

LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE ALIANZA ESTRATÉGICAS ENTRE EMPRESAS DEL ESTADO Y EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO

CASO DE ESTUDIO: DIVISIÓN BANDA ANCHA INSTITUTO COSTARRICENSE DE ELECTRICIDAD

MARIA JIMENEZ A.
marjimag@gmail.com

JOSÉ ROBERTO SANTAMARÍA SANDOVAL
jrsanta83@gmail.com

Resumen: En la actualidad el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) ofrece una gama de soluciones personalizadas para los clientes empresariales a nivel de Tecnologías de Información (TI), siendo su mayor inconveniente el tiempo de respuesta para realizar la entrega de éstas. El contar con alianzas estratégicas y una metodología para gestionar proyectos de esta naturaleza, colaboraría en solventar dicha situación. Es así como esta investigación práctica aporta un análisis de brechas, la propuesta de metodología con sus respectivas técnicas y herramientas, propuesta de implementación y elementos de valor agregado como propuesta de proceso operativo, roles, funciones y diccionarios, de fácil uso y aplicación.

Abstract: Currently, the Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) offers a range of customized solutions for enterprise customers-level Information Technology (IT), and its main drawback response time for delivery of these. Having strategic alliances and a methodology to manage projects of this nature, would be involved in resolving the situation. Thus, this research provides a practical gap analysis, the proposed methodology with their techniques and tools, implementation proposal and added

value elements as proposed operational process, roles, functions and dictionaries, and user friendly application.

Palabras claves:

- Alianzas: Asociaciones entre empresas para obtener beneficios mutuos y en su mayoría, para acaparar un mayor porcentaje de participación relativa de mercado.
- Diversificación de servicios: Es el desarrollo de servicios en ramas no tradicionales de la empresa en búsqueda de aumentar su presencia en el mercado.
- Involucrados del Proyecto (“Stakeholders”): Son individuos u organizaciones que están activamente involucradas en el proyecto.
- Plan de Dirección de Proyecto: Es el documento base constituido por una serie de planes referentes a las áreas de conocimiento de un proyecto que involucra el cómo se va a realizar el proyecto para alcanzar sus objetivos.
- Planificación: Previsión de acciones sucesivas que conduzcan a las metas buscadas.
- Participación Relativa de Mercado: Es el porcentaje del mercado perteneciente al proveedor, en comparación con otros proveedores.
- Portafolio de servicios: Es el listado y descripción de los servicios que ofrece la empresa a sus clientes.
- Proyecto: Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”.

Introducción

La apertura del mercado de las telecomunicaciones originó una serie de transformaciones en el ICE que lo llevó a la búsqueda de una estrategia que le permita mantener su cuota de participación relativa de mercado (PRM) y aumentarlo, porque en primera instancia es clara la disminución que va a tener, por cuanto el modelo anterior era de monopolio.

Es así, como en la determinación de dicha estrategia una de las acciones ha sido la diversificación de servicios. En especial hacia el

mercado empresarial, donde se busca no solo ofrecer la conectividad tradicional, sino adentrarse en las redes de trabajo del cliente, tratando de ofrecerle infraestructura (hardware), *software* y hasta servicios de consultorías, siempre respaldada la institución por la legislación nacional.

Pero, el ICE se ha topado con una cultura heredada del monopolio, por lo cual presenta la problemática de un tiempo alto de respuesta, ocasionando una baja en la imagen y percepción del cliente hacia la empresa. Además, esto hace que muchos clientes prefieran los servicios de otros operadores disminuyendo los ingresos.

Por lo tanto, una de las alternativas para poder solventar dicha situación y que la gerencia ha buscado fomentar dentro de la estrategia, es que las organizaciones internas establezcan alianzas estratégicas con sus proveedores, con el fin de disminuir esos tiempos de respuesta. Es así como la División Banda Ancha (DBA) del Sector de Telecomunicaciones plantea como meta el desarrollar un modelo de gestión para las alianzas estratégicas, pero en estos momentos no cuenta con una metodología para realizar dicha gestión.

A partir de lo anterior, como esta investigación práctica busca proponer una metodología que permita gestionar los proyectos de dicha índole dentro de la DBA y pueda ser a futuro optimizada, con el objetivo de proponerla como estándar a las otras organizaciones del sector.

En sí, la investigación tiene su alcance a nivel de la DBA, para lo cual se realizó un análisis de brecha, en donde participó personal interno de la organización, así como externo y de las empresas privadas, con el fin de determinar las falencias a resolver con la metodología y no realizar propuestas innecesarias. Como segundo paso se realiza la propuesta de metodología, para detallar cada una de las etapas, técnicas y herramientas que requieren las mismas, siempre pensando en que sean estandarizadas y de fácil aplicación. Adicionalmente, se adjuntan desarrollos de valor agregado como la propuesta de proceso operativo y herramientas como

diccionarios, para dar mayor solvencia a la metodología en sí.

Tomando en cuenta la estructuración de la investigación, se desarrolla este artículo donde se describirán los principales hallazgos y conclusiones así como recomendaciones obtenidas.

En primera instancia se describirá el proceso del análisis de brechas así como las conclusiones obtenidas. En una segunda parte se describe la propuesta de metodología y la descripción de los pasos y herramientas desarrolladas. En la tercer sección se adjuntan los desarrollos de valor agregado, los cuales no eran parte del alcance inicial, pero necesario para el desarrollo e implementación de la propuesta. En la cuarta parte se detalla la propuesta de implementación para finalmente documentar las principales conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir de la labor realizada.

A. Diagnóstico de Situación Actual y Análisis de Brechas.

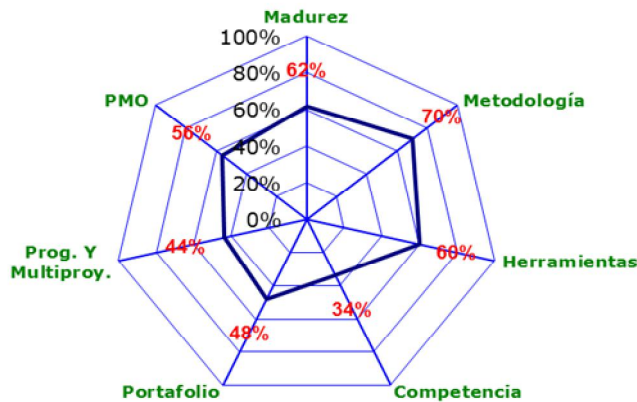
La primera fase de la investigación, una vez establecida la problemática a resolver, es determinar la situación actual de la empresa y aquellos aspectos que suman a la problemática a resolver.

