comportamientos aparentemente dañinos** (tales como la negación, aprensión, disgusto, y resistencia son elementos normales y adaptativos del proceso de cambio) y conoce cómo se enfrentan estos comportamientos ayudando a las personas a superarlos de manera positiva y manteniendo la motivación y compromiso con el cambio.



Posibles consecuencias del cambio

Estos comportamientos deben ser considerados como parte de nuestra estrategia, de forma tal de establecer los mecanismos más eficiente de formación, soporte y comunicación que nos permitan lograr los objetivos planteados.

Cuantificación de Objetivos
Durante el desarrollo de la estrategia se determinarán los **objetivos cuantitativos** que servirán para medir el éxito de las dos componentes del servicio.

Tomando todos los elementos descriptos anteriormente, el Equipo de Trabajo definirá la estrategia general del proyecto que estará compuesta por las siguientes **estratégicas específicas**:

- ✓ Estrategia de implementación de la PMO: Establece cómo se implementará la oficina de proyectos de la DTI.
- ✓ Estrategia de comunicación y difusión: Establece los mecanismos por los cuales se dará a conocer la PMO, sus beneficios, interacciones, procedimientos entre otros aspectos.
- ✓ Estrategia de formación y soporte: Establece los mecanismos mediante los cuales se capacitará y dará soporte a todos los usuarios de la Plataforma.

Validación y Aprobación del modelo general del servicio para el primer año.

La etapa concluye con la aprobación de los documentos del plan de servicio y detalle de servicios y su orden de implantación.

Metodologías Aplicadas

Definición de Modelo Estratégico
Revisión y cierre de alcances finales a través de la definición de ***visión***, ***misión*** y los ***objetivos específicos***. Partiendo de lo establecido en el Modelo General de la PMO.

Definición del Modelo de Servicios
Tomando como base los servicios descritos en el ***modelo general PMO***, se inicia una etapa en la que se precisa exhaustivamente los servicios con sus alcances y actividades asociadas.

La definición de este modelo nos debe permitir responder, entre otras, a las siguientes preguntas:
- ¿Cuáles son los servicios que brinda el área?
- ¿Qué actividades se implementarán para cada uno de los servicios?
- ¿En qué tipo de proyectos se ejecutarán cada una de las actividades?
- ¿Cuáles son los SLA definidos para cada uno de los servicios?
- ¿Cuál será la estrategia de implementación de cada servicio?

Para cada uno de ellos se define:

- **Objetivo**
  - Se resume el propósito del servicio. Se destaca en este propósito el beneficio que el servicio debe proveer a la Organización.

- **Resultados Esperados**
  - Se enumeran los principales criterios de éxito del servicio, indicadores claves y resultados esperados.

- **Alcance y Ámbito de Aplicación**
  - Se resume el alcance a nivel macro-actividades que incluirá el servicio. El ámbito de aplicación indicará sobre que instancias (esencialmente "tipos de proyectos", "gerencias", etc.) aplicarán los servicios.
  - Si bien el alcance y el ámbito de aplicación evolucionarán durante la Etapa inicial, en el documento se especifica el nivel esperable al finalizarla. En el plan de implantación se detallará la evolución del servicio para alcanzar este nivel.

- **Sub-servicios**
  - Las diferentes etapas de los servicios serán divididas en sub-servicios. Se describirán los sub-servicios principales con sus objetivos y actividades referenciales.

- **Perfiles Involucrados**
  - Se enumeran los principales involucrados y participantes en la provisión del servicio y las actividades esperadas de cada uno.
- **Principales Procesos y Herramientas Requeridas**
  - Se resumirán los principales procesos a definir y las herramientas que serán necesarias para la ejecución de los servicios.

Adicionalmente se asocian las actividades de distintos tipos (observación, soporte, ejecución, etc.) que dan soporte a la ejecución del servicio y definen el rol de la PMO en el mismo. Por cada servicio o conjunto de servicios se definen los proyectos sobre los que aplica o su ámbito.

TIPO DE PROYECTO SOBRE LOS QUE SE APLICAN LOS SERVICIOS

- ✓ *Todos los proyectos de la DTI*
- ✓ *Sub-proyectos del proyecto de administración del gasto público II*

Para cada uno de los servicios se definen acuerdos de servicio:

- **Criterios de éxito**
  - *Ejemplo: qué se quiere obtener con la evaluación de proveedores*
- **Entregables esperados**
  - *Ejemplo: Tablero de estado de salud de la calidad de la cartera de proyectos, actualizado semanalmente.*
- **Ámbito de aplicación**
  - *Ejemplo: Todos los proyectos o algunos, de algunas áreas, sólo proyectos críticos, etc.*
- **Tiempos de respuestas**
  - *En aquellos servicios que amerita, manejar las expectativas en base a los recursos disponibles y tener un plan para demanda creciente*
- **Roles y Responsabilidades**
  - *Tanto internos al área como hacia los "clientes" de los servicios (otras áreas, usuarios, etc.).*
- **Esquema de mejoramiento continuo**

Qué mecanismo de mejoramiento se aplicará: Encuestas de satisfacción, análisis de resultados de proyectos, mediciones de la PMO, etc.

Definición de Modelo Organizacional
A partir del modelo organizacional actual se detallan los alcances y se documenta. Definiremos la **estructura del área**, el **mecanismo de gestión de la demanda** y el **rol.**

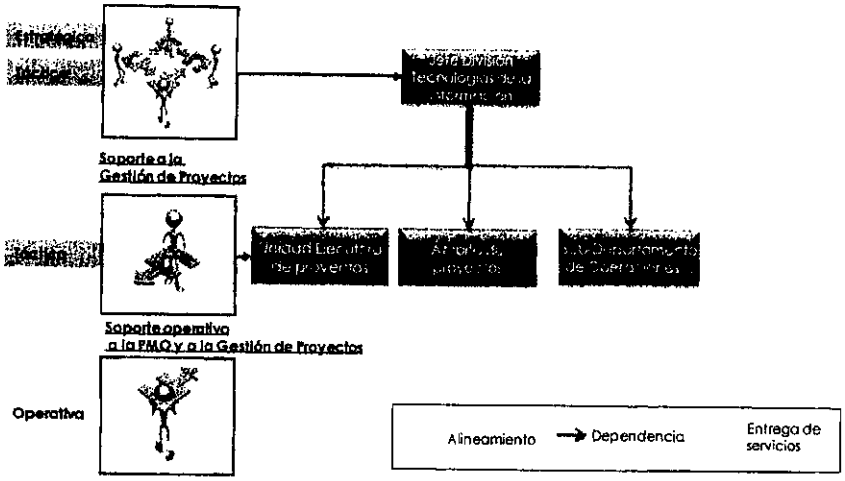
- Debemos responder, entre otras, a las siguientes preguntas:
  - ¿Cuál es la **estructura del área**? ¿Cuáles son los **roles** que la componen?
  - ¿Cómo se **relacionará** el Área con los **proyectos**? ¿estará **centralizada o descentralizada**?
  - ¿Cuántas PMO necesito y cómo se relacionan?
  - ¿Cómo se formará el **equipo de trabajo**? ¿Cómo se brindaran los servicios del área?
  - ¿Cómo se realizará la **Gestión de la Demanda** de las actividades del área?
  - ¿Cuánta gente necesito?
  - ¿Cómo se manejará el **presupuesto** del área? (será un presupuesto organizacional, cada proyecto pagará los servicios que consume)

Estructura de la PMO

En el período se definirá la estructura **del servicio**

- En primera instancia debemos definir **dónde** (dentro de la organización) es necesario implementan una PMO. Esto deriva en que se definan una o más PMOs.

- A partir de esa definición, se establecerán las **principales relaciones** entre PMOs y de cada PMO con la/s Organizaciones externas a su estructura.



Ejemplo de estructura organizacional de servicio

Definición de Modelo Técnico
A partir del modelo técnico actual, se detallan los alcances técnicos de cada servicio.

Se definirán las metodologías, los procesos, las técnicas y las herramientas que utilizará el servicio para: contener la información, entregar reportes, estandarizar datos, etc.

Metodología Practia Consulting de levantamiento de situación

Para llevar a cabo el **levantamiento de la situación actual dla DTI** se utilizará una metodología propia de Practia Consulting, que está basada en una serie combinada de metodologías estándar y probadas ampliamente, que se resumen a continuación.

Método de Evaluación – SCAMPI C
SCAMPI, por Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement es el método de evaluación oficial del modelo CMMI. Si bien no se está considerando inicialmente usar el modelo CMMI como marco de referencia el método SCAMPI contiene una definición estructurada y formal de un proceso de evaluación, que incluye definiciones de las actividades de preparación y planificación de la evaluación, de diferentes técnicas de evaluación (revisiones de documentos y artefactos, entrevistas guiadas, presentaciones, etc.), de las técnicas para la validación y calificación de los hallazgos de la evaluación y de técnicas para la elaboración y presentación de resultados.

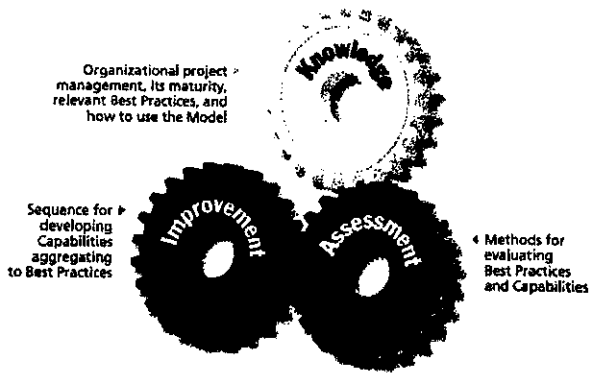
El método es el resultado de varios años de trabajo del SEI y reúne toda la experiencia acumulada en cientos de evaluaciones. Practia Consulting S.A. además posee una amplia experiencia en el uso de este método debido a los numerosos servicios de mejora de procesos que ha conducido.

El uso de un método como SCAMPI que es un estándar, público y completamente estructurado permite una mayor transparencia de la evaluación y por lo tanto mejor comunicación entre el equipo evaluador y los miembros de la organización con lo que la evaluación produce resultados más confiables.

En el caso particular del servicio se realizará una adaptación del método para usar el modelo OPM3® como marco de referencia. Además se usará la clase C del método que es la que permite una mayor flexibilidad y una entrega más versátil de los resultados.

Marco de Referencia – OPM3

OPM3® es un modelo que permite conducir un proceso de mejora en prácticas de Gestión de Proyectos y medir el nivel de madurez de una organización versus un conjunto de "Buenas Prácticas". OPM3® contiene un conjunto de buenas prácticas de gestión no solo a nivel de servicio sino a nivel organizacional por lo que es apropiado para analizar fortalezas y oportunidades de mejora no solo en la gestión individual de servicios (que será la base para la definición de la Metodología de GESTIÓN DE PROYECTOS de DTI) sino también en la determinación de funciones de gestión transversal más valiosas para la organización que se convertirán en la base de la definición de servicios de la PMO. El modelo fue desarrollado por el PMI, lo que asegura su consistencia con el conjunto de buenas prácticas referenciadas en el PMBOK y es fruto del trabajo de más de 6 años, que incluyeron la revisión de 27 modelos de madurez y más de 800 servicios de todas las industrias y disciplinas, en 35 países.
Posee 3 elementos generales: **Conocimiento, Evaluación y Mejoramiento.**



Modelo OPM3® - PMI®

OPM3® es una vía para analizar los objetivos estratégicos de la organización y establecer el "puente" entre *estrategia* y *servicios*. Compendia y presenta una taxonomía de "Buenas Prácticas" de Gestión de Proyectos, permitiendo determinar el nivel de madurez de una Organización. Permitiendo, a su vez, identificar las áreas prioritarias de mejora y los posibles servicios que debe brindar una PMO en una Organización.

La madurez de Gestión de Proyectos se puede definir como el grado con que la organización practica la Gestión de Proyectos. En OPM3 se describe la capacidad incremental de adquirir las buenas prácticas de la Gestión de Proyectos, permitiendo así conducir fases incrementales de mejora.

La adquisición del nivel de madurez se adquiere en dos dimensiones:

1. *Fases progresivas (Standardize / Measure / control y continuously improve)*

2. *Dominios (Project / Program /Portfolio)*

Las Buenas Prácticas son para OMP3 vías reconocidas por la industria para lograr un objetivo. Son dinámicas por que dan nuevas y mejores formas de llegar a un objetivo. Aumentan las posibilidades de lograr un objetivo. Generan un lenguaje consistente, objetivo y común para la organización. Sirven como base para el entrenamiento y desarrollo del personal. Preparan a la organización para aprender del ciclo de vida de los servicios. Cada buena práctica y capacidad de OPM3 es asociada a uno o más de las fases de mejoramiento.

