

# ÍNDICE

---

---

<b>PRÓLOGO A LA SEGUNDA EDICIÓN.....</b>	<b>17</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO 2. CICLO DE VIDA.....</b>	<b>29</b>
2.1 PROYECTO.....	32
2.2 ARTE.....	35
<b>PARTE I. FASE PREVIA: DETECCIÓN.....</b>	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO 3. IDENTIFICACIÓN.....</b>	<b>41</b>
3.1 PROYECTOS INTERNOS.....	43
3.2 PROYECTOS EXTERNOS.....	46
<b>PARTE II. FASE A: DECISIÓN DE REALIZAR UN PROYECTO.....</b>	<b>49</b>
<b>CAPÍTULO 4. EL ENTORNO.....</b>	<b>51</b>
4.1 CLASES DE ENTORNOS.....	52
4.2 INTERACCIÓN ENTORNO-PROYECTO.....	54
4.3 CONDICIONES DE CONTORNO DEL PROYECTO.....	57
<b>CAPÍTULO 5. RENTABILIDAD DEL PROYECTO.....</b>	<b>59</b>
5.1 CONCEPTOS GENERALES.....	60
5.1.1 Rentabilidad económica.....	61
5.1.1.A Capital circulante.....	61
5.1.1.B Flujo de tesorería.....	62
5.1.1.C Inversiones.....	62
5.1.1.D Valor residual.....	64
5.1.1.E Coste de operación.....	64
5.1.1.F Necesidades de tesorería y de financiación.....	65
5.1.1.G Valor actualizado del dinero.....	66
5.1.1.H Tasa de referencia.....	66

5.1.2 Rentabilidad social .....	67
5.1.3 Rentabilidad humana .....	67
5.2 INDICADORES DE RENTABILIDAD ECONÓMICA .....	68
5.2.1 Período de retorno o “pay-back” .....	68
5.2.2 Valor Actualizado Neto ( <i>VAN</i> ).....	69
5.2.3 Tasa de Rentabilidad Interna ( <i>TRI</i> ) .....	70
5.2.4 Coste de operación .....	70
5.2.5 Ejemplo.....	71
5.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS PARA LOS INDICADORES DE RENTABILIDAD ECONÓMICA .....	73
5.4 TRATAMIENTO DE LAS INCERTIDUMBRES .....	74
5.5 OTROS ASPECTOS .....	75
5.6 EJERCICIO DE ANÁLISIS DE RENTABILIDAD .....	75
5.6.1 Datos del Proyecto.....	75
5.6.2 Cálculos .....	76
5.6.2.A Rentabilidad con moneda constante.....	76
5.6.2.B Rentabilidad con moneda constante pidiendo préstamos.....	79
5.6.2.C Rentabilidad con moneda corriente.....	81
5.6.2.D Rentabilidad con moneda corriente pidiendo préstamos.....	83
5.6.2.E Sensibilidad respecto a los principales parámetros .....	84
<b>CAPÍTULO 6. OBJETIVOS.....</b>	<b>85</b>
6.1 TIPOS DE OBJETIVOS .....	86
6.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS.....	87
6.3 CUADRO DE MANDO DEL PROYECTO .....	89
<b>PARTE III. FASE B: REALIZACIÓN.....</b>	<b>93</b>
<b>CAPÍTULO 7. INICIACIÓN .....</b>	<b>95</b>
7.1 SUBPROCESOS DE LA INICIACIÓN DEL PROYECTO .....	97
7.2 ARRANQUE ADMINISTRATIVO DE UN PROYECTO .....	98
7.3 ARRANQUE OPERATIVO DE UN PROYECTO .....	98
7.3.1 Internamente a la empresa que desarrolla el Proyecto .....	99
7.3.2 Con un contratista.....	101
7.3.3 Con varios contratistas .....	104
7.4 PRIMERAS ETAPAS DEL PROYECTO .....	105
<b>CAPÍTULO 8. LICENCIAMIENTO.....</b>	<b>107</b>
<b>CAPÍTULO 9. DISEÑO .....</b>	<b>113</b>
9.1 CRITERIOS .....	115
9.1.1 Económicos .....	115
9.1.2 Técnicos.....	115
9.2 DATOS .....	117
9.3 INGENIERÍA.....	118
9.3.1 Ingeniería conceptual.....	118
9.3.2 Ingeniería Básica .....	122
9.3.2.A Trabajos de gabinete .....	123
9.3.2.B Trabajos de campo .....	124

