

Instituto Tecnológico de Costa Rica
Área Académica Gerencia de Proyectos
Maestría en Gerencia de Proyectos



**Proyecto de Graduación para optar por el grado de Maestría en Gerencia de
Proyectos con Énfasis en Proyectos Empresariales**

“Guía Metodológica para la Administración de los Proyectos de Transferencia de
Negocios al Centro de Servicios Financieros de una empresa transnacional”

Erika Barboza Chavarría

San José, Febrero del 2013

DEDICATORIA

*A Santiago mi hijo, por ser la fuente de mi
inspiración y a Dios por hacer mis sueños realidad.*

AGRADECIMIENTOS

A Alexandra mi hermana, por ser mi apoyo incondicional y un ejemplo a seguir.

A mis padres, por su amor y mostrarme el valor de la perseverancia, el trabajo y la superación.

A Luis mi esposo, por su tiempo y dedicación a nuestra familia.

A Christian, por su ayuda desinteresada y su gran corazón.

A Marcela Valverde, por sus aportes y apoyo en este trabajo final.

Tabla de Contenidos

Contenido	
INTRODUCCIÓN.....	1
1. CAPÍTULO I.....	3
GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. Marco de Referencia Empresarial.....	3
1.1.1. Misión	6
1.1.2. Visión.....	6
1.2. Justificación del Estudio	7
1.3. Planteamiento del Problema	9
1.4. Objetivos.....	9
1.4.1 Objetivo General.....	9
1.4.2 Objetivos Específicos	9
1.5 Alcance y limitaciones	10
2 CAPÍTULO II.....	12
MARCO CONCEPTUAL	12
2.1 Proyecto	12
2.2 Administración de Proyectos.....	13
2.3 Ciclo de Vida de un Proyecto	15
2.4 Procesos de la Administración de Proyectos.....	17
2.5 Áreas de Conocimiento de la Administración de Proyectos	20
2.6 Factores ambientales de la empresa	23
2.7 Activos de Procesos Organizacionales.....	23
2.8 Estructuras Organizacionales y la Administración de Proyectos.....	24
2.8.1 Estructura funcional.....	25
2.8.2 Estructura Orientada a Proyectos	25
2.9 Guía Metodológica	25
2.10 Centro de Servicios Compartidos.....	26

2.11	Unidades de Negocios	27
2.12	Transferencia de Unidades de Negocios	28
2.13	Herramientas para la Gestión de Proyectos	31
3	CAPITULO III.....	32
	MARCO METODOLÓGICO	32
3.1	Tipo de investigación.....	32
3.2	Fuentes de Información.....	33
3.2.1	Fuentes Primarias	33
3.2.2	Fuentes Secundarias.....	34
3.3	Sujetos de Información.....	34
3.4	Técnicas de Investigación	35
3.4.1	Encuesta.....	35
3.4.2	Entrevista.....	35
3.4.3	Diagrama de flujos de procesos.....	36
3.4.4	Historias de vida	36
3.4.5	Matriz de variables operacionales.....	37
3.4.6	Gráfico de Araña	39
3.5	Procesamiento y Análisis de Datos.....	39
4	CAPÍTULO IV	48
	RESULTADOS	48
4.1.	Situación actual de la administración de proyectos	48
4.2.	Requerimientos clave para la administración profesional de proyectos de transferencia de negocios	56
4.3.	Procesos y herramientas para los proyectos de transferencia	59
4.3.1	Grupo de Procesos de Iniciación	59
4.3.2	Grupo de Procesos de Planeamiento	74
	Alcance.....	74
	Cronograma.....	83
	Costos.....	89

Plan de Riesgos	91
Plan de Adquisiciones	96
Plan de Comunicaciones.....	98
4.3.3 Grupo de Procesos de Ejecución	100
4.3.4 Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	104
4.3.5 Grupo de Procesos de Cierre.....	107
4.4. Procedimiento general para administrar proyectos de transferencia de negocios	111
5 Capitulo V	115
Conclusiones y Recomendaciones	115
Bibliografía.....	120
ANEXOS.....	121
Anexo A Respuestas a la entrevista con la Gerente de Programas.....	121
Anexo B Respuestas a la encuesta del Grupo de Operaciones Globales.....	122
Anexo C Respuestas a las Historias de Vida aplicadas a Gerentes de Proyectos de Transiciones anteriores.....	128
APÉNDICES.....	134

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Organigrama de GAFS.....	4
Figura 1.2 Organigrama del grupo Operaciones Globales	5
Figura 1.3 CRFSSC visión, misión y pilares	7
Figura 2.1 Definición de un ciclo de vida del proyecto	17
Figura 2.2 Relación entre los Grupos de Procesos de la Administración de Proyectos	20
Figura 2.3 Factores en la Transferencia de Conocimientos.....	30
Figura 3.1 Matriz de variables operacionales	38
Figura 3.2 Relación entre los objetivos del proyecto	43
Figura 3.3 Análisis y Procesamiento de Datos para el Objetivo #1.....	44
Figura 3.4 Análisis y Procesamiento de Datos para el Objetivo #2.....	45
Figura 3.5 Análisis y Procesamiento de Datos para el Objetivo #3.....	46
Figura 3.6 Análisis y Procesamiento de Datos para el Objetivo #4.....	47
Figura 4.1 Nivel de Madurez del Centro de Servicios Financieros.....	52
Figura 4.2 Entradas y Salidas	60
Figura 4.3 Ciclo de vida del proyecto	62
Figura 4.4 Gráfica Pictográfica de Poder/Interés	68
Figura 4.5 Acta de Constitución del Proyecto Primera Parte	71
Figura 4.5 Acta de Constitución del Proyecto Segunda Parte	72
Figura 4.6 Acta de Constitución del Proyecto Segunda Parte	73
Figura 4.7 Análisis de Requerimientos del Proyecto	74
Figura 4.8 Ejemplo del Cronograma de Infraestructura	83
Figura 4.9 Ejemplo del Cronograma de Documentación y Procesos	84
Figura 4.10 Ejemplo del Cronograma de Seguridad de la Información	85
Figura 4.11 Ejemplo del Cronograma de Entrenamiento.....	86
Figura 4.12 Ejemplo del Cronograma de Simulación de Procesos.....	86
Figura 4.13 Ejemplo del Cronograma de Recursos Humanos.....	87
Figura 4.14 Ejemplo del Cronograma de Transferencia de Responsabilidades	88
Figura 4.15 Ejemplo del Diagrama de Ishikawa	92
Figura 4.16 Diagrama de flujo de Control de Cambios	103

Figura 4.17 Diagrama Flujo Proceso para Proyectos de Transferencia de Negocios – Parte I	111
Figura 4.18 Diagrama Flujo Proceso para Proyectos de Transferencia de Negocios – Parte II.....	112
Figura 4.19 Diagrama Flujo Proceso para Proyectos de Transferencia de Negocios – Parte III	113
Figura 4.20 Diagrama Flujo Proceso para Proyectos de Transferencia de Negocios – Parte IV.....	113
Figura 4.21 Diagrama Flujo Proceso para Proyectos de Transferencia de Negocios – Parte V	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Grupos de Procesos de la Administración de Proyectos	19
Tabla 2.2.a Áreas de conocimiento de la Administración de Proyectos.....	21
Tabla 2.3.b Áreas de conocimiento de la Administración de Proyectos.....	22
Tabla 4.1 Cuadro Resumen de Aciertos y Áreas de Mejora	49
Tabla 4.2.a Cuadro Resumen de respuestas a las Historias de Vida.....	54
Tabla 4.3.b Cuadro Resumen de respuestas a las Historias de Vida.....	55
Tabla 4.4 Requerimientos para transferencia de negocios al CRFSSC.....	57
Tabla 4.5 Escala de poder/interés	66
Tabla 4.6 Ejemplo aplicación de Escala de poder/interés	67
Tabla 4.7 Escala Pictográfica de Poder/Interés.....	67
Tabla 4.8.a Matriz de Gestión de Interesados	69
Tabla 4.8.b Matriz de Gestión de Interesados	70
Tabla 4.9 Matriz de Evaluación de Movimiento de Procesos.....	76
Tabla 4.10 Ejemplo Plantilla para Matriz Movimiento de Procesos.....	77
Tabla 4.11 Lista de chequeo de requerimientos	78
Tabla 4.12 Entregables de Infraestructura	79
Tabla 4.13 Entregables documentación y procesos	80
Tabla 4.14 Entregables Seguridad de la Información.....	80
Tabla 4.15 Entregables de Entrenamiento	81
Tabla 4.16 Entregables Simulación de los Procesos	81
Tabla 4.17 Entregables de Recursos Humanos	82
Tabla 4.18 Entregables Transferencia de Responsabilidades.....	82
Tabla 4.19 Ejemplo Plantilla Control de Costos	90
Tabla 4.20 Ejemplo Análisis Cualitativo de Riesgos.....	93
Tabla 4.21 Tabla de Probabilidad e Impacto	94
Tabla 4.22 Ejemplo del Plan de Manejo de Riesgos	95
Tabla 4.23 Necesidades de Aprovisionamiento	96
Tabla 4.24 Ejemplo del Plan de Adquisiciones.....	97
Tabla 4.25 Plan de Comunicación	99

Tabla 4.26 Solicitud Control de Cambios en el Proyecto	101
Tabla 4.27 Ejemplo de Matriz de Control de Indicadores	104
Tabla 4.28 Plantilla Reporte de Avance.....	105
Tabla 4.29 Plantilla Cierre del Proyecto.....	108
Tabla 4.30 Plantilla Lecciones Aprendidas.....	110

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice 1 Formato Encuesta	134
Apéndice 2 Formato de la Entrevista	140
Apéndice 3 Formato de la herramienta Historia de Vida.....	141
Apéndice 4 Nivel de Madurez del Centro de Servicios Financieros de la empresa	142
Apéndice 5 Cronograma del Proyecto de Transferencia de Negocios al Centro de Servicios Financieros.....	143
Apéndice 6 EDT del Proyecto de Transferencia de Negocios al Centro de Servicios Financieros	145
Apéndice 7 Instrucciones para plantilla de Control de Cambios.....	147
Apéndice 8 Instrucciones para plantilla de Reporte de Avance.....	148
Apéndice 9 Persona encargada de cada plantilla propuesta	149

ABREVIATURAS

AP: Administración de Proyectos

BPM: *Business Process Management*

BPI: *Business Process Improvement*

CR: Costa Rica

CRFSSC: *Costa Rica Finance Shared Service Center*

GAFS: *Global Accounting Financial Services*

LSS: *Lean Six Sigma*

PMBOK®: *Project Management Body of Knowledge*

PMI: *Project Management Institute*

SSC: *Shared Service Center*

TI: Tecnologías de Información

RESUMEN

Ésta es una empresa en la industria de los semiconductores, con más de 40 años de trayectoria, caracterizada por la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías. La organización cuenta con un Centro de Servicios Financieros en Costa Rica, donde el presente trabajo de investigación se llevó a cabo. Este centro no cuenta con una metodología estándar para la transferencia de unidades de negocios al mismo, por lo que en proyectos anteriores de este tipo se han presentado dificultades concernientes a la planificación, ejecución, control y seguimiento y cierre de éstos.

El objetivo principal de este trabajo fue proponer una guía metodológica de administración de proyectos para la transferencia de unidades de negocios al Centro de Servicios Financieros de la transnacional en Costa Rica. Los objetivos específicos se centraron en definir la situación actual de la organización en cuanto a Administración de Proyectos. Segundo, definir los requerimientos para este tipo de transferencias, así como los grupos de procesos del ciclo de vida. Finalmente, se identificaron entradas, herramientas y salidas a estos procesos, los cuales fueron organizados de forma sistémica y simple, para la administración del proyecto de inicio a fin.

Esta Guía Metodológica se desarrolló con base en los aportes de funcionarios del CRFSSC, así como la revisión de literatura de las mejores prácticas de Administración de Proyectos.

Palabras Claves: Transferencia de Unidades de Negocios, Administración de Proyectos, Guía Metodológica, Grupos de Procesos, Herramientas.

ABSTRACT

This is a semiconductor industry company, with over 40 years of experience, characterized by innovation and development of new technologies. The organization has a Finance Shared Service Center located in Costa Rica, where this research work took place. This center does not have a standard methodology to manage business unit transfers, therefore, in previous projects of this nature, some difficulties had taken place regarding planning, execution, control and monitoring and close for this projects.

The main objective of this work was to propose a methodology guide of project management for business units' transfer to Transnational Finance Shared Service Center. The specific objectives focused on defining the organization current situation on Project Management. Second, define the requirements for this type of transfers and also the processes group of life cycle. Finally, there were identified the inputs, tools and outputs of those processes, which were organized in a simple and systematic way, in order to manage the project from end to end.

This methodology guide was developed based on the contributions from the CRFSSC employees, and also reviewing best practices in Project Management's literature.

Key words: Business Unit Transfer, Project Management, Methodology Guide, Process Groups, Tools.

INTRODUCCIÓN

Las empresas han venido teniendo un debate sobre el centralizar o descentralizar sus operaciones como consecuencia de factores tales como la globalización, búsqueda de reducción de costos y mayor competitividad en el mercado.

Los Centros de Servicios Compartidos han surgido como una de las figuras para centralizar esas tareas, bajo la premisa de que los servicios prestados por un departamento local pueden ser prestados a otros con esfuerzos relativamente bajos.

Ésta empresa transnacional es parte de las compañías que han optado por la estrategia de establecer sus propios Centros de Servicios Compartidos. Esto ha generado que el tema de transferencias de unidades de negocios al mismo, conlleve una importancia estratégica para la organización.

Es así como muchos profesionales tienen la oportunidad de participar en estos procesos de transferencia y se enfrentan a problemas desde la organización, planteamiento, hasta la ejecución y cierre del proyecto.

Se desprende así la necesidad de desarrollar para el Centro de Servicios Financieros de la empresa transnacional en Costa Rica, una guía metodológica para la administración de sus proyectos de transferencia de negocios.

La guía ofrece una serie de pasos ordenados lógicamente y herramientas para iniciar, planear, ejecutar, monitorear, controlar y cerrar proyectos de transferencia de negocios en forma sistémica. Al final, se propone un procedimiento de principio a fin para estandarizar la aplicación de la guía en mención.

Los resultados se orientaron a identificar la situación actual de la transnacional en estudio en temas de administración de proyectos. Segundo, se identificaron cuáles eran los requerimientos de procesos y herramientas que la empresa considera como claves para la transferencia de negocios y que sirvieron de entradas para la elaboración del resto de la guía metodológica. En tercer lugar, se procedió a seleccionar los cinco grupos de procesos del ciclo de vida del proyecto. Para cada uno de esos procesos, se identificaron entradas, herramientas y salidas que organizaron de forma sistemática la administración del proyecto de principio a fin. Finalmente, se propuso un procedimiento que formula un conjunto de procesos estándar que permiten gestionar proyectos de transferencia de unidades de negocio de una forma simple y sistémica.

Se concluye que un proceso de transferencia de negocios al centro de servicios debe considerar requerimientos de infraestructura, procesos, información, recurso humano, entrenamiento y sostenibilidad. Además que la integración de las áreas de conocimiento y el uso de los procesos y herramientas propuestas, servirán de base para que conforme el uso y aplicación de la misma se den en la organización, se estandarice la forma de llevar a cabo los proyectos.

1. CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Marco de Referencia Empresarial

Para el desarrollo del apartado 1.1 del presente capítulo, se tomaron como fuentes de información distintas páginas web de la intranet de la empresa transnacional conocidas como *share points*.

La empresa transnacional se encuentra en la industria de los semiconductores, con más de 40 años de trayectoria, caracterizada por la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías, expandiendo el alcance y las promesas de la informática.

Sus operaciones se expanden alrededor del mundo, con participación en más de 50 países y alrededor de cien mil colaboradores, donde se realizan diversas actividades de producción, ensamblaje y prueba de semiconductores.

La empresa inició operaciones en Costa Rica en 1997, con una planta de ensamblaje y prueba de microprocesadores. Hoy, con 15 años de trayectoria en el país, ha ampliado sus operaciones y cuenta no solo con actividades relacionadas directamente con la fábrica sino que incluye los llamados Centros de Servicios Globales. Entre ellos se encuentra el de Tecnologías de Información, Recursos Humanos, Compras y Finanzas, entre otros.

La visión de la compañía en Costa Rica para el 2015 es la de definir los estándares de excelencia para entregar soluciones innovadoras para crear un mundo mejor. Bajo esta premisa, los diferentes grupos han definido sus

estrategias funcionales para lograr dicho objetivo, incluyendo a los Centros de Servicios Globales.

El presente trabajo se realizará en el Centro de Servicios Financieros de la transnacional en Costa Rica. Este centro tiene siete años de estar operando e incluye los departamentos de Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar, Activo Fijo, Manejo de Impuestos de Expatriados, y Contabilidad General. La organización se fundamenta bajo el modelo de *Business Process Management* y *Business Process Improvement* (BPM y BPI por sus siglas en inglés).

El Centro de Servicios Financieros reporta directamente a la organización de Servicios Globales de Contaduría y Finanzas (GAFS por sus siglas en inglés).

Esta organización es la encargada de establecer las pautas a seguir en términos de recursos, negocios a desarrollar, objetivos, lineamientos, en fin, es la que fija las pautas. A continuación se muestra su respectivo organigrama:



Figura 1.1 Organigrama de GAFS

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar como el Centro de Servicios Financieros (SSC Costa Rica) se encuentra al mismo nivel de otro departamento que cumple un papel importante en las transferencias de unidades de negocios: el departamento de Operaciones Globales (resaltado en el círculo anaranjado).

Estos son los dos entes primordiales en los proyectos de transferencia de negocios, ya que, el SSC es la organización que recibe los nuevos negocios; mientras que el Grupo de Operaciones Globales cumple, entre otras funciones, el rol de administrador del proyecto.

La función del Grupo de Operaciones Globales es la de ser el ente encargado de establecer una infraestructura estándar y escalable que permita la excelencia en los procesos de finanzas. Además de establecer la transformación de finanzas para soportar el crecimiento de la transnacional utilizando la experiencia en BPM y BPI.

La estructura organizativa de este grupo se muestra a continuación:



Figura 1.2 Organigrama del grupo Operaciones Globales

Fuente: Elaboración Propia

Es importante resaltar que existe un puesto en específico (Gerente de Programa de CRFSSC) encargado de los temas relacionados con el Centro de Servicios Financieros. Esta persona es la encargada de ser el enlace entre ambas organizaciones en los proyectos de transferencia de negocios.

1.1.1. Misión

La misión del CRFSSC es cumplir con la agenda del grupo de Finanzas de la transnacional según su propia visión.

Así la misión de GAFS es “Ser reconocido como el proveedor por excelencia de servicios y soluciones financieras”, cuyos pilares son:

- Proveer servicios más allá de GAFS
- BPM es una competencia clave
- Clase mundial
- Optimizadores de estrategia
- Fuerza de trabajo con una carrera desarrollada

1.1.2. Visión

Ser una organización de clase mundial entregando servicios y soluciones financieras innovadoras.

A continuación se resumen la misión, visión y pilares de la organización.



Figura 1.3 CRFSSC visión, misión y pilares

Fuente: Elaboración Propia

Cabe mencionar que la transferencia de negocios al Centro de Servicios toca estos cuatro pilares, ya que, se tiene el recurso humano capacitado para ejecutar los nuevos procesos al igual que los sistemas. Se tiene un enfoque arraigado en el servicio al cliente y la innovación es un área que se ha venido trabajando en los últimos años.

1.2. Justificación del Estudio

La madurez que ha logrado alcanzar el Centro de Servicios Financieros (CRFSSC por sus siglas en inglés) en términos de rentabilidad, eficacia y eficiencia en el desempeño de sus procesos, así como la posición estratégica de Costa Rica dentro de la compañía, lo han colocado como una opción atractiva para otras unidades de negocios.

Durante el 2011 la gerencia del CRFSSC ha recibido solicitudes de departamentos que potencialmente podrían transferir sus operaciones (parcial o completamente) a Costa Rica en un plazo de dos años.

Este escenario implica que la organización debe estar preparada para gestionar nuevas transferencias de unidades de negocio de entre 25 y 50 personas a Costa Rica. En los siete años que tiene el SSC en funcionamiento, se han realizado cinco transferencias de esta naturaleza. Se espera que en los próximos cinco años, esta tasa aumente y se tengan en promedio dos transferencias de negocios por año. Estas actividades, por su naturaleza de tener un tiempo definido de ejecución, un presupuesto y un alcance previamente establecido, se pueden clasificar como proyectos; por lo que la administración de los mismos debe ser una prioridad para su ejecución exitosa y cumplir los objetivos de la organización.

Sin embargo, en el Centro de Servicios no existe una base que guíe al equipo de proyecto en los pasos a seguir, así como documentación de transiciones anteriores. El Administrador de proyectos debe llevar a cabo la transición de una manera empírica, muy a su estilo y según sus experiencias pasadas.

Esto ha generado que tres de las cinco transiciones anteriores no consideraran desde el principio aspectos de comunicación a todos los involucrados en un tiempo adecuado, problemas con el seguimiento y control de ciertas actividades que han generado demoras en algunas de las fases del proyecto.

Como cada una de las transferencias se han hecho bajo diferentes metodologías, como por ejemplo el Ciclo de Vida del Proyecto (que contempla fases de exploración, como no hay una forma de compararlas ni dar recomendaciones para una mejora continua en este tipo de proyectos, por lo que, el valor de las lecciones aprendidas ha desaparecido con el tiempo.

Surge así la necesidad de tener una guía de administración de proyectos para manejar la transferencia de unidades de negocios que sea la base para el Centro de Servicios Financieros de la empresa transnacional en Costa Rica.

Se fundamenta así la importancia del presente trabajo que pretende facilitar a la organización una serie de procesos y herramientas que le permitan definir y administrar un plan de transferencia de negocios, con base en las mejores prácticas establecidas para la administración de proyectos.

1.3. Planteamiento del Problema

Con base en lo anterior, se define que el problema a solucionar es:

Durante las transiciones de operaciones al Centro de Servicios Financieros la empresa no ha logrado sistematizar o estandarizar la administración de proyectos, particularmente en los aspectos de comunicación con los interesados, documentación y tiempo. Esta situación podría tener implicaciones en la atracción de negocios y por lo tanto su crecimiento.

1.4. Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Proponer una guía metodológica de administración de proyectos para la transferencia de unidades de negocios al Centro de Servicios Financieros de la empresa transnacional en Costa Rica.

1.4.2 Objetivos Específicos

- 1) Identificar la situación actual de administración de proyectos de transferencia de negocios del Centro de Servicios Financieros de la empresa transnacional en Costa Rica.

- 2) Identificar los requerimientos claves en términos de procesos y herramientas para administrar profesionalmente los proyectos de transferencia de unidades de negocios al Centro de Servicios Financieros de la transnacional en CR.
- 3) Brindar un grupo de procesos y herramientas para los proyectos de transferencia de unidades de negocios al Centro de Servicios Financieros de la transnacional en CR.
- 4) Proponer un procedimiento general que integre los componentes de la guía para administrar los proyectos de transferencia de negocios para el Centro de Servicios Financieros de la transnacional en CR.

1.5 Alcance y limitaciones

El presente trabajo abarca transferencias de unidades de negocio que tengan relación con el área de Finanzas y que su centro de operación sea el Centro de Servicios Financieros de la empresa transnacional en Costa Rica.

Se desarrollarán en el trabajo aquellos procesos y herramientas de la administración de proyectos que estén acordes con la naturaleza del tema en cuestión y que sean compatibles con la cultura de la organización. Estos serían Integración, Alcance, Tiempo, Costo, Recursos Humanos, Comunicaciones, Adquisiciones y Riesgos. El área de conocimiento de manejo de la calidad se excluye del presente estudio ya que la organización ya ha desarrollado indicadores específicos para medir y monitorear la calidad con que las nuevas operaciones deben desarrollarse en sus fases de estabilización y sostenibilidad después del cierre del proyecto.

Como limitaciones se tienen los nombres de las posibles unidades de negocios a transferir, ya que, es considerada información confidencial por la compañía. Por este motivo la guía metodológica incluirá los nombres genéricos de los puestos de trabajo involucrados y no en un mayor nivel de detalle.

Así mismo, la ejecución de la guía metodológica queda sujeta a discreción de la compañía, por lo que, los resultados relacionados a la implementación no están contemplados dentro del presente trabajo de investigación.

2 CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se desarrollan los conceptos que sirven de base para el trabajo de investigación y que sustentan la propuesta final. Estos temas son considerados clave para delimitar la línea base sobre la cual descansan los temas tratados.

2.1 Proyecto

Hoy en día el término proyecto se encuentra presente en la mayoría de las áreas de la vida cotidiana. Sin embargo puede que se esté usando de una forma no apropiada a cada situación en específico.

Para propósitos del presente trabajo de investigación, se usará como referencia la definición de proyecto según la guía del PMBOK®, donde se define como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.” (PMI, 2008)

El uso del término temporal denota que los proyectos tienen un inicio y un fin determinados y que “...el final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no exista la necesidad que dio origen al proyecto.” (PMI, 2008)

Otra definición de proyecto es dada por (Amendola, 2006) donde se utiliza el término para denominar un conjunto de actividades coordinadas con el objetivo de lograr un bien o servicio. Es la aplicación del conocimiento, habilidades,

herramientas y técnicas a una serie de actividades, para alcanzar los requerimientos establecidos del proyecto. Un proyecto es un esfuerzo que tiene un objetivo definible, consume recursos, y opera bajo tiempo, coste, riesgo y criterios de calidad.

Así, en las organizaciones donde se realizan este tipo de esfuerzos de trabajo llamados proyectos, se sabe que es algo temporal, donde las tareas pueden ser nuevas para las personas involucradas por lo que la planificación y administración adecuada del mismo conlleva una gran importancia en todos los niveles de la organización. Surge así un término relevante como lo es el de la Administración de Proyectos, el cual será explicado a continuación.

2.2 Administración de Proyectos

La administración de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 42 procesos de la administración de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los cinco grupos de procesos (Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, Cierre) (PMI, 2008)

Esto implica que la administración de un proyecto incluye desde identificar los requisitos, establecer objetivos claros y medibles, equilibrar las demandas de calidad, tiempo, alcance y costos; hasta adaptar las especificaciones o requerimientos por parte de todos los interesados.

Este concepto se puede ampliar y hacer énfasis también en que los proyectos satisfacen necesidades de clientes por lo que el nivel de satisfacción de los mismos debe ser considerado como un factor clave del éxito, al respecto

Chamoun indica que, “la administración profesional de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas a las actividades de un proyecto, con el fin de satisfacer, cumplir y superar las necesidades y expectativas de los involucrados”. (Chamoun, 2002).

La importancia de medir el éxito de un proyecto con base en la satisfacción del cliente, también es analizado por (Davidson Frame, 2005). Al respecto menciona que el problema es que la dirección tradicional de proyectos está rota. Una deficiencia de la dirección tradicional de proyectos es que no presta atención a la importancia de los clientes, sino que se dirigen las mayores energías a satisfacer la famosa trilogía de condicionantes de programación, presupuestos y especificaciones.

Se podría decir que las especificaciones o requerimientos deberían contener intrínsecamente la satisfacción del cliente, sin embargo, en la práctica esto puede no suceder porque podrían no tomar en cuenta adecuadamente las necesidades ni los deseos del cliente porque son creadas por expertos que no tienen la formación o capacidad para trabajar con los clientes.

Dada la posibilidad de sufrir cambios, el plan para la dirección del proyecto es iterativo y su elaboración es gradual a lo largo del ciclo de vida del proyecto. La elaboración gradual implica mejorar y detallar constantemente un plan, a medida que se cuenta con información más detallada y específica, y con estimados más precisos. La elaboración gradual permite a un equipo de dirección del proyecto dirigir el proyecto con un mayor nivel de detalle a medida que este avanza. (PMI, 2008)

2.3 Ciclo de Vida de un Proyecto

El ciclo de vida del proyecto es un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación. El ciclo de vida proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado. (PMI, 2008)

En general se pueden establecer dentro de la siguiente estructura:

- Inicio,
- Organización y preparación,
- Ejecución del trabajo y
- Cierre

Cada etapa incluye una serie de actividades particulares que contribuyen a la planeación, ejecución y cierre del proyecto. Según (Kyriakopoulos, 2011) se puede resumir de la siguiente manera (traducción libre):

- Inicio: recolectar información sobre los objetivos, alcance, estrategia y componentes claves del proyecto. Se evalúan la disponibilidad de recursos y de todas las opciones potenciales
- Especificar: fase incluye todo el trabajo a ser realizado en la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) y los resultados finales deseados. Asignación de responsabilidades y requisitos de recursos, así como el presupuesto y cronograma del proyecto

- Implementar: esta fase se considera como un resultado inevitable de ejecutar el proyecto, y en especial la gestión de los factores que no se habían previsto
- Cierre: esta fase se puede beneficiar o no de los logros del proyecto, de las lecciones aprendidas y de todo lo invertido en el mismo

De acuerdo a (Kerzner, 2009), más y más compañías están preparando manuales de procedimientos para la dirección de proyectos y para estructurar el trabajo utilizando las fases del ciclo de vida. Hay varias razones para esta tendencia:

- Se hace posible un claro delineamiento del trabajo que se debe alcanzar en cada fase
- Precios y estimaciones pueden hacerse más fácilmente si hay una definición de la estructura de trabajo
- Puntos de decisión existen al final de cada fase del ciclo de vida, haciendo que ese fondeo incremental sea posible

La siguiente figura ilustra el comportamiento de los recursos conforme se avanza en cada etapa del ciclo de vida del proyecto.

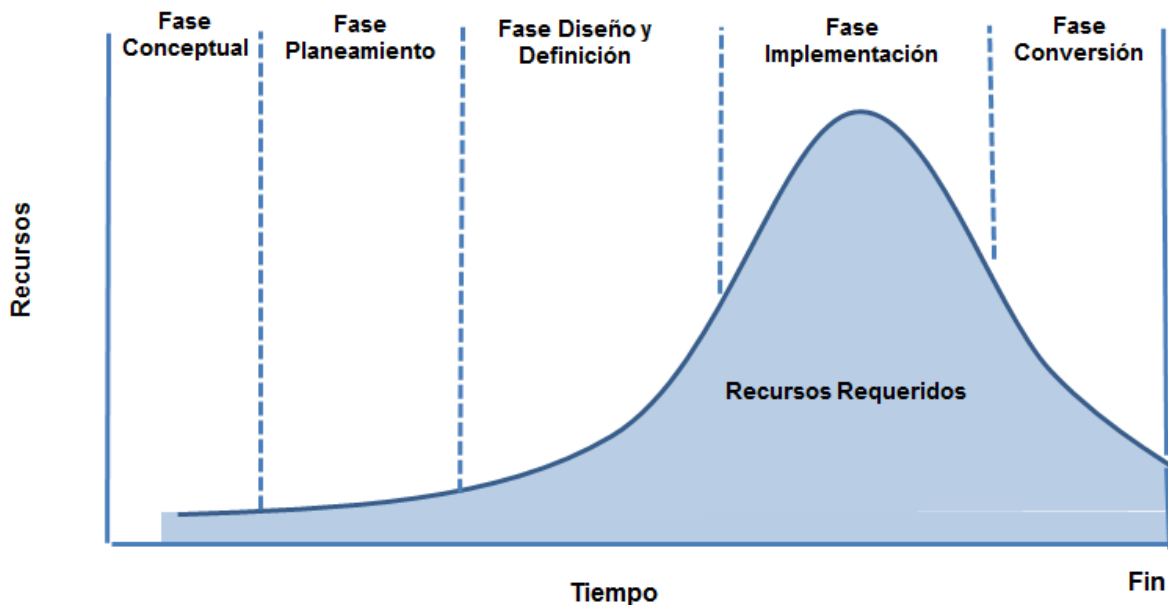


Figura 2.1 Definición de un ciclo de vida del proyecto

Fuente: (Kerzner, 2009)

Cabe mencionar que con el paso de las fases incrementan los recursos necesarios, teniendo una repercusión directa en el tiempo y el costo del proyecto; por lo que, al hacer cambios en la etapa de implementación resulta más costoso que si los mismos se hicieran en las etapas iniciales (planeación y definición). De aquí radica la importancia de la administración de proyectos y tener una estructura definida en control de cambios, calidad, recolección de requerimientos desde el inicio del mismo.