Junto con lo anterior, las Capacidades de OPM3 son cruzadas por los 5 grupos de procesos de Gestión de Proyectos del PMBOK (Inicio, planificación, ejecución, control y cierre).

Resumen de Entregables

Informe de Diagnóstico
Destacando las actividades efectuadas, fortalezas, debilidades, puntos clave de mejora y los resultados del análisis de la cartera de servicios. Incluye los reportes de los métodos formales aplicados: **SCAMPI-C (variación)** y la **interpretación de estado de situación** o análisis y síntesis diagnóstica de la situación de la DTI.

Documento de Estrategia y Plan de Servicios PMO y soporte de gestión

Documento que establece la secuencia de las etapas e hitos del primer año de ejecución determinando el esfuerzo involucrado, los recursos requeridos, roles y responsabilidades, definiendo los planes de administración de servicio (monitoreo, control de cambios, control de tiempos, control de costos, control de issues, etc.) y planificando la administración de los riesgos

del servicio. Una parte fundamental es la **declaración de Alcance** (SOW), donde se determina con claridad los objetivos y el alcance del servicio en cada uno de sus ámbitos (PMO y Soporte a la Gestión del Proyecto de Administración del Gasto Público II).

Una componente fundamental en el plan es la determinación de cada uno de los ciclos de despliegue de servicios, que darán sustento a las etapas siguientes.

Documento de Acuerdo de servicios de alto nivel a entregar por Practia Consulting

Documento con la definición general de los 4 modelos para la PMO de la DTI. El siguiente es el contenido inicial para este documento:

1. Visión, misión, alcance y objetivos específicos.
2. Listado inicial de servicios con descripción breve.
3. Organización interna del servicio (ambos componentes) e inserción en la organización de la DTI.
4. Definición de alto nivel del alcance del modelo técnico. No se definen procesos en detalle.

Etapa 2: Toma de control

Objetivo

En esta Etapa se persigue llegar al cabal conocimiento y manejo de la situación actual de los servicios entregados y la definición detalladas de los servicios del primer año de despliegue junto con su plan de despliegue por ciclos.

Actividades incluidas
La etapa se compone de las siguientes actividades:

- Diagnósticos iniciales
- Ciclo 1 (conjunto de servicios en alcance del ciclo 1 definidos en el plan)
  - Levantamiento detallado de servicios actuales
  - Plan de despliegue de servicios
- Ciclo 2 (conjunto de servicios en alcance del ciclo 2 definidos en el plan)
  - Levantamiento detallado de servicios actuales
  - Plan de despliegue de servicios
- Ciclo 3
  - Inicio de mejoras y definición
  - Definición de Plan de mejora de artefactos de la DTI

Levantamiento de servicios actuales Oficina de Proyecto y de Soporte a la Gestión de Proyectos (primer grupo) – para ciclo 1 y 2

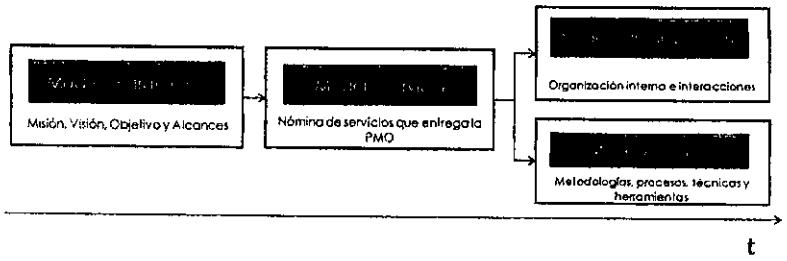
Partiendo de los 4 modelos mencionados en la definición de servicios y el conocimiento volcado en el apartado "Entendimiento de la Problemática", se realiza un levantamiento detallado de los servicios en curso y se validan con la contraparte DTI.

Para esto se aplican las metodologías de Practia Consulting y se detallan cada uno de los modelos definidos anteriormente:

- Estratégico
- Servicio
- Organizacional

- Técnico

En esta etapa se sigue nuevamente un ciclo encadenado como se indica en el siguiente esquema:



Plan de despliegue de servicios Practia Consulting
Se desarrollará un cronograma detallado con los servicios a ser entregados en el orden establecido a partir de las prioridades y la capacidad del equipo. Este cronograma así como la definición de prioridades será acordado con la División de Tecnologías de la Información a través de su representante.

Propuesta de mejora de artefactos de la DTI
Se desarrolla un informe inicial estableciendo un proceso de mejora continua de alto nivel, específicamente desarrollado para los artefactos de la DTI.

Definición de plan de mejoras
Se llevaran a cabo dos diagnósticos iniciales complementarios. El primero enfocado a determinar la adherencia actual a la **evaluación de madurez organizacional en mejores prácticas de Gestión de Proyectos**, programas y portafolios, seleccionadas de modelos de madurez reconocidos internacionalmente (CMMI y OPM3). Y el segundo enfocado a levantar las **expectativas de la organización respecto al servicio a entregar por Practia Consulting**.

Ambos resultados son fundamentales para el proceso de mejora continua.

En el primer caso se realiza a través de nuestro servicio Plan&Play y en el segundo a través del método formal Kano.

Metodologías aplicadas

En la presente etapa se aplican las mismas metodologías que en la etapa anterior (definición de modelos y de levantamiento de situación)

Madurez en Gestión de Proyectos – Plan&Play
"Plan&Play es un **modelo** elaborado por el Grupo Pragma Consultores para **evaluar la madurez organizacional en mejores prácticas de Gestión de Proyectos**, programas y portafolios, seleccionadas de modelos de madurez reconocidos internacionalmente".

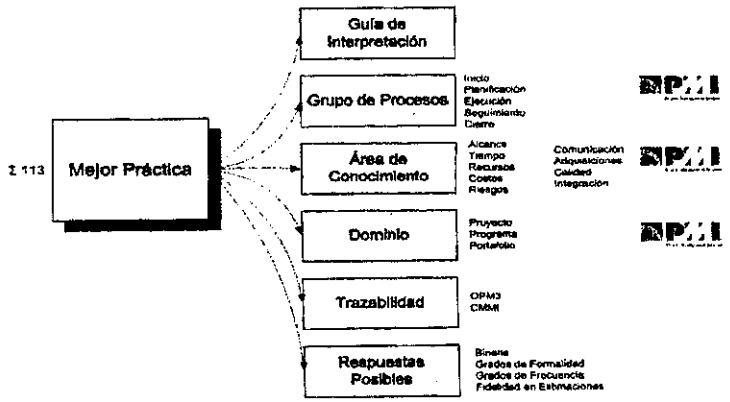
- Fueron requisitos para su desarrollo:
    - Lograr una evaluación simple y rápida
    - Ser trazable con los principales modelos de referencia
    - Permitir la generación de un Plan de Mejora

Ser independiente de la metodología de gestión en uso

Usos de Plan&Play
- Servicios de evaluación de madurez en Gestión
- Complemento de servicios de PM y PMO

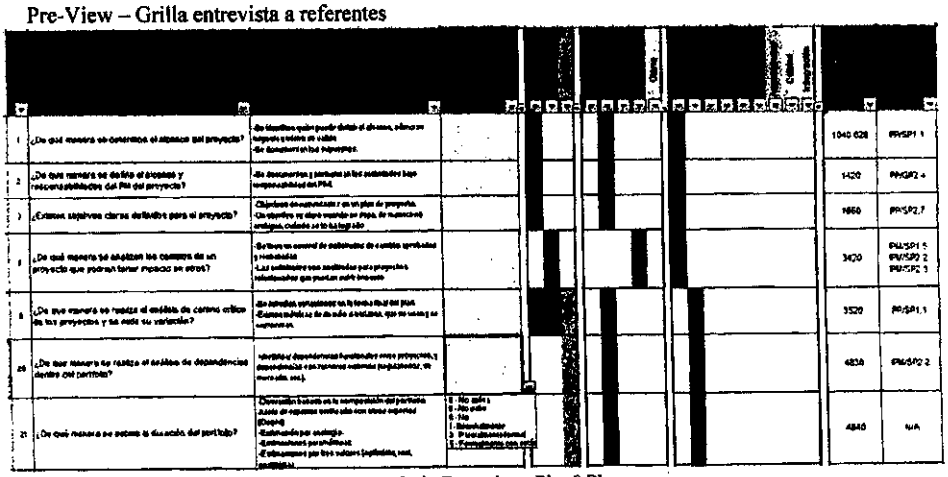
- Plan de mejora de la gestión
- Estandarización de servicios de PM
- Benchmarking entre servicios, clientes, empresas, industrias

Estructura de Plan&Play



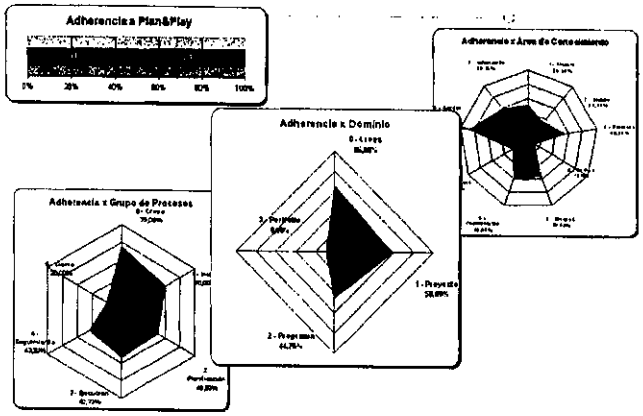
Estructura Plan&Play

Pre-View – Grilla entrevista a referentes



Formulario Entrevistas Plan&Play

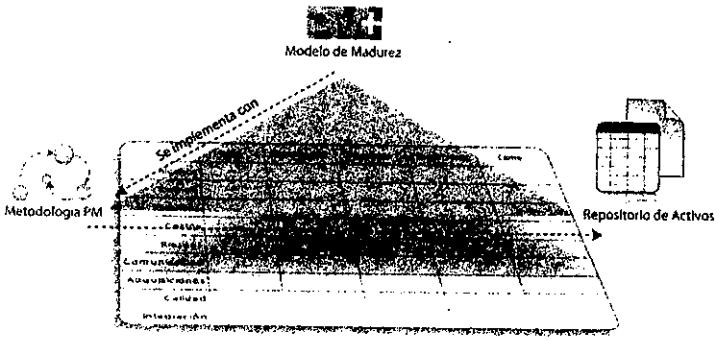
PreView – Indicadores



Indicadores Plan&Play

Evaluaciones Plan&Play

- No buscan corroborar o cruzar información
- Son colaborativas, con la mejora como principio
- Entrevistas a tres niveles de la Organización:
  - Proyecto
  - Programa
  - Portafolio
- Se formulan las preguntas de Plan&Play
  - Siguiendo las guías de interpretación
  - Adaptándolas al contexto organizacional



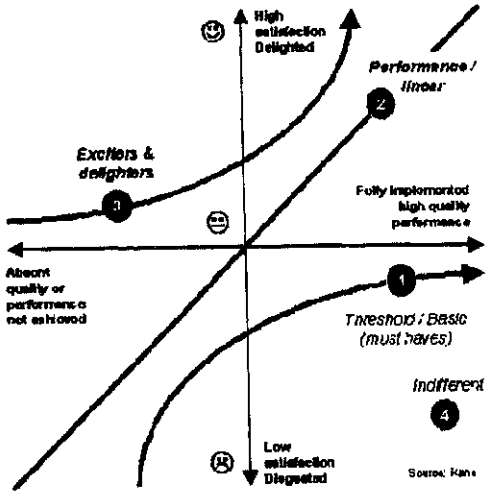
Modelo Plan&Play

Determinación de Expectativas – Método KANO

El método KANO fue desarrollado en los años 80 por el profesor japonés Noriaki Kano con el objetivo de determinar las características que los usuarios finales de un producto considerarían imprescindibles y sobre todo diferenciadoras. El método está basado en los conceptos modernos de calidad orientada al cliente y ha sido probado exitosamente durante varios años en industrias como la automotriz y electrónica de consumo masivo.

El método contiene la definición de las técnicas de indagación a través de cuestionarios guiados y las técnicas de evaluación de resultados. Uno de los objetivos de Kano era la eliminación de la ambigüedad en las respuestas de las encuestas comunes así que diseñó dentro del método técnicas de validación de las respuestas. Las técnicas de evaluación conducen a la determinación de las expectativas de los clientes en cuanto a los productos identificando de forma concreta aquellas características que son consideradas imprescindibles, aquellas que se consideran indiferentes (de poco valor) y muy especialmente aquellas que son atractivas y diferenciadoras (de gran valor).