9.3.3 Ingeniería de Detalle.....	125
9.3.3.A Trabajos de gabinete .....	126
9.3.3.B Trabajos de campo .....	128
<b>CAPÍTULO 10. CONTRATACIÓN .....</b>	<b>129</b>
10.1 TIPOS DE OFERTAS.....	130
10.1.1 Riesgo económico en la Propiedad .....	131
10.1.1.A Contrato por Administración (Precios unitarios) .....	131
10.1.1.B Contrato con beneficio fijo.....	132
10.1.1.C Mixta.....	133
10.1.2 Riesgo económico en el contratista.....	134
10.1.2.A Contrato a tanto alzado .....	134
10.1.3 Riesgo económico compartido .....	135
10.1.3.A Contrato con beneficio variable o de cifra de referencia .....	135
10.1.3.B Otras formas/tipos de contrato .....	136
10.2 SELECCIÓN DE SUMINISTRADORES .....	136
10.3 PETICIÓN DE OFERTA/CONCURSO .....	138
10.3.1 Criterios básicos a considerar en la preparación de una petición de oferta ....	139
10.3.2 Documentos de un concurso .....	140
10.3.2.A De tipo legal .....	140
10.3.2.B De tipo técnico.....	141
10.3.2.C De tipo económico.....	141
10.3.2.D De tipo general.....	142
10.3.2.E Simplificación de los trámites .....	142
10.3.3 Aclaraciones a los oferentes.....	142
10.4 DECISIÓN DE OFERTAR.....	143
10.4.1 Análisis de la documentación del concurso .....	143
10.4.2 Coste de preparación de una oferta .....	145
10.5 PREPARACIÓN DE LA OFERTA .....	145
10.5.1 Fases en la preparación de una oferta.....	146
10.5.2 Contenido de la oferta .....	150
10.6 EVALUACIÓN DE OFERTAS.....	152
10.7 NEGOCIACIÓN.....	157
10.8 SEGUIMIENTO DE LA CONTRATACIÓN .....	159
<b>CAPÍTULO 11. GESTIÓN DE CONTRATOS .....</b>	<b>161</b>
11.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA REALIZAR EL TRABAJO OBJETO DEL CONTRATO .....	162
11.2 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA GESTIONAR LOS CONTRATOS .....	164
11.3 COMUNICACIÓN DE UN CONTRATO CON EL RESTO DEL PROYECTO..	167
11.3.1 Coordinación .....	167
11.3.1.A Con los contratos de obra .....	167
11.3.1.B Con los contratos de fabricación y montaje.....	168
11.3.1.C En general.....	168
11.3.2 Documentación.....	169