2.4 Procesos de la Administración de Proyectos

Cada organización tiene su propia cultura y forma de trabajar, de la misma manera, cada proyecto es diferente, y los procesos que apliquen para la administración de uno no necesariamente sean los mismos con los cuales otro deba manejarse.

Sin embargo, se pueden establecer unos grupos de procesos que son la base para la administración de proyectos. Según el (PMI, 2008) un proceso “es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que puedan aplicarse y por las salidas que se obtienen”.

Es responsabilidad del Administrador del Proyecto seleccionar para cada proceso las entradas, herramientas y salidas que apliquen según el alcance del proyecto. Adicionalmente debe asegurarse que se dé la integración entre los procesos orientados al producto y al proyecto. Estos son definidos según el (PMI, 2008):

- Procesos de administración de proyectos: aseguran que el proyecto avance de manera eficaz durante toda su existencia. Estos procesos incluyen las herramientas y técnicas involucradas en la aplicación de las habilidades y capacidades que se describen en las Áreas de Conocimiento.
- Procesos orientados al producto: especifican y crean el producto del proyecto. Estos procesos son normalmente definidos por el ciclo de vida del proyecto y varían según el área de aplicación. El alcance del proyecto no puede definirse si no se cuenta con una comprensión básica acerca de cómo generar el producto especificado.

Los procesos de administración de proyectos se agrupan en cinco categorías conocidas como Grupos de Procesos de la Administración de Proyectos. Los mismos se describen en la siguiente tabla:

Nombre del grupo	Definición
Proceso de Iniciación	Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.
Proceso de Planificación	Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.
Proceso de Ejecución	Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.
Proceso de Seguimiento y Control	Aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el proceso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
Proceso de Cierre	Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Tabla 2.1 Grupos de Procesos de la Administración de Proyectos

Fuente: (PMI, 2008)

Estos grupos de procesos no necesariamente siguen una secuencia lineal durante el desarrollo de un proyecto. Estas son actividades superpuestas y rara vez son eventos aislados. La relación puede ser tan estrecha como que la salida de un proceso represente la entrada para otro; o un entregable en sí mismo.

La naturaleza integradora de la dirección de proyectos requiere que el Grupo del Proceso de Seguimiento y Control interactúe con los otros grupos de procesos, como se muestra en el gráfico 2.1. Además dado que la dirección de un proyecto es un esfuerzo finito, el Grupo del Proceso de Iniciación comienza el proyecto mientras que el Grupo del Proceso de Cierre lo finaliza. (PMI, 2008)

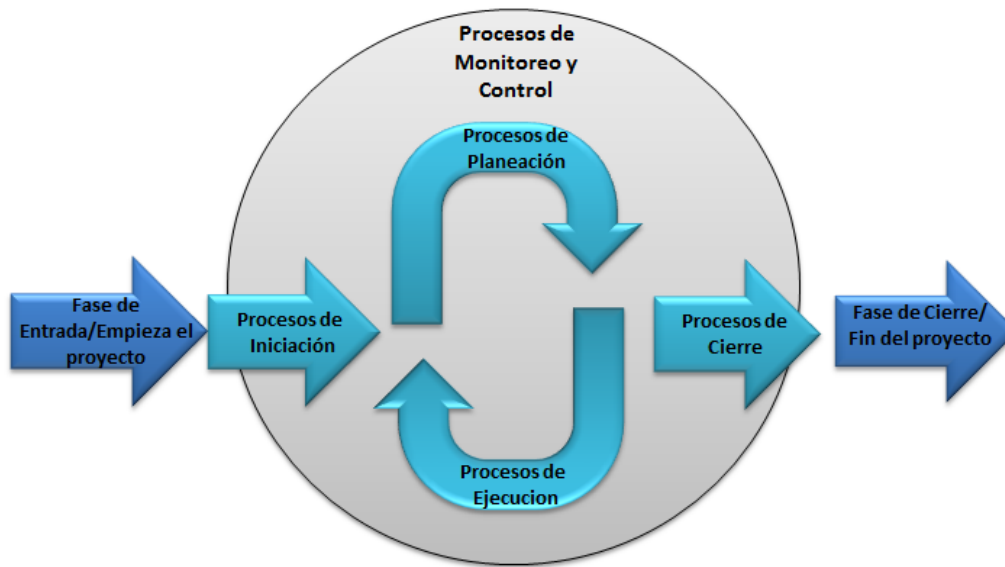


Figura 2.2 Relación entre los Grupos de Procesos de la Administración de Proyectos

Fuente: (PMI, 2008)

La administración de proyectos no incluye solamente los grupos de procesos mencionados anteriormente, si no que se complementa cada uno con Áreas de Conocimiento, las cuales se detallan a continuación.

2.5 Áreas de Conocimiento de la Administración de Proyectos

Según el (PMI, 2008) existen nueve áreas de conocimiento en la administración de proyectos que ayudan a la aplicación de los grupos de procesos. Para explicar mejor cada uno, se detalla en la siguiente tabla cada área y qué incluye.

Área de conocimiento	¿Qué es?	Procesos
Manejo de la Integración del Proyecto	Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la administración de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> - Constitución del Acta de Proyecto. - Desarrollo del Plan de Administración del Proyecto. - Dirigir y administrar el plan de proyecto. - Desarrollar el control integrado de cambios. - Cierre del proyecto o fase. - Monitorear y controlar el trabajo del proyecto.
Manejo del Alcance del Proyecto	Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito. Definir que se incluye y que no en el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Levantamiento de requerimientos. - Definición del alcance. - Creación de la EDT. - Verificar el alcance. - Controlar el alcance.
Manejo del Tiempo del proyecto	Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir las actividades. - Secuenciar las actividades. - Estimar los recursos de las actividades. - Estimar la duración de las actividades. - Desarrollo del cronograma.
Manejo del Costo del proyecto	Incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.	<ul style="list-style-type: none"> - Estimar costos. - Determinar el presupuesto. - Controlar los costos.

Tabla 2.2.a Áreas de conocimiento de la Administración de Proyectos

Fuente: (PMI, 2008)

Área de conocimiento	¿Qué es?	Procesos
Manejo de los Recursos Humanos del Proyecto	Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo de proyecto, conformado por aquellos personas asignadas con roles y responsabilidades para completar el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar el plan de recursos humanos. - Adquirir el equipo del proyecto. - Desarrollar el equipo de proyecto. - Manejar el equipo de proyecto.
Manejo de las Comunicaciones del proyecto	Incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los interesados del proyecto. - Plan de comunicaciones. - Distribuir la información. - Manejo de las expectativas de los interesados. - Reportar el desempeño.
Manejo del Riesgo del proyecto	Incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de manejo del riesgo. - Identificar los riesgos. - Desarrollar análisis cualitativo de riesgos. - Desarrollar análisis cuantitativo de riesgos. - Plan de respuesta de riesgos.

Tabla 2.3.b Áreas de conocimiento de la Administración de Proyectos

Fuente: (PMI, 2008)

2.6 Factores ambientales de la empresa

En la administración de proyectos es importante tener en cuenta los factores que dentro de la empresa pueden influir para el éxito o no de un proyecto. Estos deben ser considerados desde la planificación y así asegurarse de que están incluidos dentro de la gestión del mismo.

Según el PMI, estos son llamados factores ambientales de la empresa, y se refieren a elementos tangibles e intangibles, tanto internos como externos que rodean el éxito de un proyecto o influyen en él. Estos pueden aumentar o restringir las opciones de la dirección de proyectos, y pueden influir de manera positiva o negativa sobre el proyecto. (PMI, 2008)

Entre los factores ambientales de la empresa se incluyen:

- Procesos, estructura y cultura de la organización
- Normas de la industria o gubernamentales
- Infraestructura
- Recursos humanos existentes
- Sistemas de información para la dirección de proyectos

2.7 Activos de Procesos Organizacionales

Las organizaciones cuentan con elementos valiosos que de una u otra forma pueden incidir en el éxito de un proyecto, a los cuales se les llama activos de los procesos. Estos incluyen desde planes, políticas, procedimientos y lineamientos, tanto formales como informales.

Según el (PMI, 2008), los activos pueden agruparse en dos categorías:

- Procesos y Procedimientos que pueden incluir:
 - Procesos estándar de la organización (normas, políticas, procedimientos de calidad)
 - Lineamientos, instrucciones de trabajo, criterios estandarizados para medición del desempeño
 - Plantillas
 - Requisitos de comunicación de la organización
 - Lineamientos o requisitos del cierre del proyecto
 - Procedimientos de control de riesgos

- Base Corporativa de Conocimientos
 - Bases de datos para la medición de procesos, que se utiliza para recopilar y tener disponibles los datos de mediciones de procesos y productos,
 - Archivos del proyecto (por ejemplo, líneas base de alcance, costo, cronograma y calidad, líneas base para la medición del desempeño)
 - Información histórica y bases de conocimientos de lecciones aprendidas
 - Bases de datos financieras que contienen informaciones: horas de trabajo, costos incurridos, presupuestos y cualquier déficit presupuestario del proyecto.

2.8 Estructuras Organizacionales y la Administración de Proyectos

La forma en que una empresa está organizada administrativamente se considera un factor ambiental que puede afectar la disponibilidad de recursos y la toma de decisiones en materia de proyectos; eventualmente fungiendo como un apoyo u obstáculo a los mismos.

2.8.1 Estructura funcional

Esta es la estructura clásica, donde cada empleado tiene un superior claramente definido. Las áreas están divididas por especialidades, como producción, ingeniería, contabilidad, mercadeo. Estas a su vez pueden definirse en organizaciones funcionales, por ejemplo ingeniería mecánica, ingeniería eléctrica.

Dentro de cada departamento hay individuos involucrados en la ejecución de proyectos. Cada departamento de una organización funcional realizará el trabajo del proyecto de forma independiente de los demás departamentos, por lo que, el Administrador del Proyecto no tiene total potestad de los recursos o el presupuesto.

2.8.2 Estructura Orientada a Proyectos

En una organización orientada a proyectos, los miembros del equipo están a menudo colocados en un mismo lugar, la mayor parte de los recursos de la organización participa en el trabajo de los proyectos y los directores del proyecto tienen mucha más independencia y autoridad.

Las organizaciones orientadas a proyectos suelen contar con unidades organizacionales denominadas departamentos, pero estos grupos dependen directamente del director del proyecto, o bien prestan sus servicios a varios proyectos. (PMI, 2008)

2.9 Guía Metodológica

Para definir lo que es una guía metodológica, se va a revisar cada palabra por separado.

El término guía hace referencia a algo que dirige o encamina. Dependiendo del contexto puede adquirir un significado diferente. Para efectos del presente trabajo, una guía se va a entender como un documento en que se indican preceptos para dirigir o encaminar cosas.

Del otro lado se tiene el término metodología, que hace referencia “al conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen en una investigación científica, una exposición doctrinal o tareas que requieran habilidades, conocimientos o cuidados específicos. Alternativamente puede definirse la metodología como el estudio o elección de un método pertinente para un determinado objetivo”. (Eyssautier de la Mora, 2006)

Con base en ambas definiciones, para efectos del presente trabajo, se define una guía metodológica como un documento en que se indican las tareas a llevar a cabo en los proyectos de transferencia de unidades de negocios.

2.10 Centro de Servicios Compartidos

Muchas empresas buscan maneras de concentrar sus operaciones en lugares que ofrezcan ventajas o posiciones estratégicas que generen un valor agregado para la organización. Una de estas estrategias de negocios es establecer en un determinado lugar un centro desde donde operan varios grupos, generando economías de escala.

Una figura que surge en este segmento, son los centros de servicios compartidos. Son entidades dentro de una organización con múltiples unidades responsables de llevar a cabo tareas que suplen a las unidades de negocios, divisiones y departamentos respectivos con servicios especializados (finanzas, recursos

humanos, servicios de TI, logística, servicios de compras) basados en un nivel de servicio establecido, con un costo cargado con base en algún tipo de sistema de precios de transferencia.

Según (Janssen, M.; Joha, A., 2006), los centros de servicios compartidos son establecidos por una serie de razones:

- Reducir costos de descentralización, y así incrementar la calidad y profesionalismo de los procesos soportados para el negocio.
- Incrementar la flexibilidad en costos de los servicios soportados.
- Crear un grado mayor de flexibilidad estratégica.

Cabe mencionar que los centros de servicios no deben confundirse con los otros departamentos de soporte de la organización. La diferencia radica en que los centros tienen salidas medibles en términos de cantidad y calidad, con costos por unidad de los servicios brindados

2.11 Unidades de Negocios

Una unidad de negocios se puede definir como cada parte de una organización empresarial que cuenta con su propia estrategia, dirección y presupuesto. Es una unidad operativa dentro de una organización que vende productos o servicios para un grupo identificable de clientes.

De acuerdo a la página electrónica del diccionario de negocios (Web Finance, 2012), una unidad de negocios es un elemento o segmento lógico de una compañía (como contabilidad, producción, mercadeo) representando una función específica de negocios, con un lugar definido en la estructura organizativa, bajo el

mando de un gerente. También son llamados departamentos, divisiones o áreas funcionales. (Traducción libre)

La división jurídica no es siempre la más adecuada desde el punto de vista de la organización, especialmente en empresas multinacionales o grandes grupos. Por esto dentro de una sociedad puede haber varias unidades, o una unidad puede abarcar varias sociedades.

2.12 Transferencia de Unidades de Negocios

La decisión de transferir o no una unidad de negocios a un centro de servicios compartidos deben contemplar un análisis exhaustivo de las necesidades de negocio, si es el modelo adecuado a seguir y el retorno sobre la inversión que tendrá a largo plazo. De acuerdo a (Shah, 1998) algunos de los aspectos a evaluar son:

- ¿Cuál es la intensidad del trabajo?
- ¿Son similares las operaciones?
- ¿Es limitada la dependencia con los productos/procesos?
- ¿Son las operaciones transaccionales?
- ¿Están los procesos estandarizados?
- ¿Permite la mejora de la calidad?
- ¿Economías de escala?
- ¿Permite enfocarse en actividades de valor agregado?
- ¿La localización separada de los compañeros de negocios no tiene un impacto negativo?
- ¿El desempeño puede ser medido y cuantificado?

Los factores de éxito de una transferencia de negocios deben ser establecidos y evaluados de la misma manera, ya que, la organización que desea incorporar algunas de sus unidades debe considerar en qué nivel se encuentra el centro de servicios en los siguientes aspectos:

- ¿Cuál es el nivel de soporte proporcionado por el centro de servicios?
- Nivel de compromiso con el entrenamiento a los recursos humanos.
- Nivel de aceptación de las diversas culturas.
- Habilidad para construir un ambiente de trabajo retador.
- Balance apropiado entre costo/riesgo/recompensa.
- Comprensión del ambiente local del mercado.

Una vez que la decisión de transferir parcial o totalmente la unidad de negocios haya sido tomada, se establecen las áreas de enfoque que abarcará ese movimiento. Dentro de los principales temas de enfoque se tienen:

- Manejo de los recursos de la unidad que envía el nuevo negocio: incluye la reubicación de las personas que realizaban antes esas operaciones; así como cualquier activo adicional que se tenga.
- Organigrama futuro, tanto de la organización que envía como del centro de servicios que recibe.
- Preparación en el centro de servicios, en temas como estrategia de contratación, entrenamiento, integración, sistemas e infraestructura.
- Estrategia de comunicación y cronograma.

La organización que desea enviar parte de su negocio, en conjunto con el centro de servicios, deben determinar cuáles son los aspectos relevantes para que la transferencia de la unidad de negocios se desarrolle de una forma exitosa y que al final cumpla con los objetivos establecidos por cada parte.

Según una investigación llevada a cabo por Martins, J., & Antonio, N, establece que el éxito de una transferencia de conocimiento se ve influenciada por tres factores: la habilidad de transferencia de conocimientos de la multinacional, el clima de cooperación entre ésta y la subsidiaria; y la capacidad de absorción de la subsidiaria (traducción libre).

Así, de acuerdo a (Martins, J., & Antonio, N., 2011) se establece el siguiente cuadro con las consideraciones claves a tomar en cuenta.

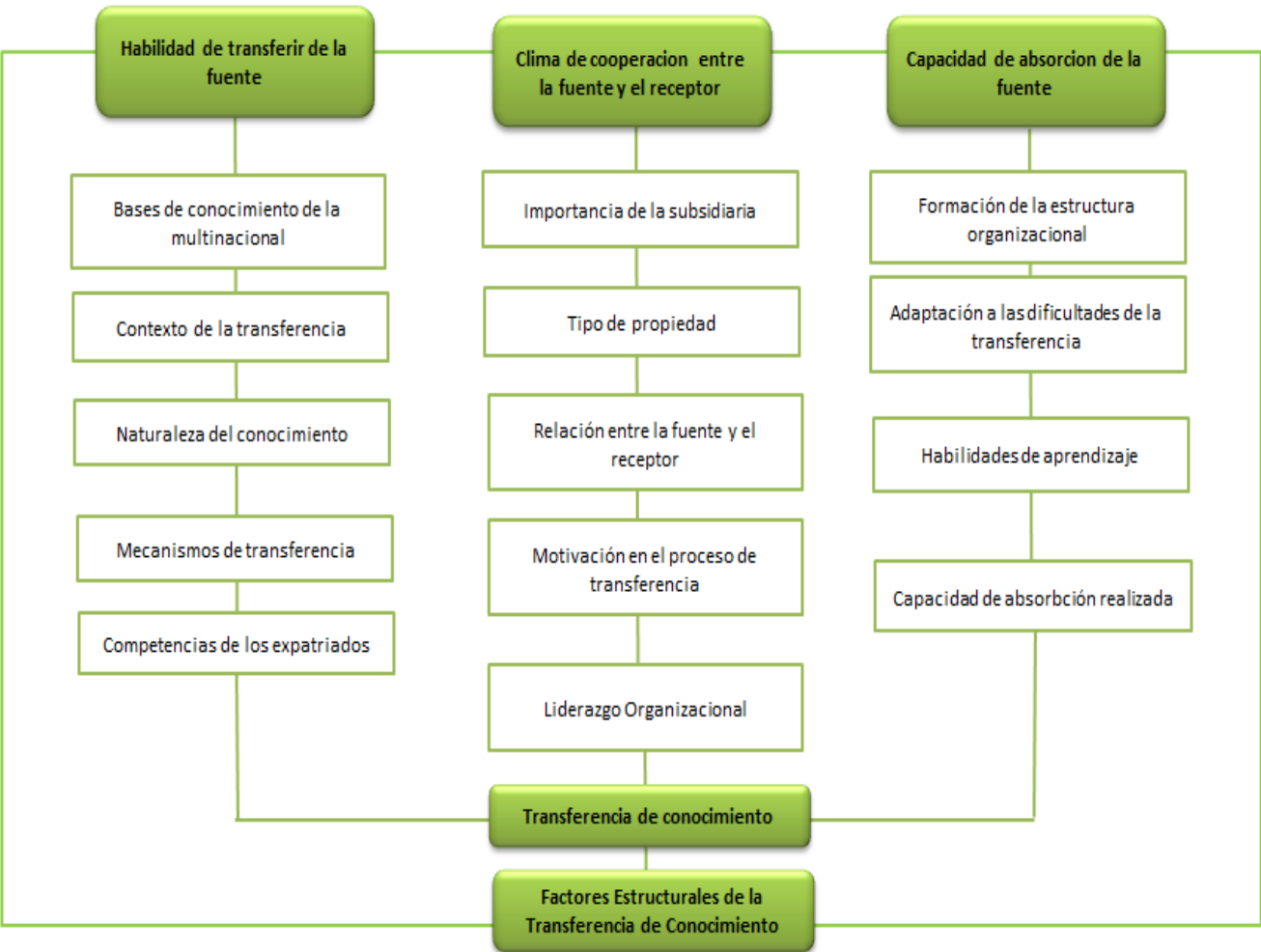


Figura 2.3 Factores en la Transferencia de Conocimientos

Fuente: (Martins, J., & Antonio, N., 2011) (traducción libre)

Las transferencias de unidades de negocios a Centros de Servicios Compartidos deben contemplar un análisis sobre el tipo de negocio, actividades a desempeñar, recursos con los que se cuenta y posibles riesgos que se deban asumir por parte tanto de la fuente (organización que envía el negocio) como del receptor.

2.13 Herramientas para la Gestión de Proyectos

Para facilitar la labor de gestión, del administrador de proyectos y el equipo de proyectos, se han diseñado herramientas gerenciales que se utilizan para administrar de forma coherente e integrada las diferentes fases del ciclo de vida del proyecto.

Estas herramientas permiten organizar de una forma secuencial y coherente la información en la fase de planificación, sirven para darle seguimiento al proyecto en su fase de ejecución y facilitan la evaluación de los resultados.

Según el (PMI, 2008) existen varias herramientas según sea el área de conocimiento y el grupo de proceso respectivo. Entre las herramientas se encuentran:

- Acta de Constitución del Proyecto.
- Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).
- Sistemas de Información para Gestión de Proyectos.
- Juicio de Expertos.
- Control de cambios.
- Observaciones.
- Entrevistas.

3 CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

Uno de los aspectos fundamentales en toda investigación es la decisión sobre el tipo de estudio a realizar. El tipo de estudio se puede definir como el esquema general o marco estratégico que le da unidad, coherencia, secuencia y sentido práctico a todas las actividades que se emprenden para buscar respuesta al problema y objetivos planteados. (Campos, 1982)

Con base en esta definición, se estableció que el tipo de estudio que se llevó a cabo en el presente trabajo es de tipo cuantitativo, transversal, descriptivo y aplicado.

Es cuantitativo, ya que, aplicó la lógica deductiva, además describió y explicó los fenómenos. La relación entre el objeto de estudio y el investigador fue independiente y su diseño fue estructurado y predeterminado a la recolección de datos.

Fue de tipo transversal, ya que, se estudiaban las variables simultáneamente en determinado momento, haciendo un corte en el tiempo. En este caso el tiempo no fue importante en relación con la forma en que se dan los fenómenos.

Y se dice que fue descriptivo, ya que, estuvo dirigido a determinar “cómo era” o “cómo estaba” la situación de las variables que se estudiaban en una población. La presencia o ausencia de algo, la frecuencia con que ocurrió un fenómeno (prevalencia o incidencia), y en quiénes, dónde y cuándo se estaba presentando determinado fenómeno. (Pineda, 1994)

Fue una investigación aplicada, ya que, según Murillo (2008), citado por (Vargas, 2009) se caracterizó por que buscó la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquirieron otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en la investigación.

3.2 Fuentes de Información

Para la elaboración del presente trabajo se utilizaron las siguientes fuentes de información primaria y secundaria.

3.2.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias son aquellas de las cuales se obtiene información por medio de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan información de primera mano. (Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, L, 1991)

Dentro de las fuentes primarias del presente trabajo de investigación se listan las siguientes:

a) Libros relacionados con la Administración de Proyectos

- Amendola, L. J. (2006). Estrategias y Tácticas en la Dirección y Gestión de Proyectos. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Chamoun, Y. (2002). Administración Profesional de proyectos. México: McGraw-Hill.
- Davidson Frame, J. (2005). La nueva dirección de proyectos herramientas para una era de cambios rápidos. Buenos Aires: Granica.
- Kerzner, H. (2009). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- PMI. (2008). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc
- b) Testimonios de expertos dentro de la organización del centro de servicios de la empresa transnacional.

3.2.2 Fuentes Secundarias

Son compilaciones, resúmenes y listados de referencia publicados en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias) (Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, L, 1991)

Las fuentes secundarias utilizadas fueron:

- a) Página Web del PMI
- b) Página Web corporativa de la empresa transnacional
- c) Reservorios de trabajos finales de graduación

3.3 Sujetos de Información

En términos generales se utiliza la palabra “sujetos” cuando el informante son personas físicas. En el presente trabajo, se volvió importante contar con los mismos para poder hacer una valoración de la situación actual de la organización en cuanto a administración de proyectos y además, conocer los requerimientos de forma general a la hora de realizar transferencias de negocios en términos de procesos de la AP.

A continuación se enumeran los sujetos de información:

- Gerente de Programa del CRFSSC del grupo de Operaciones Globales de GAFS
- Gerentes de proyectos de la organización que recibe los nuevos negocios.
- Personas involucradas en transferencias de negocios pasadas que hayan tenido alguna responsabilidad como parte del equipo de proyecto.

3.4 Técnicas de Investigación

3.4.1 Encuesta

La encuesta fue aplicada a todos los miembros del grupo de Operaciones Globales de GAFS, en total tres personas, para recabar información sobre la situación actual en administración de proyectos de esa organización.

En el Apéndice 1 se incluyen el formato de la encuesta realizada.

3.4.2 Entrevista

Se realizó una entrevista cualitativa individual como fuente de información primaria con el fin de compilar la información requerida para llevar a cabo este proyecto. Según (Razo, 2009), este medio permite recompilar la información de forma directa obteniendo los datos del entrevistado por medio de un proceso de cuestionamientos conformado de un conjunto de preguntas predeterminadas.

La misma fue aplicada a la Gerente de Programa del CRFSSC del grupo de Operaciones Globales de GAFS, para obtener información sobre la situación actual de la transferencia de negocios en el centro de servicios financieros de la empresa en Costa Rica, así como determinar cuáles eran los activos de los

procesos de la organización y que sirvieron de entrada para la elaboración de la guía metodológica propuesta.

En el apéndice 2 se incluyen las preguntas realizadas.

3.4.3 Diagrama de flujos de procesos

Los diagramas de flujos de procesos se utilizaron para mapear el proceso actual por actividad y por áreas de acción.

Además se emplearon para plasmar el proceso sugerido para el manejo de transferencias de negocios.

3.4.4 Historias de vida

Para lograr obtener datos de cómo se han llevado a cabo las transferencias de negocios anteriores, se utilizó la técnica de historias de vida a personas involucradas con algún rol o responsabilidad como parte del equipo de proyecto en esas transiciones. Actualmente se encuentran laborando en la organización tres personas que cumplen con estas condiciones, por lo que, todas fueron incluidas en la aplicación de esta técnica.

Esta técnica permitió indagar con cierto grado de profundidad en la perspectiva de otra persona todo aquello que es significativo desde su perspectiva de vida. Por medio de preguntas abiertas enfocadas en una conversación normal, se pudo obtener información sobre la gestión de proyectos de transferencia y cuáles son los aspectos claves que contribuyeron o no en el éxito de las mismas.

En el Apéndice 3 se incluyen las preguntas realizadas.

3.4.5 Matriz de variables operacionales

A continuación se presenta la matriz para operacionalizar las variables del proyecto de graduación. Las variables fueron descritas por objetivo específico y según las técnicas de investigación e instrumentos utilizados en el presente trabajo.

Objetivo específico	Variable	Conceptualización	Indicador	Métodos, técnicas y herramientas
Identificar la situación actual de administración de proyectos del Centro de Servicios Financieros de Intel en Costa Rica.	Situación actual en temas de administración de proyectos del centro de servicios financieros.	Conjunto de recursos técnicos y humanas que permiten el ciclo de vida del proyecto (iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y control, cierre).	Cantidad de metodologías utilizadas. Número de Administradores de proyectos. Tipologías de <i>Software</i> de AP y su uso. Cantidad y tipo de plantillas y formatos existentes y su uso. Cantidad y tipo de activos de la organización.	Entrevista. Encuesta. Revisión de documentación. Diagrama de araña.
Identificar los requerimientos claves en términos de procesos y herramientas para administrar profesionalmente los proyectos de transferencia de unidades de negocios al Centro de Servicios Financieros de Intel CR.	Requerimientos clave de procesos y herramientas según la AP.	Características esenciales que una transferencia de negocios debería tener para el Centro de Servicios Financieros de Intel.	Número de requerimientos en cuanto a: Cantidad y tipo de entrenamientos, Cantidad de personal requerido, cantidad de indicadores de calidad, tipos o grupos de riesgos, frecuencia de las comunicaciones, número de métodos para la transferencia de conocimientos.	Revisión teórica. Encuesta. Entrevista. Historias de vida.
Brindar un grupo de procesos y herramientas para los proyectos de transferencia de unidades de negocios al Centro de Servicios Financieros de Intel CR.	Procesos y herramientas para la transferencia de negocios.	Un modelo que conceptualice y detalle los procesos que deben llevarse a cabo para transferencias de negocios.	Objetivo General y Objetivo Estratégico de las transferencias de negocios. Cantidad de actividades y número de herramientas requeridas, basadas en las áreas de conocimientos aplicables del PMI, para que el proyecto se pueda: Iniciar Planificar Ejecutar Monitorear y controlar Cierre	Diagramas de flujo de procesos. Documentación. Plantillas.
Proponer un procedimiento general que integre los componentes de la guía para administrar los proyectos de transferencia de negocios para el Centro de Servicios Financieros de Intel CR.	Procedimiento general para la administración de proyectos de transferencia de negocios al SSC.	Una guía sistemática que incluya los pasos operativos claramente definidos para gestionar los proyectos de transferencia de negocios.	Número de actividades empleadas para determinar requerimientos, control de calidad, gestión de cambios, comunicaciones, reportes a gerencias, etc.	Diagrama de flujo de procesos. Documentación.

Figura 3.1 Matriz de variables operacionales

Fuente: Elaboración propia

3.4.6 Gráfico de Araña

También conocido como gráfico de radar. Permite colocar los datos de un grupo en el perímetro del radar, ubicando valores numéricos, aumentando en valor desde el centro del radar hasta el perímetro. De esta forma se puede determinar cómo los datos de grupos específicos están relacionados con todos los datos del grupo. Este instrumento se utilizó para representar el nivel de madurez de la organización en términos de Administración de Proyectos.

3.5 Procesamiento y Análisis de Datos

Se utilizaron las herramientas descritas anteriormente para la obtención de datos e información y así desarrollar cada uno de los objetivos del presente trabajo de investigación.

Para desarrollar esos objetivos específicos así como las conclusiones finales, se procedió con una triangulación de datos, donde se utilizaron diversas estrategias para la recogida de los datos.

