

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

PLAN DE PROYECTO PARA LA ESTABILIZACIÓN DEL EQUIPO DE PLAN AND  
SOURCE TRAS LA REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SCSD  
(SUPPLY CHAIN SERVICE DESK) EN INTEL

MARIELA NAVARRO ALVAREZ

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

San José, Costa Rica

Mayo 2009

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

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

---

Federico Vargas  
PROFESOR TUTOR

---

Paula Céspedes  
LECTOR No.1

---

Adriana Ruiz  
LECTOR No.2

---

Mariela Navarro  
SUSTENTANTE

## **DEDICATORIA**

A mis papás que me han apoyado siempre

## **RECONOCIMIENTOS**

A todos los que me han ayudado en este largo proceso

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Hoja de Aprobaciones.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Reconocimientos.....	iv
Índice de Contenido.....	v
Índice de Figuras.....	viii
Índice de Cuadros.....	x
Índice de Abreviaciones.....	xi
Resumen Ejecutivo.....	xii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Problemática que da origen al PFG.....	4
1.3 Justificación del proyecto.....	5
1.4 Objetivos del PFG.....	5
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Marco institucional.....	7
2.2 Teoría de la Administración de Proyectos.....	14
2.2.1 Características de un Proyecto.....	14
2.2.2 Definición de Administración de Proyectos.....	14
2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto.....	15
2.2.4 Grupos de Procesos.....	16
2.2.5 Las nueve áreas de conocimiento.....	17
2.3 Conceptos de ITIL.....	18
2.3.1 Definición de ITIL.....	18
2.3.2 Manejo de Incidentes.....	19
2.3.3 Manejo de Problemas.....	20

3. MARCO METODOLÓGICO.....	21
3.1 Fuentes de Información.....	21
3.1.1 Fuentes Primarias.....	21
3.1.2 Fuentes Secundarias.....	22
3.2 Tipo de Investigación.....	23
3.3 Métodos y Técnicas de Investigación.....	24
3.4 Método de medición de impacto del proyecto.....	25
4. DESARROLLO DEL PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO.....	27
4.1 Plan de Gestión de Alcance.....	27
4.1.1 Enunciado del Alcance del Proyecto.....	27
4.1.2 Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).....	43
4.1.2.1 Diccionario de la EDT.....	44
4.2 Plan de Gestión del Tiempo.....	45
4.2.1 Lista de Actividades y Atributos.....	45
4.2.2 Diagrama de Red del Cronograma.....	50
4.2.3 Estimación de los Recursos de las Actividades.....	52
4.2.4 Estimación de la Duración de las Actividades.....	54
4.2.5 Cronograma del Proyecto.....	57
4.3 Plan de Gestión de la Calidad.....	60
4.3.1 Procesos de Control de la Calidad.....	60
4.3.2 Métricas de Calidad.....	67
4.3.3 Listas de Verificación.....	68
4.3.4 Medidas de Mejora Continua.....	70

4.4 Plan de Gestión de los Recursos Humanos.....	72
4.4.1 Roles y Responsabilidades.....	72
4.4.2 Organigrama del Proyecto.....	78
4.4.3 Plan de Desarrollo del Personal.....	78
4.4.4 Plan de Gestión de Conflictos.....	81
4.5 Plan de Gestión de las Comunicaciones.....	84
4.5.1 Planificación de la Comunicación.....	84
4.5.2 Canales de Comunicación.....	87
4.5.3 Frecuencia de las comunicaciones.....	88
4.5.4 Proceso de Escalamiento.....	89
5. CONCLUSIONES.....	90
6. RECOMENDACIONES.....	94
7. BIBLIOGRAFÍA.....	97
8. ANEXOS.....	98
Anexo # 1 - Charter del Proyecto Final de Graduación.....	99
Anexo # 2 - Estructura de Desglose del Trabajo del Proyecto Final de Graduación.....	106
Anexo # 3 - Cronograma del Proyecto Final de Graduación.....	108
Anexo # 4 - Diccionario de la Estructura Detallada de Trabajo (EDT).....	110
Anexo # 5 - Ficha de Atributos de las Actividades.....	123
Anexo # 6 - Estimación de los Recursos por Actividad.....	146
Anexo # 7 - Estimación de la Duración de las Actividades.....	150