Para realizar dicha labor se planteó un cuestionario, el cual se aplicó a personal interno de la DBA pertenecientes a las siguientes áreas:

- Estrategia de la DBA
- Oficina de Proyectos de la DBA
- Directores de Proyecto de la DBA.

Enfocando dicho cuestionario en el ámbito de la gestión administrativa de los proyectos enfocado hacia alianzas estratégicas. Para después aplicar la técnica Delphi como retroalimentación a la labor realizada. Es así como se obtiene el siguiente gráfico malla con valoración porcentual para cada uno de los aspectos analizados.

Figura No.1
Modelo de Madurez obtenido para la DBA.



Fuente: Cuestionario aplicado a personal interno de la DBA.

También, se realizó una investigación documental y análisis sobre las diversas herramientas de la organización a nivel de gestión de proyectos, encontrando debilidades en algunas áreas de conocimiento, que son de suma importancia para el desarrollo de alianza estratégica. A manera de ejemplo se mencionara el caso de la gestión de proveedores, donde no se localizó ninguna herramienta o metodología para una selección de proveedores, más allá de lo solicitado en la legislación de contratación administrativa.

Además, se realizó una entrevista a personal de empresa privada y se analizó un caso específico como es el de Hewlett Packard a partir de información pública de la empresa. Con lo anterior se desarrolla un *gap analysis*, en el cual se llega a determinar según el modelo de Gartner (Gartner, 2011) para la madurez de participación en el mercado, que la DBA se encuentra en la etapa de Diversificación, como se observa a continuación.

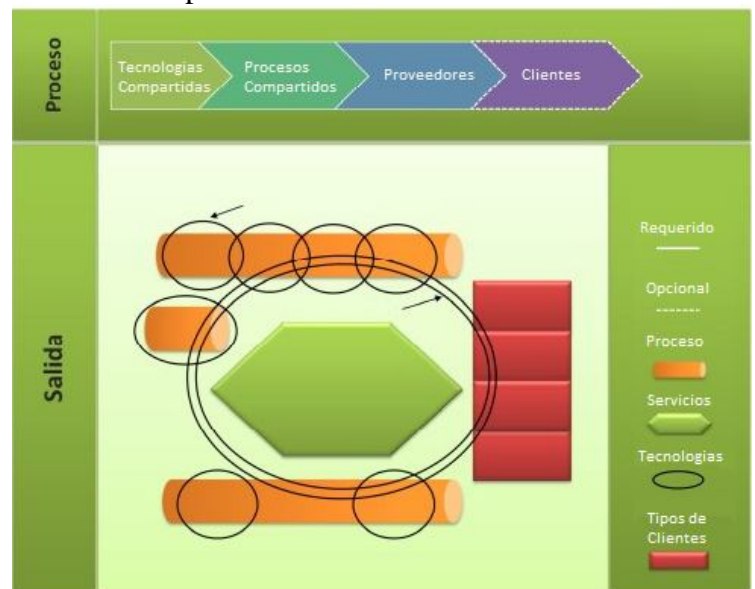
Figura No2.
Modelo Actual de Madurez de la DBA en los cuadrantes de Gartner



Fuente: Elaboración propia.

Y se llega a determinar que la empresa debe tener como meta el establecerse en el cuadrante de unificación, para lo cual debe trabajar con el siguiente modelo de integración.

Figura No.3.
Modelo de operación en el cuadrante unificado



Fuente: Elaboración propia.

A partir de lo anterior, es que se llega a las siguientes brechas identificadas:

Figura No.4.

Resumen de las brechas identificadas.



Fuente: Elaboración Propia.

Realizando la comparación con lo encontrado en la empresa privada se obtienen las siguientes conclusiones:

- El sector telecomunicaciones aun cuando ha adoptado la metodología del sector energía, no ha cambiado el enfoque de los proyectos.
- La División Banda Ancha tiene la necesidad de una metodología que permita el cumplimiento de objetivos estratégicos asociado a proyectos con resultados no tangibles sino a nivel económico con perspectivas de mediano y largo plazo.
- Se requiere de herramientas para una mejor selección del personal que realizará la gestión del proyecto así como el posible plan para capacitarlos y formarlos, pensando en una alianza estratégica.
- Se tienen herramientas para el seguimiento de las adquisiciones, pero no para el paso anterior que es la selección de proveedores, lo cual es de suma importancia, debido a que en una alianza no son tanto los bienes, sino el socio.
- No se cuenta con diccionarios de conceptos en áreas como competencias, factores a analizar al realizar una alianza estratégica, ítems de evaluación de proveedores, elementos de costos, entre otros.

- A nivel de comunicación, no existe en primera instancia un proceso para dar a conocer los resultados, ni un proceso operativo claro que indique como se manejarán las distintas alianzas que firme la organización.
- La madurez de la empresa privada como HP puede ser usado como una guía para el desarrollo de plantillas y herramientas útiles para una correcta gestión de proyectos de alianzas estratégicas.

B. Propuesta de Metodología.

Conforme a las conclusiones del análisis de brechas y una vez determinada la necesidad de una metodología para la gestión de alianzas estratégicas, es que se propone la siguiente metodología:

Figura No.5.

Propuesta de Metodología para la Gestión de Proyectos de Alianzas Estratégicas



Fuente: Elaboración propia.

Esta metodología consigna dentro de ella una serie de pasos que cubren cada una de las debilidades encontradas en el análisis de brechas, esto con el fin de solventarlas y a su vez fortalecer la cultura de proyectos hacia la cual tiende la organización en la actualidad. En las siguientes subsecciones se desarrolla cada una de las etapas de la metodología y la labor realizada.