Practia Consulting ha realizado adaptaciones del método para la medición de la satisfacción de uso de procesos y también en la determinación de expectativas en la definición de los servicios de una PMO. En ambos casos las adaptaciones se han probado con éxito en otros proyectos de mejora en organizaciones chilenas.



Cuadrantes de método Kano

Resumen de Entregables

Documento de resultado de diagnósticos iniciales (Plan&Play y Kano)

Resultados Plan&Play
El documento contiene la siguiente información:

- Objetivo de la evaluación
- Entonces… ¿qué es Plan & Play?
- Definiciones del contexto
- Resultados obtenidos
- Plan de mejoras sugerido
- Resultados esperados
- Conclusiones y Anexos

Resultados de método Kano
El documento tiene los siguientes contenidos:

- Contexto de la evaluación
- Cuadros resultados
- Camino de mejora propuesto
    - Ciclo 1

- Ciclo 2

Documento de diseño detallado de servicios Practia Consulting

Se **diseña la PMO** a alto nivel para dar un marco de alcances y expectativas de cada uno de los servicios incluidos en cada ciclo.

Para esto se aplican las metodologías de Practia Consulting y se detallan cada uno de los modelos definidos anteriormente:

- Estratégico
- Servicio
- Organizacional
- Técnico

Etapa 3: Ejecución inicial de servicios

Objetivo

Ejecución en modo inicial – piloto - de los servicios planificados (ciclo 1 y ciclo 2). La ejecución es completa y la única diferencia con respecto a las etapas siguientes es que los mismos son susceptibles a cambios o mejoras en el proceso de despliegue.

Actividades

La etapa se compone del despliegue de cada uno de los servicios acompañados por su difusión y gestión del cambio. Se organiza en dos ciclos correlativos a la etapa 2. Los alcances de servicios de cada ciclo se definen en la primera etapa de definición de estrategia y plan.

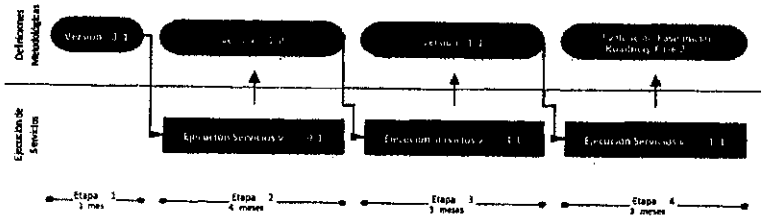
Cada ciclo afecta a los dos componentes del servicio:

- Oficina de Proyectos
- Servicio de Soporte en Gestión del Proyecto de Administración del Gasto Público II

Metodologías aplicadas

Metodología Practia para despliegue de servicios de Gestión de Proyectos y PMO
Utilizaremos para esta etapa nuestra metodología de definición de estrategia y plan de implantación de PMO probada en varias Organizaciones.

*Esta metodología divide la estrategia y plan en **etapas**. Generalmente, durante la **primera etapa** se detallan los mecanismos de trabajo con el equipo de trabajo conformado (toma de control). Posteriormente se ejecutan **etapas de evolución** de los servicios definidos.*



Ejemplo Gráfico Estrategia y Plan de Implantación

La estrategia y plan está dividida en **2 grupos de actividades** que deben ser ejecutadas en paralelo:

- **Definiciones Metodológicas**

  Este grupo de actividades tiene como finalidad la revisión y definición de sucesivas versiones incrementales de la ***Metodología de gestión***. En cada una de ellas se definirá la forma de trabajo detallada para una serie de servicios/sub-servicios, tanto desde el punto de vista de los procesos, como el de utilización de herramientas. Además, a partir de la segunda etapa, se utilizará el *feed-back* proveniente de la ejecución de los servicios para realizar ajustes a la metodología. Finalmente, en la etapa 4, se realizará una evaluación de la Etapa 1 y se definirá un *Roadmap de Evolución* para futuros ciclos de la PMO.

- **Ejecución de Servicios**

  Este grupo de actividades corresponde a la ejecución de los servicios implantados.

El plan incluye la descripción de cada una de las etapas definidas tanto en el eje metodológico, como de ejecución de servicios), incluyendo:

- *Alcance de la etapa*
- *Detalle de actividades*
- *Cronograma de actividades*
- *Entregables Principales*
- *Supuestos y Consideraciones*
- *Riesgos principales*

Una vez definida la estrategia y plan se planteará un taller de análisis, revisión y aprobación cuyos participantes se definirán en conjunto con la contraparte de la DTI. Estos debiesen ser actores relevantes en el proceso dentro de la DTI.

Esta estrategia y plan será la base para la transferencia de conocimiento del consultoría a los funcionarios de Practia Consulting que ejecutarán los servicios. Se estructurará una capacitación / seminario para transferir el conocimiento a este grupo.

Gestión del Cambio – Modelo ADKAR

El modelo de referencia que se utilizará para definir la **estrategia y plan de gestión del cambio organizacional** para la Introducción de la PMO en DIPRES será **ADKAR** (*Awareness, Desired, Knowledge, Ability, Reinforcement*).

Este modelo resulta especialmente útil al momento de identificar las actividades necesarias para gestionar el cambio en individuos, grupos y equipos. Es importante entender que no todos los individuos son capaces de asimilar los cambios a una misma velocidad y profundidad. Es por esto que una metodología formal, como lo es **ADKAR**, permite definir planes de acuerdo al estado de madurez con respecto a los cambios en que se encuentra la organización.

El modelo ADKAR es un *framework* para entender el cambio a nivel de las personas. Este modelo permite extrapolar los hallazgos individuales para entender cómo, a nivel de Organización, los cambios pueden ser introducidos exitosamente. El modelo ADKAR está compuesto de **cinco elementos**, como lo muestra la figura.

EL MODELO ADKAR

A AWARENESS OF THE NEED OF CHANGE.
D DESIRE TO SUPPORT AN PARTICIPATE IN THE CHANGE
K KNOWLEDGE OF HOW TO CHANGE
A ABILITY TO IMPLEMENT REQUIRED SKILLS
R REINFORCEMENT TO SUSTAIN THE CHANGE

Es bastante útil entender estos elementos como los bloques que necesariamente deben ser abordados para lograr cambios efectivos.

Awareness *representa la comprensión que tiene el individuo de la naturaleza del cambio, porqué es necesario el cambio y los riesgos de no hacerlo. Incluye información acerca de las fuerzas internas y externas que crean la necesidad del cambio además del "que hay para mí en todo esto".*

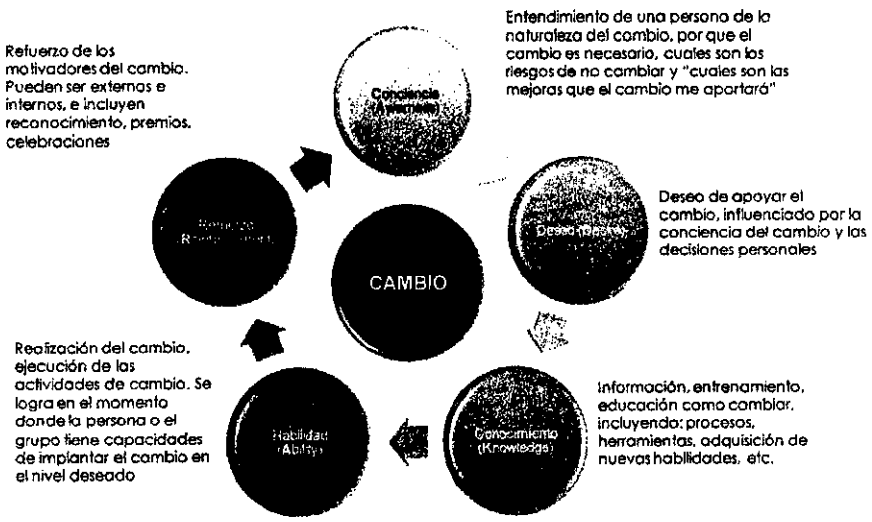
Desire *representa la predisposición para apoyar y perpetuar los cambios. Representa la opción final que hace cada individuo. influenciado por la naturaleza del cambio motivado por su actual estado con respecto a éste como también sus propias motivaciones.*

Knowledge *representa la información, entrenamiento y preparación para ejecutar y saber qué hacer con los cambios. Incluye información de los procesos, herramientas, habilidades, etc*

Ability *representa la realización o ejecución propia del cambio, en otras palabras, transformar conocimiento en acciones*

Reinforcement *representa a las fuerzas internas o externas que sostiene el cambio. El reforzamiento externo incluye reconocimientos, premiaciones, celebraciones enlazas a la realización de los cambios. Reforzamiento interno está enlazado al nivel de satisfacción con los logros y beneficios obtenidos a raíz de los cambios.*

Es importante entender que no todos las personas son capaces de asimilar los cambios a una misma velocidad y profundidad. Es por esto, que una metodología formal, como lo es ADKAR, permite definir planes de acuerdo al estado de madurez con respecto a los cambios en que se encuentra la organización



Modelo ADKAR

Las actividades contempladas en el modelo ADKAR serán abordadas a lo largo de las diversas fases del ciclo de vida de implantación de los servicio de Practia Consulting en la DTI.

Dentro de la estrategia y plan se realiza la identificación de recursos, plazos, tiempos y seguimiento de las acciones para apoyar el cambio.

La metodología ADKAR permite identificar el alcance y profundidad que deben tener las actividades para gestionar el cambio, por ejemplo, definir si para un grupo determinado de individuos necesita un taller o un reforzamiento – premios – dependerá de si entiende la razón del cambio o de si no se comparte la visión por la cuál ha sido éste introducido.

Utilizando la metodología ADKAR, se definirán una serie de actividades de acuerdo a los efectos que se esperan lograr siguiendo la línea del modelo. Normalmente el modelo establece cinco tipos de acciones:

- Aquellas orientadas a **crear conciencia** del cambio
- Aquellas orientadas a **impulsar y alentar** la implementación de los cambios
- Aquellas orientadas a **impartir el conocimiento** necesario para que los cambios puedan materializarse
- Aquellas orientadas a **poner en práctica** los conocimientos
- Aquellas orientadas a promover y **reforzar el compromiso** individual y de la organización con el cambio

Todo el conjunto de actividades deben ser materializadas en un conjunto de planes de acción que deberán ser implementados en las distintas fases de la implantación de la PMO.

El modelo incluye actividades de **retroalimentación** para medir la efectividad del cambio e identificar mecanismos de reforzamiento tales como coaching, premiaciones, asignación de nuevas responsabilidades, etc.

La **recolección de hallazgos** comprende la evaluación de evidencias que permitan identificar la efectividad de las actividades diseñadas e implantadas. La evaluación de los resultados se realiza en base a las metas y objetivos definidos.

Categorías de actividades de gestión del cambio
El modelo distingue entre tres categorías para actividades para la gestión del cambio.

Actividades para Motivar
Este grupo de actividades **se orienta a lograr el compromiso** de aquellos directamente impactados con los cambios a fin de obtener los resultados que se esperan con la introducción de éstos en la organización.

Esencialmente incluyen actividades de comunicación orientadas a promover el "*crecimiento personal*" y social que se generan como consecuencia del cambio que se desea promover. Actividades de comunicación orientadas a la definir "grupos de pertenencia" con los que se asociarán, entre otras.

Actividades para involucrar
En este grupo de actividades se orientan a que las personas se hagan parte del cambio y lo asimilen como propiciado – total o parcialmente – por sus propias decisiones, intentando quebrar el síndrome de la imposición.

Actividades para difundir
En este grupo de actividades se orienta a diseminar e informar a la comunidad entera acerca de los acontecimientos, hallazgos y resoluciones tomadas como consecuencia de las decisiones del cambio.

Actividades de reforzamiento
Este grupo de actividades está orientado a provocar un reforzamiento positivo sobre las personas, grupos y equipos que ejecutan los cambios. En este sentido, la participación directa de los referentes y el sponsorship al servicio debe verse materializado en iniciativas que transmitan al resto de la organización el compromiso, necesidad y resolución a materializar los cambios. Junto con lo anterior, actividades tales como premiaciones y reconocimiento de los logros tanto individuales como grupales forma parte importante del reforzamiento.

Resumen de Entregables

Documento final de servicios de Practia Consulting (Gestión del Proyecto de Administración del Gasto Público II y PMO)

Documentos elaborados en las etapas 1 y 2 con sus controles de cambio a partir de la marcha blanca o piloto de los servicios.

Etapa 4: Ejecución on-going de los servicios

Objetivo

Ejecución de los servicios planificados en ambas componentes del servicio.

Actividades
Ejecución de servicios

- **Oficina de Proyectos**
- **Servicio de Soporte a la Gestión del Proyecto de Administración del Gasto Público II**

En las etapas tempranas del despliegue del servicio se definen sus alcances en detalle.

