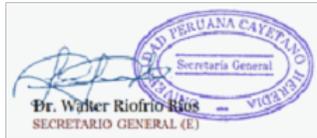


 UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA	UNIDAD DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	NP-110-UPCH
	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	V01.00 / 09.12.2021
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
		Página 1 de 26



NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS

DUPDE

**Av. Honorio Delgado N. °430
Urb. Ingeniería - San Martín de Porres**
www.upch.edu.pe

Elaboración y Fecha:	Revisión y Fecha:	Aprobación y Fecha:
Equipo de Gestión Dirección Universitaria de Planificación y Desarrollo	Consejo de Gobierno	Consejo Universitario
30 de noviembre de 2021	09 de noviembre de 2021	09 de diciembre de 2021 RESOR-SEGEN-UPCH-2021-CU-0940

 UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA	UNIDAD DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	NP-110-UPCH
	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	V01.00 / 09.12.2021
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
		Página 2 de 26

CONTENIDO

1	FINALIDAD	3
2	OBJETIVOS	3
2.1	OBJETIVO GENERAL	3
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
3	ALCANCE	3
4	BASE LEGAL	3
5	APROBACIÓN DEL PROYECTO	4
5.1	EXPEDIENTE TÉCNICO DE LOS PROYECTOS	4
5.2	EVALUACIÓN Y APROBACIÓN DEL PROYECTO	4
5.3	BANCO DE PROYECTOS.....	5
6	GESTIÓN DE PROYECTOS	6
6.1	RESPONSABILIDADES DE GESTIÓN DEL PROYECTO	6
6.3.	PLANIFICACIÓN, EJECUCIÓN Y CIERRE DEL PROYECTO	8
7.	MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO	10
7.1.	MONITOREO DEL PROYECTO (DURANTE LA EJECUCIÓN)	10
7.2.	EVALUACIÓN DE LOS PRODUCTOS/OBJETIVOS LOGRADOS POR EL PROYECTO (SEGUIMIENTO EX POST).....	10
8.	CANCELACIÓN Y REINICIO DE PROYECTOS	11
8.1.	CANCELACIÓN DE PROYECTOS	11
8.2.	REINICIO DE PROYECTOS	11
9.	APOYO TÉCNICO Y ACCIONES DE DUPDE PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	11
10.	ANEXOS	13
10.1.	ESTRUCTURA DEL EXPEDIENTE TÉCNICO	13
10.2.	FORMATOS DEL EXPEDIENTE TÉCNICO.....	14
	APÉNDICE TÉCNICO	19
	APÉNDICE TÉCNICO N° 1. GLOSARIO DE TÉRMINOS	19
	APÉNDICE TÉCNICO N° 2. TIPOS Y COMPLEJIDAD DE PROYECTOS	22
	APÉNDICE TÉCNICO N° 3. CRITERIOS ECONÓMICOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS	25
	APÉNDICE TÉCNICO N° 4. EVALUACIÓN DE PROYECTOS CON RETORNOS ECONÓMICOS – PMI..	26

 UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA	UNIDAD DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	NP-110-UPCH
	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	V01.00 / 09.12.2021
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
		Página 3 de 26

1 FINALIDAD

Disponer de un instrumento de gestión que permita invertir y disponer de recursos, de manera eficaz y eficiente, mediante la implementación de proyectos que generen valor y aporten al desarrollo institucional.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Facilitar la gestión de proyectos en sus diferentes etapas: formulación, implementación, monitoreo y evaluación de proyectos; estableciendo los criterios técnico-normativos, garantizando su alineamiento con los objetivos estratégicos institucionales.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 2.2.1. Establecer los criterios técnico – normativos para la aprobación, cierre y reinicio de proyectos.
- 2.2.2. Establecer los criterios técnico – normativos para la ejecución, el monitoreo y la evaluación de proyectos. Se aplicará preferentemente el marco metodológico del PMI¹.
- 2.2.3. Establecer los mecanismos de apoyo técnico DUPDE, para canalizar las iniciativas de proyectos de las diferentes Unidades Orgánicas de la Universidad.

3 ALCANCE

Las presentes Normas y Procedimientos son de aplicación obligatoria para todas las iniciativas de proyectos institucionales y de inversión provenientes de cualquier unidad orgánica de la UPCH. También incluye proyectos derivados de convenios o requeridos por Ley.

Las presentes normas y procedimientos no incluyen Proyectos de Investigación, propuestas de programas académicos nuevos, ni asesorías o consultorías relacionadas con funciones o actividades académicas o administrativas regulares, cuya normatividad está a cargo de las unidades orgánicas UPCH correspondientes.

4 BASE LEGAL

- Ley 30220, Ley Universitaria.
- Estatuto de la UPCH.
- Reglamento General de la UPCH.
- Plan Estratégico Institucional.
- Directiva de Gestión del Plan de Funcionamiento y Desarrollo.

¹ Project Management Institute

 UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA	UNIDAD DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	NP-110-UPCH
	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	V01.00 / 09.12.2021
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
		Página 4 de 26

5 APROBACIÓN DEL PROYECTO

5.1 EXPEDIENTE TÉCNICO DE LOS PROYECTOS

5.1.1. Todo proyecto que solicite aprobación, deberá presentar un expediente técnico completo. No se aceptarán a trámite, expedientes incompletos o que no cumplan los criterios establecidos en las presentes normas.

5.1.2. Cada iniciativa de proyecto tendrá un líder responsable, el patrocinador/sponsor y un equipo de proyecto.

5.1.3. La estructura del expediente técnico dependerá de la complejidad del proyecto (Apéndice Técnico N° 2). Los formatos requeridos se detallan en el Anexo 10.1. El compromiso firmado por el patrocinador/sponsor forma parte del expediente técnico de cada proyecto.

5.1.4. Los expedientes serán revisados por un especialista DUPDE, para verificar que cumpla con todos los requisitos establecidos para su admisión a trámite, disponiendo de un plazo no mayor a 10 días hábiles. Si vencido el plazo el solicitante no obtiene respuesta, el expediente será admitido bajo responsabilidad del especialista revisor, el cual deberá, de ser el caso, subsanar los requisitos faltantes. Si el expediente, luego de la revisión y respuesta en los plazos establecidos no cumple los requisitos, se devolverá al líder responsable de la iniciativa para las subsanaciones correspondientes.