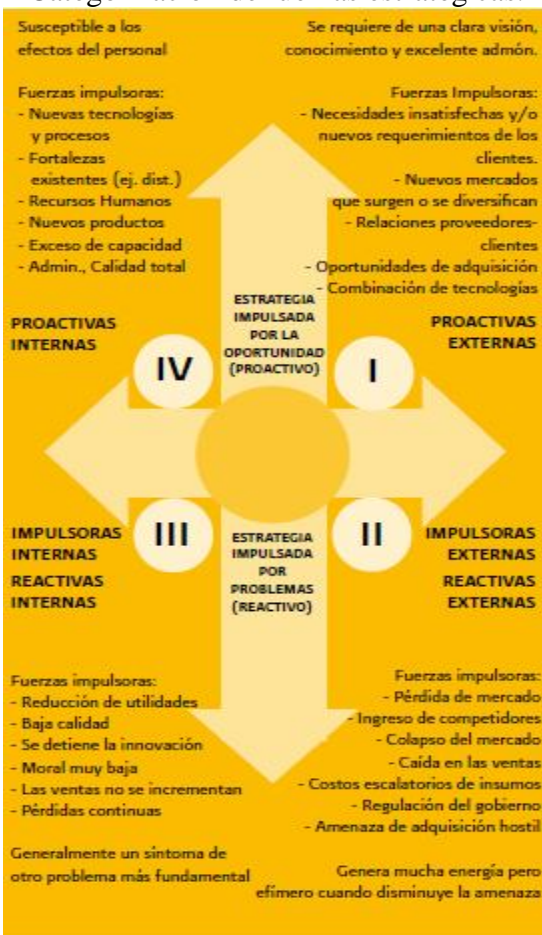
- Modelo de Alianza: En esta fase se determinan los elementos que debe contener la alianza. A partir de la investigación en documentación

internacional se logra obtener los siguientes elementos (ProMéxico, 2010):

- Misión, Valores y Objetivos. Se establecen los valores a cumplir por la alianza tomando en cuenta los factores indicados por los clientes en el estudio de mercado para el centro de datos. (Empresa ITS, 2011)
- Tipos de arreglos, estableciendo tres tipos: el estratégico, operativo y químico. (ProMéxico, 2010)
- Principios de la alianza. Usando como base las fuerzas estratégicas y su categorización, como se muestra en la siguiente figura.

Figura No.6.

Categorización de fuerzas estratégicas.



Fuente: (ProMéxico, 2010)

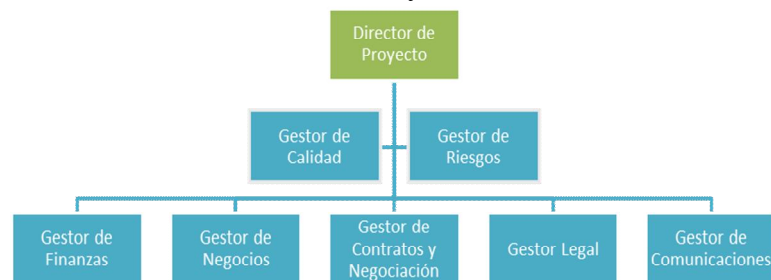
Siendo el entregable principal de esta etapa la propuesta de plantilla para la documentación de la elección del modelo de alianza usando como base otro segundo entregable, que es el diccionario de fuerzas estratégicas.

- Gestión de Recurso Humano: Para este paso se realizan una serie de propuestas, por cuanto es la brecha que requiere mayor atención, ya que si se analiza el modelo de madurez obtenido es el de más baja calificación.

La primera acción que se propone es la creación de un diccionario de competencias, a partir de las cuales se pueda seleccionar al personal requerido, de tal manera que con dicha herramienta se propone la siguiente estructura para el equipo director del proyecto.

Figura No.7.

Propuesta de organigrama para equipo director de Proyecto.



Fuente: Elaboración Propia.

Adicionalmente, estos perfiles se desarrollan, estableciendo las competencias de cada rol, sus conocimientos académicos y demás características que debe tener. De tal manera, que el resultado sea útil para la mejor selección de personal. Con lo anterior se obtienen los siguientes roles a nivel general:

- Director de Proyecto: El responsable del proyecto en la toma de decisiones para que sea exitoso. Su papel siempre será el de comunicar, tomar decisiones, coordinar, llevar el control de tiempo y alcance y presentar los informes.
- Gestor de Calidad: El encargado de las funciones de control, seguimiento y auditar el proyecto a nivel interno.

- Gestor de Riesgo: El responsable de dar seguimiento al plan de riesgos que se establezca, de que se ejecuten las acciones una vez que cada encargado da la voz de alerta sobre la concreción de algún riesgo.
- Gestor Financiero: Es el encargado de evaluar económicamente el proyecto, determinar los costos para la institución.
- Gestor de Negocios: El encargado de moldear el negocio que se quiere desarrollar con la alianza que se quiere establecer.
- Gestor de Contratos y Negociación: Es quien revisa el contrato y establece las cláusulas necesarias de negociar y establecer las técnicas de cómo realizarlo, para apoyar al director de proyecto una vez que esté en el proceso.
- Gestor Legal: Es el encargado de dar el soporte legal a la alianza, verificar que no roce con ninguna ley, reglamento o elemento del ámbito legal que pueda llevar al fracaso al proyecto.
- Gestor de Comunicaciones: Es el responsable de establecer e implementar el plan de comunicaciones, con el fin de dar mantenimiento a los distintos medios, canales, recursos, entre otros elementos.

Adicionalmente, como valor agregado se propone un plan de capacitación y formación para este personal, y futuro recurso que sea seleccionado para la gestión de proyectos futuros.

- Gestión de Proveedores: Para la gestión de proveedores lo más importante a solventar dentro de la organización, es el proceso para poder realizar la evaluación y selección de los mismos, en un marco que no solamente contemple el precio como principal componente. Para dicha labor dentro del proyecto se ha propuesto la modernización de este sistema de calificación siempre asociado a lo permitido por la ley de contratación administrativa y usando como referencia

lo utilizado a nivel de empresas provadas. Por dicha razón se propone el siguiente proceso:

Figura No. 8.