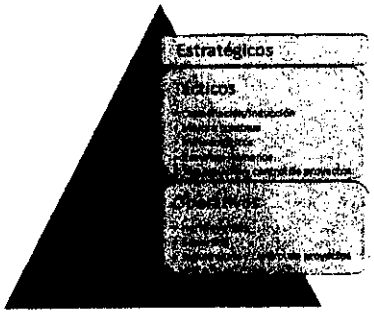
Servicio de Oficina de Proyecto

En los servicios de PMO que desarrollamos la ejecución se coordina a partir de dos elementos:

- El catalogo de los servicios
- La distribución de los tiempos del servicio para ejecución de las distintas tareas

El catálogo de servicios

Los servicios son definidos y clasificados por su tipo, tiempo que requieren, estado actual, etc. El siguiente gráfico representa dicha clasificación:



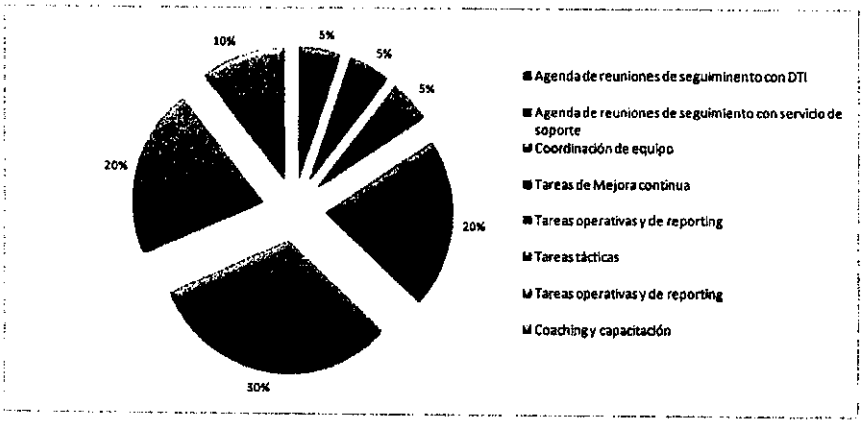
Con respecto al estado actual: Adjuntamos un Listado de Servicios, que será luego revisada con la contraparte de la DTI, donde hemos diferenciado los servicios que a nuestro entender están en ejecución y requieren que el servicio de Practia les dé **continuidad** y cuáles son **requisitos** del servicio.

Se presenta el listado de servicios, con su tipo y estado asociados.

Descripción del servicio	Tipo de servicio	Estado actual
Gestiona la prioridad de los proyectos en base a la estrategia organizacional	***Estratégico***	*Requisito*
Gestión de Portafolio de Proyectos para la División de Tecnologías de la Información	***Estratégico***	*Requisito*
Entrenamiento PM Básico	***Táctico - Capacitación/Inducción***	*Continuidad*
Capacitación a la organización en todos aquellos aspectos definidos e implantados por la PMO.	***Táctico - Capacitación/Inducción***	*Requisito*
Realizar procesos de inducción a nuevos integrantes de la organización.	***Táctico - Capacitación/Inducción***	*Requisito*
Asiste a reuniones, capacitaciones, etc.	***Táctico - Capacitación/Inducción***	*Requisito*
Asisten con capacitación, entrenamiento en herramientas y tecnología	***Táctico - Capacitación/Inducción***	*Requisito*
Valida la aplicación de mejora continua de procedimientos	***Táctico - Mejora continua***	*Continuidad*
Introducen la metodología de gestión de PMO	***Táctico - Mejora continua***	*Requisito*
Adopta estandares de la industria	***Táctico - Mejora continua***	*Continuidad*
Efectuar mejoras al tablero de control actual de la PMO, el que está basado en un número acotado de variables (indicadores de seguimientos y métricas	***Táctico - Mejora continua***	*Requisito*
Aplica, recomienda y divulga las mejores prácticas del mercado.	***Táctico - Mejora continua***	*Requisito*
Establece método de mejora continua en relación a los artefactos emitidos por la PMO y ejecuta plan de acción.	***Táctico - Mejora continua***	*Requisito*
Integración de sus definiciones, procesos internos y estándares a los procesos y productos definidos por la DTI en el marco del proyecto CMMI	***Táctico - Metodológicos***	*Continuidad*
Define roles	***Táctico - Metodológicos***	*Continuidad*
Diseñar y documentar la metodología PM (continuidad al documento existente)	***Táctico - Metodológicos***	*Continuidad*
Elaborar Reportabilidad sobre la cartera de Proyectos definida por la DTI.	***Táctico - Metodológicos***	*Requisito*
Gestion de ciclo de vida de proyectos	***Táctico - Metodológicos***	*Continuidad*
Incorporar, respetar y hacer cumplir los lineamientos de la DTI.	***Táctico - Metodológicos***	*Requisito*
Valida la aplicación de métodos estandarizados	***Táctico - Metodológicos***	*Continuidad*
Provee herramientas, metodologías y estructuras comunes para toda la cartera de proyectos permitiendo estandarizar la evaluación/cuantificación de resultados de los Proyectos y el flujo de información entre las diferentes áreas involucradas y la DTI	***Táctico - Metodológicos***	*Continuidad*
Proceso de levantamiento y evaluacion de habilidades	***Táctico - Recursos Humanos***	*Continuidad*
Supervisa los proyectos de la organización	***Táctico - Seguimiento y control de proyectos***	*Requisito*
Gestiona e informa la cartera de proyectos	***Táctico - Seguimiento y control de proyectos***	*Requisito*

Modalidad de ejecución

A partir de los datos presentados y acordados con la contraparte de la DTI, se define la distribución de tiempos que brindará el servicio para cada uno de los grupos de tareas:



Esta distribución de tiempos es la definida para el catálogo de servicios presentado, la que puede variar una vez revisado esto con la contraparte de la DTI.

En general se presenta una versión 1 en las etapas tempranas que es modificada en el proceso de revisión mensual y mejora continua del servicio.

Servicio de Soporte a la Gestión de Proyectos

Se repite la misma dinámica y metodología que en el caso de la PMO. De hecho esta característica mantiene a ambos servicios alineados y metodológicamente unificados.

El catálogo de servicios

Descripción del servicio	Tipo d
Análisis de Riesgo	*Táctico - Seguimiento y control de proyectos*
Apoyo en la Revisión, Actualización y Proyección permanente de programas y Presupuesto	*Estratégico*
Control de Avance físico y de Costo	*Táctico - Seguimiento y control de proyectos*
Control de proyecto	*Táctico - Seguimiento y control de proyectos*
Coordinación y Seguimiento de trabajos con los Proveedores	*Táctico - Seguimiento y control de proyectos*
Estimación de costos	*Táctico - Metodológicos*
Formulación de la Estructura de Desagregación del Proyecto (EDP)	*Táctico - Metodológicos*
Informe de Capitalización de información del proyecto	*Táctico - Seguimiento y control de proyectos*
Participación en la Revisión y/o definición del Alcance del Proyecto	*Táctico - Metodológicos*
Preparación de documentación del proyecto para la contratación de servicios	*Táctico - Seguimiento y control de proyectos*
Preparación de la Presentación Final de Cierre de Proyecto	*Táctico - Seguimiento y control de proyectos*
Preparación del Plan de Control de Calidad	*Táctico - Metodológicos*
Revisión y actualización del actual Manual de Dirección del Proyecto	*Táctico - Metodológicos*
Seguimiento de Programas y Presupuesto	*Estratégico*
Seguimiento del Programa Maestro	*Estratégico*
Seguimiento y Control del Avance de los Servicios	*Táctico - Seguimiento y control de proyectos*
Supervisión del cierre de Proyecto y retirada de Proveedores	*Táctico - Metodológicos*
Verificación y Estudio de Consistencia	*Táctico - Metodológicos*

Modalidad de ejecución

Se desarrolla un servicio de **soporte a la gestión de proyectos**, para la cartera de proyectos asociados al Proyecto de Administración del Gasto Público II, basado en asegurar el cumplimiento de los procesos de Gestión de Proyectos de la DTI (CMMI) y las mejores prácticas (PMI).

- Este servicio dará: **soporte individual** a los Jefes de Proyecto, **apoyo** a los Gerentes de Proyectos y **visibilidad de información** a la DTI
- Se trabajará sobre **Variables Objetivo** que aseguren la aplicación eficiente de los procesos de gestión de proyectos y el seguimiento de proyectos:

El conjunto de variables objetivo se definirán en la etapa inicial de estrategia y plan. Se presenta una lista preliminar:

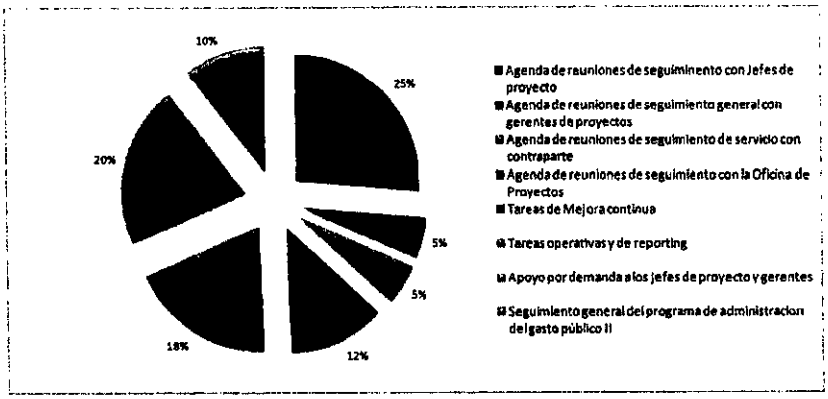
- Uso y conocimiento de herramientas
- Gestión del Alcance: definición, verificación y control
- Gestión del Tiempo: planificación de las actividades, seguimiento del cumplimiento
- Reporte de Situación del proyecto.
- Gestión de Costos: planificación, seguimiento y control
- Gestión de Riesgos: identificación, análisis, planificación y seguimiento

El servicio trabaja coordinado y alineado con la **Oficina de Proyectos**. En la etapa de estrategia y plan, se llevará adelante un **levantamiento** de las necesidades específicas y los ciclos de implantación de servicios.

Permanentemente se mantendrá un proceso de **nivelación de conocimientos** orientado a Jefes de Proyecto.

El servicio se compone de ciclos de un conjunto de tareas que son agendadas de acuerdo a la disponibilidad y necesidad del equipo. Las tareas son tácticas y operativas.

Se adjunta una distribución de tareas con las siguientes proporciones, que luego deberá ser validada con la contraparte de la DTI:



A continuación se describen los servicios iniciales solicitados por la DTI:

1. **Participación en la revisión y/o definición de alcances del proyecto**

   Se trata de contribuir en establecer los objetivos del proyecto representados en el Plazo, Costo y Calidad para que formen parte de los Contratos respectivos, si existiesen.

   Objetivo
   Brindarle apoyo al responsable de la definición del alcance de un proyecto para lograr una definición clara, acotada y completa.

   Modalidad
   El servicio se brinda por demanda, en la medida que los jefes de proyecto o los gerentes de proyecto lo requieran al equipo de soporte a la gestión.

Actividades
Se considera orientar al jefe de proyecto y aportar ideas para lograr una definición de los siguientes puntos:

- ✓ *Resumen del proyecto*
- ✓ *Propósito del proyecto*
- ✓ *Datos de entorno*
- ✓ *Justificación*
- ✓ *Situación de contexto*
- ✓ *Diagrama del proceso de negocio (actual)*
- ✓ *Diagrama del proceso de negocio (deseado)*
- ✓ *Descripción detallada del requerimiento (funcional)*
  - o *Descripción detallada*
  - o *Interacción con otras áreas*
  - o *Interacción con otras aplicaciones*
  - o *Descripción de los reportes*
  - o *Impacto en aplicaciones utilizadas por áreas de gestión*
- ✓ *Descripción detallada del requerimiento (no funcional)*
- ✓ *Descripción detallada no funcional*
- ✓ *Exclusiones (limitaciones al alcance)*
- ✓ *Restricciones*
- ✓ *Supuestos*
- ✓ *Forma de medir el beneficio*
- ✓ *Glosario del documento*

Se revisan los documentos generados y se aporta una visión más a la solución.

