AA5254

UCAB Universidad Católica Andrés Bello

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO DE GERENCIA DE PROYECTOS

Trabajo Especial de Grado

EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA FIRMA ERNST & YOUNG VENEZUELA PARA EL ÁREA DE ADVISORY SERVICES

presentado por:
Vicente Zapata, Rosario

para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
López, Emmanuel

Caracas, Junio de 2013.

TESIS
GP2013
V73

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO DE GERENCIA DE PROYECTOS

Trabajo Especial de Grado

EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA FIRMA ERNST & YOUNG VENEZUELA PARA EL ÁREA DE ADVISORY SERVICES

presentado por:
Vicente Zapata, Rosario

para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
López, Emmanuel

Caracas, Junio de 2013.

Caracas, 30 de Mayo de 2013

Directora del Programa Gerencia de Proyectos
Estudios de Postgrado
Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)
Presente.-

APROBACIÓN DEL ASESOR

Tengo a bien dirigirme a Usted a fin de informarle que he leído y revisado el borrador final del Trabajo Especial de Grado titulado "EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA FIRMA ERNST & YOUNG VENEZUELA PARA EL ÁREA DE ADVISORY SERVICES", presentado por ROSARIO VICENTE ZAPATA, titular de la cédula de identidad N° 82.116.317, como parte de los requisitos para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

A partir de dicha revisión, considero que el mencionado Trabajo Especial de Grado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a evaluación por el distinguido Jurado que tenga(n) a bien designar.

Atentamente,

Ing. Emmanuel López C.
C. I. Nº 3.189.576

Sres.
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Postgrado en Gerencia de Proyectos
Caracas

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado al "CONTADOR PÚBLICO, ROSARIO VICENTE ZAPATA; C.I. 82.116.317", quien labora en esta organización, a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Trabajo Especial de Grado "EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA FIRMA ERNST & YOUNG VENEZUELA PARA EL ÁREA DE ADVISORY SERVICES", como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más a que hacer referencia, atentamente,

Carmen Bandres
Mendoza, Delgado, Labrador y Asociados
(Ernst & Young Venezuela)

MENDOZA, DELGADO, LABRADOR
& ASOCIADOS
Miembro de Ernst & Young Global
RIF.: J-30269476-0

DEDICATORIA

A mis padres, Rosario Zapata de Vicente y Ricardo Vicente Vargas, por todo el apoyo incondicional que siempre me han brindado, y por enseñarme que, con honestidad, confianza, constancia y esfuerzo se logran alcanzar todas las metas y vencer los retos que uno se propone. Ustedes son y serán siempre parte de mis logros y éxitos.

Los amo.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA FIRMA ERNST & YOUNG VENEZUELA PARA EL ÁREA DE ADVISORY SERVICES

Autor: Rosario Vicente.
Tutor: Emmanuel López.
Año: 2013.

RESUMEN

La Firma de contadores Ernst & Young Venezuela, posee un plan de gestión de la calidad para todos los proyectos que desarrolla. El área de Advisory, una de las áreas que integra los servicios que presta la Firma, ha planteado la necesidad de evaluar el Plan de Gestión de la Calidad y conocer el grado de cumplimiento del mismo en los proyectos que desarrolla. El no cumplimiento de este plan de la calidad, podría tener implicaciones graves para la Firma tales como: pérdida de clientes, pérdida de la representación local de la Firma y pérdida de prestigio a nivel internacional. En este sentido, este Trabajo Especial de Grado tuvo como objetivo general: Evaluar el Plan de Gestión de la Calidad de la Firma Ernst & Young Venezuela en los proyectos que desarrolla Advisory, mediante la comparación del mismo con las buenas prácticas del PMI. Para este estudio se escogieron dos proyectos desarrollados durante el último semestre del año 2011. El tipo de investigación fue evaluativa-aplicada y el diseño documental no experimental. Las técnicas de recolección y procesamiento de datos que se seleccionaron fueron: observación documental, análisis documental y entrevistas no estructuradas, aplicando como instrumentos: lista de verificación y matriz de ponderación. El resultado obtenido fue: en ambos proyectos no se utilizaron oportunamente las herramientas que sugieren tanto el PMI como Ernst & Young para asegurar la calidad, y monitorear las desviaciones de los proyectos. Tampoco se llevó un registro de lecciones aprendidas, y, no se realizó la inducción debida al equipo de trabajo, previo al inicio de los proyectos.

Palabras Clave: Proyecto, Calidad, Gestión de Calidad, Plan de Gestión de la Calidad.

Línea de Trabajo: Gerencia de la Calidad en Proyectos.

ÍNDICE GENERAL

pág.
APROBACIÓN DEL ASESOR iii
APROBACIÓN DE LA EMPRESA iv
DEDICATORIA v
RESUMEN vi
ÍNDICE GENERAL vii
ÍNDICE DE TABLAS x
ÍNDICE DE FIGURAS xi
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN 4
1.1 Planteamiento del Problema 4
1.2 Objetivos de la Investigación 5
1.2.1 Objetivo General 5
1.2.2 Objetivos Específicos 5
1.3 Justificación 6
1.4 Alcance y Limitaciones 7
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL 8
2.1 Antecedentes 8
2.2 Bases Teóricas 10
2.2.1 Proyecto 10
2.2.2 Gerencia 11
2.2.3 Gerencia de Proyectos 11
2.2.4 Calidad 12
2.2.5 Gestión de la Calidad 13
2.2.6 Plan de Gestión de la Calidad 13
2.2.7 Planificación de la Calidad 14
2.2.8 Aseguramiento de la Calidad 14
2.2.9 Control de la Calidad 15
2.3 Bases Legales 15
2.3.1 Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999) 15
2.3.2 Ley del Sistema Venezolano para la Calidad (2002) 16

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO 17
3.1 Tipo de Investigación 17
3.2 Diseño de Investigación 18
3.3 Unidad de Análisis 18
3.4 Población y Muestra 19
3.5 Variables de la Investigación 20
3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 22
3.6.1 Observación Documental 22
3.6.2 Análisis de Contenido 22
3.6.3 Lista de Chequeo o Verificación 23
3.6.4 Entrevista no estructurada 23
3.7 Técnicas de procesamiento y/o análisis de datos 24
3.7.1 Matriz de ponderación de resultados 24
3.8 Fases de la Investigación 24
3.9 Cronograma de Ejecución 26
3.10 Consideraciones Éticas 26
CAPÍTULO IV MARCO ORGANIZACIONAL 28
4.1 Reseña Histórica de la Empresa 28
4.2 Misión 28
4.3 Valores 29
4.4 Compromiso 29
4.5 Líneas de Servicios 29
4.6 Organigrama de la Empresa 31
4.7 Organigrama de Advisory Services 31
CAPÍTULO V PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS 32
CAPÍTULO VI EVALUACIÓN DEL PROYECTO 54
CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 55
5.1 Conclusiones 55
5.1 Recomendaciones 56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 57
ANEXOS 61
Anexo 1. Lista de Verificación Planificación de la Calidad: Proyecto 1 (CAF) 62
Anexo 2. Lista de Verificación Aseguramiento de la Calidad: Proyecto 1 (CAF) 64

Anexo 3. Lista de Verificación Control de la Calidad: Proyecto 1 (CAF) 65
Anexo 4. Lista de Verificación Planificación de la Calidad: Proyecto 2 (MRW) 67
Anexo 5. Lista de Verificación Aseguramiento de la Calidad: Proyecto 2 (MRW) 69
Anexo 6. Lista de Verificación Control de la Calidad: Proyecto 2 (MRW) 70
Anexo 7. Formato de evaluación para el aseguramiento de la calidad de los proyectos (Habilitador del QA Program) 72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla pág.

1 Definición de Variables de la Investigación 21

2 Niveles de Evaluación del Plan de Gestión de Calidad de Ernst & Young (QA Program)....37

3 Evaluación Proyecto 1 Nivel de Cumplimiento del Plan de Gestión de la Calidad....39

4 Evaluación Proyecto 2 Nivel de Cumplimiento del Plan de Gestión de la Calidad....40

5 Escala Valorativa de la herramienta de medición para la gestión de la calidad (Nivel de Cumplimiento)....44

6 Escala Valorativa de los resultados obtenidos por proceso (Análisis de Resultados)..45

7 Evaluación Planificación de la Calidad Proyecto 1 45

8 Evaluación Aseguramiento de la Calidad Proyecto 1 47

9 Evaluación Control de la Calidad Proyecto 1....48

10 Evaluación Control de la Calidad Proyecto 2....49

11 Evaluación Aseguramiento de la Calidad Proyecto 2 51

12 Evaluación Control de la Calidad Proyecto 2....52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		pág.
1	Fases de la Investigación	25
2	Cronograma de Ejecución	26
3	Organigrama de Ernst & Young Venezuela	31
4	Organigrama de Advisory Services	31
5	Elementos que contempla el QA Program	33
6	Enfoque de entrega de servicio y Programa de Aseguramiento de la Calidad	34
7	Ciclo de Vida de un Proyecto	35
8	Escala Evaluativa del Plan de Gestión de la Calidad de Ernst & Young (QA Program)	37
10	Evaluación Planificación de la Calidad Proyecto 1	46
11	Evaluación Aseguramiento de la Calidad Proyecto 1	47
12	Evaluación Control de la Calidad Proyecto 1	48
13	Evaluación Planificación de la Calidad Proyecto 2	50
14	Evaluación Aseguramiento de la Calidad Proyecto 2	51
15	Evaluación Control de la Calidad Proyecto 2	52

INTRODUCCIÓN

La calidad es uno de los factores que influye y es determinante en el éxito de una organización y los proyectos que ésta desarrolle. Para el logro de este éxito es necesario entender ampliamente los objetivos, necesidades y requerimientos de cada proyecto. Una vez entendidos éstos, se debe diseñar una planificación de todas las actividades, tiempo, recursos y costos que se involucrarán dentro de la ejecución del mismo y que asegurarán que las actividades se hagan como deben ser. Una de las herramientas que colabora para que la planificación se cumpla, y que cada etapa del proyecto obtenga los productos esperado es la Gestión de la Calidad.

Mediante la gestión de la calidad, la Gerencia de las Organizaciones participan en la definición, análisis y garantía de los productos o servicios que se ofertan, interviniendo con las siguientes actuaciones:

- Definiendo objetivos de la calidad, relacionando los intereses de las empresas con las necesidades de los clientes.
- Consiguiendo que los productos o servicios que se ofrecen estén alineados a los objetivos de los mismos, facilitando todas las herramientas necesarias para lograrlo.
- Evaluando y vigilando que se alcance la calidad deseada.
- Mejorando continuamente, transformando los objetivos y consecuencias de la calidad en un proceso dinámico y evolutivo.

Los mercados en los que se desenvuelven las empresas se han vuelto muy competitivos, lograr diferenciación, prestigio y fidelidad de los clientes, ya no se basa en ofrecer los mejores precios o una diversidad de productos, es necesario, además, ofrecer calidad; esta calidad debe estar orientada a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. La satisfacción del cliente depende no sólo de la calidad de los servicios sino también de las expectativas del mismo. El cliente está satisfecho cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas.

Las empresas de servicios profesionales como es el caso de Ernst & Young, representada en Venezuela por la firma de contadores Mendoza, Delgado, Labrador & Asociados, no están exentas a los desafíos que representa la satisfacción de los requerimientos de los clientes tanto nacionales como internacionales, y la búsqueda del aumento de la eficiencia y eficacia de su gestión operacional, motivados principalmente por la competencia interna y externa del mercado, así como por las consecuencias de las fallas de calidad de los servicios.

Ernst & Young Venezuela es una de las tres principales firmas a nivel nacional y representa a una de la cuatro firmas de Contadores más importantes a nivel mundial, por lo que la calidad de sus servicios es uno de los más grandes activos que posee. Para asegurarse que esta calidad sea plasmada en todos sus servicios, la firma desarrolló un Programa de Aseguramiento de la Calidad denominado Quality Assurance Program (QA Program), el cual debe ser aplicado en todos los servicios que ofrece la firma a través de sus distintas líneas de servicio, y su objetivo es la definición de un servicio de calidad para la ejecución de proyectos o trabajos de asesoría que tengan como resultado una experiencia superior para el cliente, una gestión eficaz de riesgos y una mayor rentabilidad.

Basado en la importancia que la calidad representa para Ernst & Young Venezuela, y en lo vital que es la aplicabilidad del programa de aseguramiento de la calidad (QA Program) en los proyectos y servicios que presta, el área de Advisory, una de las líneas de servicio de esta firma, ha expuesto la necesidad de validar si el plan de gestión de la calidad está siendo cumplido a cabalidad en los proyectos que se ejecutan, y si el mismo abarca los estándares de calidad que deben evaluarse en un proyecto. Para ello, en este trabajo especial de grado se desarrolló un estudio evaluativo del QA Program en los proyectos del área de Advisory, así como también una comparación del este plan con las buenas prácticas establecidas por el PMI en el PMBOK (2008) acerca de la gestión de la calidad. El estudio está estructurado en siete capítulos de la siguiente manera:

- **"Capítulo I La Propuesta de Investigación":** Comprendido por el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos, la justificación de la investigación, el alcance y las limitaciones de la investigación; todo ello para exponer las premisas que sustentan la realización de este trabajo especial de grado.
- **"Capítulo II Marco Teórico y Conceptual":** Conformado por los antecedentes de la investigación y las bases teóricas que sustentan esta investigación, tales como definiciones de: proyecto, gerencia, gerencia de proyectos, calidad, gestión de calidad, plan de gestión de la calidad, planificación de la calidad, aseguramiento de la calidad y control de la calidad.
- **"Capítulo III Marco Metodológico":** Compuesto por el tipo y diseño de investigación, la población y muestra de la investigación, las variables estudiadas, la metodología utilizada para la recolección, procesamiento y análisis de datos; fases de la investigación y las consideraciones éticas para el uso correcto de la información.
- **"Capítulo IV Marco Organizacional":** Comprendido por una breve reseña histórica de la empresa en estudio, su misión, visión, valores, compromiso, líneas de servicio y organigrama.
- **"Capítulo V Presentación y Análisis de Resultados":** Conformado por las respuestas a las preguntas y objetivos planteados en el trabajo de investigación, incluye la interpretación de datos contenidos en cuadros, gráficos y tablas.
- **"Capítulo VI Evaluación del Proyecto":** Compuesto por la evaluación del cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos del trabajo de investigación.
- **"Capítulo VII Conclusiones y Recomendaciones":** Comprendido por las principales conclusiones y recomendaciones producto del trabajo elaborado, en función de los objetivos planteados en la investigación.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas que respaldan el Trabajo Especial de Grado.

CAPÍTULO I

LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

El control de calidad es la actividad técnica y administrativa mediante la cual se miden las características de calidad de un producto, se comparan con especificaciones o requisitos y se toman acciones correctivas apropiadas cuando existe discrepancia entre el funcionamiento real y el estándar. El aseguramiento de la calidad contribuye a mejorar la productividad, reducir los costos de servicios y producción y lograr mayor penetración en el mercado; es un factor clave que lleva a una empresa al éxito en los negocios, al crecimiento y a una posición más competitiva.

La Firma de Contadores Mendoza, Delgado, Labrador y Asociados, representante en Venezuela de la Firma Internacional de Contadores Ernst & Young, actualmente posee un plan de gestión de la calidad para todos los proyectos y/o trabajos que desarrolla (QA Program). Este plan de gestión de la calidad se encuentra pre-establecido por la Firma Internacional Ernst &Young y aplica para todas las representadas en cualquier parte del mundo. El área de Advisory, una de las áreas que integra los diversos servicios que presta la Firma, encargada de proyectos de asesoramiento orientados a la gestión de riesgos, transformación de rendimiento, mejora de procesos, optimización de costos, maximización de ingresos, tecnología y seguridad de la información, entre otros, ha planteado la necesidad de realizar una evaluación del plan de gestión de la calidad que actualmente posee la firma y de su aplicabilidad a los proyectos que el área desarrolla en Venezuela. Adicionalmente, necesita conocer si este plan de gestión de la calidad está alineado con las mejores prácticas establecidas por el PMI en el PMBOK (2008) referente a la Gestión de la Calidad, de manera que se pueda asegurar que está siendo implementado considerando las mejores prácticas en cuanto a Gerencia de Proyectos se refiere, y, en caso de existir brechas, determinar la implementación de medidas correctivas.