Proceso para la gestión de proveedores



Fuente: Elaboración propia.

Para cumplir con lo anterior, adicionalmente se realiza la propuesta de un serie de herramientas, entre las que se cuenta una serie de criterios de evaluación, mostrando a continuación los más importantes:

Tabla No.1.a Criterios para evaluación de proveedores.

LISTA DE CRITERIOS	LISTA DE CRITERIOS
OBJETIVOS DE LOS PROVEEDORES	CANTIDAD DE AÑOS EN FUNCIONAMIENTO
GRADO DE LA VISION COMERCIAL DEL PROVEEDOR	ESCALA DE RECURSOS DISPONIBLES
CAPACIDAD PARA HACER FRENTE A LAS IMPLICACIONES	BASE DE LOS RECURSOS PARA SERVICIOS NACIONALES
CAPACIDAD PARA MEDIR OBJETIVOS	BASE DE LOS RECURSOS PARA SERVICIOS INTERNACIONALES
ADECUACION A SISTEMA DE INDICADORES	APOYO DESARROLLO DEL NEGOCIO
EVIDENCIA DE LA CAPACIDAD DE RESTRUCTURACION	ENFOQUE ESTRATEGICO NEGOCIO-CLIENTE
EVIDENCIA DE LA MEJORA DE RESULTADOS LOGRADA	MECANISMOS PARA SINTEZIZAR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE
GRADO DE DEPENDENCIA DEL PROVEEDOR	CATEGORIA DE PERSONAL DEDICADO
ALCANCE TECNICO DE LOS RECURSOS	RESULTADOS CONTRA ACUERDOS DE SERVICIOS
CONSORCIOS	GESTION DEL CAMBIO
CAPACIDAD PARA TRABAJAR CONJUNTAMENTE CON EXITO	COMPLEJIDAD AL CAMBIO
ACUERDOS ORGANIZATIVOS PROPUESTOS	NUMERO DE OPERACIONES AFECTADAS
CLARIDAD DE LIMITES	MEDIDAS DE LA RELACION
ENFOQUE GENERAL DE LA RELACION	INSTRUMENTOS E INDICADORES PARA CONTROLAR LA SALUD DE LA RELACION
NATURALEZA Y ESTRUCTURA DE LA ENTIDAD LEGAL	ADECUACION DE PROVISIONES ESPECIFICAS
CLARIDAD DEL ENFOQUE	METODOLOGIA PARA PRESTACION DEL SERVICIO

Tabla No.1.b.

Criterios para evaluación de proveedores.

LISTA DE CRITERIOS	LISTA DE CRITERIOS
--------------------	--------------------

EXPERIENCIA	MODELO Y PROCESOS DE PRESTACION DE SERVICIO DE OUTSOURCING
OBJETIVOS LOGRADOS EN LAS RELACIONES	ACUERDOS PARA EL APOYO DEL USUARIO
INTEGRACION	RESULTADOS CONTRA NIVELSES DE SERVICIOS ACORDADOS
GRADO EN QUE LOS PROYECTOS HA TENIDO ÉXITO	CALIDAD DE LA DOCUMENTACION
EN TIEMPO PLANIFICADO	EXTENSION OPERACIONES Y MANTENIMIENTO
EN PRESUPUESTO	METODOLOGIA IMPLEMENTACION CONTRATO
PROGRAMACION DE TIEMPOS Y FASES	MODELO DE PLANIFICACION DE TIEMPO PARA LAS FASES DE IMPLEMENTACION
USO DE ASIGNACION DE OTRAS TAREAS EN EL PROCESO DE TRANSFERENCIA	NUMERO DE EMPLEADOS POR SERVICIOS POR AÑO
FORMACION DEL PERSONAL	CRECIMIENTO DE INGRESOS POR SERVICIOS POR AÑO
ELIGIBILIDAD DEL PERSONAL PARA PARTICIPAR	FLEXIBILIDAD DEL ACUERDO PROPUESTO
GRADOS EN EL QUE SE CONTROLA Y SE ASEGURA PARTICIPACION	ALCANCE DE LAS RESTRICCIONES CONTRACTUALES
ALCANCE DE LA FILOSOFIA DE LA EMPRESA ORIENTADA AL SERVICIO	EXPERIENCIA EN EL SECTOR
TOTAL DE ACUERDOS FIRMADOS	EXPERIENCIA EN <i>OUTSOURCING</i>

Fuente: Elaboración Propia. (Hewlett Packard, 2010)

- Gestión de Costos. Dentro de lo propuesta para esta gestión se encuentre una serie de definiciones de distintos tipos de costos, ya no solamente considerando aquellos relacionados a un ámbito de construcción, sino también aquellos de un ámbito administrativo, que no se ven reflejados en elementos tan concretos o tangibles, como puede ser una construcción o un acondicionamiento del sitio. Dentro de esta clasificación se mencionan costos de los siguientes tipos:

Tabla No. 2.a.
Tipos de costos descritos para el proyecto de alianza

Tipo de Costo	Descripción
Según entrada	<p>Un costo estándar que incluya el requisito básico reconocido.</p> <p>Un costo variable que incluya los requisitos conocidos pero cuya frecuencia y volumen no correspondan al modelo estándar.</p> <p>Un costo de servicios adicionales que cubra los requisitos impredecibles o desconocidos pero que estén dentro del alcance de las capacidades y de la gama de oferta del proveedor del servicio.</p> <p>Un costo transitorio que incluya los costos asociados con la iniciación del servicio, ejemplos la transferencia de activos y de personal o las indemnizaciones por despido.</p>
Según lo producido	<p>Se basa en como implica la expresión en un costo acordado para cada unidad de producción identificada. Los proveedores experimentados prefieren fijar costos según lo producido porque consideran que es más fácil de administrar.</p>