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Organigrama del Integrated Service Desk.....	7
Figura 2 – Estructura organizacional de SCSD.....	9
Figura 3 – Modelo de toma de decisiones de SCSD.....	9
Figura 4 – Diagrama de procesos del equipo Plan and Source.....	13
Figura 5 – Secuencia de fases en un ciclo de vida del proyecto.....	16
Figura 6 – Correspondencia de los grupos de procesos al ciclo de Planificar- Hacer-Revisar-Actuar.....	17
Figura 7 – Proceso de solicitud y aprobación de cambios.....	36
Figura 8 – Organigrama del Equipo de Proyecto.....	41
Figura 9 – Matriz de Asignación de Responsabilidades.....	42
Figura 10 – EDT del Proyecto.....	43
Figura 11 – Diagrama de Red del Cronograma del Proyecto.....	51
Figura 12 – Requisitos de recursos de las actividades.....	52
Figura 13 – Análisis Pert del Proyecto.....	56
Figura 14 – Cronograma del Proyecto.....	57
Figura 15 – Ruta Crítica del Proyecto.....	58
Figura 16 – Procesos de gestión de Calidad para el paquete de Motivación Laboral.....	62
Figura 17 – Procesos de gestión de Calidad para el paquete de Procesos de Entrenamiento.....	63
Figura 18 – Procesos de gestión de Calidad para el paquete de Parámetros de Medición de Satisfacción del Cliente.....	64
Figura 19 – Procesos de gestión de Calidad para el paquete de Procesos de Uso de Herramientas.....	64
Figura 20 – Procesos de gestión de Calidad para el paquete de Brecha de Conocimiento Técnico.....	65



Figura 21 – Organigrama del Personal del Equipo de Proyecto.....	78
Figura 22 – Procesos de Gestión de Conflictos.....	83
Figura 23 – Formato estándar de reportes de avance semanales.....	85
Figura 24 – Formato estándar del newsletter quincenal.....	86
Figura 25 – Formato estándar del memorando mensual.....	87

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro # 1 – Indicadores de desempeño del equipo de Plan and Source.....	25
Cuadro # 2 – Clasificación de Interesados.....	37
Cuadro # 3 – Diccionario de la EDT.....	44
Cuadro # 4 – Ficha de Atributos de la Actividad.....	49
Cuadro # 5 – Estimación de recursos para Motivación Laboral.....	53
Cuadro # 6 - Estimación de recursos para Procesos de Entrenamiento....	53
Cuadro # 7 - Estimación de recursos para Medición de Satisfacción del Cliente.....	53
Cuadro # 8 - Estimación de recursos para Uso de Herramientas.....	54
Cuadro # 9 - Estimación de recursos para Brecha de Conocimiento Técnico.....	54
Cuadro # 10 – Estimación de la duración de las actividades.....	55
Cuadro # 11 – Lista de Hitos.....	59
Cuadro # 12 – Responsables de la gestión de calidad.....	61
Cuadro # 13 – Valores de tolerancia de niveles de calidad.....	67
Cuadro # 14 - Lista de Verificación para Motivación Laboral.....	68
Cuadro # 15 - Lista de Verificación para los Procesos de Entrenamiento.....	68
Cuadro # 16 - Lista de Verificación para los Parámetros de medición de Satisfacción del Cliente.....	69
Cuadro # 17 - Lista de Verificación para Procesos de Uso de Herramientas.....	69
Cuadro # 18 - Lista de Verificación para Brecha de Conocimiento Técnico.....	70
Cuadro # 19 – Matriz de comunicaciones.....	84

## ÍNDICE DE ABREVIACIONES

ASD – Application Service Desk

CCS – Contact Center Services

CO – Central Operations

ESD – Engineering Service Desk

GSM – Global Systems Management

ISD – Integrated Service Desk

ISM – Information Security Management

ITIL – Information Technology Infrastructure Library

JTP – Job Training Plan

KTBR – Keep The Business Running

OSD – Office Service Desk

SCSD – Supply Chain Service Desk

SME – Subject Matter Expert

## RESUMEN EJECUTIVO

Componentes Intel de Costa Rica está situado en la Ribera de Belén, Heredia. La empresa se instaló en nuestro país en 1997 y desde entonces lleva a cabo operaciones de ensamblaje y prueba de microprocesadores que más tarde son exportados. Hoy en día, la compañía cuenta con alrededor de cinco mil empleados. La empresa también cuenta con instalaciones en la zona franca de UltraPark, donde se llevan a cabo operaciones y servicios de Tecnologías de la Información (TI).