Ante esta situación se plantearon las siguientes interrogantes de investigación: ¿Cuál es el grado de cumplimiento del Plan de Gestión de la Calidad de Ernst & Young Venezuela, en los proyectos desarrollados en el Área de Advisory? ¿Qué elementos incluidos en el Plan de Gestión de la Calidad de Ernst & Young Venezuela se encuentran alineados con los objetivos de Gestión de la Calidad y mejores prácticas establecidas por el PMI en el PMBOK (2008)? ¿Qué recomendaciones pueden surgir para mejorar el plan de gestión de la calidad de la firma como resultado de la evaluación que se ejecutará?

Para la solución de este problema se requirió realizar un estudio o investigación evaluativa por parte de un especialista. El problema estuvo enmarcado dentro del campo de Gerencia de Proyectos, específicamente dentro de la línea de trabajo de Gerencia de la Calidad.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Evaluar el Plan de Gestión de la Calidad de la Firma Ernst & Young Venezuela en los proyectos que desarrolla el área de Advisory, mediante la comparación del mismo con el modelo teórico del PMI en cuanto a Gestión de la Calidad.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Describir los elementos que conforman el plan de gestión de la calidad de Ernst & Young Venezuela.
- Determinar la aplicabilidad del plan de gestión de la calidad de Ernst & Young Venezuela en los proyectos desarrollados en el área de Advisory.
- Determinar el grado de relación entre el plan de gestión de la calidad Ernst & Young Venezuela para los proyectos de Advisory, con respecto a las buenas prácticas de gestión de la calidad establecidas por el PMI.

1.3 Justificación

El proceso de gestión de la calidad es un pilar importante en el desarrollo de un proyecto para asegurar que los objetivos del mismo se están cumpliendo y que los stakeholders están satisfechos.

Para la Firma Ernst & Young la calidad, además de un pilar, es su consigna internacional de servicio "Quality in Everything we do" (Calidad en todo lo que hacemos). El prestigio y la reputación de una firma de Contadores es el factor más importante que determinará su éxito o fracaso, la independencia, profesionalismo de su capital humano, la integridad y transparencia en cada uno de los servicios que ofrece, determinaran la permanencia de la Firma en el mercado. Por este motivo, todas las firmas representantes de Ernst & Young alrededor del mundo, cada cierto tiempo son sometidas a una revisión de calidad, donde un comité elige varios proyectos desarrollados durante el período de revisión y evalúa que los mismos hayan cumplido con el QA Program (plan de aseguramiento de la calidad de la Firma).

El no cumplimiento de este programa de calidad en los proyectos, dependiendo de los elementos que hayan fallado en la revisión podría tener implicaciones graves, tales como: pérdida de clientes, pérdida de la representación local de la Firma y pérdida de reputación y prestigio de la Firma a nivel internacional.

Realizar este estudio evaluativo del plan de gestión de la calidad, y una comparación de los elementos que contempla este plan versus los que establece el PMI, permite al área de Advisory conocer si efectivamente se está cumpliendo con el objetivo que establece una correcta gestión de la calidad de un proyecto, si ese plan está alineado a los proyectos que se ejecutan, si los proyectos están siendo desarrollados de manera íntegra, correcta y cumpliendo con los objetivos y expectativas del cliente, y si se está midiendo efectivamente la calidad de los mismos, ya sea por su naturaleza, volumen o riesgo. Adicionalmente, este evaluación ayudará a la proyección del resultado que se obtendría en la revisión de calidad que realiza Ernst & Young a todas sus

representadas, a identificar cualquier debilidad del diseño del plan de gestión de la calidad, establecer las recomendaciones para mejorarlo y sirve de ayuda a la gerencia para determinar la factibilidad de implementar estas mejoras.

1.4 Alcance y Limitaciones

El presente trabajo especial de grado se limitó a evaluar el plan de gestión de calidad de los proyectos de la Firma Ernst & Young Venezuela, específicamente los desarrollados por la línea de servicios o área denominada Advisory, de la sede de la ciudad de Caracas. Dentro de las actividades generales que se realizaron en este trabajo se encuentran las siguientes:

- Revisión de los elementos del plan de gestión de calidad que posee la Firma.
- Evaluación de la aplicabilidad del plan de gestión de calidad a los proyectos ejecutados por el área de Advisory con una muestra aleatoria de 2 proyectos desarrollados durante el período 2010-2011.
- Comparación de los elementos contemplados en el plan de gestión de calidad de la Firma, con respecto a los lineamientos establecidos por el PMI en el PMBOK (2008) respecto a la gestión de la calidad.
- Elaboración de recomendaciones como resultado de la evaluación del plan de gestión de calidad de la Firma.

No se contempló como parte de este trabajo especial de grado, el diseño ni implementación de oportunidades de mejoras al plan de gestión de la calidad de la Firma.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes

Para la elaboración de este estudio se revisaron trabajos de investigación elaborados anteriormente y que directa o indirectamente están relacionados con el tema seleccionado. Estos trabajos aportaron información y dieron una orientación teórica y metodológica, para realizar comparaciones e interpretaciones con respecto al tema de investigación desarrollado en el presente trabajo especial de grado. A continuación se presenta un breve resumen referencial y el aporte que fue tomado de cada uno de ellos:

- Escobar (2010), en su Trabajo Especial de Grado **Evaluación de la Gestión de la Calidad y la Gestión de los Riesgos del Proyecto "Conversión de la Planta HYL II A HYL III" de SIDOR y su impacto actual"**, realizó basándose en la metodología propuesta por el Project Management Institute (PMI 2008), una evaluación del proyecto "Conversión de la Planta HYL II A HYL III" en donde determinó el nivel de gestión de calidad y riesgo que se aplicó durante su ejecución y el impacto de estos resultados en la Gerencia del Desempeño del mismo. El tipo de investigación utilizado por el autor fue una investigación aplicada y evaluativa, ya que en base a conocimientos teóricos y científicos se acumuló evidencia confiable, para luego, a través del diagnóstico y evaluación profunda, dar respuesta al problema y determinar en qué medida ciertas actividades producen un resultado establecido previamente. Adicionalmente, el diseño de investigación fue clasificado como descriptiva no experimental, debido que se describieron con precisión las características de un proyecto en su contexto natural sin intervenir o manipular las variables, evaluando su comportamiento en un momento único. La unidad de análisis que contempló esta investigación fue el proyecto de "Conversión de la planta HYL II a Proceso HYL III de SIDOR". De este trabajo se tomó

como aporte las bases teóricas, las técnicas y herramientas de recolección y procesamiento de datos, y los elementos del marco metodológico.
Palabras clave: Proyecto, Gerencia del Desempeño, Gestión de la Calidad, Gestión de los Riesgos.

Monsalve (2010), en su Trabajo Especial de Grado **"Diseño de un Plan de Calidad para los Proyectos de nuevos productos de Prepago de Digitel"**, propuso, basándose en la Norma ISO 10005:2005, un plan de gestión de la calidad que está conformado por todos los procesos, actividades y tareas que son ejecutadas por las áreas involucradas, para poder dar un mejor seguimiento y control de las mismas y que los productos solicitados sean creados con la calidad requerida para satisfacer las necesidades del cliente, y que, adicionalmente sirva como guía para los proyectos de nuevos productos de las demás plataformas de Digitel. El diseño de investigación utilizado por el autor, fue una investigación mixta (documental y de campo), así mismo fue contemplada dentro del ámbito no experimental. Las unidades que estuvieron bajo análisis en este trabajo fueron las áreas de la Corporación Digitel que intervienen en el diseño, desarrollo e implantación de los proyectos de Prepago, que en este caso son: Proyectos Prepago, Proyectos CRM, Proyectos Aplicaciones de Integración, Soporte Web, Soporte Configuración Prepago, Soporte CRM y las áreas funcionales (Mercadeo, ATC y Ventas). De este trabajo se tomó como aporte las bases teóricas relacionadas a las técnicas y herramientas de recolección y procesamiento de datos propuestas por el autor.
Palabras clave: Plan, Calidad, Telecomunicaciones, Gestión de Calidad, Sistemas.

Ramos (2010), en su Trabajo Especial de Grado "**Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicio en el área de Soporte Post-Pago de una Empresa de Telecomunicaciones"**, desarrolló un modelo de calidad de servicio para la atención y gestión de requerimientos y consultas de los clientes de la Coordinación de Soporte Post-pago de la empresa de Telecomunicaciones ETC Móvil. El tipo de investigación utilizado por el autor fue investigación mixta (documental y de campo) y proyectiva, ya que la propuesta consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo

operativo viable para solucionar problemas. Adicionalmente, su diseño fue descriptivo transversal, no experimental. La unidad de análisis de este estudio fue la Coordinación de Soporte Post-pago de la Gerencia de Soporte Post- Pago e Inteligencia de Negocio, y el sistema de gestión de la calidad para dar respuesta y atención a los distintos requerimientos recibidos, entorno que permitió dar un alcance limitado a la investigación, para concretar el logro de los objetivos planteados. De este trabajo se tomaron como aporte las bases teóricas relacionadas con conceptos básicos y técnicas y herramientas de recolección y procesamiento de datos.

Palabras clave: gestión, calidad, servicio, cliente, modelo.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Proyecto

Según el PMI (2008):

> Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto (p.5).

Según la Norma Covenin ISO 9000:2005, "proceso (3.4.1) único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos (3.1.2) específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos" (p.13).

Según Casal (2005) "es la realización de una actividad compleja con un principio y final establecidos, que tiende a alcanzar un objetivo claro y concreto, susceptible a descomponerse en una serie de tareas interdependientes entre sí en cuanto a su orden de ejecución" (p.3).

Según Serer (2006):

> Operación científica que lleva a conseguir, como objetivo fundamental, un producto o servicio que incluye otros objetivos específicos con él relacionados y predeterminados, por modificaciones de la realidad exterior mediante unas acciones humanas que han sido seleccionadas y ordenadas con anticipación de acuerdo a unos criterios (p.37).

2.2.2 Gerencia

Para Mejía (2006), la gerencia implica el conocimiento de la organización en su conjunto y la capacidad de liderazgo para generar acciones de comunicación, promoción, negociación y persuasión que permitan el logro de objetivos. Consiste en el desarrollo de los recursos humanos, tecnológicos y financieros.

Para Van Der Berghe (2005), gerenciar es hacer que los objetivos se logren en la empresa, a través de las personas que trabajan en ella. Para que se puedan lograr los objetivos que se establecen, se debe cumplir con ciertas actividades: Planear, Organizar, Coordinar y Dirigir.

2.2.3 Gerencia de Proyectos

Para el PMI (2008), es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración de los 42 procesos de la dirección de proyectos, agrupados en 5 grandes procesos como lo son: Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimientos y Control.

Según la Norma ISO 10006:2003 "planificación, organización, seguimiento, control e informe de todos los aspectos de un proyecto (3.5) y la motivación de todos aquellos que están involucrados en él para alcanzar los objetivos del proyecto" (p.3).

Según Casal (2005) "implica el uso de herramientas y los conocimientos necesarios para garantizar la correcta realización del proyecto teniendo que planificar y coordinar el uso de recursos con el objetivo de completar con éxito el proyecto de acuerdo a las limitaciones" (p.4).

Palacios (2005, c.p. Monsalve 2010), por su parte, expone que:

> Es la mejor forma de dirigir el proyecto a lo largo de su ciclo de vida, lo que implica realizar lo siguiente:
>
> - Identificar los requerimientos y las expectativas en torno al proyecto.
> - Satisfacer las necesidades de la organización, de los clientes o consumidores de los resultados obtenidos y del recurso humano utilizado para laborar en el proyecto.
> - Determinar el alcance adecuado para el proyecto, sobre la base de la situación y los objetivos.
> - Completar el proyecto en el tiempo establecido y que termine con un desempeño aceptable, usando para ello los recursos dados (p.15).

2.2.4 Calidad

La Norma ISO 9000:2005 la define: "es el grado en el que un conjunto de características (3.5.1) inherentes cumple con los requisitos (3.1.2)" (p.8).

Para Fontalvo y Vergara (2010), "es el conjunto de característica inherentes de un bien o servicio que satisfacen las necesidades y expectativas del los clientes" (p.22).

Por su parte I.Álvarez, J. Álvarez y Bullón (2006), señalan que la calidad "representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios" (p. 5).

Para Pérez (1994), es la "satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicio en función al valor que han recibido o percibido" (p.25).

2.2.5 Gestión de la Calidad

Según la Norma ISO 9000:2005, "actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización (3.3.1) en lo relativo a la calidad (3.1.1)" (p.10).

En referencia a los proyectos; el PMI (2008), la Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por la cuales fue emprendido. Implementa el Sistema de Gestión de la Calidad por medio de políticas y procedimientos, con actividades de mejora continua de los procesos llevados a cabo durante todo el proyecto, según corresponda.

2.2.6 Plan de Gestión de la Calidad

Según Alcalde (2010):

> El plan de calidad una empresa consiste en la planificación de todas las tareas de una organización para conseguir una Gestión de Calidad eficiente. Debe ser capaz de movilizar a toda la empresa, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente al mínimo coste (p.22).

Según la Norma ISO 9000:2005, es un "documento (3.7.2) que especifica qué procedimientos (3.4.5) y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto (3.4.3), producto (3.4.2), proceso (3.4.1) o contrato específico" (p.17).

Según el PMI (2008):

> El plan de gestión de calidad describe cómo implementará el equipo de dirección del proyecto la política de calidad de la organización ejecutante. El plan de gestión de calidad es un componente o un plan subsidiario del plan de gestión del proyecto (Sección 4.2.3.1) (p.200).

2.2.7 Planificación de la Calidad

Según el PMI (2008), "es el proceso por el cual se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto, y se documenta la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos" (p.52).

Según la Norma ISO 9000:2005, "parte de la gestión de la calidad (3.2.8) enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad (3.2.5) y a la especificación de los procesos (3.4.1) operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad" (p.10).

Para Griful y Canela (2002) "El propósito de la planificación de la calidad es definir y coordinar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de calidad. Una de ellas es establecer las especificaciones de los procesos operativos y los recursos relacionados con ellos" (p.21).

2.2.8 Aseguramiento de la Calidad

Según del PMI (2008) "Es el proceso que consiste en auditar los requisitos la calidad y los resultados obtenidos a partir de medidas de control de calidad, a fin de garantizar que se utilicen definiciones operacionales y normas de calidad adecuadas" (p.57).

Según la Norma ISO 9000:2005, "parte de la gestión de la calidad (3.2.8) orientada a proporcionar confianza en que se cumplen los requisitos de la calidad" (p.10).

Para Alcalde (2010) son "las actividades sistemáticas que dan la confianza de que un producto o servicio va a satisfacer los requerimientos para los que fue planificado" (p.10).

Para Pérez (1994) es "la actividad sistemática y documentada que tiende a asegurar que los productos-procesos-servicios se realizan de una forma controlada y de acuerdo a las especificaciones, normas y procedimientos aplicables" (p.31).

2.2.9 Control de la Calidad

Según el PMI (2008), "es el proceso por el cual se monitorean y se registran los resultados de la ejecución de actividades de control de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar cambios necesarios" (p.63).

Según la Norma ISO 9000:2005, "parte de la gestión de la calidad (3.2.8) orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad" (p.10).

Sommerville (2002, c.p. Monsalve 2010), expone que desde el punto de vista de sistemas, "este proceso implica vigilar el proceso de desarrollo del sistema para asegurar que se estén cumpliendo los procedimientos de aseguramiento y estándares de calidad".

2.3 Bases Legales

2.3.1 Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 117. Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y las características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La Ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y

servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

2.3.2 Ley del Sistema Venezolano para la Calidad (2002)

Artículo 1. Esta Ley tiene por objeto desarrollar los Principios Orientadores que en materia de Calidad consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, determinar sus bases Políticas y diseñar el marco legal que regule el sistema Venezolano para la Calidad. Asimismo, establecer los mecanismos necesarios que permitan garantizar los Derechos de las Personas a disponer de Bienes y servicios de calidad en el País, a través de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación, Reglamentaciones Técnicas y Ensayos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La metodología es una forma sistemática de orientar y organizar secuencialmente una investigación a través de fases, etapas, pasos o actividades; todas éstas encaminadas al logro de los objetivos específicos planteados, de acuerdo al tipo de investigación que se seleccione.

La investigación científica, orientada a las Ciencias Sociales, abarca los siguientes elementos dentro del contexto de marco metodológico: tipo de investigación, diseño de investigación, unidad de estudio o análisis, población y muestra, variables de investigación y técnicas e instrumentos de recolección, procesamiento y análisis de datos.