5.1.5. El trámite de aprobación se inicia una vez admitido el expediente técnico.

5.2 EVALUACIÓN Y APROBACIÓN DEL PROYECTO

El dictamen sobre la aprobación del proyecto no excederá los 30 días hábiles, bajo responsabilidad administrativa del equipo revisor de la UPPP. Si el proyecto no es aprobado se devolverá el expediente al líder responsable de la iniciativa. Los criterios técnicos de aprobación se detallan en Apéndice Técnico 3 y 4.

5.2.1. *Aprobación del Proyecto*

5.2.1.1. Las iniciativas/propuestas de proyectos deben estar alineados al Plan Estratégico Institucional (PEI) o a los Planes Operativos Anuales (POA). La DUPDE elevará al Consejo Universitario, la Cartera Anual de Proyectos para su aprobación.

5.2.1.2. Desde el inicio de la preparación del plan de financiamiento de las propuestas/iniciativas deben participar, además del equipo de la iniciativa/proyecto, la DUPDE-UPPP y la DGA-DAEF.

5.2.1.3. Todas las iniciativas/propuestas de proyectos que cuenten con la aprobación técnica y financiera se incluirán en la Cartera Anual de Proyectos, en esta se deberá incluir su priorización de ejecución.

 UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA	UNIDAD DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	NP-110-UPCH
	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	V01.00 / 09.12.2021
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
		Página 5 de 26

5.2.1.4. Los proyectos de mediana y alta complejidad, tendrán una pre-aprobación de acuerdo con los criterios económicos establecidos. Para su aprobación final deberán presentar un Estudio de Factibilidad (Formato 4 de sección 11.2 de anexos).

5.2.1.5. La ejecución de los proyectos aprobados estarán sujetos a la disponibilidad presupuestal UPCH (cuando es financiador directo o cofinanciador), o a la disponibilidad del financiamiento externo correspondiente. En ambos casos deben contar con las evidencias probatorias y las actas y acuerdos establecidos.

5.2.1.6. Los equipos de los proyectos aprobados deberán, además, prever los temas legales, tributarios y laborales en coordinación con la Oficina Técnica de Asesoría Legal (OTAL).

5.2.1.7. De proponerse una iniciativa fuera de la Cartera Anual de Proyectos, la DUPDE evaluará el impacto, la viabilidad financiera, y dependiendo de ésta, se podría incluir en la Cartera. Caso contrario pasaría al Banco de Proyectos.

5.2.2. *Aprobación de proyectos con retornos intangibles*

5.2.2.1. Los proyectos con retornos intangibles serán clasificados de acuerdo a su grado de complejidad y estarán sujetos a la presentación de los formatos 1 y 2. Los criterios de evaluación se ajustarán de acuerdo a la generación de valor, a la medición indirecta de su impacto económico, ahorros proyectados, entre otros y al presupuesto disponible de la Universidad.

5.2.2.2. De ser aprobado un proyecto que, por su impacto en la Universidad sea prioritario y que no cuente con presupuesto, se evaluará su financiamiento externo previa aprobación de las instancias pertinentes. El expediente técnico se completará de acuerdo a las exigencias de la entidad bancaria, de ser el caso.

5.3 BANCO DE PROYECTOS

5.3.1. El Banco de Proyectos recoge todas las iniciativas/proyectos presentados por cualquier instancia de la UPCH con potencial por su impacto en el desarrollo de la Universidad, los mismos que no hayan sido aprobados por condiciones económicas, técnicas, o coyunturales adversas.

5.3.2. La UPPP podrá solicitar la activación de cualquier proyecto del BP cuando se den las condiciones que aseguren el éxito de estos. Estos proyectos deberán presentar su expediente técnico actualizado y se someterán a la presente norma. Además, la UPPP revisará regularmente qué proyectos del BP deberían evaluarse para su posible activación.

 UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA	UNIDAD DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	NP-110-UPCH
	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	V01.00 / 09.12.2021
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
		Página 6 de 26

6 GESTIÓN DE PROYECTOS

6.1 RESPONSABILIDADES DE GESTIÓN DEL PROYECTO

6.1.1. Responsabilidades del Patrocinador / Sponsor

- Actuar como enlace esencial de comunicación entre la dirección del proyecto y el Gobierno y Gestión de la UPCH.
- Asegurar que las políticas y procedimientos de la organización sean seguidos.
- Crear un ambiente de trabajo positivo y actuar como defensor para el proyecto.
- Guiar al proyecto durante el proceso de selección hasta que sea autorizado.
- Proporcionar una dirección de alto nivel y la supervisión hasta la finalización exitosa del proyecto y más allá.
- Definir la visión del proyecto y comunicarla al líder del Proyecto.
- Participar activamente en la definición del alcance inicial y Acta de Constitución.
- Apoyar al líder del Proyecto mediante un nivel de escalamiento de impedimentos.
- Estar involucrado en actividades clave de la gestión, tales como autorizar cambios y revisión de fin de fase, aprobación de entregables del producto o servicio, aprobación de entregables de gestión, lecciones aprendidas, informes de avance del proyecto, informes finales, entre otros.
- Facilitar la liberación de recursos corporativos.
- Colaborar en la resolución de conflictos.
- Tomar medidas para garantizar la recolección de los beneficios previstos después que el proyecto se ha completado.

6.1.2. Responsabilidades del Líder del Proyecto

- Definir los objetivos del proyecto: que sean claros y alcanzables según las capacidades de las áreas involucradas de UPCH.
- Alinear el proyecto con los objetivos estratégicos de UPCH.
- Manejar los recursos físicos, financieros, humanos y su asignación a las tareas.
- Administrar los costos y presupuesto del proyecto.
- Administrar la calidad del proyecto según los estándares de desempeño definidos.
- Vigilar que las restricciones de alcance, cronograma, costo y calidad se gestionen adecuadamente.
- Gestionar los plazos para lograr terminar el proyecto a cronograma.
- Participar en la integración del equipo de proyecto, definir los perfiles con las competencias requeridas.
- Garantizar que el personal del proyecto reciba toda la información necesaria de las áreas involucradas en el desarrollo de las actividades.
- Analizar y manejar los riesgos identificados durante todo el ciclo de vida del proyecto.
- Elaborar los informes de avance e informar a la UPPP sobre el estado actual de su Proyecto.
- Orientar y/o delegar a su equipo de Proyecto, ejerciendo la supervisión necesaria.
- Negociar con proveedores externos o internos, para asegurarse de que todos los materiales necesarios para un proyecto estén en el momento adecuado.

 UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA	UNIDAD DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	NP-110-UPCH
	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	V01.00 / 09.12.2021
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
		Página 7 de 26

- Manejar las herramientas, los métodos, las métricas y los cronogramas maestros del Proyecto.
- Hacer seguimiento y control oportuno.
- Administrar los problemas y los cambios que el proyecto exija sobre marcha y presentar soluciones de cambio en caso estas modificaciones afecten al alcance, cronograma, presupuesto, calidad, recursos o adquisiciones del proyecto.

6.1.3. Responsabilidades del Equipo del Proyecto

- Ejecutar las actividades del Proyecto y elaborar los entregables de gestión y del producto o servicio.
- Ayudar al líder del Proyecto en la planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre.
- Comprender los procesos de la Gestión de proyectos: Costos, riesgos, comunicaciones, alcance, cronograma, calidad, interesados, recursos, adquisiciones e integración.
- Conocer las herramientas de gestión de proyectos que se usarán en el proyecto. Si el equipo de proyecto no tiene conocimiento de uso sobre estas herramientas, se debe solicitar a la DUPDE una capacitación adecuada.
- Previa aprobación del Patrocinador, se deberán ejecutar acciones correctivas para continuar con el curso normal del proyecto.

6.2. ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

6.2.1. Organización para la Ejecución del Proyecto

6.2.1.1. Los proyectos aprobados para su ejecución, deberán tener asignado un Líder del Proyecto, quien formará un equipo de trabajo, para elaborar los entregables de gestión del proyecto y del producto o servicio.

6.2.1.2. El patrocinador/sponsor apoyará al Líder del Proyecto durante todo el ciclo de vida del proyecto y asumirá el compromiso para que el equipo del proyecto tenga disponibilidad para:

- Coordinaciones del proyecto.
- Ejecución del proyecto.
- Informes de avance del proyecto.
- Elaboración de los entregables del proyecto².

6.2.1.3. El patrocinador/sponsor del equipo solicitará a OUTI³ la instalación de una licencia de MS Project para el líder del Proyecto. De no contar con licencias disponibles, la compra de la licencia se cargará al centro de costos del proyecto y se deberá considerar como parte del presupuesto.

² De acuerdo al marco metodológico de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®)

³ Oficina Universitaria de Tecnologías de la Información.

 UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA	UNIDAD DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	NP-110-UPCH
	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	V01.00 / 09.12.2021
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO Página 8 de 26

6.2.1.4.DUPDE brindará asesoría y acompañamiento a los equipos de proyectos para la elaboración de los entregables del Proyecto y del Producto y/o Servicio. Igualmente, proporcionará todos los formatos de gestión que el equipo de Proyecto requiera.

6.2.2. Inicio del Proyecto

6.2.2.1.DUPDE elaborará el Acta de Reunión de Arranque (Kick off meeting) y la entregará al líder del Proyecto, especificando todos los entregables que deberá elaborar.

6.2.2.2.El Líder del Proyecto tomará el Caso de Negocio aprobado como modelo para elaborar el Acta de Constitución, ello será revisado y aprobado por DUPDE y el representante del Patrocinador del proyecto.

6.2.2.3.El equipo de proyecto elaborará un Registro de Interesados de todas aquellas personas, entidades u organizaciones que aportarían información para el proyecto o autoricen procesos para el avance del mismo.

6.3. PLANIFICACIÓN, EJECUCIÓN Y CIERRE DEL PROYECTO

6.3.1. Planificación del Proyecto

6.3.1.1.El equipo de proyecto elaborará el Plan para la Dirección de Proyecto que podrá incluir, dependiendo de su naturaleza y necesidad, los siguientes documentos:

- Planes de gestión subsidiarios.
- Plan de gestión del alcance.
- Plan de gestión de requisitos.
- Plan de gestión del cronograma.
- Plan de gestión de costos.
- Plan de gestión de calidad.
- Plan de gestión de recursos.
- Plan de gestión de riesgos.
- Plan de gestión de comunicaciones.
- Plan de gestión de adquisiciones.
- Plan de gestión de interesados.
- Líneas Base:
 - ✓ Línea Base del Alcance: versión aprobada del enunciado del alcance, EDT y diccionario de la EDT aprobados.
 - ✓ Línea Base del Cronograma: versión aprobada del modelo de programación del proyecto.
 - ✓ Línea Base de Costos: versión aprobada del presupuesto del proyecto con fases de cronograma y reservas de contingencia y gestión.

6.3.1.2.El equipo del proyecto solicitará la apertura del centro de costos del proyecto a DUPDE.

6.3.2. Ejecución del Proyecto

 UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA	UNIDAD DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	NP-110-UPCH
	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	V01.00 / 09.12.2021
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
		Página 9 de 26

6.3.2.1.El equipo de proyecto deberá ejecutar todas las actividades declaradas en su cronograma y utilizar los recursos necesarios para obtener como resultado los entregables de gestión, del producto o servicio, además, deberá elaborar informes de avance del proyecto, justificando los recursos utilizados. Las fechas de elaboración serán especificadas en el cronograma del proyecto, elaborado por el líder del Proyecto y aprobado por el patrocinador.

6.3.2.2.El equipo de proyecto deberá presentar los informes de avance y entregables de gestión, del producto o servicio, para ser revisados y validados por la DUPDE, según el cronograma del Proyecto.

6.3.2.3.El equipo de proyecto se reunirá periódicamente según cronograma establecido con el equipo de proyecto DUPDE, para efectos de la validación de información de los informes y para el asesoramiento y capacitación de la metodología de gestión de proyectos. Además, elaborará los entregables de gestión utilizando las áreas de conocimiento de Gestión de Integración, Alcance, Cronograma, Costos, Calidad, Recursos, Riesgos, Comunicación, Interesados y Adquisiciones, según sean requeridos.

