

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

METODOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS PARA UNA OFICINA
VIRTUAL EN HEWLETT PACKARD COSTA RICA

MANUEL SERRANO BOLAÑOS

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN
DE PROYECTOS

SAN JOSÉ, COSTA RICA

MAYO DE 2012

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Ing. William Ernest Mondol PMP
PROFESOR TUTOR

Ing. Luis Diego Maroto Segura, MSc, MBA, PMP.
LECTOR No.1

Ing. Mónica Cascante, MAP
LECTOR No.2

Ing. Manuel Serrano Bolaños
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A mis padres. Aunque hace varios años no vivo con ellos, siempre me mostraron el valor del estudio y el continuo crecimiento. A mi madre que siempre se preocupó por el bienestar de sus hijos aunque estos ya no vivan con ella. A mi padre por su interés real y perseverante en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por darme la fuerza para continuar y terminar.

Le agradezco a mi esposa ya que este compromiso que adquirí no lo hice solo sino con todo su apoyo a lo largo de su ejecución. A ella por darme su tiempo y por cuidar de nuestra bella hija durante mis horas de estudio. A ella que siempre estuvo pendiente de mí y del tiempo que se demandaba. Gracias.

Debo agradecerle a mi hija, ya que sin darse cuenta, fue la que me impulso a seguir adelante y terminar. Su sacrificio al estar esperando al otro lado de la puerta todos los días es de lo más grande que puede haber.

Le agradezco a mis compañeros de trabajo por el tiempo prestado y por sus comentarios.

Le agradezco a mis compañeros de la maestría, su compromiso con el grupo fue de admirar al igual que su perseverancia. Alex, Maria Fernanda, Juan Gabriel, gracias por su ayuda e impulso. Es una realidad que realizar esta experiencia con ustedes ha sido lo mejor que me pudo haber pasado.

INDICE

HOJA DE APROBACION.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
INDICE.....	v
INDICE ILUSTRACIONES.....	vii
INDICE CUADROS.....	viii
RESUMEN EJECUTIVO.....	ix
1. INTRODUCCION	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Problemática.	4
1.3. Justificación del problema	5
1.4. Supuestos	6
1.5. Restricciones.....	6
1.6. Objetivo general	6
1.7. Objetivos específicos.....	6
2. MARCO TEORICO	8
2.1. Marco referencial o institucional.....	8
2.2. Antecedentes de la Institución.....	8
2.3. Liderazgo en tecnología	9
2.4. Misión de HP	10
2.5. Cultura HP	10
2.6. Objetivos corporativos HP (Hewlett-Packard, 2012)	11
2.7. Valores Corporativos (Hewlett-Packard, 2012)	12
2.8. Estructura organizativa.....	12
2.9. Productos que ofrece (Hewlett-Packard, 2012).....	13
2.10. Oficina Virtual	14
2.1. Subcontratación o tercerización en Hewlett Packard	15

3. Teoría de Administración de Proyectos	17
3.1. Que es un proyecto	17
3.2. Administración de Proyectos	17
3.3. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos	18
3.3.1. Gestión de Integración.....	18
3.3.2. Gestión del Alcance del Proyecto	18
3.3.3. Gestión del Tiempo del Proyecto.....	19
3.3.4. Gestión de Costos del Proyecto	19
3.3.5. Gestión de la Calidad del Proyecto.....	20
3.3.6. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto.....	20
3.3.7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.....	21
3.3.8. Gestión de los Riesgos del Proyecto	21
3.3.9. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto	22
3.4. Ciclo de vida de un proyecto	22
3.5. Procesos en la Administración de Proyectos	23
4. Conceptos y definiciones de importancia en una oficina virtual de la subcontratación.....	24
4.1. Para qué sirve la tercerización	24
4.2. Teletrabajo <i>Working from home</i> (WFH).....	25
4.3. Enunciado de trabajo Project Statement of Work.....	26
5. MARCO METODOLOGICO	27
5.1. Fuentes de información	27
5.2. Fuentes Primarias	27
5.3. Fuentes Secundarias.....	28
5.4. Métodos de Investigación.....	30
5.5. Método Analítico Sintético	30
5.6. Método de observación por entrevista.....	31
5.7. Método inductivo-deductivo	32
5.8. Herramientas.....	34

5.9. Observaciones	34
5.10. Entrevistas.....	35
5.11. Grupos de Opinión	35
5.12. Tormenta de ideas	36
5.13. Entregables	37
6. DESARROLLO.....	38
6.1. Situación actual de la Torre de T&T PPM con referencia a la Metodología de gestión de proyectos.....	39
6.2. Análisis de los estándares y buenas prácticas utilizadas en la actualidad para la Gestión de Proyectos	39
6.2.1. Conocimiento sobre el PMI y sus estándares.....	40
6.2.2. Metodologías de Gestión de Proyecto.....	41
6.2.3. Grupo del Proceso de Iniciación	42
6.2.4. Grupo del Proceso de Planificación.....	42
6.2.5. Grupo del Proceso de Ejecución	43
6.2.6. Grupo del Proceso de Seguimiento y Control.....	44
6.2.7. Grupo del Proceso de Cierre	44
6.2.8. Estandarización de procesos.....	45
6.2.9. Evaluación de satisfacción del proyecto	45
6.3. Definición de fases de la metodología de gestión de proyectos para la estandarización	46
6.3.1. Grupo de proceso de Iniciación	46
6.3.2. Grupo de proceso de Planificación	52
6.3.3. Grupo de proceso de Ejecución.....	54
6.3.4. Grupo de proceso de Seguimiento y Control.....	55
6.3.5. Grupo de proceso de Cierre	56
6.4. Diseño de herramientas	58
6.4.1. Plantillas para la Iniciación.....	58
Cuadro N° 6 Plantilla para la reunión inicial	63

Cuadro N° 7 Plantilla para el SOW	68
6.4.2. Plantillas para la Planificación	68
6.4.3. Plantillas para la Ejecución	72
6.4.4. Plantillas para Seguimiento y Control	75
6.4.5. Cierre	75
7. CONCLUSIONES	81
8. RECOMENDACIONES	83
9. BIBLIOGRAFIA	85
10. ANEXOS	86
10.1. Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO.....	86
10.2. Anexo 2: EDT	92
10.3. Anexo 3: CRONOGRAMA.....	93
10.4. Anexo 4: Guía de entrevista	94
10.5. Anexo 5: Plantilla del Workbook.....	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organigrama de liderazgo de HP Costa Rica	13
Figura 2 - Ciclo de Vida del proyecto	23
Figura 3 - Flujo de proceso de inicio	51

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Fuentes de Información Utilizadas.....	29
Cuadro N° 2: Métodos de Investigación Utilizadas.....	33
Cuadro N° 3: Herramientas Utilizadas.....	36
Cuadro N° 4: Entregables.....	37
Cuadro N° 5 Plantilla para el RFS.....	61
Cuadro N° 6 Plantilla para la reunión inicial.....	64
Cuadro N° 7 Plantilla para el SOW.....	69
Cuadro N° 8 Plantilla de Workbook.....	70
Cuadro N° 9 MS Project.....	72
Cuadro N° 10 Plantilla de PCR (Project Change Request).....	76
Cuadro N° 11 Plantilla de Encuesta.....	80

Abreviaturas

- EDT: Estructura del desglose del trabajo.
- WBS: Siglas en inglés de Estructura de Desglose del Trabajo
- HP: Hewlett-Packard
- IT: Siglas en inglés para Información Tecnológica
- PMI: Siglas en inglés para instituto de administración de proyectos (Project Management Institute).
- PMbok: Guía de la administración de proyectos del PMI.
- PFG: Proyecto Final de Graduación
- SOW Statement of Work al español estatuto de trabajo

RESUMEN EJECUTIVO

Bill Hewlett y Dave Packard fundaron en el año 1939 a la empresa Hewlett Packard. Esta empresa se centra en tres avances tecnológicos que tienen el poder de transformar las vidas y los negocios de sus clientes: Explosión de información, Transformación digital y Sostenibilidad medioambiental. Bajo este panorama, HP se considera un líder tecnológico a nivel mundial al ser la mayor compañía de TI del mundo, con un total de ingresos de 127,2 billones de dólares en el año fiscal 2011.

En el 2003 HP inicia operaciones en Costa Rica después de comprar el área de TI de Procter en Gamble. En ese momento pasa de tener una planilla de 350 a 3500 empleados. Sus soportes iniciales se centralizaban en proyectos de transición y soportes nuevos. Desde ese momento ha crecido a ser la segunda empresa en el país de Costa Rica con la mayor cantidad de empleados con un poco más de 6700. Sus servicios han incrementado y se han destacado a nivel mundial dentro de la empresa. Conforme ha crecido la cantidad de empleados, la mejora en su desempeño también ha sido continua. Debido a esto, la cartera de clientes ha incrementado al igual que la cobertura de servicios. Muchos de los puestos que se han migrado a Costa Rica han sido por 3 grandes ventajas: lo zona de tiempo en la que se ubica el país la hace muy accesible, el bajo costo de la mano de obra y el alto nivel académico con que se cuenta.

El constante crecimiento en la población laboral y la cantidad de cuentas a las que se le da servicio de subcontratación han generado múltiples estándares y metodologías de asistencia. Esto en turno ha causado una completa inconsistencia o des estandarización de los indicadores de medición.

En su actual proceso, el grupo no cuenta con una metodología para la gestión de proyectos documentada, lo que de alguna manera impacta los proyectos que sufren de atrasos en los cronogramas y desviaciones en sus presupuestos. Es requerido realizar una incorporación de procesos y herramientas que permitan una gestión eficiente para la implementación de los proyectos.

El objetivo general de este proyecto fue el de diseñar una Metodología de gestión de proyectos que sirva como guía para el uso de oficinas virtuales en Hewlett Packard Costa Rica en la torre (Departamento) de T&T PPM (Transition and Transformation Program Project Manager) aplicando los estándares, buenas prácticas, técnicas y herramientas del PMI. Los objetivos específicos fueron: analizar la metodología de gestión de proyectos que actualmente se utiliza en la torre para comprender los requerimientos del mismo e identificar las áreas de mejora, analizar los estándares y buenas prácticas que se utilizan actualmente para la Gestión de Proyectos, para identificar los elementos más relevantes e

incorporarlos en la metodología, definir las fases de la metodología de gestión de proyectos para que sirva como un padrón de referencia en la medida de lo posible al desarrollo, diseñar las herramientas que se utilizaran en cada una de las fases para agilizar el proceso.

Las metodologías utilizadas para desarrollar el trabajo fueron múltiples y variaron según el objetivo que se trabajó. Estas metodologías usaron diferentes herramientas para llegar al resultado final. Por medio de las fuentes de información primarias y secundarias se desarrollaron una serie de métodos de investigación como lo fueron el analítico sintético, el método de observación entre otros. Las herramientas manejadas son por las de grupos de opinión, tormenta de ideas, entrevistas y observación.

La conclusión más importante de este PFG, es hallar en la Torre de T&T PPM, el uso de una metodología utilizada por los Administradores de proyecto es ineficiente y carece de los procesos básicos requeridos para un manejo ideal de los datos. Esto se ha generado por la ausencia de un mapa de procesos que sirva como guía que evite que cada uno de los administradores de proyecto ejecute actividades de acuerdo a su propia forma y criterio como se hace actualmente.

También se concluye que hay múltiples áreas de mejora en el proceso actual utilizado por la Torre de T&T PPM por medio de la implementación de la guía metodológica presentada en este PFG.

Este proyecto final de graduación definió múltiples recomendaciones que benefician como un todo el proceso operativo de la Torre de T&T PPM, entre las cuales está el implementar una guía que pueda optimizar los procesos, para ordenar y establecer una secuencia lógica de ejecución de los procesos, y que definan herramientas que permitan la agrupación y clasificación de dichos procesos para su mejor identificación. La metodología estructurada en este PFG tuvo la intención de incrementar la eficiencia total del grupo y la satisfacción del cliente.

1. INTRODUCCION

1.1. Antecedentes

Hewlett Packard es una empresa tecnológica que opera en más de 170 países del todo el mundo. Explora de qué manera puede ayudar la tecnología y los servicios a las personas y a las empresas a afrontar sus problemas y desafíos y a hacer realidad sus posibilidades, aspiraciones y sueños. Se dedica al desarrollo de equipo de alta tecnología como lo son las computadoras personales, los servidores, los dispositivos de almacenamiento, las impresoras y equipo de redes. Dentro de sus productos también está el desarrollo de aplicaciones y sistemas operativos al igual que la venta de servicios profesionales en áreas como administración de proyectos y centros de llamadas. (Hewlett-Packard, 2012)

HP cuenta con Los tres grupos de negocio que son líderes del sector en áreas tecnológicas esenciales: (Hewlett-Packard, 2012)

- Personal Systems Group (división de sistemas personales): PC de empresa y consumo, dispositivos y estaciones de trabajo móviles
- Imaging and Printing Group (división de procesamiento de imágenes e impresión): impresión por inyección de tinta, LaserJet y comercial, consumibles de impresión, fotografía digital y entretenimiento
- Grandes empresas: productos empresariales, incluidos almacenamiento y servidores, servicios de empresa y software

HP fue fundada por Bill Hewlett y Dave Packard en 1939, en la ciudad de Palo Alto California. Ambos graduados de la Universidad de Stanford en 1934. Originalmente la compañía inicia en una bodega en la casa de uno de los fundadores, se enfocaba a la creación de diferentes artículos electrónicos. (Hewlett-Packard, 2012)

HP inicia operaciones en Costa Rica en el 2003, con la adquisición del área de TI de la empresa de Procter and Gamble, ubicada en Fórum, Santa Ana, con una planilla de más de 3500 empleados y 12 cuentas de soporte técnico.

Hewlett Packard actualmente cuenta con 2 oficinas en Costa Rica:

- HP Costa Rica (outsourcing)
- HP Centro América CAC Ltda. (Go to Market)

HP está ubicada en múltiples zonas francas en San José y Heredia. Hoy en día es uno de los centros de HP de Outsourcing en las Américas. Ofrece servicios a clientes dentro y fuera del continente americano.

Costa Rica fue inicialmente seleccionada por el increíble apoyo del gobierno local y por su alta calidad de recurso humano.

Aparte del servicio de outsourcing, HP también tiene oficinas de mercadeo y ventas en el país bajo la razón social: HP Centroamérica CAC Ltda., esta subsidiaria sirve como punto de contacto de clientes en países de habla hispana.

La empresa es en la actualidad es uno de los empleadores más grandes en Costa Rica con aproximadamente 6,700 empleados. Esto representa 41% de las operaciones de HP en Latino América.

La edad promedio de sus empleados es entre 23 y 30 años y todos son fluidos en inglés. Adicionalmente, por el trabajo requerido, algunos hablan portugués y francés.

HP se ha posicionado como una de las mejores compañías para trabajar en la región al ofrecer excelentes beneficios y oportunidades de crecimiento profesional, tener gran reconocimiento y realizar contribuciones importantes en el desarrollo de la economía nacional y generando trabajos. (Hewlett-Packard, 2012)

En el 2005; se crea el “transition team”, encargado de administrar las solicitudes de nuevos servicio, además de transferir a Costa Rica servicios de algunas de las operaciones erradicadas en Estados Unidos.

La metodología de este grupo se basa en proyectos, ya que las solicitudes y transiciones se manejan bajo dichos parámetros, se da una planeación previa y se diseña el servicio a brindar, así como el debido plan de ejecución. Básicamente, la dinámica consistía en asignar un gerente o administrador a cada proyecto para el desarrollo de la nueva operación.