Se recurrió a cuatro formas distintas de obtención de datos:

- La entrevista a la Gerente de Programas del CRFSSC del grupo de Operaciones Globales de GAFS.
- El uso de Historias de vida para obtener información de tres de los administradores de proyectos del CRFSSC que manejaron las tres transferencias de negocios mas recientes.
- Una encuesta aplicada al Grupo de Operaciones Globales.

- Recopilación de información de las bases de datos de la organización.

Los datos obtenidos fueron comparados entre si por medio de cuadros comparativos, tabulación de datos y generación del grafico de araña, y de esta manera identificar similitudes y posibles puntos de diferencia.

De igual forma, la muestra seleccionada para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos abarcó la población total para cada uno, por lo que para el presente trabajo de investigación se utilizo el censo para la recopilación de datos.

1. Entrevista

Para la elaboración de las preguntas de la entrevista, se procedió a identificar las categorías de estudio para la elaboración de la presente propuesta. Las preguntas fueron orientadas a determinar la necesidad o el problema, objetivos generales y estratégicos del centro de servicios para con la transferencia de negocios. Así mismo se incluyeron preguntas sobre áreas claves de administración de procesos, áreas de mejora con respecto a transferencias anteriores, que ayudaron a establecer las bases sobre las cuales se partió.

Antes de ser aplicada la entrevista, el formato de la misma fue revisado a modo de piloto por un Gerente del Centro de Servicios quien cuenta con formación en Administración de Proyectos.

2. Encuesta

La encuesta estuvo dirigida a obtener información sobre el nivel de madurez del CRFSSC en las áreas de madurez, metodología, herramientas y competencias en

Administración de Proyectos. Las preguntas de la encuesta fueron recopiladas del instrumento para medir la madurez en las organizaciones expuesto en la guía del participante del curso de Oficina de Administración de Proyectos del Programa de Maestría del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Como piloto para probarla se aplicó a la Gerente de Programas del Grupo de Operaciones Globales de GAFS. Luego se aplicó al resto de los integrantes del grupo anteriormente mencionado.

3. Historia de Vida

Las preguntas se desarrollaron con base en los grupos de procesos de la administración de proyectos. La información recolectada estuvo orientada a las experiencias pasadas en proyectos similares y evaluaron el desempeño en planeamiento, ejecución, monitoreo y control y cierre.

4. Herramientas adicionales

Se emplearon también otras herramientas para el análisis y procesamiento de los datos obtenidos.

- La tabulación de datos se llevó a cabo en una hoja de Excel, de donde se generó el gráfico de araña para el análisis de la situación actual.
- Los cuadros comparativos se utilizaron para resumir los datos mostrados en el análisis de la situación actual de la organización.

- Los diagramas de flujo fueron empleados para mostrar los procesos y las actividades del proceso actual de la organización, así como el proceso propuesto.

A continuación se detalla gráficamente el procesamiento y análisis de datos para cada uno de los objetivos específicos del presente trabajo.

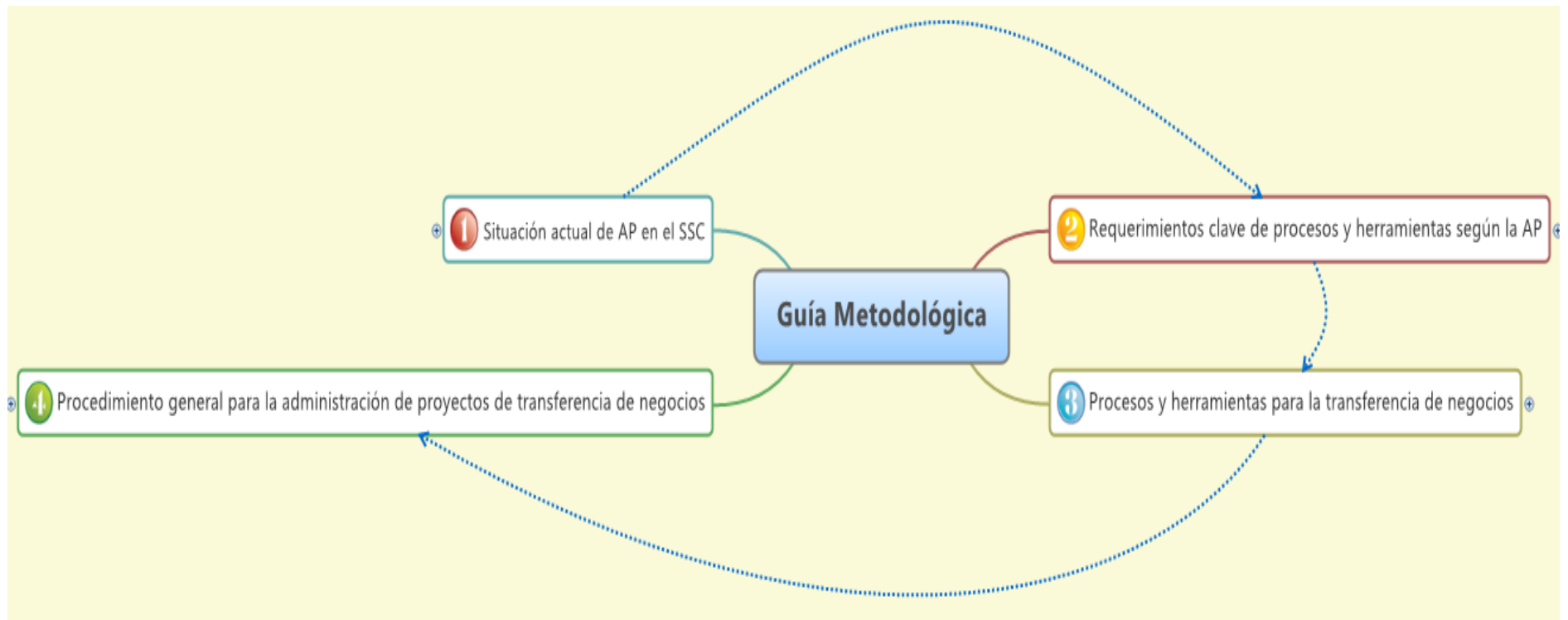


Figura 3.2 Relación entre los objetivos del proyecto

Fuente: Elaboración propia

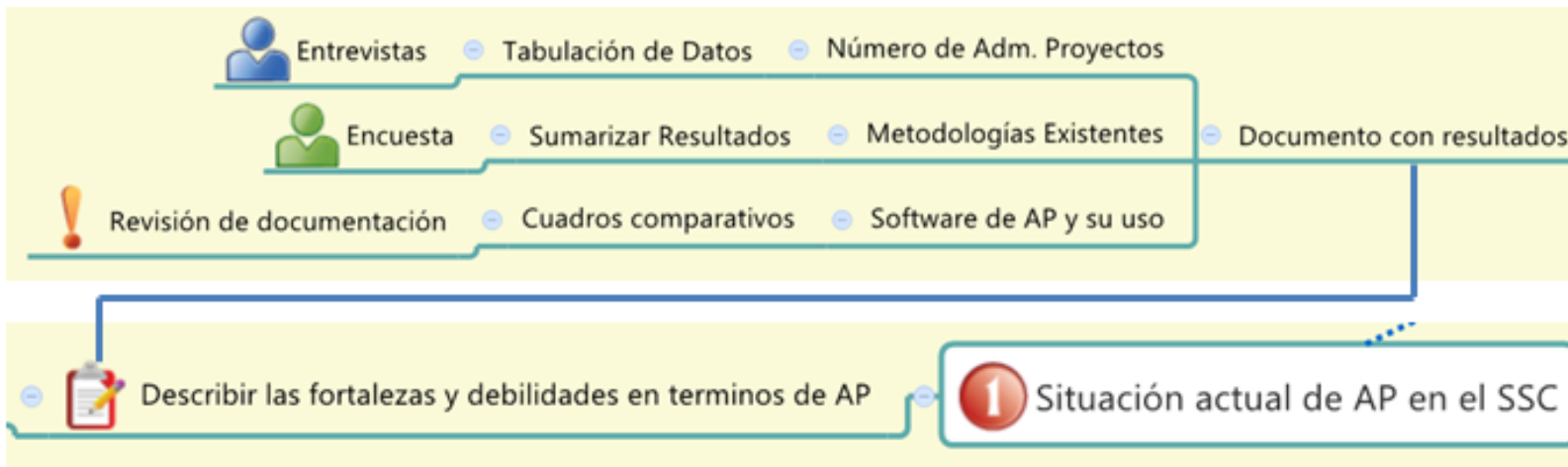


Figura 3.3 Análisis y Procesamiento de Datos para el Objetivo #1

Fuente: Elaboración Propia

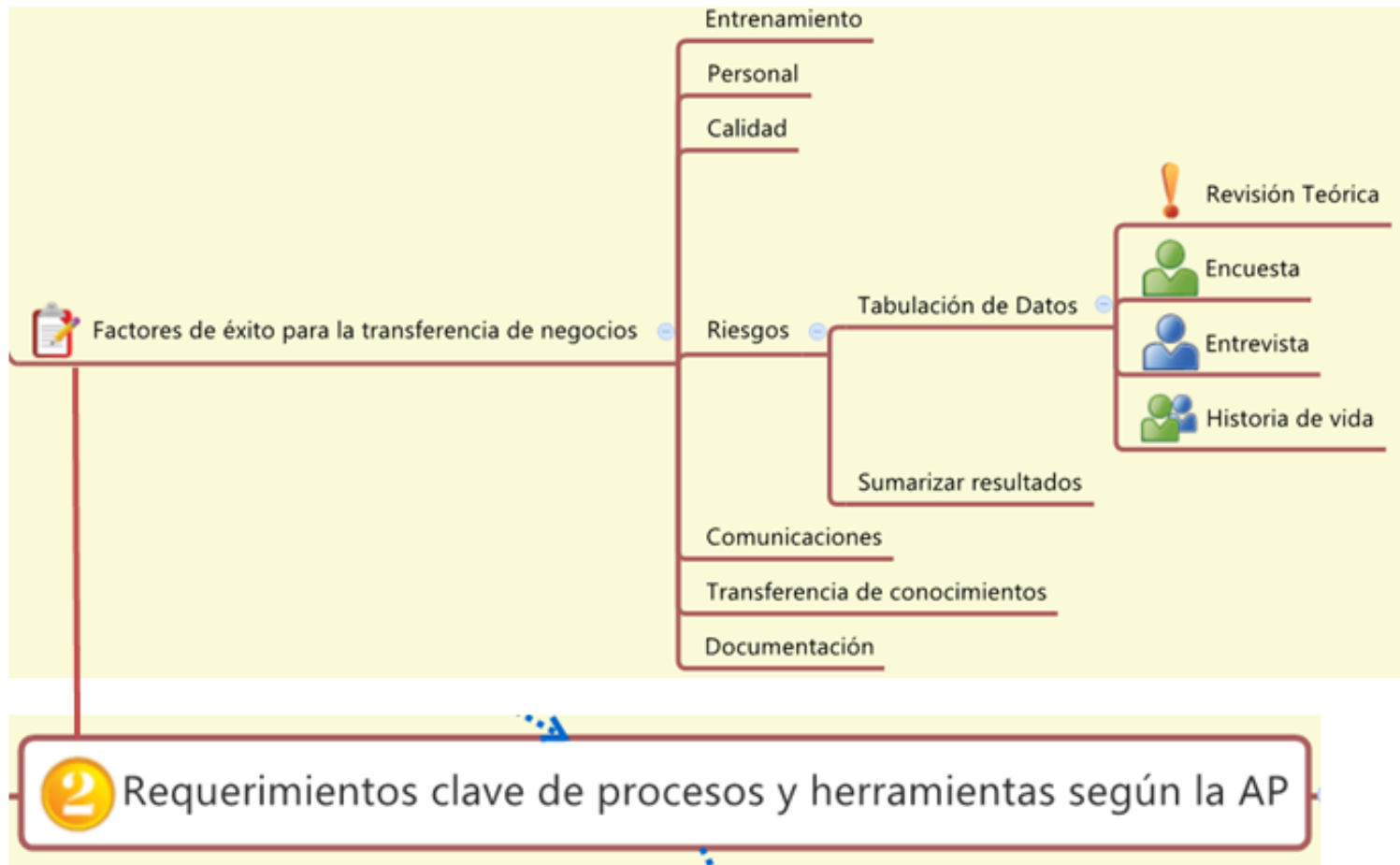


Figura 3.4 Análisis y Procesamiento de Datos para el Objetivo #2

Fuente: Elaboración Propia

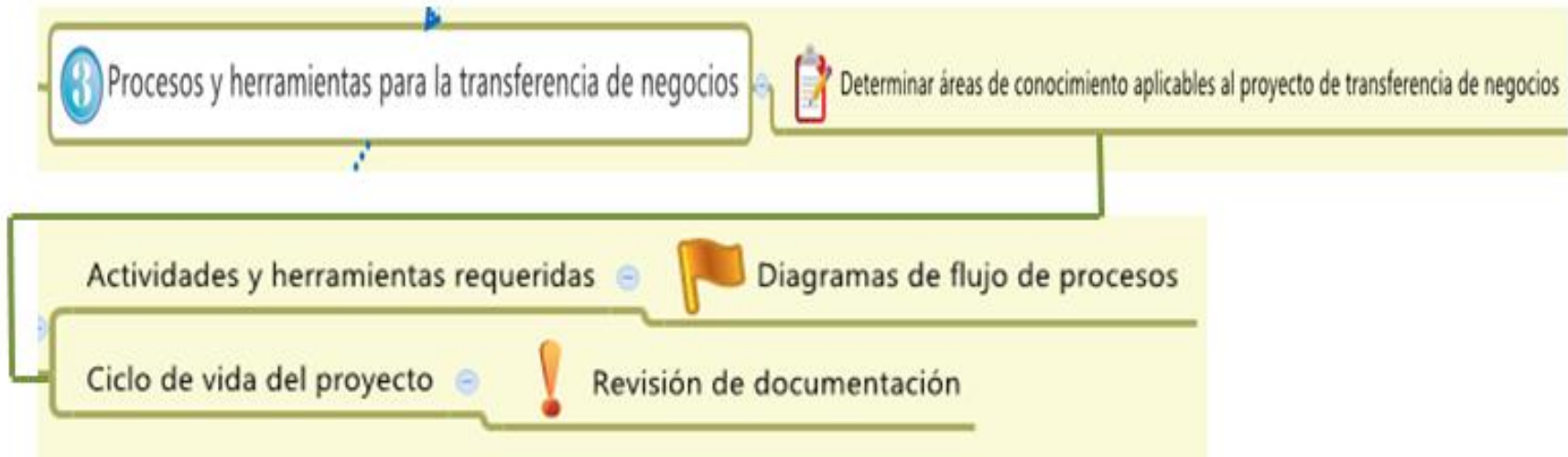


Figura 3.5 Análisis y Procesamiento de Datos para el Objetivo #3

Fuente: Elaboración Propia

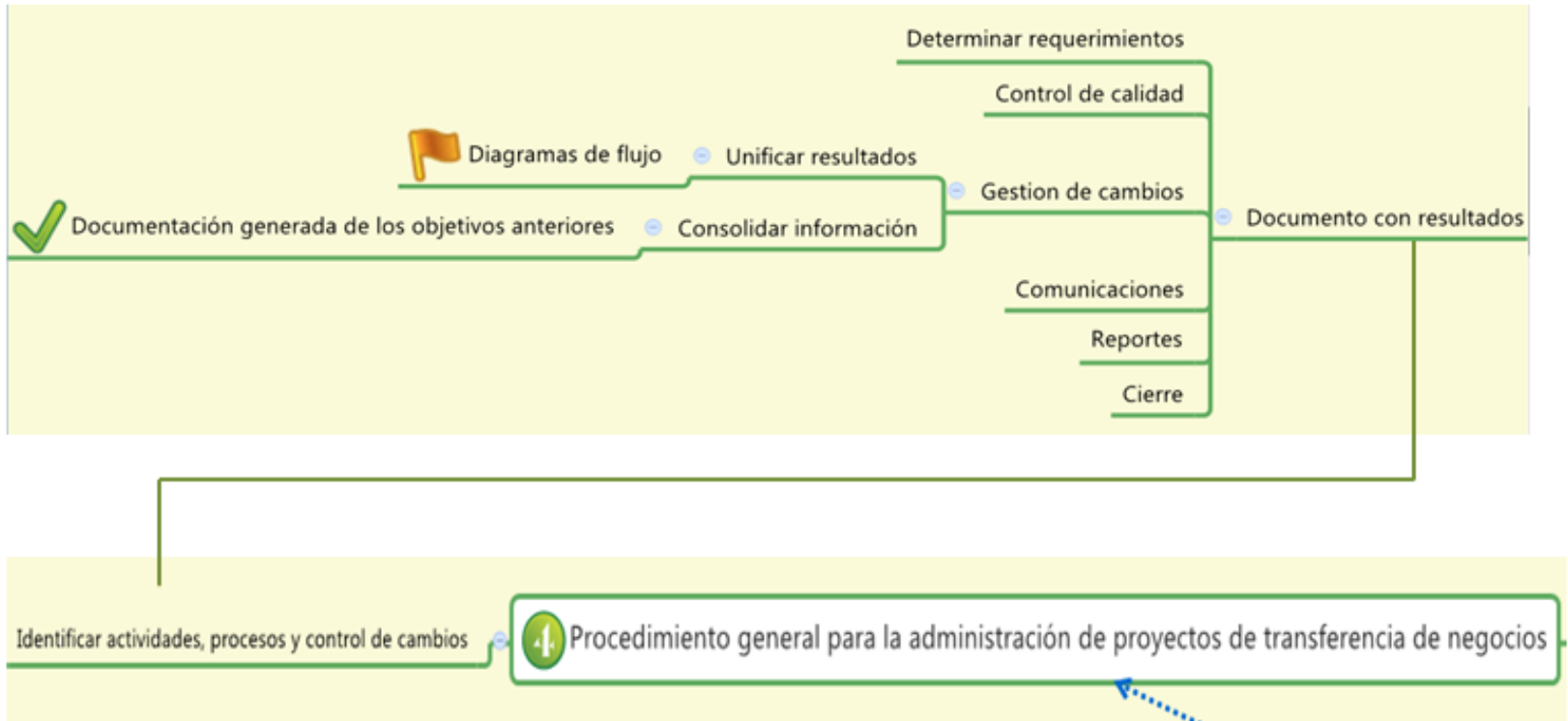


Figura 3.6 Análisis y Procesamiento de Datos para el Objetivo #4

Fuente: Elaboración Propia

4 CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Situación actual de la administración de proyectos

El primer objetivo específico es el de identificar la situación actual de administración de proyectos de transferencia de negocios del Centro de Servicios Financieros de una empresa transnacional en Costa Rica.

El análisis de la situación actual del Centro de Servicios abarcó cuatro categorías de estudio en específico:

- Madurez en AP
- Metodología en AP
- Herramientas de AP
- Competencias en AP

El siguiente es un cuadro resumen de los resultados encontrados después de haber aplicado la entrevista y la encuesta descritas en el marco metodológico.

	ACIERTOS	ÁREAS DE MEJORA
MADUREZ	<p>Los proyectos forman parte de la cultura de la organización.</p> <p>Los proyectos están ligados a los objetivos estratégicos de la organización.</p> <p>La asignación de recursos se hace basada en el conocimiento técnico o del negocio que se requiera de la persona.</p> <p>Se cuenta con apoyo de la gerencia para el desarrollo de los proyectos.</p>	<p>No se tiene establecido formalmente el cargo de Administrador de Proyectos.</p> <p>No se tienen métricas estándares que evalúen la gestión del proyecto.</p> <p>No se tiene un repositorio para los documentos de proyectos, por lo que no hay información histórica, ni lecciones aprendidas.</p> <p>No se aborda con profundidad la gestión del riesgo.</p>
METODOLOGÍA	<p>Existen políticas y procedimientos pero, sólo en algunas áreas dirigidas por proyectos (como el Grupo de Operaciones Globales).</p> <p>Para proyectos de impacto global sí se tiene la figura del Patrocinador.</p> <p>La priorización de los proyectos se basa en como impactan los objetivos estratégicos de la organización, sinergias que se puedan dar y disponibilidad de recursos.</p>	<p>Políticas y procedimientos nulos o con deficiencias en áreas matriciales.</p> <p>En el Grupo de Operaciones Globales no existe una metodología definida para gestionar todos los proyectos por igual. Se utiliza en mayor medida las fases del <i>Lean Six Sigma</i> para proyectos específicos, relacionados con mejoras en los procesos.</p> <p>No existen plantillas estándar como un chárter del proyecto, gestión de riesgos, calidad, comunicaciones, y cierre del proyecto.</p> <p>No hay un proceso establecido para control de cambios.</p>
HERRAMIENTAS	<p>Toda la organización tiene acceso a herramientas como Excel y Microsoft Project; además de Word, Power Point y Visio.</p>	<p>No toda la organización sabe como utilizar herramientas más complejas como Microsoft Project y Visio.</p> <p>No existen esfuerzos de entrenamiento en estas herramientas orientadas a la administración de proyectos específicamente.</p>
COMPETENCIAS	<p>El desempeño del equipo de trabajo es evaluado indirectamente por su supervisor directo pidiendo información al líder del proyecto; esto como parte de la evaluación de desempeño anual general.</p>	<p>No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de desempeño en Administración de Proyectos.</p> <p>No hay posiciones de Administrador de Proyectos vistos desde una perspectiva profesional, las pocas posiciones son ocupadas por personas con otras especialidades (como LSS Green Belt o Black Belt).</p>

Tabla 4.1 Cuadro Resumen de Aciertos y Áreas de Mejora

Fuente: Elaboración Propia

El Centro de Servicios Financieros de la transnacional Costa Rica maneja en su día a día proyectos de todo tipo, tanto de creación de nuevos procesos como de mejoras a los mismos; ubicados a distintos niveles en la organización.

Algunos proyectos son más complejos y algunos involucran grupos pequeños o *task force* para poder llevarlos a cabo.

A pesar de esta convivencia de los proyectos junto con las actividades normales de la operación o *core business*, y a la importancia que se le da a que los empleados participen en los mismos y sean generadores de ellos, no existe una guía establecida que sea estándar para cada uno de los proyectos llevados a cabo.

Se muestra a continuación una lista de las prácticas actuales del CRFSSC que contribuyen a que no se cuente con una guía o metodología estándar:

- a) Los empleados recurren a su supervisor o jefe inmediato para obtener una guía en como plantear el proyecto, determinar tareas e hitos, recursos requeridos y niveles de aprobación.
- b) Cada persona maneja los proyectos de acuerdo a sus experiencias previas y alguna retroalimentación recibida por miembros del departamento.
- c) No existe una estructura dentro de la organización que soporte la administración de proyectos. Dentro de la estructura jerárquica no existen posiciones de Administradores de Proyectos; no existe una metodología establecida para la administración de proyectos.

- d) La empresa pone a disposición de los empleados la herramienta de Microsoft Project. Sin embargo, dentro de la organización de Finanzas Costa Rica no se promueve su uso ni se imparten cursos para aprender a usarla correctamente.

- e) No hay un repositorio donde se puedan encontrar el histórico de los proyectos que se han llevado a cabo, así como las lecciones aprendidas.

- f) No existen plantillas para aplicar en cada etapa del ciclo de vida del proyecto ni en cada una de las áreas de conocimiento.

- g) No hay entrenamientos enfocados a la administración de proyectos.

A continuación se presenta un gráfico de araña donde se aprecia el porcentaje de madurez alcanzado por el Centro de Servicios Globales en materia de administración de proyectos, enfocado en las cuatro áreas definidas al principio del capítulo.

Para el detalle completo de la puntuación, ver el Apéndice 4.

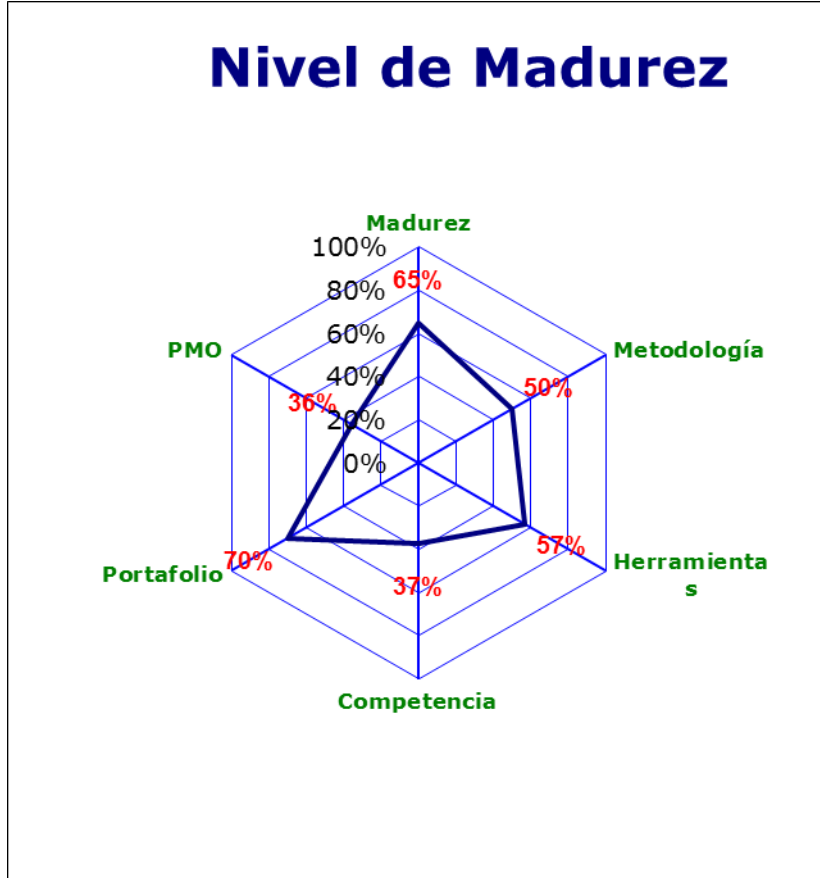


Figura 4.1 Nivel de Madurez del Centro de Servicios Financieros

Fuente: Entrevista al grupo de Operaciones Globales

De acuerdo con lo señalado anteriormente, se observa que la cultura de administración de proyectos del Centro de Servicios Financieros se encuentra en un nivel bajo-medio, ya que, la organización es consciente de la importancia de llevarlos a cabo y aunque, no exista un esfuerzo formal para la estandarización de la administración de proyectos o el desarrollo de las personas en este tema; de una forma indirecta se ha ido posicionando en la organización, aunque no de una forma profesional.

Los puntos importantes a destacar son:

- La organización cuenta con una estructura de programas y portafolios, aunque la visibilidad no es completa para toda la organización. Solamente a niveles de gerencia se tiene ese concepto claro y no baja a todos los niveles.
- Existen algunas herramientas (Microsoft Project, Excel, algunas plantillas) pero se usan especialmente cuando el proyecto está ligado a *Lean Six Sigma* o PLC (*Project Life Cycle*). Proyectos de los niveles bajos-intermedios de la organización no se rigen por esa metodología de PLC o *Lean Six Sigma*.
- Las lecciones aprendidas y los resultados de los proyectos no son comunicados a toda la organización. Se crean repositorios de información para algunos proyectos pero solamente se utilizan como archiveros y no se utilizan como verdaderas fuentes de retroalimentación y de mejora continua en materia de administración de proyectos.

La información anteriormente descrita se sustenta también en el análisis de las historias de vida que se hizo a tres de los administradores de proyectos que participaron en transiciones de negocios anteriores en el Centro de Servicios Financieros.

A continuación se hace un contraste por medio de un cuadro comparativo, entre las respuestas obtenidas y lo que las mejores prácticas de AP indican para el proceso señalado.

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Mejores practicas de la AP
Planeación y ejecución del proyecto	De forma estructurada.	Definición de un plan de trabajo.	Evaluación de las funciones a transferir.	Establecer alcance y objetivos.
	Levantamiento de requerimientos.	Asignar responsables y fechas de ejecución.	Definición del cronograma y los entregables.	Definición requisitos y creación de la EDT.
	Selección y reclutamiento de personal.	Definición de criterios de éxito.	Definición de criterios de éxito.	Estimar recursos y duración de las actividades.
	Transición de sistemas.		Se monitoreaban continuamente.	Creación del cronograma, estimar costos.
	Obtención de espacios en el edificio.			
Cierre del proyecto	Se considero cerrado cuando los indicadores de éxito de ejecución y de evaluación de resultados se alcanzaron.	Se considero cerrado cuando los indicadores de éxito de ejecución y de evaluación de resultados se alcanzaron.	Se considero cerrado cuando los indicadores de éxito de ejecución y de evaluación de resultados se alcanzaron.	Documentos de cierre y lecciones aprendidas.
Comunicaciones	Reuniones semanales con los gerentes.	Plan de información según los niveles de la organización.	Reuniones semanales con el grupo de proyecto.	Identificar interesados.
	Comunicación mensual al resto de la organización.		Reuniones semanales con los gerentes.	Planificar comunicaciones
	Comunicaciones al resto de departamentos.		Comunicaciones para el SSC y la unidad a transferir.	Gestionar expectativas de los interesados.
				Informar desempeño.

Tabla 4.2.a Cuadro Resumen de respuestas a las Historias de Vida

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Mejores practicas de la AP
Documentación del proyecto	Los avances se documentaban y se revisaban con miembros de ambas organizaciones.	Documentación de todos los procesos a transferir.	Documentos de minutas, procesos, el diagrama de Gantt, presentaciones se ponían en un <i>shared point</i> .	Plantillas y repositorios de información de los proyectos.
		Documentación de niveles de servicio.		
Manejo por parte de GAFS	Bien planificado.	Se siguen los lineamientos básicos de administración de proyectos.	Bien, con cosas por mejorar.	NA
Qué se puede hacer diferente	Comunicación con los empleados de la unidad a transferir.	Comunicación clara por parte de la gerencia a todos los niveles.	Comunicación entre las partes.	NA
		Comunicación con la unidad de negocio a transferir.	Documentación de acuerdos.	
			Problemas que no se trataron con el sentido de urgencia necesario.	
			Ejecución de los pasos.	

Tabla 4.3.b Cuadro Resumen de respuestas a las Historias de Vida

Fuente: Elaboración Propia

Del cuadro anterior se observa que los repositorios de información, así como las comunicaciones en todos los niveles, la ejecución y control de los entregables definidos, son áreas que deben mejorarse en la gestión de proyectos del SSC.

4.2. Requerimientos clave para la administración profesional de proyectos de transferencia de negocios

El propósito de este objetivo específico # 2 es el de identificar los puntos que la organización de Finanzas considera claves o esenciales que deben incluirse en proyectos de esta naturaleza. Se incluyen los procesos con los que actualmente cuenta la organización; así como las herramientas que emplea para proyectos de transferencia de negocios.

Cada proyecto es único y demanda una serie de requerimientos según sea su naturaleza. Se determinaron cinco áreas claves para la organización en relación a las transferencias de negocios. Las mismas fueron identificadas con base en la entrevista al Gerente de Programa del CRFSSC del grupo de Operaciones Globales de GAFS, y a los Administradores de tres de los proyectos de transferencia de negocios anteriores.