6.3.2.4.Durante el ciclo de vida del proyecto, el líder del Proyecto podrá presentar solicitudes de cambio para modificar el alcance, cronograma, costos, calidad, recurso o adquisición del proyecto en ejecución, previa coordinación y aprobación del Patrocinador. Ello será revisado, validado y aprobado por las autoridades correspondientes.

6.3.2.5.El equipo de proyecto elaborará la solicitud de cambio, cuando se realicen modificaciones en los entregables validados y aprobados del proyecto.

6.3.3. Cierre del Proyecto

6.3.3.1.Para el cierre del proyecto:

- El equipo de proyecto deberá presentar el acta de conformidad del cliente y/o proveedor por Fase o entregable.
- El equipo de proyecto deberá registrar y recopilar las lecciones aprendidas durante el ciclo de vida del Proyecto.
- El equipo de proyecto presentará los entregables del producto y/o servicio, con actas de conformidad, informes de cumplimiento de especificaciones técnicas aprobadas, entre otros; que confirmen la calidad del entregable.

6.3.3.2.El líder de proyecto gestionará ante la DAEF el cierre del centro de costos, presentando la documentación que sustente el saldo cero. Por último, presentará un informe final del Proyecto.

 UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA	UNIDAD DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	NP-110-UPCH
	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	V01.00 / 09.12.2021
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
		Página 10 de 26

7. MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

7.1. MONITOREO DEL PROYECTO (Durante la ejecución)

- 7.1.1. El monitoreo de los proyectos con retornos económicos y retornos intangibles, se realizará trimestralmente e incluye: el alcance, el cronograma y los costos. Se tomará como referencia las líneas base correspondientes. En el caso de los proyectos con retornos económicos además se realizará el análisis del valor ganado (EVA-PMI), como se detalla en el Apéndice Técnico N° 4.
- 7.1.2. Las solicitudes de cambio que impliquen ampliar la fecha de finalización del proyecto o sobrecostos pasarán a ser evaluados y aprobados, dependiendo de la evaluación previa, por la DUPDE. De ser aprobados el equipo del proyecto deberá actualizar el cronograma y el presupuesto según sea el caso.
- 7.1.3. Tanto los entregables de gestión del proyecto como del producto o servicio deberán ser validados por el Patrocinador/Sponsor.
- 7.1.4. DUPDE considerará obtener la opinión de uno o más expertos para la aprobación técnica de los entregables del proyecto, si el carácter especializado de los entregables lo requiere. Finalmente, presentará un informe ejecutivo de avance de los proyectos de manera trimestral.

7.2. EVALUACIÓN DE LOS PRODUCTOS/OBJETIVOS LOGRADOS POR EL PROYECTO (Seguimiento Ex Post)

- 7.2.1. DUPDE, en coordinación con las áreas responsables de los proyectos ya finalizados, evaluará en qué medida se lograron los objetivos planteados y los productos esperados. Para esto la DUPDE tendrá acceso directo a la información respectiva elaborada por las áreas encargadas, emitiendo un informe de evaluación expost, poniéndolo en conocimiento de instancias que lo requieran.
- 7.2.2. Se utilizarán los criterios de éxito planteados en la documentación de gestión de los proyectos, incluyendo, entre otros criterios, los siguientes:
- Rentabilidad alcanzada.
 - Mejora en el servicio.
 - Ahorros reales en ingresos o en horas-persona.
 - Disminución de tiempos de operación.
 - Análisis del valor ganado (EVA-PMI) que abarca la duración de todo el proyecto.

 UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA	UNIDAD DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	NP-110-UPCH
	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	V01.00 / 09.12.2021
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
		Página 11 de 26

8. CANCELACIÓN Y REINICIO DE PROYECTOS

8.1. CANCELACIÓN DE PROYECTOS

Para la cancelación de un proyecto se tienen que cumplir cualquiera de las siguientes condiciones:

- Los supuestos bajo los cuales se planteó el proyecto cambiaron y ya no lo hacen rentable.
- No se obtienen los beneficios esperados, ya sea por un aumento de presupuesto, de tiempo de ejecución, caída o falta de ingresos esperados.
- La justificación del proyecto perdió vigencia.

8.2. REINICIO DE PROYECTOS

8.2.1. Para el reinicio de un proyecto cancelado, el sponsor debe comunicar a la DUPDE la decisión de reiniciar el proyecto. Se debe actualizar la siguiente documentación, utilizando los formatos vigentes, mediante una solicitud de cambio de:

- Acta de constitución.
- Cronograma.
- Estructura de Descomposición del Trabajo - EDT.
- Presupuesto/Plan de financiamiento.

8.2.2. El líder coordinará reuniones con el equipo DUPDE para la asesoría en el llenado de los formatos requeridos, incluido el plan de financiamiento. Una vez terminada la actualización de la documentación, DUPDE procederá a su evaluación, incluyendo el plan de financiamiento.

8.2.3. Con la documentación actualizada y el plan de financiamiento cumpliendo los criterios económicos, se envía a DAEF- DGA para solicitar la opinión. Con opinión favorable de DAEF-DGA y la autorización de DUPDE el Proyecto reinicia sus actividades.

9. APOYO TÉCNICO Y ACCIONES DE DUPDE PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS

9.2.1. Las Unidades Orgánicas de la Universidad que lo soliciten, recibirán el apoyo de DUPDE para la elaboración del expediente técnico.

9.2.2. La DUPDE puede proponer proyectos de inversión. Después de detectar la oportunidad de generar un proyecto de alto impacto en la UPCH, iniciará la elaboración del perfil de proyecto mediante dos mecanismos:

- Proponer la idea a las áreas relacionadas o responsables para que asuman el liderazgo.
- Asumir el rol de líder del proyecto, dotándose de los recursos humanos y materiales necesarios.

 UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA	UNIDAD DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	NP-110-UPCH
	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	V01.00 / 09.12.2021
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
		Página 12 de 26

9.2.3. DUPDE será encargará de:

- Alinear la cartera de proyectos con la estrategia de la organización.
- Promover en la institución una cultura de gestión de proyectos.
- Gestionar y monitorear los proyectos de UPCH.
- En coordinación con los expertos, definir los estándares de calidad para los programas y sus proyectos, que permitan agilizar los entregables mediante la Metodología de Gestión de Proyectos.
- Monitorear y controlar los indicadores de gestión de programas y proyectos el cual permita gestionar la cartera de proyectos, en alcance, cronograma, costos, calidad y riesgos.
- Elaborar y difundir un plan de formación en proyectos, para capacitar a los nuevos gestores.
- Promover el control de gestión del cambio, gestión de incidencias y gestión de riesgos para los portafolios, programas y proyectos.
- Brindar los formatos para el modelo económico financiero de cada proyecto: Estado de Resultados Projectados, Flujo de caja económico y financiero.

 UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA	UNIDAD DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	NP-110-UPCH
	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	V01.00 / 09.12.2021
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO Página 13 de 26

10. ANEXOS

10.1. ESTRUCTURA DEL EXPEDIENTE TÉCNICO

La estructura del expediente técnico dependerá del grado de complejidad del proyecto, además todos los expedientes incluirán una síntesis del Proyecto en el formato Project Model Canvas.

Proyectos de baja complejidad

- Caso de negocios (Formato 1).
- Modelo de evaluación (Formato 2).
- Compromiso firmado por el patrocinador/sponsor, que incluye acceso directo a la información del proyecto por parte de DUPDE⁴.

Proyectos de mediana y alta complejidad

- Caso de negocios (Formato 1).
- Modelo de evaluación (Formato 2).
- Estudio de mercado (Formato 3).
- Compromiso firmado por el patrocinador/sponsor, que incluye acceso directo a la información del proyecto por parte de DUPDE.

Los formatos se detallan a continuación:

⁴ La DUPDE proporcionará el formato correspondiente, como parte de los documentos de gestión.

 UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA	UNIDAD DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	NP-110-UPCH
	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	V01.00 / 09.12.2021
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
		Página 14 de 26

10.2. FORMATOS DEL EXPEDIENTE TÉCNICO

10.2.1. Formato Project Canvas

PROPÓSITO	ALCANCE	CRITERIOS DE ÉXITO
HITOS		RESULTADO
ACCIONES		
EQUIPO	INTERESADOS	USUARIOS
RECURSOS	RESTRICCIONES	RIESGOS

10.2.2. Formato 1: Caso de Negocios

RELACIÓN MÍNIMA DEL EQUIPO DE PROYECTO PROPUESTO EL EQUIPO PUEDE ESTAR CONFORMADO POR MÁS PERSONAS, DE SER NECESARIO	
ROL	NOMBRE Y CARGO
REPRESENTANTE DE PATROCINADOR/SPONSOR	
LÍDER DEL PROYECTO PROPUESTO	
COORDINADOR	
ASISTENTE	

IDENTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	
NOMBRE DE LA PROPUESTA	
JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA (PARA QUÉ SE REQUIERE HACER EL PROYECTO, CUÁL ES EL BENEFICIO QUE SE VA A OBTENER. EVENTO O HECHO QUE AMERITE O PERMITE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO)	
Necesidad de la organización	Requerimiento de Cliente
Oportunidad para aprovechar	Otro____

 UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA	UNIDAD DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	NP-110-UPCH
	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	V01.00 / 09.12.2021
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
		Página 15 de 26

ALINEAMIENTO DE LA PROPUESTA	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN (¿A QUÉ OBJETIVO ESTRATÉGICO SE ALINEA EL PROYECTO PROPUESTO?)	PROPÓSITO DE LA PROPUESTA (BENEFICIOS ECONÓMICOS Y NO ECONÓMICOS QUE TENDRÁ LA ORGANIZACIÓN UNA VEZ QUE EL PRODUCTO O SERVICIO DEL PROYECTO ESTÉ OPERATIVO O SEA ENTREGADO)

CONTEXTO DE LA PROPUESTA
SUPUESTOS (FACTORES QUE, PARA EFECTOS DE PLANIFICACIÓN, SE CONSIDERAN VERDADERAS, REALES O CIERTAS COMO RESPUESTA A INCERTIDUMBRES. SIN NECESIDAD DE PRUEBAS O DEMOSTRACIONES)
ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN INVOLUCRADAS (ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN QUE TIENEN ALGO QUE APORTAR AL PROYECTO PROPUESTO O QUE SE VEN AFECTADAS O BENEFICIADAS POR SU EJECUCIÓN O SU PRODUCTO O SERVICIO)

DESARROLLO DE LA PROPUESTA	
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO (CARACTERÍSTICAS, FUNCIONALIDADES, SOPORTE, ENTRE OTROS)	
PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA DE PROYECTO	
Costo del Proyecto:	
Reserva de Contingencia:	
Reserva de Gestión:	
Presupuesto total del Proyecto:	
ANÁLISIS ECONÓMICO DE VIABILIDAD (FACTORES POSITIVOS O NEGATIVOS QUE PUEDEN AFECTAR LA VIABILIDAD DEL PROYECTO DESDE SU INICIO HASTA SU OPERACIÓN. USO DE LOS INDICADORES VAN, TIR Y PRI. ADJUNTAR COMO ANEXO LAS VARIABLES, INVERSIONES, INGRESOS, TANGIBLES, INTANGIBLES, DEPRECIACIÓN, COSTOS DIRECTOS, GASTOS OPERATIVOS, PLANILLA, IGV, PUNTO DE EQUILIBRIO, GASTOS ADMINISTRATIVOS, GASTOS DE VENTAS, PÉRDIDAS Y GANANCIAS, FLUJO DE CAJA, BALANCE GENERAL, ENTRE OTROS; QUE PERMITAN CONFIRMAR LA VIABILIDAD Y RENTABILIDAD DEL PROYECTO PROPUESTO)	
Valor actual neto (VAN):	Punto de Equilibrio (PE):
Tasa interna de Retorno (TIR):	Beneficio / Costo (B/C):
Periodo de Retorno de la Inversión (PRI):	Otro: ____

 UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA	UNIDAD DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	NP-110-UPCH
	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	V01.00 / 09.12.2021
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
		Página 16 de 26