En el 2006, se da un incremento en la solicitud de cambios en los servicios actuales, lo cual dio origen a la necesidad de un Gerente de Proyectos en cada cuenta de Soporte (Call Center)

El área de administración de proyectos está distribuida en todo HP Costa Rica dentro de los diferentes departamentos. Por medio de Outsourcing, los diferentes Administradores de Proyecto brindan al servicio a los clientes de HP alrededor del mundo.

Los diferentes servicios de soporte de administración de proyectos iniciaron en Costa Rica desde el año 2006. Sus clientes, en su mayoría ubicados en Estados Unidos, también se encuentran en Canada y Sur América.

El departamento de proyectos fue formalizado en el año 2007 por la actual gerente con la visión de agilizar la organización y trabajar las diferentes peticiones del cliente bajo el formato de proyecto, logrando así medir el resultado y tener un mejor control de la operación.

Los proyectos que se administran son de infraestructura. Desde instalar un sistema operativo hasta mover un centro de cómputo de punto A hacia punto B. Esto se realiza en Costa Rica para así abaratar los costos y asegurar que el usuario pueda solventar sus inquietudes en el momento que lo requiera.

1.2. Problemática.

Dentro de la torre de T&T PPM (Transition and Transformation Program Project Manager) hay un problema con respecto a la carencia de una metodología de gestión de proyectos que pueda ser utilizada como guía. Actualmente no se cuenta con una documentación o metodología que sirva de guía para los diferentes administradores de proyecto en la torre. La consecuencia ha sido que los diferentes administradores de proyecto han desarrollado su proyecto únicamente de acuerdo a su experiencia y sus necesidades. Se utilizan diferentes plantillas, herramientas y documentación en múltiples proyectos para los mismos procesos. Esto ha creado un exceso de documentación y duplicación de esfuerzos.

La carencia de una guía metodológica es evidente en el momento en que inicia la implementación de un proyecto. Aun cuando todos los proyectos son diferentes, los mismos pueden incrementar su eficiencia y utilidad con el uso de una guía metodológica que cuente con las herramientas requeridas. Por tanto, se puede implementar un proceso que documente una guía de procesos adecuados así como sus requisitos mínimos. El objetivo de este trabajo es diseñar una metodología y herramientas que los diferentes administradores de proyecto puedan utilizar como guía debido a que actualmente no hay una existente.

La falta de un guía para la planificación y seguimiento de proyectos provoca problemas de desempeño en los proyectos, ya que no se incorporan del todo herramientas básicas o se duplican esfuerzos al generar nuevas para los distintos

proyectos. Muchos de los atrasos podrían ser evitados si todos los directores de proyectos siguieran la misma guía.

El esquema de trabajo actual no cuenta con las herramientas requeridas para una correcta planeación y ejecución. De igual forma, la falta de plantillas de proyectos similares refleja una mejora inmediata. De acuerdo con las buenas prácticas del PMI, el proceso actual cuenta con una serie de deficiencias.

En última instancia, no se sigue un estándar del PMI y no existe una guía de procesos que se pueda aplicar a todos los clientes.

1.3. Justificación del problema

Este documento busca la implementación de un plan de gestión de proyectos ajustado a los estándares que el PMI sugiere, los cuales se define como los procesos para identificar aquellas necesidades del proyecto durante su implementación. (PMI, 2012)

En su actual proceso, la torre no cuenta con una herramienta de gestión de proyectos documentada. . Es requerido realizar una incorporación de procesos y herramientas que permitan mejorar el desempeño de la implementación de los proyectos.

Los proyectos, con sus herramientas actuales, inician desde un punto cero sin ninguna documentación previa. Esto hace difícil el manejo de los mismos.

Los principales beneficios de esta propuesta son los siguientes:

- Agilizar el proceso de gestión y administración de proyectos teniendo un mejor control de los mismos.
- Facilitar la implementación de cronogramas y recursos

- Incorporar herramientas y procesos que permitan un mejor manejo de los proyectos.
- Ahorro de tiempo y recursos.
- Incremento en la eficiencia de la utilización de los recursos

1.4. Supuestos

- Existe interés dentro de la torre en garantizar la correcta ejecución de la Administración de Proyectos
- Se cuenta con la información y colaboración empresarial para el desarrollo del proyecto

1.5. Restricciones

- El proyecto debe ser elaborado en 3 meses
- Las metodologías actuales de la torre no se encuentran debidamente documentadas.
- Se puede presentar resistencia al cambio por parte de los diferentes usuarios de la metodología

1.6. Objetivo general

Diseñar una Metodología de gestión de proyectos que sirva como guía para el uso de oficinas virtuales en Hewlett Packard Costa Rica en la torre de T&T PPM aplicando los estándares, buenas prácticas, técnicas y herramientas del PMI.

1.7. Objetivos específicos.

- Analizar la metodología de gestión de proyectos que actualmente se utiliza en la torre para comprender los requerimientos del mismo e identificar las áreas de mejora
- Analizar los estándares y buenas prácticas que se utilizan actualmente para la Gestión de Proyectos, para identificar los elementos más relevantes e incorporarlos en la metodología.
- Definir las fases de la metodología de gestión de proyectos para que sirva como un padrón de referencia en la medida de lo posible al desarrollo
- Diseñar las herramientas que se utilizaran en cada una de las fases para agilizar el proceso

2. MARCO TEORICO

2.1. Marco referencial o institucional

Hewlett-Packard ha evolucionado por más de 70 años en una empresa sumamente estructurada. Su amplia experiencia ha generado niveles jerárquicos visiblemente definidos. Esto es de gran ayuda al poder entender las responsabilidades de cada puesto.

Por otro lado, incrementa el nivel de burocracia al punto de comparación con un gobierno ya que cualquier trámite debe cumplir con todos los estándares identificados.

La clara definición de los segmentos a los que HP enfoca sus productos, le dan una gran ventaja sobre los grupos de negocio que dirige y lidera. Su constante innovación mantiene y atrae nuevos clientes en las áreas de computadores personales, impresiones y servicios.

El cambio constante es una barrera difícil de seguir para aquellos que no están familiarizados.

2.2. Antecedentes de la Institución

La revista Fortune coloca a HP en la posición número 11. Su capital oscila entre los US\$104.3 billones de dólares, y cuenta con 172000 empleados a nivel mundial, ubicados en 170 países. Sus gerentes generales se encuentran ubicados en Palo Alto California y siendo Meg Whitman su gerente general a nivel mundial.

Las tecnologías HP son utilizadas globalmente. En el año 2005 los consumidores compartieron y salvaron alrededor de 1409 billones de imágenes utilizando dispositivos HP. Además de los 220 millones de celulares que utilizan software HP. Esta empresa también contribuyó a 100 sociedades financieras, y de intercambio de materias primas en el mundo y soporta el equipo de 14 corporaciones de comercio interior y exterior.

HP invierte alrededor de 3.5 billones de dólares para la investigación de desarrollo de nuevas tecnologías por año, con el fin de prever las necesidades del cliente. HP fabrica aproximadamente 1 millón de impresoras por semana. Durante el año 2007 se vendieron 49 millones de PCs. Uno de cada 3 servidores que se compran en el mundo es HP.

HP ha invertido billones de dólares en tres áreas que considera de mayor oportunidad:

- Ofrecer una infraestructura tecnológica que permita un soporte automático de 24 horas los 7 días de la semana, con el fin de abaratar los costos de operación para los clientes.
- Personalizar el servicio por medio de productos que permitan al cliente acceso permanente a cualquier dispositivo
- Convertir las impresoras análogas en impresoras digitales

Estas áreas son atractivas al cliente por sus bajos costos de producción, además de que estos obtienen mayor flexibilidad y control de sus procesos internos.

2.3. Liderazgo en tecnología

Al ser la empresa más grande de tecnología a nivel mundial Hewlett Packard está firmemente posicionada en el mercado. Su experiencia en innovación de dispositivos, infraestructuras y servicios le ha permitido obtener un liderazgo

tecnológico a nivel mundial a causa del portafolio de servicios que ha implementado.

2.4. Misión de HP

Ser el proveedor líder en soluciones de TI.

- Tener al alcance una vasta gama de cliente de cualquier compañía en nuestra industria
- Dar soluciones de principio a fin
- TI es el facilitador

Los objetivos corporativos de HP han guiado a la compañía en sus actividades comerciales desde 1957, cuando sus cofundadores, Bill Hewlett y Dave Packard, los redactaron por primera vez. (Hewlett-Packard, 2012)

"Es necesario que las personas trabajen juntas al unísono en pos de objetivos comunes y eviten en todos los niveles trabajar en metas contrarias si desean obtener lo mejor en eficacia y logros."

- Dave Packard (Hewlett-Packard, 2012)

2.5. Cultura HP

La cultura HP se enfoca en que el poder para formar e innovar el futuro reside en cómo la gente y los negocios son capaces de usar la tecnología para persuadir y alcanzar sus aspiraciones. Tecnología que lidere, motive y aspire un mundo donde realmente la tecnología envuelva constantemente y mejore la vida. (Hewlett-Packard, 2012)

La cultura de HP no es un programa de eventos o responsabilidades, se trata de quien es la empresa como tal, y como se hacen las cosas para diferenciarse en el mercado alrededor del mundo.

2.6. Objetivos corporativos HP (Hewlett-Packard, 2012)

- Compromiso de los empleados: demostrar el compromiso con los empleados promoviendo y premiándoles con base a un desempeño y creando un ambiente de trabajo que sea estimulante, y que refleje nuestros valores y la diversidad de nuestra comunidad global.
- Capacidad de liderazgo: Crecer mediante el ofrecimiento continuo de productos, servicios y soluciones útiles y significativas a los mercados que ya atendemos y expandirnos en nuevas áreas que profundizan nuestras tecnologías, capacidades e intereses de los clientes.
- Lealtad de los clientes: Ofrecer productos, servicios y soluciones de la más alta calidad y entregar más valor a nuestros clientes ganando su respeto y lealtad.
- Ganancia: Lograr una ganancia suficiente para financiar el crecimiento de nuestra empresa, crear valor para nuestros accionistas y proveer los recursos que necesitamos para alcanzar los otros objetivos corporativos.
- Liderazgo del mercado: Crecer mediante el ofrecimiento continuo de productos, servicios y soluciones útiles y significativas a los mercados que ya atendemos y expandirnos en nuevas áreas que profundizan nuestras tecnologías, capacidades e intereses de los clientes.
- Crecimiento: Considerar los cambios del mercado como una oportunidad de crecimiento; utilizar nuestras ganancias y capacidades para desarrollar y producir novedosos productos, servicios y soluciones que satisfagan las incipientes necesidades de los clientes.
- Ciudadanía global: Buenos ciudadanos significa buenos negocios. Hacemos honor a nuestra responsabilidad hacia a la sociedad siendo un

capital económico, intelectual y social para cada país y comunidad donde desarrollamos nuestras actividades comerciales.

2.7. Valores Corporativos (Hewlett-Packard, 2012)

- Pasión por los clientes: Darle al cliente la prioridad en todo lo que se hace.
- Confianza y respeto por los individuos: Trabajamos juntos para crear una cultura de compromiso cimentada en la confianza, respeto y la dignidad de todos.
- Alcanzar y contribuir: Esforzarse por la excelencia en todo lo que hacemos la contribución de cada persona es la clave del éxito.
- Resultados a través del trabajo en equipo: colaboración efectiva, siempre en busca de formas más eficientes para servir al cliente.
- Rapidez y agilidad: Conseguir resultados más rápido que el competidor
- Innovación significativa: somos la compañía tecnológica que inventa lo útil y primordial
- Integridad desinteresada: ser abiertos, honestos y éticos en las negociaciones.

2.8. Estructura organizativa



Figura 1 - Organigrama de liderazgo de HP Costa Rica

2.9. Productos que ofrece (Hewlett-Packard, 2012)

HP cuenta con los siguientes productos y servicios:

- Imaging and Printing Group: innovación en las técnicas y productos de impresión, ya sea para el hogar, oficina o el ambiente comercial. Se han hecho avances en los suministros de impresoras, fotografías digitales, y gráficos.
- Sistemas personales: se contemplan todos aquellos productos como las PCs, con alto desempeño de computadoras, dispositivos manuales, soluciones de entretenimiento digital, almacenamiento personal, servicios de internet dirigidos a usuarios individuales.
- Soluciones tecnológicas: se contemplan los productos como servidores dispositivos de almacenamiento, software, soporte, consultorías y servicios de subcontratación.

- Servicios HP: Brindar asistencia a mas de 20000 usuarios finales, para administrar los diferentes ambientes y procesos de la estructura de TI en 1300 compañías.
- Soluciones en la industria de servicios financieros: Amplia variedad de servicios financieros como: Amdocs Cobros/Facturación, transformación de sucursales, seguridad integrada para FSI, soporte integrados para FSI, Adaptive Bank – Entrega multicanal, SAS – Análisis de Clientes, Trader Desktop Solution.

2.10. Oficina Virtual

Hoy en día los avances tecnológicos permiten que una persona pueda manejar sus negocios desde cualquier parte del mundo. De la misma manera una oficina que presta servicios, puede ubicarse en la parte ideal del planeta. Una oficina virtual utiliza el mismo concepto de una oficina común sin la necesidad de estar físicamente una ubicación.

La oficina virtual utiliza las facilidades de la tecnología como lo es el teléfono y el internet para facilitar la comunicación con los clientes y procesos requeridos.

El uso de internet permite al usuario acceder a información y/o sistema a miles de kilómetros de distancia. Esto, combinado con el uso del teléfono IP crea la opción de contratar un equipo de trabajo ubicado en diferentes partes del mundo.

Hoy en día, la empresa no requiere tener con un edificio físico para la venta de sus servicios. Todos los servicios se pueden realizar de forma virtual con el uso de una buena conexión de internet y un teléfono internacional.

La virtualización de los servicios está exenta de límites y cuenta con un sin número de herramientas que beneficiaran a sus usuarios.

2.1. Subcontratación o tercerización en Hewlett Packard

Con el fin de reducir costos y obtener profesionales dedicados y expertos en sus áreas, la subcontratación o tercerización (del inglés Outsourcing) ha tenido un crecimiento sin igual a nivel mundial.

La globalización de servicios afecta a todas las empresas que desean ser competitivas en el mercado actual. Al involucrar la economía, la sociedad y la tecnología se incrementan la comunicación e interdependencia entre los países y se unifican sus bienes y servicios. La revolución informática ha tenido un efecto de apertura en la sociedad liberal democrática al poner los servicios más cerca de todos.

El Outsourcing viene a jugar un papel de importancia en este mundo de cambio constante y acelerado. Buscando una mayor capacidad, las empresas han encontrado grandes ventajas al dedicarse a su negocio y subcontratar las tareas externas a su destreza primordial.

El Outsourcing es el acto de una empresa al contratar otra para desarrollar servicios que pueden ser realizados dentro de la organización. En muchas ocasiones la razón principal por la que se realiza el proceso es para la reducción de costos. Hay ventajas financieras al subcontratar servicios que otras empresas hacen con mayor efectividad y eficiencia ya que se especializan en estas tareas.

Aunque el Outsourcing no es nuevo, no fue sino hasta la década de los 70 en la que empieza a ganar popularidad. La razón de esto está ligada directamente al

avance tecnológico y la facilidad de otras empresas al vender servicios en esta área.