Herramientas y técnicas
- Activos de la organización (procesos y templates definidos por la DTI)
- Buenas prácticas
- Template Practia

2. **Revisión y actualización del actual manual de dirección de proyectos**

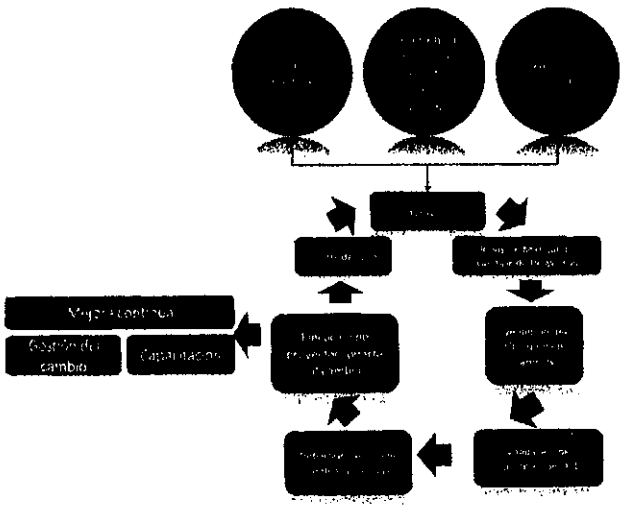
Considera la revisión y actualización del Manual que especifica el marco de referencia dentro del cual se lleva a cabo la Dirección y relación entre Agentes, durante el transcurso del proyecto.

Objetivo
Realizar la mejora continua del manual de dirección de proyectos, manteniéndolo actualizado y vigente.

Modalidad
Es una actividad netamente de mejora continua. Existen agentes externos que pueden disparar la necesidad de revisión.

Se considera una tarea del grupo de tareas de mejora continua que deben ser planificadas y ejecutadas según su plan.

Gráficamente se representa el ciclo de la mejora del manual de la siguiente manera:



Actividades

- Inicio del ciclo

  Este puede ser ejecutado cuando se presente cualquiera de los tres disparadores mencionados anteriormente

- Revisión del manual de gestión

  Ante la necesidad de cambio se revisa el manual

- Conjunto de cambios

  Con la revisión del manual y de los disparadores se obtienen los cambios necesarios

- Validación de cambios con la DTI

  La PMO valida los cambios propuestos (presenta dos opciones) con la DTI.

- Definición del plan del cambio del manual

  A partir de las validaciones se define el plan del cambio del manual

- Implementación de proyecto de mejora continua

  Dicho proyecto es soportado por dos tareas complementarias, la Gestión del Cambio y las capacitaciones y divulgaciones.

Herramientas y técnicas

- Activos de la organización (documentos y templates)
- Buenas prácticas PMI

3. **Preparación de documentación del proyecto para la contratación de servicios**

Considera la preparación de documentación necesaria para seleccionar y adjudicar Contratos sobre la base de procedimientos PM y según procedimiento definido bajo el marco del Modelo CMMi, SAM (Administración de Acuerdos con Proveedores)

Objetivo

Brindar apoyo a los jefes de proyecto y a los gerentes en los procesos de compras o adquirir los productos, servicios o resultados necesarios desde fuera del equipo de proyecto.

Modalidad
El servicio se brinda por demanda, en la medida que los jefes de proyecto o los gerentes de proyecto lo requieran al equipo de soporte a la gestión.

Actividades
Se considera orientar al jefe de proyecto o bien escribir términos de referencia y aportar ideas para lograr una definición completa y correcta de la necesidad.

Se desarrollará el documento de adquisiciones siguiendo los templates y flujos provistos por la DTI en el Marco del Modelo CMMI SAM.

El documento debe:

- Establecer acuerdos con proveedores
- Determinar el tipo de adquisición que se utilizará para los productos que se han de adquirir
- Definir criterios de selección basados en una evaluación de su capacidad para cumplir los requisitos especificados y los criterios establecidos.

Se consideran los siguientes entregables:

Documentos y plantillas de la DTI en los que el soporte aporta los siguientes contenidos:

- Plan de gestión de compras y adquisiciones
- Decisión comprar o hacer
- Plan de compra, que, cuando, cuánto cuesta
- Enunciado del trabajo SOW (Statement of Work)
- Tipos de contrato
- Restricciones y supuestos

4. Seguimiento y Control del Avance de los Servicios

Considera las gestiones y activaciones necesarias para asegurar la entrega y disposición de la documentación pertinente, en cantidad, calidad y oportunidad requerida. Apoyará en las mediciones de Avance físico, costo y evaluación de los Contratos respectivos.

Objetivo
Brindar apoyo al responsable en el seguimiento y control de avance de los servicios garantizando la disponibilidad de la información para la toma de decisiones mediante el aseguramiento de la calidad de la documentación en los tiempos requeridos.

Modalidad
El servicio se desarrolla como parte de las reuniones de seguimiento y control de proyectos a realizarse en conjunto con los jefes de proyecto o los gerentes de proyectos.

Actividades
Se considera apoyar al jefe de proyecto en las actividades de seguimiento y control del avance de los servicios de acuerdo a los siguientes aspectos:

- Medición de avance y desvío en el cumplimiento de actividades e hitos
- Revisión de los costos de acuerdo al cumplimiento de hitos
- Verificación del cumplimiento de entregables
- Verificación del cumplimiento de los contratos

Herramientas y técnicas

- Activos de la organización
- Buenas prácticas del PMI
- Template Practia para seguimiento y control
- Análisis de desvío

5. Verificación y Estudio de Consistencia

Considera las actividades de verificación de lo existente, con el fin de evitar duplicidad, carencia o errores importantes de estimación a fin de asegurar así los intereses de la DTI. Se deberá realizar una revisión de la documentación disponible, orientada a las grandes cifras.

- Se deberá revisar para detectar la duplicidad o falta de componentes fundamentales del proyecto.

- Se deberá revisar el o los programas vigentes para determinar la consistencia con el plazo total.

Objetivo
Asegurar la consistencia de la información de los proyectos durante su ciclo de vida para garantizar la consecución de las actividades dentro del plazo acordado, con el costo planificado y el alcance definido.

Modalidad
El servicio se brinda periódicamente para los proyectos que se encuentran en ejecución como parte de las tareas de seguimiento y control.

Actividades
Se considera definir puntos de control en las etapas de ejecución y cierre de los proyectos realizando revisiones periódicas para verificar la documentación y entregables de los proyectos.

- Definición de puntos de control del proyecto
- Verificación de entregables
- Información sobre de inconsistencias

Herramientas y técnicas

- Activos de la organización
- Template Practia para informar inconsistencias y falta de componentes

6. Estimación de Costos

Según sea el caso que se presente, se deberá apoyar en lo siguiente:
Estimación de Costos: Se trata de apoyar en la realización de los estudios de Precios Unitarios, mediciones, Costos Directos, Costos del Dueño y Presupuesto Total; sobre la base de Procedimientos y Métodos de la DTI.

Asesoría de Contraparte en Estimación de Costos: Consiste en apoyar en la verificación, por parte de la UEP, los estudios de Precios Unitarios y Presupuestos que realicen terceros, con el fin de asegurar la precisión y calidad de las Estimaciones.

Objetivo
Brindar apoyo al responsable en la estimación de costos de los proyectos asegurando el cumplimiento de los procedimientos y métodos definidos por la DTI y verificar las estimaciones de terceros con el fin de reducir los errores por desvío.

Modalidad
El servicio se brinda por demanda, en la medida que los jefes de proyecto o los gerentes de proyecto lo requieran al equipo de soporte a la gestión.

Actividades
Se considera apoyar al responsable en la estimación de costos en los siguientes aspectos:

- Analizar, medir y comparar precios y costos para confeccionar las estimaciones.
- Analizar las estimaciones de terceros y contrastarlas con las valoraciones propias.

Herramientas y técnicas
- Activos de la organización
- Buenas prácticas del PMI
- Template Practia

7. **Formulación de la Estructura de Desagregación del Proyecto (EDP)**

Considera el apoyo en la formulación de las diferentes Unidades de Proyecto y relaciones que se establecen en el Sistema Proyecto; vale decir, elementos físicos y Agentes que intervienen.

Objetivo
Brindarle apoyo al responsable de la formulación de la Estructura de Desagregación del Proyecto (EDP) para ayudar a comprender y definir mejor las tareas a realizar en el proyecto y facilitar así su mejor planificación, coordinación y control.

El EDP sirve de marco orientador en la planificación, ejecución y control de la realización del proyecto en referencia a las dimensiones de:

- Tiempo (calendario de fechas planificadas para las tareas)
- Costos
- Prestaciones técnicas
- Interfaces técnicas

Su aporte de valor estará ligado a poder:
- Lograr un entendimiento común de las Actividades a realizar.
- Realizar el desglose en las tareas en que se descomponen las actividades y procesos:
    - En forma clara y fácil de entender
    - Planificada en el tiempo
    - Que se puedan identificar recursos materiales y estimar el nivel de asignación necesaria en cada fase del desarrollo o ejecución
    - Para poder identificar y estimar actividades humanas y dotación de recursos humanos para las distintas tareas a desarrollar
    - Permitir asignar responsabilidades sobre partes del proyecto.

- Asegurar que se incluyen en el plan todas las tareas necesarias sin duplicar trabajo
- Organizar el "flujo" de trabajo
- Controlar el avance del trabajo en referencia a un plan maestro ("baseline").
- Cuantificar el avance de las tareas y analizar impactos sobre el proyecto

Modalidad
El servicio se brinda por demanda, en la medida que los jefes de proyecto o los gerentes de proyecto lo requieran al equipo de soporte a la gestión.

Actividades
Se considera orientar al jefe de proyecto y aportar ideas para lograr una definición de los siguientes puntos en la formulación del EDP:

- Definir las Actividades
- Establecer la Secuencia de Actividades
- Establecer Dependencias
- Estimar los Recursos
- Estimar la Duración
- Estimar Costos
- Desarrollar el Cronograma
- Seguimiento y Control de actividades

Herramientas y técnicas

- Activos de la organización
- Buenas prácticas
- Template Practia
- MS Project o herramienta similar

8. Seguimiento del Programa Maestro

Considera apoyar en la confección, seguimiento y actualización de un Programa (Gantt) para todas las unidades de proyecto y todas las etapas del mismo, acorde a la EDP.

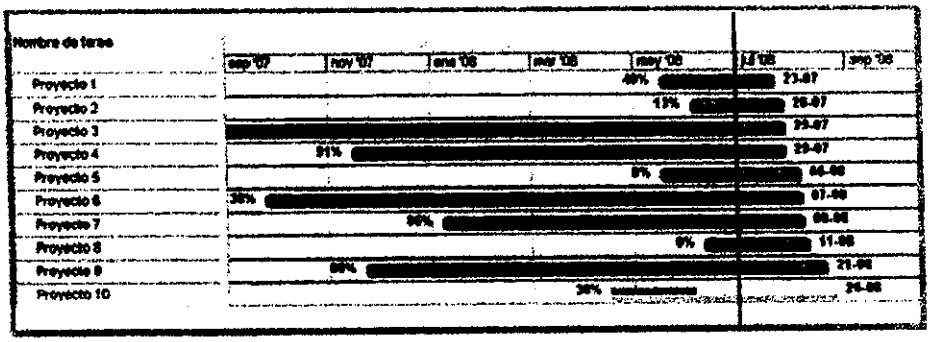
Objetivo
Mantener una Gantt con el estado sintético de todo el programa.

Modalidad
Es una tarea operativa del servicio. El equipo extraerá de los repositorios la información para generar el estado del programa en una única Gantt.

Actividades
Periódicamente se colecta la información de estado de la Gantt de los proyectos y se unifica en un Gantt mantenida por el servicio.

Herramientas
Gantt unificada.
Panel de estado sintético de proyectos.

El siguiente gráfico muestra un ejemplo factible de panel de estado y avance de una cartera de proyectos (requiere Office 2007):



9. Análisis de Riesgos

Considera apoyar en llevar a cabo el proceso formal que se realiza durante toda la vida del Proyecto, mediante el cual se identifican los factores de riesgo, se analizan y evalúan sus efectos y se definen las acciones a seguir frente a los mismos; esto con el fin de disponer de una actuación planificada, con vista a minimizarlos.

Objetivo
Brindarle apoyo al responsable del Análisis de Riesgo en el proceso formal que se realiza durante toda la vida del Proyecto, mediante el cual se identifican los factores de riesgo, se analizan y evalúan sus efectos y se definen las acciones a seguir frente a los mismos; esto con el fin de disponer de una actuación planificada, con vista a minimizarlos.

La administración de riesgos es un proceso iterativo a lo largo de todo el proyecto que cumple con las siguientes fases:

- Identificar: llevar a la superficie riesgos relacionados con el proyecto antes de que lo afecten. Esta fase incluye tanto la identificación en sí misma (por medio de cuestionarios, brainstorms, etc.) como la documentación de riesgos.
- Analizar: estudiar fuentes de riesgos, probabilidad e impacto. Esta fase incluye las tareas de evaluar y clasificar.
- Planificar: transformar la información de riesgos en decisiones y acciones para mitigarlos, definir prioridades de estas acciones, y llevarlas a un plan.
- Seguimiento: monitorear el estado de los riesgos y las acciones para mitigarlos usando métricas
- Controlar: ejecutar las acciones planificadas, y corregir las desviaciones de las acciones para mitigar riesgos
- Comunicar: intercambiar información sobre riesgos con todos los niveles de la organización

Su valor radica en poder trabajar anticipadamente sobre los actos de mitigación de los riesgos para reducir la probabilidad o el Impacto.