Como cualquier organización multinacional, Intel es una empresa dónde la única constante es el cambio. Por ende, es común experimentar reestructuraciones y transiciones departamentales, producto de estrategias globales. Recientemente en Costa Rica, uno de los departamentos del área de TI fue objeto de uno de estos cambios estratégicos. El departamento de Supply Chain Service Desk, cuyas operaciones se centralizan en brindar servicios de soporte técnico de aplicaciones internas, fue sometido a una reestructuración. Uno de los equipos más afectado fue el de Plan and Source. Actualmente, los indicadores de este equipo se están viendo gravemente afectados por una serie de inconsistencias en los procesos y problemas relacionados con los recursos humanos, que nacen a raíz de la falta de cohesión y comprensión del negocio. Por consiguiente, resulta indispensable tomar medidas y acciones que permitan normalizar las operaciones del equipo y minimizar el impacto que están experimentando los clientes.

Es por esta razón que el objetivo general del PFG es desarrollar un plan de proyecto para la estabilización del equipo de “Plan and Source”, tras la reestructuración del departamento de SCSD (Supply Chain Service Desk) en Intel. Los objetivos específicos de este son desarrollar un plan de gestión del alcance que permita identificar detalladamente todas las actividades requeridas, elaborar un plan de gestión del tiempo para programar las actividades, establecer un plan de gestión de la calidad con el propósito de identificar los parámetros bajo los cuales se verificará el trabajo realizado, realizar un plan de gestión de los recursos humanos que permita la identificación del personal necesario para la ejecución del proyecto y desarrollar un plan de gestión de las comunicaciones que determine la información y los canales de distribución que se mantendrán durante la ejecución del proyecto

La metodología aplicada para alcanzar estos objetivos fue una investigación mixta que combina fuentes documentales e investigación de campo. Las fuentes primarias se enfocan en la recopilación de datos para el análisis y diagnóstico de la situación actual del equipo, que permita identificar correctamente el alcance y el enfoque de las actividades del proyecto. Por otro lado, las fuentes secundarias son la base para la aplicación de metodologías de administración de proyectos y

como medio de consulta para áreas específicas como el ámbito de las tecnologías de la información, recursos humanos, motivación, etc. También se emplean fuentes secundarias extraídas de bases de datos que permitan diagnósticos de desempeño y análisis históricos de tendencias departamentales. Se utiliza el método estadístico para la recopilación e interpretación de datos de ambos tipos de fuentes y métodos de observación para la recopilación de fuentes primarias, específicamente, observación directa, por entrevista y por encuesta.

Los resultados obtenidos son una serie de sub planes que en su totalidad engloban un plan de proyecto para la estabilización del equipo de Plan and Source. Estos planes cuentan con un desglose de pasos necesarios para concluir de manera exitosa la ejecución del proyecto una vez que ponga en marcha su ejecución. Específicamente, el Plan de Alcance determinó todas actividades necesarias para alcanzar el objetivo general del proyecto y es uno de los resultados más importantes debido a que es la base de todo los demás sub planes; el Plan de Tiempo determinó que este se concluiría en aproximadamente tres meses de seguirse el cronograma establecido; el Plan de Calidad muestra una serie de procesos necesarios para garantizar el control de calidad de los productos entregables para que estos cumplan los requisitos mínimos según las listas de verificación; el Plan de Recursos Humanos brinda una descripción de los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo de proyecto y sus interacciones según la MAR, así como también establece procesos de gestión de conflictos; y por último, el Plan de Comunicaciones muestra las necesidades de información de los involucrados, establece plantillas para la distribución de la información, los canales utilizados y la frecuencia de su distribución.