Las áreas de conocimiento clave para el éxito de este tipo de proyectos según los intereses de la organización de Finanzas son:

- Alcance
- Tiempo
- Costo
- Adquisiciones
- Riesgos
- Calidad

En la siguiente tabla se muestra el detalle de cada requisito y su área de conocimiento asociada.

Requerimientos clave para transferencias de negocios		Áreas de conocimiento asociadas
Infraestructura (instalaciones y equipo)	Edificio donde se ubicarán los grupos.	Alcance Costo Tiempo Riesgos Adquisiciones Calidad
	Equipo requerido por el empleado para realizar el trabajo.	
	Cubículos asignados.	
	Número de teléfono asignado.	
	Computadora asignada.	
Procesos	Lista de procesos y actividades a transferir.	
	Documentos de los manuales de procedimientos.	
	Especificaciones del proceso.	
	Indicadores en cuanto a niveles de re-trabajo.	
Información	Seguridad de la información.	
	Migración de los servidores.	
	Acceso del nuevo personal a las diferentes paginas web de la organización.	
Recurso Humano y entrenamiento	Determinar los puestos.	
	Ajustar la estructura organizacional del Centro de Servicios.	
	Matriz de necesidades de entrenamiento.	
	Procedimiento de entrenamiento.	
	Plan de entrenamiento y medición de su efectividad.	
	Requerimientos según el tipo de puesto (habilidades "suaves", segundo idioma, conocimiento técnico y escolaridad).	
Sostenibilidad	Tiempo máximo de entrenamiento.	
	Tiempo para cumplir curva de aprendizaje.	
	Establecimientos de acuerdos del nivel de servicios.	
	Principales indicadores de desempeño.	

Tabla 4.4 Requerimientos para transferencia de negocios al CRFSSC

Fuente: Elaboración Propia

Sin embargo, el hecho de que estos sean los aspectos de mayor importancia en proyectos de esta naturaleza, no significa que se deban dejar de lado otras áreas de conocimiento o procesos que no hayan sido incluidos en la lista anterior.

Para la creación de la presente guía metodológica se abarcarán las nueve áreas de conocimiento, poniendo especial énfasis en los puntos descritos en la tabla anterior, ya que son parte de los insumos para su elaboración.

Mediante el objetivo específico #3 desarrollado a continuación, se unificarán estos requerimientos del CRFSSC con los procesos y herramientas propuestos para que juntos formen la Guía Metodológica de Administración de Proyectos de Transferencia de Negocios.

4.3. Procesos y herramientas para los proyectos de transferencia

En cuanto al tercer objetivo específico, su propósito es el de brindar un grupo de procesos y herramientas para los proyectos de transferencia de unidades de negocios al Centro de Servicios Financieros de la transnacional en CR.

Después de haber analizado los requerimientos claves para la transferencia de negocios y la situación actual de administración de proyectos del Centro de Servicios Financieros, se procede a establecer la Guía Metodológica para este tipo de proyectos.

La misma se basó en cinco grupos de procesos según el ciclo de vida de los proyectos. Para cada uno se determinaron entradas, herramientas y salidas, esquematizadas de una forma simple para la administración del proyecto de principio a fin.

4.3.1 Grupo de Procesos de Iniciación

Este primer grupo de procesos está compuesto por aquellas actividades de iniciación del proyecto. En esta se define el alcance inicial y se comprometen los recursos financieros iniciales. Se establece el alcance, objetivos y Acta de Constitución del mismo.

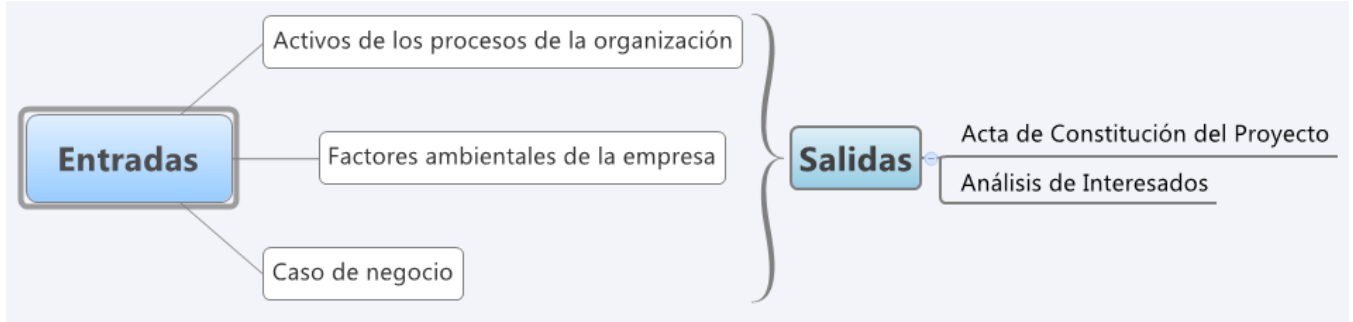


Figura 4.2 Entradas y Salidas

Fuente: Elaboración Propia

Entradas

Por medio de la revisión de documentación y la entrevista a la Gerente de Programas del CRFSSC, se procedió a identificar los factores ambientales de la empresa, los activos de la organización y el caso de negocio que aplican al proyecto de Transferencia de Negocios al Centro de Servicios Financieros.

A continuación se muestra el detalle para este proyecto:

1. Factores ambientales de la empresa

- a. Infraestructura de la organización: la organización de Finanzas cuenta con una estructura matricial débil, donde existen gerentes funcionales y los administradores de proyectos asignados tienen esa responsabilidad como parte del resto del trabajo, no están dedicados el 100% a solo proyectos. De igual manera el equipo de proyectos son los expertos de las áreas técnicas o de negocios y colaboran con un porcentaje variable de su tiempo al proyecto.

Para efectos del proyecto de transferencia de negocios del SSC, se asigna a un administrador de proyectos de la unidad de negocios a

transferir, un administrador de proyectos del centro de servicios que recibe el nuevo negocio y esta también el administrador de programas del CRFSSC del equipo de Operaciones Globales.

- b. Cultura Organizacional: la organización de Finanzas sigue las directrices de la Corporación en términos de velocidad, colaboración e innovación que vienen desde los altos jerarcas. La filosofía de BPM y BPI bajo la cual se sustentan sus operaciones, hace que la cultura esté enfocada en la mejora continua y la eliminación de pasos que no agreguen valor a los procesos de negocios. Aunque los proyectos son parte del día a día en todos los niveles, no se manejan de una forma estandarizada.
- c. Recursos humanos: en materia de personal y entrenamiento, la organización cuenta con un plan detallado para el primer año de un nuevo empleado. Se le da seguimiento a su cumplimiento y el impacto que tenga en el desempeño de la persona. Los entrenamientos pueden ser tomados en línea o bien ser impartidos por personas de la misma organización que han sido certificadas. Se cuenta adicionalmente con medios de comunicación como lo son el correo electrónico, televisores, boletines internos donde se comunican aspectos relacionados con la organización y la compañía en general.
- d. Procesos de la organización en cuanto a administración de proyectos: no se cuenta con un sistema de administración de proyectos formal. Cada persona lo maneja según sus experiencias pasadas.

2. Activos de los procesos de la organización

El grupo de GAFS y del CRFSSC no tienen documentación sobre las transiciones de negocios que se han hecho anteriormente. Dentro de la revisión de la poca documentación que existe, se encontró un esquema básico que se sigue en este tipo de proyectos. Se ajusta a la metodología de PLC (ciclo de vida del proyecto por sus siglas en inglés). Se propone utilizar el mismo ciclo de vida para los proyectos de transferencia ya que la organización se encuentra familiarizada con éste.



Figura 4.3 Ciclo de vida del proyecto

Fuente: Documentación interna de la empresa transnacional

Esta metodología comprende el uso de cuatro fases en el proyecto e incluye cuatro puntos de toma de decisiones respecto al inicio de la fase que le precede.

Las fases del PLC con sus respectivos puntos de toma de decisión son:

- Exploración: en esta etapa se hace un análisis sobre el valor que el posible proyecto pueda brindarle a la organización, así como la viabilidad del mismo.
 - Decisión de valor: luego de concluida la fase de Exploración, los mandos gerenciales involucrados, se reúnen y evalúan los resultados de esta etapa y toman la decisión de aprobar o no que el proyecto se incluya dentro del portafolio de la organización.

- Planeamiento: en esta fase se desarrolla el plan de proyecto y se conforma el equipo de proyecto.
 - Decisión de Compromiso: los mandos gerenciales evalúan la propuesta del plan de proyecto junto con sus hitos, recursos requeridos, presupuesto y demás componentes. Toman la decisión de comprometerse con el proyecto y de ser los patrocinadores del mismo.
- Desarrollo: en esta fase se lleva a cabo la ejecución, monitoreo y control de los entregables.
 - Proyecto va o no va: los mandos gerenciales evalúan el desempeño del proyecto a la fecha y toman la decisión de proceder o no con la etapa denominada piloto.
- Puesta en marcha: la última fase incluye las actividades de ejecutar el piloto, así como el periodo de estabilización de las operaciones en el CRFSSC.
 - Decisión de cierre: en esta última decisión de valor, los mandos gerenciales evalúan el desempeño de las funciones que están siendo transicionadas y deciden si el proyecto puede darse como finalizado o por lo contrario, el periodo de estabilización debe extenderse.

3. Caso de negocio

Es importante establecer un caso de negocio para el proyecto de transferencia de negocios, el mismo debe estar alineado con la estrategia de negocio de la compañía y tener un objetivo que ayude a cumplir la misma. En el caso de transferencias de unidades de negocio al Centro de Servicios Financieros, el caso de negocio se justifica de la siguiente forma:

- Objetivo estratégico al cual responde
 - Soportar el crecimiento de la transnacional: la compañía busca nuevas formas de ser más eficiente, reducir costos y generar valor agregado. La centralización de algunas actividades apoya este objetivo de la empresa.

- Objetivo principal del proyecto
 - Lograr eficiencias en la ejecución de los procesos al centralizar las operaciones en el CRFSSC y tomar ventaja de la estructura y practicas operativas y de recurso humano

- Expectativas del proyecto
 - Crecimiento del negocio
 - Mejorar la cercanía y relación con los clientes

Salidas

Con base en la información recopilada anteriormente se procede a establecer los pasos para el análisis de los interesados y la formulación del Acta de Constitución del Proyecto.

1. Análisis de los interesados

Se procedió a identificar los interesados en este tipo de proyectos. A continuación se listan los principales interesados del mismo.

Lista de Interesados

- a. Contralor de GAFS: su interés es el de cumplir los objetivos estratégicos de la organización y reducir costos
- b. Contralor de la unidad de negocios a transferir: interesado en centralizar las operaciones para acceder a economías de escala, atención al cliente y reducir costos
- c. Contralor del Centro de Servicios Financieros de Costa Rica: su interés es fortalecer el SSC, expandir el negocio y mantener el negocio corriendo
- d. Gerente de Programa del CRFSSC del grupo de Operaciones Globales de GAFS: interesado en administrar el proyecto de forma eficiente de acuerdo con las expectativas generales del proyecto. Cumplir con el cronograma, costos y requerimientos del plan de calidad y riesgos
- e. Administrador del proyecto del Centro de Servicios Financieros: su interés es el de velar por que se cumplan los entregables y las tareas asignadas al centro que va a recibir las nuevas operaciones, en términos de costo, tiempo y alcance.
- f. Equipo de proyecto: interesados en desarrollar y ejecutar el plan de proyecto de transferencia según los criterios de aceptación del proyecto
- g. Empleados impactados por el cambio de la unidad a transferir: interesado en que se cumplan los acuerdos en cuanto a movilidad laboral, reasignación de puestos y situación laboral en general

- h. Empleados del CRFSSC: interesados en adquirir nuevos puestos laborales para generar crecimiento profesional y en general mejorar las condiciones laborales

Se propone utilizar una escala para poder determinar el nivel de poder e interés de cada uno de los interesados. A continuación se muestra esta escala de cinco puntos.

Categoría/Valor	
Muy Alto	5
Alto	4
Medio	3
Bajo	2
Muy Bajo	1

Tabla 4.5 Escala de poder/interés

Fuente: Elaboración propia

Se procedió a codificar cada interesado y después de esto se analizó la relación poder interés para cada uno. Es importante indicar que el nivel de poder es medido por la capacidad de influenciar la realización del proyecto, esto implica que el nivel de poder está directamente relacionado con la toma de decisiones.

Por otro lado, el nivel de interés está medido por la necesidad de la ejecución del proyecto y la obtención de resultados exitosos en la realización del mismo. Es relevante considerar, que un alto nivel de interés, no necesariamente implica un alto nivel de poder en la toma de decisiones, pero si en los resultados del proyecto.

A continuación, la Tabla 4.4 muestra un ejemplo de los resultados de la evaluación de los interesados.

Interesado	Código	Poder	Interés	Evaluación del Impacto
Contralor de GAFS	A	5	5	25
Contralor unidad negocios a transferir	B	5	5	25
Contralor CRFSSC	C	4	5	20
Gerente de Programa del CRFSSC	D	2	5	10
Administrador Proyecto CRFSSC	E	2	5	10
Equipo de proyecto	F	2	5	10
Empleados de la unidad a transferir	G	2	1	2
Empleados del CRFSSC	H	1	3	3

Tabla 4.6 Ejemplo aplicación de Escala de poder/interés

Fuente: Elaboración propia

Para poder establecer una estrategia de gestión de los interesados, se determina una escala pictográfica de poder/interés; así con una representación visual se tiene un panorama más claro de la situación de cada interesado.

Tipo de Gestión	Escala
Gestionar Atentamente	
Mantener Satisfecho	
Mantener Informado	
Monitorear	

Tabla 4.7 Escala Pictográfica de Poder/Interés

Fuente: Elaboración propia

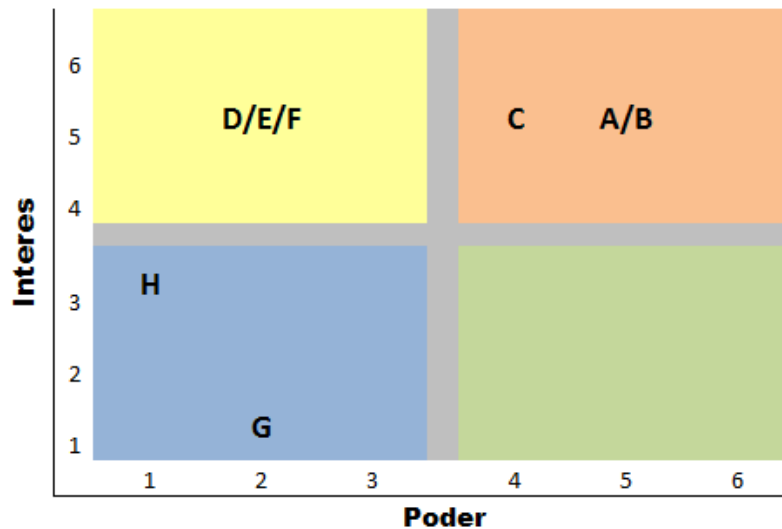


Figura 4.4 Gráfica Pictográfica de Poder/Interés

Fuente: Elaboración propia

Primero, se puede observar como los contralores de las organizaciones de GAFS, del CRFSSC y de la unidad a transferir tienen el mayor poder de decisión y el mayor nivel de interés en que el proyecto se ejecute correctamente y se termine en el plazo estipulado. Ambos deben de ser informados de forma continua y con nivel de detalle acorde al nivel de gerencia. Ellos tienen la responsabilidad de asegurar los recursos en ambas organizaciones para el proyecto.

En segundo lugar, se encuentran el Gerente de Programas, el Administrador del Proyecto y el Equipo de Proyecto. A ellos se les debe de mantener satisfechos, suministrándoles los recursos y herramientas necesarias para el desarrollo del proyecto. Y por último, se encuentra el grupo de los empleados. Uno de los más delicados a manejar en temas de comunicación es el grupo de personas que dejarán de realizar las operaciones, ya que, la mayoría perderá su trabajo por lo que es un tema delicado a tratar; y que influirá en el éxito o no del proyecto.

A continuación se presenta la matriz de gestión de interesados:

Interesado	Tipo de Gestión	Estrategia
Contralor de GAFS	Gestionar atentamente	Uso de informes ejecutivos con indicadores clave de éxito, hitos, retos y pasos a seguir. Comunicación se hará mensualmente.
Contralor unidad negocios a transferir	Gestionar atentamente	Uso de informes ejecutivos con indicadores clave de éxito, hitos, retos y pasos a seguir. Comunicación se hará mensualmente.
Contralor CRFSSC	Gestionar atentamente	Uso de informes ejecutivos con indicadores clave de éxito, hitos, retos y pasos a seguir. También se informara sobre avance del cronograma, costos y recursos que se necesiten Comunicación se hará bisemanalmente.
Gerente de Programa del CRFSSC	Mantener satisfecho	Reuniones con el equipo de proyecto para revisar cronograma, monitoreo de riesgos, en forma semanal.
Administrador Proyecto CRFSSC	Mantener satisfecho	Reuniones con el equipo de proyecto para revisar cronograma, monitoreo de riesgos, en forma semanal.
Equipo de proyecto	Mantener satisfecho	Reuniones semanales con el gerente de proyecto para revisar el cronograma específico del proyecto y cualquier situación donde se requiera ayuda.

Tabla 4.8.a Matriz de Gestión de Interesados

Fuente: Elaboración propia

Interesado	Tipo de Gestión	Estrategia
Empleados de la unidad a transferir	Monitorear	Comunicaciones mensuales en las primeras etapas del proyecto por medio de boletines y sesiones de información sobre fechas claves para ellos. Luego en la etapa de ejecución las comunicaciones serian bisemanales.
Empleados del CRFSSC	Monitorear	Comunicaciones mensuales por medio de boletines y trimestrales por medio de sesiones de información.

Tabla 4.9.b Matriz de Gestión de Interesados

Fuente: Elaboración propia

2. Acta de Constitución del Proyecto

La segunda salida del proceso de Iniciación es el Acta de Constitución del Proyecto. Este documento es importante, ya que, plasma la razón de ser del proyecto y lo autoriza formalmente para su ejecución.

Para el proyecto de transferencia de negocios al Centro de Servicios, se tiene la siguiente plantilla para el Acta de Constitución. Se divide en tres secciones principales, a saber:

Primera parte

Está dirigida a identificar el alineamiento entre los objetivos estratégicos del negocio y la necesidad de llevar a cabo el proyecto en cuestión.

Acta de Constitución del Proyecto			
Título del Proyecto		Día en que se preparó	
Patrocinador del Proyecto		Cliente del proyecto	
Administrador del Proyecto			
Caso de negocio a justificar			
Importancia estratégica			
Problema a solucionar			

Figura 4.5 Acta de Constitución del Proyecto Primera Parte

Fuente: Elaboración propia

Segunda parte

Esta sección incluye la información general del proyecto, objetivos, requisitos, métricas y resumen de hitos.

Información del Proyecto	
Objetivos del proyecto	Nombre del cliente
Descripción del proyecto	
Alcance del proyecto	Presupuesto estimado
Requerimientos del proyecto	Niveles de Autoridad Decisiones de equipo
Requerimientos del producto	Manejo y variaciones del presupuesto
Criterios de Aceptación	Decisiones Técnicas
Riesgos iniciales	Resolución de conflictos
Hitos	Camino para escalaciones

Figura 4.6 Acta de Constitución del Proyecto Segunda Parte

Fuente: Elaboración propia

Tercera parte

La última sección está destinada a mostrar el apoyo gerencial hacia el proyecto, ya que, éste es indispensable para la ejecución exitosa del mismo.

Aprobación del Proyecto			
Firma del Administrador del Proyecto		Firma del Patrocinador	
Nombre del Administrador del Proyecto		Nombre del Patrocinador	
Firma del Contralor de GAFS		Firma del Contralor de la unidad a transferir	
Nombre del Contralor de GAFS		Nombre del Contralor de la unidad a transferir	
Fecha		Fecha	

Figura 4.7 Acta de Constitución del Proyecto Segunda Parte

Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Grupo de Procesos de Planeamiento

Alcance

Cuando el Acta de Constitución del proyecto ha sido aprobada, se puede iniciar la planeación del mismo. El primer paso es identificar los procesos de la unidad de negocios que se quieren transferir, así como los requerimientos para lograr esa transferencia. Los mismos se habían identificado en el segundo apartado de este capítulo.

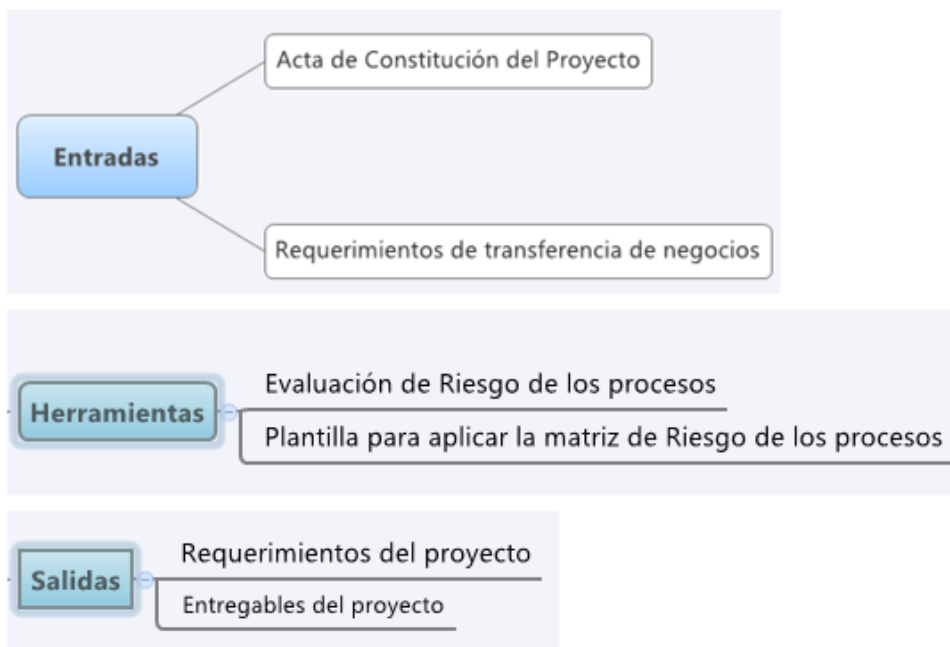


Figura 4.8 Análisis de Requerimientos del Proyecto

Fuente: Elaboración propia

Herramientas para análisis de requisitos

1. Evaluación de Riesgo de los Procesos

Una vez que la decisión de transferir una unidad de negocios se ha tomado, se debe determinar cuáles de todos los procesos de negocios que conforman ese grupo, pueden ser transferidos al Centro de Servicios. Este análisis debe hacerse para asegurar que no haya impacto en el negocio y que tenga sentido centralizar esas actividades.

Para eso, el Grupo Global de Servicios de Contabilidad y Finanzas, tiene una herramienta llamada Evaluación de Riesgos de los Procesos, que permite analizar cada proceso con base en áreas claves definidas previamente, dando una guía para lo que puede moverse, lo que podría moverse y lo que no debe moverse. A continuación se presenta esta matriz:

Criterio	No mover	Tal vez podría moverse	Mover
Compromiso con los socios de negocios	Gran contacto requerido, casi a diario, el tiempo es crítico.	Contacto Constante, el tiempo no es crítico.	Contacto Regular.
Lenguaje local	Se necesita comunicar solamente en lenguaje local.	Comunicación en inglés pero en diferentes acentos.	Comunicación en inglés.
Sistemas y Procesos	Sistemas y procesos complejos, no estándares, con alto impacto financiero material.	Procesos y sistemas no estándares (fácil de aprender).	Sistemas y procesos estándares.
Cumplimiento con regulaciones locales	Regulaciones locales muy complejas (no pueden ser soportadas).	Complejidad media, las regulaciones pueden ser soportadas desde otro país.	No hay regulaciones locales específicas.
Conocimiento del negocio y contexto	Complejo conocimiento del negocio y experiencia del ambiente.	Necesidad moderada del conocimiento del negocio y experiencia del contenido.	Bajo a ningún requisito.
Control interno sobre los reportes financieros	Actividades requieren revelación externa, gran cantidad de transacciones complejas o con juicio significativo.	Complicación moderada en transacciones financieras o aquellas que requieren juicio o revelación	Actividades rutinarias que son bien conocidas y con un historial de cumplimiento.

Tabla 4.10 Matriz de Evaluación de Movimiento de Procesos

Fuente: Documentación interna de la empresa transnacional

2. Plantilla para aplicar la matriz de evaluación de Riesgo de los Procesos:

El siguiente paso es asignar una puntuación para cada criterio de la matriz de riesgos, según los procesos de la unidad de negocios a transferir. Se utiliza una puntuación de alto, bajo o medio. A continuación se muestra la plantilla a emplear y un ejemplo de aplicación:

Tipo de Proceso	Sub Proceso	Socios de negocios	Lenguaje local	Sistemas y Procesos	Cumplimiento local	Conocimiento negocio	Reportes financieros
Cierre y Reportes	Errores de Asurenet	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo

Tabla 4.11 Ejemplo Plantilla para Matriz Movimiento de Procesos

Fuente: Documentación interna de la empresa transnacional

Con base en la información de la evaluación anterior, se determinan cuántos y cuáles procesos pueden ser transferidos, dependiendo de su valor total medido en alto, mediano o bajo riesgo; así como de la capacidad de absorción del Centro de Servicios Financieros, medido bajo el criterio estratégico de los contralores correspondientes.

Salidas

1. Requerimientos para la transferencias de negocios

Una vez identificados los procesos que pueden ser transferidos, se procede a documentar para cada uno las necesidades o requerimientos para que puedan efectuarse correctamente en el Centro de Servicios.

Se propone el uso de la siguiente lista de chequeo con base en los requerimientos indicados en el segundo apartado de este capítulo.

Lista de chequeo de requerimientos para transferencia de negocios								
Proceso	Sub proceso	Número de personas requeridas	Nivel académico	Habilidades técnicas	Habilidades blandas	Link a los documentos del proceso	Indicadores del proceso	Tiempo de entrenamiento (semanas)

Tabla 4.12 Lista de chequeo de requerimientos

Fuente: Elaboración Propia

2 Entregables del proyecto

Ya con la información de los requerimientos establecida, se procede a detallar los entregables del proyecto tanto de primer como segundo nivel por medio de una Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).

Cabe mencionar que la política de la organización es transferir los procesos de la forma en como se están ejecutando actualmente. Una vez pasado el periodo de estabilización, se procede con la mejora continua, por lo que esta actividad no va a ser parte de los entregables del proyecto.

A continuación se listan las actividades del proyecto:

Infraestructura

Actividades Primer nivel	Actividades Segundo nivel
Preparar el equipo	Obtener el espacio para los cubículos.
	Establecer el diseño de los cubículos.
	Asignar cubículos.
	Obtener y asignar líneas telefónicas.
	Obtener y asignar computadoras.

Tabla 4.13 Entregables de Infraestructura

Fuente: Elaboración Propia

Documentación y Procesos

Actividades Primer nivel	Actividades Segundo nivel
Transferir documentación	Completar y actualizar documentación de los procesos a transferir. Preparar documentación para soportar el proceso de entrenamiento específico.
	Desarrollar los planes de entrenamiento específico de los procesos.
Definir modelo de operación	Documentar los Acuerdos en cuanto a nivel de servicio entre ambos grupos (SLA).

Tabla 4.14 Entregables documentación y procesos

Fuente: Elaboración Propia

Seguridad de la información

Actividades Primer nivel	Actividades Segundo nivel
Definir sistemas e infraestructura	Estudiar la infraestructura de sistemas y de tecnologías de información requeridas. Definir los requerimientos de acceso según tipo de información.
	Definir la información y el lugar donde almacenar.
Almacenar la información	Diseñar y validar el proceso para almacenar y manejar los documentos, información y datos de una forma sostenible. Desarrollar el plan detallado para la migración de los archivos.

Tabla 4.15 Entregables Seguridad de la Información

Fuente: Elaboración Propia

Entrenamiento

Actividades Primer nivel	Actividades Segundo nivel
Desarrollar entrenamiento en el Centro de Servicios Financieros	Definir plan de entrenamiento.
	Coordinar la logística del entrenamiento.
	Desarrollar el proceso de entrenamiento.
Desarrollar entrenamiento en la locación de origen de la unidad de negocios	Definir métricas para la efectividad del entrenamiento.
	Definir plan de entrenamiento.
	Definir logística del entrenamiento.
	Desarrollar el proceso de entrenamiento.
	Validar conocimiento adquirido.

Tabla 4.16 Entregables de Entrenamiento

Fuente: Elaboración Propia

Simulación de los procesos

Actividades Primer nivel	Actividades Segundo nivel
Simular en el Centro de Servicios	Definir logística de las actividades de práctica.
	Identificar alguna brecha de entrenamiento.
	Validar los sistemas y acceso a reportes antes del cierre del piloto.

Tabla 4.17 Entregables Simulación de los Procesos

Fuente: Elaboración Propia

Recursos Humanos

Actividades Primer nivel	Actividades Segundo nivel
Obtener el recurso humano para el proceso de transferencia de negocios	Revisar la estructura organizacional.
	Definir plan de contratación del personal.
	Desarrollar las descripciones de puesto y necesidades de entrenamiento.
	Reclutar y seleccionar el personal.
	Contratar al personal.

Tabla 4.18 Entregables de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia

Transferencia de responsabilidades

Actividades Primer nivel	Actividades Segundo nivel
Estabilizar las operaciones	Definir los indicadores a monitorear durante el período de estabilización.
	Desarrollar la encuesta de satisfacción a ser aplicada a los socios de negocios.

Tabla 4.19 Entregables Transferencia de Responsabilidades

Fuente: Elaboración Propia

La Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) se muestra en el Apéndice 6.

Cronograma

Una vez definidas las actividades de primer y segundo nivel, se procede a desarrollar el cronograma, con la asignación de tiempos y responsables para cada uno. El detalle completo del cronograma se presenta en el Apéndice 5

Los diagramas Gantt para cada uno de los entregables se detallan a continuación, las fechas propuestas son un ejemplo para ver su aplicación práctica:

Infraestructura

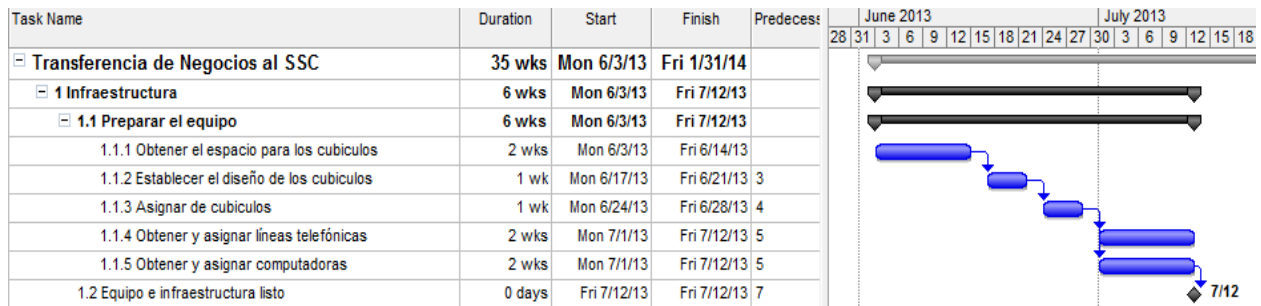


Figura 4.9 Ejemplo del Cronograma de Infraestructura

Fuente: Elaboración propia

Aspectos a tomar en cuenta:

- Los espacios de cubículos deben estar garantizados antes de empezar el proyecto. Los mismos deben ser negociados con el departamento de Servicios Corporativos y la Gerencia General.
- Las líneas telefónicas se solicitan al grupo de Servicios Corporativos.
- Las computadoras se deben solicitar al grupo de Servicios al cliente de Tecnologías de Información.