Tabla No. 2.a.
Tipos de costos descritos para el proyecto de alianza

Tipo de Costo	Descripción
Riesgo - recompensa	<p>Algunos componentes de un mecanismo de fijación de costos según la relación riesgo-recompensa son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Impulsos conductistas ○ Implicaciones conductistas ○ La base del costo y costo limite ○ Límite de margen ○ Análisis de sensibilidad ○ Nuevas inversiones de capital ○ Discontinuidad del mercado

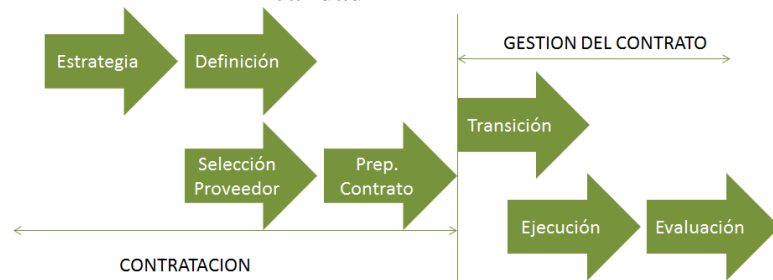
Fuente: (Lemak, 1994) (ProMéxico, 2010)
Además, se realiza un repaso por los distintos mecanismos de regulación del precio (Lemak, 1994), que se mencionan a continuación:

- Regulación costo estándar.
- Uso de activos por terceros.
- Participación en las ganancias.

Proponiendo para la gestión de costos anterior, una herramienta de valoración y seguimiento de los costos, no solamente considerando el presupuesto en si, sino encontrando la relación entre los elementos y las cuentas presupuestarias, así como la planificación gradual de la misma.

- Gestión de Calidad. Para esta etapa, al establecer en el análisis de brechas la casi inexistencia de un proceso establecido para dicha labor, se da como primer entregable una propuesta de proceso como se muestra a continuación:

Figura No. 9.
Propuesta de proceso para la gestión de la calidad



Fuente: Elaboración Propia.

Donde para cada etapa, se define una serie de actividades y herramientas. Pero adicionalmente, se determina la casi inexistencia de indicadores de desempeño para proyectos, muy basado en el costo y tiempo, es que se hace necesario la creación de estos indicadores. Entonces, al establecer la importancia que tiene dicha gestión dentro del proyecto, más en esta naturaleza donde los entregables no son siempre tangibles, se establece la recomendación de una serie de indicadores de desempeño como se muestra a continuación:

Tabla No.3.
Indicadores principales propuestos para una alianza estratégica.

INDICADOR
GARANTIZAR LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS CON UNOS COSTES CONTROLADOS Y UNA CORRECTA RELACIÓN CALIDAD-PRECIO.
GESTIONAR LA INVERSIÓN EN SERVICIOS NUEVOS Y ACTUALIZADOS QUE OFREZCAN EL MÁXIMO VALOR AL CLIENTE MINIMIZANDO A SU VEZ LOS RIESGOS Y COSTES ASOCIADOS.
ARMONIZACIÓN DE LA OFERTA DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS CON LAS DEMANDAS DEL MERCADO.
CREAR Y MANTENER UN CATÁLOGO DE SERVICIOS DE LA ORGANIZACIÓN QUE INCLUYA TODA LA INFORMACIÓN RELEVANTE: GESTORES, ESTATUS, PROVEEDORES, ETCÉTERA.
ACORDAR Y GARANTIZAR LOS NIVELES DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS.
GARANTIZAR QUE SE CUMPLEN LOS NIVELES DE DISPONIBILIDAD ACORDADOS EN LOS SLA.
ESTABLECER PLANES DE CONTINGENCIA QUE ASEGUREN LA CONTINUIDAD DEL SERVICIO EN UN TIEMPO PREDETERMINADO CON EL MENOR IMPACTO POSIBLE EN LOS SERVICIOS DE CARÁCTER CRÍTICO.
ESTABLECER LAS POLÍTICAS DE INTEGRIDAD, CONFIDENCIALIDAD Y DISPONIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN.
GESTIONAR LA RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS CONTRATOS DE SOPORTE.
PLANIFICAR Y COORDINAR TODO EL PROCESO DE TRANSICIÓN ASOCIADO A LA CREACIÓN O MODIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS.
GESTIONAR EL REGISTRO Y GESTIÓN DE LOS ELEMENTOS DE CONFIGURACIÓN (CIS) Y ACTIVOS DEL SERVICIO. ESTE PROCESO DA SOPORTE A PRÁCTICAMENTE TODOS LOS ASPECTOS DE LA GESTIÓN DEL SERVICIO.
DESARROLLAR, PROBAR E IMPLEMENTAR LAS NUEVAS VERSIONES DE LOS SERVICIOS SEGÚN LAS DIRECTRICES MARCADAS EN LA FASE DE DEFINICIÓN DEL SERVICIO.
GARANTIZAR QUE LOS SERVICIOS CUMPLEN LOS REQUISITOS PREESTABLECIDOS ANTES DE SU PASO AL ENTORNO DE PRODUCCIÓN.
EVALUAR LA CALIDAD GENERAL DE LOS SERVICIOS, SU RENTABILIDAD, SU UTILIZACIÓN, LA PERCEPCIÓN DE SUS USUARIOS, ETCÉTERA
GESTIONAR TODA LA INFORMACIÓN RELEVANTE A LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS ASEGURANDO QUE ESTÉ DISPONIBLE PARA LOS AGENTES IMPLICADOS EN SU CONCEPCIÓN, DISEÑO, DESARROLLO, IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN.
MONITORIZAR TODOS LOS EVENTOS QUE ACONTEZCAN EN LA INFRAESTRUCTURA CON EL OBJETIVO DE ASEGURAR SU CORRECTO FUNCIONAMIENTO Y AYUDAR A PREVER INCIDENCIAS FUTURAS.
REGISTRAR TODAS LAS INCIDENCIAS QUE AFECTEN A LA CALIDAD DEL SERVICIO Y RESTAURARLO A LOS NIVELES ACORDADOS DE CALIDAD EN EL MÁS BREVE PLAZO POSIBLE.

Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, el proyecto presenta una serie de herramientas, tratando de consolidar esta gestión como elemento fundamental del

proyecto de alianzas. Entre estas herramientas que vienen a solventar por demás debilidades de la organización se encuentran:

- Plan de gestión de la calidad.
- Inspección de calidad
- Línea Base de la Calidad
- Matriz de Actividades
- Plantilla para la métrica de calidad.

- Gestión de Comunicaciones: En esta etapa se estableció el posible listado de interesados en el proyecto, y se determinó la interrelación de estos con el proyecto. Para lo cual se planteó la matriz de relación poder-interés, como se muestra a continuación.

Tabla No.4.
Matriz de Interesados en su relación Poder-Interés.

Denominación	Interesados	Poder	Interés
A	Equipo Director de Proyecto	4	4
B	Directores de la división	3	3
C	Director de la división	4	4
D	Gerente de telecomunicaciones	3	4
E	Gerencia general	3	3
F	Clientes empresariales	3	4
G	Proveedores	3	4
H	Departamento Legal del ICE	3	4
I	Empleados internos de la División	2	3
J	Acreedores	2	3
K	Gobierno	3	3
L	Entes reguladores (SUTEL, Contraloría)	3	3
M	Empleados de otras divisiones	2	2
N	Empleados de otras dependencias del sector	1	3
O	Empleados de otros sectores	1	1
P	Organizaciones Laborales	3	2
Q	Medios de Comunicación Nacional	3	2

Fuente: Elaboración Propia.

Con lo cual se establecen las estrategias de comunicación como se muestra a continuación.

Tabla No. 5.

Estrategias de comunicación de los interesados.

<p>Estrategia I: Comunicación constante. Son interesados que cumplen con un papel primordial para la realización de la alianza por lo que su comunicación debe ser permanente</p>
<p>Estrategia II: Comunicación esporádica. Son interesados que tienen una función relevante para la realización del proyecto pero su interés en mantener una comunicación permanente es escaso.</p>
<p>Estrategia III: Comunicación ocasional. Son interesados con un interés razonable en la realización del proyecto pero su participación es mínima.</p>
<p>Estrategia IV: Mantener informado. Son interesados que tienen poco interés y poca funcionalidad en la realización del proyecto por lo que solamente se deben mantener informados de aspectos muy relevantes del proyecto.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

A partir de esta labor, se tiene como entregable principal la matriz de comunicación que debe tener el proyecto, la cual es muy extensa y se recomienda su lectura en el trabajo completo de graduación, mostrando aquí un extracto de ella.

Tabla No.6.

Matriz de comunicaciones propuesta para el proyecto de alianza estratégica.

Información	Herramienta	Responsable
Evaluación de la Alianza	Formato de Evaluación de la Alianza	Gestor de Negocios
Gestión del Proyecto	Plan de Gestión del Proyecto Planes de gestión de cada área de conocimiento	Director de Proyectos y Gestores del equipo Director de Proyecto
Control de costos del proyecto	Presupuesto del Proyecto	Gestor de Finanzas
Aceptación por parte del ICE y proveedor de la alianza	Carta de Aceptación / Acta de Finalización	Gestor Legal y Gestor de Contratos
Información legal y aclaraciones	Notas, contratos, acuerdos	Gestor Legal
Información confidencial a compartir	Nota oficial de entrega Acuerdo de confidencialidad Anexos a nota	Gestor Legal y de Contratos

Fuente: Elaboración Propia.

- Gestión de riesgos. Para esta gestión se propone como primer entregable la propuesta de proceso que debe desarrollar, porque a partir del análisis se comprendió que la organización ha trabajado con una metodología muy asociada a una matriz de gestión, pero sin conformar un proceso como tal. A continuación se muestra la propuesta de proceso:

Figura 10.
Proceso de Gestión de Riesgos propuesto.



Fuente: (Hewlett Packard, 2010).

Además, tratando de fortalecer las debilidades encontradas, se proponen herramientas como el registro y caracterización de riesgo, una matriz con clasificación y niveles para dicha clasificación.

Y considerando que el proyecto no se ha realizado aún en el ICE, pero si a nivel privado, se establece un listado de posibles riesgos a gestionar, para lo cual se da una base de gestión al director de proyecto.

A continuación se realiza un resumen de los mismos:

Tabla No.7.
Propuesta de listado de riesgos a gestionar.

Etapa del Proyecto	Riesgo
Plan de proyecto y equipo de proyecto	No medir adecuadamente el alcance del proyecto. Mecanismos ineficaces de gestión del proyecto. Tiempo insuficiente para el trabajo detallado.
Control de los interesados	Imposibilidad de controlar los interesados. Personal desmotivado, impacto sobre coste/calidad/calendario. Sabotaje del servicio. Falta de confianza del entorno del cliente. Acción industrial del personal.
Requisitos	Primera impresión de los costos actuales equivocados. No atraer proveedores. Mejoras del rendimiento interno exageradamente optimistas. Servicios expresados de forma incorrecta. Los cambios internos afectan los requisitos de servicios. Inventarios incorrectos. Los requisitos de servicios apuntan en la dirección equivocada.
Lanzamiento	Interrupción del negocio. Lentitud del socio en la reconstrucción o servicios prestados. Incapacidad para gestionar el contrato. Cambios en los máximos niveles directivos. Cambio de los objetivos. Fracaso del enfoque de alianza.

Fuente: Elaboración Propia y (ProMéxico, 2010)

C. Desarrollos de Valor Agregado.

Durante el desarrollo del proyecto y como parte de las conclusiones obtenidas en el análisis de brechas, se determinó la existencia de ciertos elementos, que si bien no se contemplan como parte del alcance, era necesario el desarrollarlos con el fin de dar un mejor panorama a la empresa, siendo además un valor agregado que se entrega a la empresa.

Figura No. 11.

Propuesta de proceso operativo de gestión para la alianza estratégica.



Fuente: Elaboración Propia.