El servicio como tal de Outsourcing ha existido desde que existe la especialización de tareas. En la época moderna, las empresas lo utilizaron como una herramienta para bajar los costos.

El término de Outsourcing no fue creado sino hasta los 80. Este representaba la realidad de las empresas al trasladar funciones laterales de sus sistemas a proveedores que se especializaban en el área.

El servicio de Outsourcing fue formalmente identificado como una estrategia de negocios a finales de los 80. Ya que no todas las empresas tenían lo necesario para realizar cada una de sus actividades. Por ejemplo, las editoras de libros subcontrataban el servicio de impresión, no por un asunto de costos si no por la necesidad de impresión. Esto pudo ser la base para el Outsourcing. En los 90, inicio la venta de servicios ya con un objetivo mas definido. La reducción de costos fue uno de los detonantes mas presentes de esta etapa.

Dentro de la evolución del Outsourcing, se encuentra las alianzas estratégicas tienen un gran valor. Aunque siempre existía la posibilidad de una reducción de costos, el enfoque era con respecto al valor agregado y la importancia de dar la mejor calidad en el servicio brindado.

Los servicios de subcontratación proveen una amplia gama de servicios para satisfacer las necesidades de negocio de los clientes. Desde las más comunes hasta las más complejas. Hewlett Packard cuenta con diversas capacidades tales como Global Delivery Infrastructure, experiencia de multi-vendedor, procesos comprobados de ITIL, y metodologías de ITSM y un acercamiento colaborativo de socios. Esto lo pone en excelentes circunstancias para reducir los costos

operativos de TI y mejorar considerablemente la TI de sus clientes con la estrategia y metas de sus negocios.

3. Teoría de Administración de Proyectos

3.1. Qué es un proyecto?

La definición de un proyecto se puede encontrar múltiples libros de texto. A continuación se detalla la definición por 2 fuentes diferentes reconocidas:

- Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (PMI, 2008).
- Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. (Lledó, 2011)

Es evidente que independientemente de su origen, siempre y cuando se refiera a la práctica de gestión de proyectos, la definición va ser muy similar. Es importante resaltar que cuando se nombra la temporalidad de un proyecto, no se refiere a que el mismo necesariamente debe finalizar en un período de tiempo breve.

3.2. Administración de Proyectos

La administración de proyectos en muchas ocasiones es confundida con la administración de empresas en general, sin embargo existe una gran diferencia entre las mismas. La más evidente es que la administración de proyectos persigue objetivos temporales, mientras que la administración general busca el crecimiento de la operación en el largo plazo.

- La administración de proyectos se orienta fundamentalmente a gestionar emprendimientos de carácter finito y con objetivos específicos, los que una vez cumplidos determinan la finalización del mismo. (Lledó, 2011)

- 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. Esto se logra mediante la aplicación e integración de dirección de proyectos de inicio, planificación, ejecución, control y cierre (PMI, 2008).

3.3. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Según la metodología del PMI, que será la metodología que sustentará el presente PFG, la administración de proyectos se organiza en 9 áreas de conocimiento a saber:

3.3.1. Gestión de Integración

La gestión de la integración tiene relación precisamente con todos los procesos que apoyarán a la integración del proyecto, administrando sus cambios, documentando las lecciones aprendidas. Dentro de los procesos de integración del proyecto podemos señalar:

- Desarrollo del Acta de Constitución (Project Charter)
- Desarrollo del Plan de Dirección del Proyecto
- Dirección y Gestión de la Ejecución del proyecto
- Monitoreo y Control del trabajo del proyecto
- Administración del control integrado de cambios
- Cierre de fases o proyecto

3.3.2. Gestión del Alcance del Proyecto

Define lo que el proyecto incluye o no incluye para asegurar únicamente la realización del trabajo requerido.

En los procesos de Gestión de Alcance tenemos:

- Recopilar los requisitos
- Definición del Alcance
- Creación de la EDT
- Verificación del Alcance
- Controlar el Alcance

3.3.3. Gestión del Tiempo del Proyecto

Nos referimos básicamente a aquellos procesos, actividades que permitirán que el proyecto se ejecute en el tiempo que se ha definido para su realización.

En los procesos de Gestión del Tiempo encontramos:

- Definir las actividades
- Secuenciar las actividades
- Estimar los recursos para las actividades
- Estimar la duración de las actividades
- Desarrollar el cronograma
- Controlar el cronograma

3.3.4. Gestión de Costos del Proyecto

Son los procesos relativos a la adecuada gestión de costos del proyecto para asegurar que el mismo cumple, durante su ejecución y a conclusión, con el presupuesto asignado.

En los procesos de Gestión de Costos encontramos:

- Estimación de Costos
- Determinar el Presupuesto
- Controlar los costos

3.3.5. Gestión de la Calidad del Proyecto

Relativo a los estándares de calidad aplicables al proyecto; muestra cómo se cumplirán y satisficeros los requerimientos. Adicionalmente asegura que el proyecto cumple con los objetivos para los cuales se creó.

En la Gestión de Calidad se cuenta con los siguientes procesos:

- Planificar la calidad
- Realizar el aseguramiento de calidad
- Realizar el control de calidad

3.3.6. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

Procesos relativos a la manera en que los recursos del proyecto son organizados y dirigidos.

En los procesos de Gestión de Recursos Humanos están:

- Desarrollar el Plan de Recursos Humanos
- Adquirir el equipo del proyecto
- Desarrollar el equipo del proyecto
- Gestionar el equipo del proyecto

3.3.7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

Define los procesos que gestionarán la organización, administración y distribución de las comunicaciones para el proyecto.

Los procesos incluidos en la Gestión de Comunicaciones son:

- Identificar los interesados
- Planificar las comunicaciones
- Distribuir la información
- Gestionar expectativas de interesados
- Informar el desempeño

3.3.8. Gestión de los Riesgos del Proyecto

Son los procesos mediante los cuales la incertidumbre del proyecto es minimizada al identificar riesgos, generando planes de mitigación y tornando en oportunidades los riesgos identificados.

En los procesos de Gestión de Riesgos encontramos:

- Planificar la Gestión de Riesgos
- Identificar los Riesgos
- Realizar el análisis cuantitativo de riesgos

- Realizar el análisis cualitativo de riesgos
- Planificar la respuesta a los riesgos
- Controlar y Monitorear los riesgos

3.3.9. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto

Son los procesos a través de los cuales las contrataciones del proyecto son administradas (cotizaciones, licitaciones, contratos, administración de contratos).

Los procesos de gestión de las adquisiciones son:

- Planificar las adquisiciones
- Efectuar las adquisiciones
- Administrar las adquisiciones
- Cerrar las adquisiciones

3.4. 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. Un ciclo de vida puede documentarse con ayuda de una metodología. El ciclo de vida del proyecto puede ser determinado o conformado por los aspectos únicos de la organización, de la industria o de la tecnología empleada. Mientras que cada proyecto tiene un inicio y un final definidos, los entregables específicos y las actividades que se llevan a cabo entre éstos variarán ampliamente de acuerdo con el proyecto. El ciclo de vida proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado.

Los niveles de costo y dotación de personal son bajos al inicio del proyecto, alcanzan su punto máximo según se desarrolla el trabajo y caen rápidamente cuando el proyecto se acerca al cierre. Este patrón típico está representado en el siguiente gráfico.

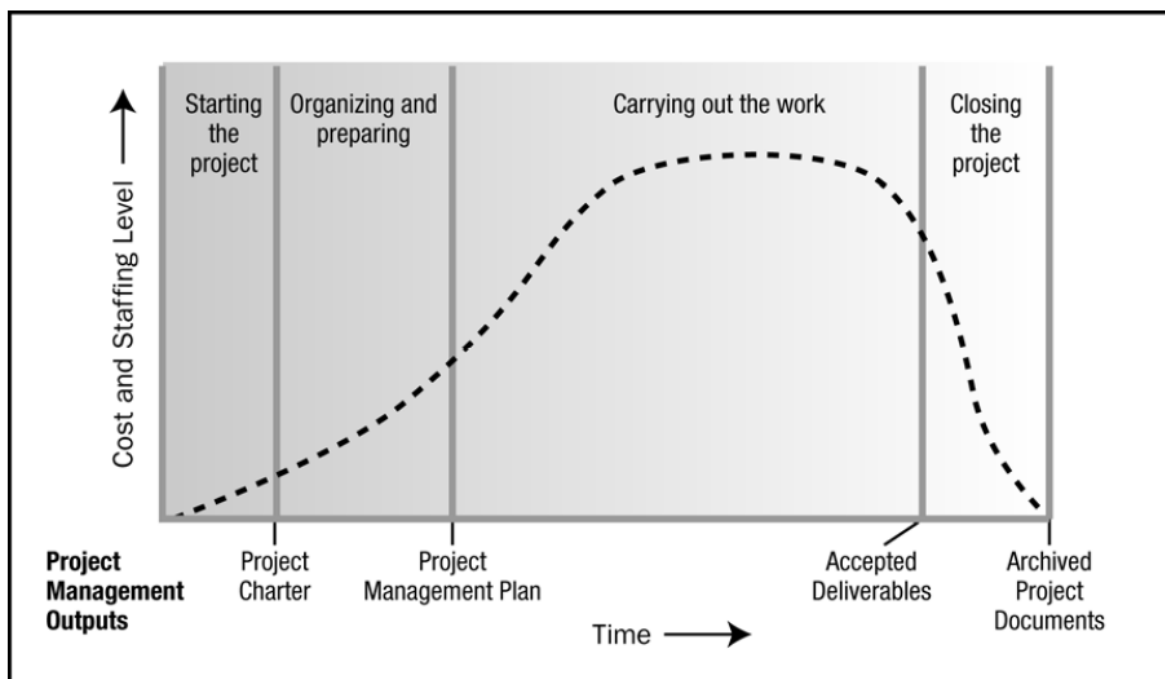


Figura 2 - Ciclo de Vida del proyecto

(PMI, Guía de fundamentos de dirección de proyectos, 2008)

3.5. Procesos en la Administración de Proyectos

En la administración de proyectos participan cinco grupos de procesos esenciales que interactúan entre sí. Se consideran como guías para aplicar los conocimientos y habilidades de la administración de proyectos. Se aplican de manera repetitiva y deben ser revisados con frecuencia. El director de proyecto tiene, entre sus funciones, que determinar cuáles de estos procesos se van a aplicar y la manera óptima para hacerlo.

- **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.
- **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.
- **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.
- **Seguimiento y Control.** Aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- **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. (PMI, 2008)

4. Conceptos y definiciones de importancia en una oficina virtual de la subcontratación

4.1. Para qué sirve la tercerización

La subcontratación se usa esencialmente para reducir los costos y gastos administrativos incurridos en la ejecución de actividades o funciones propias, entre las que se encuentran:

- Costos de mano de obra.
- Ineficiencias en los procesos por falta o poco conocimiento de la función.

- Pérdidas en recursos materiales.
- Costos de arrendamiento, logística.
- Costos de energía, entre otros.

Igualmente se usa para:

- Aumentar la productividad al optimizar los recursos y enfocarse en la producción propia de las Empresas.
- Conseguir productos y procesos de mejor calidad ya que con el Outsourcing se encuentran expertos con mucha más experiencia en el manejo de tareas específicas que suministran mejores entregables.
- Debido a que se transfieren funciones menos importantes, las empresas se dedican al núcleo del negocio y en el caso de los proyectos el administrador se dedica a cuidar las restricciones del mismo no distrayéndose en aspectos poco importantes.
- Se comparten o se transfieren los riesgos que se incurren en tareas específicas y funciones, evitando recursos adicionales

4.2. Teletrabajo | *Working from home* (WFH)

HP ofrece la alternativa de trabajar desde la casa para sus empleados con el fin de obtener la mejor disponibilidad técnica y una solución flexible. Aunque este es un estándar en las políticas de HP, no aplica a todas las posiciones disponibles.

La filosofía de esta política ha sido diseñada para reflejar el compromiso continuo de la empresa a implementar un ambiente que motive a la sus empleados a trabajar en conjunto para lograr los objetivos comunes para el éxito del negocio. Esto mientras se crea oportunidades para un balance entre el trabajo y la vida.

El teletrabajo es un acuerdo flexible de trabajo que le permite al empleado desempeñar sus responsabilidades laborales desde su residencia por razones de

trabajo o personales. El objetivo de esta política es el de apoyar al empleado a optimizar su contribución y productividad. El acuerdo no es indefinido y puede ser terminado si se determina que el negocio lo requiere o el desempeño no es el esperado. En HP el acuerdo del teletrabajo es una alternativa de ubicación enfocada a optimizar la productividad y no es una compensación. (Hewlett-Packard, 20120)

4.3. Enunciado de trabajo | Project Statement of Work

El enunciado del trabajo o SOW por sus siglas en inglés es una descripción narrativa de los productos o servicios que serán entregados por el proyecto.

Para proyectos internos, el iniciador del proyecto o patrocinador, provee un SOW basado en las necesidades del negocio, producto o servicios requeridos. Para proyectos externos, el SOW puede ser recibido del cliente como parte de un parte de una propuesta. (PMI, 2008)

- Necesidad del negocio: la necesidad de una organización puede estar basada en la demanda del mercado, avances tecnológicos, requerimientos legales o regulaciones gubernamentales.
- Descripción del alcance del producto: Documenta las características del producto que el proyecto creará. La descripción también documenta la relación entre el producto o servicios creados y la necesidad del negocio que se aborda.
- Plan estratégico: Todos los proyectos deben apoyar las metas estratégicas de la organización. El plan estratégico de la organización debe considerarse como un factor al hacer la selección de proyectos y priorización.

5. MARCO METODOLOGICO

El presente proyecto final de graduación utiliza las diferentes metodologías descritas en este capítulo. De la misma manera, se identifican las fuentes de información y métodos empleados para el desarrollo de cada objetivo. El marco metodológico expone las fuentes, técnicas y procedimientos para realizar la investigación.

Una técnica se define como un procedimiento sistemático definido y utilizado para realizar una actividad para producir un producto o u resultado o prestar un servicio y que puede emplear una o más herramientas. (PMI, 2008)

Las técnicas y herramientas descritas en esta sección están basadas en los estándares del Project Management Institute (PMI). (PMI, 2008)

5.1. Fuentes de información

De acuerdo con Eyssautier (2002), la fuente de información es el lugar donde se encuentran los datos requeridos que posteriormente se pueden convertir en información útil para el investigador. Los datos son todos aquellos fundamentos o antecedentes que se requieren para llegar al conocimiento exacto de un objeto de estudio.

5.2. Fuentes Primarias

Se refieren a aquellos portadores originales de la información que no han retransmitido o grabado en cualquier medio o documento la información de interés. Esta información de fuentes primarias la tiene la población misma. Para extraer los datos de esta fuente se utiliza el método de encuesta, de entrevista, experimental o por observación. (Eyssautier, 2002)

Este proyecto final de graduación utiliza como fuentes primaria a profesionales encargados de proyectos en el área de subcontratación de Hewlett Packard en implementación de proyectos.

5.3. Fuentes Secundarias

Se refieren a todos aquellos portadores de datos e información que han sido previamente retransmitidos o grabados en cualquier documento, y que utilizan el medio que sea. Esta información se encuentra a disposición de todo investigador que la necesite (Eyssautier, 2002). EL PFG tiene como fuentes secundarias el PMBOK (PMI, 2008).

Algunas fuentes de información secundaria para efectos de este proyecto son los documentos maestros corporativos, documentos locales compartidos, procesos estándar corporativos.