Documentación y Procesos

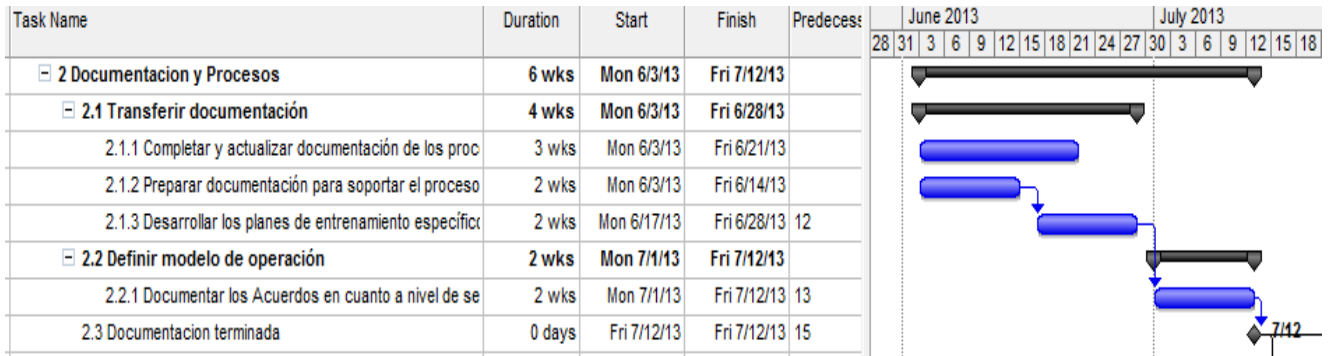


Figura 4.10 Ejemplo del Cronograma de Documentación y Procesos

Fuente: Elaboración propia

Aspectos a tomar en cuenta:

- Toda la información es proporcionada por el personal de la unidad de negocios a transferir.
- La información debe estar en el formato de BPM utilizado por el Centro de Servicios Financieros.
- Los planes de entrenamiento para cada puesto son desarrollados en combinación con el personal de la unidad de negocios a transferir y el del Centro de Servicios.

Seguridad de la información

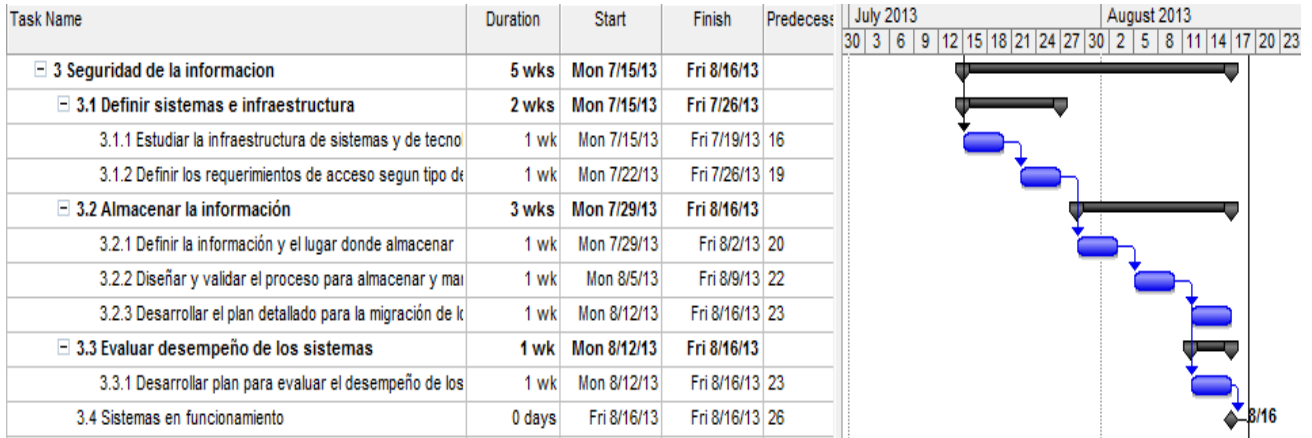


Figura 4.11 Ejemplo del Cronograma de Seguridad de la Información

Fuente: Elaboración propia

Aspectos a tomar en cuenta:

- Para este entregable debe involucrarse a los miembros del grupo de Tecnologías de la Información.
- Depende de donde se localice el servidor a utilizar, debe tomarse en cuenta para el cronograma el tiempo de respuesta de acceso a la información, el desarrollo de las pruebas (piloto).

Entrenamiento

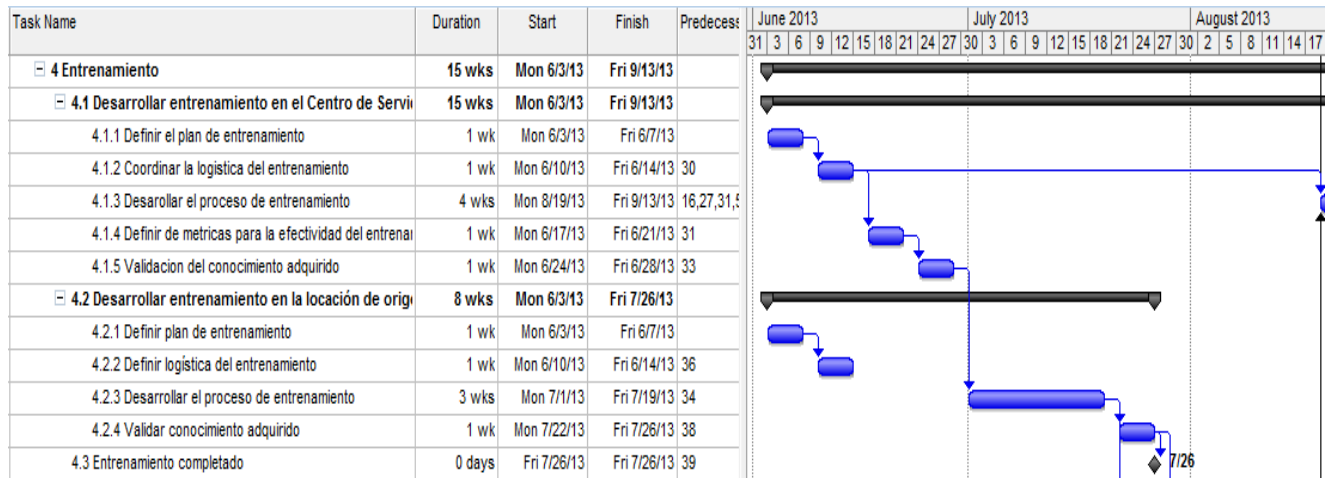


Figura 4.12 Ejemplo del Cronograma de Entrenamiento

Fuente: Elaboración propia

Aspectos a tomar en cuenta:

- Se debe corroborar que los empleados que van a viajar al país donde se encuentra la unidad de negocios tengan los permisos respectivos para poder ingresar (pasaporte, visa según el tipo de actividad a realizar).

Simulación de los Procesos



Figura 4.13 Ejemplo del Cronograma de Simulación de Procesos

Fuente: Elaboración propia

Aspectos a tomar en cuenta:

- Puede que sea necesario la coordinación para que personas de la unidad de negocios a transferir vengan a supervisar esa simulación en el SSC.

Recursos Humanos

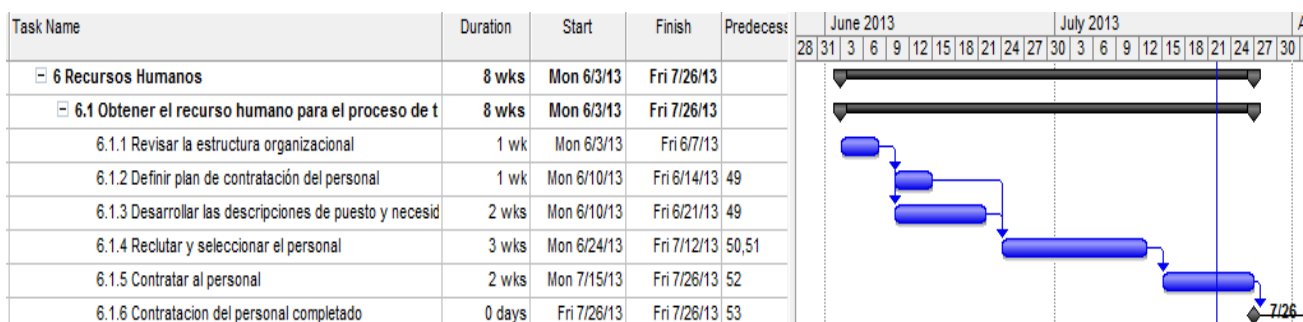


Figura 4.14 Ejemplo del Cronograma de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

Aspectos a tomar en cuenta:

- El proceso de identificar los candidatos es llevada a cabo por el departamento de Recursos Humanos.
- Las entrevistas se hacen en conjunto con Recursos Humanos y personal del Centro de Servicios Financieros.
- Para algunas posiciones debe incluirse además representantes de la unidad de negocios (gerentes).

Transferencia de responsabilidades

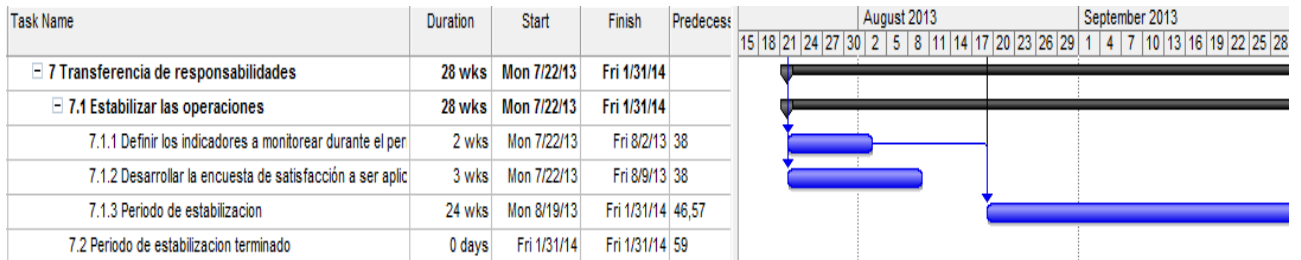


Figura 4.15 Ejemplo del Cronograma de Transferencia de Responsabilidades

Fuente: Elaboración propia

Aspectos a tomar en cuenta:

- El periodo de estabilización para este tipo de transferencias es de 6 meses, podría variar dependiendo de los resultados obtenidos en las auditorias y seguimiento de indicadores.

Costos

En el caso de proyectos de transferencia de negocios al Centro de Servicios Financieros, se asigna un presupuesto para viajes, entrenamiento y cualquier otro costo que implique el proyecto.

El espacio físico requerido (cubículos) no se contabiliza en los costos, pero si debe incluirse como parte de los requerimientos.

Debe considerarse también los costos de cualquier operación que quede en el país de donde se hace la transferencia de la unidad de negocios y si existiera algún proveedor externo.

Las horas del recurso humano se toman en cuenta a nivel del equipo que trabaje en la transición con costos salariales.

Para la estimación de costos se sugiere usar las siguientes herramientas:

- Información histórica: se toma como referencia los costos asociados de los proyectos anteriores de transferencia de negocios.
- Estimación por tres valores: se utilizan tres valores de estimaciones de costos (más probable, optimista, pesimista). Estos proporcionan una mayor exactitud y aclaran el rango de incertidumbre de las estimaciones de costos.

La plantilla que se presenta a continuación se propone para llevar registro de los costos del proyecto. Se deben poner los números finales que se obtengan de la

utilización de las herramientas anteriores. Se incluye un ejemplo para ver su aplicación.

Costos del Proyecto									
Proyecto	Fecha:								
Costos expresados en USD									
Entregable segundo nivel	Horas laboradas	Costo por hora laborada	Total costo/horas laboradas	Viajes	Entrenamiento	Otros costos directos	Costos Indirectos	Reserva	Costo total estimado
Desarrollo del proceso de entrenamiento	200	10	2,000.00	30,000.00	15,000.00	0.00	0.00	5,000.00	52,210.00

Tabla 4.20 Ejemplo Plantilla Control de Costos
Fuente: Elaboración Propia

Plan de Riesgos

Dentro de los procesos de Planeación, se encuentra el plan de riesgos. Se propone utilizar la siguiente estructura para determinar los riesgos en los proyectos de transferencia de negocios.

Primero se procede a realizar una lluvia de ideas entre los miembros del equipo para listar los riesgos. Se utiliza un diagrama de Ishikawa para agrupar los riesgos según su área de alcance. Se sugiere utilizar cada entregable del proyecto, e incluir un área para riesgos de gestión de proyectos y riesgos organizacionales.

En la siguiente figura se muestra un ejemplo del Diagrama de Ishikawa para el proyecto de transferencia de negocios al Centro de Servicios Financieros.

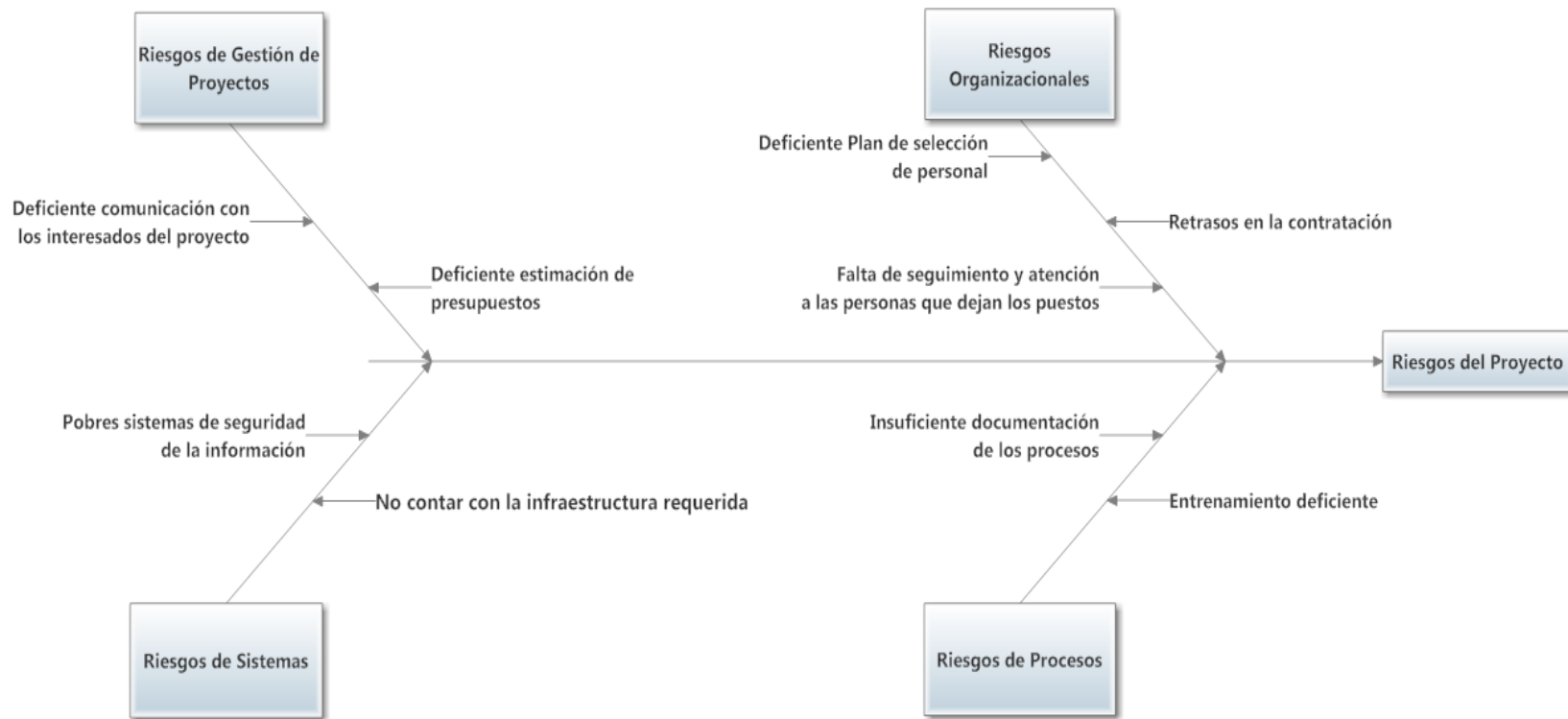


Figura 4.16 Ejemplo del Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia

Segundo se procede a hacer un análisis cualitativo de los riesgos identificados. Se sugiere usar un metalenguaje que responda a la siguiente estructura:

- a. “Como resultado de: (se describe la acción que dispara el riesgo);
- b. “Puede ocurrir que: (se describe la consecuencia de la acción);
- c. “Impactando”: (se describe el impacto para el proyecto).

Se propone utilizar la siguiente plantilla. La misma se ha llenado con un ejemplo.

Plan de Manejo de Riesgos			
Proyecto:		Creado por:	
Aprobado por:		Fecha de Revisión:	
Área impactada	Como resultado de...	Puede ocurrir que...	Impactando...
Recursos Humanos	No contratar al personal a tiempo	el entrenamiento se retrase	el cronograma del proyecto
Gestión del Proyecto	Una mala comunicación con los interesados	haya resistencia para ejecutar las tareas del cronograma	el éxito del proyecto
Documentación y Procesos	No documentar los procesos adecuadamente	la información sobre los procesos se pierda	la fase de entrenamiento
Seguridad de la información	Malos sistemas de información	el trabajo operativo no sea realizado según las especificaciones	la calidad de ejecución del SSC
Seguridad de la información	Pobres sistemas de seguridad	el acceso a la información de la unidad de negocios no sea según los niveles establecidos	el costo y tiempo del proyecto
Gestión del Proyecto	Un mal seguimiento de las personas que están dejando sus puestos en la locación de origen del negocio	dejen sus trabajos antes de entrenar a las nuevas personas	el plan de entrenamiento y documentación de los procesos a transferir

Tabla 4.21 Ejemplo Análisis Cualitativo de Riesgos

Fuente: Elaboración Propia

Tercero, se evalúan estos riesgos utilizando una tabla de probabilidad e impacto para poder realizar un análisis cuantitativo de los mismos. Debe decidirse si se establecerá un rango de valores para generar alguna acción dirigida. Esto queda a discreción del gerente de proyectos. Para este caso en particular, se tomarán acciones para aquellos riesgos que tengan un índice de probabilidad e impacto mayor a cinco.

Esta es la tabla desarrollada para la evaluación cuantitativa:

Valor	Probabilidad	Impacto
5	81-100%	Muy Alto
4	61-80%	Alto
3	41-60%	Medio
2	21-40%	Bajo
1	0-20%	Muy bajo

Tabla 4.22 Tabla de Probabilidad e Impacto

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, una vez evaluado cada uno de los riesgos según su impacto, se filtra del mayor al menor índice. Para luego proceder a desarrollar el plan de gestión del riesgo.

La siguiente es la plantilla propuesta a utilizar para registro y evaluación de riesgos. La información incluida es un ejemplo de su uso.

Plan de Manejo de Riesgos								
Proyecto: Aprobado por:			Creado por: Fecha de Revisión:					
Área impactada Categoría 1 EDT	Como resultado de...	Puede ocurrir que...	Impactando...	Probabilidad	Impacto	Índice Mapa de calor	Propietario del riesgo	Respuesta/acción potencial
Recursos Humanos	No contratar al personal a tiempo	el entrenamiento se retrase	el cronograma del proyecto	2	4	8	MV	Monitorear ejecución del plan de contratación semanalmente
Gestión del Proyecto	Una mala comunicación con los interesados	haya resistencia para ejecutar las tareas del cronograma	el éxito del proyecto	3	5	15	EB	Revisar cada quince días el cumplimiento del plan de comunicaciones
Documentación y Procesos	No documentar los procesos adecuadamente	la información sobre los procesos se pierda	la fase de entrenamiento	2	4	8	PP	Validar los documentos creados contra los procesos establecidos
Seguridad de la información	Malos sistemas de información	el trabajo operativo no sea realizado según las especificaciones	la calidad de ejecución del SSC	2	5	10	DC	Monitorear semanalmente el desempeño de los sistemas según los requisitos
Seguridad de la información	Pobres sistemas de seguridad	el acceso a la información de la unidad de negocios no sea según los niveles establecidos	el costo y tiempo del proyecto	2	4	8	DC	Monitorear semanalmente el desempeño de los sistemas según los requisitos
Gestión del Proyecto	Un mal seguimiento de las personas que están dejando sus puestos en la locación de origen del negocio	dejen sus trabajos antes de entrenar a las nuevas personas	el plan de entrenamiento y documentación de los procesos a transferir	3	5	15	EB	Revisar cada quince días el cumplimiento del plan de comunicaciones

Tabla 4.23 Ejemplo del Plan de Manejo de Riesgos

Fuente: Elaboración Propia

El plan de riesgos debe ser un documento vivo, al cual se le debe de dar seguimiento y estarlo actualizando de ser necesario.

Plan de Adquisiciones

Para el desarrollo del plan de adquisiciones se propone tomar como base los entregables del proyecto y de esta forma ir identificando las necesidades de aprovisionamiento que se tenga para cada uno.

A continuación se muestran las necesidades de productos o servicios para el proyecto.

Entregable	Necesidades de aprovisionamiento Servicio/Producto
Infraestructura	Espacio de oficina/cubículos.
	Líneas telefónicas/teléfonos.
	Computadora persona.
Documentación y Procesos	N/A
Seguridad de la información	Tecnologías de información.
Entrenamiento	N/A
Simulación de los procesos	N/A
Recursos Humanos	Reclutamiento y selección del personal.
Transferencia de responsabilidades	N/A

Tabla 4.24 Necesidades de Aprovisionamiento

Fuente: Elaboración Propia

En este caso de transferencias de negocios, se presenta una situación particular por cuanto los servicios y equipos que necesitan ser adquiridos son proveídos por departamentos internos de la compañía o se establecen contratos particulares entre el SSC y esos departamentos. El proceso es hacer las solicitudes respectivas a través de los mecanismos ya definidos para ello.

Con base en esto se desarrollo una plantilla para dejar registro de estas adquisiciones y el costo que pueda representar para el centro de servicios, y de

esta forma actualizar el plan de presupuesto. La siguiente tabla muestra la plantilla así como un ejemplo del uso de la misma.

Plan de Adquisiciones			
Proyecto:		Creado por:	
Aprobado por:		Fecha de Revisión:	
Bien o servicio	Tipo de contratación	Costo/Mes	Costo/Año
Espacio de oficina/cubículos	Externa		
Líneas telefónicas/teléfonos	Externa		
Computadora persona	Interna		
Tecnologías de información	Interna		
Reclutamiento y selección del personal	Interna		

Tabla 4.25 Ejemplo del Plan de Adquisiciones

Fuente: Elaboración Propia

Plan de Comunicaciones

Para desarrollar el plan de comunicación se solicitó al Gerente de Programas la información sobre lecciones aprendidas y también se tomó información sobre las historias de vida de los gerentes de proyectos anteriores, para tomar sus puntos de vista sobre experiencias pasadas y recomendaciones.

Se propone el uso de la siguiente matriz para detallar el tipo de comunicación, foro, emisor y receptor.

Plan de Comunicación				
Proyecto:		Fecha de revisión:		
Audiencia	Método	Frecuencia	Mensaje	Responsable
Contralor de GAFS	Informe ejecutivo en reuniones de MRC (<i>Management Review Council</i>)	mensual	Indicadores claves de éxito (presupuesto y línea del tiempo) oportunidades de mejora y retos futuros.	
Contralor unidad negocios a transferir	Informe ejecutivo en reuniones de MRC (<i>Management Review Council</i>)	mensual	Indicadores claves de éxito (presupuesto y línea del tiempo) oportunidades de mejora y retos futuros.	
Contralor CRFSSC	Informe ejecutivo en reuniones de MRC (<i>Management Review Council</i>)	mensual	Indicadores claves de éxito (presupuesto y línea del tiempo) oportunidades de mejora y retos futuros.	
	Reunión General de Proyecto	mensual	Indicadores específicos de éxito, avance del cronograma general, presupuesto, necesidad de recursos y potenciales riesgos.	
Gerente de Programa del CRFSSC	Reunión General de Proyecto	mensual	Indicadores específicos de éxito, avance del cronograma general, presupuesto, necesidad de recursos y potenciales riesgos.	
	Reunión General de Proyecto	semanal	Revisión cronograma específico del proyecto, acciones correctivas o preventivas, plan de riesgos.	
Administrador Proyecto CRFSSC	Reunión General de Proyecto	semanal	Revisión cronograma específico del proyecto, acciones correctivas o preventivas, plan de riesgos.	
Equipo de proyecto	Reunión de equipo del proyecto	semanal	Revisión cronograma específico del proyecto, acciones correctivas o preventivas, plan de riesgos.	
Empleados de la unidad a transferir	Publicaciones por correo	mensual	Impacto en el trabajo individual y mecanismos de soporte (estrategia de retención y re- asignación de puestos, paquetes de incentivos) Avance en el cronograma (aspectos relevantes para la población).	
	Foros abiertos	mensual		
	Encuestas anónimas	Bi-mensual		
Empleados del CRFSSC	Artículos y publicaciones por correos	mensual	Actualizaciones en el progreso del proyecto, impacto para la organización, aspectos relevantes para el trabajo del día a día.	
	Sitios de la intranet	mensual		

Tabla 4.26 Plan de Comunicación

Fuente: Elaboración Propia

4.3.3 Grupo de Procesos de Ejecución

Durante esta etapa se llevarán a cabo las actividades según lo establecido en el cronograma del proyecto, en complemento con todos los demás planes definidos en la parte de Planeación.

Dentro de este grupo de procesos de Ejecución toman relevancia el aspecto de Control de Cambios. Es primordial establecer un proceso para el análisis y aprobación de cambios en los aspectos de tiempo, costo y alcance que puedan impactar el proyecto.

Se pueden tener los siguientes generadores de cambios:

- Discreción gerencial.
- Discreción del cliente.
- Juicio de los actores del proyecto (grupo de proyecto).

En general, el proceso de control de cambios propuesto conlleva las siguientes etapas:

- a. Identificación y descripción del cambio.
- b. Justificación del cambio.
- c. Análisis del impacto en el tiempo, costo y/o desempeño (interno o para el cliente).
- d. Documentación del cambio.
- e. Aprobación del cambio.
- f. Notificación del cambio a las áreas o personal impactado.

Se desarrollo la siguiente plantilla que debe ser usada a la hora de solicitar un cambio. Las instrucciones se encuentran en el Apéndice 7.

Solicitud de Cambio			
Proyecto		Fecha	
Persona que solicita el cambio		Número de cambio	
Categoría del cambio			
<input type="radio"/> Alcance <input type="radio"/> Calidad <input type="radio"/> Requerimientos			
<input type="radio"/> Costo <input type="radio"/> Cronograma <input type="radio"/> Documentos			
Descripción detallada del cambio propuesto			
Justificación del cambio propuesto			
Impacto del cambio			
Alcance	<input type="radio"/> Incrementar	<input type="radio"/> Disminuir	<input type="radio"/> Modificar
Descripción			
Calidad	<input type="radio"/> Incrementar	<input type="radio"/> Disminuir	<input type="radio"/> Modificar
Descripción			
Requerimientos	<input type="radio"/> Incrementar	<input type="radio"/> Disminuir	<input type="radio"/> Modificar
Descripción			
Costo	<input type="radio"/> Incrementar	<input type="radio"/> Disminuir	<input type="radio"/> Modificar
Descripción			
Cronograma	<input type="radio"/> Incrementar	<input type="radio"/> Disminuir	<input type="radio"/> Modificar
Descripción			
Documentos del proyecto			
Resolución	<input type="radio"/> Aprobar	<input type="radio"/> Posponer	<input type="radio"/> Rechazar
Justificación:			
Firmas de la Junta de Control de Cambios			
Nombre	Role	Firma	
Fecha:			

Tabla 4.27 Solicitud Control de Cambios en el Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

Se debe definir las personas a cargo de las aprobaciones de estos cambios, para el proyecto de Transferencia de Negocios al Centro de Servicios Financieros se establecieron los siguientes roles:

- Gerente de Programas del CRFSSC del Grupo de Operaciones Globales.
- Contralor del Centro de Servicios Financieros.
- Contralor de GAFS.
- Contralor de la Unidad de Negocios a Transferir.
- Área impactada.

El siguiente diagrama de flujo ayuda a visualizar el proceso de control de cambios.

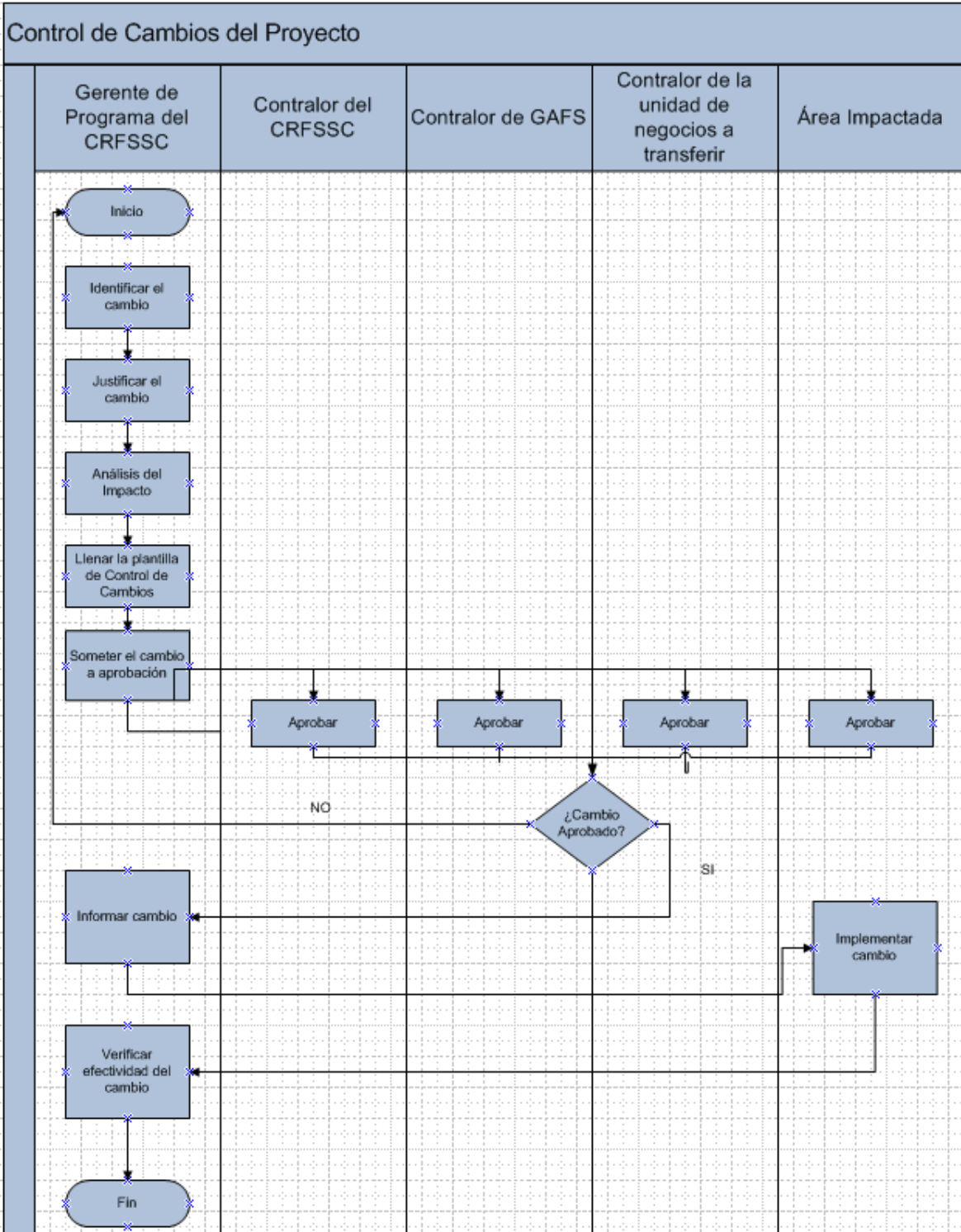


Figura 4.17 Diagrama de flujo de Control de Cambios

Fuente: Elaboración propia

4.3.4 Grupo de Procesos de Monitoreo y Control

El proceso de monitoreo y control del proyecto se basa en el seguimiento de los indicadores previamente definidos y que deben incluir, tanto los hitos, como los factores clave de éxito del proyecto definidos en la fase de Iniciación.