Se puede concluir que el tiempo estipulado en el cronograma resulta viable para satisfacer las necesidades que dieron origen al proyecto y cumplir con las expectativas de la gerencia. Una de las principales conclusiones a las que se pudo llegar es que los planes para gestionar las comunicaciones y la calidad resultan indispensables para el éxito del proyecto debido a la tendencia departamental que por lo general descuida estos aspectos no solo en los proyectos, sino también en sus operaciones. De la misma manera, el plan de gestión de personal permitirá solucionar conflictos de manera efectiva de seguirse los procesos establecidos para dicho fin. Se recomienda el diseño de planes de gestión de riesgos y costos ya que a pesar de no haber sido parte del alcance del proyecto, resultan puntos clave para el éxito o fracaso del mismo. Se recomienda también la implementación de un plan permanente de integración para el equipo, que permita dar continuidad a las mejoras obtenidas tras la ejecución del proyecto. Finalmente, se concluye que la problemática que dio origen al proyecto nace de la falta de comunicación efectiva en el departamento, y se recomienda una mejora en la comunicación de la visión, la estrategia organizacional, los objetivos y las prioridades del Supply Chain Service Desk.

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

Intel es una multinacional con años de trayectoria, esta se fundó en 1968 en California, Estados Unidos. Hoy en día, esta corporación cuenta con miles de empleados en sus instalaciones distribuidas alrededor del mundo en aproximadamente 45 países. Las actividades de la empresa pertenecen a la industria de la fabricación de microprocesadores y productos para computadoras, sin embargo, no todas sus instalaciones se dedican a específicamente a la manufactura. Globalmente, Intel se rige por seis valores corporativos que forman parte de su cultura organizacional, sin importar dónde esté ubicada geográficamente: orientación hacia el cliente, disciplina, calidad, toma de riesgos, gran lugar para trabajar y orientación hacia resultados.

Componentes Intel de Costa Rica se empezó a construir en la Ribera de Belén, Heredia, en 1997; a partir de este momento, se iniciaron las operaciones en ensamblaje y prueba de microprocesadores que más tarde se exportarán a diversas regiones del mundo. Cabe resaltar que en 1998, después de iniciadas las operaciones de Intel en nuestro país, la balanza de pagos nacional tuvo indicadores positivos, fenómeno que no se había visto en varias décadas. Actualmente, la compañía cuenta con alrededor de cinco mil empleados, tanto directos como subcontratistas; y es considerada una de las fuentes más importantes de inversión extranjera en Costa Rica.

Aparte de las actividades de manufactura que se llevan a cabo en la planta, también se prestan servicios financieros y contables e investigaciones para la corporación a nivel mundial. Aparte de su campus ubicado en Belén, la empresa también cuenta con instalaciones en la zona franca de UltraPark, donde se llevan

a cabo operaciones de Tecnologías de la Información, más comúnmente conocidas como IT.

El área de Tecnologías de la Información a la que se hace referencia anteriormente, cuenta con un componente llamado ISD (Integrated Service Desk) que a su vez está compuesto por varios departamentos: Global Systems Management (GSM), Contact Center Services (CCS), Central Operations (CO), Information Security Management (ISM), Office Service Desk (OSD), Engineering Service Desk (ESD) y Supply Chain Service Desk (SCSD). Todas estas organizaciones responden a los mismos objetivos globales en su área específica de aplicación.

El Supply Chain Service Desk se dedica a proveer soporte de “Incident Management” para la cadena de suministros y aplicaciones empresariales generales de Intel a nivel global. El departamento cuenta con cuatro equipos que se especializan en un área de determinada, estos son Plan and Source, Make, Sales and Deliver y Customer and Supplier. Cada uno de ellos cuenta con un gerente, pero se rigen bajo las mismas políticas departamentales y buscan alcanzar los mismos objetivos globales. Este departamento, al brindar servicios globales, debe estar disponible veinticuatro horas los siete días de la semana, por ende, comparte operaciones con el campus ubicado en Penang, Malasia.

El equipo de Plan and Source se encarga de brindar soporte técnico a las aplicaciones y sistemas informáticos que se utilizan en los primeros componentes de la cadena de suministro, como el área de previsión y planeación de demanda, compras indirectas y directas, compras de capital, materiales y logística. Actualmente, el equipo en Costa Rica cuenta con quince integrantes más su respectivo gerente.