<b>CAPÍTULO 12. PUESTA EN MARCHA.....</b>	<b>171</b>
<b>PARTE IV. FASE C: EXPLOTACIÓN Y CIERRE.....</b>	<b>177</b>
<b>CAPÍTULO 13. EXPLOTACIÓN COMERCIAL .....</b>	<b>179</b>
13.1 ENTRENAMIENTO Y FORMACIÓN DEL PERSONAL DE OPERACIÓN.....	180
13.2 CONTROL DE OBJETIVOS .....	181
13.3 TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA .....	183
13.4 MANTENIMIENTO .....	183
<b>CAPÍTULO 14. CIERRE.....</b>	<b>185</b>
14.1 TIPOS DE CIERRE .....	187
14.2 SUBPROCESOS DEL CIERRE DE UN PROYECTO .....	187
14.2.1 Cierre contractual .....	188
14.2.2 Cierre organizativo.....	189
14.2.3 Cierre operacional .....	189
14.2.4 Cierre administrativo.....	190
14.2.5 Cierre tecnológico. Retorno de la experiencia .....	190
14.3 LISTA DE COMPROBACIÓN.....	193
14.4 INFORME DE CIERRE .....	195
14.5 OBSOLESCENCIA Y DESMANTELAMIENTO.....	199
<b>PARTE V. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN .....</b>	<b>201</b>
<b>CAPÍTULO 15. ALCANCE.....</b>	<b>205</b>
15.1 ESTRUCTURA DE DESAGREGACIÓN DEL PROYECTO (EDP).....	206
15.2 PREVISIÓN DEL ALCANCE .....	210
15.3 CAMBIOS EN LOS PROYECTOS.....	212
15.3.1 Consideraciones generales .....	212
15.3.2 Causas de los cambios.....	213
15.3.3 Tipos de cambios.....	214
15.3.4 Actuación ante los cambios.....	215
15.4 CONTROL DEL ALCANCE .....	215
15.5 EJEMPLOS DE EDP .....	217
15.5.1 Sistema de control de procesos de un horno eléctrico de arco.....	217
15.5.2 Proyecto de transporte para una ciudad.....	217
15.5.3 Proyecto de desarrollo urbano.....	219
<b>CAPÍTULO 16. CALIDAD.....</b>	<b>221</b>
16.1 PREVISIÓN DE LA CALIDAD.....	222
16.2 CONTROL DE LA CALIDAD .....	224
16.3 INDICADOR DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .....	225
<b>CAPÍTULO 17. PLAZOS.....</b>	<b>227</b>
17.1 REALIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN .....	228
17.1.1 Alcance.....	229
17.1.2 La red del Proyecto .....	230
17.1.3 Asignación de tiempos a las actividades .....	234
17.1.4 Cálculo de la red.....	238
17.1.5 Obtención de los diagramas de la planificación.....	243

17.1.6 Caminos críticos, subcríticos e hipercríticos.....	244
17.1.7 Tipos de holguras .....	245
17.1.8 Alternativa al método de la red .....	247
17.1.9 Entregables, recibibles, coartadas .....	248
<b>17.2 CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN.....</b>	<b>249</b>
17.2.1 Criterios generales.....	249
17.2.2 Realización práctica del control .....	250
<b>17.3 CUADRO DE MANDO E INDICADORES .....</b>	<b>252</b>
<b>CAPÍTULO 18. PRESUPUESTOS .....</b>	<b>255</b>
18.1 ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO .....	255
18.2 PREVISIÓN PRESUPUESTARIA .....	258
18.2.1 Presupuesto inicial.....	258
18.2.2 Cambios en el presupuesto.....	259
18.2.2.A Cambios de alcance .....	259
18.2.2.B Cambios debidos a reestimaciones del Proyecto .....	263
18.2.3 Procedimiento para seguimiento del presupuesto .....	264
18.3 FLUJOS DE TESORERÍA DEL PROYECTO.....	265
18.4 CONTROL PRESUPUESTARIO .....	266
<b>CAPÍTULO 19. PROGRAMACIÓN .....</b>	<b>269</b>
19.1 PREVISIÓN DE LA PROGRAMACIÓN .....	269
19.1.1 Hipótesis de asignación y coste de las personas .....	269
19.1.2 Posibilidad de modificar los plazos.....	270
19.1.2.A Análisis esfuerzo-duración .....	271
19.1.2.B Análisis serie-paralelo (fast tracking).....	273
19.1.2.C Análisis probabilístico .....	274
19.1.3 Curvas de avance o curvas en S .....	275
19.1.4 Restricciones .....	279
19.1.5 Nivelación de los recursos dentro de una empresa .....	287
19.1.6 Información obtenida .....	288
19.2 CONTROL DE LA PROGRAMACIÓN .....	289
19.2.1 Fundamentos teóricos del control de la programación .....	289
19.2.2 Aplicación al ejemplo.....	289
19.2.2.A Control durante el mes 1.....	297
19.2.2.B Control durante el mes 2.....	299
19.2.3 Reflexiones con respecto a los métodos presentados.....	302
<b>CAPÍTULO 20. ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>305</b>
20.1 CRITERIOS DE ORGANIZACIÓN .....	306
20.2 OPTIMIZACIÓN DEL EQUIPO HUMANO.....	309
20.2.1 Aprovechamiento del tiempo .....	310
20.2.1.A Individual.....	310
20.2.1.B De un Director de Proyecto .....	312
20.2.1.C De un equipo de Proyecto.....	313
20.2.1.D Ladrones del tiempo .....	314
20.2.2 Equipo de trabajo .....	315
20.2.2.A Formación.....	316
20.2.2.B Conflictos .....	318