3.1 Tipo de Investigación

La presente investigación consistió en la Evaluación del Plan de Gestión de Calidad de la Firma Ernst & Young Venezuela con respecto a los lineamientos establecidos por el PMI como mejor práctica en la Gestión de la Calidad, lo cual hace que se encuentre ubicada de acuerdo a la clasificación establecida por Valarino, Yáber y Cemborain (2010), dentro de un tipo de investigación evaluativa –aplicada, ya que se utilizaron conocimientos teóricos y científicos para la recolección de evidencia válida y confiable aplicables a la resolución de un problema, y, adicionalmente, a través de una evaluación, se determinó sistemáticamente la calidad o valor de programas, proyectos, planes e intervenciones.

Para Ballesteros (1996, c.p. Valarino y cols., 2010), la investigación evaluativa "es aquella que tiene como propósito determinar sistemáticamente la calidad o valor de programas, proyectos, planes e intervenciones" (p.70).

Por otra parte Valarino y cols. (2010) plantean que en una investigación aplicada, "el investigador opera en una situación real y mediante sus procesos cognitivos intenta modificar esa realidad mediante nuevas soluciones. Desde este enfoque, la investigación aplicada, además de generar conocimiento, busca soluciones aceptables y pertinentes a un fenómeno social determinado" (p.68).

3.2 Diseño de Investigación

El diseño de investigación de este estudio, se ha clasificado como documental, ya que el mismo se basó en la obtención y análisis de datos provenientes de documentos. Para Alfonso (1999, c.p. Marval, 2010) la investigación documental "es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema. Al igual que otros tipos de investigación, éste conduce a la construcción de conocimientos" (p.14).

Adicionalmente, la investigación es no experimental porque no se realizó manipulación de variables, simplemente se observaron los eventos en su contexto natural para después analizarlos, hacer comparaciones, determinar relaciones causa-efecto entre las variables estudiadas y de esta manera realizar la propuesta o recomendaciones correspondientes. Esta conclusión se encuentra apoyada por la definición de Hernández, Fernández y Baptista (2003, c.p. Ramos 2010), quienes explican que "una investigación es no experimental cuando no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador" (p.23).

3.3 Unidad de Análisis

La unidad de análisis de este trabajo de investigación es el área de Advisory Services de la Firma Ernst & Young Venezuela, y el plan de gestión de calidad que se aplica en los proyectos que esta línea de servicios desarrolla.

3.4 Población y Muestra

De acuerdo con Balestrini, (1997 c.p. Monsalve, 2010) "la población se puede referir a cualquier conjunto de elementos de los cuales se quiere conocer sus características y para el que serán válidos los resultados que se obtengan en la investigación" (p.23). La población para este trabajo de investigación estuvo conformada por la documentación de los proyectos desarrollados durante el último semestre del año 2011 en el área de Advisory de la Firma Ernst & Young Venezuela. El total de proyectos ejecutados o universo de proyectos para ese período fue 7.

Para Landeau (2005), es necesario en un trabajo de investigación establecer los elementos que serán objeto de estudio, cuál será el número mínimo que se requerirá y la forma en que se seleccionaran. A partir de esto, para este proyecto de trabajo de investigación se ha establecido que la muestra tendrá carácter no probabilístico, Landeau (2005) establece que para este tipo de muestra "no se considera la posibilidad que tengan los elementos de ser incluidos en la muestra" (p.49).

La selección de la muestra para este trabajo de investigación fue opinática intencional, ya que la misma se basó en la experiencia y criterio o juicio personal del investigador de los elementos poblacionales.

Según Quintana (1996), "las muestras de juicio u opinión (muestras intencionales) las selecciona una persona con experiencia y conocimiento amplio de la población en estudio, con el propósito de lograr una muéstralo más representativa posible de la población" (p.156).

Según Vásquez y cols (2006):

> La muestra en las investigaciones cualitativas se construye de forma intencional y razonada, y no de forma probabilística, ni ha de ser representativa según criterios estadísticos. El poder de la muestra no

depende del tamaño, sino de la medida en que las unidades de muestreo aportan información rica, profunda y completa (p.32).

Para este estudio, se seleccionó una muestra de dos proyectos, considerando la importancia que representaban los clientes que los contrataron para el área de Advisory. El proyecto 1 fue el más rentable para el período tomado como población y el proyecto 2 correspondió a un nuevo cliente y adicionalmente un ramo o actividad comercial antes no trabajado por el área.

3.5 Variables de la Investigación

Las variables de la investigación son los elementos de los hechos que el investigador debe plantear con claridad, para luego definirlas conceptualmente y posteriormente de manera operacional. La definición operacional de las variables ayudará al investigador a tener control sobre los hechos que está investigando, esto se logra a través de indicadores que permitirán medir, cuantificar o evaluar el objetivo que se está persiguiendo. Partiendo de la definición de Méndez (2001), se puede establecer que operacionalizar implica desglosar las variables en indicadores por medio de un proceso de deducción lógica, los indicadores pueden medirse o investigarse por ítems y permiten definir la información básica para la validación de los objetivos o hipótesis planteadas.

Para el presente proyecto de trabajo de investigación se han definido las variables de acuerdo a los objetivos específicos del mismo, a estas variables se les establecieron dimensiones (cuando aplicaron) e indicadores:

Tabla 1. Definición de Variables de la Investigación

Objetivo General: Evaluar el Plan de Gestión de Calidad de la Firma Ernst & Young Venezuela en los proyectos que desarrolla el área de Advisory, mediante la comparación del mismo con lo establecido como mejor práctica por el PMI en cuanto a Gestión de la Calidad.

Objetivo Específico 1: Describir los elementos que conforman el plan de gestión de la calidad Ernst & Young Venezuela.

Variable	Dimensiones	Indicadores
Elementos del plan de gestión de la calidad Emst & Young Venezuela.	Entradas, procesos y salidas que conforman el plan de gestión de la calidad	• Identificación detallada de los elementos que conforman el plan de calidad: Requisitos, Alcance, Procesos, Planillas o documentos, Indicadores

Objetivo Específico 2: Determinar la aplicabilidad del plan de gestión de la calidad de Ernst & Young Venezuela en los proyectos desarrollados en el área de Advisory.

Variable	Dimensiones	Indicadores
Aplicabilidad del Plan de Calidad en los proyectos de Advisory	Cumplimiento de aspectos del plan de gestión de la calidad	• Requisitos documentados • Alcance documentado • Procesos documentados • Documentos de control interno • Satisfacción del cliente

Objetivo Específico 3: Determinar el grado de relación entre el plan de gestión de la calidad Emst & Young Venezuela para los proyectos de Advisory, con respecto a las buenas prácticas de gestión de la calidad establecidas por el PMI.

Variable	Dimensiones	Indicadores
Grado de relación entre el plan de gestión de calidad Emst & Young Venezuela con respecto a las buenas prácticas del PMI	Elementos comunes entre el plan de gestión de la calidad de Ernst & Young y lo propuesto por el PMI	• Lista de verificación • Registro de los resultados de la comparación de los elementos (entradas, procesos y salidas) • Matriz de ponderación de elementos comparados

3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Según Landeau (2005), "toda investigación requiere de la aplicación de un instrumento para recolectar los datos de interés; algunas veces será necesario recurrir a varios mecanismos dependiendo del tipo de información requerida o del problemas tratado a fin de resolverlo acertadamente" (p. 53).

Para la recolección de datos de este estudio se han establecido las siguientes técnicas e instrumentos:

3.6.1 Observación Documental

Para Navarro, (2009) "consiste en la revisión de bibliografía, documentos y otras referencias con el fin de obtener aspectos de interés y extraer datos bibliográficos para la investigación objeto de estudio" (p.69).

Esta técnica se utilizó para la revisión de fuentes documentales como punto de partida del desarrollo de la investigación, estará concentrada en la revisión de lecturas, libros, trabajos de grado como parte de un entendimiento general del problema, y para extraer datos relevantes e importantes que generaran un aporte fundamental para la investigación, posteriormente se procederá a una revisión más específica y rigurosa de documentos como lo es el plan de gestión de calidad de la Firma Ernst & Young, documentos relacionados con el manejo del plan de gestión de calidad que ejecuta el área de Advisory, el PMBOK (2008) , documentación de los proyectos 1 y 2 que serán evaluados, entre otros. La mayoría de los documentos serán de carácter electrónico.

3.6.2 Análisis de Contenido

Para Dulzaides y Molina (2004, c.p. Monsalve, 2010), "está técnica es complementada por el análisis de la información, porque tiene como objetivo la captación, evaluación,

selección y síntesis del contenido de los documentos, lo que permite tomar mejores decisiones y definir mejores estrategias" (p.28).

Esta técnica se utilizó para la evaluación, selección y síntesis del material bibliográfico relacionado con el tema principal del trabajo de investigación.

3.6.3 Lista de Chequeo o Verificación

Este es un instrumento muy común para de manera objetiva evaluar aquellos elementos que se están sometiendo a control. Fueron estructuras dos listas de verificación, una adaptada a los procesos y elementos del plan de gestión de la calidad de la Firma y la otra a los procesos y elementos de un plan de gestión de la Calidad establecido por el PMI (2008). Este instrumento fue utilizado para evaluar:

- La aplicabilidad del plan de gestión de calidad de la Firma Ernst & Young en los proyectos 1 y 2 desarrollados por el área de Advisory.
- La comparación de los elementos incluidos en el plan de gestión de calidad de la Firma Ernst & Young Venezuela versus los establecidos por el PMI.

3.6.4 Entrevista no estructurada

Según Navarro (2009) "es la que se realiza sin disponer de una guía de entrevista elaborada con anticipación" (p.72).

Esta técnica fue utilizada para el entendimiento y validación de los hallazgos encontrados durante la evaluación del plan de gestión de calidad, con respecto a los proyectos desarrollados por el área de Advisory como resultado de la aplicación de la lista de chequeo o verificación.

3.7 Técnicas de procesamiento y/o análisis de datos

Landeau (2005):

> Una vez que se recolectan los datos, se ordenan y se preparan según la información disponible y los objetivos del trabajo, a fin de proceder con el análisis de los mismos. Este procedimiento determinará los distintos aspectos para la toma de decisiones apropiada para los fines de la investigación (p.61).

Para el procesamiento y/o análisis de datos de trabajo de investigación se han establecido las siguientes técnicas:

3.7.1 Matriz de ponderación de resultados

Esta técnica consistió en la elaboración de una tabla donde se ubicaron todos los elementos por proceso, que contienen el plan de gestión de calidad de la Firma Ernst & Young, estableciendo una línea base de comparación y otorgándole una ponderación a cada proceso. Con esta técnica se pudo:

- Calcular los resultados de los proyectos evaluados a través de la lista de chequeo con respecto a elementos por procesos que cumplen con el plan de gestión de calidad de la Firma Ernst & Young.
- Calcular los resultados de la comparación de los elementos del plan de gestión de calidad de la Firma Ernst & Young versus los establecidos por el PMI.

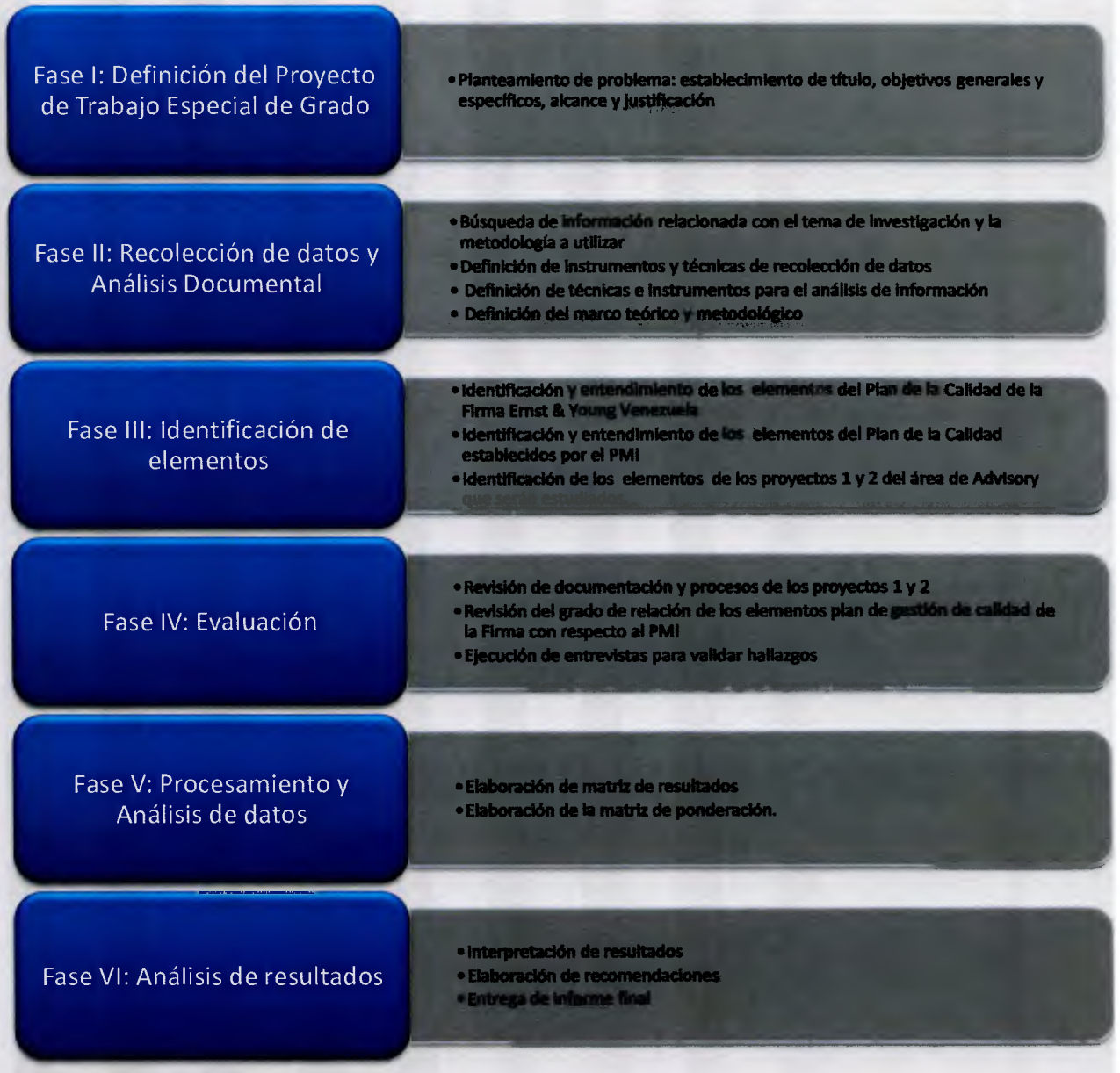
3.8 Fases de la Investigación

Para que se pueda llevar a cabo o cumplir el objetivo de un proyecto de investigación, es necesario que se elabore un plan de trabajo donde se desglosen por fases, las actividades que serán ejecutadas y la secuencia de las mismas.

De acuerdo a Landeau (2005), es necesario que en esta estructuración se tengan en consideración factores como: búsqueda de información, limitaciones de alcance, objetivos específicos, análisis de resultados y elaboración de informe final o recomendaciones.