Modalidad
Los riesgos del proyecto se revisan periódicamente en las reuniones de seguimiento y en las sesiones de coaching.

Actividades
Se considera orientar al jefe de proyecto y aportar ideas para lograr una definición de los siguientes puntos en el Análisis de Riesgo:

- Identificar Tipo de riesgo (procesos, funcionales, de recursos, etc.)
- Describir el Riesgo
- Estimar Frecuencia de ocurrencia del riesgo
- Estimar Severidad del riesgo
- Estimar Impacto potencial del riesgo
- Determinar la posible Causa del riesgo
- Determinar el Daño que el riesgo provocará en el proyecto en el caso de ocurrir
- Elaborar Acción de Mitigación para el riesgo
- Definir Responsable para el seguimiento y control del riesgo
- Definir Acción de Contingencia
- Monitorear y Controlar los riesgos identificados: Monitorear el estado de los riesgos y de las alarmas. Controlar la ejecución de los planes de mitigación, de contingencia cuando están en marcha y el funcionamiento de los mecanismos de alarma. El monitoreo y revisión de riesgos ocurre en forma continua durante todo el proceso de Gestión de Riesgos.
- Comunicar: una apropiada comunicación a los stakeholders del proyecto debe realizarse en cada fase del proceso de Gestión de Riesgos

Herramientas y técnicas

- Activos de la organización

- Buenas prácticas
- Template Practia
- Matriz de Riesgos
- Planes de Mitigación (dentro de la Matriz de Riesgos)
- Esquema de Seguimiento de Riesgos

10. Control de Calidad

Con el fin de asegurar el cumplimiento del Control de Calidad, se deberá apoyar en preparar un Plan para la unidades de Proyecto, concordante con las especificaciones técnicas, que indique: tipo de Control, ejecutor y oportunidad.

Objetivo
Asegurar que el proyecto satisfaga las necesidades y objetivos definidos (producto y gestión). Planificar la gestión de la calidad, y realizar su aseguramiento

Modalidad
El servicio se brinda por demanda, en la medida que los jefes de proyecto o los gerentes de proyecto lo requieran al equipo de soporte a la gestión.

Actividades
Se incluyen las siguientes actividades de apoyo al Jefe de Proyecto:

- Apoyar en el desarrollo del plan de aseguramiento de calidad
- Apoyo en planificación de la calidad
- Apoyo en controlar la Calidad
- Registrar y las aprobaciones de los usuarios, del equipo de QA y de los JP.
- Validar que se cumple la metodología

Herramientas y técnicas
- Activos de la organización
- Buenas prácticas PMI y QA
- Template Practia de Plan de calidad

11. Control de proyecto

Considera la puesta en práctica de los procedimientos e instrumentos establecidos por la DTI para el Control de Proyectos.

Objetivo
Asegurar que se cumplan los procedimientos establecidos por la DTI para el control de los proyectos.

Modalidad
Es un servicio operativo que se controla cada vez que se realiza el reporte de estado de la cartera. Se apoya con capacitación y gestión del cambio.

Actividades
- Conocer los procedimientos dictados por la DTI.
- Evaluar periódicamente la adherencia metodológica.
- Publicar los resultados.
- Detectar necesidades de divulgación y capacitación
- Desarrollar capacitaciones y divulgaciones.

Herramientas y técnicas

- Activos de la organización
- Herramientas de capacitación y gestión del cambio.

12. Comunicación con proveedores

Son las acciones tendientes a asegurar la marcha correcta de los trabajos. Se hará reuniones, sesiones de trabajo, planificación de los mismos, se verificará los respectivos acuerdos y se emitirán los informes correspondientes, cumpliendo para ellos con los procesos definidos por la DTI bajo el marco del Modelo CMMi

Objetivo

El objetivo será asegurar que la información correcta llegue de manera oportuna a las personas que deban ejecutar las tareas con sus respectivas responsabilidades y restricciones.

Actividades

Algunos ejemplos de estas actividades son:

- Reuniones de Coordinación con los proveedores: Donde se hace la Presentación del plan detallado, indicadores particulares, cronograma de reuniones de seguimiento e integración.
- Reuniones de Seguimiento: en estas se muestra el status del proyecto, los puntos críticos, los pendientes y se definen planes de acciones correctivas.
- Comunicaciones particulares a los involucrados notificando actividades próximas a realizarse, etc.

Se desarrolla el plan considerando los siguientes puntos basados en SAM del Modelo CMMI:

- Determinar el tipo de adquisición que se utilizará para los productos que se han de adquirir
- Selección de proveedores
- Establecer y mantener acuerdos con los proveedores
- Ejecución de los acuerdos con los proveedores
- Monitoreo en el proceso de proveedores seleccionados
- Evaluación de los productos de trabajo del proveedor seleccionado
- Aceptación de la entrega de productos adquiridos
- Transición de productos adquiridos para el proyecto

Herramientas y técnicas

- Informe de Avance

13. Seguimiento de Programas y Presupuesto

Apoyo en actividades tendientes a asegurar el cumplimiento del Programa y presupuesto, tales como reuniones e informes según procedimientos definidos por la DTI.

Objetivo

Apoyar a la DTI para contar en tiempo y forma con los datos fehacientes del estado del programa y poder tomar líneas de acción.

Modalidad

Es un servicio táctico que se realiza en forma periódica en las reuniones de seguimiento y en los informes de estado de la cartera.

Actividades

- En las actividades de seguimiento de estado de los proyectos con los jefes de proyecto se revisa el estado y se informan o escalan temas.
- Se registran compromisos
- Se incluye en el informe de avance.

Herramientas y Entregables

- Activos de la organización
- Informe de Avance

14. Planificar la Gestión de los Costos

En base a los procedimientos definidos por la DTI, fortalecer los controles del Plazo y Costo, orientado a la Toma de decisiones.

Objetivo
Formalizar la aprobación del tiempo y el presupuesto para después planificar el control y seguimiento de los tiempos y costos para detectar posibles cambios en el proyecto.

Modalidad
Es un servicio que se realiza por demanda (apoyo) y en forma operativa los informes de seguimiento de proyectos.

Actividades

- Administración de la línea base de alcance, tiempo y costo de los proyectos.
- Apoyo en la Estimación de los Costos es decir en desarrollar una aproximación de los costos de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto, de los materiales y equipos que serán requeridos.
- Apoyo en Preparar el Presupuesto de Costos, sumar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo a fin de establecer una línea base.
- Además de proporcionar un seguimiento financiero.
- Informe de estado de proyecto.

Herramientas y técnicas

- Activos de la organización
- Template Practia de apoyo
- Presupuesto del Proyecto

15. Apoyo en la Revisión, Actualización y Proyección permanente de programas y Presupuesto

Con el fin de tener permanentemente visualizado el resultado del negocio del cual forma parte el proyecto, se deberá velar por la actualización permanente respectiva de programas y presupuesto, mediante los métodos definidos por la DTI.

Objetivo
Realizar control sobre los jefes de proyecto para mantener el repositorio de información del programa con datos reales y actualizados.

Modalidad
Es un servicio Operativo que se controla en las reuniones de seguimiento.

Actividades

- Validación de atrasos en reporte de estado de proyecto y presupuestos.
- Revisión en reuniones de seguimiento
- Publicación de estadísticas
- Coaching y capacitación a responsables

Herramientas y técnicas

- Activos de la organización
- Repositorios
- Reportes de estados

16. Cierre del proyecto (16, 17 y 18)

En el servicio se concentran todas las actividades correspondientes al cierre de los proyectos ya que están directamente relacionadas.

Objetivo
Realizar el cierre del proyecto formalizando la aceptación total o de una fase y asegurar un final ordenado.

Modalidad
Tarea operativa que se ejecuta cuando se desea hacer un cierre de proyecto.

Actividades
Esta actividad consiste en elaborar el Reporte Final con el propósito de proveer datos documentados de la performance del proyecto, para tomar como base de información histórica de futuros proyectos. Para ello, se debe realizar el **Cierre Técnico**, asegurando que todas las tareas y actividades se hayan completado y los objetivos cumplido. Realizar **Cierre Económico**, verificando que todas las imputaciones se hayan completado y que todos los pagos a terceras partes se hayan realizado. Se debe **Gestionar la Experiencia**, realizando la encuesta de satisfacción y generando lecciones aprendidas.

El Reporte Final deberá ser consensuado, identificando puntos fuertes y áreas potenciales de mejora.

- Evaluar la satisfacción del Cliente y formalizar el cierre final del Proyecto.
- Aportar a una base de conocimiento, que podrá utilizarse a la hora de planificar nuevos proyectos.

En esta fase se tienen dos principales actividades

- Apoyo al Cierre del Proyecto
    - Armado de presentación de cierre según formato DTI
- Apoyo al Cierre del Contrato
- Apoyo en desarrollo de informe de capitalización (template de la DTI)

Entregables

- Cierre de Proyecto
- Encuesta de satisfacción del cliente
- Lecciones aprendidas
- Formulario de Aceptación del Proyecto

- Informe de capitalización

Etapa 5: Cierre año 1 y roadmap año 2

Objetivo

Realizar la revisión trimestral del servicio con foco en la definición de los objetivos y lineamientos para el año 2 de ejecución, en el evento que se opte por prorrogar el presente contrato por un nuevo período de 12 meses.

Actividades

- Reunión de revisión
  - Presentación de Objetivos propuestos
  - Revisión de estado actual
  - Presentación de servicios y validación de servicios entregados vs. contrato
- Minuta de la reunión
- Seguimiento de compromisos asumidos en reuniones previas.
- Armado de roadmap alto nivel de año 2

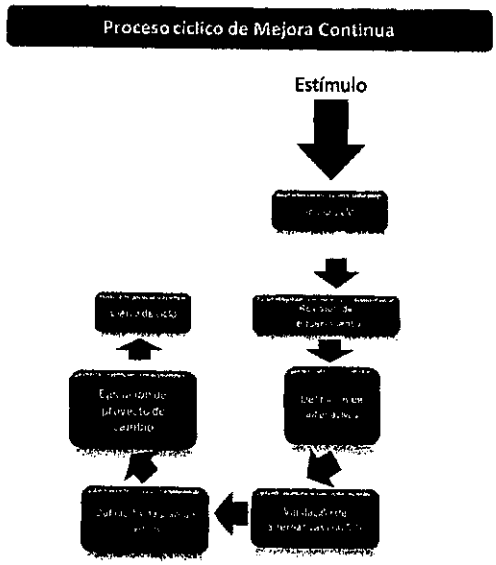
Resumen de entregables

Documento con la revisión de servicio. Se declara un contenido preliminarmente:

- ✓ Estado actual
- ✓ Objetivos propuestos al servicio
- ✓ Servicios en ejecución
  - Descripción y proporción de horas
- ✓ Revisión de Objetivos y servicios
- ✓ Nuevo conjunto de objetivos
- ✓ Minuta de re-definición de alcance del servicio
- ✓ Proyectos de mejora continua ejecutados en el período
  - Objetivos y logros
- ✓ Plan de mejora en curso
  - Revisión contrato y re-definición de servicios.

Mejora continua

El proceso de mejora continua se presenta como un ciclo de las siguientes características:



Un cierto estímulo (ideas, necesidades, marcos regulatorios, directrices, etc.) dispara la necesidad de modificar alguna de las condiciones en las que estamos realizando el trabajo. Esto dispara un proceso en el que se analiza el cambio y se preparan al menos dos alternativas de abordaje. Luego se presenta a la contraparte y en caso de aprobación se procede a planificar, ejecutar y cerrar el proyecto o mini-proyecto de mejora.

Dada la inexactitud con la que ocurre esto es necesario que cada uno de los proyectos sea revisado y corroborada la gestión de demanda.

Capacitaciones

Las capacitaciones son necesarias en un proyecto de mejora de procesos y búsqueda de eficiencia, es por esto que el servicio incluye una cantidad de 2 horas mensuales de capacitación, para mantener un ritmo de eventos de formación.

La grilla de contenidos y las fechas exactas se definen dentro de la ejecución de los servicios. Si bien las necesidades se definirán en instancias posteriores

Seguimiento y Control de Servicio

Objetivo de la Actividad

Asegurar el cumplimiento de los objetivos del servicio de consultoría en tiempo y forma a través de la permanente gestión del servicio definida en las etapas iniciales.