20.2.2.C	Normativa.....	318
20.2.2.D	Resultados.....	319
20.3	TIPOS DE ORGANIZACIÓN.....	319
20.3.1	De empresas.....	320
20.3.2	De proyectos.....	323
20.3.2.A	Grupo integrado de Proyecto.....	326
20.3.2.B	Matricial.....	326
20.3.2.C	Fuenteovejuna.....	330
20.3.2.D	Organizaciones mixtas.....	330
20.4	COHERENCIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	331
20.4.1	Coherencia con el entorno.....	331
20.4.1.A	El Cliente.....	331
20.4.1.B	Los organismos públicos.....	332
20.4.1.C	Los suministradores.....	332
20.4.2	Coherencia con la propia compañía.....	332
20.4.3	Coherencia con los objetivos del Proyecto.....	334
20.4.4	Coherencia consigo misma.....	335
20.4.5	Coherencia con acontecimientos excepcionales.....	337
20.5	MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	337
20.6	MOTIVACIÓN DE LAS PERSONAS.....	338
20.6.1	Necesidades de las personas.....	338
20.6.2	Excepciones.....	339
20.6.3	El papel del motivador.....	340
<b>CAPÍTULO 21.</b>	<b>COMUNICACIÓN.....</b>	<b>341</b>
21.1	CONCEPTOS GENERALES.....	343
21.2	PARTES DE UNA COMUNICACIÓN.....	345
21.3	FORMAS DE COMUNICACIÓN.....	346
21.4	REGLAS PARA COMUNICARSE.....	347
21.4.1	Para escribir.....	348
21.4.2	Para leer.....	351
21.4.3	Para hablar.....	352
21.4.4	Para hacer presentaciones en público.....	354
21.4.4.A	Estructura de la presentación.....	355
21.4.4.B	Preparación de las páginas.....	356
21.4.4.C	Preparación de las diapositivas.....	357
21.4.4.D	Presentación con ordenador.....	358
21.4.4.E	Exposición en público.....	358
21.4.5	Para escuchar.....	359
21.4.6	Para hablar y escuchar.....	361
21.4.6.A	Reuniones.....	361
21.4.6.B	Negociación.....	363
21.5	PLAN DE COMUNICACIÓN DE UN PROYECTO.....	366
21.5.1	Necesidad de la información.....	367
21.5.2	Estructura de la información.....	368
21.5.3	Tratamiento de la información.....	368
21.5.4	Información básica de un Proyecto.....	369