Tomando en consideración lo antes expuesto para el presente trabajo especial de grado se han establecido las siguientes fases:

Figura 1. Fases de la Investigación

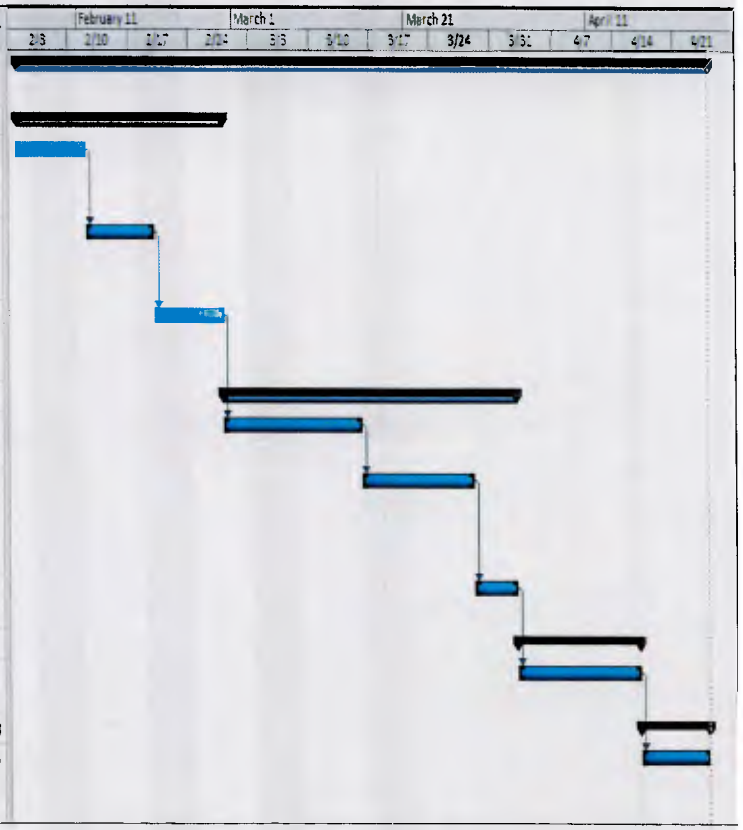


3.9 Cronograma de Ejecución

A continuación, se presenta el cronograma de ejecución con el cual se contempló el logro de los objetivos específicos del trabajo especial de grado, a través de las seis fases de la investigación presentadas anteriormente. Este cronograma fue elaborado en base a 12 semanas de ejecución:

Figura 2. Cronograma de Ejecución

Task Name	Duration	Start	Finish
Evaluación del Plan de Gestión de la Calidad de la Firma Ernst & Young	58 days	Mon 2/4/13	Wed 4/24/13
Identificación de Elementos	18 days	Mon 2/4/13	Wed 2/27/13
Identificación y entendimiento de los elementos del Plan de Gestión de la Calidad de la Firma Ernts & Young	6 days	Mon 2/4/13	Mon 2/11/13
Identificación y entendimiento de los elementos del Plan de Gestion de la Calidad establecido por el PMI	6 days	Tue 2/12/13	Tue 2/19/13
Identificación de los elementos de gestión de la calidad de los Proyectos 1 y 2 del área de Advisory que serán estudiados	6 days	Wed 2/20/13	Wed 2/27/13
Evaluación	24 days	Thu 2/28/13	Tue 4/2/13
Revisión de documentación y procesos de los Proyectos 1 y 2	12 days	Thu 2/28/13	Fri 3/15/13
Revisión del grado de relación de los elementos del plan de gestión de la calidad de la Firma Ernst & Young con respecto a lo establecido en el PMI	10 days	Sat 3/16/13	Thu 3/28/13
Ejecución de entrevistas para validar hallazgos	3 days	Fri 3/29/13	Tue 4/2/13
Procesamiento y Análisis de datos	10 days	Wed 4/3/13	Tue 4/16/13
Elaboración de matriz de resultados y matriz de poderación (escala valorativa)	10 days	Wed 4/3/13	Tue 4/16/13
Análisis de resultados	6 days	Wed 4/17/13	Wed 4/24/13
Interpretación de resultados, elaboración de conclusiones, recomendaciones e informe final	6 days	Wed 4/17/13	Wed 4/24/13



3.10 Consideraciones Éticas

Para la realización de este estudio se respetó y resguardó la propiedad intelectual, secreto profesional, código de ética laboral de la Firma Ernst & Young, y cualquier otra consideración que enmarque una conducta profesional, honesta, de respeto e integridad. Dentro de estas consideraciones se encuentran las siguientes:

- Se mantendrá la confidencialidad de la información de la empresa en estudio.
- Se proporcionará información veraz en el análisis y resultados.
- La información tomada de textos, trabajos de investigación, revistas y cualquier otro tipo de publicación, de forma escrita o electrónica, serán reseñadas a través de referencias bibliográficas.
- Se respetará el Código de Ética de los miembros del PMI, sustentado en cuatro valores fundamentales: responsabilidad, respeto, equidad y honestidad; en el cual se mencionan las normas ideales y obligatorias.

CAPÍTULO IV

MARCO ORGANIZACIONAL

4.1 Reseña Histórica de la Empresa

Ernst & Young fue fundada en Venezuela en 1989, bajo la representación de Pérez – Mena, Everst, Báez y Asociados, en 1995 pasó a ser representada por Báez, Da Silva y Asociados, y finalmente a partir del 2003 y hasta la actualidad por Mendoza, Delgado, Labrador & Asociados, firma de Contadores Públicos que cuenta con 11 socios de reconocida trayectoria y un equipo de más de 340 profesionales de distintas disciplinas a nivel nacional. Presta servicios profesionales en materia de Auditoría, Asesoría Tributaria, Riesgos y Consultoría Financiera, para asistir con criterio de excelencia a clientes nacionales e internacionales, y cuenta con oficinas en Caracas, Puerto La Cruz y Valencia.

Sus recursos globales permiten ayudar a sus clientes a identificar y capitalizar oportunidades de negocios a escala mundial. La mayor preocupación de la Firma es entender las necesidades específicas de los clientes y resolverlas con profesionalismo, calidad y excelencia, desde multinacionales hasta empresarios que apenas empiezan sus negocios. Para ello, disponen de profesionales con un elevado nivel de desarrollo en diferentes disciplinas y altamente capacitados para brindar un apoyo integral a los clientes, respaldados por Ernst & Young Global con la calidad de servicios de una empresa multinacional.

4.2 Misión

Ser el asesor confiable de negocios que contribuya al éxito de la gente y de sus clientes, creando valor y confianza.

4.3 Valores

- Integridad
- Respeto
- Trabajo en Equipo
- Energía y Entusiasmo
- Coraje para tomar la iniciativa
- Construir relaciones pensando en hacer lo correcto.

4.4 Compromiso

Ernst & Young mantiene una consigna y compromiso con sus clientes "Quality in everything we do" (Calidad en todo lo que hacemos). Este compromiso se divide en tres declaraciones:

- Nuestras acciones están centradas en la CALIDAD.
- El concepto de calidad forma parte de la personalidad de todos los profesionales de nuestra firma.
- Nuestros profesionales reflejan calidad en sus acciones y en su trabajo diario.

4.5 Líneas de Servicios

Los servicios que ofrece Ernst & Young Venezuela se encuentran divididos en las siguientes líneas de servicios:

- Assurance Services
- TAS
- Advisory
- LAFSA
- Tax Advisory
- Tax Compliance

- Tax Precios de Transferencias
- Tax Human Capital

La línea de servicios con la que se trabajó para el desarrollo de este Trabajo Especial de Grado es la de Advisory, y estos son los servicios que ofrece:

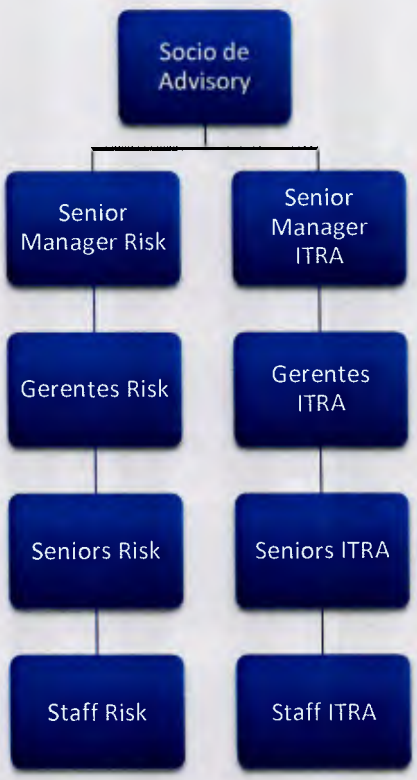
- Diagnóstico de los riesgos que impactan al logro de los objetivos estratégicos de los negocios.
- Apoyo en el diseño y control de la gestión de los riesgos que afectan los negocios.
- Diagnóstico y mejora de los procesos de negocio.
- Optimización de costos y maximización de ingresos.
- Gerencia de proyectos de alto riesgo (implementación de sistemas, separación de líneas de negocio, fusiones, constitución de empresas, implementación de cambios, entre otros).
- Apoyo en la función de Auditoría Interna.
- Servicios de evaluación de cumplimiento (SOX, Basilea, Regulación Laboral, Cadivi, COBIT, COSO).
- Asesoría de tecnología de información a través de seguridad informática, controles generales, eficiencia de TI y aseguramiento de implementaciones.
- Apoyo en la adecuación de procesos de generación de información contable, con base a nuevas normas y principios aplicables.

4.6 Organigrama de la Empresa

Figura 3. Organigrama de Ernst & Young Venezuela
Fuente: Ernst & Young

4.7 Organigrama de Advisory Services

Figura 4. Organigrama de Advisory Services
Fuente: Ernst & Young



CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis e interpretación de resultados es la fase en la que se presentan los resultados de los objetivos planteados al inicio del estudio, luego de haber aplicado las técnicas e instrumentos descritos en el capítulo de Marco Metodológico.

Kerlinger (1986, c.p. Valarino y cols 2010) expone que "analizar significa ordenar, categorizar, fraccionar, descomponer manipular y resumir datos para responder a las preguntas de investigación" (p.237).

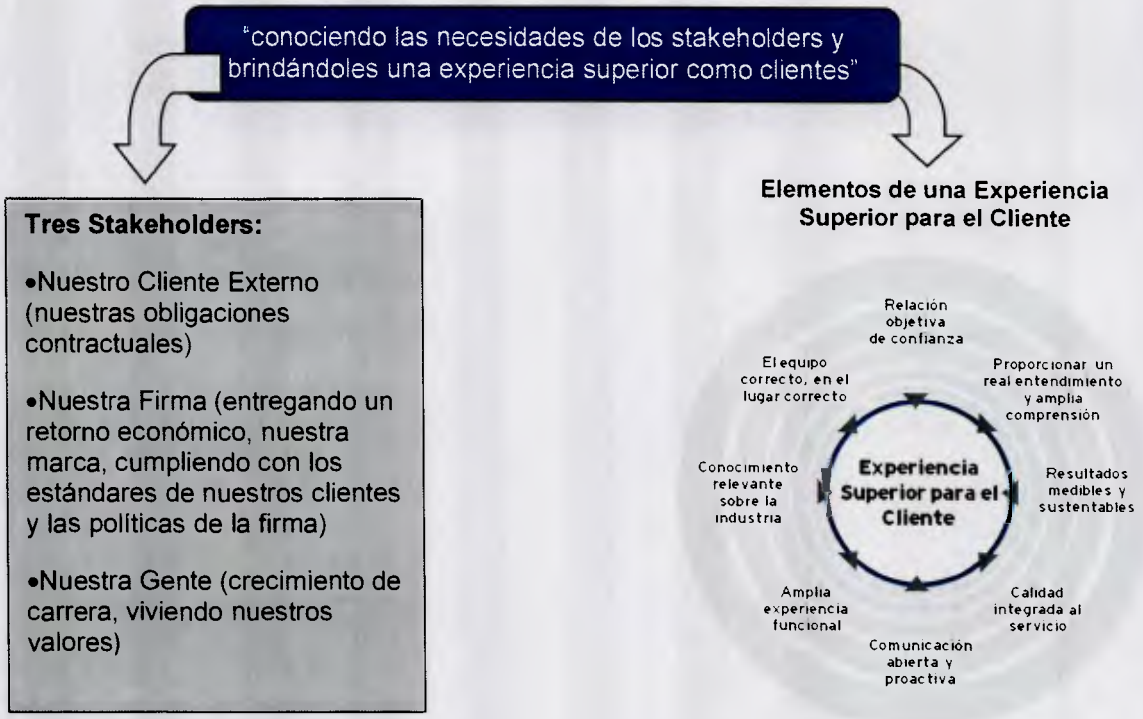
Según Gómez (2006) "en todo proceso de análisis debemos tener en mente el planteamiento original del problema de investigación, con la finalidad de que no se nos olvide encontrar las respuestas a las preguntas de investigación que planteamos en el problema" (p.168).

A continuación se presentan los resultados obtenidos para dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados para este estudio:

Objetivo Específico 1: Describir los elementos del Programa de Aseguramiento de la Calidad (QA Program) de Ernst & Young Venezuela.

El Programa de Aseguramiento de la Calidad (QA Program) de Ernst & Young trabaja en tiempo real y está soportado por herramientas y habilitadores, diseñado para apoyar la estrategia de Advisory, agregando un servicio de calidad para los proyectos que maneja el área. Para Ernst & Young un servicio de calidad se define como "conocer las necesidades de los stakeholder y brindarles una experiencia superior como clientes", es por ello que el programa de calidad del área de Advisory, soportado por más de 40 años de experiencia, investigación y actualización en Gerencia de la Calidad, considera dos grandes componentes, los cuales se describen a continuación:

Figura 5. Elementos que contempla el QA Program
Fuente: Ernst & Young. Aplicando el QA Program (2011)



La primera parte de la figura reconoce a los tres tipos de stakeholders que están presentes en todos los proyectos que desarrolla el área de Advisory, por lo que es obligatorio conocer sus expectativas y necesidades de acuerdo a lo que expone la figura. Adicionalmente el QA Program, identifica los ocho elementos indispensables para cada servicio que se ofrece, los cuales garantizan una gran satisfacción en la ejecución del proyecto y en la experiencia del cliente. El QA Program básicamente está diseñado para cumplir con los siguientes objetivos:

- Mantener al equipo de trabajo enfocado en entregar un servicio de calidad.
- Gerenciar un proyecto en tiempo real a través de su ciclo de vida (calificación, planificación, entrega y cierre).
- Proveer una excelente oportunidad para que los miembros del equipo se desarrollen en el "arte" de servicios de Advisory, más allá de sus funciones y habilidades técnicas.

- Identificar los riesgos asociados a ofrecer un servicio de calidad, enfocando la atención del equipo en aquellos que requieran una mayor gerencia y urgencia en elaboración de planes de acción.
- Motivar un diálogo constructivo y proactivo que ayude a un mejor entendimiento y monitoreo de las necesidades y problemas de los clientes, resultando en una mejora en el servicio entregado y en una verdadera experiencia superior para el cliente.
- Alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el mercado incluyendo gerencia de calidad en todos los proyectos que desarrolle el área de Advisory.

Breve Reseña del Proceso de Aseguramiento de la Calidad:

El QA Program tiene un enfoque que ayuda al equipo de trabajo a alcanzar un servicio de calidad en tiempo real. Como se muestra a continuación, el programa de calidad es un proceso repetitivo, que es conducido tan frecuentemente como sea necesario, a lo largo del ciclo de vida de un proyecto, de acuerdo a las especificaciones y tamaño del mismo:

Figura 6. Enfoque de entrega de servicio y Programa de Aseguramiento de la Calidad
Fuente: Ernst & Young Venezuela. Ciclo de Vida de los Proyectos en Américas (Versión Español)

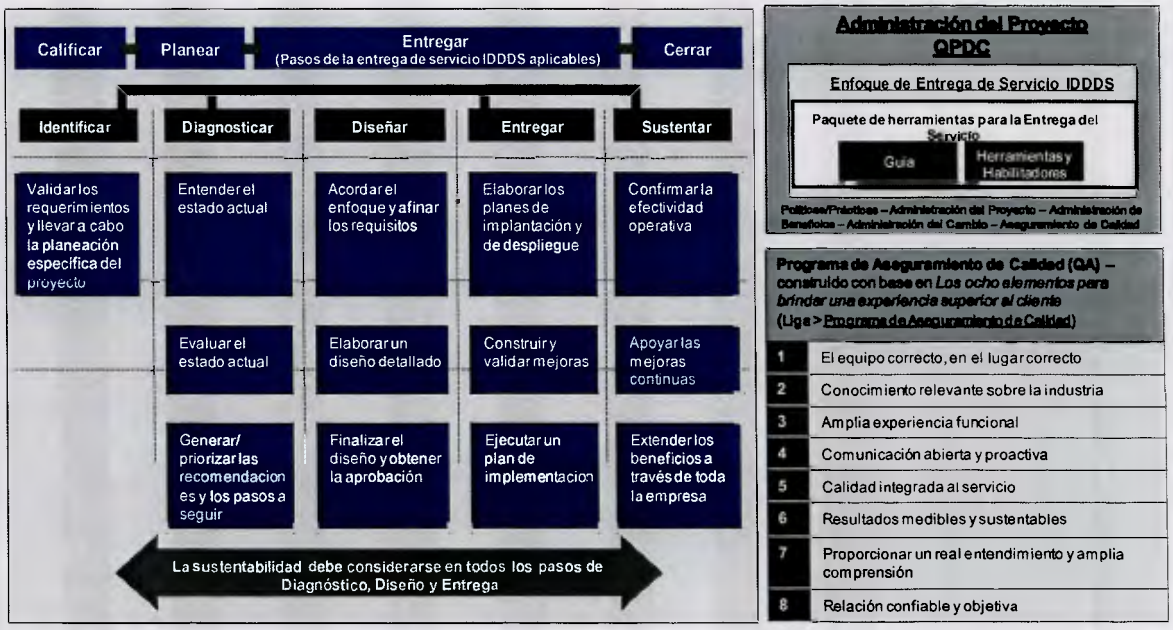
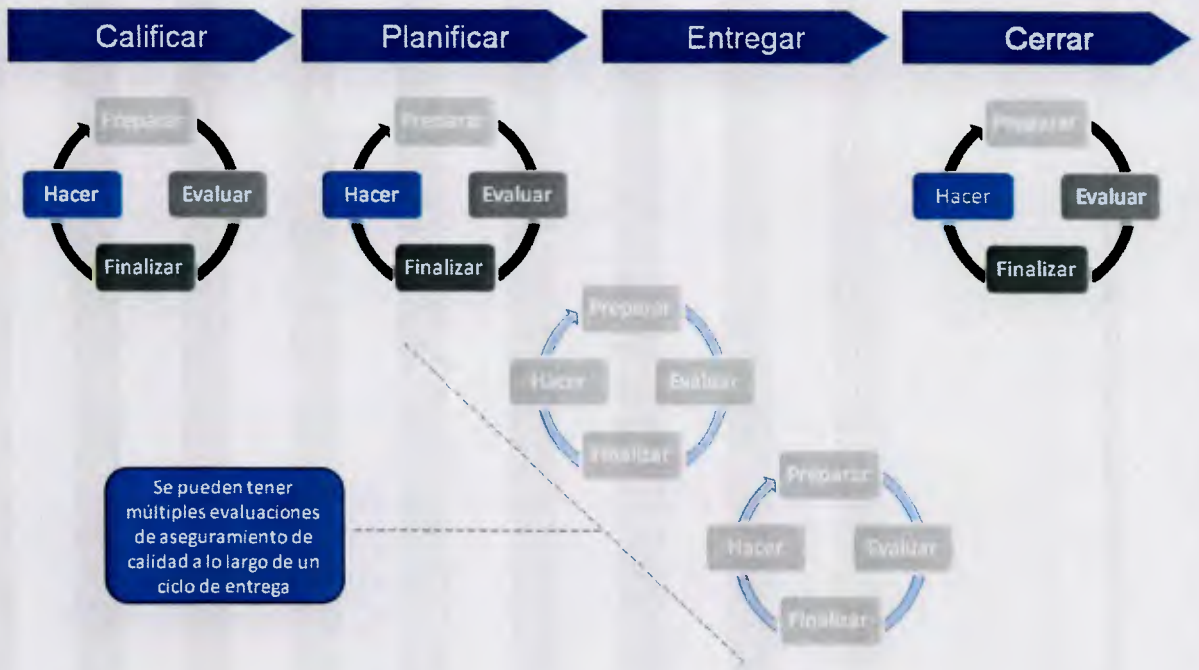