Esto se logra a través del uso de buenas prácticas de Gestión de Proyectos, muchas de las cuales serán las mismas que quedarán dentro de la metodología de Gestión de Proyectos de DIPRES.

Actividades Incluidas

Seguimiento y control
A partir de las definiciones realizadas en la primera etapa del servicio y del inicio efectivo del servicio, se inicia el **seguimiento y control de avance**. El avance se medirá **periódicamente**, en

una reunión con los integrantes del equipo de servicio, quienes informarán **avance de las actividades** planeadas para el período, **problemas** presentados y su **situación** a la fecha, **actividades** pendientes y **próximos hitos.**

El **avance de las tareas** se medirá en base al siguiente esquema:

- Al inicio de la tarea, se asigna un 20%
- Al concluir el entregable, se asigna un 80%
- Al ser aprobado el entregable, se asigna un 100%.

El **avance global** del servicio se comparará con lo planeado (**línea base** del cronograma), para detectar desvíos.

Se informarán los **problemas** que están causando **desvíos** respecto al plan, para tomar **acciones correctivas.**

Se hará seguimiento a los **riesgos**, también en forma periódica, para verificar variaciones en los síntomas y tomar medidas de acuerdo a las acciones planeadas.

Adicionalmente se hará seguimiento a los **compromisos** adquiridos en las distintas instancias de comunicación o seguimiento del servicio, los que se registrarán en una planilla cuyo formato se muestra a continuación.

Compromiso	Fecha	Responsable	Fecha comprometida	Fecha de cumplimiento	Estado	Observación

Modelo de planilla de seguimiento de compromiso

Control de cambios

Los **cambios de alcance** al servicio serán **solicitados formalmente** mediante el formulario establecido para esto. El equipo de servicio hará una evaluación de impacto del cambio solicitado sobre el servicio, podrá determinar alternativas de solución y someterá la solicitud evaluada a aprobación por parte del DIPRES y Practia Consulting, de acuerdo al siguiente procedimiento:

- Las solicitudes pueden **originarse** en la DIPRES o en Practia Consulting durante el desarrollo del servicio.
- El equipo de servicio **evalúa el cambio** solicitado y lo somete a aprobación por parte del Líder de Servicio (DIPRES) y Líder de Servicio (Practia Consulting).
- Si el cambio es **aprobado**, se deja constancia de la aprobación en la misma solicitud y se **comunica** al equipo de servicio la decisión. Se realiza la **reprogramación** de actividades, plazos y costos, según sea pertinente y se comunica la **implantación** del cambio.
- Si el cambio es **rechazado**, se deja constancia del rechazo en la misma solicitud y se comunica al equipo de servicio la decisión. Se comunica al resto de los interesados la **no implantación** del cambio.
- Se registra la solicitud en el **Registro de Cambios**, indicando si se aprobó o rechazó, y el motivo, para futuras referencias.

Modelo de formulario de control de cambios

SERVICIO: Implementación de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda

Año **Correl.**

Solicitud de cambio **Nº**

Tipo de cambio Correctivo ☐ Preventivo ☐ Mejora ☐

Prioridad de cambio Alto ☐ Medio ☐ Bajo ☐

A.- DATOS SOLICITUD

Título solicitud Ajuste actividades en carta Gantt

Fecha de Solicitud 9/12/2008

Solicitado por (Nombre) **Unidad organizacional** **Cargo/Anexo telefónico**

Causa Legal ☐ Negocios ☐ Técnico ☐ Otra ☐

Orígen Sistemas Usuario Desvío Alcance

Motivos del cambio

Descripción del cambio

Impacto de no hacer el cambio

Beneficios del cambio

B.- ANÁLISIS DE IMPACTO

Fechas impactadas (obligatorio)

	Fecha	F. Original	F. Nueva
1.			
2.			
3.			

Recursos impactados (obligatorio)

	Recurso (hardware, infraestructura, ambiente,...)	Cant. Original	Cant. Nueva
1.			
2.			
3.			

Costo del cambio (MM$) (obligatorio)

	Concepto	Costo Original servicio	Costo del cambio	Costo final servicio
1.				
2.				
3.				

Riesgos (obligatorio)

	Riesgo impactado (nuevo o existente)
1.	
2.	
3.	

Esfuerzo impactado (h/h)

	Concepto	h/h	h/h

		Original	Nuevo
1.			
2.			
3.			

Entregables impactados

	Descripción del Entregable	F. Término Original	F. Término Nueva
1.			
2.			

Áreas Impactadas

	Área impactada
1.	
2.	
3.	

Impacto Alto ☐ Medio ☐ Bajo ☐

Alternativas de solución:

C.- FIRMAS

Practia Consulting	Firma	Nombre	Fecha
DIPRES	Firma	Nombre	Fecha

D.- ESTADO DE APROBACIÓN:

Aprobado ☐ Rechazado ☐

Metodologías Aplicadas

Durante el trabajo de estrategia y planificación se determinarán los procesos y prácticas de gestión más adecuadas para cada Etapa así:

a) **Inicio**, a través de la determinación del alcance y definición del servicio resultado del diagnóstico

b) **Planificación**, que se detalla como parte de la Etapa de Diagnóstico y Planificación.

c) **Ejecución**, la realización de las actividades definidas en el plan y el manejo del equipo de servicio.

d) **Seguimiento y control**, a través del monitoreo de los parámetros de gestión (plazos, costos, riesgos, compromisos, recursos, alcance, etc.) y la detección de desviaciones significativas de la ejecución del servicio con respecto a su plan para generar las acciones correctivas correspondientes. En este aparte se consideran estrategias como reuniones periódicas de seguimiento con el equipo de servicio y con referentes de DIPRES, generación de reportes de estado, inclusión del servicio en el esquema de seguimiento y control de la cartera y en el tablero de control que se usará durante el servicio y por parte de la PMO, la revisión y análisis periódico de riesgos y la verificación y seguimiento de cumplimiento de compromisos.

e) **Cierre**, recopilando lecciones aprendidas, finalizando la transferencia de conocimiento hacia DIPRES y efectuando los cierres legales, financieros y administrativos.

Resumen de Entregables

Reportes de estado del servicio de consultoría, informando el estado de los principales parámetros de gestión (plazos, riesgos, issues, etc)

Registros de asignación y seguimiento de compromisos.
Registro de seguimiento de cambios

Gestión del Cambio

Se prevén las siguientes actividades de apoyo la Gestión del Cambio del Servicio de despliegue de la PMO de la DTI. Para este servicio en particular se trabajará en tres ejes:

1) Identificación y trabajo de involucramiento y difusión con stakeholders.
2) Generación de material de difusión general.
3) Capacitación y transferencia de conocimiento.

Este último punto ya fue descripto en las etapas correspondientes. A continuación resumimos las actividades definidas para los dos primeros ejes de gestión del cambio para este servicio de consultoría.

Identificación de grupos de Stakeholders
Se prevé la identificación y trabajo directo con los diferentes grupos de referentes de DIPRES para el desarrollo del servicio. Con ellos se trabajarán en actividades periódicas con el objeto de:

Involucrar
En este grupo de actividades se orientan a que las personas se hagan parte del cambio y lo asimilen como propiciado – total o parcialmente – por sus ***propias decisiones****, intentando quebrar el síndrome de la imposición.*

Difundir
En este grupo de actividades se orienta a diseminar directamente e informar acerca de los acontecimientos, hallazgos y resoluciones tomadas como consecuencia de las decisiones del cambio.

Inicialmente esta propuesta identifica los siguientes grupos relevantes de ***stakeholder*** *internos al DIPRES*

I. ***Jefe de DTI****, jefe de la División de Tecnologías de la Información*
II. ***Contraparte DTI****, dos profesionales con dedicación exclusiva que son responsables del servicio de Oficina de Proyecto. Aportan en las definiciones generales, contraparte directa de la consultoría, soporte integral para la consecución de los objetivos del servicio.*
III. ***Jefe de la UEP****, jefe de la Unidad Ejecutora del Proyecto Administración del Gasto Público II*
IV. ***Coordinador de programación y control de la Unidad Ejecutora de Proyectos****, quien es contraparte del servicio de Soporte a la* Gestión del Proyecto de Administración del Gasto Público II
V. ***Gerentes de proyectos de la UEP****: Tres personas que serán receptoras del apoyo en la Gestión de Proyectos y control de la Oficina de Proyectos.*
VI. ***Jefes de proyecto de la Unidad Ejecutora de Proyectos****: grupo de jefes de proyecto con soporte del servicio de soporte a la Gestión de Proyectos y que deben responder a los servicios de la PMO.*

El listado de grupos de stakeholders definitivo y quienes los componen será determinado durante la etapa de Estrategia y Plan del Servicio.

Material de Comunicación y Difusión

Cabe destacar que se utilizarán y aprovecharán todos los mecanismos de comunicación ya establecidos dentro del DIPRES, los que serán analizados como alternativas durante la etapa de generación de la estrategia del servicio.

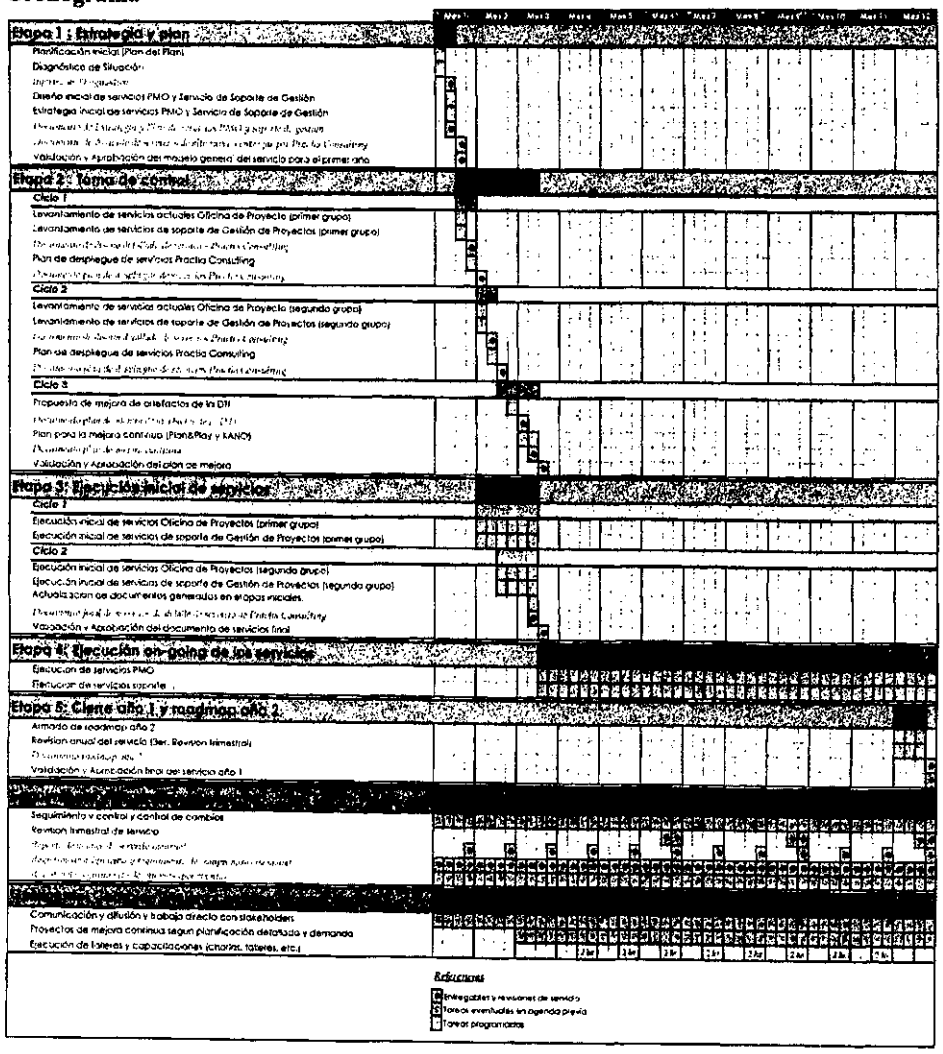
Ejemplo - Newsletter del Servicio

Mediante estas producciones se busca **difundir** y **dar a conocer las novedades** del servicio de diseño de la **PMO** de **DIPRES**, creando conciencia y "*awareness*" en los involucrados de una forma sencilla y rápida.

Plan General de Trabajo

Se presentan las actividades principales del trabajo, su contenido y duración, fases y relaciones entre sí, etapas (incluyendo las aprobaciones provisionales del Contratante), y las fechas de entrega de los informes.

Cronograma



Equipo de Trabajo

A continuación se describen los roles y el porcentaje de dedicación de cada uno durante toda la ejecución del servicio.