En el siguiente cuadro se muestran el detalle de cada objetivo y sus respectivas fuentes de información

Cuadro N° 1: Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Analizar la metodología de gestión de proyectos que actualmente se utiliza en la torre para comprender los requerimientos del mismo e identificar las áreas de mejora	Empleados actualmente desarrollando la actividad. Administradores de los proyectos. Líderes de grupo.	Documentación Corporativa oficial. Documentación de grupo Plantillas de trabajo disponibles Documentos compartidos de cuenta
Analizar los estándares y buenas prácticas que se utilizan actualmente para la Gestión de Proyectos, para identificar los elementos más relevantes e incorporarlos en la metodología.	Empleados actualmente desarrollando la actividad. Administradores de los proyectos Líderes de grupo.	Documentación Corporativa oficial. Documentación de grupo Plantillas de trabajo disponibles Documentos compartidos de cuenta
Definir las fases de la metodología de gestión de proyectos para que sirva como un padrón de referencia en la medida de lo posible al desarrollo	Empleados actualmente desarrollando la actividad. Administradores de los proyectos Líderes de grupo.	Documentación Corporativa oficial. Documentación de grupo Plantillas de trabajo disponibles Documentos compartidos de cuenta

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Diseñar las herramientas que se utilizarán en cada una de las fases para agilizar el proceso	Empleados actualmente desarrollando la actividad. Administradores de los proyectos Líderes de grupo.	Documentación Corporativa oficial. Documentación de grupo Plantillas de trabajo disponibles Documentos compartidos de cuenta

5.4. Métodos de Investigación

El método es la ruta que se sigue en las ciencias para alcanzar un fin propuesto; y la metodología, el cuerpo de conocimiento que describe y analiza los métodos para el desarrollo de una investigación. Ambos se han particularizado, y son objeto de un tratamiento especial de acuerdo con cada ciencia particular. (Eyssautier, 2002).

5.5. Método Analítico Sintético

Este método descompone una unidad en sus elementos más simples, examina cada uno de ellos por separado, volviendo a agrupar las partes para considerarlas en conjunto. El método analítico es la observación y examen de hechos. Este método distingue los elementos de un fenómeno y permite revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado, para luego establecer leyes universales. Para llevar a cabo una investigación analítica, el especialista tiene que cubrir sistemáticamente varias fases de manera continua:

1. Observación
2. Descripción

3. Examen crítico
4. Descomposición del fenómeno
5. Enumeración de sus partes
6. Ordenación
7. Clasificación

Después de estos pasos, se puede seguir adelante y explicar el fenómeno, hacer comparaciones y establecer relaciones (Jurado, 2002)

El método que se utiliza para el PFG es el método analítico-sintético. El mismo es una operación fundamental por medio de la cual se logra la comprensión de la esencia de lo que se ha conocido en todos sus componentes particulares, relaciones hecho – aislados y formula una teoría que unifica los diversos procesos. (Jurado, 2002)

Para desarrollar un plan de gestión del proyecto se debe desarrollar cada una de las áreas de conocimiento aquí detalladas por separado (no aisladamente). Para esto se debe utilizar herramientas de observación y estudio de cada área de conocimiento.

5.6. Método de observación por entrevista

El método de observación por entrevista es un intercambio conversacional en forma oral, entre dos personas, con la finalidad de obtener información, datos o hechos. El método de la entrevista puede ser informal, estructurado o no estructurado. (Eyssautier, 2002).

Este método será empleado básicamente en las entrevistas que serán realizadas a los empleados que actualmente laboran en la empresa en el área de administración de proyectos.

5.7. Método inductivo-deductivo

Como se detalla en su nombre, este método tiene 2 partes.

- Inductivo: La inducción asciende de lo particular a lo general. Es decir, se emplea un método cuando se observan hechos particulares y se obtienen proposiciones generales. Esto significa que es un proceso mediante el cual, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados. El método inductivo utiliza la observación directa de los fenómenos, la experimentación y el estudio de las relaciones que existen entre ellos. Este enfoque implica separar los actos más elementales para examinarlos en forma individual, observar sus relaciones con fenómenos similares, formular hipótesis y a través de la experimentación, comprobarlas. (Jurado, 2002)
- Deductivo: La deducción desciende de lo general a lo particular. Este método parte de datos generales aceptados como verdaderos, para inferir, por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones. Este enfoque se basa en certezas previamente establecidas como principio general, para luego emplear ese marco teórico a casos individuales y comprobar así su validez. (Jurado, 2002) El método deductivo consta de las siguientes etapas:
 - Determina los hechos más importantes del fenómeno por analizar.
 - Deduce las relaciones constantes que dan lugar al fenómeno.
 - Con base en las deducciones anteriores, se formula la hipótesis.
 - Se observa la realidad para comprobar la hipótesis
 - Del proceso anterior se deducen leyes.

El método inductivo-deductivo será empleado para la primera etapa de la metodología que consiste en determinar el estado actual del proceso.

En el cuadro N° 2 se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Cuadro N°2: Métodos de Investigación Utilizadas

Objetivos	Métodos de investigación		
	Analítico Sintético	Observación por entrevista	Inductivo-Deductivo
Analizar la metodología de gestión de proyectos que actualmente se utiliza en la torre para comprender los requerimientos del mismo e identificar las áreas de mejora	Análisis de los procesos por separado para ver actividades Investigación de campo	Observación del proceso actual y entrevistas conferencias telefónicas	Análisis de estudio de casos particulares
Objetivos	Métodos de investigación		
	Analítico Sintético	Observación por entrevista	Inductivo-Deductivo
Analizar los estándares y buenas prácticas que se utilizan actualmente para la Gestión de Proyectos, para identificar los	Análisis de los procesos por separado para ver actividades	Observación del proceso actual y entrevistas conferencias	Análisis de estudio de casos particulares

elementos más relevantes e incorporarlos en la metodología.	Investigación de campo	telefónicas	
Definir las fases de la metodología de gestión de proyectos para que sirva como un padrón de referencia en la medida de lo posible al desarrollo	Análisis de los procesos por separado para ver actividades Investigación de campo		Análisis de estudio de casos particulares
Diseñar las herramientas que se utilizaran en cada una de las fases para agilizar el proceso	Análisis de los procesos por separado para ver actividades Investigación de campo		Análisis de estudio de casos particulares

5.8. Herramientas

Investigación es un conjunto de métodos, técnicas, y procedimientos que son utilizados para la resolución de problemas, utilizando un ordenamiento lógico y con una secuencia que permita llegar al cumplimiento de un objetivo previamente establecido. (Muñoz, 1998)

5.9. Observaciones

Las observaciones proporcionan una manera directa de ver a las personas en su ambiente, y el modo en que realizan sus trabajos o tareas y ejecutan los procesos. Son particularmente útiles para procesos detallados, cuando las personas que usan el producto tienen dificultades o se muestran renuentes para articular sus requisitos. La observación, también conocida por el término en inglés job shadowing, es comúnmente realizada de manera externa por un observador quien ve al usuario mientras ejecuta su trabajo. También puede hacerla un “observador participante”, quien lleva a cabo un proceso o procedimiento para experimentar cómo se hace y descubrir requisitos ocultos. (PMI, 2008)

5.10. Entrevistas

Una entrevista es una manera formal o informal de obtener información acerca de los interesados, a través de un diálogo directo con ellos. Se realiza habitualmente haciendo preguntas, preparadas o espontáneas, y registrando las respuestas. Las entrevistas se realizan a menudo de manera individualizada, pero también pueden implicar a varios entrevistadores y/o entrevistados. Entrevistar a participantes con experiencia en el proyecto, así como a interesados y expertos en la materia, puede ayudar a identificar y definir las características y funciones de los entregables esperados del proyecto. (PMI, 2008)

5.11. Grupos de Opinión

Los grupos de opinión reúnen a los interesados y expertos en la materia, preseleccionados para conocer acerca de sus expectativas y actitudes con respecto a un producto, servicio o resultado propuesto. Un moderador capacitado guía al grupo a través de una discusión interactiva diseñada para ser más conversacional que una entrevista individual. (PMI, 2008)

5.12. Tormenta de ideas

Pueden organizarse diferentes actividades en grupo para identificar los requisitos del proyecto y del producto. Esta es una técnica usada para generar y recopilar numerosas ideas relacionadas con los requisitos del proyecto y del producto. (PMI, 2008)

En el cuadro N° 3 se definen las herramientas a utilizar para cada objetivo propuesto.

Cuadro N° 3: Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
Analizar la metodología de gestión de proyectos que actualmente se utiliza en la torre para comprender los requerimientos del mismo e identificar las áreas de mejora	Observaciones Entrevistas
Analizar los estándares y buenas prácticas que se utilizan actualmente para la Gestión de Proyectos, para identificar los elementos más relevantes e incorporarlos en la metodología.	Observaciones Entrevistas Grupos de Opinión
Definir las fases de la metodología de gestión de proyectos para que sirva como un padrón de referencia en la medida de lo posible al desarrollo	Entrevistas Grupos de Opinión Tormenta de ideas
Diseñar las herramientas que se utilizaran en cada una de las fases para agilizar el proceso	Entrevistas Grupos de Opinión Tormenta de ideas

5.13. Entregables

Incluyen tanto las salidas, que abarcan el producto o servicio del proyecto, como los resultados auxiliares, tales como los informes y documentación generados por el proceso de dirección del proyecto. Los entregables pueden describirse de manera resumida o muy detallada. (PMI, 2008)

En el cuadro N° 4 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Cuadro N°4: Entregables

Objetivos	Entregables
Analizar la metodología de gestión de proyectos que actualmente se utiliza en la torre para comprender los requerimientos del mismo e identificar las áreas de mejora	Estudio de la metodología actual Lista de actividades
Analizar los estándares y buenas prácticas que se utilizan actualmente para la Gestión de Proyectos, para identificar los elementos más relevantes e incorporarlos en la metodología.	Análisis de los principales estándares y buenas prácticas aplicables a la Gestión de Proyectos actual
Definir las fases de la metodología de gestión de proyectos para que sirva como un padrón de referencia en la medida de lo posible al desarrollo	Desglose de las fases y tiempos para llevar a cabo la gestión de Proyectos
Diseñar las herramientas que se utilizaran en cada una de las fases para agilizar el proceso	Plantillas

6. DESARROLLO

El objetivo principal de este proyecto es el de Diseñar una Metodología de gestión de proyectos que sirva como guía para el uso de oficinas virtuales en Hewlett Packard Costa Rica en la torre de T&T PPM aplicando los estándares, buenas prácticas, técnicas y herramientas del PMI. Esto con el fin de elevar los niveles de eficiencia de los diferentes proyectos en los múltiples clientes soportados. La identificación de una mejora perceptible en el manejo de los tiempos y la administración de los recursos son también ejemplos validos de las áreas que serán afectadas de forma positiva.

La investigación en este PFG desarrolla cinco objetivos específicos que son fundamentales en la obtención del alcance del mismo. Mediante el estudio de la teoría relacionada y el análisis de los diferentes clientes soportados en la torre de T&T PPM se han determinado las áreas críticas que deben ser documentadas. La utilización de métodos de evaluación y/o recolección de resultados y opiniones del personal en la torre resultan idóneos para la evolución del PFG.

La torre de T&T PPM es un departamento que está conformado por Administradores de Proyecto. La función principal de la torre es la de brindar el servicio de administración de proyectos a los múltiples clientes de HP.

Al brindar este soporte a diferentes clientes, nace la problemática que se ataca en este PFG ya que cada cliente soportado podría tener su propia metodología para el manejo de los proyectos. Incluso algunos han implementado de forma sobresaliente las buenas prácticas de los estándares de la industria, mientras que otros solo utilizan parte de las funciones necesarias. Lo usual es encontrar una mezcla de ambas situaciones, aunque en algunas ocasiones no hay nada detallado y se debe iniciar de cero.

6.1. Situación actual de la Torre de T&T PPM con referencia a la Metodología de gestión de proyectos.

Para tener una mejor comprensión, conocer las expectativas y el estado actual de la Torre de T&T PPM con referencia a la Metodología de Gestión de Proyectos se realizaron entrevistas y consultas a diferentes Administradores de Proyecto clave dentro del grupo. Con el fin de tener datos idóneos, se seleccionó una muestra de profesionales que cubren múltiples de los clientes soportados además de incluir la opinión de los supervisores a cargo dentro de la Torre de T&T PPM.

6.2. Análisis de los estándares y buenas prácticas utilizadas en la actualidad para la Gestión de Proyectos

La Torre de T&T PPM actualmente no tiene una metodología estándar implementada como un estándar para todos sus clientes. De hecho, la investigación ha revelado que no hay una sola metodología funcionando dentro de la torre, si no múltiples metodologías y mezclas de las mismas.

Una de las revelaciones más relevantes es el hecho de que exista un estándar dentro de la torre, que en teoría corresponde al estándar a seguir, y el que formalmente se debe utilizar con cada cliente. La sorpresa es que la gran mayoría de los administradores de proyecto de la torre no conocen este documento.

La torre tiene poco más de 4 años de existir y su desarrollo ha sido lento con respecto a la implementación de un estándar de Gestión de Proyectos. Recientemente, en los últimos 2 años ha habido un impulso constante y persistente para elevar el profesionalismo y la calidad del departamento. Entre las iniciativas apoyadas a raíz de este impulso están:

1. Certificación de Administradores Profesionales | Project Management Professional (PMP) ®

- a. Esta certificación extendida por el Project Management Institute(PMI) se enfoca en las mejores prácticas de administración de proyectos
2. Maestría en Administración de proyectos
- a. Se han realizado convenios con instituciones académicas, logrando programar clases dentro de las instalaciones de HP para impulsar la profesionalización de los colaboradores.

6.2.1. Conocimiento sobre el PMI y sus estándares

Es evidente que existe entre los diferentes colaboradores un conocimiento importante sobre los estándares del PMI, es más, muchos están certificados por el PMI. Este conocimiento les da una ventaja en vista de la falta de metodología estándar.

Desde un punto de vista general, los Administradores de Proyecto siguen un proceso muy similar a pesar de tener una metodología impuesta. Este modelo contiene varias fases.

En la primera fase de iniciación del proyecto se obtiene la información de requerimientos del proyecto, la información de contactos, los recursos que se requieren, se define en qué consiste el proyecto y una estimación general del ámbito del proyecto y de las fechas de entrega. En una segunda fase de planeación del proyecto, se definen las tareas del proyecto y los entregables, y se prepara un plan del proyecto. Después de obtener la aprobación del proyecto, continúan con la fase de ejecución del proyecto. En esta fase, se le dan mucha importancia al seguimiento cuidadoso de las tareas del proyecto, revisando posibles riesgos y dependencias. Al final de la ejecución vendría la fase de cierre del proyecto en la que se da la aceptación de los entregables del proyecto, la documentación final y terminación del equipo de trabajo.

6.2.2. Metodologías de Gestión de Proyecto

Aunque se han visto esfuerzos de algunos grupos de compañeros orientados a establecer alguna metodología, es algo que continúa en proceso.

Ciertamente no hay una base o metodología que se utilice. En la actualidad se identifican múltiples escenarios al analizar el soporte que se da a los diferentes clientes. Algunas de las metodologías no cuentan con ningún tipo de estándar o están de acuerdo a las metodologías del PMI.