Figura 7. Ciclo de Vida de un Proyecto
Fuente: Ernst & Young Venezuela. Ciclo de Vida de los Proyectos en Américas (Versión Español)



Herramientas y Habilitadores

El QA Program es la estandarización de un enfoque robusto para la evaluación de la calidad del servicio y ejecución del proyecto, ofrece habilitadores o herramientas a través de la cuales el equipo de trabajo, el ejecutivo a cargo del proyecto y el ejecutivo de aseguramiento de calidad (sólo si se requiere) puede realizar un monitoreo de los ocho elementos de la experiencia superior del cliente. A continuación se presentan los habilitadores y/o herramientas utilizadas:

- QA assessment (formato requerido): Considera los ocho elementos y debe ser ejecutado por el equipo de trabajo en conjunto con el Ejecutivo a cargo del proyecto. Es utilizado para identificar y documentar los riesgos y problemas de los proyectos, así como también las acciones mitigantes de los mismos.

- QA Plan (opcional): Es utilizado por el equipo de trabajo para definir y documentar los elementos claves que para asegurar la calidad del proyecto y la forma en que gestionaran los riesgos asociados.
- QA Executive job aid (opcional): Es una lista de verificación utilizada por el Ejecutivo de Aseguramiento de Calidad para demostrar que ciertos documentos generados durante el proyectos han sido revisado por el Ejecutivo de Control de Calidad para el cumplimiento de políticas y procedimientos, metodologías y, si las normas profesionales aplicables y pertinentes.

El Plan de Gestión de la Calidad y el QA Assessment

Debido a que el QA program es llevado en tiempo real, éste puede ser actualizado en cualquiera de los ciclos de vida del proyecto, si así se requiere y las condiciones del proyecto cambian.

La herramienta del QA Assessment abarca los ocho elementos de "una experiencia superior para el cliente" que definen el programa de calidad de Advisory, pero a su vez en ellos también se contemplan las necesidades de los "tres stakeholders" (cliente, firma y equipo de trabajo). La calificación de estos elementos incluye una sencilla evaluación de riesgos en un cuadro dos por dos. Los niveles de calificación están basados en: la probabilidad de ocurrencia de un problema o deficiencia en alguno de los ocho elementos evaluados, y en caso de que esta deficiencia se materialice, el impacto negativo que podría producirse. Adicionalmente, el QA Assessment también contempla la opción de N/A, cuando la situación no es relevante debido a que no ha sido incluida en el alcance del proyecto.

Figura 8. Escala Evaluativa del Plan de Gestión de la Calidad de Ernst & Young (QA Program)
Fuente: Ernst & Young Venezuela Aplicando el QA Program (2011)

Tabla 2. Niveles de Evaluación del Plan de Gestión de Calidad de Ernst & Young (QA Program)
Fuente: Ernst & Young Venezuela Aplicando el QA Program (2011)

Niveles de Evaluación	Definición
Verde	Condiciones estándares de administración de proyectos (baja probabilidad de ocurrencia y bajo impacto negativo).
Amarillo	Se requiere elevada administración de proyectos (baja probabilidad de ocurrencia pero alto nivel de impacto negativo o, alta probabilidad de ocurrencia pero bajo impacto negativo).
Rojo	Significante, se requiere atención sostenible y adicional de administración de proyectos (alta probabilidad de ocurrencia y alto impacto negativo).
N/A	No aplica para el servicio que EY se encuentra prestando.

Objetivo Específico 2: Determinar la aplicabilidad del plan de gestión de la calidad de Ernst & Young Venezuela en los proyectos desarrollados en el área de Advisory.

Una vez realizada la comprensión de los elementos que conforman el plan de gestión de la calidad de Ernst & Young para los proyectos que ejecuta el área de Advisory en Venezuela, se procedió a la escogencia de dos proyectos ejecutados durante el último semestre del año 2011, para determinar si los mismos estaban siendo implementados de manera correcta y oportuna, así como también validar que las calificaciones otorgadas en el QA Program se encontraban debidamente soportadas en la herramientas obligatorias expuestas en el Manual de Servicios de Advisory:

- PGEP (Program for General Engagement Procedures)
- GRC (Government Risk and Compliance)
- GTAC (Global Tool for Acceptance and Continuance)
- RAS (Review and Approval Summary)

Para la evaluación de la aplicabilidad del plan de gestión de la calidad de ambos proyectos se elaboró una matriz de ponderación donde se incluyeron los 8 elementos que contempla el QA Program. Las ponderaciones asignadas fueron del 1 al 3 sustituyendo los niveles de evaluación rojo, amarillo y verde, siendo 1 la calificación crítica y 3 la calificación más satisfactoria.

Proyecto 1: Certificación de Control Interno sobre Reportes Financieros de la Corporación Andina de Fomento bajo la Ley Sarbanes Oxley. Sección 404.

Tabla 3. Evaluación Proyecto 1 Nivel de Cumplimiento del Plan de Gestión de la Calidad

Elementos	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
El equipo correcto, en el lugar correcto	3	3
Conocimiento relevante sobre la industria	3	2
Amplia experiencia funcional	3	3
Comunicación abierta y proactiva	3	3
Calidad integrada al servicio	3	2
Resultados medibles y sustentables	3	3
Proporcionar un real entendimiento y amplia comprensión	3	2
Relación confiable y objetiva	3	3
	24	**21**

El puntaje obtenido para este proyecto fue de 21, lo cual representa un 87,5% del puntaje máximo de cumplimiento y un promedio de 2,6 de calificación.

Se puede observar a través de la tabla que el Proyecto 1 tuvo tres elementos con una calificación de 2 puntos, siendo 3 puntos el máximo posible, lo que indica que el mismo enfrenta a nivel de calidad puntos de atención con baja probabilidad de ocurrencia pero alto nivel de impacto negativo, o alta probabilidad de ocurrencia pero bajo impacto negativo. A través de entrevistas con el equipo de trabajo y en base a las variables que se consideraron al colocar esta calificación, se destacaron las siguientes situaciones que generaron una puntuación de 2 en estos elementos:

- Conocimiento relevante sobre la industria: El personal a nivel de asistentes asignado al proyecto era nuevo, y no contaba con la experiencia en este tipo de clientes, adicionalmente iniciaron su participación en el proyecto sin ningún tipo de entrenamiento previo, incumpliendo con uno de las principales premisas

establecida la etapa de planificación de los proyectos, razón por la que no pudieron realizar las consultas previas correspondientes al conocimiento de la industria, herramientas y metodología que sería utilizada en la revisión.

- Calidad integrada al servicio: El QA Assessment no fue ejecutado en tiempo real para todas las etapas del ciclo de vida del proyecto, el plan de trabajo no fue actualizado a medida que se iban ejecutando las actividades del proyecto y algunos documentos de administración de proyecto mandatorios como el PGEP, RAS y GRC no fueron ejecutados oportunamente.

- Proporcionar un real entendimiento y amplia comprensión: Al cierre del proyecto, no se ejecutaron reuniones formales para discutir con el equipo de trabajo las lecciones aprendidas, planes de acción o prácticas líderes que pueden aplicarse para la próxima etapa de revisión, o nuevas ideas que se puedan aportar para futuros proyectos con el cliente.

Proyecto 2: Diagnóstico del Proceso de Compensación de MRW

Tabla 4. Evaluación Proyecto 2 Nivel de Cumplimiento del Plan de Gestión de la Calidad

Elementos	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido
El equipo correcto, en el lugar correcto	3	3
Conocimiento relevante sobre la industria	3	1
Amplia experiencia funcional	3	2
Comunicación abierta y proactiva	3	3
Calidad integrada al servicio	3	2
Resultados medibles y sustentables	3	3
Proporcionar un real entendimiento y amplia comprensión	3	2
Relación confiable y objetiva	3	3
TOTAL	**24**	**19**

El puntaje obtenido fue de 19, lo cual representa un 79,16% del puntaje máximo de cumplimiento y un promedio de 2,3 de calificación.

Se puede observar a través de la tabla que el Proyecto 2 tuvo tres elementos con una calificación de 2 puntos, y un elemento con 1 punto, siendo 3 puntos el máximo posible, lo que indica que el mismo enfrenta a nivel de calidad puntos de atención con baja probabilidad de ocurrencia pero alto nivel de impacto negativo, o alta probabilidad de ocurrencia pero bajo impacto negativo. A través de entrevistas con el equipo de trabajo y en base a las variables que se consideraron al colocar esta calificación se destacaron las siguientes situaciones que generaron una puntuación de 2 en estos elementos:

- Conocimiento relevante sobre la industria: El personal asignado al proyecto, aún cuando contaba con experiencia en el tipo de revisión que se iba a ejecutar en el proyecto, no tuvo el tiempo necesario para investigar acerca de la industria, herramientas y mejores prácticas asociadas al proceso sobre el cual iban a realizar el diagnóstico. Esto fue originado por la premura del cliente en iniciar el proyecto una semana después de haberlo aceptado, este tiempo no fue suficiente para preparar al personal asignado, ya que el mismo se encontraba en la etapa de cierre de otro proyecto.
- Calidad integrada al servicio: El QA Assessment no fue ejecutado en tiempo real para todas las etapas del ciclo de vida del proyecto, el plan de trabajo no fue actualizado a media que se iban ejecutando las actividades del proyecto y algunas herramientas de administración de proyecto mandatorias como el PGEP, RAS y GRC no fueron ejecutados oportunamente.
- Proporcionar un real entendimiento y amplia comprensión: Al cierre del proyecto, no se ejecutaron reuniones formales para discutir con el equipo de trabajo las lecciones aprendidas, planes de acción o prácticas líderes que pueden aplicarse para la próxima etapa de revisión, o nuevas ideas que se puedan aportar para futuros proyectos con el cliente.

Figura 9. Gráfico Comparativo del Nivel de Cumplimiento del Plan de Gestión de la Calidad de Ernst & Young

Objetivo Específico 3: Determinar el grado de relación entre el plan de gestión de la calidad Ernst & Young Venezuela para los proyectos de Advisory, con respecto a las buenas prácticas de gestión de la calidad establecidas por el PMI.

De acuerdo al PMI (2008), una descripción general de los procesos de Gestión de la Calidad se encierra en los procesos: Planificación de la Calidad, Aseguramiento de la Calidad y Control de la Calidad. Estos procesos se realizan en todos los proyectos, y cada proceso presenta entradas, herramientas y salidas.

Figura 10. Procesos de la Gestión de la Calidad según el PMI 2008
Fuente: Project Management Institute (2008)

Planificar la Calidad

ENTRADAS
- Línea Base del Alcance
- Registro de Interesados
- Línea Base del Desempeño de Costos
- Línea base del Cronograma
- Registro de Riesgos
- Factores Ambientales de la Empresa
- Activos de los Procesos de la Organización

HERRAMIENTAS
- Análisis Costo-Beneficio
- Costo de la Calidad (COQ)
- Diagramas de Control
- Estudios Comparativos
- Diseño de Experimentos
- Muestreo Estadístico
- Diagramas de Flujo
- Metodología Propietarias de Gestión de la Calidad
- Herramientas adicionales de Planificación de Calidad

SALIDAS
- Plan de Gestión de Calidad
- Métricas de Calidad
- Listas de Control de Calidad
- Plan de Mejoras del Proceso
- Actualizaciones a los documentos del Proyecto

Asegurar la Calidad

ENTRADAS
- Plan para la Dirección del Proyecto
- Métricas de Calidad
- Información sobre el Desempeño del Trabajo
- Mediciones de Control de Calidad

HERRAMIENTAS
- Herramientas y Técnicas para Planificar la Calidad y Realizar el Control de Calidad
- Auditorías de Calidad
- Análisis de Procesos

SALIDAS
- Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización
- Solicitudes de Cambio
- Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Controlar la Calidad

ENTRADAS
- Plan para la Dirección del Proyecto
- Métricas de Calidad
- Listas de Control de Calidad
- Mediciones del Desempeño del Trabajo
- Solicitudes de Cambio Aprobadas
- Entregables
- Solicitudes de Cambio Aprobadas

HERRAMIENTAS
- Diagramas de Causa y Efecto
- Diagramas de Control
- Diagramas de Flujo
- Histograma
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de Comportamiento
- Diagrama de Dispersión
- Muestreo Estadístico
- Inspección
- Revisión de Solicitudes de Cambio Aprobadas

SALIDAS
- Mediciones de Control
- de Calidad
- Cambios Validados
- Entregables Validados
- Actualizaciones a los
- Activos de los Procesos de la Organización
- Solicitudes de Cambio
- Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto
- Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Para la evaluación de la gestión de la calidad de los proyectos seleccionados para este trabajo, de acuerdo a los procesos que establece el PMI 2008, se realizó un análisis cuantitativo a través de un instrumento que identifica con puntuaciones particulares, el nivel de definición y conocimiento de los equipos de trabajo del proyecto y de la compañía en donde es ejecutado el mismo. Esta lista de verificación, permite medir el nivel de documentación que tiene la empresa en donde se desarrolla el proyecto, y cuál es el trato que le dan a las lecciones aprendidas para el desarrollo de futuros proyectos.

A continuación se presentan la escala valorativa utilizada para cada proceso en la lista de verificación, así como también la utilizada para calificar cada proyecto:

Tabla 5. Escala Valorativa de la herramienta de medición para la gestión de la calidad (Nivel de Cumplimiento)

Nivel de Cumplimiento	Alto
Alto	100
Medio	50
Bajo	25
Nada	0

Para el análisis de los resultados finales, se procedió a dividir el total de los puntos obtenidos por los proyectos en cada proceso evaluado (planificación, aseguramiento y control) entre el total de puntaje máximo que se podía obtener en cada uno de éstos. Luego el resultado obtenido se comparó con una tabla constituida por 5 rangos porcentuales, cada uno con un parámetro de 20 puntos porcentuales, iniciando de 0 hasta completar un máximo de 100 por ciento. De esta manera se pudo determinar cuantitativamente el comportamiento de cada proyecto con respecto a lo establecido por el PMI en cuanto a gestión de la calidad.