<p>ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD ECONÓMICO OPERACIONAL (FACTORES POSITIVOS O NEGATIVOS QUE PUEDEN AFECTAR EL ÉXITO DEL PROYECTO UNA VEZ QUE EL PRODUCTO O SERVICIO ESTÁ EN OPERACIÓN. ADJUNTAR COMO ANEXO ANÁLISIS DEL MACROENTORNO, ANÁLISIS DEL MICROENTORNO, MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC, ANÁLISIS INTERNO, ESTUDIO DE MERCADO; ENTRE OTROS; QUE PERMITAN CONFIRMAR QUE EL PRODUCTO O SERVICIO A OBTENER SE SOSTENDRÁ EN EL TIEMPO Y GENERARÁ LOS INGRESOS ESTIPULADOS EN EL PUNTO "ANÁLISIS ECONÓMICO DE VIABILIDAD")</p>

10.2.3. Formato 2: Modelo de Evaluación⁵

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo N
(1) Ventas Netas (Ingresos)						
(2) Costos de Ventas						
(3) Utilidad Bruta: (1 -2)						
(4) Gastos de ventas						
(5) Gastos administrativos						
(6) Utilidad Operativa: (3-4-5)						
(7) Gastos Financieros						
(8) Otros Gastos						
(9) Otros Ingresos						
(10) Utilidad antes de Impuestos: (6-7-8+9)						
(11) Impuestos a la renta						
(12) Utilidad Neta: (10 - 11)						

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Ingresos	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo N
Concepto 1							
Concepto 2							
.....							
Ingresos Totales							
Egresos Totales							
Costos variables							
Gastos Variables							
.....							
Inversión							
Inversión en equipos							
Inversión en KT							
Recuperación KT							
Valor de Salvamento Neto							
Inversión total							
Flujo de caja							

CPPC
VAN
TIR

⁵ Este formato se ajustará a la naturaleza de cada proyecto.
La UPCH está exenta de pagar impuestos.

 UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA	UNIDAD DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	NP-110-UPCH
	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	V01.00 / 09.12.2021
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO Página 17 de 26

10.2.4. Formato 3: Estudio de Mercado

NOMBRE DE LA PROPUESTA
OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO DETERMINAR EL OBJETIVO GENERAL Y LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.
METODOLOGÍA Y DISEÑO DE MUESTRA DEFINIR LA METODOLOGÍA, FASES, FUENTES DE INFORMACIÓN Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN A UTILIZAR. INDICAR LA CANTIDAD DE POBLACIÓN A ENCUESTAR Y JUSTIFICAR LA MUESTRA A OBTENER.
RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA DESCRIBIR LA FUENTE DE INVESTIGACIÓN SECUNDARIA APLICADA Y SU NIVEL DE DEMANDA
FUENTE DE INFORMACIÓN PRIMARIA DESCRIBIR LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE A LAS ENCUESTAS REALIZADAS, RESALTANDO LAS VARIABLES MÁS IMPORTANTES O CON MAYOR IMPACTO EN EL ESTUDIO DE MERCADO. INCLUIR TABLAS O GRÁFICAS.
ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA ESPECIFICAR LA DEMANDA OBTENIDA DEL ESTUDIO DE MERCADO, INDICANDO LAS VARIABLES DE MERCADO POTENCIAL, MERCADO DISPONIBLE, MERCADO OBJETIVO, PROMEDIO DE COMPRA DEL PRODUCTO O SERVICIO Y DEMANDA TOTAL OBTENIDA.
CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO

 UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA	UNIDAD DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	NP-110-UPCH
	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	V01.00 / 09.12.2021
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
		Página 18 de 26

10.2.5. Formato 4: Estudio de Factibilidad

El estudio de factibilidad debe contener como mínimo⁶, lo siguiente:

- Nombre del proyecto
- Objetivo del proyecto
- Balance oferta y demanda de los bienes o servicios del proyecto
- Planteamiento técnico del proyecto
- Costos del proyecto
- Beneficios del proyecto
- Resultados de la evaluación social del proyecto
- Sostenibilidad del proyecto
- Impacto ambiental del proyecto
- Organización y Gestión del proyecto
- Plan de Implementación del proyecto
- Financiamiento del proyecto
- Conclusiones y Recomendaciones
- Marco Lógico del proyecto

⁶ Adaptado de Contenidos mínimos - Factibilidad para PIP. Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública Resolución Directoral N° 003-2011-EF/68.01Anexo SNIP 07.

 UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA	UNIDAD DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	NP-110-UPCH
	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	V01.00 / 09.12.2021
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
		Página 19 de 26

APÉNDICE TÉCNICO

APÉNDICE TÉCNICO Nº 1. GLOSARIO DE TÉRMINOS⁷

Acta de Constitución del Proyecto / Project Charter. Documento emitido por el iniciador o patrocinador que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto, la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto.

Caso de Negocio / Business Case. Estudio de viabilidad económica documentado utilizado para establecer la validez de los beneficios de un componente seleccionado que carece de una definición suficiente y que se usa como base para la autorización de otras actividades de dirección del proyecto.

Dirección o Gestión de Portafolios / Portfolio Management. Gestión centralizada de uno o más portafolios a fin de alcanzar los objetivos estratégicos (también llamado cartera).

Dirección o Gestión de Proyectos / Project Management. Aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a actividades para cumplir con los requisitos del proyecto.

Dirección o Gestión del Programa / Program Management. Aplicación de conocimientos, habilidades y principios a un programa para alcanzar los objetivos del programa y obtener beneficios y control no disponibles cuando los componentes del programa se gestionan individualmente.

Estructura de Desglose del Trabajo (WBS/EDT) / Work Breakdown Structure (WBS). Descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a ser realizado por el equipo de proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos.

Gestión de la Calidad del Proyecto / Project Quality Management. La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.

Gestión de la Integración del Proyecto / Project Integration Management. La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.

⁷ Basado en la guía del PMBOK, sexta edición, versión 2017, bajo el marco metodológico del PMI.

 UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA	UNIDAD DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	NP-110-UPCH
	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	V01.00 / 09.12.2021
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
		Página 20 de 26

Gestión de las Adquisiciones del Proyecto / Project Procurement Management. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo de proyecto.

Gestión de las Comunicaciones del Proyecto / Project Communications Management. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.

Gestión de los Costos del Proyecto / Project Cost Management. La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

Gestión de los Interesados del Proyecto / Project Stakeholder Management. La Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz.

Gestión de los Recursos del Proyecto / Project Resource Management. La Gestión de los Recursos del Proyecto incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.