Para lo cual se proponen una serie de roles como se detalla a continuación:

- Dueño de Proceso: Esto puede ser una persona o un área organizativa que se encargue de gestionar administrativamente el proceso, dándole seguimiento al plan de seguimiento y control, para negociar a nivel gerencial cuando se requiera mayor apoyo, a partir de los informes de un gestor de calidad.
- Directores de Proyecto: Es el encargado de dirigir el proceso que se asocia al proyecto, como tal es el responsable de llevar a cabo el proceso a partir de su selección como encargado del proyecto. Sería el responsable de ejecutar las actividades de selección de proveedor, control de los costos y llevar el plan de gestión y su cumplimiento.
- Gestor de calidad: Sería el encargado de dar seguimiento al proceso desde la unidad que sea dueña del proceso, no es a nivel de cada proyecto, sino a nivel de indicadores de proceso y el cumplimiento de estos, para su análisis y mejoras a futuro.
- Gestores de contratación: Debe integrarse al proyecto las áreas de contratación administrativa para servir de canal desde el proceso hacia las instancias de consulta legal así como el asesoramiento al equipo de proyecto.
- Líderes Técnicos de Operación: Sería el responsable en la etapa de operación de la alianza. Una vez conformada y entregada a operación, sería el responsable de dar

seguimiento al cumplimiento de los acuerdos con un nivel técnico de conocimiento, revisar los indicadores e indicar cuando se cumplen y cuando no hay cumplimiento.

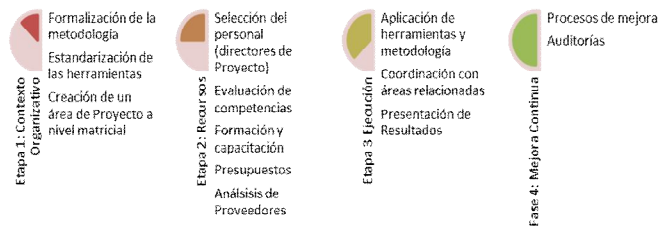
Adicionalmente se realizó una descripción de cada una de las etapas, con algunas actividades contenidas dentro de ellas:

- Análisis de Propuestas de Alianzas: conlleva la realización de los estudios de factibilidad y caso de negocios, el establecimiento de modelos estándar de alianza, y los distintos elementos a ser contemplados para su evaluación dentro de la metodología de proyectos que se lleve a cabo cuando se encuentre en la fase de proyecto.
- Planificación y Negociación de Alianzas: En esta etapa es donde se da inicio a los proyectos de alianza. Cada una de estas es un proyecto porque debe iniciar con el establecimiento del *Project charter* por cada iniciativa que tuvo una factibilidad positiva.
- Entrega a operación: Es la actividad de cierre del proyecto y su entrega operativa. La responsabilidad recae en el director de proyecto de cada alianza, donde durante el proyecto mediante el plan de comunicación que se propone en la metodología, identifico los actores y la manera de hacerles entrega del proyecto.
- Seguimiento y control de las alianzas: Es la fase post operativa de la alianza. Son las actividades día a día una vez finalizados los proyectos, es donde los gestores de calidad del proceso tienen una mayor responsabilidad por cuanto deben asegurar que lo negociado realmente se esté cumpliendo a cabalidad, así como realizar las recomendaciones en caso del no cumplimiento.

D. Propuesta de implementación

Considerando la importancia del proyecto y su necesidad estratégica, es que se plantea un posible plan de implementación, como se reseña a continuación.

Figura No.12.
Actividad para la implementación de la metodología



Fuente: Elaboración Propia.

La propuesta consta de cuatro etapas, muy asociadas precisamente a la metodología, siendo una fase de preparación para la operación de la misma. Como se puede observar se plantea la necesidad de una visión del contexto organizacional, una etapa de valoración de los recursos, una tercera donde se ejecute la implementación para entrar en la fase de mejora continúa. Además, se planteó el siguiente cronograma como posible para desarrollar dentro de la DBA.

Figura No.13.
Propuesta de cronograma para la implementación de la metodología.



Fuente: Elaboración Propia.

E. Conclusiones y recomendaciones

A partir del trabajo realizado se tienen como las principales conclusiones las siguientes:

- o La organización de la División de Banda Ancha presenta las mayores brechas a nivel competencias y manejo de programas. Por lo cual, para un proyecto como este en su estado actual presentará

una serie de dificultades que deberá subsanar antes de implementar.

- o En la actualidad la organización se encuentra en una etapa de diversificación según los cuadrantes de Gartner, y debe tender hacia una organización unificada, por lo cual debe comenzar a unificar sus proyectos, siendo esta una de las competencias a fortalecer dentro de la institución.
- o También, a partir de dicho estudio, se determinó que los modelos más factibles a implementar dentro de la institución en estudio son los denominados *Joint venture* y *Outsourcing*.
- o El primer paso que debe implementar la organización es un proceso de soporte operativo que cuando se implementen las alianzas, tenga un encargado de gestionar en el tiempo lo negociado.
- o El segundo paso es el establecimiento de la metodología aquí propuesta, iniciando por un proceso de selección de modelo de alianza, el cual debe implementarse casi desde cero, porque aunque han existido esfuerzos, estos no han llegado a un proceso maduro ni optimizado.
 - o Las competencias del recurso humano se deben fortalecer mediante la creación de un plan de capacitación y formación con actividades prácticas, pero adicionalmente debe fortalecer el proceso de gestión de recurso humano y su proceso de selección de recursos. Esto debe ser fundamentado por medio de las competencias.
 - o A nivel de proveedores, se concluye la existencia de una cultura muy asociada a

lo permitido por la ley de Contratación Administrativa, y que ha ocasionado una debilidad alta. Al analizar la ley, se observa que no solamente se permite la selección por precio, pero la manera de menor tiempo es esta. Con esto, se concluye que la organización debe implementar y fomentar la creación de un proceso de selección y evaluación de proveedores con una serie de parámetros, y fortalecer al personal evaluador en sus competencias.