Tabla 6. Escala Valorativa de los resultados obtenidos por proceso (Análisis de Resultados)

Calificación	Rango
Excelente	81 – 100
Muy Bueno	61 – 80
Bueno	41 – 60
Regular	21 – 40
Deficiente	0 – 20

Proyecto 1: Certificación de Control Interno sobre Reportes Financieros de la Corporación Andina de Fomento bajo la Ley Sarbanes Oxley. Sección 404

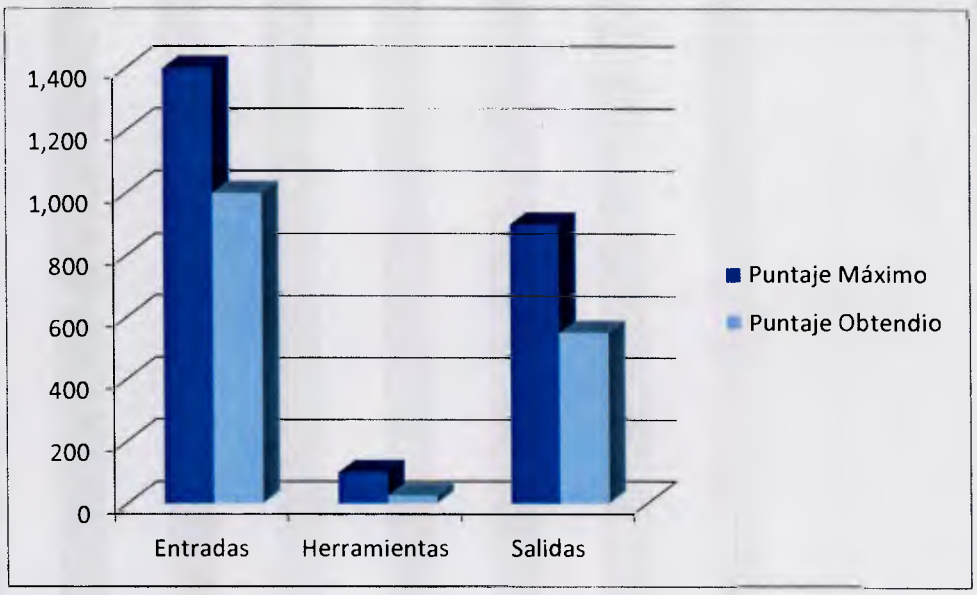
Una vez aplicada la lista de verificación o lista de chequeo, que contempló una serie de preguntas que respondían a las premisas establecidas por el PMI (2008) como las entradas, herramientas y salidas que debe tener un proyecto para cumplir con la gestión de la calidad a los largo de los procesos de planificación, aseguramiento y control de la misma, se observó que el Proyecto 1, en todos los procesos se mantuvo en un rango de 61% - 80% por lo que podemos establecer que en base a la escala valorativa establecida previamente en la tabla 6 que el proyecto se califica como "Muy Bueno".

A continuación se presentan los resultados obtenidos, así como también las fortalezas y debilidades por proceso:

Tabla 7. Evaluación Planificación de la Calidad Proyecto 1

Planificación de la Calidad			
Elementos Evaluados	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido	Porcentaje Obtenido
Entradas	1,400	1,000	71%
Herramientas	100	25	25%
Salidas	900	550	61%
Total	**2,400**	**1,575**	**66%**

Figura 10. Evaluación Planificación de la Calidad Proyecto 1



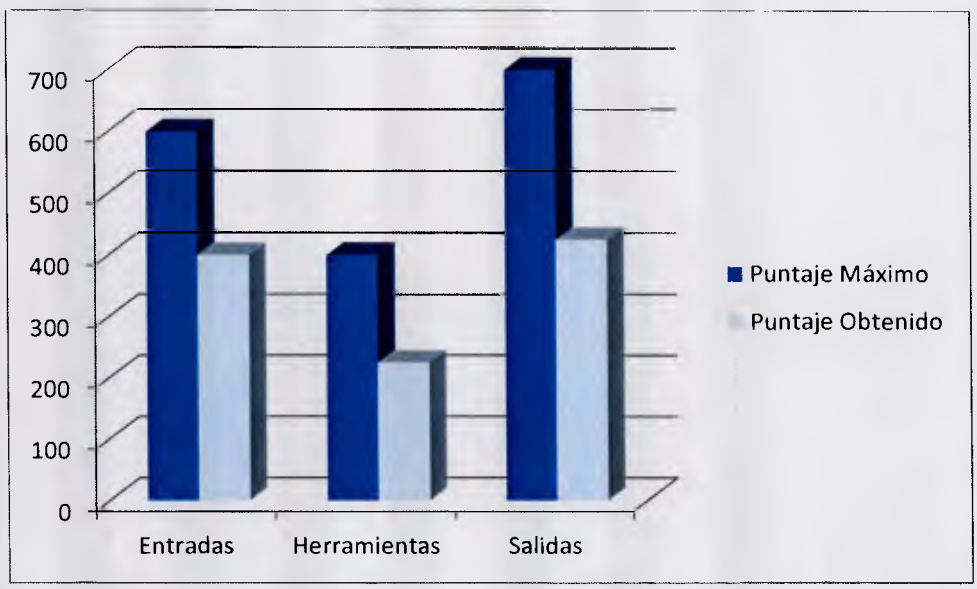
Debilidades:

- Aún cuando existen elementos de medición o factor de verificación de cumplimiento de los elementos de Planificación de la Calidad, éstos no fueron documentados a nivel de un plan de la calidad sino que, a medida que fue avanzando el proyecto, se fueron definiendo las especificaciones técnicas de los entregables.
- En la planificación no existe un uso adecuado de las herramientas y técnicas tratadas en la Metodología del Project Management Institute (2008) y de ninguna otra que pudo haber sido útil en el proyecto.
- No existe un registro estructurado o un documento donde se expongan las lecciones aprendidas o históricos relacionados con la calidad, por lo que no pueden ser desarrollados en proyecto futuros para una mejora en los procesos.
- Las listas de control de calidad no son utilizadas oportunamente y continuamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto para asegurar la uniformidad de las tareas que se ejecutan.
- No se hace un uso eficiente del plan de mejoras para analizar los procesos, lo que influye en la actualización poco oportuna del plan de maestro de ejecución.

Tabla 8. Evaluación Aseguramiento de la Calidad Proyecto 1

Aseguramiento de la Calidad			
Elementos Evaluados	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido	Porcentaje Obtenido
Entradas	600	400	67%
Herramientas	400	225	56%
Salidas	700	425	61%
Total	**1,700**	**1,050**	**62%**

Figura 11. Evaluación Aseguramiento de la Calidad Proyecto 1



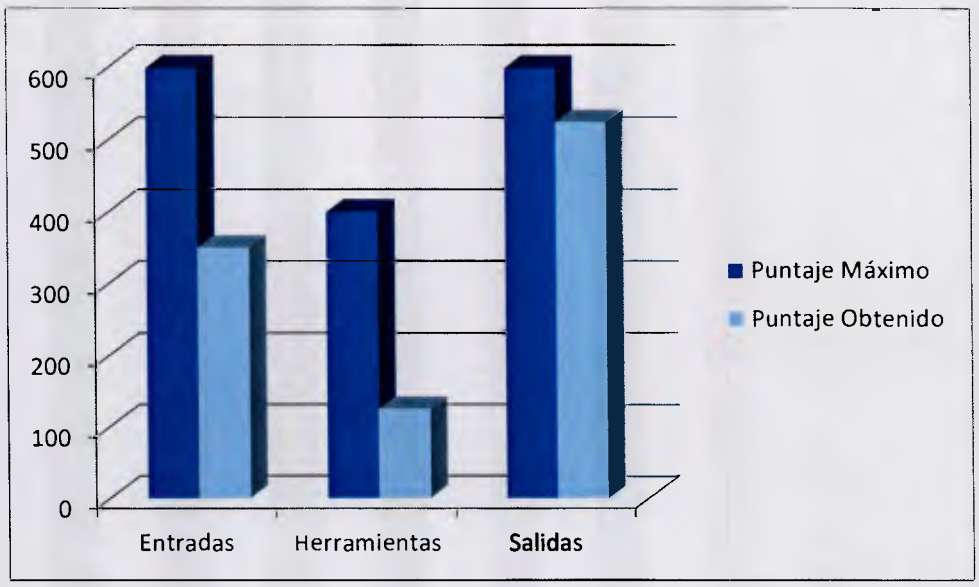
Debilidades:

- Las auditorías para verificar si se cumplen los requisitos de metodologías, normas y procedimientos establecidos por la organización o el grupo del proyecto son ejecutadas con poca frecuencia y no en todas las fases del proyecto
- No se realiza de manera frecuente una actualización de las normas de calidad establecidas por la organización, con el objetivo de incrementar la efectividad y eficiencia de las metodologías, normas y procedimientos establecidos. Los cambios o actualizaciones no quedan documentados.

Tabla 9. Evaluación Control de la Calidad Proyecto 1

Control de la Calidad			
Elementos Evaluados	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido	Porcentaje Obtenido
Entradas	600	350	58%
Herramientas	400	125	31%
Salidas	600	525	88%
Total	**1,600**	**1,000**	**63%**

Figura 12. Evaluación Control de la Calidad Proyecto 1



Debilidades:

- No se realiza de manera frecuente el uso de indicadores para el control de de la calidad de los procesos.
- No se hace un uso adecuado de las técnicas establecidas por el PMI para el control de calidad.
- No existe un muestreo estadístico para verificar el Control de la Calidad de los procesos y entregables del proyecto.

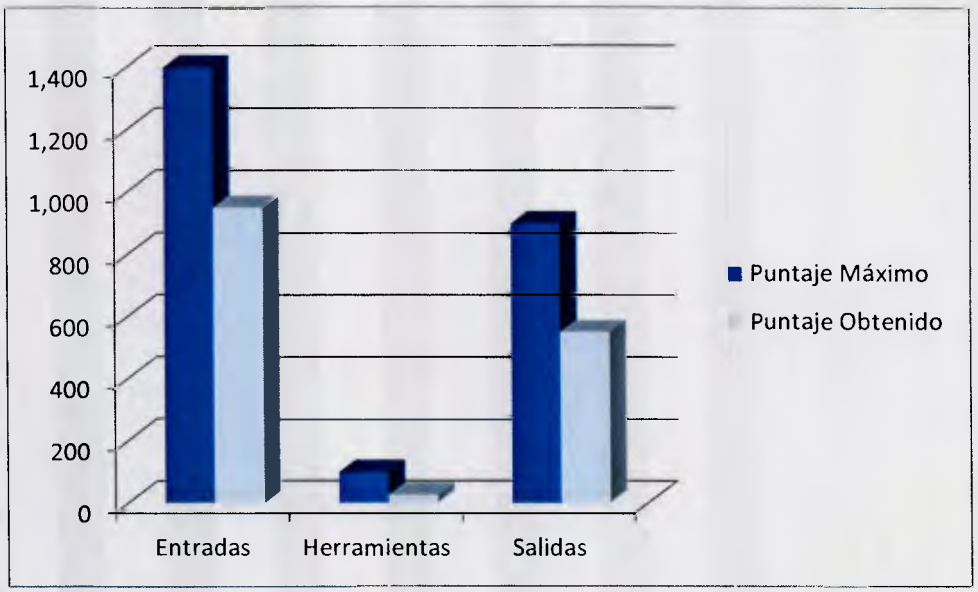
Proyecto 2: Diagnóstico del Proceso de Compensación de MRW

Una vez aplicada la lista de verificación o lista de chequeo, que contempló una serie de preguntas que respondían a las premisas establecidas por el PMI 2008 como las entradas, herramientas y salidas que debe tener un proyecto para cumplir con la gestión de la calidad a los largos de los procesos de planificación, aseguramiento y control de la misma, se observó que el Proyecto 2, en el proceso de Planificación de la calidad se mantuvo en un rango de 61% - 80%, mientras que en los procesos de Aseguramiento y Control de la Calidad se mantuvo en un rango de 41% - 60%. Con base a esto podemos establecer que en base a la escala valorativa establecida previamente en la tabla 6 que el proyecto se califica como "Bueno".

Tabla 10. Evaluación Control de la Calidad Proyecto 2

Planificación de la Calidad			
Elementos Evaluados	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido	Porcentaje Obtenido
Entradas	1,400	950	68%
Herramientas	100	25	25%
Salidas	900	550	61%
Total	**2,400**	**1,525**	**64%**

Figura 13. Evaluación Planificación de la Calidad Proyecto 2



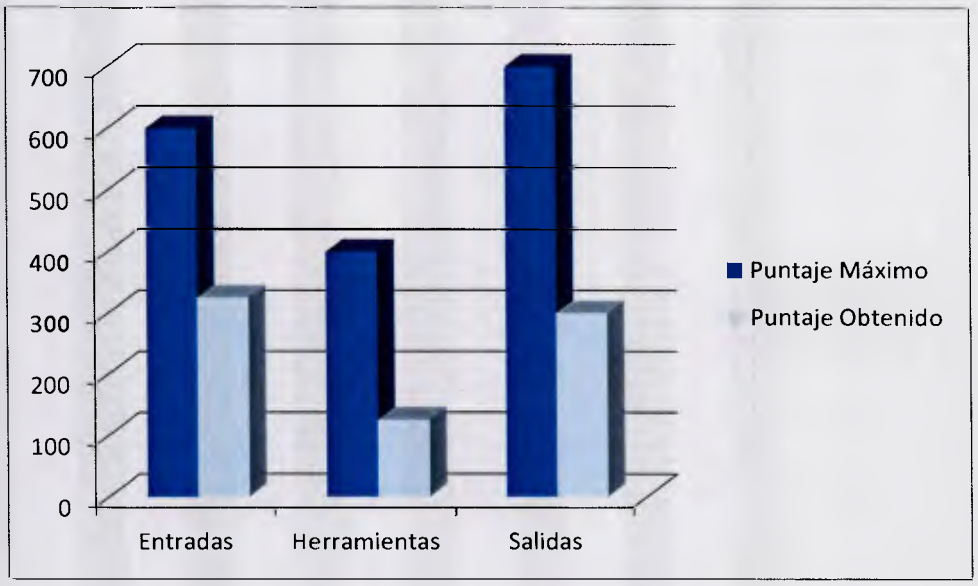
Debilidades:

- La revisión de la EDT, para identificar los entregables comprometidos para el proyecto, así como el alcance y las expectativas del cliente, no fue realizada con el equipo de trabajo oportunamente.
- Las especificaciones técnicas de los entregables no fueron definidas previas al proyecto, las directrices fueron informadas a medida que se iba desarrollando el proyecto, ocasionando algunos retrasos por retrabajos.
- No existe un registro estructurado donde se expongan las lecciones aprendidas o históricos relacionados con la calidad.
- Las listas de control de calidad no son utilizadas oportunamente y continuamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto para asegurar la uniformidad de las tareas que se ejecutan.
- En ocasiones hubo un retraso en las actualizaciones del plan maestro de ejecución y planes de ejecución de los entregables.

Tabla 11. Evaluación Aseguramiento de la Calidad Proyecto 2

Aseguramiento de la Calidad			
Elementos Evaluados	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido	Porcentaje Obtenido
Entradas	600	325	54%
Herramientas	400	125	31%
Salidas	700	300	43%
Total	**1,700**	**750**	**44%**

Figura 14. Evaluación Aseguramiento de la Calidad Proyecto 2



Debilidades:

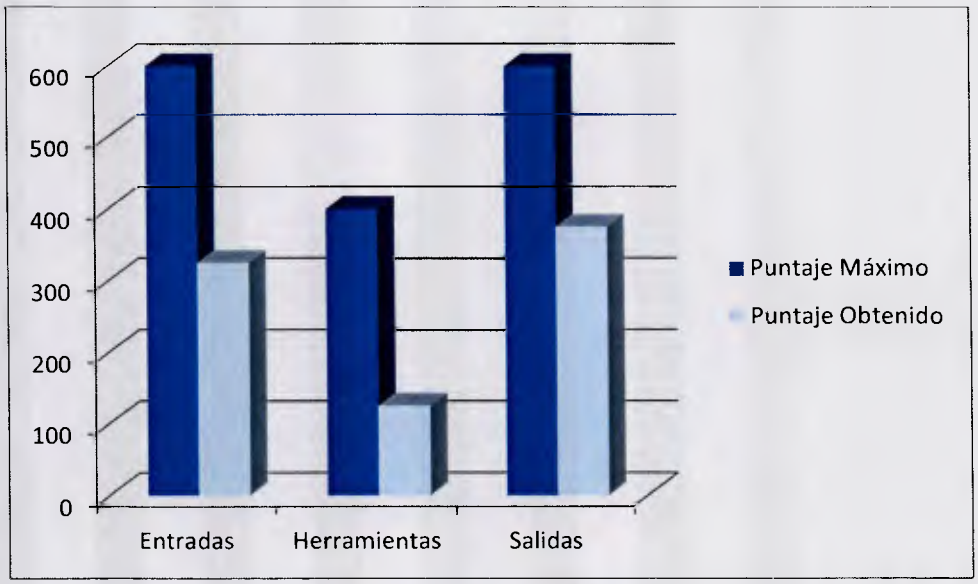
- El seguimiento a los elementos de medición para el cumplimiento de los requisitos de la calidad no fue realizado oportunamente y tampoco durante todas las fases del proyecto.
- No se realizaron, a lo largo del proyecto, auditorías para validar e identificar si en el proyecto se estaban aplicando las mejores prácticas de acuerdo al ramo o actividad del cliente o si se estaba cumplimiento con las políticas, normas y procedimientos establecidos por la organización.