<b>CAPÍTULO 22. RIESGOS.....</b>	<b>371</b>
22.1 PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS .....	372
22.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS .....	375
22.2.1 Tipos de riesgos.....	376
22.2.2 Clases de riesgos .....	378
22.2.3 Causas de los riesgos.....	380
22.2.4 Métodos para la identificación de los riesgos .....	380
22.2.5 Técnicas de identificación de los riesgos .....	381
22.3 EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS .....	382
22.3.1 Análisis cualitativo.....	382
22.3.2 Análisis cuantitativo.....	382
22.4 PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS .....	384
22.5 MONITORIZACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS RIESGOS.....	386
22.6 LECCIONES APRENDIDAS .....	388
<b>CAPÍTULO 23. INTEGRACIÓN .....</b>	<b>389</b>
23.1 CRITERIOS PARA REALIZAR UNA BUENA INTEGRACIÓN .....	391
23.2 PLAN DE PROYECTO .....	392
23.2.1 Índice del Plan de Proyecto.....	392
23.2.2 Implantación.....	396
23.2.3 Ventajas de un Plan de Proyecto .....	397
23.2.4 Actualización del Plan de Proyecto.....	397
23.2.5 Dificultades que se pueden presentar .....	397
23.3 INFORMES DE AVANCE DEL PROYECTO .....	398
23.4 INFORMES DE GESTIÓN DEL PROYECTO.....	400
23.5 OTROS DOCUMENTOS.....	401
<b>CAPÍTULO 24. SISTEMAS INFORMÁTICOS .....</b>	<b>403</b>
24.1 ASPECTOS GENERALES DE LA INFORMÁTICA .....	404
24.2 LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS .....	405
<b>PARTE VI. EL DIRECTOR DE PROYECTO.....</b>	<b>411</b>
<b>CAPÍTULO 25. EL DIRECTOR DE PROYECTO .....</b>	<b>413</b>
25.1 CONSIDERACIONES GENERALES.....	413
25.2 ACTITUD DEL DIRECTOR DE PROYECTO .....	416
25.3 HABILIDADES DEL DIRECTOR DE PROYECTO .....	417
25.4 FUNCIONES DEL DIRECTOR DE PROYECTO .....	418
25.4.1 Genéricas.....	418
25.4.2 Revisión de la oferta hasta la firma del contrato .....	420
25.4.3 Lanzamiento del Proyecto .....	421
25.4.4 Revisión del diseño .....	422
25.4.5 Gestión de los suministros.....	423
25.4.6 Puesta en marcha.....	424
25.4.7 Asistencia Técnica a la operación y el mantenimiento .....	424
25.4.8 Cierre del Proyecto.....	424
25.5 LISTA DE COMPROBACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTO .....	425

<b>ANEXO 1. ACRÓNIMOS, INDICADORES Y TÉRMINOS.....</b>	<b>431</b>
A1.1 ACRÓNIMOS .....	431
A1.2 INDICADORES .....	434
A1.3 TÉRMINOS .....	437
<b>ANEXO 2. PROBLEMAS MÁS FRECUENTES EN LOS PROYECTOS,     CAUSAS Y SOLUCIONES.....</b>	<b>481</b>
A2.1 ASPECTOS GENERALES .....	4811
A2.2 ALCANCE.....	4812
A2.3 CALIDAD .....	4814
A2.4 PLANIFICACIÓN.....	4814
A2.5 PRESUPUESTOS.....	4816
A2.6 PROGRAMACIÓN.....	481
A2.7 ORGANIZACIÓN/COMUNICACIÓN.....	481
<b>ANEXO 3. CASO PRÁCTICO DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS .....</b>	<b>495</b>
A3.1 DECISIÓN DE REALIZAR EL PROYECTO.....	495
A3.2 SITUACIÓN DEL PROYECTO AL 1 DE ENERO .....	496
A3.2.1 Generalidades .....	496
A3.2.2 Ingeniería Conceptual.....	498
A3.2.3 Ingeniería Básica .....	498
A3.2.4 Indicadores .....	498
A3.3 SITUACIÓN DEL PROYECTO AL 1 DE FEBRERO .....	500
A3.3.1 Ingeniería Conceptual.....	500
A3.3.2 Equipos principales .....	500
A3.3.3 Indicadores .....	501
A3.3.4 Comentarios.....	503
A3.4 SITUACIÓN DEL PROYECTO AL 1 DE MARZO .....	503
A3.4.1 Ingeniería Conceptual.....	503
A3.4.2 Equipos principales .....	504
A3.4.3 Ingeniería Básica .....	504
A3.4.4 Ingeniería de Detalle .....	504
A3.4.5 Indicadores .....	504
A3.4.6 Comentarios.....	507
A3.5 SITUACIÓN DEL PROYECTO AL 1 DE ABRIL.....	507
A3.5.1 Equipos principales .....	507
A3.5.2 Ingeniería Básica .....	507
A3.5.3 Equipos secundarios .....	507
A3.5.4 Ingeniería de Detalle .....	508
A3.5.5 Indicadores .....	508
A3.5.6 Comentarios.....	510
A3.6 SITUACIÓN DEL PROYECTO AL 1 DE MAYO.....	511
A3.6.1 Equipos principales .....	511
A3.6.2 Equipos secundarios .....	511
A3.6.3 Ingeniería de Detalle .....	512
A3.6.4 Equipos auxiliares .....	512
A3.6.5 Construcción.....	512