Hasta hace aproximadamente tres meses, el departamento de SCSD se conocía como ASD (Applications Service Desk), este igualmente formaba parte del Integrated Service Desk, sin embargo, su estructura era completamente diferente. Dicha estructura se había heredado del modelo que se utilizaba cuando las operaciones tenían lugar en Folsom, California. En el 2006, se tomó la decisión de migrar las operaciones a Costa Rica utilizando una metodología “copy exactly”, por ende, simplemente se sustituyó el personal pero se conservaron las prácticas.

Este proyecto de migración se diseñó para recortar los costos de la organización e implicaba un periodo de estabilización de dos años, el cual luego fue recortado a once meses. A pesar de los muchos obstáculos, la organización logró estabilizar sus operaciones en Costa Rica, sin embargo, tan solo un año después, la alta gerencia decidió que era momento de realizar otra reorganización. El Global Regional Manager diseñó un nuevo modelo organizativo que implicaba redistribuir los equipos de soporte según su relación con la cadena de suministros (hasta entonces, los equipos habían estado organizados en áreas funcionales, estaban integrados por grupos de soporte afines). El resultado inmediato fue la desintegración de los equipos y una nueva reintegración según parámetros de decisión basados en criterios administrativos que no se dieron a conocer públicamente. Como consecuencia paralela de esta reestructuración, se remplazaron a los cuatro gerentes existentes que habían empezado sus labores junto con la migración inicial de las operaciones a Costa Rica (tampoco fue de conocimiento público las razones por las cuales se remplazó el personal administrativo).

Durante los últimos tres meses a partir de la reestructuración, se han observado una serie de problemas que posiblemente no se previeron ni se consideraron como riesgos cuando se tomó la decisión implementar el cambio. En primera instancia, los nuevos gerentes fueron contratados externamente, razón por la cual



no están familiarizados con la cultura de Intel ni con la naturaleza del negocio, lo cual dificulta la resolución de problemas que anteriormente se hubieran considerado como cotidianos, sin embargo, la falta de conocimiento y entendimiento de los procesos y el trasfondo por parte de la nueva gerencia, obstaculiza la toma de ciertas decisiones. Además, al haber fusionado partes de algunos equipos con otros, existen ahora inconsistencias en los procesos y problemas relacionados con los recursos humanos. No se sabe con claridad cuales son los procedimientos correctos, ni existe una base de conocimientos que permita verificarlo, por lo tanto son comunes los males entendidos y discrepancias. Los miembros del equipo no están cohesionados ni sincronizados, no se buscan objetivos comunes, por el contrario, existe una competencia interna que en ocasiones conlleva en problemas de índole personal. Estos desacuerdos internos muchas veces se ven magnificados por choques culturales en relación con la contraparte del equipo en Malasia.

## **1.2 Problemática que da origen al PFG**

Existe actualmente una atmósfera de inestabilidad e inseguridad que se ve reflejada directamente en los indicadores del equipo y por ende, en los del departamento. A pesar del corto plazo desde la implementación del cambio organizacional descrito previamente en los antecedentes, el equipo ha experimentado preocupantes tendencias de rotación de personal a raíz de la insatisfacción con respecto al curso que han tomado las estrategias organizacionales, esto tiene como consecuencia una pérdida significativa de know-how, lo cual repercute negativamente en las métricas de desempeño como en los índices de resolución, service level, abandon rate y ultimadamente, en la satisfacción de los clientes.

## **1.3 Justificación del proyecto**

Actualmente no existe ningún plan que busque volver a estabilizar ninguno de los equipos del SCSD, de no diseñarse un plan que solucione la situación actual, que sea factible y que se pueda implementar de manera inmediata, es posible que no se logren alcanzar los objetivos organizacionales planteados por la alta gerencia. Esto, a largo plazo, podría llegar a impulsar decisiones gerenciales que impliquen movilizar las operaciones a otra región.