Gerente del Servicio (dedicación 5%)
Es el responsable y custodio de la calidad de entrega del servicio de Practia Consulting. Es el referente administrativo para la gestión del cambio y gestión del contrato. Asiste a las revisiones mensuales y trimestrales del servicio. Ejecuta y da soporte a actividades del proyecto de alto nivel, revisión de estrategia, participación en actividades claves de gestión del cambio, capacitaciones y otras que se consideren necesarias.

Dirección del Trabajo (dedicación 10%)
Es el responsable de la ejecución del servicio, da las directrices estratégicas y tácticas del servicio. Participa y valida de la definición de la estrategia y plan de servicio. Gestiona el servicio (Oficina de Proyectos y servicio de Soporte a la Gestión de Proyecto) para garantizar el éxito y el alineamiento de los servicios. Gestiona a partir de los tableros y las reuniones de avance internas. Es el experto metodólogo de apoyo. Es el experto en gestión del cambio.

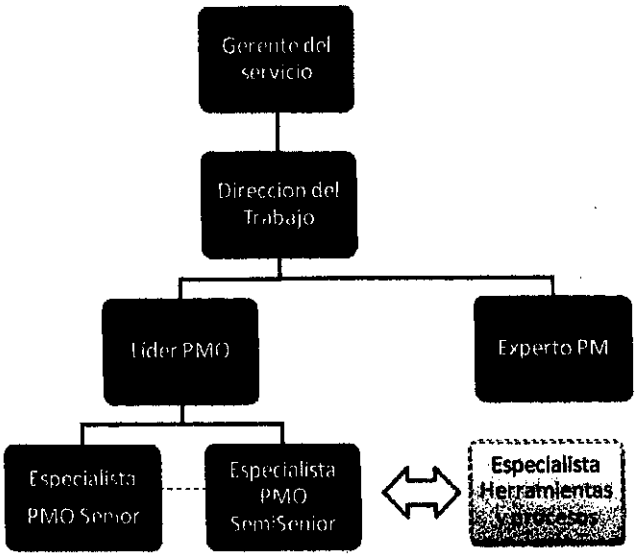
Líder PMO (dedicación 100%)
Participa en el desarrollo del plan y estrategia del servicio. Lidera el equipo de Oficina de Proyectos. Ejecuta servicios de Oficina de Proyectos. Ejecuta los proyectos de Mejora Continua definidos a lo largo de la ejecución de los servicios. Presenta los informes de avance mensual del servicio al responsables de la DTI.

Especialista PMO (dedicación 150%)
El especialista PMO ejecuta los servicios de la Oficina de Proyectos. En este rol se consideran los siguientes especialistas:

1) *Un **Especialista PMO Senior*** con alto conocimiento en gestión de oficinas de proyectos, participación especializada y conocimiento de procesos orientados a CMMI®, gestión de contratos, costos, alcance y aseguramiento de la calidad, que ejecutará los servicios de la PMO con una orientación estratégica y táctica.

2) Un ***Especialista PMO Semi-senior*** que posee conocimiento y experiencia en ejecución de servicios de PMO, conocimiento y experiencia sobre herramientas IBM RATIONAL. Este rol apoyará la ejecución de los servicios con foco operativo de la PMO y también podrá – de forma matricial – apoyar al Especialista PM con reportes, análisis y demás servicios que pueda requerir.

Especialista PM (dedicación 100%)
Participa en el desarrollo del plan y estrategia del servicio de **Soporte a la Gestión del Proyecto de Administración del Gasto Público II**. Ejecuta los servicios de apoyo a los Gerentes de Proyectos. Presenta los informes de avance mensual del servicio al responsable de la Unidad Ejecutora de Proyectos.



Organigrama del Servicio

NOTA:
El rol de especialista PMO es cubierto inicialmente por un especialista en herramientas quien será responsable de dos objetivos: entrenar al equipo de Practia en las herramientas y brindar una capacitación (acotada a 8 horas) a usuarios de la DTI.

Consideraciones

En esta sección se presentan las consideraciones que se tendrán en cuenta para la prestación de los servicios:

- **DIPRES** será responsable de la asignación de los referentes funcionales y técnicos necesarios para llevar a cabo todas las actividades necesarias en pro del buen cumplimiento de los objetivos de los servicios. Esta asignación deberá completarse desde el inicio del servicio. **Se asume** que **DIPRES** aportará la dedicación en tiempo y forma de todo personal que se evalúe como crítico para el desarrollo de las tareas. Aún cuando es natural prever un cierto margen de flexibilidad por la existencia de servicios importantes en plena ejecución, debe tenerse en cuenta **que una** dedicación no apropiada del personal clave de **DIPRES** redundará en demoras y riesgos en el cumplimiento de los objetivos. Sin perjuicio de lo mencionado, el Equipo de Trabajo se compromete a aportar el máximo esfuerzo para la realización de las tareas en el tiempo y la forma acordados.
- La ejecución y puesta en marcha de **las** actividades de mejora será responsabilidad de los integrantes de **DIPRES** asignados a tal fin. **DIPRES** designará un Grupo de Profesionales contraparte de los servicios. Se asume que dichos profesionales tienen las capacidades y los conocimientos necesarios en Ingeniería de Software como para poder llevar adelante las actividades consensuadas en el Plan de Servicio.
- Los servicios de Oficina de Proyecto no incluyen que los consultores realicen las tareas de los PMs.
- El servicio no incluye provisión de **licencias** de herramientas de software.
- En DIPRES se realizarán las reuniones periódicas de: levantamiento, revisión de entregables y seguimiento del servicio.
- No se incluyen visitas o traslados a regiones.
- La descripción del alcance, cronograma y descripción detallada de todas las fases del servicio serán revisadas y podrán sufrir modificaciones en base a los resultados de las tareas de Estrategia y Plan detallado a realizarse en la primera etapa del servicio. De existir, estas modificaciones serán consensuadas con **DIPRES**.
- La aprobación de los distintos entregables del Equipo de Trabajo, al igual que el control ejecutivo de las tareas, serán tareas asumidas por personal de **DIPRES** designado para tal fin.

Apéndice B—Requisitos para la presentación de informes

Informe	Frecuencia	Formato	Recepciona	Fecha entrega
Etapa 1: Estrategia y Plan				
Informes de Diagnóstico	una vez	libre	Jefe DTI Jefe UEP Jefe OYM Contraparte PMO	2ª semana
Documento de Estrategia y Plan de Servicios PMO y Soporte de gestión	Una vez	libre	Jefe DTI Jefe UEP Jefe OYM Contraparte PMO	2ª semana
Documento de Acuerdo de Servicios de alto nivel	Una vez	libre	Jefe DTI Jefe UEP Jefe OYM Contraparte	3ª semana

			PMO	
Etapa 2: Toma de Control				
Ciclo 1				
Documento de Diseño Detallado de Servicios	Una vez	libre	Contraparte PMO	4ª semana
Documento Plan de despliegue de servicios	Una vez	libre	Contraparte PMO	5ª semana
Ciclo 2				
Documento de Diseño Detallado de Servicios	Una vez	libre	Contraparte PMO	6ª semana
Documento Plan de despliegue de servicios	Una vez	libre	Contraparte PMO	7ª semana
Ciclo 3				
Documento Plan de Mejora de artefactos DTI	Una vez	libre	Jefe DTI Contraparte PMO	9ª semana
Documento de resultado de diagnósticos iniciales (Plan&Play y Kano)	Una vez	libre	Jefe DTI Contraparte PMO	10ª semana
Etapa 3: Ejecución inicial de servicios				
Documento final de servicios de detalle de servicio	Una vez	libre	Jefe DTI Contraparte PMO	10ª semana
Etapa 4: Ejecución on-going de los servicios				
Documento de Cierre de proyecto	Una vez por proyecto	Estándar DTI	Jefe DTI, Jefe UEP y Coordinador Programación y Control/ Jefe OYM	Fin Proyecto
Encuesta de satisfacción del cliente	Una vez por proyecto	libre	Jefe DTI, Jefe UEP y Coordinador Programación y Control/ Jefe OYM	Fin Proyecto
Formulario de Aceptación del Proyecto	Una vez por proyecto	Estándar DTI	Jefe DTI, Jefe UEP y Coordinador Programación y Control/ Jefe OYM	Fin Proyecto
Informe de Capitalización	Una vez por proyecto	libre	Jefe DTI, Jefe UEP y Coordinador Programación y Control/ Jefe OYM	Fin Proyecto
Etapa 5: Cierre año 1 y roadmap año 2				
Documento con Revisión del servicio	Una vez al final del servicio	libre	Jefe DTI Contraparte PMO	Fin del servicio
Seguimiento y Control de Servicio				
Reporte de avance del	Mensual	libre	Jefe DTI	Fin cada

servicio de consultoría			Contraparte PMO	mes
Registro de asignación y seguimiento de compromisos	semanal	libre	Contraparte PMO	Por definir
Registro de seguimiento de Cambios	Por evento	libre	Contraparte PMO	Por definir
Tableros de Control de proyectos fase Definición y Ejecución	Semanal	Estándar DTI	Jefe DTI Jefe UEP/Jefe OYM Contraparte PMO	Por definir
Reportes de Cartera	Quincenal	Estándar DTI	Jefe DTI Jefe UEP/Jefe OYM Contraparte PMO	Por definir
Reporte de Proyectos	Quincenal	Estándar DTI	Jefe DTI Jefe UEP/Jefe OYM Contraparte PMO	Por definir

Apéndice C—Personal clave y Subconsultores – Horario de trabajo

DEL PERSONAL CLAVE

Nombre	Cargo	Funciones/Actividades	Meses-personal
Adrián Hugo Fiz	Gerente del Servicio	- Responsable de la calidad del servicio - Referente administrativo para gestión - Participación en actividades de alto nivel	0,6
Nahdy Moreno	Dirección del Trabajo	- Responsabilidad del servicio - Validar la estrategia y plan de servicio - Gestionar el proyecto para garantizar su éxito. Gestionar a partir de los tableros y las reuniones de avance internas y con DIPRES	1,2
Claudio Madariaga	Líder PMO	- Desarrollo del plan y estrategia del servicio - Ejecución de servicios de PMO - Ejecución de proyectos de Mejora Continua - Presentación de informes de avance	12
Jorge Ravassa	Especialista PMO Senior	- Ejecución de servicios PMO con orientación estratégica y táctica	12

Luis Alvear	Especialista PMO Semi – Senior	- Apoyo en la ejecución de servicios de nivel operativo - Apoyo al analista PM, reportes, análisis	5,5
Leafar Maina	Especialista Rational	- Capacitación - Consultoría Herramientas	0,5
Elsa Mangione	Especialista PM	- Desarrollo del plan y estrategia del servicio - Ejecución de servicios de apoyo a Gerentes de Proyectos - Presentación de informes de avance	12

Apéndice D – Desglose del precio del contrato en moneda extranjera

"No Aplica"

Apéndice E – Desglose del precio del contrato en moneda nacional

Este apéndice se utiliza exclusivamente para determinar la remuneración de servicios adicionales.

Nombre	Cargo	Tarifa mes-empleado
Adrián Hugo Fiz	Gerente del Servicio	$ 7.022.400
Nahdy Moreno	Dirección del Trabajo	$ 6.693.206
Claudio Madariaga	Líder PMO	$ 6.507.284
Jorge Ravassa	Especialista PMO Senior	$ 5.205.827
Luis Alvear	Especialista PMO Semi – Senior	$ 3.718.448
Leafar Maina	Especialista Rational	$ 3.718.448
Elsa Mangione	Especialista PM	$ 6.507.284

Apéndice F - Servicios e Instalaciones proporcionadas por el Contratante

La prestación de los servicios se ejecutará en las instalaciones SIGFE, Teatinos 120, piso 7°, en las cuales el Consultor dispondrá del espacio físico e infraestructura básica para el desempeño de las funciones.

Apéndice G—Formulario de garantía bancaria por anticipo

"No Aplica"

3° **IMPÚTESE** el gasto derivado de esta contratación al ítem que se indica del presupuesto vigente de la Dirección de Presupuestos, Programa de Modernización Administración Financiera del Estado, Proyecto SIGFE: 08 02 02 22 11 999

El gasto que se devengue para el año 2010 quedará sujeto a la disponibilidad de fondos que se contemple para el presupuesto de ese año.

ANÓTESE, TÓMESE RAZÓN Y COMUNÍQUESE

MICHELLE BACHELET JERIA
Presidenta de la República

ANDRÉS VELASCO BRAÑES
Ministro de Hacienda

Lo que transcribo a usted para su conocimiento
Saluda Atte. a usted

MINISTERIO DE
24 JUN 2011
DOCUMENTO