A3.6.6	Indicadores .....	512
A3.6.7	Comentarios.....	515
A3.7	SITUACIÓN DEL PROYECTO AL 1 DE JUNIO .....	515
A3.7.1	Equipos principales .....	515
A3.7.2	Equipos secundarios .....	515
A3.7.3	Ingeniería de Detalle .....	516
A3.7.4	Equipos auxiliares .....	516
A3.7.5	Construcción.....	516
A3.7.6	Montaje.....	517
A3.7.7	Indicadores .....	517
A3.7.8	Comentarios.....	520
A3.8	SITUACIÓN DEL PROYECTO AL 1 DE JULIO.....	520
A3.8.1	Equipos principales .....	520
A3.8.2	Equipos secundarios .....	520
A3.8.3	Ingeniería de Detalle .....	521
A3.8.4	Equipos auxiliares .....	521
A3.8.5	Construcción.....	521
A3.8.6	Montaje.....	522
A3.8.7	Indicadores .....	522
A3.8.8	Comentarios.....	524
A3.9	SITUACIÓN DEL PROYECTO AL 1 DE AGOSTO.....	525
A3.9.1	Equipos principales .....	525
A3.9.2	Equipos secundarios .....	525
A3.9.3	Ingeniería de Detalle .....	526
A3.9.4	Equipos auxiliares .....	526
A3.9.5	Construcción.....	526
A3.9.6	Montaje.....	527
A3.9.7	Indicadores .....	527
A3.9.8	Comentarios.....	530
A3.10	SITUACIÓN DEL PROYECTO AL 1 DE SEPTIEMBRE .....	530
A3.10.1	Equipos principales .....	530
A3.10.2	Equipos secundarios .....	530
A3.10.3	Ingeniería de detalle .....	531
A3.10.4	Equipos auxiliares .....	531
A3.10.5	Construcción.....	531
A3.10.6	Montaje.....	532
A3.10.7	Pruebas .....	532
A3.10.8	Indicadores .....	532
A3.10.9	Comentarios.....	534
A3.11	SITUACIÓN DEL PROYECTO AL 1 DE OCTUBRE .....	535
A3.11.1	Equipos principales .....	535
A3.11.2	Equipos secundarios .....	535
A3.11.3	Ingeniería de Detalle .....	535
A3.11.4	Equipos auxiliares .....	535
A3.11.5	Construcción.....	536
A3.11.6	Montaje.....	536

A3.11.7 Pruebas .....	536
A3.11.8 Puesta en marcha .....	537
A3.11.9 Indicadores .....	537
A3.11.10 Comentarios.....	539
A3.12 SITUACIÓN DEL PROYECTO AL 1 DE NOVIEMBRE .....	539
A3.12.1 Ingeniería de Detalle .....	539
A3.12.2 Equipos auxiliares .....	540
A3.12.3 Construcción.....	540
A3.12.4 Montaje.....	540
A3.12.5 Pruebas .....	541
A3.12.6 Puesta en marcha .....	541
A3.12.7 Indicadores .....	541
A3.12.8 Comentarios.....	544
A3.13 SITUACIÓN DEL PROYECTO AL 1 DE DICIEMBRE .....	544
A3.13.1 Ingeniería de Detalle .....	544
A3.13.2 Construcción.....	545
A3.13.3 Montaje.....	545
A3.13.4 Pruebas .....	545
A3.13.5 Puesta en marcha .....	545
A3.13.6 Indicadores .....	545
A3.13.7 Comentarios.....	548
A3.14 SITUACIÓN DEL PROYECTO AL 1 DE ENERO .....	548
A3.14.1 Montaje.....	548
A3.14.2 Pruebas .....	548
A3.14.3 Puesta en marcha .....	549
A3.14.4 Indicadores .....	549
A3.14.5 Comentarios.....	550
A3.15 NOTAS ADICIONALES.....	551
<b>ANEXO 4. ANÁLISIS DE LOS LIBROS DE LA SERIE “DAVID Y GOLIAT” ....</b>	<b>555</b>
<b>EPÍLOGO .....</b>	<b>575</b>
<b>ÍNDICE ALFABÉTICO.....</b>	<b>577</b>