- No hubo una correcta actualización del plan de dirección del proyecto. No se realizó una revisión o análisis de las desviaciones en cuanto a la gestión de costos y cronograma. El proyecto tuvo una desviación en cuanto a horas presupuestadas pero fue comunicada al equipo de trabajo en la fase de cierre.

Tabla 12. Evaluación Control de la Calidad Proyecto 2

Control de la Calidad			
Elementos Evaluados	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido	Porcentaje Obtenido
Entradas	600	325	54%
Herramientas	400	125	31%
Salidas	600	375	63%
Total	**1,600**	**825**	**52%**

Figura 15. Evaluación Control de la Calidad Proyecto 2



Debilidades:

- No se utilizaron las técnicas para el control de la calidad establecidas por el PMI (2008), para la comparación de lo planificado versus lo ejecutado en cuanto a

tiempo, costo y calidad, se utilizó únicamente una línea de tiempo simple, y la misma fue elaborada sólo al final del proyecto.

- No se ejecutó la documentación de las actividades de control de la calidad
- No se utilizaron listas de control para verificar el cumplimiento de la calidad del proyecto y registrar que todos los objetivos fueron completados.

CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

A continuación se muestra el logro de cada uno de los objetivos planteados en este trabajo especial de grado:

Objetivo 1: Describir los elementos que conforman el plan de gestión de la calidad Ernst & Young Venezuela.
Se revisó toda la información correspondiente a la definición, entradas, salidas, alcance, procesos y documentos del plan de gestión de la calidad de la firma Ernst & Young, y se detallaron todos los aspectos que deben ser considerados en un proyecto para dar cumplimiento a los estándares de calidad requeridos por la empresa en los proyectos que realiza.

Objetivo 2: Determinar la aplicabilidad del plan de gestión de la calidad de Ernst & Young Venezuela en los proyectos desarrollados en el área de Advisory.
Se seleccionaron dos proyectos realizados por el área de Advisory, y se evaluaron para determinar el grado de cumplimiento del plan de gestión de la calidad para cada uno de ellos. Se utilizaron habilitadores y herramientas para validar si los elementos para asegurar la calidad estaban siendo implementados de manera oportuna y correcta.

Objetivo 3: Determinar el grado de relación entre el plan de gestión de la calidad Ernst & Young Venezuela para los proyectos de Advisory, con respecto a las buenas prácticas de gestión de la calidad establecidos por el PMI.
Se realizó una evaluación de los proyectos seleccionados, considerando los procesos, entradas, herramientas y salidas establecidos por el PMI como mejores prácticas para la gestión de la calidad, y se determinó el grado de relación entre estos resultados y los arrojados en la evaluación del la aplicabilidad del plan de gestión de la calidad de Ernst & Young.

A través del logro de estos objetivos específicos, se dio cumplimiento al objetivo general de este trabajo especial de grado, así como también se les dieron respuestas a las interrogantes de la investigación, planteadas en el Capítulo I "La Propuesta de Investigación".

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La Calidad es uno de los elementos más importantes para conseguir la excelencia en la ejecución de cualquier proyecto. Para la firma de Contadores Ernst & Young la calidad es uno de sus pilares más importantes, definida como conocer las necesidades del cliente, entregándole un experiencia superior. En el área de Advisory, el QA Program, diseñado con un enfoque robusto, busca asegurar que la calidad sea una forma de trabajar en lugar de una actividad independiente. Con la realización de este estudio, se analizó en primer lugar, y de manera independiente el cumplimiento del QA Program en dos de los proyectos desarrollados por el área de Advisory en el último semestre del año 2011, y luego, la relación que guarda el plan de gestión de la calidad de la empresa con lo establecido por el PMI (2008). A continuación las principales conclusiones:

- No se están utilizando oportunamente los habilitadores que ofrece el QA Program para validar el cumplimiento de todas las premisas necesarias para asegurar la calidad.
- En ninguno de los dos proyectos estudiados se cumplió con la normativa y metodología de la Firma, en cuanto a entrenamiento previo para los equipos de trabajo nuevos tanto en la empresa como en el tipo de proyecto que se va a ejecutar, así mismo, no se está haciendo una validación oportuna de las mejores prácticas en proyectos como el Proyecto 2 MRW, en donde era la primera vez que el área trabajaba con ese ramo empresarial.
- En ambos proyectos no se utilizaron oportunamente las distintas herramientas que sugieren tanto el PMI como el QA Program para el monitoreo de las

desviaciones en cuanto a la ejecución de los proyectos (cronograma, objetivos, costos y otros).

- No se evidenció en ninguno de los proyectos el registro de lecciones aprendidas, por lo que en futuros proyectos puedes incurrirse en los mismos errores provocando las mismas fallas en la calidad de los proyectos.
- De acuerdo a las buenas prácticas del Project Management Institute (2008) el grado de cumplimiento del Proyecto 1 fue de 63,66% quedando calificado dentro de la escala de evaluación como "Muy Bueno". El grado de cumplimiento del Proyecto 2 fue de 53,33% quedando calificado como "Bueno".
- Los resultados obtenidos en ambos proyectos en cuanto a la gestión de la calidad, infiere que están cumpliendo en gran parte con el QA Program de la Firma Ernst & Young y a la vez con lo establecido por el PMI en el PMBOK. Sin embargo, están teniendo fallas o debilidades en aspectos de documentación y uso oportuno de las herramientas.

5.1 Recomendaciones

- Potenciar la cultura de la gestión de la calidad a través de un entrenamiento y/o refrescamiento al personal de Advisory acerca de la importancia del cumplimiento del QA Program para mantener estándares de calidad que demanda el ser representante de un Firma Internacional.
- Asignar para cada proyecto a un responsable del monitoreo del uso de los diferentes habilitadores del QA Program, para garantizar la calidad del proyecto.
- Documentar oportunamente, y actualizar todos los cambios en los activos de los procesos de la organización, y en el plan de dirección del proyecto.
- Ejecutar revisiones o auditoría periódicas de los proyectos para garantizar la adecuada documentación y análisis de la tendencia de las desviaciones u omisiones en cuanto a calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcalde, P. (2010). *Calidad.* Segunda Edición. Madrid: Ediciones Paraninfo.

Álvarez, I., Álvarez, J. y Bullón, J. (2006). *Introducción a la Calidad: Aproximación a los Sistemas de Gestión y Herramientas de Calidad.* Vigo: Ideaspropias Editorial.

Casal, L. (2005). *Gestión de proyectos con TIC'.* España: Ideaspropias Editorial.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial Nº 36.860, de fecha 30 de diciembre de 1999.

Ernst & Young Venezuela (2007). *Manual de Recursos Humanos.* Caracas.

Ernst & Young Venezuela (2010). *Inducción Nuevos Ingresos FY10.* Caracas.

Escobar, I. (2010). *Evaluación de la Gestión de la Calidad y la Gestión de los Riesgos del Proyecto "Conversión de la Planta HYL II A HYL III" de SIDOR y su impacto actual.* Trabajo Especial de Grado no publicado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad FONDONORMA (2005). *COVENIN - ISO* 9000:2005 - *Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabulario (traducción certificada).* Tercera Edición. Caracas: Fondonorma.

Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad FONDONORMA (2003). *COVENIN –ISO 10006:2003. Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la Gestión de la Calidad en los Proyectos.* Caracas: Fondonorma.

Fontalvo, T y Vergara, J. (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008.* Malaga: Editorial Eumed.

Griful, E. y Canela M. (2002). *Gestión de la Calidad*. Barcelona: Ediciones UCP.

Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Primera Edición. Córdoba: Editorial Brujas.

Landeau, R. (2005). *Manual de Investigación Trabajos de Grado.* Caracas: Ediciones Torán.

Ley del Sistema Venezolano para la Calidad. Gaceta oficial N° 37.543 de fecha 07 de octubre de 2002. Recuperado en Junio 27, 2013 de la World Wide Web: http://www.mppeu.gob.ve/web/uploads/documentos/marcolegal/4.pdf

Mejía, B. (2006). *Gerencia de Procesos*. Quinta Edición. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Méndez, C. (2001). *Metodología*. Tercera Edición. Bogotá: Mc Graw Hill.

Marval, M. (2010). *Plan para la Implementación del Enfoque de Gestión por Procesos, basado en las buenas prácticas de la Gestión de Proyectos, en el Sistema Logístico de una Empresa Comercializadora de Productos Médicos.* Trabajo Especial de Grado no publicado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Monsalve, A. (2010). *Diseño de un Plan de Calidad para los Proyectos de nuevos productos de Prepago de Digitel*. Trabajo Especial de Grado no publicado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Navarro, L. (2009). *Desarrollo, ejecución y presentación del proyecto de investigación.* Caracas: Ediciones Panapo.

Pérez, J. (1994). *Gestión de la calidad empresarial: Calidad en los servicios y Atención al Cliente.* Madrid: Esic Editorial.

Project Management Institute (2008). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos - Guía del PMBOK.* Cuarta Edición. Pennsylvania: PMI Publications.

Project Management Institute (2006). *Código de Ética y Conducta Profesional.* Recuperado en Abril 04, 2011 de la World Wide Web: http://www.pmi.org/About-Us/Ethics/~/media/PDF/Ethics/ap_pmicodeofethics_SPA-Final.ashx

Quintana, C. (1996). *Elementos de Inferencia Estadística.* Segunda Reimpresión. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica.

Ramos, Y. (2010). *Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicio en el área de Soporte Post-Pago de una Empresa de Telecomunicaciones.* Trabajo Especial de Grado no publicado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Serer, M. (2006). *Gestión Integrada de Proyectos.* Segunda Edición. Barcelona: Ediciones UPC.

Udaondo, M. (1992). *Gestión de la Calidad.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Universidad Católica Andrés Bello (2010). *Instructivo Integrado para Trabajos Especiales de Grado.* Recopilación por Velazco, J. Caracas, Venezuela.

Valarino, E., Yáber G. y Cemborain, M. (2010). *Metodología de la Investigación. Paso a Paso.* México: Trillas.

Van Den Berghe, E (2005). *Gestión y Gerencia Empresarial aplicada al siglo XXI.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Vásquez, M., Ferreira, M., Mogollón, A., Fernández, M., Delgado, M. y Vargas, I. (2006). *Introducción a las Técnicas Cualitativas de Investigación aplicadas a la Salud.* Primera Edición. Barcelona: Servei de Publicaciones.

ANEXOS

Anexo 1. Lista de Verificación Planificación de la Calidad: Proyecto 1 (CAF)

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- ¿La definición del alcance de proyecto fue clara y contenía, implícita o explícitamente, los que los clientes esperaban del desarrollo del proyecto?	X				100
2.- ¿Se elaboró un plan maestro de ejecución contemplando todos los entregables derivados del alcance del proyecto?	X				100
3.- En caso que fuese necesario, ¿Se elaboraron los planes de ejecución de los entregables del proyecto?		X			50
4.- ¿Se contemplaron elementos de verificación, aceptación y aprobación de los planes (maestro y de entregables) y de entregables por parte de los clientes y/o usuarios de los mismos?	X				100
5.- ¿Existe un Registro de Interesados en la Institución, que tengan un interés particular o un impacto en la Calidad?		X			50
6.- ¿Se encuentra documentada en la organización la línea Base del Desempeño en Costos?	X				100
7.- ¿Se encuentra documentada en la organización la línea Base del Cronograma para medir el Desempeño aceptado de este cronograma?	X				100
8.- ¿En caso de existir, incluye las fechas de inicio y finalización?	X				100
9.- ¿Existe un Registro de Riesgos en la Institución, con las amenazas y oportunidades que puedan tener un impacto en la Calidad?	X				100
10.- ¿Existen políticas, lineamientos, normas, procedimientos, o instructivos específicas a seguir, emanadas por la institución o un tercero, en relación al manejo de la calidad?	X				100
11.- En caso de existir, ¿Fueron aplicadas al desarrollo del plan del proyecto?		X			50
12.- En caso de existir, ¿Fueron incorporadas a la planificación derivada para la elaboración de los entregables del proyecto?		X			50
13.- ¿Se posee un registro estructurado de lecciones aprendidas e históricos relacionados con la calidad?				X	0
14.- ¿Se hizo uso del mismo en el desarrollo del plan maestro y los sub-planes de los entregables del proyecto?				X	0
TOTAL OBTENIDO ENTRADAS					**1000**
Herramientas					
15.- En la definición de la planificación de la calidad, ¿Fueron aplicadas técnicas como la lluvia de ideas, diagramas de flujo, matrices o listados de priorización?			X		25
TOTAL OBTENIDO HERRAMIENTAS					**25**

Salidas					
16.- ¿Existe un plan formal de Gestión de la Calidad?	X				100
17.- En caso de existir, ¿Tiene el mismo indicadores de control de sus seguimiento?	X				100
18.- En caso de no existir, ¿Se incorporaron elementos para la Gestión de la Calidad (aprobación de sub-productos por parte de los clientes y/o usuarios) en el plan maestro de ejecución o en alguno de los planes de los entregables?					N/A
19.- ¿Poseen elementos de medición o algún tipo de métricas o factor de verificación de cumplimiento de los elementos de Control de Calidad?	X				100
20.- ¿Se mantienen las Listas de Control de la Calidad en la Institución para asegurarse la uniformidad en las tareas que se realizan frecuentemente?		X			50
21.- ¿Existe un Plan de Mejoras de Procesos, en la Institución, que contiene los pasos para analizar los procesos que facilitarán la identificación de actividades que incrementan su valor?		X			50
22.- ¿Se poseen actualizaciones del plan maestro de ejecución?		X			50
23.- ¿Se poseen actualizaciones de los planes de ejecución de los entregables?		X			50
24.- ¿Se poseen actualizaciones del registro de interesados?		X			50
				TOTAL OBETNIDO SALIDAS	**550**
				TOTAL OBTENIDO EN EL PROCESO	1575

Anexo 2. Lista de Verificación Aseguramiento de la Calidad: Proyecto 1 (CAF)

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- De poseer un plan de Gestión de la Calidad ¿Se han seguido los criterios y lineamientos establecidos en el mismo?	X				100
2.- De poseer un Plan para Mejoras de Procesos ¿Se han seguido los criterios y lineamientos establecidos en el mismo?		X			50
3.- ¿Se ha dado seguimiento a los elementos de medición, métrica o factor de verificación de cumplimiento de los elementos de Control de la Calidad existentes?		X			50
4.- ¿Se han mejorado los procesos para el desarrollo de las actividades del plan maestro?		X			50
5.- ¿Se han mejorado los procesos para el desarrollo de las actividades de los planes de los entregables?		X			50
6.- ¿Se ha realizado seguimiento al estatus de los entregables, realizado acciones correctivas, elaborado informe de avances y por entregables?	X				100
TOTAL OBTENIDO ENTRADAS					**400**
Herramientas					
7.- ¿Se han utilizado las técnicas aplicadas en la Planificación de la Calidad para el seguimiento de la misma?		X			50
8- ¿Se han realizado auditorias al desarrollo de las actividades del proyecto a fin de verificar si cumplen con los requisitos de políticas, normas y procedimientos establecidos por la organización o el grupo del proyecto?			X		25
9.- ¿Se ha realizado un análisis de los procesos seguidos y a seguir, a fines de identificar debilidades para definir las mejoras a ser aplicadas?	X				100
10.- ¿Se ha utilizado algún tipo de herramienta o técnica para el Control de la Calidad?		X			50
TOTAL OBTENIDO HERRAMIENTAS					**225**
Salidas					
11.- ¿Se han incorporado las recomendaciones emanadas de los análisis de procesos realizados?	X				100
12.- ¿Se han actualizado las normas de calidad establecidas por la organización, para incrementar la efectividad y eficiencia de las políticas, normas y procedimientos establecidos?			X		25
13.- ¿Se han incorporado los cambios solicitados de manera estructurada y documentada?			X		25
14.- En caso de no haberse incorporado ¿Se ha dado respuesta al emanante de la solicitud del por qué?			X		25