Una forma de llevar el control es generar una matriz de control de indicadores. En la misma se va a registrar el valor planeado y el valor actual.

La siguiente tabla muestra la Matriz de Control de Indicadores a utilizar en el proyecto de transferencia de negocios. Se incluye en la misma un ejemplo de su aplicación.

Control de Indicadores				
Proyecto				
Categoría	Indicadores	Valor planeado	Valor actual	% Efectividad
Recursos Humanos	# de personas contratadas a tiempo	50	50	100%
Recursos Humanos	# de personas entrenadas a tiempo	50	50	100%
Recursos Humanos	# de rotaciones no deseada de empleados	11	5	220%
Infraestructura	# de cubículos instalados a tiempo	50	45	90%
Infraestructura	# de líneas telefónicas instaladas a tiempo	50	45	90%
Documentación y procesos	# de SOP completados a tiempo	20	19	95%
Documentación y procesos	# de SLA completados a tiempo	7	7	100%
Simulación de procesos	# de errores cometidos	10	5	200%

Tabla 4.28 Ejemplo de Matriz de Control de Indicadores

Fuente: Elaboración Propia

El proceso de monitoreo y control se debe de realizar en los foros identificados en el plan de comunicación. Estos son: MRC (*Management Review Council*), Reunión General de Proyectos y Reunión de equipo de Proyecto.

Para los reportes de avance se propone usar la siguiente plantilla. En el Apéndice 8 se muestran las instrucciones para su uso.

Reporte de Avance		
Proyecto		
Fecha		
Puntos claves a resaltar		
Estatus de los hitos del proyecto		
Actividades Retrasadas	Solicitud de ayuda	Actividades futuras

Tabla 4.29 Plantilla Reporte de Avance

Fuente: Elaboración Propia

Cabe mencionar que la información contenida en los indicadores proviene de diferentes fuentes: Control del Cronograma, Plan de Calidad y Riesgos, Plan de Abastecimiento, Control de Cambios, Control Presupuesto. Todas estas fuentes de información cumplen la función de puntos de monitoreo y control.

4.3.5 Grupo de Procesos de Cierre

En esta etapa del proyecto, ya todos los entregables e hitos deben estar completados. Se procede entonces a documentar todo lo relacionado con la ejecución, control y monitoreo del mismo, así como las lecciones aprendidas.

Para tener un proceso estándar de cierre, se propone el siguiente esquema de Protocolo de Cierre del Proyecto. Se divide en diferentes apartados para su mejor comprensión.

1. Información General del Proyecto

Se debe indicar la justificación del proyecto de transferencia de negocios, así como los objetivos estratégicos que se alineen con el mismo.

2. Información Detallada del Proyecto

Se describe las unidades de negocios involucradas en la transferencia de negocios, los objetivos clave del proyecto y los criterios de éxito.

3. Resumen de hitos

En este apartado se enumeran los hitos del proyecto y la línea de tiempo requerida para completar el proyecto de transferencia de negocios al SSC.

4. Indicadores Claves

Se detallan los indicadores del proyecto y los resultados de los mismos.

5. Aprobación de Cierre

En esta sección se pide la aprobación de la alta gerencia como un punto para cerrar la transferencia de negocios.

Se debe adjuntar también a este protocolo de cierre, las lecciones aprendidas y cualquier otro documento generado de interés.

A continuación se muestran las plantillas de cierre del proyecto y de lecciones aprendidas a ser utilizadas:

Cierre del Proyecto	
Proyecto	Fecha:
Información General	
Justificación	
Objetivos Estratégicos	
Detalle del proyecto	
Partes involucradas	
Objetivos del proyecto	
Criterios de Éxito	
Resumen de Hitos	
Indicadores Clave	
Aprobaciones	
Firma del Administrador del Proyecto	Firma del Patrocinador
Nombre del Administrador del Proyecto	Nombre del Patrocinador
Firma del Contralor de GAFS	Firma del Contralor de la unidad a transferir
Nombre del Contralor de GAFS	Nombre del Contralor de la unidad a transferir
Fecha	Fecha

Tabla 4.30 Plantilla Cierre del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

La documentación de los aprendizajes claves y áreas de mejora del proyecto deben concentrarse en lo siguiente:

- Aprendizajes generales del proyecto y áreas claves de mejora.
- Aprendizajes y áreas de mejora de los participantes en el proyecto (miembros del equipo, recursos claves, socios estratégicos).
- Aprendizaje y áreas de mejora específicas a las capacidades de Administración de Proyecto requeridas para cada tipo y tamaño de proyecto.

A continuación se presenta la plantilla propuesta a utilizar para documentar las lecciones aprendidas.

Lecciones Aprendidas

Proyecto	Fecha	
Análisis de Desempeño del Proyecto	Qué se hizo bien	Qué se puede mejorar
Definición de requerimientos y su manejo		
Definición del alcance y su manejo		
Desarrollo del cronograma		
Estimación de costos y control		
Manejo de las comunicaciones		
Manejo de interesados		
Manejo de Riesgos		
Otro		

Tabla 4.31 Plantilla Lecciones Aprendidas

Fuente: Elaboración Propia

4.4. Procedimiento general para administrar proyectos de transferencia de negocios

El conjunto de procesos estándar detallados en los objetivos anteriores permite tener una guía de referencia para la organización del Centro de Servicios Financieros de la empresa en Costa Rica a la hora de ejecutar proyectos de transferencia de unidades de negocios.

El objetivo específico número cuatro del presente trabajo, es precisamente proponer un procedimiento general que integre los componentes de la guía para administrar los proyectos de transferencia de negocios para el SSC.

Se detalla a continuación el procedimiento (pasos e instrucciones) en un diagrama de flujo para una visualización final de esta guía metodológica propuesta.

En el Apéndice 9 se detalla la persona encargada de cada plantilla propuesta.

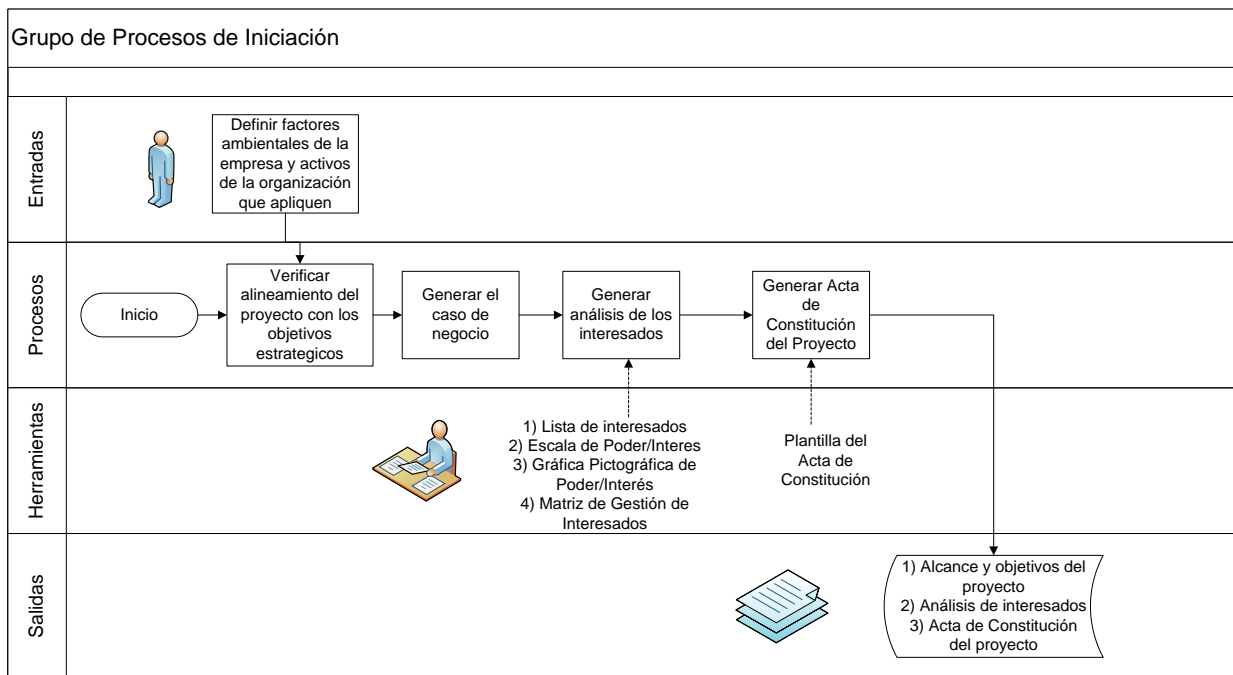


Figura 4.18 Diagrama Flujo Proceso para Proyectos de Transferencia de Negocios – Parte I

Fuente: Elaboración propia

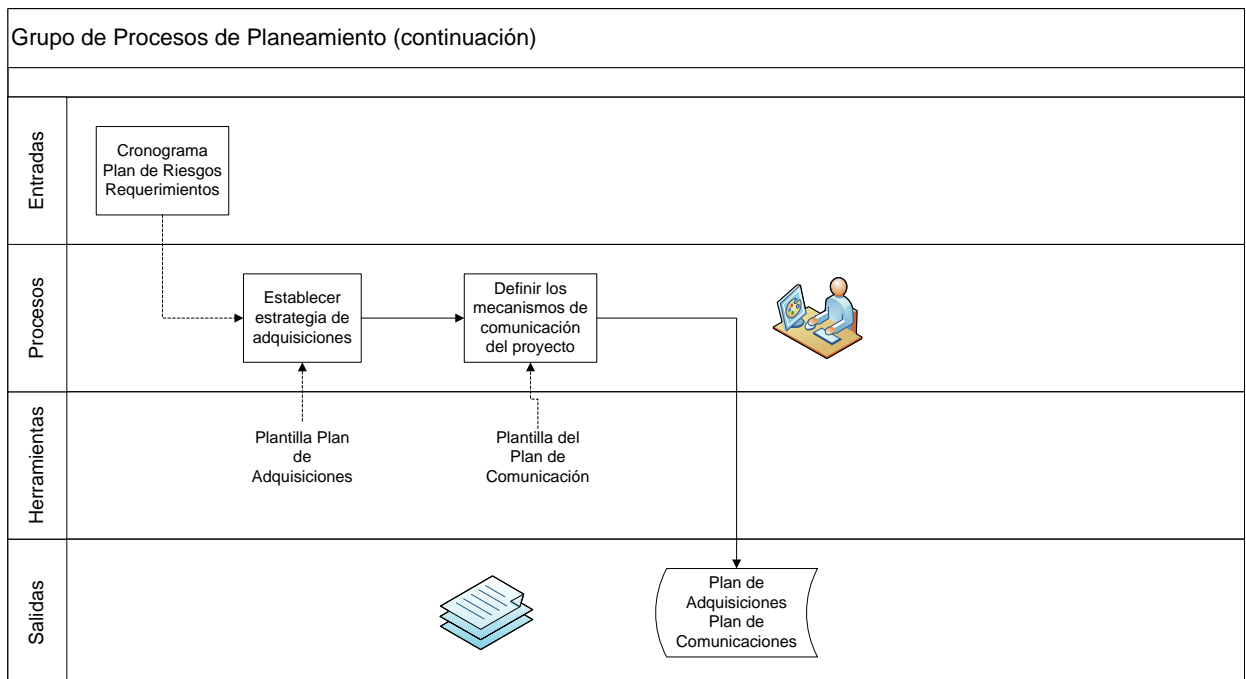
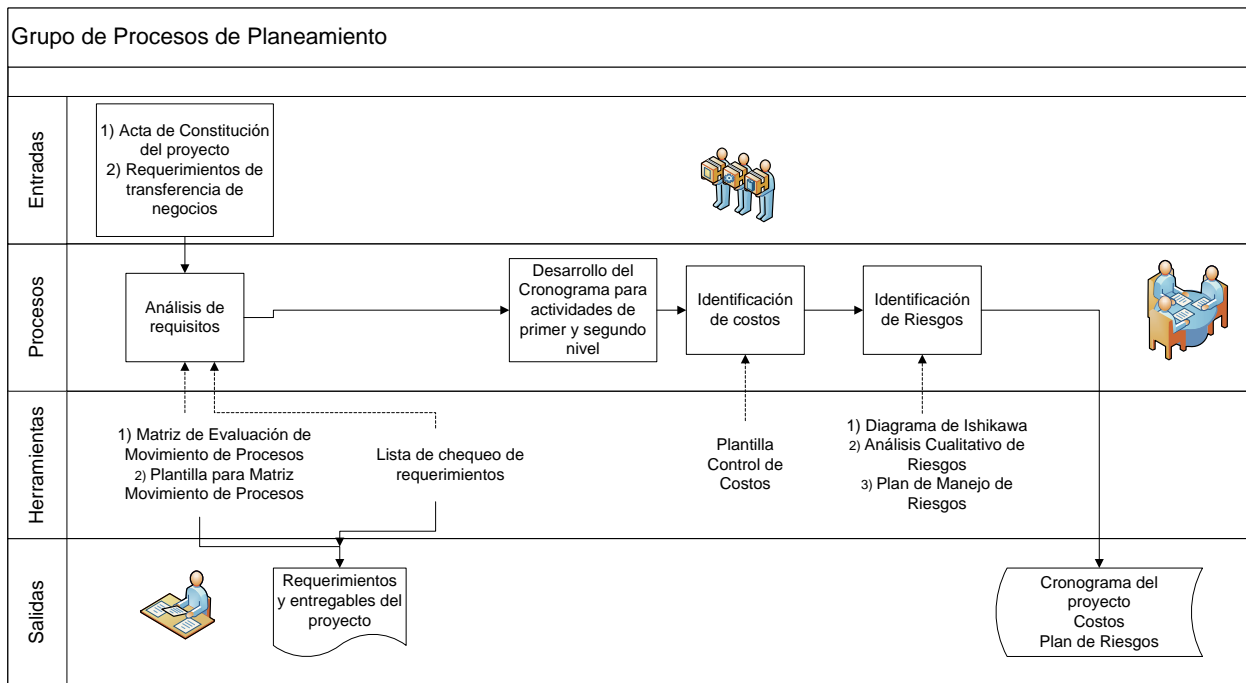


Figura 4.19 Diagrama Flujo Proceso para Proyectos de Transferencia de Negocios – Parte II

Fuente: Elaboración propia

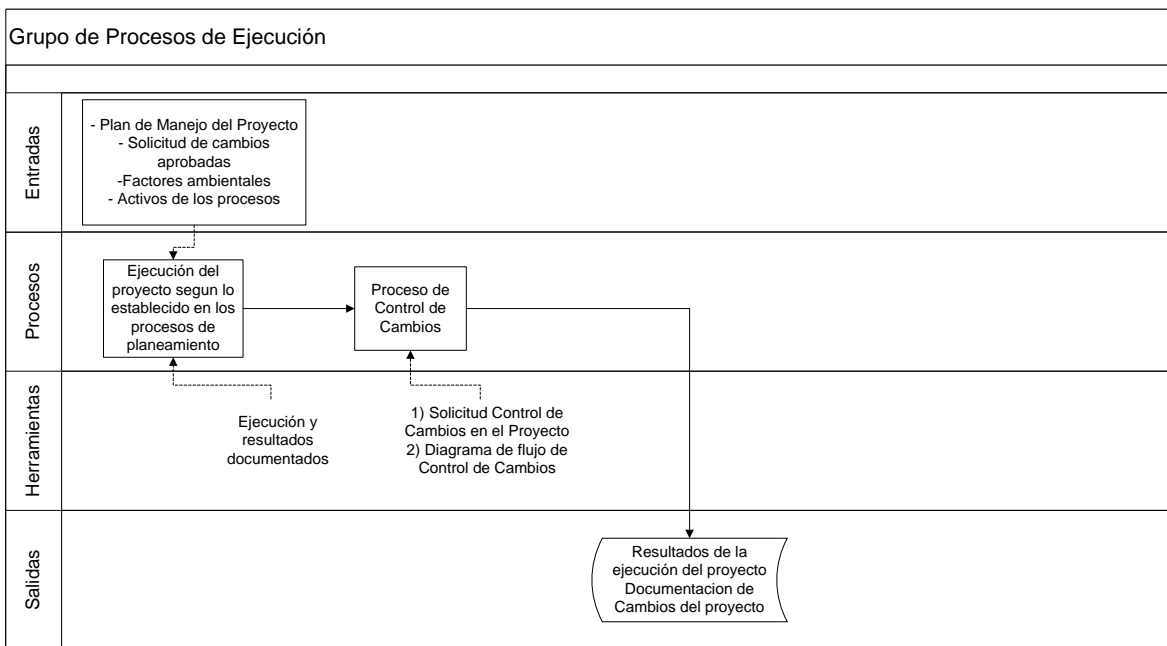


Figura 4.20 Diagrama Flujo Proceso para Proyectos de Transferencia de Negocios – Parte III

Fuente: Elaboración propia

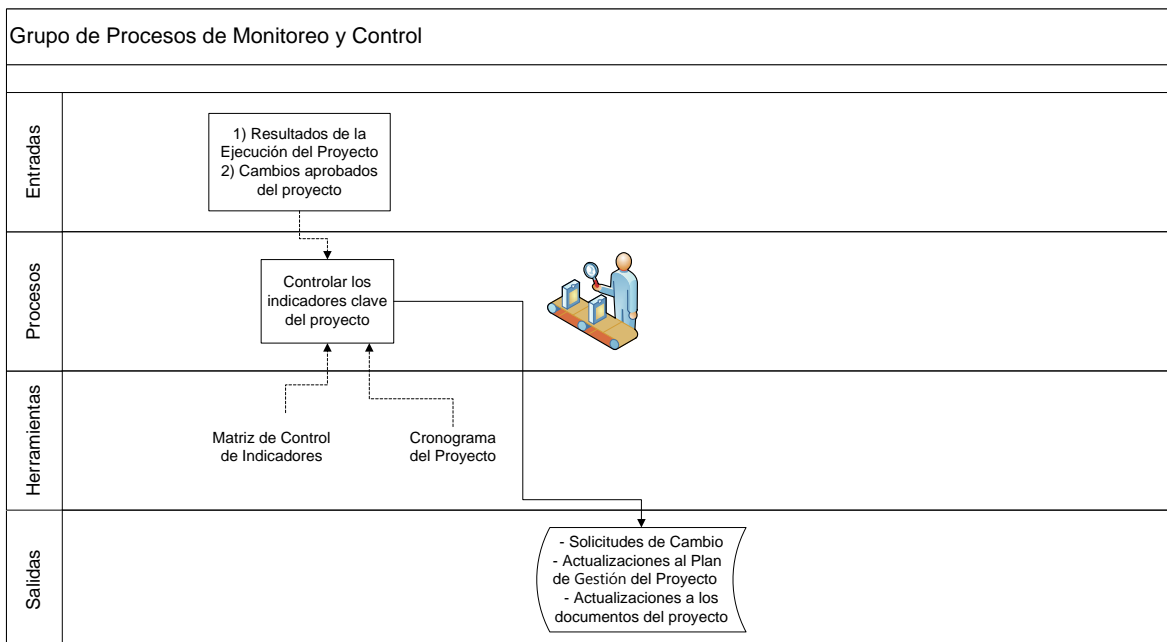


Figura 4.21 Diagrama Flujo Proceso para Proyectos de Transferencia de Negocios – Parte IV

Fuente: Elaboración propia

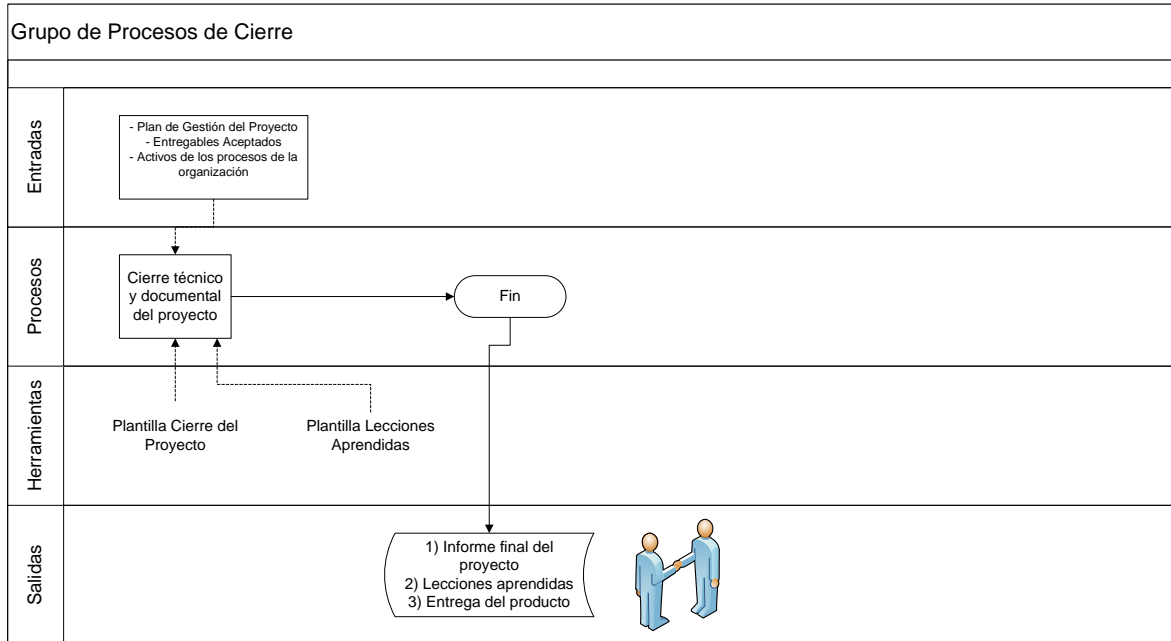


Figura 4.22 Diagrama Flujo Proceso para Proyectos de Transferencia de Negocios – Parte V

Fuente: Elaboración propia

5 CAPITULO V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- La elaboración de la presente Guía Metodológica para la transferencia de unidades de negocios al CRFSSC, permite sistematizar y estandarizar la forma en que estos proyectos son llevados a cabo. La integración de las áreas de conocimiento y el uso de los procesos y herramientas propuestas, servirán de base para que conforme el uso y aplicación de la misma se den en la organización, vaya generando el mejoramiento continuo que ayudará a la competitividad de la organización.
- Se logró identificar la situación actual del CRFSSC en cuanto a la administración de proyectos. Mediante el análisis de las áreas de madurez, metodologías, herramientas y competencias en AP, se concluye que el Centro de Servicios Financieros de la transnacional en Costa Rica no cuenta con un procedimiento estándar para la administración de proyectos de transferencia de unidades de negocios ni con un sistema de administración de proyectos formal, cada gerente de proyecto administra el mismo según sus experiencias previas.
- Se identificaron los requerimientos que la organización considera como claves para la administración de este tipo de proyectos de transferencia de negocios, en términos de procesos y herramientas. En la tabla 4.2 se muestran estos requerimientos agrupados según pertenezcan a infraestructura, procesos, información, recurso humano, entrenamiento y sostenibilidad.

- Se establecieron una serie de procesos secuenciales que junto a las plantillas y herramientas brindadas, permiten alcanzar el objetivo específico número 3 del presente trabajo. Estos se encuentran desarrollados en los apartados de Grupo de Procesos de Iniciación, de Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre. Los procesos propuestos incluyen generar el acta de constitución del proyecto, análisis de requisitos, desarrollo del cronograma, identificación de costos, identificación de riesgos, estrategia de adquisiciones, definición de los mecanismos de comunicación, control de cambios y control de indicadores clave del proyecto.
- Se propuso un procedimiento simple y sistemático para la administración profesional de los proyectos de transferencia de negocios al Centro de Servicios Financieros de la empresa en Costa Rica. Éste se evidencia en el diagrama de flujo de la sección 4.4 correspondiente al logro del objetivo específico número 4.
- La cultura de administración de proyectos del Centro de Servicios Financieros está en un nivel bajo-medio, se ejecutan proyectos en el día a día pero no de una forma profesional ni estructura única.
- El poder desarrollar una guía para la administración de proyectos de transferencia de negocios va a generar una gran oportunidad de mejora para estandarizar los requerimientos mínimos para este tipo de proyectos.
- Los factores ambientales que influyen en el proyecto de transferencia de negocios son la infraestructura de la organización, la cultura organizacional, recursos humanos y los procesos de administración de proyectos.

- El proyecto de transferencia de negocios se alinea a los objetivos estratégicos de la organización por lo que cuenta con el apoyo gerencial para su ejecución.
- La identificación de los procesos y actividades específicos a transferir de la unidad de negocios seleccionada es de los aspectos más importantes a definir, ya que, alimenta la generación de requisitos y el cronograma a ejecutar.
- Los hitos del proyecto se resumen en: Equipo e Infraestructura terminado, documentación terminada, Sistemas en Funcionamiento, Entrenamiento completado, Simulación completada, Contratación del personal completado, Período de estabilización terminado.
- El uso de las herramientas propuestas en cada una de las áreas de conocimiento permiten seguir un proceso lógico y estándar para gestionar el proyecto de transferencias de negocios de una forma simple y sistemática.
- Es importante que durante el proceso de solicitud de cambio se haga énfasis en la evaluación del impacto en las dimensiones de tiempo, costo y desempeño, así como en el impacto hacia las organizaciones involucradas.

5.2. Recomendaciones

- Debe fortalecerse la cultura de administración de proyectos profesional para que la implementación de esta Guía Metodológica para la Administración de Proyectos de Transferencia de Unidades de Negocios tenga éxito.
- El cambio de esta cultura no es fácil, por lo que, el apoyo gerencial es indispensable. La gerencia debe estar comprometida en llevar a la organización hacia una estructura más orientada a proyectos, a remover obstáculos administrativos y tomar decisiones estratégicas que se requieran para implementar esta propuesta.
- El CRFSSC debe capacitar a los empleados en temas de administración de proyectos según su relación con los mismos, para que el uso de esta guía metodológica pueda ser entendida en todos los niveles involucrados.
- La organización podría crear más puestos orientados a gerentes de proyectos que tengan una formación académica en esa materia. De esta manera ayudaría a la creación de la cultura y se tendrían fuentes estándares de donde la organización puede solicitar guía e información en un proyecto a cualquier nivel.
- Se recomienda al CRFSSC y el Grupo de Operaciones Globales ampliar los indicadores del proyecto al incluir la evaluación de desempeño de los miembros del equipo. Esto con el fin de proveer retroalimentación a lo largo del proyecto sobre sus habilidades en la gestión y ejecución del mismo. Esto puede incluir evaluación de habilidades técnicas y suaves.

- Crear un repositorio único de información donde se almacenen todos los documentos generados por los proyectos de transferencia (y los de otra naturaleza a cargo del Grupo de Operaciones Globales), para que la información no se pierda y sea compartida con la organización en los niveles que se requiera.

- Para que esta guía metodológica sea utilizada con éxito por el CRFSSC, deben existir las siguientes condiciones:
 - Apoyo de la alta gerencia tanto del Centro de Servicios Financieros como de la organización de GAFS, al ser grupos que trabajan directamente entre sí.

 - Capacitación del personal en cuanto a herramientas tecnológicas (uso de Microsoft Project) y fundamentos de la Administración de Proyectos (conocimiento teórico y práctico).

 - Se sugiere a la organización, buscar experiencias de éxito de otras organizaciones dentro de la misma compañía en el uso de metodologías de administración de proyectos, para que sean compartidas dentro de la organización y que además permitan ser fuente de mejora continua de esta propuesta.

- Se recomienda a la gerencia del CRFSSC que se lleven a cabo planes pilotos aplicando esta guía metodológica, para demostrar paulatinamente los beneficios de esta iniciativa y que se vaya permeando en el resto de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Amendola, L. J. (2006). *Estrategias y Tácticas en la Dirección y Gestión de Proyectos*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Campos, A. (1982). *Método, Plan y Proyecto en la Investigación Social*. CSUCA.
- Chamoun, Y. (2002). *Administración Profesional de proyectos*. México: McGraw-Hill.
- Davidson Frame, J. (2005). *La nueva dirección de proyectos herramientas para una era de cambios rápidos*. Buenos Aires: Granica.
- Eyssautier de la Mora, M. (2006). *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia*. Cengage Learning Editores.
- Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, L. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Janssen, M.; Joha, A. (2006). Motives for Establishing Shared Service Centers in Public Administrations. *International Journal of Information Management*, 102-116.
- Kerzner, H. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kyriakopoulos, G. L. (2011). Project Management (PM) Prosperity: A Second Half of the 20th Century Literature Review. *Journal Of Management & Sustainability*, 1(1), 64-81.
- Martins, J., & Antonio, N. (2011). Overseas knowledge transfer. *Industrial Management*, 53(2), 26-30.
- Pineda, E. A. (1994). *Metodología de la investigación*. Washington: OPS/OMS.
- PMI. (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Razo, C. (2009). *Como Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis*. México: Prentice Hall.
- Shah, B. (1998). Shared Services. *Industrial Management*, 40(5), 4.
- Vargas, Z. (2009). La Investigación Aplicada: Una Forma de Conocer las Realidades con Evidencia Científica. *Revista Educación*, 33(1), 155-165.
- Web Finance, I. (27 de Setiembre de 2012). *Business Dictionary*. Obtenido de Business Dictionary Web site: <http://www.businessdictionary.com/definition/business-unit.html#ixzz27abxOns7>

ANEXOS

Anexo A Respuestas a la entrevista con la Gerente de Programas

Día: 8 de noviembre del 2012	Encuestados
Título: Entrevista	Gerente de Programa del CRFSSC del grupo de Operaciones Globales de GAFS
Pregunta	Respuesta
¿Cuál es el objetivo general del proyecto de transferencia de unidades de negocios al CRFSSC?	Lograr eficiencias en la ejecución de los procesos al centralizar las operaciones en el CRFSSC y tomar ventaja de la estructura y practicas operativas y de recurso humano.
¿A cuál o cuáles objetivo estratégico responde la necesidad hacer transferencias de negocios?	<ul style="list-style-type: none"> • Support company's Growth
¿Existe alguna metodología de administración de proyectos en el CRFSSC?	No.
¿Cuáles metodologías de administración de proyectos se aplican en el <i>Global Operations team</i> ?	Ninguna.
¿Cuáles son los activos de la organización en cuanto a Administración de Proyectos?	2 Project Managers (graduados Universitarios).
¿Cuáles son las áreas en las que se ha tenido problemas con las transferencias de negocios anteriores?	Documentación y estandarización de los procesos (BPM).
¿Para GAFS y el SSC cuáles son las áreas de conocimiento clave para este tipo de proyectos?	Recurso Humano, Calidad y Comunicación.
¿Para GAFS y el SSC cuáles son los procesos clave para llevar a cabo la transferencia de unidades de negocios?	Planeamiento y Ejecución.
¿Cuáles son las oportunidades de mejora en la administración de proyectos para la organización?	Profesionalizar la administración de proyectos con recursos certificados/especializados en el área, y seguir la metodología de PMI.