- Esto conlleva, a que en costos, la empresa debe crear una estructuración de estos, mediante una clasificación clara y concisa, con lo cual poder evaluar tanto aquellos representados por elementos tangibles, como los no representados por elementos no tangibles, de esta manera mejorar lo existente actual.
- Además, se determina que la organización debe mejorar la interacción entre las áreas operativas y los procesos del proyecto, con el fin de crear mecanismos de control y seguimiento. Es claro, ver que por ejemplo en la sección de calidad, en los proyectos no se ha desarrollado completamente, por eso la necesidad de integración de un área de gestión empresarial en los proyectos.
- Por consiguiente, se determinó la necesidad de la empresa de implementar mejores mecanismos de control y seguimiento sobre los proyectos, más pensando en un proyecto de alianza.
- A nivel de riesgos, y pensando en la obligación de la empresa, como otros entes gubernamentales de la creación de un sistema de gestión de riesgos, en donde proyectos debe asociarse. La empresa debe mejorar su metodología para gestionarlos en los proyectos, y pasar del ejercicio académico al ejercicio práctico de la labor, de tal manera que se

Cree el rol oficialmente de un agente de riesgos.

- Con este caso de estudio, se comprende que algunos de los elementos considerados como no posibles por reglamentaciones en las entidades gubernamentales, no pasa de ser un conocimiento de cultura general, creado por prácticas que buscan caminos fáciles. Pero a nivel de las mismas legislaciones, más para las empresas gubernamentales, si existen reglamentaciones que permiten la creación de este tipo de alianzas.

A nivel de recomendaciones, las principales son las siguientes:

- La implementación de la metodología en el corto plazo, para ser asociada al cambio de estrategia de la empresa.
- El comenzar a desarrollar las competencias del personal que se vaya a requerir, pero en un paso anterior, iniciar con la selección de este personal utilizando de por medio las competencias propuestas.
- A corto plazo, implementar un mecanismo de evaluación de proveedores con la utilización de mecanismos y parámetros como los recomendados en este trabajo.
- Integrar el área de gestión empresarial, con un elemento con presencia en los diversos proyectos para el mayor control de los mismos, así como la implementación de actividades de seguimiento y control. Además, de la implementación al corto plazo de un sistema de indicadores de desempeño que sirva como parámetro de calidad para el desarrollo de la alianza.
- La profesionalización de la gestión de riesgos, y evitar que en los proyectos, se vuelva únicamente una actividad más de cumplimiento que realmente de ejecución. Debe entenderse, que esta sección es de suma importancia para la toma de decisiones.

- El establecer un modelo de comunicación eficaz tanto a nivel interno como externo, con el fin de buscar una fluidez en la comunicación entre los interesados y se obtenga el mayor apoyo organizacional posible.
- El fomentar el desarrollo de proyectos similares con el personal propio de la institución por el ahorro que puede suponer dicha forma de trabajar. En un caso como este proyecto representa un ahorro del 64%, con respecto al costo de una contratación externa de consultores.
- La implementación de un modelo de gestión de servicios, proponiendo que se implementen las mejores prácticas de ITIL, orientado hacia la gestión del servicio como tal.
- A nivel del sector gubernamental, fomentar estudios similares para que los diversos entes del gobierno, puedan establecer alianzas que permitan alcanzar sus objetivos estratégicos.

F. Bibliografía

- Business Wire. (28 de Agosto de 2000). *Arthur Andersen Provides Internet-Enabled Finance and Accounting Outsourcing Solution for Command Audio*. Recuperado el Agosto de 2012, de <http://www.thefreelibrary.com/Arthur+Andersen+Provides+Internet-Enabled+Finance+and+Accounting...-a064774501>
- Empresa ITS. (2011). *Estudio de Mercado de Costa Rica y Regional para el Centro de Datos del ICE*. San José: Empresa ITS.
- Gallo Machado, G. (3 de Febrero de 2012). *Alianza para cerrar brecha tecnológica*. Recuperado el Setiembre de 2012, de http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/A/alianza_para_cerrar_brecha_tecnologica/alianza_para_cerrar_brecha_tecnologica.asp
- Gartner. (08 de Septiembre de 2011). *El crecimiento orgánico es la prioridad de los proveedores de outsourcing TI en 2011*. Recuperado el 15 de Octubre de 2012, de <http://www.techweek.es/infraestructuras-tic/informes/1009175003701/Gartner-ITO-inversion-cloud-computing.1.html>
- Hewlett Packard. (2010). *Outsourcing Business Services IT*. Obtenido de IT Infrastructure Outsourcing Services : <http://www8.hp.com/us/en/business-services/it-services.html?compURI=1079635>
- IDG News Services. (16 de Enero de 2007). *Estrategias claras para el outsourcing*. Recuperado el Agosto de 2012, de http://www.iworld.com.mx/iw_SpecialReport_read.asp?iwid=4860&back=2&HistoryParam=
- Intesys Consulting. (Setiembre de 2011). *Estudio sobre la madurez de los Departamentos de TI en Costa Rica*. Recuperado el Octubre de 2012, de <http://library.constantcontact.com/download/get/file/1102848092345-78/Informe+EMTIC+-+2011.pdf>
- Lemak, D. J. (1994). *A guide to Joint Ventures in Mexico*. México: Multinational Business Review.
- Pastor, & Carmen. (30 de Marzo de 2001). *Un buen outsourcing de TI debe alinear los sistemas con las estrategias de negocio*. Recuperado el Setiembre de 2012, de <http://www.idg.es/computerworld/Un-buen-outsourcing-de-TI-debe-alinear-los-sistema/seccion-out/noticia-15067>
- ProMéxico. (2010). *Alianzas estratégicas: Un aherramienta de competitividad internacional*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2012, de <http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/96/1/images/AlianzasEstrategicas.pdf>
- Prosic, Universidad de Costa Rica. (2010). *Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento en Costa Rica*. Capítulo

7: *Las TIC y los acuerdos comerciales de Costa Rica*. Recuperado el Agosto de 2012, de

<http://www.prosic.ucr.ac.cr/informe2010/cap7.pdf>

Signal Media Group Consultores

Internacionales Asociados. (14 de 01 de 2011). *Honorarios*. Recuperado el 19 de 01 de 2013, de

http://www.signal.com.mx/spanish/precios/lista_de_precios.html#_Toc42727439

3