Gestión de los Riesgos del Proyecto / Project Risk Management. La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.

Gestión del Alcance del Proyecto / Project Scope Management. La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completar el proyecto con éxito.

Gestión del Cronograma del Proyecto / Project Schedule Management. La Gestión del Cronograma del Proyecto incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto.

Grupo de Procesos de Cierre / Closing Process Group. Proceso(s) llevado(s) a cabo para completar o cerrar formalmente un proyecto, fase o contrato.

 UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA	UNIDAD DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	NP-110-UPCH
	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	V01.00 / 09.12.2021
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
		Página 21 de 26

Grupo de Procesos de Ejecución / Executing Process Group. Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto.

Grupo de Procesos de Inicio / Initiating Process Group. Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.

Grupo de Procesos de Monitoreo y Control / Monitoring and Controlling Process Group. Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios.

Grupo de Procesos de Planificación / Planning Process Group. Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido.

Línea Base de Costos / Cost Baseline. Versión aprobada del presupuesto del proyecto con fases de tiempo, excluida cualquier reserva de gestión, la cual sólo puede cambiarse a través de procedimientos formales de control de cambio.

Línea Base del Alcance / Scope Baseline. Versión aprobada de un enunciado del alcance, estructura de desglose del trabajo (EDT/WBS) y su diccionario de la EDT/WBS asociado, que puede cambiarse utilizando procedimientos formales de control de cambios.

Línea Base del Cronograma / Schedule Baseline. Versión aprobada de un modelo de programación que puede cambiarse usando procedimientos formales de control de cambios.

 UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA	UNIDAD DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	NP-110-UPCH
	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	V01.00 / 09.12.2021
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
		Página 22 de 26

APÉNDICE TÉCNICO N° 2. TIPOS Y COMPLEJIDAD DE PROYECTOS⁸

TIPOS DE LOS PROYECTOS

Según la naturaleza de los retornos planeados

- Proyectos con retornos económicos: de los cuales se esperan ingresos económicos por encima de su costo de oportunidad y son sustentados mediante la respectiva evaluación privada de proyectos.
- Proyectos con retornos intangibles: cuyo valor o impacto económico se mide indirectamente, incluyendo, ahorros en el capital de trabajo, mejoras en la eficiencia del uso de recursos, aumento de productividad, posicionamiento de la UPCH entre sus grupos de interés, entre otros.

Según el origen del proyecto

- Institucionales: Proyectos vinculados directamente al Plan Estratégico Institucional (PEI) o Planes de Desarrollo, y Proyectos vinculados indirectamente al Plan Estratégico Institucional (PEI) o Planes de Desarrollo, que no fueron propuestos al momento de la aprobación de los mismos, pero por su impacto se consideran estratégicos.
- Proyectos de inversión.
- Derivados de convenios, incluye los proyectos que requieren contrapartida financiera.
- Obligatorios por ley.

Según el tiempo de ejecución

- Proyectos de ejecución hasta 12 meses.
- Proyectos de ejecución entre 13 y 24 meses.
- Proyectos de ejecución mayor a 24 meses.

COMPLEJIDAD DE LOS PROYECTOS

El nivel de complejidad de un proyecto se define en función a: i) El nivel de riesgo o incertidumbre de los resultados del proyecto; y ii) El valor o magnitud del monto estimado de la inversión del proyecto.

El riesgo se clasifica en tres categorías: i) Bajo, ii) Medio y iii) Alto. Para determinar el nivel de riesgo o incertidumbre del proyecto se utiliza la Tabla de valoración de riesgo

TABLA AT N° 1. VALORACIÓN DE RIESGO DEL PROYECTO

N°	PREGUNTAS	OPCIONES	PUNTAJE
1	¿El equipo de proyecto está completo? (al menos 3 integrantes sin contar al patrocinador)	Si	0
		No	1

⁸ De acuerdo al Glosario de términos del MEF. **Evaluación Privada:** "Análisis de la rentabilidad del proyecto desde el punto de vista del inversionista privado." **Evaluación social:** "Medición de la contribución de los proyectos de inversión al nivel de bienestar de la sociedad." <https://www.mef.gob.pe/es/glosario-de-inversion-publica>

 UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA	UNIDAD DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	NP-110-UPCH
	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	V01.00 / 09.12.2021
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
		Página 23 de 26

2	¿El Líder del Proyecto asume la misma responsabilidad en más de un proyecto en la UPCH?	Si	1
		No	0
3	¿El equipo de proyecto está calificado para asumir un proyecto según el estándar del PMI?	Si	0
		No	1
4	¿Cuál es la naturaleza de intervención del proyecto?	Creación	1
		Recuperación	0.5
		Ampliación	0.5
		Mejoramiento	0
5	¿El proyecto cuenta con alta exposición y vulnerabilidad frente a peligros naturales y/o socio-naturales y/o antrópicos?	Si	1
		No	0
6	¿El proyecto presenta una significativa proporción de TIC y/o intangibles dentro de la inversión?	Más del 50% del costo de inversión	1
		Entre el 30% y 50% del costo de inversión	0.5
		Menos del 30% del costo de inversión	0
7	¿El proyecto requiere de estudios de mercado para ser sustentado?	Si	1
		No	0
8	¿El flujo de caja del proyecto fue elaborado utilizando fuentes de información secundaria?	Si	0
		No	1
9	¿El horizonte de evaluación del proyecto supera los 3 años?	Si	1
		No	0

PUNTAJE ACUMULADO	NIVEL DE RIESGO
[0 – 3.0]	Riesgo Bajo
[3.5 – 5.5]	Riesgo Medio
[6.0 – 9.0]	Riesgo Alto

El valor o magnitud del monto de inversión se clasifica en tres categorías: i) Bajo, ii) Medio y iii) Alto. En la siguiente tabla se definen dichas categorías:

Tabla AT N° 2. Rangos de Montos de Inversión⁹

Rangos de montos de inversión	Categoría
Menores a S/. 1,000,000	Baja

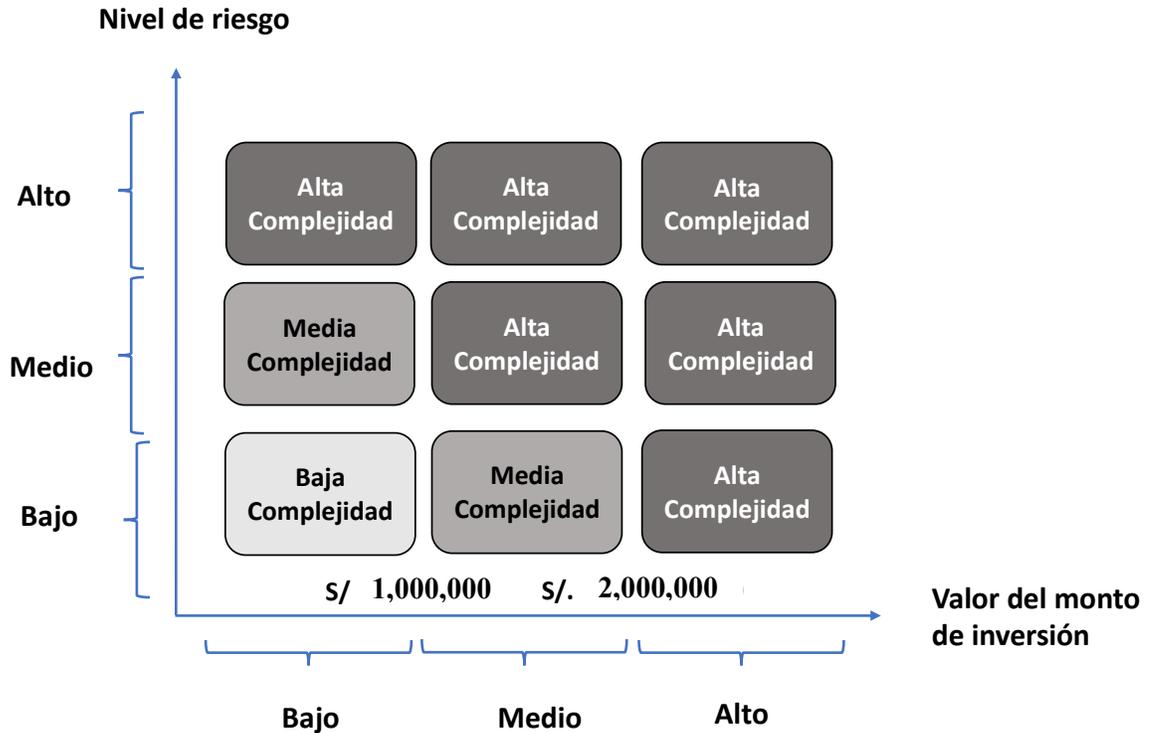
⁹ En base a las inversiones del portafolio 2020. Estos montos serán actualizados periódicamente de acuerdo a los cambios en el portafolio de inversiones.

 UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA	UNIDAD DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	NP-110-UPCH
	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	V01.00 / 09.12.2021
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
		Página 24 de 26

Entre S/. 1,000,000 < S/. 2,000,000	Media
>= S/. 2,000,000	Alta

La complejidad de los proyectos se determina combinando los dos criterios (Gráfico 1):

Gráfico AT N° 1. Complejidad de los Proyectos



 UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA	UNIDAD DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	NP-110-UPCH
	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	V01.00 / 09.12.2021
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
		Página 25 de 26

APÉNDICE TÉCNICO Nº 3. CRITERIOS ECONÓMICOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Para la evaluación con fines de aprobación de proyectos, DUPDE planteará la tasa de descuento en base a la metodología del costo promedio ponderado de capital, CPPC, será única, aplicará para todos los proyectos y será especificada en los análisis económico-financieros. Esta se revisará y actualizará dependiendo de la coyuntura socio-económica. La tasa de descuento permite calcular el Valor Actual Neto (VAN) de una inversión.

Los criterios económicos de evaluación¹⁰ se basan en los resultados proyectados de:

- **Valor Actual Neto o Valor Presente Neto (VAN - VPN):** valor actual de los beneficios netos que genera el proyecto.
- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** indica la rentabilidad promedio anual que genera el capital invertido en el proyecto.
- **Costo de Oportunidad del capital (COK)¹¹:** tasa de rendimiento mínima de la inversión.
- **Relación beneficio - costo (B/C):** división del valor actual de los beneficios entre el valor de los costos actuales del proyecto.

Tabla AT Nº 3
Criterios económicos para aprobación de proyectos

	APROBAR	REFORMULAR	NO APROBAR
VAN	> 0	= 0	< 0
TIR	> COK	= COK	< COK
B/C	> 1	= 1	< 1

Se analizarán los criterios económicos bajo distintos escenarios. La priorización de los proyectos será de acuerdo a los valores de sus respectivos VAN, el tiempo de recuperación y su relación Beneficio/Costo.

Se seleccionarán los proyectos que tengan mayor VAN, menor tiempo de recuperación y una mayor relación Beneficio/Costo.

¹⁰ Ministerio de Economía y Finanzas

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/capacidades/capac_12/PRESENTACIONES_julio_ago/RIEGO/4_Evaluaci_Riegos.pdf

¹¹ La COK se revisará y actualizará dependiendo de la coyuntura socio económica, esto estará a cargo de la DUPDE en coordinación con DAEF. Esta será única, aplicará para toda la Cartera/Portafolio y especificada en los análisis económico-financieros.

 UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA	UNIDAD DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	NP-110-UPCH
	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	V01.00 / 09.12.2021
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
		Página 26 de 26

APÉNDICE TÉCNICO N° 4. EVALUACIÓN DE PROYECTOS CON RETORNOS ECONÓMICOS – PMI

En el caso de los proyectos con retornos económicos, se realizará el análisis del valor ganado (EVA-PMI) de acuerdo al siguiente detalle:

PROYECTO "....."	Período:	
ANÁLISIS DEL VALOR GANADO	Sigla	Resultado	Conclusión
Valor Planificado	PV		
Valor ganado	EV		
Costo real	AC		
Presupuesto hasta la conclusión	BAC		
Estimación a la conclusión	EAC		
Estimación hasta la conclusión	ETC		
Variación del costo	CV		
Variación del cronograma	SV		
Variación a la conclusión	VAC		
Índice de desempeño del costo	CPI		
Índice de desempeño del cronograma	SPI		
Índice de desempeño del trabajo por completar	TCPI		