Anexo B Respuestas a la encuesta del Grupo de Operaciones Globales

	Pregunta	Respuesta		
1)	¿Las metas y los objetivos estratégicos de su organización se comunican y las entienden todos los equipos de proyectos?	a) Definitivamente no	b) Parcialmente	c) x Definitivamente sí
2)	¿Los proyectos de su organización tienen objetivos claros y medibles, además de tiempo costo y calidad?	a) Definitivamente no	b) Parcialmente	c) x Definitivamente sí
3)	¿Su organización (cuenta con políticas que describen la estandarización, medición, control y mejoras continuas de los procesos de administración de proyectos?	a) Definitivamente no	b) x Parcialmente	c) Definitivamente sí
4)	¿Su organización establece el rol del gerente de proyecto para todos los proyectos?	a) Definitivamente no	b) Parcialmente	c) x Definitivamente sí
5)	¿Su organización tiene los procesos, herramientas, directrices y otros medios formales necesarios para evaluar el desempeño, conocimiento y niveles de experiencia de los recursos del proyecto de tal manera que la asignación de los roles del proyecto sea adecuada?	a) x Definitivamente no	b) Parcialmente	c) Definitivamente sí
6)	¿Su organización tiene un enfoque estándar para la definición, recolección y análisis de métricas del proyecto para asegurar que la información sea consistente y precisa?	a) x Definitivamente no	b) Parcialmente	c) Definitivamente sí
7)	¿Su organización tiene hitos (<i>milestones</i>) definidos, donde se evalúan los entregables de proyecto para determinar si se debe continuar o terminar?	a) Definitivamente no	b) Parcialmente	c) x Definitivamente sí
8)	¿Su organización utiliza técnicas de gestión del riesgo para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución de los proyectos?	a) Definitivamente no	b) x Parcialmente	c) Definitivamente sí
9)	¿Su organización considera de manera efectiva la carga de trabajo, requerimientos de ganancias o márgenes y tiempos de entrega límites para decidir la cantidad de trabajo que puede emprender?	a) x Definitivamente no	b) Parcialmente	c) Definitivamente sí
10)	¿Su organización define y prioriza los proyectos de acuerdo a su estrategia de negocio?	a) Definitivamente no	b) Parcialmente	c) x Definitivamente sí
11)	¿Su organización esta orientada a proyectos en lo referente a las políticas y valores de la administración de proyectos, un lenguaje común de proyecto y el uso de los procesos de la administración de proyectos a través de todas las operaciones?	a) x Definitivamente no	b) Parcialmente	c) Definitivamente sí
12)	¿Los ejecutivos de su organización están involucrados directamente con la dirección administración de proyectos, y demuestran conocimiento y apoyo hacia dicha dirección?	a) Definitivamente no	b) x Parcialmente	c) Definitivamente sí
13)	¿Su organización evalúa y considera el valor de los proyectos para la organización al momento de seleccionarlos?	a) Definitivamente no	b) Parcialmente	c) x Definitivamente sí
14)	¿Su organización incorpora lecciones aprendidas de proyectos, programas y portafolios anteriores a la metodología de administración de proyectos?	a) Definitivamente no	b) x Parcialmente	c) Definitivamente sí

	Pregunta	Respuesta
15)	Durante la planeación de los proyectos, se sigue una metodología estandarizada que considera las 9 áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos:	a. x No se sigue una metodología estandarizada, depende del gerente de proyecto en turno y de su equipo de trabajo.
		b. Sólo están estandarizados los procesos de administración del alcance y del tiempo.
		c. Lo indicado en (b), además de los procesos de Costo y Calidad.
		d. Lo indicado en (c), además de los procesos de Adquisiciones, Comunicaciones, recursos humanos y Riesgo.
		e. Se integran de manera eficiente las 9 áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos.
16)	La aprobación de un Plan de proyecto en mi organización contempla:	a. x Los planes se aprueban sin que se siga ninguna metodología o estandarizada.
		b. Un presupuesto y un programa que no están integrados y sin una estructura de desglose de trabajos (WBS).
		c. Acta del proyecto, WBS, estimados de costo, presupuesto y cronograma.
		d. Lo indicado en (c) además del plan de calidad y el plan de adquisiciones.
		e. Lo indicado en (d), además de análisis de riesgo, evaluación de participantes (stakeholders), asignación y balanceo de recursos, roles y responsabilidades, y plan para administración de cambios.
17)	En mi organización la administración de cambios con respecto al Plan autorizado del proyecto (línea base) se lleva a cabo de la siguiente manera.	a. No se administran los cambios.
		b. x Midiendo su impacto para facilitar la autorización de los mismos por los niveles facultados para hacerlo.
		c. Lo indicado en (b) y se registra en una bitácora de cambios con los datos más relevantes.
		d. Lo indicado en (c) de acuerdo a una metodología estandarizada de administración de cambios integrada con una metodología de administración de la configuración.
		e. Lo indicado en (d), con un repositorio empresarial en una base de datos manejada por una herramienta corporativa de dirección de proyectos en línea que me permite documentar y difundir.
18)	En mi organización las lecciones aprendidas y la mejora continua en Dirección de Proyectos se maneja:	a. x No tenemos un proceso estandarizado para las lecciones aprendidas ni para la mejora continua.

		b. Cada gerente de proyecto guarda los documentos principales de sus proyectos.
		c. Existe un proceso de generación de lecciones aprendidas y se difunde al terminar cada proyecto.
		d. Lo indicado en (c) además de que la PMO aplica las lecciones aprendidas para el proceso de mejora continua de procesos de Dirección de Proyectos.
		e. Lo indicado en (d) además de contar con un repositorio de lecciones aprendidas y de procesos actualizados en una herramienta de <i>software</i> de dirección corporativa de proyectos en línea y de fácil acceso para todos los involucrados.
	Pregunta	Respuesta
	Herramientas de AP	
19)	En mi Organización, las herramientas de <i>Software</i> disponibles para Dirección de Proyectos (con licencias disponibles para más del 80% de los proyectos) son:	a. x No existen herramientas para Dirección de Proyectos.
		b. Herramientas como hojas de cálculo (Excel), procesadores de texto (Word), láminas de presentación (PowerPoint), o similares.
		c. Herramientas señaladas en (b), además de herramientas especiales para Dirección de Proyectos (MS Project o similar), en forma individual para los gerentes de proyecto.
		d. Herramientas de Dirección Corporativa de Proyectos (MS Enterprise Project Management,...), integradas, que manejan bases de datos corporativas con soluciones en línea y en tiempo real.
		e. Herramientas indicadas en (d) que están integradas con otros sistemas corporativos (Administración de Documentos, ERP, CRM,...).
	Competencia en AP	
20)	En mi organización, el estado actual del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:	a. x No existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos.
		b. Existe un proceso de selección y desarrollo natural los sobrevivientes se van desarrollando en las trincheras.
		c. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos en algunas áreas de la empresa.
		d. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos a nivel corporativo.
		e. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos a nivel corporativo que está ligado al proceso de evaluación de desempeño.

	Pregunta	Respuesta
21)	Con respecto a la Competencia de Desempeño de la Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:	a. x No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de desempeño en Dirección de Proyectos.
		b. Lo indicado en (a), pero al monitorear el desempeño de los proyectos se evalúa indirectamente el desempeño de los participantes.
		c. Lo indicado en (b), pero se cuenta con un proceso de evaluación de desempeño de Dirección de Proyectos para los Gerentes de Proyecto.
		d. Lo indicado en (c) pero para todos los participantes en los proyectos (Gerentes de Programas y Multi proyectos, Miembros de Equipo, Gerentes Funcionales Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos).
		e. Lo indicado en (d) con un sistema auditorías de desempeño de procesos de Dirección de Proyectos, integrado al sistema de calidad de la corporación.
	Metodología	
22)	La metodología de la administración del riesgo de proyectos en mi Organización es:	a. x Inexistente.
		b. Más informal que formal.
		c. Basada en una metodología estructurada soportada por políticas y procedimientos.
		d. Basada en una metodología estructurada soportada por políticas, procedimientos, plantillas con lecciones aprendidas de proyectos anteriores y formas estandarizadas para ser llenadas.
		e. Lo indicado en (d), además de servir de base para los criterios de toma de decisiones a nivel Programas, Multi-Proyectos y Portafolio de Proyectos de la Organización.
23)	La cultura de Dirección de Proyectos dentro de mi Organización es mejor descrita como:	a. Nadie confía en las decisiones de nuestros gerentes de proyecto.
		b. Intromisión ejecutiva, lo que ocasiona un exceso de documentación y micro-administración.
		c. Con políticas y procedimientos pero sólo en algunas áreas dirigidas por proyectos, y con nula o con deficiencias en áreas matriciales.
		d. Basada formalmente en políticas y procedimientos, con roles y responsabilidades bien definidos a nivel Miembros del Equipo, Gerentes de Proyecto, Gerentes Funcionales, Sponsors, Gerentes de Programas o Multi-proyectos, Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos, en todas las áreas de la Organización.

		e. Lo indicado en (d), pero ya convertida en la forma habitual de trabajo de todos los involucrados, basada en la confianza, comunicación y cooperación. Ninguna de las anteriores porque el manejo de proyectos se hace de manera empírica.
24)	Los criterios en que se basa la priorización de proyectos en mi Organización contempla:	a. No hay criterios.
		b. Clientes y grado de dificultad.
		c. Lo indicado en (b), beneficios subjetivos y financieros.
		d. Lo indicado en (c), beneficios financieros y riesgo.
		e. x Lo indicado en (d), alineación con obj. estratégicos, ventaja competitiva, sinergias y alianzas estratégicas.
25)	En mi Organización se hacen revisiones periódicamente en los Puntos de Control (Quality Gates) establecidos, para la aprobación de fases sucesivas de los proyectos, y cuando es necesario, se genera un documento de requerimiento de cambios para someterlo a evaluación y autorización por parte del Comité de Decisiones	a. Definitivamente no.
		b. x En algunos casos, porque lo solicitan algunos clientes.
		c. Lo indicado en (b) y en algunas áreas específicas de la Organización.
		d. Lo indicado en (c) y en los proyectos estratégicos.
		e. En todo el portafolio corporativo.
26)	Mi Organización establece y utiliza métricas de desempeño para los procesos de las diferentes áreas del conocimiento de la Dirección de Programas y Multi-proyectos	a. Definitivamente no.
		b. x Tiempo y Costo.
		c. Lo indicado en (b), además de Alcance y Calidad.
		d. Lo indicado en (c), además de Adquisiciones, Recursos Humanos Comunicaciones y Riesgo.
		e. Se integran en forma eficiente las nueve áreas del conocimiento.
27)	Mi Organización planea la utilización de recursos de la siguiente manera:	a. x No se planea con base en límites o restricciones de recursos reales, los recursos se asignan y se buscan conforme se autorizan los proyectos.
		b. Se revisan las disponibilidades de los recursos estratégicos y las prioridades conforme se va detallando el cronograma para su autorización.
		c. Se planean los proyectos estableciendo perfiles con las habilidades necesarias en la

		asignación de actividades para posteriormente planear las asignaciones basadas en la disponibilidad real de recursos.
		d. Lo indicado en (c), pero únicamente se revisan capacidades de trabajo para posteriormente balancear sobre-asignaciones en un horizonte de no más de 6 meses.
		e. Lo indicado en (d), con la facilidad de un sistema centralizado de Dirección de Proyectos que facilita la solución de sobrecargas de trabajo al manejar una base de datos integral en un servidor.
	PMO	
28)	En mi Organización, el estado actual de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) es:	a. x No existe una Oficina de Dirección de Proyectos en mi organización
		b. Alguien (grupo o individuo) dentro de la Organización ha tomado el rol de la PMO, sin estar reconocido oficialmente.
		c. Existen algunas PMOs en algunos departamentos pero sin trabajar en forma integrada.
		d. Lo indicado en (c), además de existir una PMO a nivel corporativo con funciones, roles y responsabilidades claramente definidos.
		e. Lo indicado en (d), existiendo una integración total, con una metodología estandarizada y un proceso de mejora continua establecido.

Anexo C Respuestas a las Historias de Vida aplicadas a Gerentes de Proyectos de Transiciones anteriores

Entrevistado: Gerente de Proyectos de la transición de negocios de Estados Unidos

	Preguntas
1)	<p>Quisiera que me contara un poco sobre su experiencia como administrador de proyectos de la transferencia de negocios en la cual participó.</p> <p>Fue una excelente experiencia, porque se aprende a administrar la creación de un departamento o grupo de trabajo desde su inicio, planeamiento de personal, manejo de presupuestos, planes de contingencia, implementación de sistemas así como el desarrollo del mismo grupo para salir de esa fase inicial hasta llegarse a conformar un grupo consolidado con objetivos claros y que están relacionados con la corporación en general. Es un proyecto de mucho impacto no solo a nivel de empresa sino también a nivel de país, ya que, se están creando nuevos puestos de trabajo que están ayudando con el desarrollo nacional de acuerdo a la estrategia de crecimiento que establece en este caso CINDE como promotora de inversión nacional.</p>
2)	<p>¿Cómo se manejo la planeación y ejecución del proyecto?</p> <p>Se manejó de una forma bien estructurada, primero que nada se hizo un mapeo de los requerimientos de las organizaciones que se iban a mover al centro de servicios: cantidad de posiciones, oferta laboral en el país, niveles o grados de cada posición, facilidades estructurales del sitio con respecto a sistemas, redundancia de servidores, etc. Posteriormente se procedió a la ejecución abriendo las vacantes laborales a nivel nacional, realizando los respectivos procesos de selección del personal, coordinación con el grupo de Tecnología de Información para hacer la transición de los sistemas, con el grupo de servicios corporativos para obtener los espacios de cubículos necesarios y con recursos humanos para todo el apoyo necesario en esta área.</p>
3)	<p>¿Cómo se manejó el cierre del proyecto?</p> <p>Se implementaron una serie de indicadores de éxito del proyecto, tanto a nivel de ejecución del mismo como de evaluación de los resultados de los grupos que ya se habían movido hacia el centro de servicios, una vez que se alcanzaron dichos indicadores durante un periodo de tiempo sostenido, se procedió a dar luz verde para declarar el proyecto como terminado.</p>

4)	<p>¿Cómo se llevaron a cabo las comunicaciones y en qué niveles?</p> <p>Hubo reuniones semanales para darle seguimiento entre el grupo de gerentes tanto de CR como de US. Una vez al mes había una comunicación general que se les daba al resto de la organización sobre como iba avanzando el proyecto. También habían comunicados por escrito para que todos los grupos del <i>site</i> estuviesen al tanto de lo que sucedía, no solamente los grupos impactados.</p>
5)	<p>¿Cómo fue la parte de documentación de los hitos o demás información del proyecto?</p> <p>Cada uno de los avances y logros del proyecto se documentaban, se revisaban en conjunto con los <i>sending managers</i> y se hacían los ajustes necesarios a los siguientes pasos del proyecto. Además se reconocía cada uno de esos logros a las personas involucradas, generando más confianza y motivación entre el personal y gerentes del proyecto. A nivel de documentación de los procesos o trabajos que se iban a hacer en CR, ya todo venía documentado desde US, se conformó un grupo especializado que se encargó de documentar cada paso de los procesos antes de que se movieran a CR, y el tener esos documentos terminados era parte de los requisitos para poder decidir que el proyecto continuaba o no.</p>
6)	<p>En términos generales, ¿cómo le pareció el manejo del proyecto por parte de GAFS?</p> <p>Bien planificado, ya se tenía la experiencia del centro de servicios en Malasia por lo tanto se aprendió bien la lección de dicho evento y se aplicaron las cosas que se manejaron bien.</p>
7)	<p>¿Qué cosas considera se pudieron hacer diferentes?</p> <p>Creo que el proyecto se manejo bien, tal vez la parte de el manejo del personal de quienes estaban perdiendo su trabajo en US se pudo haber manejado mejor, ya que en algunos casos las personas se fueron de la compañía antes de que el puesto se moviera a CR lo que causaba pequeños atrasos en el proyecto en general.</p>

Entrevistado: Gerente de Proyectos de la transición de negocios de Latinoamérica Fase 1

	Preguntas
1)	<p>Quisiera que me contara un poco sobre su experiencia como administrador de proyectos de la transferencia de negocios en la cual participó</p> <p>La transición de proyectos es un trabajo muy interesante, se logra aprender muchísimo de los procesos y la organización, es una gran oportunidad para identificar mejoras y proponer ideas y para conocer e interactuar con mucha gente y crear un mayor <i>networking</i>. Es un gran ejercicio de trabajo en equipo. Normalmente es un trabajo muy fuerte, se tiene que lidiar con mucha presión y resistencia al cambio, se requiere un liderazgo fuerte sobre todo del líder para poder mantener una posición firme, equilibrada con todos los cambios y al mismo tiempo contar con la sensibilidad humana para también entender y manejar cuidadosamente a las personas que muchas veces van a perder su trabajo o necesitan ser reubicados. Es sumamente clave tener todo el apoyo y compromiso de la alta gerencia.</p>
2)	<p>¿Cómo se manejó la planeación y ejecución del proyecto?</p> <p>Primero que nada, hay que crear un equipo de transición y tener un líder. Después definir un <i>road map</i> o plan de trabajo, con el detalle de todas las actividades que requiere el proyecto y los responsables y fechas para monitorearlo, y hay que definir los criterios de éxito para tomar la decisión de <i>go live</i>. Normalmente toda esta planeación es lo que conocemos como un <i>Project plan</i>. Esta parte es muy importante para garantizar el progreso del proyecto y analizar los obstáculos y barreras que pueden ir apareciendo y asegurarse se puedan resolver antes de la entrada o transición y que todas las partes que están involucradas vayan cumpliendo y haciendo sus tareas.</p>
3)	<p>¿Cómo se manejó el cierre del proyecto?</p> <p>Debe existir desde el inicio del proyecto los criterios de decisión para aprobar la entrada en vigencia o no. Entonces se hace una evaluación de dichos criterios y si se cumple con dichas métricas se procede a comunicar formalmente a todos los involucrados y empezar la transición. El equipo que manejó dicho proyecto debe continuar durante el periodo de estabilización, que también debe estar previamente definido, algunas veces puede ser un mes, en otros casos hasta dos o tres meses, a veces no es necesario mantener a todo el grupo en este periodo pero algún</p>

	representante debe monitorear ese periodo de estabilización.
4)	<p>¿Cómo se llevaron a cabo las comunicaciones y en qué niveles?</p> <p>La comunicación es clave, primero que nada debe haber una dirección muy clara de la alta referencia que aprobó dicho proyecto o transición, porque durante el camino y ejecución muchas personas se ven afectadas, inclusive perdiendo el empleo, otros estarán en contra del cambio, etc., entonces la dirección y expectativa tiene que estar muy clara desde la cabeza, pues el grupo de implementación o transición debe contar con todo el soporte. Después hay que desarrollar todo un plan de información para las unidades de negocio o personas involucradas, la comunicación debe ser oportuna, positiva, tiene que ser de acuerdo a como se va desarrollando el proyecto, es decir informando poco a poco al mismo ritmo que el proyecto camina. No es bueno desde el inicio comunicar todos los cambios que van a pasar a toda la población pues puede generar mucha ansiedad, además hay varios niveles de comunicación, los managers y lideres deben manejar un nivel diferente probablemente mayor nivel información de todo el impacto que va a tener el proyecto, y el resto de los empleados conforme vaya avanzando, entonces comunicar oportunamente y transparentemente para evitar la especulación.</p>
5)	<p>¿Cómo fue la parte de documentación de los hitos o demás información del proyecto?</p> <p>Esta es una parte critica muchas veces las empresas dejan de lado, el grupo de proyectos o transiciones hace la implementación y luego el grupo de producción tiene que lidiar con todo lo nuevo y sin contar con una documentación adecuada. Por lo tanto un grupo de transiciones debe también garantizar la documentación de los nuevos flujos de trabajo, los roles y responsabilidades, los acuerdos en niveles de servicio (SLAs), debe haber un marco de referencia documentado que posteriormente el grupo de producción puede mejorar y detallar más conforme se va estabilizando y ajustando los procesos pero debe haber una documentación de todos los procesos para evitar problemas con la ejecución.</p>
6)	<p>En términos generales, ¿cómo le pareció el manejo del proyecto por parte de GAFS?</p> <p>Me parece que los proyectos se manejan bien, se siguen los lineamientos básicos de la administración de proyectos, creo que hay áreas de mejora para la comunicación que algunas veces no llega tan clara a todos los niveles.</p>
7)	<p>¿Qué cosas considera se pudieron hacer diferentes?</p> <p>Creo que la alta gerencia debe comunicar muy bien y establecer expectativas claras a los siguientes niveles dentro de la línea jerárquica para que estas personas colaboren más y se</p>

comprometan más, a veces hay mucha resistencia al cambio. Y mejorar la comunicación, a veces he visto que no involucra bien al grupo o unidad de negocio que está siendo impactada.

Entrevistado: Gerente de Proyectos de la transición de negocios de Latinoamérica
Fase 2

	Preguntas
1)	<p>Quisiera que me contara un poco sobre su experiencia como administrador de proyectos de la transferencia de negocios en la cual participó</p> <p>Bastante positiva: proceso estandarizado de como hacerlo, pasos, áreas a incluir. No tan positiva en cuanto a cómo se manejó inicialmente al <i>site</i> impactado LAR. Las personas impactadas supieron de la transición de operaciones unos días no con antelación. No hubo preparación para ellos.</p>
2)	<p>¿Cómo se manejó la planeación y ejecución del proyecto?</p> <p>Análisis a gran escala del ROI de las funciones a traspasar. Cuántas personas, posiciones, y beneficio financiero se obtendrán. Luego se hace una evaluación más detallada donde se identifican cada tarea y las posiciones. Se evalúa si se podrá absorber con recursos locales, especialmente para los puestos de supervisión.</p> <p>Se hace el <i>map day</i> todos los grupos de trabajo (<i>it, cnr, ap, faa, readiness team. Communication</i>) donde se define el cronograma y entregables, se establecer dependencias.</p>
3)	<p>¿Cómo se manejó el cierre del proyecto?</p> <p>El día del mapeo de actividades se estableció los criterios de éxito y se monitoreaban el PAS (avance según cronograma por sus siglas en inglés).</p>
4)	<p>¿Cómo se llevaron a cabo las comunicaciones y en qué niveles?</p> <p>El grupo de proyecto se reunía cada semana para hablar sobre dificultades, alguna ayuda que se necesitara.</p> <p>Reuniones mensuales con el grupo de gerentes (MRC) donde se comunicaba el estatus de los hitos principales</p> <p>El grupo de comunicación generaba comunicaciones para el <i>sending site</i> y el <i>receiving site</i></p>
5)	<p>¿Cómo fue la parte de documentación de los hitos o demás información del proyecto?</p> <p>En el <i>Shared point</i> se ponía el gráfico de Gantt, lista de cosas por hacer, cada grupo tenía su</p>

	propio directorio, documentación de procesos, minutas de las reuniones, presentaciones al MRC.
6)	<p>En términos generales, ¿cómo le pareció el manejo del proyecto por parte de GAFS?</p> <p>Bien, aunque se pueden mejorar ciertas cosas.</p>
7)	<p>¿Qué cosas considera se pudieron hacer diferentes?</p> <p>Comunicación entre las partes.</p> <p>Problemas que tal vez no se escalaron oportunamente, o si se escalaron pero no se les dio el sentido de urgencia requerido.</p> <p>En la ejecución de esos pasos.</p> <p>El día del mapeo de actividades se había llegado a acuerdos y no se documento adecuadamente por lo que genero dudas después.</p>

APÉNDICES

Apéndice 1 Formato Encuesta

	Pregunta	Respuesta		
1)	¿Las metas y los objetivos estratégicos de su organización se comunican y las entienden todos los equipos de proyectos?	a) Definitivamente no	b) Parcialmente	c) Definitivamente sí
2)	¿Los proyectos de su organización tienen objetivos claros y medibles, además de tiempo costo y calidad?	a) Definitivamente no	b) Parcialmente	c) Definitivamente sí
3)	¿Su organización (cuenta con políticas que describen la estandarización, medición, control y mejoras continuas de los procesos de administración de proyectos?	a) Definitivamente no	b) Parcialmente	c) Definitivamente sí
4)	¿Su organización establece el rol del gerente de proyecto para todos los proyectos?	a) Definitivamente no	b) Parcialmente	c) Definitivamente sí
5)	¿Su organización tiene los procesos, herramientas, directrices y otros medios formales necesarios para evaluar el desempeño, conocimiento y niveles de experiencia de los recursos del proyecto de tal manera que la asignación de los roles del proyecto sea adecuada?	a) Definitivamente no	b) Parcialmente	c) Definitivamente sí
6)	¿Su organización tiene un enfoque estándar para la definición, recolección y análisis de métricas del proyecto para asegurar que la información sea consistente y precisa?	a) Definitivamente no	b) Parcialmente	c) Definitivamente sí
7)	¿Su organización tiene hitos (<i>milestones</i>) definidos, donde se evalúan los entregables de proyecto para determinar si se debe continuar o terminar?	a) Definitivamente no	b) Parcialmente	c) Definitivamente sí
8)	¿Su organización utiliza técnicas de gestión del riesgo para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución de los proyectos?	a) Definitivamente no	b) Parcialmente	c) Definitivamente sí
9)	¿Su organización considera de manera efectiva la carga de trabajo, requerimientos de ganancias o márgenes y tiempos de entrega límites para decidir la cantidad de trabajo que puede emprender?	a) Definitivamente no	b) Parcialmente	c) Definitivamente sí
10)	¿Su organización define y prioriza los proyectos de acuerdo a su estrategia de negocio?	a) Definitivamente no	b) Parcialmente	c) Definitivamente sí
11)	¿Su organización esta "proyectizada" en lo referente a las políticas y valores de la administración de proyectos, un lenguaje común de proyecto y el uso de los procesos de la administración de proyectos a través de todas las operaciones?	a) Definitivamente no	b) Parcialmente	c) Definitivamente sí
12)	¿Los ejecutivos de su organización están involucrados directamente con la dirección administración de proyectos, y demuestran conocimiento y apoyo hacia dicha dirección?	a) Definitivamente no	b) Parcialmente	c) Definitivamente sí
13)	¿Su organización evalúa y considera el valor de los proyectos para la organización al momento de seleccionarlos?	a) Definitivamente no	b) Parcialmente	c) Definitivamente sí
14)	¿Su organización incorpora lecciones aprendidas de proyectos, programas y portafolios anteriores a la metodología de administración de proyectos?	a) Definitivamente no	b) Parcialmente	c) Definitivamente sí

	Pregunta	Respuesta
15)	Durante la planeación de los proyectos, se sigue una metodología estandarizada que considera las 9 áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos:	a. No se sigue una metodología estandarizada, depende del gerente de proyecto en turno y de su equipo de trabajo.
		b. Sólo están estandarizados los procesos de administración del alcance y del tiempo.
		c. Lo indicado en (b), además de los procesos de Costo y Calidad.
		d. Lo indicado en (c), además de los procesos de Adquisiciones, Comunicaciones, recursos humanos y Riesgo.
		e. Se integran de manera eficiente las 9 áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos.
16)	La aprobación de un Plan de proyecto en mi organización contempla:	a. Los planes se aprueban sin que se siga ninguna metodología o estandarizada.
		b. Un presupuesto y un programa que no están integrados y sin una estructura de desglose de trabajos (WBS).
		c. Acta del proyecto, WBS, estimados de costo, presupuesto y cronograma.
		d. Lo indicado en (c) además del plan de calidad y el plan de adquisiciones.
		e. Lo indicado en (d), además de análisis de riesgo, evaluación de participantes (<i>stakeholders</i>), asignación y balanceo de recursos, roles y responsabilidades, y plan para administración de cambios.
17)	En mi organización la administración de cambios con respecto al Plan autorizado del proyecto (línea base) se lleva a cabo de la siguiente manera.	a. No se administran los cambios.
		b. Midiendo su impacto para facilitar la autorización de los mismos por los niveles facultados para hacerlo.
		c. Lo indicado en (b) y se registra en una bitácora de cambios con los datos más relevantes.
		d. Lo indicado en (c) de acuerdo a una metodología estandarizada de administración de cambios integrada con una metodología de administración de la configuración.
		e. Lo indicado en (d), con un repositorio empresarial en una base de datos manejada por una herramienta corporativa de dirección de proyectos en línea que me permite documentar y difundir.
18)	En mi organización las lecciones aprendidas y la mejora continua en Dirección de Proyectos se maneja:	a. No tenemos un proceso estandarizado para las lecciones aprendidas ni para la mejora

		continua.
		b. Cada gerente de proyecto guarda los documentos principales de sus proyectos.
		c. Existe un proceso de generación de lecciones aprendidas y se difunde al terminar cada proyecto.
		d. Lo indicado en (c) además de que la PMO aplica las lecciones aprendidas para el proceso de mejora continua de procesos de Dirección de Proyectos.
		e. Lo indicado en (d) además de contar con un repositorio de lecciones aprendidas y de procesos actualizados en una herramienta de <i>software</i> de dirección corporativa de proyectos en línea y de fácil acceso para todos los involucrados.
	Herramientas de AP	
19)	En mi Organización, las herramientas de <i>Software</i> disponibles para Dirección de Proyectos (con licencias disponibles para más del 80% de los proyectos) son:	a. No existen herramientas para Dirección de Proyectos.
		b. Herramientas como hojas de cálculo (Excel), procesadores de texto (Word), láminas de presentación (PowerPoint), o similares.
		c. Herramientas señaladas en (b), además de herramientas especiales para Dirección de Proyectos (MS Project o similar), en forma individual para los gerentes de proyecto.
		d. Herramientas de Dirección Corporativa de Proyectos (MS Enterprise Project Management,...), integradas, que manejan bases de datos corporativas con soluciones en línea y en tiempo real.
		e. Herramientas indicadas en (d) que están integradas con otros sistemas corporativos (Administración de Documentos, ERP, CRM,...)