A continuación se resumen los principales escenarios a los que se enfrentan los colaboradores dentro de la Torre de T&T PPM:

- Metodología interna del cliente
 - El cliente cuenta con una metodología para la gestión de proyectos que ha sido desarrollada internamente. Con respecto a los casos investigados se identificaron algunas basadas en el PMI otras en Prince 2, inclusive una que es una combinación de ambas.
- Metodología de la Torre
 - Aunque en la teoría si hay una metodología que se debe aplicar, en la práctica, la misma no está implementada ya que muy pocos de los administradores de proyecto la conocen.
- Metodología Mixta
 - Este caso se da cuando el cliente tiene una comprensión del tema de gestión de proyectos, y ha implementado algunas herramientas de administración de proyectos requeridas por sus procesos. Al utilizar las herramientas presentes e incluir las faltantes por medio de la experiencia del Administrador del proyecto se da una Metodología Mixta. Ambas metodologías pueden coexistir.
- Experiencia adquirida

- En la gran mayoría de los caso, lo que se da es una implementación del proyecto por medio de una metodología "Ad Hoc" que ha sido determinado por el Administrador del Proyecto con base en su experiencia. Con esta opción, el administrador del Proyecto es el que decide e impone cuales son los estándares y buenas prácticas a utilizar por el proyecto.

6.2.3. Grupo del Proceso de Iniciación

Debido a que se da soporte a diferentes clientes con diferentes necesidades, el tipo de metodología usada cambia entre uno y otro. Dentro del grupo de proceso de iniciación, se rescatan varios conceptos entre los Administradores de Proyecto de la Torre de T&T PPM. Entre las más importantes encontradas es la comunicación con el cliente y la definición de sus expectativas. A continuación alguna de la información de gran relevancia recolectada por los Administradores del Proyecto:

- Reunión formal de inicio del proyecto con el cliente
- Obtención de la información de requerimientos del proyectos
- La información de contactos
- Los recursos que se requieren
- Definición del proyecto
- Estimación general del ámbito del proyecto
- Fechas de entrega

6.2.4. Grupo del Proceso de Planificación

No hay un documento disponible para realizar la planificación del proyecto. Dentro del soporte que se da mucho depende de la metodología que se utiliza y la experiencia del Administrador del Proyecto. En muchas ocasiones se encuentra ayuda por medio de algún proceso documentado por un Administrador de Proyecto en un proyecto previo. En estos casos es posible encontrar alguna plantilla o herramienta disponible. Dentro del área de Planeación se rescatan los siguientes puntos en los procesos actuales de múltiples de los Administradores de Proyecto:

- Definición de tareas del proyecto
- Definición de los entregables
- Elaboración del plan del proyecto
- Adquisición de recursos
- Aprobación del proyecto

6.2.5. Grupo del Proceso de Ejecución

El área de ejecución como su nombre lo dice es donde se ejecuta el plan y las acciones que se planearon en el área de planeación.

La etapa de ejecución está completamente abierta a que un proceso sea implementado de forma general. De acuerdo a lo investigado, los administradores de proyecto en su gran mayoría utilizan su experiencia e implementan sus propias herramientas. Los siguientes son algunos de los instrumentos más utilizados por los Administradores de Proyecto:

- Cronograma de actividades en Excel
- Plan en Microsoft Project
- Revisión de riesgos
- Seguimiento de actividades por medio de Calendar en Outlook

Lo que sí es consistente entre los entrevistados es una fijación importante en el seguimiento de las actividades planeadas.

6.2.6. Grupo del Proceso de Seguimiento y Control

No todos los clientes soportados cuentan con los indicadores de desempeño. De hecho en muchas de las cuentas no hay ningún tipo de control disponible. A nivel de torre, no hay un proceso implementado. Los Administradores de Proyecto de ese momento son los que en realidad tienen el control de a que se le seguimiento en base a las necesidades del cliente y sus requerimientos. En las entrevistas se encontraron los siguientes materiales para el manejo de esta área:

- Reuniones semanales (o cuantas veces sea necesario)
- Seguimiento del Plan de MS Project
- Seguimiento del Cronograma de actividades
- Comunicación constante con el cliente y los recursos

Un factor común encontrado es que el desempeño se va evaluando de acuerdo a las fechas que se definieron y si hubo algún tipo de impacto negativo.

6.2.7. Grupo del Proceso de Cierre

La principal debilidad en este grupo de procesos es la inexistencia de una documentación implementada para realizar el cierre del proyecto. En varios de los clientes se tiene un proceso requerido por el cliente. En otras cuentas más desarrolladas hay todo un esquema de pasos definidos para ejecutar el cierre. A continuación se detallan los pasos más utilizados por los Administradores del Proyecto:

- Confirmación de que todos los entregables han sido completados satisfactoriamente
- Aprobación del cliente para cerrar el proyecto
- Cobro final del proyecto
- Confirmación a los recursos de que el proyecto ha sido cerrado
- Entrega final del proyecto a la PMO

Esto va a depender mucho de lo requerido por el cliente ya que todas las cuentas exigen algún tipo de tarea para culminar el proyecto.

6.2.8. Estandarización de procesos

Dentro de los procedimientos de la torre definitivamente existe la posibilidad de establecer un mínimo de información que se puede estandarizar en todos los proyectos. Esta iniciativa agrega valor al poder tener una forma de medir el desempeño global de la torre.

Hay variadas áreas donde se puede dar esta estandarización. En el inicio de los proyectos, especialmente cuando se inicia el soporte de una cuenta, existe bastante espacio para implementar las buenas prácticas de administración de proyectos e implementar un estándar.

Cuando son cuentas sin metodología establecida todas las áreas del conocimiento pueden ser puestas en práctica.

6.2.9. Evaluación de satisfacción del proyecto

La torre como tal, no tiene ninguna interacción con los diferentes proyectos que se ejecutan en la cuentas soportadas por los Administradores de Proyecto. Algunos de los clientes tienen cierto tipo de evaluación implementada pero no es así para

todos los casos. De acuerdo a la información brindada, estos son los métodos más usados para evaluar la satisfacción del proyecto:

- Encuestas una vez finalizado el proyecto
- Retroalimentación recibida del cliente del proyecto
- Reuniones de la gerencia

La evaluación de un proyecto terminado deber ser de manera cualitativa.

Los criterios de éxito varían de un caso a otro. En su mayoría, están muy asociados al cumplimiento del alcance, costo y tiempo.

6.3. Definición de fases de la metodología de gestión de proyectos para la estandarización

Esta sección del PFG propone las mejoras y/o sugerencias a la gestión de proyecto de la Torre de T&T PPM, tomando en cuenta las deficiencias encontradas en el análisis anterior con respecto a lo recomendado por los parámetros del PMI.

La recomendación planteada se basa en los 5 grupos de procesos de la dirección de proyectos del PMBOK y sus respectivas entradas, herramientas, técnicas y salidas.

- Iniciación
- Planificación
- Ejecución
- Seguimiento y Control
- Cierre

6.3.1. Grupo de proceso de Iniciación

En la etapa de iniciación de los proyectos desarrollados en la Torre de T&T PPM, se involucran una serie de acciones con el objetivo de facilitar la autorización formal para ejecutar el nuevo proyecto. Todos los proyectos dentro de la Torre de T&T PPM deben de ser aprobados por los entes a cargo de las áreas correspondientes. A continuación se detalla cada uno de las entidades involucradas en la gestión de un proyecto y su aprobación:

- Administrador del Proyecto
 - El director del proyecto es la persona asignada por la organización ejecutante para alcanzar los objetivos del proyecto. El rol del director del proyecto es diferente de un gerente funcional o el de un gerente de operaciones. Por lo general, el gerente funcional se dedica a la supervisión gerencial de un área administrativa, mientras que los gerentes de operaciones son responsables de una faceta del negocio básico. (PMI, 2008)
- PMO : Oficina de Dirección de Proyectos
 - La oficina de dirección de proyectos es un cuerpo o la entidad dentro de la organización que tiene varias responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción. Las responsabilidades de una oficina de dirección de proyectos pueden abarcar desde proveer funciones de apoyo para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de dirigir proyectos directamente. (PMI, 2008)
- Patrocinador del proyecto | Administrador del proyecto del lado del Cliente
 - El patrocinador es la persona o grupo que proporciona los recursos financieros, en efectivo o en especie, para el proyecto. Cuando se concibe inicialmente un proyecto, el patrocinador es quien lo defiende. (PMI, 2008)
- Administración de ventas del cliente | Vendor Management:

- Departamento encargado de la aprobación de las compras y ventas del lado del cliente.

La presente guía tiene como propósito mejorar el desempeño en el desarrollo de los proyectos de la Torre de T&T PPM aplicando técnicas y herramientas de administración de proyectos basadas en la practicas del PMBOK. Durante la guía se generan entregables de cada una de las áreas de conocimiento a desarrollar. Con el fin de estandarizar y tener una estructura base a seguir, a continuación se detallan los pasos en el grupo de proceso de Iniciación

6.3.1.1. Establecimiento de pasos para definir la iniciación del proyecto

1. La PMO recibe la solicitud de un proyecto por medio del ingreso de un *Request for Service (RFS)* con las aprobaciones iniciales de la oficina de ventas del cliente. El RFS contiene la definición básico de que es el proyecto y que es lo que se requiere
2. La PMO ingresa el RFS en el Share Point de la cuenta.
3. La PMO asigna el proyecto a un Administrador de Proyecto (PM) que tenga la capacidad y el tiempo disponible para realizar dicho proyecto.
4. El Administrador de Proyecto asignado realiza una valoración inicial del proyecto en base al RFS con el objetivo de verificar de que se trata y cuáles son los posibles recursos requeridos.
5. EL PM gestiona la solicitud de los recursos que hasta el momento se pueden identificar.
6. El PM comparte el RFS con los recursos asignados.
7. El PM evalúa la necesidad de una reunión interna.
8. Se llena la información de contacto del proyecto en Workbook del proyecto.

9. El PM realiza una primera reunión(Kick off Meeting) con el patrocinador del proyecto y los diferentes interesados identificados hasta el momento:
 - Cliente/Patrocinador del proyecto
 - Recursos identificados
 - Administrador del proyecto
 - Cualquier otro recurso/interesado identificado por el cliente
10. En esta primera reunión se captura y acuerda la información inicial del proyecto:
 - a. Compresión total del proyecto
 - b. Confirmación de los recursos requeridos
 - c. Definición de roles y responsabilidades
 - d. Definición simple de las actividades requeridas
 - e. Identificación de las líneas de tiempo con respecto a los entregables
 - f. Información requerida para la definición del Enunciado de trabajo(Statement of Work(SOW))
11. Actualizar la información de contacto en el Workbook
12. El PM solicita estimaciones de tiempo a los recursos asignados
13. Se actualiza las estimaciones en el Workbook
14. El PM define y estructura el SOW el cual contiene en detalle que es el proyecto y la información de importancia:
 - a. Nombre
 - b. Identificación numérica
 - c. Administrador del Proyecto
 - d. Patrocinador del proyecto
 - e. Fecha de solicitud
 - f. Resumen de solicitud
 - g. Alcance del proyecto
 - h. Restricciones
 - i. Supuestos

- j. Dependencias
- k. Roles y Responsabilidades
- l. Entregables
- m. Fechas de entrega
- n. Riesgos
- o. Criterio de aceptación
- p. Costos preliminares
- q. Puntos fuera del alcance del proyecto
- r. Información importante puede incluir restricciones, requisitos, dependencias, áreas fuera del alcance del proyecto, entre otros

15. Aprobación del SOW por parte de la PMO

16. Aprobación del SOW por parte del cliente

17. Aprobación del SOW por parte de la oficina de ventas del cliente

18. Ingreso del SOW aprobado en el Share Point

19. Se notifica a los recursos de la aprobación del proyecto

20. Actualización del Registro del Proyecto en el Share Point:

- a. Entregables principales
- b. Presupuesto aprobado
- c. Estado actual del proyecto
- d. Fecha de terminación
- e. Fecha de inicio
- f. Fecha de solicitud de aprobación
- g. Fecha de aprobación
- h. Contactos
- i. Fase del proyecto cambia a ejecución

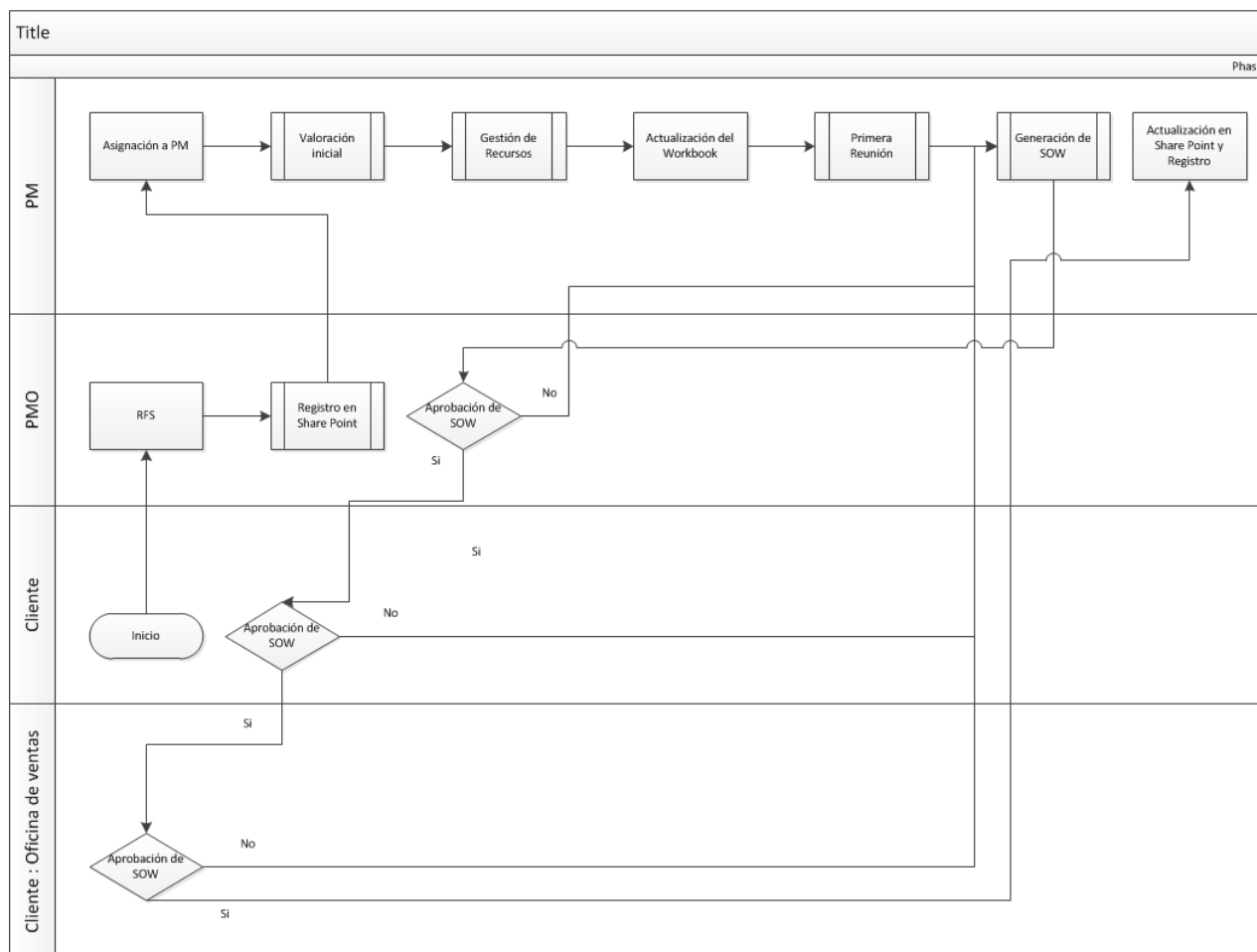


Figura 3 - Flujo de proceso de inicio

En adelante, el SOW será el documento que contiene la información del proyecto. El SOW del proyecto será el documento con información detallada sobre el proyecto que se desea realizar, y será el respaldo técnico y metodológico para aprobar o desaprobar el proyecto; por esto es importante incluir en el SOW la mayor cantidad de datos, aunque estos sean preliminares y estimados. Este documento servirá de referencia durante la etapa de planificación.