Esto justifica la necesidad de desarrollar un plan de estabilización que permita normalizar los aspectos que no fueron considerados durante la reestructuración general del departamento y que puedan ser aplicables específicamente al equipo de Plan and Source, al ser este uno de los equipos que más afectados por los cambios que se implementaron. Con este plan, se busca establecer las acciones precisas que logren normalizar las operaciones del equipo, incluyendo una mayor cohesión del personal, la alineación de los procesos y una mejor afinidad entre los objetivos de los equipos en ambas regiones. También se espera reestablecer los índices y las métricas internas que actualmente se ven afectadas por los problemas asociados a los cambios que se realizaron y como objetivo final, mejorar la satisfacción de los clientes que actualmente dependen del soporte técnico que brinda este equipo.

## **1.4 Objetivos del PFG**

### **Objetivo General**

- ❖ Desarrollar un plan de proyecto para la estabilización del equipo de “Plan and Source”, tras la reestructuración del departamento de SCSD (Supply Chain Service Desk) en Intel.

### **Objetivos Específicos**

- ❖ Desarrollar un plan de gestión del alcance que permita identificar detalladamente todas las actividades requeridas para cumplir con los objetivos del proyecto de estabilización.
- ❖ Elaborar un plan de gestión del tiempo para programar las actividades a ejecutar en el proyecto de estabilización de manera que estas se cumplan en el tiempo estipulado.
- ❖ Establecer un plan de gestión de la calidad con el propósito de identificar los parámetros bajo los cuales se verificará el trabajo realizado durante la ejecución del proyecto, para asegurar que los entregables son congruentes con los objetivos.
- ❖ Realizar un plan de gestión de los recursos humanos que permita la identificación del personal necesario para la ejecución del proyecto, así como sus roles, responsabilidades e interacciones.
- ❖ Desarrollar un plan de gestión de las comunicaciones que determine la información y los canales de distribución que se mantendrán durante la ejecución del proyecto, para garantizar que esta información esté a disposición de quienes la necesiten, en el momento y formatos adecuados.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Marco institucional

Componentes Intel de Costa Rica se ubica en La Ribera de Belén, Heredia. Esta empresa se dedica al ensamblaje y prueba de microchips principalmente, sin embargo, en los últimos años, la corporación ha trasladado muchas de sus operaciones en el área de servicios a nuestro país, principalmente lo que refiere a los servicios de tecnologías de la información. El principal componente de de esta organización se denomina Integrated Service Desk (ISD), el cual integra varias áreas de soporte técnico e informático. Las operaciones de esta organización tienen lugar en las instalaciones ubicadas en la zona franca de UltraPark, situada en La Aurora de Heredia. La siguiente figura, según Intel IT Marketing (2008), ilustra la jerarquía de la organización a nivel global.



Figura 1 – Organigrama del Integrated Service Desk (Intel IT Marketing, 2008)

El proyecto se desarrollará específicamente en el departamento que se denomina Supply Chain Service Desk (SCSD), el cual está compuesto por cuatro equipos estratégicamente establecidos según el soporte que brindan a cada área de la cadena de suministros de Intel a nivel global.

Es importante mencionar que la naturaleza del negocio requiere que los servicios que se brindan estén disponibles veinticuatro horas al día, de lunes a viernes. Es por esta razón que se comparte el negocio con las instalaciones ubicadas en Penang, Malasia. Cada una de las regiones cubre doce horas de soporte, sin embargo, es común que las reuniones entre los integrantes de los equipos de cada localización, se efectúen fuera de los horarios laborales previamente establecidos, ya que es la única manera de calibrar los objetivos organizacionales.

El departamento en Malasia tiene una mayor trayectoria, cuenta aproximadamente con cinco años de experiencia. En el caso de Costa Rica, la transición de las operaciones desde Estados Unidos se finalizó tan solo hace un año. Sin embargo, ambos contrapartes experimentaron el mismo proceso de reestructuración recientemente.

El departamento en Costa Rica cuenta con cuatro gerentes operacionales, cada uno asignado a uno de los equipos que lo conforman en su totalidad. Cabe mencionar que los antiguos gerentes pasaron a formar parte de alguno de los nuevos equipos que se formaron y deben reportar de forma directa a alguno de los nuevos gerentes que asumieron las posiciones. A continuación se presenta una figura elaborada por Intel IT Marketing (2008), de la estructura departamental.