Salidas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
15.- ¿Se han retroalimentado y realizado ajustes al plan maestro de ejecución del proyecto con la información emanada de los puntos anteriores?		X			50
16.- ¿Se han retroalimentado y realizado ajustes al plan de ejecución de los entregables del proyecto con la información emanada de los puntos anteriores?		X			50
17.- ¿Se realizaron toda la actualización a los documentos del Proyecto?	X				100
				TOTAL OBTENIDO SALIDAS	425
				TOTAL OBTENIDO EN EL PROCESO	1050

Anexo 3. Lista de Verificación Control de la Calidad: Proyecto 1 (CAF)

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- De poseer un Plan para Gestión de la Calidad ¿Se ha utilizado el mismo como elemento de control?		X			50
2.- ¿Se dispone y utilizan indicadores para el Control de la Calidad de los procesos y/o productos del proyecto?			X		25
3.- ¿Existen listas de verificación de resultados esperados, en relación a los procesos y/o productos del proyecto?		X			50
4.- ¿Se posee algún otro mecanismo que permita la verificación y control del cumplimiento de los requerimientos de calidad de los procesos y/o productos del proyecto?			X		25
5.- En caso de que existan, ¿Se aplican las normas de la calidad en el desarrollo de los procesos y/o productos del proyecto?	X				100
6.- ¿Se elaboran y remiten a los interesados, informes que contemplen los avances y rendimientos del trabajo realizado, conclusiones sobre el estatus de los productos del proyecto y detalle de las acciones correctivas aplicadas?	X				100
				TOTAL OBTENIDO ENTRADAS	350
Herramientas					
7.- ¿Se han utilizado alguna de las siete técnicas para el Control de la Calidad establecidas en el PMBOK; a saber: diagrama causa-efecto, de control, de flujo, de Pareto, de comportamiento, de dispersión e histogramas?			X		25
8.- ¿El muestreo estadístico ha sido una técnica utilizada para verificar el Control de la Calidad de los procesos y entregables del proceso?				X	0

Herramientas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
9.- En cuanto a los sistemas informáticos identificados como entregables del proyecto, ¿Se han realizado las pruebas piloto y levantadas sistemáticamente las observaciones emanadas por parte de los usuarios que elevaron los requerimientos del sistema?				N/A	N/A
10.- Con respecto a los demás entregables, ¿Se tiene una lista de revisión, registro de observaciones emanadas por las partes interesadas?	X				100
TOTAL OBTENIDO HERRAMIENTAS					125
Salidas					
11.- ¿Existen indicadores cuantitativos que muestren si el proyecto se encuentra dentro de los parámetros de calidad provenientes de las Planificación de la Calidad?	X				100
12.- ¿Se ha actualizado el registro de los objetivos de la calidad?			X		25
13.- ¿Existen mecanismos o procesos establecidos y difundido a los interesados y directamente involucrados, para la realización de solicitudes de cambio e incorporación de los mismos en caso de ser procedentes?	X				100
14.- ¿Las observaciones y sugerencias realizadas por los usuarios a los sistemas informáticos han sido incorporadas al producto final y aprobadas por los mismos con la documentación correspondiente?	X				100
15.- En cuanto a los demás entregables, ¿Fueron incorporadas las observaciones realizadas y aceptado el producto final por las partes interesadas?	X				100
16.- ¿Se han previsto y tomado acciones preventivas para garantizar la calidad de los entregables aún no culminados, sobre la base de las observaciones y acciones correctivas implementadas en los entregables ya culminados?	X				100
TOTAL OBTENIDO SALIDAS					525
TOTAL OBTENIDO EN PROCESO					1000

Anexo 4. Lista de Verificación Planificación de la Calidad: Proyecto 2 (MRW)

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- ¿La definición del alcance de proyecto fue clara y contenía, implícita o explícitamente, los que los clientes esperaban del desarrollo del proyecto?	X				100
2.- ¿Se elaboró un plan maestro de ejecución contemplando todos los entregables derivados del alcance del proyecto?	X				100
3.- En caso que fuese necesario, ¿Se elaboraron los planes de ejecución de los entregables del proyecto?			X		25
4.- ¿Se contemplaron elementos de verificación, aceptación y aprobación de los planes (maestro y de entregables) y de entregables por parte de los clientes y/o usuarios de los mismos?	X				100
5.- ¿Existe un Registro de Interesados en la Institución, que tengan un interés particular o un impacto en la Calidad?		X			50
6.- ¿Se encuentra documentada en la organización la línea Base del Desempeño en Costos?	X				100
7.- ¿Se encuentra documentada en la organización la línea Base del Cronograma para medir el Desempeño aceptado de este cronograma?	X				100
8.- ¿En caso de existir, incluye las fechas de inicio y finalización?	X				100
9.- ¿Existe un Registro de Riesgos en la Institución, con las amenazas y oportunidades que puedan tener un impacto en la Calidad?	X				100
10.- ¿Existen políticas, lineamientos, normas, procedimientos, o instructivos específicas a seguir, emanadas por la institución o un tercero, en relación al manejo de la calidad?	X				100
11.- En caso de existir, ¿Fueron aplicadas al desarrollo del plan del proyecto?		X			50
12.- En caso de existir, ¿Fueron incorporadas a la planificación derivada para la elaboración de los entregables del proyecto?			X		25
13.- ¿Se posee un registro estructurado de lecciones aprendidas e históricos relacionados con la calidad?				X	0
14.- ¿Se hizo uso de los mismos en el desarrollo del plan maestro y los sub-planes de los entregables del proyecto?				X	0
TOTAL OBTENIDO ENTRADAS					**950**
Herramientas					
15.- En la definición de la planificación de la calidad, ¿Fueron aplicadas técnicas como la lluvia de ideas, diagramas de flujo, matrices o listados de priorización?			X		25
TOTAL OBTENIDO HERRAMIENTAS					**25**

Salidas					
16.- ¿Existe un plan formal de Gestión de la Calidad?	X				100
17.- En caso de existir, ¿Tiene el mismo indicadores de control de sus seguimiento?	X				100
18.- En caso de no existir, ¿Se incorporaron elementos para la Gestión de la Calidad (aprobación de sub-productos por parte de los clientes y/o usuarios) en el plan maestro de ejecución o en alguno de los planes de los entregables?					N/A
19.- ¿Poseen elementos de medición o algún tipo de métricas o factor de verificación de cumplimiento de los elementos de Control de Calidad?	X				100
20.- ¿Se mantienen las Listas de Control de la Calidad en la Institución para asegurarse la uniformidad en las tareas que se realizan frecuentemente?		X			50
21.- ¿Existe un Plan de Mejoras de Procesos, en la Institución, que contiene los pasos para analizar los procesos que facilitarán la identificación de actividades que incrementan su valor?		X			50
22.- ¿Se poseen actualizaciones del plan maestro de ejecución?		X			50
23.- ¿Se poseen actualizaciones de los planes de ejecución de los entregables?		X			50
24.- ¿Se poseen actualizaciones del registro de interesados?		X			50
				TOTAL OBETNIDO SALIDAS	550
				TOTAL OBTENIDO EN EL PROCESO	1525

Anexo 5. Lista de Verificación Aseguramiento de la Calidad: Proyecto 2 (MRW)

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- De poseer un plan de Gestión de la Calidad ¿Se han seguido los criterios y lineamientos establecidos en el mismo?		X			50
2.- De poseer un Plan para Mejoras de Procesos ¿Se han seguido los criterios y lineamientos establecidos en el mismo?		X			50
3.- ¿Se ha dado seguimiento a los elementos de medición, métrica o factor de verificación de cumplimiento de los elementos de Control de la Calidad existentes?			X		25
4.- ¿Se han mejorado los procesos para el desarrollo de las actividades del plan maestro?		X			50
5.- ¿Se han mejorado los procesos para el desarrollo de las actividades de los planes de los entregables?		X			50
6.- ¿Se ha realizado seguimiento al estatus de los entregables, realizado acciones correctivas, elaborado informe de avances y por entregables?	X				100
TOTAL OBTENIDO ENTRADAS					**325**
Herramientas					
7.- ¿Se han utilizado las técnicas aplicadas en la Planificación de la Calidad para el seguimiento de la misma?		X			50
8- ¿Se han realizado auditorias al desarrollo de las actividades del proyecto a fin de verificar si cumplen con los requisitos de políticas, normas y procedimientos establecidos por la organización o el grupo del proyecto?				X	0
9.- ¿Se ha realizado un análisis de los procesos seguidos y a seguir, a fines de identificar debilidades para definir las mejoras a ser aplicadas?			X		25
10.- ¿Se ha utilizado algún tipo de herramienta o técnica para el Control de la Calidad?		X			50
TOTAL OBTENIDO HERRAMIENTAS					**125**
Salidas					
11.- ¿Se han incorporado las recomendaciones emanadas de los análisis de procesos realizados?			X		25
12.- ¿Se han actualizado las normas de calidad establecidas por la organización, para incrementar la efectividad y eficiencia de las políticas, normas y procedimientos establecidos?			X		25
13.- ¿Se han incorporado los cambios solicitados de manera estructurada y documentada?			X		25
14.- En caso de no haberse incorporado ¿Se ha dado respuesta al emanante de la solicitud del por qué?			X		25

Salidas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
15.- ¿Se han retroalimentado y realizado ajustes al plan maestro de ejecución del proyecto con la información emanada de los puntos anteriores?		X			50
16.- ¿Se han retroalimentado y realizado ajustes al plan de ejecución de los entregables del proyecto con la información emanada de los puntos anteriores?		X			50
17.- ¿Se realizaron toda la actualización a los documentos del Proyecto?	X				100
				TOTAL OBTENIDO SALIDAS	300
				TOTAL OBTENIDO EN EL PROCESO	750

Anexo 6. Lista de Verificación Control de la Calidad: Proyecto 2 (MRW)

Entradas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
1.- De poseer un Plan para Gestión de la Calidad ¿Se ha utilizado el mismo como elemento de control?			X		25
2.- ¿Se dispone y utilizan indicadores para el Control de la Calidad de los procesos y/o productos del proyecto?			X		25
3.- ¿Existen listas de verificación de resultados esperados, en relación a los procesos y/o productos del proyecto?		X			50
4.- ¿Se posee algún otro mecanismo que permita la verificación y control del cumplimiento de los requerimientos de calidad de los procesos y/o productos del proyecto?			X		25
5.- En caso de que existan, ¿Se aplican las normas de la calidad en el desarrollo de los procesos y/o productos del proyecto?	X				100
6.- ¿Se elaboran y remiten a los interesados, informes que contemplen los avances y rendimientos del trabajo realizado, conclusiones sobre el estatus de los productos del proyecto y detalle de las acciones correctivas aplicadas?	X				100
				TOTAL OBTENIDO ENTRADAS	325
Herramientas					
7.- ¿Se han utilizado alguna de las siete técnicas para el Control de la Calidad establecidas en el PMBOK; a saber: diagrama causa-efecto, de control, de flujo, de Pareto, de comportamiento, de dispersión e histogramas?			X		25
8.- ¿El muestreo estadístico ha sido una técnica utilizada para verificar el Control de la Calidad de los procesos y entregables del proceso?				X	0

Herramientas	Alto	Medio	Bajo	Nada	Puntos
9.- En cuanto a los sistemas informáticos identificados como entregables del proyecto, ¿Se han realizado las pruebas piloto y levantadas sistemáticamente las observaciones emanadas por parte de los usuarios que elevaron los requerimientos del sistema?					N/A
10.- Con respecto a los demás entregables, ¿Se tiene una lista de revisión, registro de observaciones emanadas por las partes interesadas?	X				100
				TOTAL OBTENIDO HERRAMIENTAS	**125**
Salidas					
11.- ¿Existen indicadores cuantitativos que muestren si el proyecto se encuentra dentro de los parámetros de calidad provenientes de las Planificación de la Calidad?	X				100
12.- ¿Se ha actualizado el registro de los objetivos de la calidad?			X		25
13.- ¿Existen mecanismos o procesos establecidos y difundido a los interesados y directamente involucrados, para la realización de solicitudes de cambio e incorporación de los mismos en caso de ser procedentes?		X			50
14.- ¿Las observaciones y sugerencias realizadas por los usuarios a los sistemas informáticos han sido incorporadas al producto final y aprobadas por los mismos con la documentación correspondiente?					N/A
15.- En cuanto a los demás entregables, ¿Fueron incorporadas las observaciones realizadas y aceptado el producto final por las partes interesadas?	X				100
16.- ¿Se han previsto y tomado acciones preventivas para garantizar la calidad de los entregables aún no culminados, sobre la base de las observaciones y acciones correctivas implementadas en los entregables ya culminados?	X				100
				TOTAL OBTENIDO SALIDAS	**375**
				TOTAL OBTENIDO EN PROCESO	**825**

Anexo 7. Formato de evaluación para el aseguramiento de la calidad de los proyectos (Habilitador del QA Program)

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

QA Assessment template

To be completed by the Executive-in-charge (EIC), in agreement with the QA executive (if applicable)

USING THIS TEMPLATE

(To enable functionality, you must click on the "Options" button in the Security Warning above this spreadsheet and then select "Enable this content" on the window that pops up.)

The Quality Assurance Assessment template helps engagement teams and QA Executives evaluate the degree to which the team is "on track" to deliver the level of Service Quality called for in the Advisory Services strategy: "meeting stakeholder needs and delivering a Superior Client Experience." The template is organized around the Eight Elements of a Superior Client Experience but several Critical Outcomes are interspersed to help teams confirm that we also are "meeting stakeholder

CLIENT / ENGAGEMENT INFORMATION SECTION

Client name:	
Client's channel status with EY:	(select from list)
Engagement name:	
Executive-in-Charge (EIC):	
Engagement manager:	
QA executive (if applicable):	
Engagement acceptance risk rating in GTAC:	(select rating from list)
Current aggregate QA assessment rating:	**Encountering some challenges**
Date of current QA assessment:	(enter date here as MM/DD/YY)

COLOR LEGEND

#	EIGHT ELEMENTS OF A SUPERIOR CLIENT EXPERIENCE (summary assessment)	Assessed by (check one):
X.X	**CRITICAL OUTCOMES (detailed assessment)**	EIC/Team Only ☐
►	**Considerations** (double-click on a specific Critical Outcome to see its Considerations)	EIC/Team + QAE ☐

Assessment levels and definitions	
Green	***Standard project management conditions*** *(low risk of deficiency occurring and low negative impact if deficiency occurs)*
Yellow	***Elevated project management emphasis required*** *(low risk of deficiency occurring but high negative impact if deficiency occurs, OR high risk of deficiency occurring but low negative impact if deficiency occurs)*
Red	***Significant, sustained additional project management attention required*** *(high risk of deficiency occurring and high negative impact if deficiency occurs)*
N/A - Not Applicable	***Does not apply*** *to the EY service being proposed or delivered*

Click here for display options or to create a client version

Creating QA ratings history and copying this template

	QA Assessment Ratings as of:	Observed conditions (e.g., issues, risks, etc.)	Engagement team response (i.e., mitigating actions)	Owner / date	QA Executive comments (if applicable)
1 Right Team, Right Place: *we have assembled and positioned a team fully equipped to deliver a Superior Client Experience.*	(select rating from list)				
2 Relevant Industry Knowledge: *our approach to address the client's business issues incorporates industry-specific content appropriately.*	(select rating from list)				
3 Deep Functional Expertise: *our engagement design and work products are technically sound and thorough.*	(select rating from list)				
4 Open and Proactive Communications: *we have established and maintain clear, effective communications with the client on all matters relevant to the engagement.*	(select rating from list)				
5 Embedded Service Quality: *we treat all engagement-related activities and policies as integral to the delivery of Service Quality.*	(select rating from list)				
6 Sustainable and Measurable Results: *our approach helps position the client to realize and sustain the tangible and intangible benefits of our services.*	(select rating from list)				
7 Real Insight Delivered: *we are bringing the client penetrating analysis, fresh ideas and leading perspectives that form a lasting impression of the value we deliver.*	(select rating from list)				
8 Trusted, Objective Relationship: *the client relies upon us to provide high-quality, objective professional service that is focused on addressing their business issues.*	(select rating from list)				

AGGREGATE QUALITY ASSURANCE ASSESSMENT Our team's ability to plan for / deliver Service Quality as defined for Advisory Services ("meeting stakeholder needs and delivering a Superior Client Experience") is:	**Encountering some challenges**
A assessment milestone or event can also include additional context regarding the aggregate status of this qa assessment (e.g., Pre-Proposal, Engagement Start-up, Functional Requirements Sign-off, Quarterly QA assessment, etc.)	(enter description)