	Pregunta	Respuesta
	Competencia en AP	
20)	En mi organización, el estado actual del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:	a. No existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos.
		b. Existe un proceso de selección y desarrollo natural los sobrevivientes se van desarrollando en las trincheras.
		c. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos en

		algunas áreas de la empresa.
		d. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos a nivel corporativo.
		e. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos a nivel corporativo que está ligado al proceso de evaluación de desempeño.
21)	Con respecto a la Competencia de Desempeño de la Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:	a. No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de desempeño en Dirección de Proyectos.
		b. Lo indicado en (a), pero al monitorear el desempeño de los proyectos se evalúa indirectamente el desempeño de los participantes.
		c. Lo indicado en (b), pero se cuenta con un proceso de evaluación de desempeño de Dirección de Proyectos para los Gerentes de Proyecto.
		d. Lo indicado en (c) pero para todos los participantes en los proyectos (Gerentes de Programas y Multi proyectos, Miembros de Equipo, Gerentes Funcionales Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos).
		e. Lo indicado en (d) con un sistema auditorias de desempeño de procesos de Dirección de Proyectos, integrado al sistema de calidad de la corporación.
	Metodología	
22)	La metodología de la administración del riesgo de proyectos en mi Organización es:	a. Inexistente.
		b. Más informal que formal.
		c. Basada en una metodología estructurada soportada por políticas y procedimientos.
		d. Basada en una metodología estructurada soportada por políticas, procedimientos, plantillas con lecciones aprendidas de proyectos anteriores y formas estandarizadas para ser llenadas.
		e. Lo indicado en (d), además de servir de base para los criterios de toma de decisiones a nivel Programas, Multi-Proyectos y Portafolio de Proyectos de la Organización.
23)	La cultura de Dirección de Proyectos dentro de mi Organización es mejor descrita como:	a. Nadie confía en las decisiones de nuestros gerentes de proyecto.
		b. Intromisión ejecutiva, lo que ocasiona un exceso de documentación y micro-administración.
		c. Con políticas y procedimientos pero sólo en algunas áreas dirigidas por proyectos, y con nula o con deficiencias en áreas matriciales.
		d. Basada formalmente en políticas y

		procedimientos, con roles y responsabilidades bien definidos a nivel Miembros del Equipo, Gerentes de Proyecto, Gerentes Funcionales, Sponsors, Gerentes de Programas o Multi-proyectos, Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos, en todas las áreas de la Organización.
		e. Lo indicado en (d), pero ya convertida en la forma habitual de trabajo de todos los involucrados, basada en la confianza, comunicación y cooperación.
24)	Los criterios en que se basa la priorización de proyectos en mi Organización contempla:	a. No hay criterios.
		b. Clientes y grado de dificultad.
		c. Lo indicado en (b), beneficios subjetivos y financieros.
		d. Lo indicado en (c), beneficios financieros y riesgo.
		e. Lo indicado en (d), alineación con obj. estratégicos, ventaja competitiva, sinergias y alianzas estratégicas.
25)	En mi Organización se hacen revisiones periódicamente en los Puntos de Control (Quality Gates) establecidos, para la aprobación de fases sucesivas de los proyectos, y cuando es necesario, se genera un documento de requerimiento de cambios para someterlo a evaluación y autorización por parte del Comité de Decisiones	a. Definitivamente no.
		b. En algunos casos, porque lo solicitan algunos clientes.
		c. Lo indicado en (b) y en algunas áreas específicas de la Organización.
		d. Lo indicado en (c) y en los proyectos estratégicos.
		e. En todo el portafolio corporativo.
26)	Mi Organización establece y utiliza métricas de desempeño para los procesos de las diferentes áreas del conocimiento de la Dirección de Programas y Multi-proyectos	a. Definitivamente no.
		b. Tiempo y Costo.
		c. Lo indicado en (b), además de Alcance y Calidad.
		d. Lo indicado en (c), además de Adquisiciones, Recursos Humanos Comunicaciones y Riesgo.
		e. Se integran en forma eficiente las nueve áreas del conocimiento.
27)	Mi Organización planea la utilización de recursos de la siguiente manera:	a. No se planea con base en límites o restricciones de recursos reales, los recursos se asignan y se buscan conforme se autorizan los proyectos.
		b. Se revisan las disponibilidades de los recursos estratégicos y las prioridades

		conforme se va detallando el cronograma para su autorización.
		c. Se planean los proyectos estableciendo perfiles con las habilidades necesarias en la asignación de actividades para posteriormente planear las asignaciones basadas en la disponibilidad real de recursos
		d. Lo indicado en (c), pero únicamente se revisan capacidades de trabajo para posteriormente balancear sobre-asignaciones en un horizonte de no más de 6 meses.
		e. Lo indicado en (d), con la facilidad de un sistema centralizado de Dirección de Proyectos que facilita la solución de sobrecargas de trabajo al manejar una base de datos integral en un servidor.
	PMO	
28)	En mi Organización, el estado actual de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) es:	a. No existe una Oficina de Dirección de Proyectos en mi organización.
		b. Alguien (grupo o individuo) dentro de la Organización ha tomado el rol de la PMO, sin estar reconocido oficialmente.
		c. Existen algunas PMOs en algunos departamentos pero sin trabajar en forma integrada.
		d. Lo indicado en (c), además de existir una PMO a nivel corporativo con funciones, roles y responsabilidades claramente definidos.
		e. Lo indicado en (d), existiendo una integración total, con una metodología estandarizada y un proceso de mejora continúa establecido.

Apéndice 2 Formato de la Entrevista

Día	Encuestados
Título: Entrevista	Gerente de Programa del CRFSSC del grupo de Operaciones Globales de GAFS
Pregunta	Respuesta
¿Cuál es el objetivo general del proyecto de transferencia de unidades de negocios al CRFSSC?	
¿A cuál o cuáles objetivo estratégico responde la necesidad hacer transferencias de negocios?	
¿Existe alguna metodología de administración de proyectos en el CRFSSC?	
¿Cuáles metodologías de administración de proyectos se aplican en el <i>Global Operations team</i> ?	
¿Cuáles son los activos de la organización en cuanto a Administración de Proyectos?	
¿Cuáles son las áreas en las que se ha tenido problemas con las transferencias de negocios anteriores?	
¿Para GAFS y el SSC cuáles son las áreas de conocimiento clave para este tipo de proyectos?	
¿Para GAFS y el SSC cuáles son los procesos clave para llevar a cabo la transferencia de unidades de negocios?	
¿Cuáles son las oportunidades de mejora en la administración de proyectos para la organización?	

Apéndice 3 Formato de la herramienta Historia de Vida

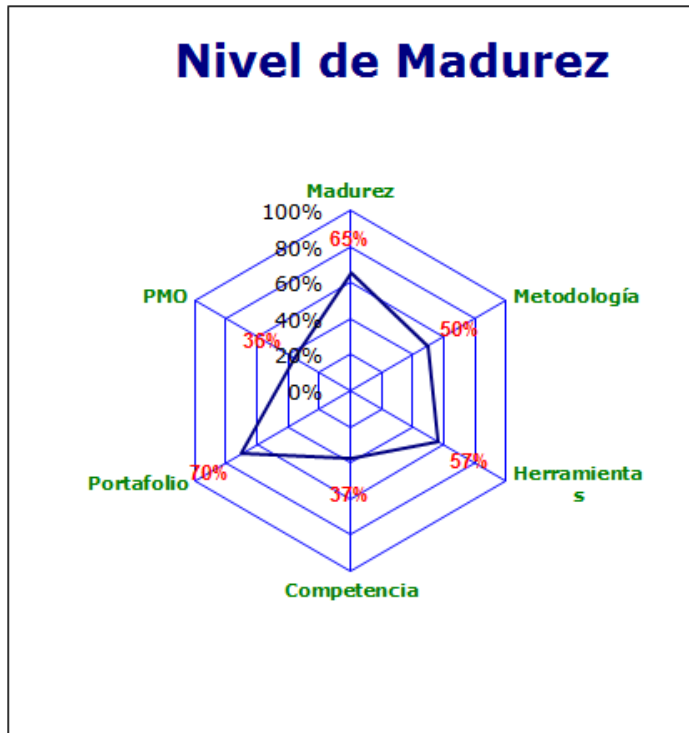
Historia de Vida	
Fecha:	
Entrevistados:	

	Preguntas
1)	Quisiera que me contara un poco sobre su experiencia como administrador de proyectos de la transferencia de negocios en la cual participó.
2)	¿Cómo se manejó la planeación y ejecución del proyecto?
3)	¿Cómo se manejó el cierre del proyecto?
4)	¿Cómo se llevaron a cabo las comunicaciones y en que niveles?
5)	¿Cómo fue la parte de documentación de los hitos o demás información del proyecto?
6)	En términos generales, ¿cómo le pareció el manejo del proyecto por parte de GAFS?
7)	¿Que cosas consideraría se pueden hacer diferentes?

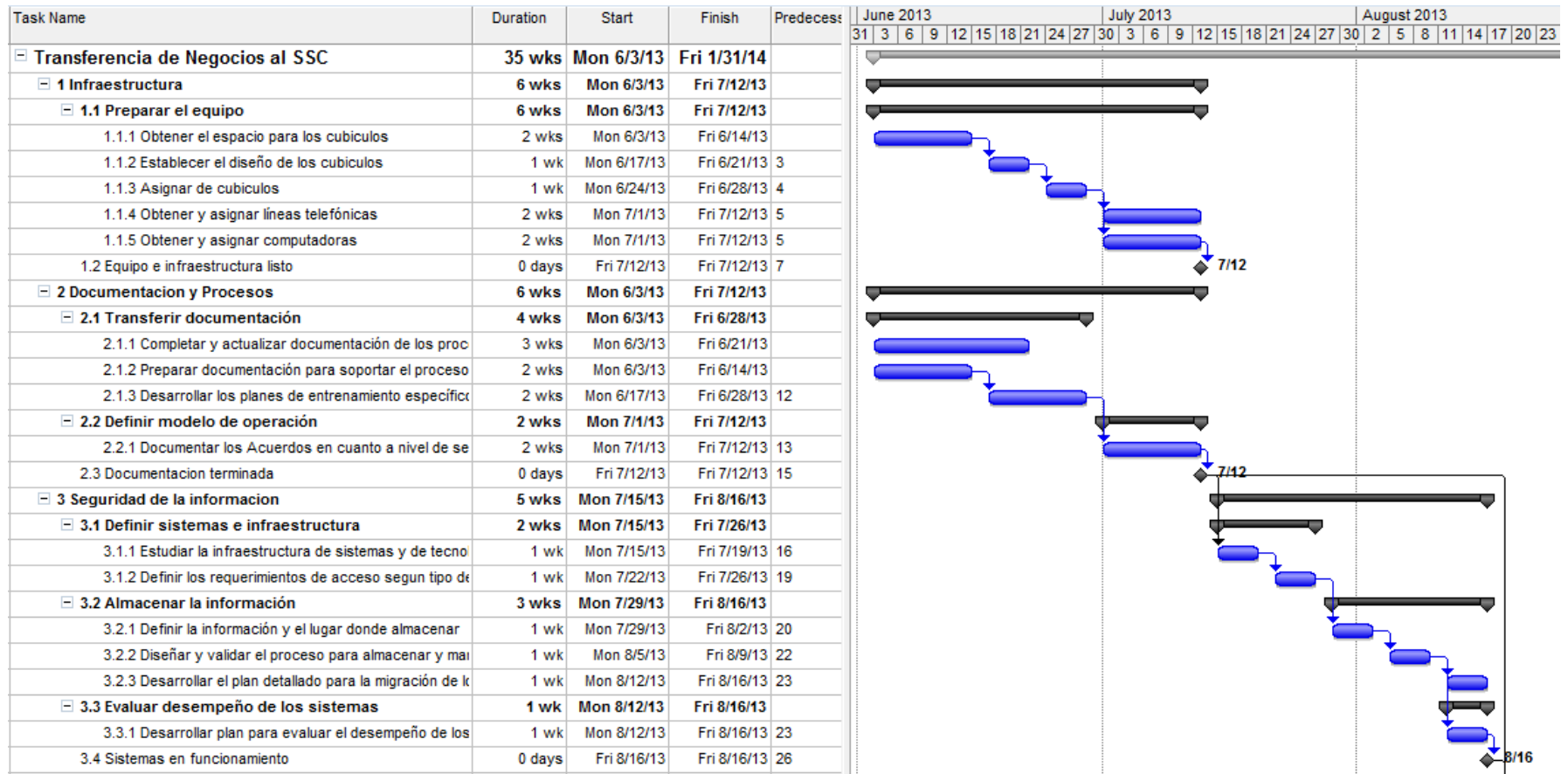
Apéndice 4 Nivel de Madurez del Centro de Servicios Financieros de la empresa

	1	2	3	4	5	7
	Madurez	Metodología	Herramientas	Competencia	Portafolio	PMO
Preguntas	Puntaje	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos
1	8	4	6	6	4	6
2	8	6	6	6	6	2
3	4	6	6	4	8	2
4	6	4	6	2	8	4
5	6		6	2	8	4
6	4		4	2	8	
7	8			4		
8	6					
9	6					
10	10					
11	4					
12	6					
13	8					
14	6					
Total por ejercicio	91	20	34	26	42	18
Total máximo	140	40	60	70	60	50
Porcentaje alcanzado	65.0%	50.0%	56.7%	37.1%	70.0%	36.0%

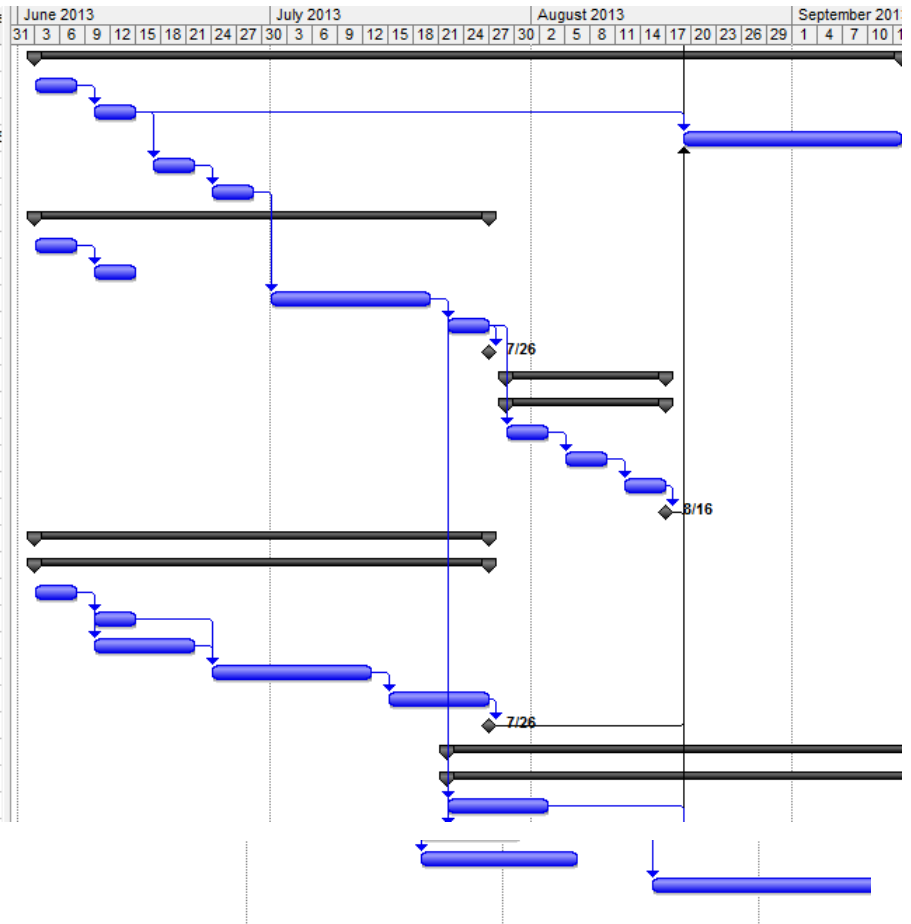
Puntaje obtenido **231 de 640**
 Nivel de Madurez **MEDIO BAJO**



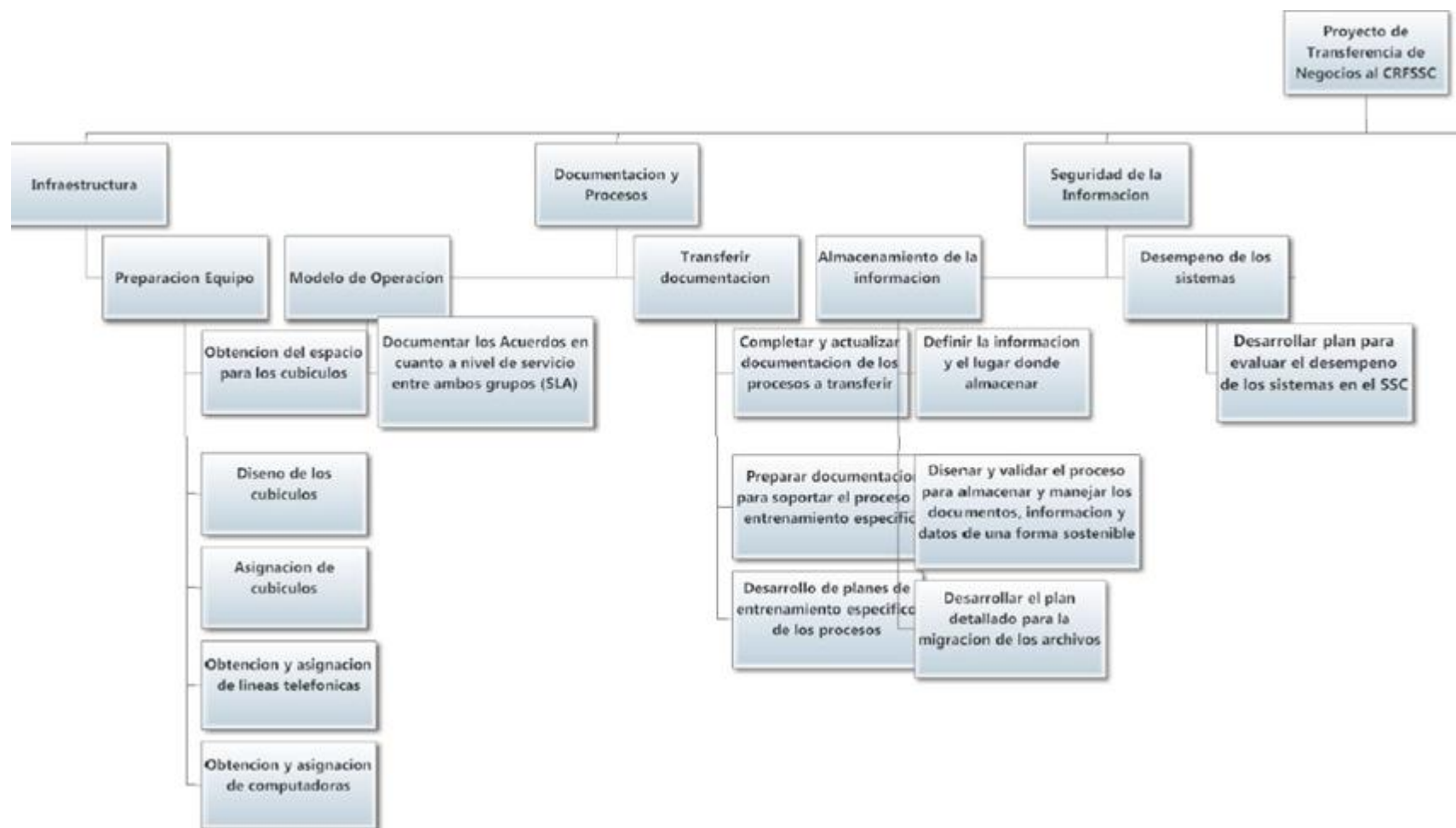
Apéndice 5 Cronograma del Proyecto de Transferencia de Negocios al Centro de Servicios Financieros



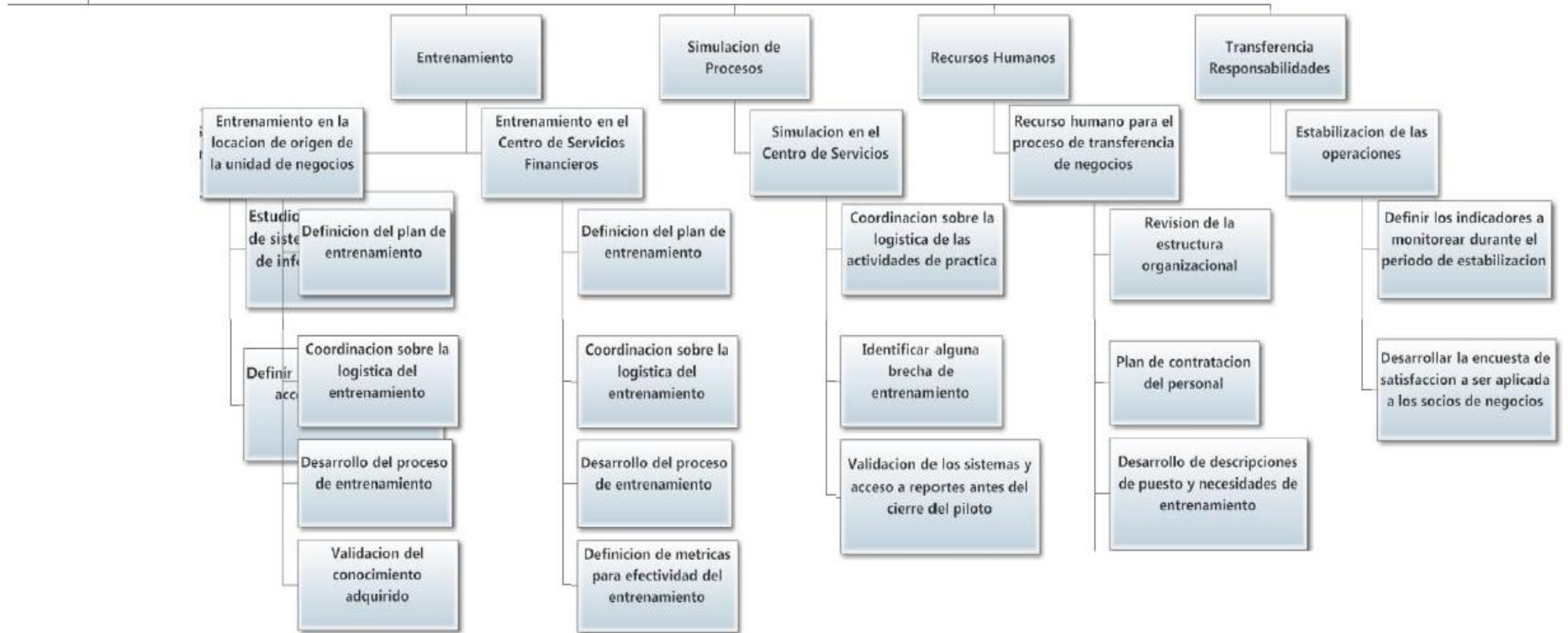
Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessor
4.1 Desarrollar entrenamiento en el Centro de Servi	15 wks	Mon 6/3/13	Fri 9/13/13	
4.1.1 Definir el plan de entrenamiento	1 wk	Mon 6/3/13	Fri 6/7/13	
4.1.2 Coordinar la logística del entrenamiento	1 wk	Mon 6/10/13	Fri 6/14/13	30
4.1.3 Desarrollar el proceso de entrenamiento	4 wks	Mon 8/19/13	Fri 9/13/13	16,27,31,5
4.1.4 Definir de métricas para la efectividad del entrenam	1 wk	Mon 6/17/13	Fri 6/21/13	31
4.1.5 Validación del conocimiento adquirido	1 wk	Mon 6/24/13	Fri 6/28/13	33
4.2 Desarrollar entrenamiento en la locación de origi	8 wks	Mon 6/3/13	Fri 7/26/13	
4.2.1 Definir plan de entrenamiento	1 wk	Mon 6/3/13	Fri 6/7/13	
4.2.2 Definir logística del entrenamiento	1 wk	Mon 6/10/13	Fri 6/14/13	36
4.2.3 Desarrollar el proceso de entrenamiento	3 wks	Mon 7/1/13	Fri 7/19/13	34
4.2.4 Validar conocimiento adquirido	1 wk	Mon 7/22/13	Fri 7/26/13	38
4.3 Entrenamiento completado	0 days	Fri 7/26/13	Fri 7/26/13	39
5 Simulación de los procesos	3 wks	Mon 7/29/13	Fri 8/16/13	
5.1 Simular en el Centro de Servicios	3 wks	Mon 7/29/13	Fri 8/16/13	
5.1.1 Definir logística de las actividades de práctica	1 wk	Mon 7/29/13	Fri 8/2/13	39
5.1.2 Identificar alguna brecha de entrenamiento	1 wk	Mon 8/5/13	Fri 8/9/13	43
5.1.3 Validar los sistemas y acceso a reportes antes de	1 wk	Mon 8/12/13	Fri 8/16/13	44
5.1.4 Simulación completada	0 days	Fri 8/16/13	Fri 8/16/13	45
6 Recursos Humanos	8 wks	Mon 6/3/13	Fri 7/26/13	
6.1 Obtener el recurso humano para el proceso de t	8 wks	Mon 6/3/13	Fri 7/26/13	
6.1.1 Revisar la estructura organizacional	1 wk	Mon 6/3/13	Fri 6/7/13	
6.1.2 Definir plan de contratación del personal	1 wk	Mon 6/10/13	Fri 6/14/13	49
6.1.3 Desarrollar las descripciones de puesto y necesid	2 wks	Mon 6/10/13	Fri 6/21/13	49
6.1.4 Reclutar y seleccionar el personal	3 wks	Mon 6/24/13	Fri 7/12/13	50,51
6.1.5 Contratar al personal	2 wks	Mon 7/15/13	Fri 7/26/13	52
6.1.6 Contratación del personal completado	0 days	Fri 7/26/13	Fri 7/26/13	53
7 Transferencia de responsabilidades	28 wks	Mon 7/22/13	Fri 1/31/14	
7.1 Estabilizar las operaciones	28 wks	Mon 7/22/13	Fri 1/31/14	
7.1.1 Definir los indicadores a monitorear durante el per	2 wks	Mon 7/22/13	Fri 8/2/13	38
7.1.2 Desarrollar la encuesta de satisfacción a ser aplic	3 wks	Mon 7/22/13	Fri 8/9/13	38
7.1.3 Periodo de estabilización	24 wks	Mon 8/19/13	Fri 1/31/14	46,57
7.2 Periodo de estabilización terminado	0 days	Fri 1/31/14	Fri 1/31/14	59



Apéndice 6 EDT del Proyecto de Transferencia de Negocios al Centro de Servicios Financieros



Proyecto de
Transferencia de
Negocios al CRFSSC



Apéndice 7 Instrucciones para plantilla de Control de Cambios

Parte 1 – Para ser completada por el Solicitante

- Categoría del cambio

El solicitante debe indicar a cual área de la administración del proyecto se asocia el cambio.

- Descripción detallada del cambio propuesto

El solicitante debe indicar en un párrafo la naturaleza del cambio, cual sería el nuevo proceso o requerimiento a seguir

- Justificación del cambio propuesto

El solicitante debe indicar la razón por la cual este cambio debe ser ejecutado, así como el impacto de llevarlo a cabo o no.

Parte 2 – A completar por el Gerente de Proyecto o el miembro del equipo a quién se le delegó la función.

- Impacto del cambio

El miembro del equipo identifica las áreas más probables de ser afectadas por el cambio propuesto.

- Número de cambio potencial

Se indica el número secuencial del cambio potencial, suministrado por el Gerente de Proyecto.

Parte 3 – Para ser completado por el que toma la decisión

- Resolución

Se indica la decisión acordada, que realiza una persona con autoridad suficiente, que puede ser un miembro del equipo o el Gerente de Proyecto. Se selecciona Aprobar / Posponer / Rechazar.

- Firma y fecha

Firma del responsable de la decisión y fecha en que se tomo la decisión

Apéndice 8 Instrucciones para plantilla de Reporte de Avance

Puntos clave a resaltar

En esta sección se explican los acontecimientos más importantes del proyecto, si existe alguna desviación en cuanto a la línea base de tiempo, costo y alcance. Se presentan indicadores que soporten las conclusiones anteriores.

Estatus de los hitos del proyecto

Se listan los alcances más relevantes logrados por los individuos o equipos durante el período que se esta reportando, tomando como base los hitos del proyecto.

Actividades retrasadas

Se debe especificar cuáles son las actividades atrasadas respecto al cronograma, por cuánto es el atraso, cómo se van a recuperar y para cuándo

Solicitud de ayuda

Se debe listar los problemas en los cuales se necesita soporte para el siguiente periodo, así como los que han sido escalados durante el período que cubre el reporte y que requieren alguna acción.

Actividades futuras

Se listan las actividades claves futuras que sean de interés para el grupo que esta revisando el reporte de avance.

Apéndice 9 Persona encargada de cada plantilla propuesta

Proceso	Plantilla Propuesta	Rol a cargo	
Iniciación	Escala de poder/interés de los interesados	Equipo de Proyecto	
	Matriz de Gestión de interesados	Administrador del Proyecto	
	Acta de Constitución del Proyecto	Administrador del Proyecto / Patrocinador	
Planeamiento	Plantilla para Matriz Movimiento de Procesos	Contralor CRFSSC/Contralor de la unidad a transferir	
	Lista de chequeo de requerimientos	Administrador de Proyectos	
	Entregables del proyecto / EDT	Administrador de Proyectos/Equipo de Proyecto	
	Cronograma	Administrador de Proyectos	
	Plantilla Control de Costos	Administrador de Proyectos	
	Diagrama de Ishikawa	Administrador de Proyectos/Equipo de Proyecto	
	Análisis Cualitativo de Riesgos	Administrador de Proyectos/Equipo de Proyecto	
	Plan de Manejo de Riesgos	Administrador de Proyectos	
	Necesidades de Aprovechamiento	Administrador de Proyectos/Equipo de Proyecto	
	Plan de Adquisiciones	Administrador de Proyectos	
	Plan de Comunicaciones	Administrador de Proyectos/Equipo de Proyecto	
	Ejecución	Solicitud Control de Cambios	Administrador de Proyectos/Equipo de Proyecto
	Monitoreo y Control	Matriz de Control de Indicadores	Administrador de Proyectos/Equipo de Proyecto
Reporte de Avance		Administrador de Proyectos/Equipo de Proyecto	
Cierre	Plantilla Cierre del Proyecto	Administrador de Proyectos	
	Plantilla Lecciones Aprendidas	Administrador de Proyectos	