El Workbook o archivo general del proyecto contiene toda la información del proyecto además de también contener la información de control. Dentro de la información de control se identifican los datos a continuación

- Riesgos
- Supuestos
- Alance
- Plan de comunicación
- Contactos
- Costos
- Estimaciones de los recursos
- Entregables
- Riesgos
- Problemas
- Tareas
- Control de cambio de decisiones

6.3.2. Grupo de proceso de Planificación

La planificación inicia una vez que el SOW del proyecto ha sido debidamente aprobado. Ya que el SOW también contiene el presupuesto del proyecto, una vez aprobado el mismo también se aprueba el presupuesto y los recursos requeridos. Este documento le da viabilidad al proyecto y es la base de la planificación. Esto no excluye la posibilidad de realizar cambios en las estimaciones del alcance, tiempo o costos inicialmente establecidas.

En el proceso de planificación se debe formular el documento plan de proyecto, donde se incluyen las diferentes tareas requeridas para el proyecto. En este documento quedara plasmada toda la información necesaria para asegurar el cumplimiento de los objetivos y el término exitoso del proyecto.

El equipo del proyecto deber estar debidamente constituido y el mismo deber ser integrado por todos los involucrados en el proyecto. En esta etapa se toman decisiones muy importantes acerca del proyecto, para lo cual es necesario un trabajo en grupo y liderazgo efectivo.

Por medio de lo establecido en el Workbook y el SOW, se planifican las diferentes tareas requeridas.

El buen uso de un archivo de MS Project también es sugerido en la gestión de Proyectos. Esto con el fin de llevar control de las tareas asignadas al igual que el tiempo acordado.

6.3.2.1. Establecimiento de pasos para definir la planificación del proyecto

1. El PM se reúne internamente con los recursos asignados y acordar las tareas a seguir.
 - a. En este paso se define detalladamente todas las tareas requeridas para cumplir con los entregables del proyecto.
 - b. Se confirman las fechas de entrega tomando en cuenta el detalle de las tareas a realizar.
2. Se coordinan reunión de seguimiento internas y externas de acuerdo al tiempo y a los requerimientos.
 - a. Diariamente
 - b. Semanalmente
 - c. Bisemanalmente
3. Copias las minutas de la reunión una vez documentadas.
4. El PM genera un archivo de MS Project con las tareas y tiempos identificados
 - a. El archivo debe contener el nivel de detalle necesario para poder darle seguimiento a las tareas.
 - b. El nivel de detalle va a depender de las tareas a realizar y los recursos asignados.
 - c. El detalle también dependerá de la aprobación de los recursos y el cliente.

5. El MS Project es validado por los recursos
6. El MS Project es validado por el cliente
7. Se presenta el Archivo de MS Project al cliente para su aprobación.
8. Se actualiza el Workbook con lo acordado con respecto a la siguiente información:
 - a. Tareas
 - b. Tiempos
 - c. Riesgos
 - d. Supuestos
9. En una frecuencia mínima de una vez por semana se debe actualizar el Registro del Proyecto en el Share Point con la siguiente información:
 - a. Resumen ejecutivo del estado del proyecto
 - b. % de terminación
 - c. Tareas clave de la semana
 - d. Tareas clave de la próxima semana
 - e. Costo total
 - f. Horas utilizadas
10. Validar cualquier aprobación y/o documentación y asegurar que la misma sea trasladada al Share Point
11. Validar la cantidad de horas utilizadas en el proyecto por los diferentes recursos una vez a la semana

6.3.3. Grupo de proceso de Ejecución

La ejecución del proyecto se compone de los procesos formulados para completar el trabajo que ha sido previamente definido en el plan de gestión del proyecto. Con la ejecución se realizan las tareas para cumplir con los objetivos y requisitos del proyecto.

6.3.3.1. Establecimiento de pasos para definir la ejecución del proyecto

1. Se inicia la ejecución de las tareas de acuerdo al plan estructurado
2. Se actualiza el Workbook regularmente y se traslada al Share Point
3. Se revisa el reporte financiero semanalmente
4. Se actualiza el Registro del Proyecto en el Share Point semanalmente
5. Se convocan reuniones para verificación de información con el grupo del proyecto(Interno e Externo)
6. El administrador del proyecto comunica toda la información requerida a los miembros del grupo del proyecto

6.3.4. Grupo de proceso de Seguimiento y Control

El objetivo principal de los procesos en esta etapa es el de observar la ejecución del proyecto para poder identificar los posibles problemas que se presenten y así tomar las acciones correctivas necesarias para controlar el avance del proyecto.

Las acciones de seguimiento y control son de gran importancia ya que miden el rendimiento del proyecto e identifican las variaciones con respecto al plan del proyecto.

Todos los procesos en este grupo se llevan a cabo de manera paralela y continua durante toda la ejecución del proyecto. Por el sentido práctico, se desarrolla al tiempo del proceso de ejecución para medir y supervisar el avance e identificar las variaciones con respecto al plan de gestión del proyecto, con el fin de tomar medidas correctivas. El medir el progreso real y compararlo con el planeado en forma periódica y oportuna es la clave para un control.

6.3.4.1. Establecimiento de pasos para definir el seguimiento y control del proyecto

1. Se ejecutan reuniones periódicas según sea requerido
 - a. Semanalmente
 - b. 2 veces por semana
 - c. Etc.
2. Se le da seguimiento a la información establecida en el Workbook
 - a. Seguimiento de tareas
 - b. Supuestos
 - c. Riesgos
 - d. Etc.
3. Se copia regularmente el Workbook al Share Point
4. Se confirman los tiempos con respecto a lo planeado en el archivo de Project
 - a. De ser el caso se realizan las actualizaciones necesarias con respecto a tareas y tiempos
5. Se confirma semanalmente el tiempo de entrega
 - a. De ser necesario se debe valorar el extender el proyecto
6. Se confirma semanalmente el presupuesto aprobado con lo utilizado
 - a. Se debe valorar la necesidad de incrementar o bajar los costos.
 - b. Se deben realizar informes del rendimiento del trabajo con respecto al costo de las actividades completadas o en ejecución.
7. Se documenta cualquier cambio en el alcance
8. Se presentan informes del alcance del proyecto
9. Se presentan informes del avance del cronograma

6.3.5. Grupo de proceso de Cierre

El cierre del proyecto se realiza cuando se cumplen con todas las actividades del cronograma.

El grupo de proceso de Cierre son 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. (PMI, 2008)

Este grupo de procesos, una vez completado, verifica que los procesos definidos se han completado, y establece formalmente que el proyecto o fase del mismo ha finalizado.

6.3.5.1. Establecimiento de pasos para definir el seguimiento y control del proyecto

1. El PM debe confirmar con los diferentes recursos de que todas las actividades han sido completadas satisfactoriamente
2. El administrador de proyecto debe obtener aprobación del cliente de que el proyecto ha finalizado satisfactoriamente
3. El administrador del proyecto debe actualizar toda la documentación correspondiente al proyecto
 - a. Archivo de MS Project
 - b. Archivo general del proyecto
4. El administrador del proyecto debe solicitar la evaluación externa del proyecto
 - a. Por medio de esta solicitud, un ente externo al proyecto envía un cuestionario para evaluar el proyecto.
5. El administrador del proyecto debe confirmar certeramente de que todos los cobros se han realizado satisfactoriamente con respecto al proyecto.

6.4. Diseño de herramientas

Uno de los objetivos de este PFG es el de estandarizar en alguna medida los diferentes procesos. Por medio del uso de plantillas es posible realizar una estandarización de la información y documentación de los proyectos desarrollados por la Torre de T&T PPM.

Estas plantillas pueden ser utilizadas para cualquier proyecto dentro de la torre y están definidas en base a la metodología aquí propuesta.

6.4.1. Plantillas para la Iniciación

Dentro de la fase de iniciación se encuentra la facilidad múltiples plantillas o herramientas que facilitaran la administración del proyecto. Estas plantillas están disponibles en el caso de que no tengan las herramientas disponibles y son la plataforma al desarrollo del proyecto.

6.4.1.1. Plantilla para el RFS

El RFS (Request for Service) es el documento que inicia el proceso. Por medio del RFS la PMO se encargara de asignar un Administrado de Proyecto a esta nueva solicitud. El RFS deber ser llenado por el cliente/patrocinador para generar la solicitud del nuevo proyecto.

HP Request for Service

Request for Service #		Revisión
1. El documento debe ser completado por cliente (patrocinador) 2. Toda la documentación debe ser aprobada por la PMO 		
Fecha inicial de ingreso: MM/DD/YY		Fecha de entrega requerida: MM/DD/YY
Patrocinador:	Correo Electrónico:	Teléfono:
Breve descripción del trabajo o del proyecto requerido		
Objetivo del proyecto:		

Alcance del proyecto:	
------------------------------	--



Dependencias:	
----------------------	--

Cuadro N° 5 Plantilla para el RFS

6.4.1.2. Plantilla para la reunión inicial

Una vez que se han recolectado los datos iniciales posible y se han contactado los recursos requeridos, es necesario realizar la reunión inicial del proyecto. El objetivo principal de esta reunión es el de tener una comprensión completa del proyecto y sus entregables.

Para ayudar con la dirección de esta reunión y su correcta ejecución, se presenta a continuación la plantilla de la Reunión Inicial. Esta plantilla tiene elementos básicos que el Administrador del Proyecto debe de capturar durante la

presentación de esta primera reunión. El Administrador del Proyecto debe incluir en la misma cualquier otro tema del cual tenga duda.

Se le sugiere al Administrador del Proyecto que tenga una Agenda lista antes de la reunión y esté preparado para realizar todas las consultas pendientes.

Nombre del proyecto:

+		Fecha de la reunión:		Telefono de conferencia	###-###-#### Contraseña: ### ## ##
		Lugar:		Facilitador	
		Hora			

	Asistencia					
X	Manuel Serrano					
	I					

Problemas y Riesgos

Ítem	Problema/Riesgo	Probabilidad (H,M,L)	Impacto (H,M,L)	Estado (Nuevo / Abierto / Cerrado)	Mitigación

Fecha de la siguiente reunion	Agenda de la siguiente reunion

Cuadro N° 6 Plantilla para la reunión inicial

6.4.1.3. Plantilla para el SOW

La Plantilla a continuación es la del SOW (Statement of Work). El SOW contiene un resumen de toda la información requerida para iniciar el proyecto:

- Nombres de los contactos principales
- Estimación de tiempo
- Estimación de presupuesto
- Explicación del proyecto
- Alcance
- Restricciones
- Supuestos
- Dependencias
- Entre otros.

Ultimadamente, este es el documento que viene a definir el proyecto y que se va hacer.

Antes de entrar en la Planificación y Ejecución del proyecto, el SOW debe ser aprobado por todas las partes interesadas:

- Administrador del Proyecto
- PMO
- Cliente
- Oficina de Compras y Ventas del Cliente

El Administrador del Proyecto debe asegurarse de que el SOW se actualice con toda la información requerida y con el mayor detalle posible. El SOW será la base del proyecto a realizar.

Parte de la información del SOW se obtiene del RFS y el resto se define en la reunión inicial.

Una vez que el Administrador del Proyecto esté satisfecho con la información dentro del SOW, este debe ser aprobado por la PMO.

Después de la aprobación de la PMO, el SOW pasa a ser analizado y aprobado por el cliente. Este sería el paso final para iniciar la planificación y ejecución del proyecto.

	Statement of Work - SOW
---	--------------------------------

Nombre del RFS		RFS #	
Administrador del Proyecto	Manuel Serrano	Valor del proyecto	\$\$\$\$\$\$\$
Patrocinador		Fecha de inicio	MM/DD/YY
Resumen			

Alcance	
Fuera del alcance	
Restricciones	

Supuestos	
------------------	--



Dependencias	
Roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">- HP:<ul style="list-style-type: none">o- Cliente<ul style="list-style-type: none">o

Engregables / MILESTONES		
No.	Descripcion	Fecha de entrega
1.		1/9/2012
2.		1/11/2012
3.		1/11/2012
4.		1/11/2012
5.		1/12/2012
6.		1/13/2012
7.		1/16/2012
8.		1/17/2012
9.		1/17/2012
10.		1/24/2012
11.		1/25/2012

Riesgos					
No	Descripcion de riesgo	Posi bilid ad. H/M /L	Imp acto	Acciones de mitigacion	Dueño
1.					

Criterio de aceptacion

Moneda	??????		
Recurso / Entregable	Horas Estimadas	Tarifa	Precio
Sub-Total			

HP Programme Manager		Fecha	MM/DD/YY
Aprobacion del cliente		Fecha	MM/DD/YY

Cuadro N° 7 Plantilla para el SOW

6.4.2. Plantillas para la Planificación

Las plantillas utilizadas en la planificación tiene la distinción de que además de ser usadas en la planificación, también son usadas durante todo el desarrollo del proyecto ya que ayudan a controlar, ejecutar y cerrar el proyecto. Estas son las siguientes:

- Workbook
- MS Project

6.4.2.1. Plantilla de Workbook

La Plantilla del Workbook se le brinda al Administrador del Proyecto como una herramienta que debe utilizar y referenciar durante todo el proyecto. La intención de esta plantilla es tener toda la información del proyecto disponible en solo lugar:

- Tareas Pendientes
- Contactos
- Riesgos
- Etc.

Durante la ejecución del proyecto el Administrador del Proyecto debe de forma constante actualizar la información en esta plantilla y así tener la información más actualizada en cuando que está pendiente y que problemas tiene el proyecto

La plantilla del Workbook puede ser encontrada en el Anexo # 5.

Cuadro N° 8 Plantilla de Workbook

6.4.2.2. MS Project

La utilización de un la herramienta de MS Project la agrega valor al proyecto ya que facilita su control. Esto es cierto sin importar el tamaño del proyecto:

- Pequeño
- Mediano
- Grande

MS Project tiene gran cantidad de aplicaciones dentro de un proyecto que van desde la aplicación de tareas hasta el control del presupuesto.

La intención de esta plantilla es tener una base en la cual el Administrador del Proyecto pueda utilizar puntos básicos y agregar lo que sea necesario.

La plantilla guiara al Administrador del Proyecto a desarrollar las diferentes fases del proyecto e identificar las tareas requeridas.

Esta contiene hitos específicos que se deben dar dentro del proyecto. Aunque no todo lo aquí expuesto se da en todos los proyectos, es funcional para la mayoría.

Una de las primeras tareas es la de recibir la notificación de asignación del proyecto. Con esto se inicia y se amaran en el resto de las actividades.

D	WBS	Reporting Type	Tasks	% Complete	Duration	Start	Finish	Critical	Predecessor	Successor
0	0		Projecto Mediano	0%	87 days?	7/20/09	11/17/09	Yes		
1	1		1 Inicio	0%	11.5 days	7/20/09	8/4/09	Yes		
2	1.1		Administración de Proyectos- Inicio	0%	0 days	7/20/09	7/20/09	No		3,56
3	1.2		Recibir notificación - Asignación de Proyecto	0%	2 days	7/20/09	7/21/09	No	2	4
4	1.3		Identificación de alcance y requerimientos	0%	2 days	7/22/09	7/23/09	No	3	12,5
5	1.4		Identificación del equipo de implementación	0%	3.5 days	7/24/09	7/29/09	No	4	6
6	1.5		Revisión e implementación de plan de comunicación	0%	2 days	7/29/09	7/31/09	No	5	12
7	1.6		Revisión e implementación de proceso de Cambios	0%	3 days	7/20/09	7/22/09	Yes		59
8	1.7		Configuración del progreso financiero	0%	6 days	7/20/09	7/27/09	No		
9	1.7.1		Implementación de tabla de presupuesto	0%	3 days	7/20/09	7/22/09	No		10
10	1.7.2		Crear estructura de presupuesto	0%	3 days	7/23/09	7/27/09	No	9	15,18
11	1.8		Reunión inicial	0%	2 days	7/31/09	8/4/09	No		
12	1.8.1		Preparación para reunión inicial	0%	1 day	7/31/09	8/3/09	No	4,6	13
13	1.8.2		Reunión inicial (Realización)	0%	1 day	8/3/09	8/4/09	No	12	14
14	1.8.3		Terminar Reunión Inicial	0%	0 days	8/4/09	8/4/09	No	13	15
15	1.9		Inicio Completo	0%	0 days	8/4/09	8/4/09	No	10,14	17
16	2		2 Planeación	0%	32.5 days?	7/20/09	9/2/09	No		
17	2.1		Administración de Proyecto - Planeación	0%	0 days	8/4/09	8/4/09	No	15	18
18	2.2		Configurar órdenes de compra	0%	7 days	8/4/09	8/13/09	No	10,17	19
19	2.3		Tiempo de espera para pedido de compras	0%	0 days	8/13/09	8/13/09	No	18	20
20	2.4		Revisar y confirmar los criterios de aceptación	0%	6 days	8/13/09	8/21/09	No	19	22
21	2.5		Verificación de situación actual - requisitos operacionales del cliente	0%	2 days?	8/21/09	8/25/09	No		
22	2.5.1		Verificación de situación actual	0%	1 day?	8/21/09	8/24/09	No	20	23
23	2.5.2		Requerimientos operacionales del cliente	0%	1 day?	8/24/09	8/25/09	No	22	25
24	2.6		Completar el análisis de brechas	0%	6 days	8/25/09	9/2/09	No		
25	2.6.1		identificación de brechas	0%	1 day	8/25/09	8/26/09	No	23	26
26	2.6.2		Completar análisis de impacto	0%	5 days	8/26/09	9/2/09	No	25	
27	2.7		Generar plan de implementación	0%	2 days	7/20/09	7/21/09	No		28,57
28	2.8		Generar plan de prueba	0%	1 day?	7/22/09	7/22/09	No	27	29,31
29	2.9		Revisar - Crear horario de implementación	0%	6 days	7/23/09	7/30/09	No	28	
30	2.10		Finalización de la línea base y plan de MS Project	0%	8 days	7/20/09	7/29/09	No		
31	2.10.1		Aprobación de entregable por el cliente	0%	5 days	7/23/09	7/29/09	No	28	
32	2.10.2		Actualización de reportes financieros	0%	2 days	7/20/09	7/21/09	No		33
33	2.10.3		Aprobación del plan de entrega y el plan de Project	0%	0 days	7/21/09	7/21/09	No	32	34
34	2.11		Punto de revisión: Consultas	0%	1 day?	7/22/09	7/22/09	No	33	58,35
35	2.12		Planeación completa	0%	0 days	7/22/09	7/22/09	No	34	38
36	3		3 Implementación de la solución	0%	18.33 days?	7/20/09	8/13/09	No		
37	3.1		Implementar solución	0%	0 days	7/20/09	7/20/09	No		
38	3.2		Crear plan de soporte para el cliente	0%	1 day?	7/23/09	7/23/09	No	35	40
39	3.3		Instalación y prueba de infraestructura y servicios	0%	7 days	7/20/09	7/28/09	No		
40	3.3.1		instalación de infraestructura	0%	3 days	7/24/09	7/28/09	No	38	42
41	3.3.2		Desarrollar las pruebas	0%	2 days	7/20/09	7/21/09	No		
42	3.3.3		Infraestructura y servicios instalados	0%	0 days	7/28/09	7/28/09	No	40	43
43	3.4		Ejecución de plan de integración	0%	3.33 days	7/29/09	8/3/09	No	42	44
44	3.5		Actualización e ingreso del Plan de soporte al cliente	0%	2 days	8/3/09	8/5/09	No	43	45
45	3.6		Aprobación del cliente en el plan de soporte	0%	5 days	8/5/09	8/12/09	No	44	46
46	3.7		Ejecución del plan de implementación	0%	1 day?	8/12/09	8/13/09	No	45	47
47	3.8		Implementación completa	0%	0 days	8/13/09	8/13/09	No	46	49
48	4		4 Cierre	0%	15 days?	8/13/09	9/3/09	No		
49	4.1		Cierre	0%	0 days	8/13/09	8/13/09	No	47	50
50	4.2		Consultas - Revisión de implementación	0%	5 days	8/13/09	8/20/09	No	49	51
51	4.3		Consultas - Documentación de lecciones aprendidas	0%	1 day?	8/20/09	8/21/09	No	50	52
52	4.4		Cierre de implementación de procesos financieros	0%	5 days	8/21/09	8/28/09	No	51	53
53	4.5		Cierre de implementación	0%	4 days	8/28/09	9/3/09	No	52	54
54	4.6		Cierre completo	0%	0 days	9/3/09	9/3/09	No	53	60
55	5		Administrar y controlar el progreso	0%	87 days	7/20/09	11/17/09	Yes		
56	5.1		Administrar el plan	0%	85 days	7/20/09	11/13/09	No	2	60
57	5.2		Administrar implementación e excepciones	0%	40 days	7/22/09	9/15/09	No	27	60
58	5.3		Administrar calidad - Auditorías	0%	40 days	7/23/09	9/16/09	No	34	60
59	5.4		Administrar cambios	0%	84 days	7/23/09	11/17/09	Yes	7	60
60	6		Proyecto completo	0%	0 days	11/17/09	11/17/09	Yes	59,56,57,58,54	

Cuadro N° 9 MS Project

6.4.3. Plantillas para la Ejecución

Dentro de la Ejecución del Proyecto se utilizan las plantillas generadas en la ejecución:

- Workbook
- MS Project

Además de estas dos plantillas, también se utilizan las de Solicitud de cambios.

6.4.3.1. Plantilla de PCR (Project Change Request)

La plantilla de cambios o el PCR se utiliza cuando se debe realizar algún cambio en el alcance del proyecto. Estos cambios pueden darse en el presupuesto, entregables, supuestos, tiempos, etc.

La aprobación del PCR debe seguir el mismo proceso que tiene el SOW ya que debe ser aprobado por las siguientes entidades:

- Administrador del Proyecto
- PMO
- Cliente
- Oficina de Ventas del Cliente

Project Change Request Form

Identificación de Project Change Request	
HP RFS #	
Título de RFS	
HP Change Request #	###
HP Project Manager	Manuel Serrano

Resumen de Project Change Request		
Descripción		
	Alcance Actual	Cambio al alcance
Alcance		

Entregables	Original		Nuevo	
	Días estimados	x	Días estimados	x
Horario	Duración del proyecto		Extensión de duración	
	Fecha de inicio		Nueva fecha de inicio	
	Gerre		Nueva fecha de gerre	
1. Horas	Horas		Horas adicionales	
2. Otros costos (Compras adicionales, etc.)	Costos actuales		Costos adicionales	
Presupuesto	Presupuesto actual aprobado		Presupuesto adicional	
Detalle de presupuesto adicional				
Urgencia de proyecto (Urgente, alto, moderado) ((Que tan rápido se requiere la decisión o en qué fecha)		Fase de proyecto (Análisis, Diseño, Producción, etc.)		

Project Change Request Form

Justificación del cambio	Historial: Estado actual: Impacto: Acción requerida:
Impacto si el cambio no es aprobado	

Cuadro N° 10 Plantilla de PCR (Project Change Request)

6.4.4. Plantillas para Seguimiento y Control

Las plantillas utilizadas dentro de la fase en esta fase son las ya descritas anteriormente. Específicamente las que se usan para control son el Workbook y el archivo de MS Project para controlar las tareas y el progreso del proyecto

6.4.5. Cierre

Dentro del cierre y una vez que se completó el proyecto, se deben cerrar las diferentes plantillas utilizadas. Esto es especialmente cierto para el MS Project ya que este debe contener todos los entregables.

También, como una de las tareas de cierre es necesario utilizar / implementar un proceso de retroalimentación con respecto al proyecto y como se desarrolló.

6.4.5.1. Plantilla de Encuesta

Esta encuesta es una propuesta con el fin de analizar a nivel general el proyecto y su desarrollo al igual como que se debe mejorar.

La intención de esta encuesta es para enviársela al cliente y recibir retroalimentación.

Cuenta:	XXXX	
Contestador		
PM:	Manuel Francisco Serrano	

Encuesta de Servicios de HP

1. ¿Cuál fue su rol en el proyecto?
 - a. Líder de equipo
 - b. Patrocinador
 - c. Gerente ejecutivo
 - d. Líder de PMO
 - e. Administrador de Programa

2. ¿Está completando esta encuesta para alguien más?
 - a. Si
 - b. No

3. ¿Este proyecto es considerado estratégicamente significativo para las necesidades del proyecto?
 - a. Si
 - b. No

4. ¿Estuvieron los requerimientos correctamente definidos antes de iniciar la implementación?
 - a. Si

- b. No
5. ¿Tuvo la necesidad de escalar algún problema por encima del Administrador del proyecto?
- a. Si
 - b. No
6. ¿Si contesto que SI en la pregunta anterior, con quien hablo?
7. ¿Por favor calificar que tan bien fue resuelto a su satisfacción?
- a. 0
 - b. 1
 - c. 2
 - d. 3
 - e. 4
 - f. 5
8. Con respecto al resultado final del proyecto, mi nivel de satisfacción es:
- a. 0
 - b. 1
 - c. 2
 - d. 3
 - e. 4
 - f. 5
9. Con respecto a la calidad total del proyecto, mi satisfacción es:
- a. 0
 - b. 1
 - c. 2
 - d. 3
 - e. 4
 - f. 5
10. Con respecto al desarrollo del horario del proyecto, mi satisfacción es:
- a. 0
 - b. 1
 - c. 2
 - d. 3

- e. 4
- f. 5

11. Con respecto al presupuesto, mi nivel de satisfacción es:

- a. 0
- b. 1
- c. 2
- d. 3
- e. 4
- f. 5

12. Con respecto al desarrollo del Administrador del Proyecto, mi satisfacción es:

- a. 0
- b. 1
- c. 2
- d. 3
- e. 4
- f. 5

13. Con respecto al Administrado del Proyecto de manejar exitosamente los objetivos y requerimientos mi satisfacción es:

- a. 0
- b. 1
- c. 2
- d. 3
- e. 4
- f. 5

14. Con respecto al Administrador del Proyecto en cumplir lo identificado en el SOW mi satisfacción es:

- a. 0
- b. 1
- c. 2
- d. 3
- e. 4
- f. 5

15. Con respecto al Administrador del Proyecto manejando el horario del proyecto mi satisfacción es:

- a. 0

- b. 1
- c. 2
- d. 3
- e. 4
- f. 5

16. Con respecto al Administrador del Proyecto manejando el presupuesto del proyecto mi satisfacción es:

- a. 0
- b. 1
- c. 2
- d. 3
- e. 4
- f. 5

17. Con respecto al Administrado del Proyecto y el uso de la comunicación mi satisfacción es:

- a. 0
- b. 1
- c. 2
- d. 3
- e. 4
- f. 5

18. Con respecto al Administrador del Proyecto en manejar efectivamente los cambios mi satisfacción es:

- a. 0
- b. 1
- c. 2
- d. 3
- e. 4
- f. 5

19. ¿Tiene algún comentario adicional que le gustaría compartir con respecto al proyecto o el Administrador del Proyecto?

Cuadro N° 11 Plantilla de Encuesta

7. CONCLUSIONES

- La conclusión más importante fue el hallar una metodología utilizada por los Administradores de proyecto deficiente y carente de los procesos básicos requeridos para un manejo efectivo de datos. Esto es provocado por la ausencia de un mapa de procesos que sirva como guía para evitar que cada uno de los administradores de proyecto ejecute actividades de acuerdo a su propia manera y criterio como se hace actualmente
- La implementación de la propuesta planteada en este PFG permitirá un mayor control y seguimiento de los proyectos al incrementar la eficiencia y estableciendo una guía de procesos y herramientas en la metodología de gestión de proyectos.
- Hay una gran discrepancia entre la unificación de procesos y el contenido único de cada uno para el desarrollo de proyectos. Esto se debe a la diferente naturaleza de los proyectos, de los clientes y de los Administradores del Proyecto. Cada Administrador de Proyectos le agrega su aspecto personal al desarrollo de normas, procedimientos y registros
- La metodología propuesta en este proyecto final de graduación combina las características del PMBOK y los procesos de la Torre de T&T PPM para generar una guía para la gestión de proyectos con el cual se pretende mejorar los resultados de gestión de los proyectos y el impacto de estos en los clientes.
- La guía del PMI es una metodología ordenada, lógica y completa de los diversos procesos y áreas del conocimiento que se deben involucrar para asegurar una gestión eficiente de los proyectos. Es una guía que es útil

para cualquier tipo de proyectos, sin importar su temática o características. De la mano con esta guía, y por las necesidades de la Torre de T&T PPM, es requerido incluir procesos para asegurar un verdadero impacto en la implementación de los proyectos.

- Al existir una estructura definida en la gestión del proyecto, así como en sus fases de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre, los administradores de los proyectos tendrán las herramientas e información requerida para una adecuada toma de decisiones. Cuando se tiene control y la información sobre lo que está sucediendo conforme avanza el proyecto, los inevitables imprevistos y cambios del proyecto toman una posición de menor peso al seguir su camino previsto.

8. RECOMENDACIONES

- Es necesario implementar la metodología propuesta con el fin de confirmar su utilidad y realizar las mejoras requeridas
- Es un buen momento para incluir en la metodología de gestión de proyectos de la Torre de T&T PPM las demás áreas del conocimiento del PMBOK: integración, calidad, recursos humanos, y adquisiciones y que no fueron incluidos en esta propuesta por motivos académicos.
- Con el fin de que esta propuesta metodológica sea implementada para el mejoramiento de la gestión de proyectos en la Torre de T&T PPM, inicialmente es requerido generar un proceso de reforma de la cultura organizacional que debe emprenderse desde los puestos jerárquicos de la organización.
- Es requerido poner en práctica la metodología propuesta lo antes posible para evitar atrasos en los cronogramas y presupuesto en los proyectos que se ejecutan en la actualidad.
- Se debe capacitar al personal de toda la Torre de T&T PPM en los diferentes procesos de la metodología propuesta en este proyecto final de graduación y al mismo tiempo tomar en cuenta todos los aspectos que el PMBOK establece.
- Una vez implementado el plan de gestión de proyectos propuesto en la Torre de T&T PPM, es necesaria una revisión continua para la mejora constante de la misma.

- Indiferentemente de cual sea la metodología que se implemente para mejorar la gestión de proyectos, su objetivo general debe ser el de garantizar las metodologías para el inicio, planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos.

- Se recomienda realizar la implementación de esta propuesta para mejorar conjuntamente los proyectos desarrollados por la Torre de T&T PPM y así la apreciación de sus clientes con respecto al servicio brindado.

9. BIBLIOGRAFIA

- Bucki, J. (02 de Mayo de 2012). *Top 6 Outsourcing Disadvantages: Reasons That Outsourcing is Bad for Your Company*. Recuperado el 02 de Mayo de 2012, de About.com: <http://operationstech.about.com/od/outsourcing/tp/OutSrcDisadv.htm>
- Bucki, J. (02 de Mayo de 2012). *Top 7 Outsourcing Advantages Outsourcing Advantages: A Back-Office Operations Illustration*. Recuperado el 02 de Mayo de 2012, de About.com: <http://operationstech.about.com/od/officestaffingandmanagem/a/OutSrcAdvantg.htm>
- Eyssautier, M. (2002). *Metodología de Investigación. Desarrollo de la Inteligencia* (Cuarta ed.). México: Internacional Thompson Editores.
- Hewlett-Packard. (27 de Mayo de 2012). *ACERCA DE HP*. Recuperado el 27 de Mayo de 2012, de HP Information: <http://www8.hp.com/mx/es/hp-information/about-hp/index.html>
- Hewlett-Packard. (27 de Mayo de 2012). *Hewlett-Packard*. Recuperado el 27 de Mayo de 2012, de HP Costa Rica History: <http://intranet.hp.com/country/costarica/Pages/crhistory.aspx>
- Hewlett-Packard. (27 de Mayo de 2012). *History*. Recuperado el 27 de Mayo de 2012, de History: <http://www8.hp.com/us/en/hp-information/about-hp/history/history.html>
- Hewlett-Packard. (27 de Mayo de 2012). *Objetivos corporativos*. Recuperado el 27 de Mayo de 2012, de Acerca de nuestra empresa: <http://welcome.hp.com/country/mx/es/companyinfo/corpobj.html>
- Hewlett-Packard. (02 de Mayo de 2012). *Home Based Working Policy*. Recuperado el 02 de Mayo de 2012, de Human Resources: <http://athp.hp.com>

- Jurado, Y. (2002). *Técnicas de Investigación Documental. Manual para la elaboración de tesis, monografías, ensayos e informes académicos*. México: Internacional Thompson Editores.
- Lledó, P. (2011). *Director Profesional de Proyectos* (Tercera ed.). Victoria: Pablo Lledó.
- Muñoz, R. C. (1998). *¿Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis?* (Primera ed.). México: Pearson Educación/ Prentice Hall.
- PMI. (2008). *Guía de fundamentos de dirección de proyectos* (Cuarta ed.). Pennsylvania: Project Management Institute.
- PMI. (27 de Mayo de 2012). *Project Management Institute*. Recuperado el 27 de Mayo de 2012, de Project Management Institute: <http://www.pmi.org/>

10. ANEXOS

10.1. Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
14-Mayo-2012	Metodología de administración de proyectos para una oficina Virtual en Hewlett Packard Costa Rica en el la torre de T&T PPM
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
<ul style="list-style-type: none"> - Procesos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Inicio, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, Cierre - Áreas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Integración, Alcance, Tiempo, Costo, , Recursos Humanos, Comunicaciones 	Sector: Administración de Proyectos de TI Actividad: Gestión de Proyectos
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
14-Mayo-2012	14-Agosto-2012
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
Objetivo General	
<p>Diseñar una Metodología de gestión de proyectos que sirva como guía para el uso de oficinas virtuales en las diferentes torres de Hewlett Packard Costa Rica</p>	

aplicando los estándares, buenas prácticas, técnicas y herramientas del PMI.

Objetivos Específicos

- 1. Analizar la metodología de gestión de proyectos que actualmente se utiliza en la torres para comprender los requerimientos del mismo e identificar las áreas de mejora**
- 2. Analizar los estándares y buenas prácticas que se usan en la Gestión de Proyectos, para capturar los elementos más relevantes e incorporarlos en la metodología.**
- 3. Definir las fases de la metodología de gestión de proyectos para estandarizar en la medida de lo posible las implementaciones**
- 4. Diseñar las herramientas que se utilizaran en cada una de las fases para agilizar el proceso**

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

El continuo crecimiento del área de administración de proyectos y la expansión de la torre por medio de sus múltiples clientes en el área de tercerización ha creado la necesidad de tener mayor control sobre los métodos que se utilizan. La intención de este proyecto es proveer una metodología de gestión de proyectos que estandarice la forma que actualmente se realiza el trabajo y garantice que se ha realizado de manera óptima. Esto se hará por medio de resultados de calidad, la captura de lecciones aprendidas y buenas prácticas de administración de proyectos.

El resultado de la implementación de esta metodología le dará a sus usuarios un mayor control de sus proyectos al incrementar su eficiencia y estandarizar procesos rutinarios en cada uno de los proyectos. El interesado podrá disminuir el tiempo consumido en proyectos y agilizar el proceso de asignación de costos.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

El producto de este trabajo será una metodología que pueda ser utilizada por la torre como un modelo para la gestión de proyectos virtuales en tecnología

Los entregables contemplados son los siguientes:

1. Resumen de la gestión de Proyectos actual
2. Análisis de los principales estándares y buenas prácticas aplicables a la Gestión de Proyectos actual
3. Desglose de las fases y tiempos para llevar a cabo la gestión de Proyectos
4. Plantillas

Supuestos

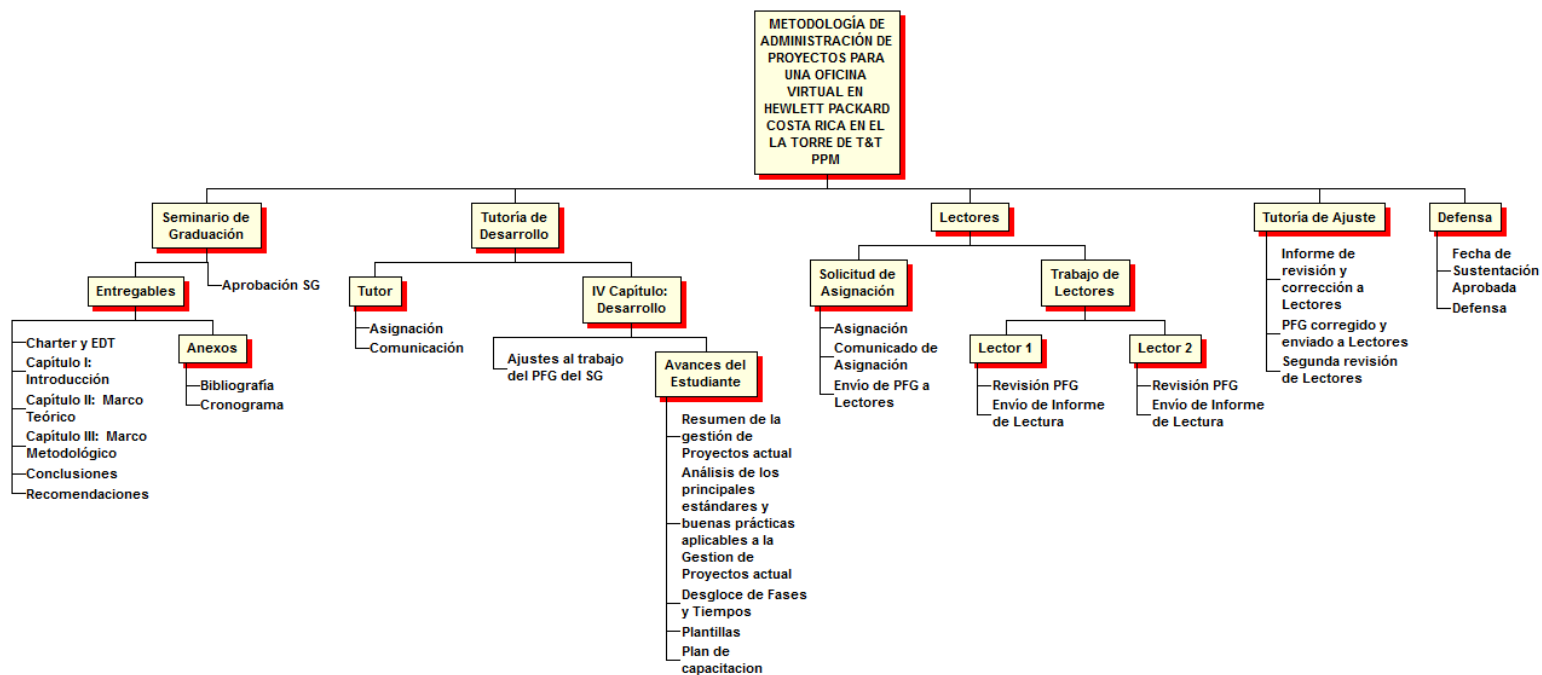
1. Existe interés dentro de la empresa en garantizar la correcta ejecución de la Administración de Proyectos
2. Se requiere documentar las lecciones aprendidas
3. Se cuenta con la información y colaboración empresarial para el desarrollo del proyecto

Restricciones

1. El proyecto debe ser elaborado en 3 meses
2. Se cuenta con solamente un recurso para desarrollar el proyecto
3. La metodología actual de las diferentes torres no está documentada totalmente ya que no todos usan la misma
4. Se puede presentar resistencia al cambio por parte de los diferentes usuarios de la metodología

Información histórica relevante	
<p>En la actualidad no hay un estándar de los diferentes métodos que usan los departamentos para realizar la gestión de proyectos. Por lo general, cada uno de los diferentes administradores de proyecto y sus clientes utilizan procesos editados para el momento.</p> <p>No existes una solución general que todos puedan utilizar para realizar de forma integral la gestión de administración de proyectos. Esto significa que no se puede asegurar el correcto uso de cada una de las áreas de conocimiento.</p>	
Identificación de grupos de interés (Stakeholders)	
<p>Involucrados directo(s): Directores de Proyecto Audidores de Proyecto</p> <p>Involucrados indirecto(s): Profesionales interesados en la administración de proyectos Estudiantes de administración de proyectos</p>	
<p>Aprobado por: Ing. Yorleny Hidalgo, MAP</p>	<p>Firma:</p>
<p>Realizado por Manuel Serrano Bolaños</p>	

10.2. Anexo 2: EDT



10.3. Anexo 3: CRONOGRAMA

Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors
<input type="checkbox"/> METODOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS PARA UNA OFICINA VIRTUAL EN HEWLETT PACKARD CO:	55 days	5/14/12	7/27/12	
<input type="checkbox"/> Seminario de Graduación	55 days	5/14/12	7/27/12	
<input type="checkbox"/> Entregables	45 days	5/14/12	7/13/12	
Charter y EDT	20 days	5/14/12	6/8/12	
Capítulo I: Introducción	5 days	6/11/12	6/15/12	4
Capítulo II: Marco Teórico	5 days	6/18/12	6/22/12	5
Capítulo III: Marco Metodológico	5 days	6/25/12	6/29/12	6
Conclusiones	5 days	7/2/12	7/6/12	7
Recomendaciones	5 days	7/9/12	7/13/12	8
<input type="checkbox"/> Anexos	25 days	5/14/12	6/15/12	
Bibliografía	5 days	5/14/12	5/18/12	
Cronograma	5 days	6/11/12	6/15/12	4
Aprobación SG	10 days	7/16/12	7/27/12	3
<input type="checkbox"/> Tutoría de Desarrollo	20 days	5/14/12	6/8/12	
<input type="checkbox"/> Tutor	2 days	5/14/12	5/15/12	
Asignación	1 day	5/14/12	5/14/12	
Comunicación	1 day	5/15/12	5/15/12	16
<input type="checkbox"/> IV Capítulo: Desarrollo	20 days	5/14/12	6/8/12	
Ajustes al trabajo del PFG del SG	1 day	5/16/12	5/16/12	17
<input type="checkbox"/> Avances del Estudiante	20 days	5/14/12	6/8/12	
Resumen de la gestión de Proyectos actual	5 days	5/17/12	5/23/12	19
Análisis de los principales estándares y buenas prácticas aplicables a la Gestion de Proyectos actual	20 days	5/14/12	6/8/12	
Desgloce de Fases y Tiempos	20 days	5/14/12	6/8/12	
Plantillas	10 days	5/14/12	5/25/12	
Plan de capacitacion	10 days	5/28/12	6/8/12	24
<input type="checkbox"/> Lectores	31 days	5/14/12	6/25/12	
<input type="checkbox"/> Solicitud de Asignación	21 days	5/14/12	6/11/12	
Asignación	1 day	5/14/12	5/14/12	
Comunicado de Asignación	1 day	6/11/12	6/11/12	20
Envío de PFG a Lectores	1 day	5/24/12	5/24/12	21
<input type="checkbox"/> Trabajo de Lectores	22 days	5/25/12	6/25/12	
<input type="checkbox"/> Lector 1	11 days	5/25/12	6/8/12	
Revisión PFG	10 days	5/25/12	6/7/12	30
Envío de Informe de Lectura	1 day	6/8/12	6/8/12	33
<input type="checkbox"/> Lector 2	11 days	6/11/12	6/25/12	
Revisión PFG	10 days	6/11/12	6/22/12	34
Envío de Informe de Lectura	1 day	6/25/12	6/25/12	36
<input type="checkbox"/> Tutoría de Ajuste	12 days	6/26/12	7/11/12	
Informe de revisión y corrección a Lectores	10 days	6/26/12	7/9/12	37
PFG corregido y enviado a Lectores	1 day	7/10/12	7/10/12	39
Segunda revisión de Lectores	1 day	7/11/12	7/11/12	40
<input type="checkbox"/> Defensa	6 days	7/12/12	7/19/12	
Fecha de Sustentación Aprobada	5 days	7/12/12	7/18/12	41
Defensa	1 day	7/19/12	7/19/12	43

10.4. Anexo 4: Guía de entrevista

Guía de entrevista

1. ¿Cuál es el procedimiento actual para realizar la gestión de proyectos dentro de la torre de T&T PPM
2. ¿Conoce usted los lineamientos que ofrece el PMI en su guía PMBOK?
3. ¿Esta la metodología actual de acuerdo con los estándares del PMI?
4. ¿Considera importante contar con un procedimiento que siga los estándares del PMI?
5. ¿Se cuenta con formatos específicos que los diferentes Administradores de Proyecto deben utilizar?
6. ¿Cuáles son los criterios que utilizan actualmente los Administradores de Proyecto para identificar que metodología utilizar en sus proyectos?
7. ¿Existe una iniciativa para estandarizar el proceso de administración de proyectos dentro de la torre de T&T PPM?
8. ¿Existe actualmente un proceso definido para el cierre de un proyecto?
9. ¿Cómo deben actuar los administradores de proyecto de la torre cuando el cliente tiene implementada una metodología para la gestión de proyectos a lo interno de su organización? ¿Limita esta situación la estandarización de los procesos en la torre?
10. ¿Existen indicadores para la medición del desempeño de los proyectos?
11. ¿Qué aspectos de los diferentes proyectos manejados por la torre sería posible estandarizar?
12. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan los administradores de proyecto en la torre?
13. ¿Cómo se evalúa la satisfacción del cliente con cada proyecto?
14. ¿Cuáles son los criterios de éxito de los proyectos?

10.5. Anexo 5: Plantilla del Workbook



Plantilla
Workbook.xls