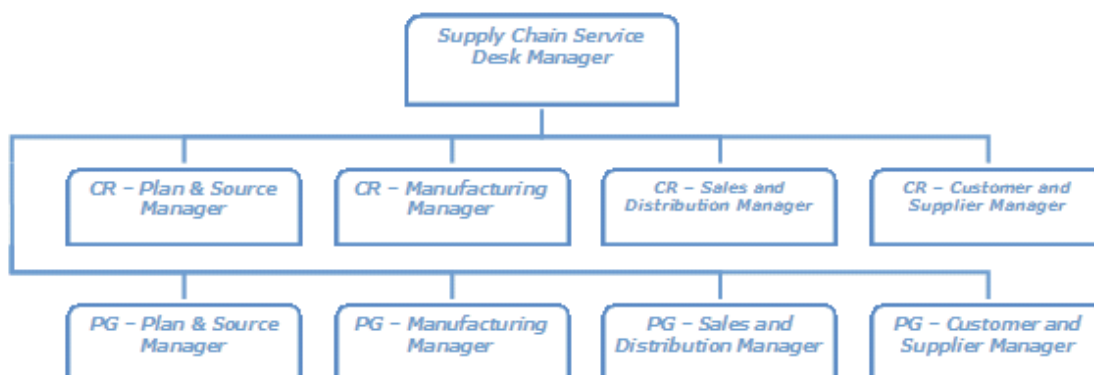


Figura 2 – Estructura organizacional de SCSD (Intel IT Marketing, 2008)

El modelo de toma de decisiones, como lo establece Intel IT Marketing (2008), que emplea este departamento se estructura de la siguiente forma:

Decisión	Recomendación	Consulta	Ejecución
Gerente de SCSD	Gerentes Operacionales	Gerentes Operacionales	Gerentes Operacionales

Figura 3 – Modelo de toma de decisiones de SCSD (Intel IT Marketing, 2008)

El alcance de las funciones de los gerentes operacionales del departamento, según lo define Intel IT Marketing (2008), se define de la siguiente manera:

- Operaciones de centro de contacto, manejo de personal y escalaciones.
- Fomentar las relaciones con las áreas verticales.
- Mejorar la relación laboral con los niveles verticales superiores.
- Mejora continua, mejora de resolución y satisfacción del cliente.
- Desarrollo de habilidades y competencias técnicas.

Existen además otros roles críticos en el departamento que no están asignados a los gerentes funcionales, estos roles se diseñaron con el propósito de delegar responsabilidades que están ligadas más a las operaciones que a las funciones gerenciales, brindando así un tipo de empowerment a los mismos miembros del equipo, lo cual permite obtener una visión más amplia de las necesidades del departamento y además fomenta el sentido de responsabilidad. A continuación se describen dichos roles.

- ❖ Early engager: es la persona encargada de analizar y dar seguimiento a las nuevas aplicaciones que se requiere pasen a formar parte del alcance del departamento.
- ❖ Líderes de equipo: cada uno de los cuatro equipos cuenta con un líder encargado de organizar los horarios para garantizar la cobertura, coordinar entrenamientos, aprobar permisos extraordinarios y configurar los “skills” telefónicos.
- ❖ Representante de seguridad: es un punto de contacto permanente con el departamento de seguridad ocupacional, está encargado de coordinar todas las actividades relacionadas con ergonomía y seguridad laboral.
- ❖ Representante de Kinetic (Kinetic es una herramienta utilizada para controlar y dar seguimiento a la retroalimentación de los clientes): este rol implica un análisis semanal de los resultados obtenidos, así como seguimiento y reportes que se presentan a los gerentes operacionales.
- ❖ Representante de continuidad del negocio: esta persona debe hacer pruebas de la funcionalidad de todos los sistemas informáticos que se utilizan en las operaciones, coordinar simulacros y ejecutar los planes de BCP (Business Continuity Plan – se refiere a planes de contingencia previamente diseñados para garantizar la continuidad de las operaciones aún en casos de emergencia).

- ❖ Representante de Calidad: debe realizar auditorias y análisis semanales de los tiquetes creados, dar seguimiento e identificar las causas raíces de problemas de calidad en la documentación.

El proyecto en sí está enfocado en uno de los equipos específicos que conforman este departamento, el equipo de Plan and Source. Como parte del SCSD, su función general es brindar soporte técnico de aplicaciones desde la perspectiva que propone la teoría de ITIL (Information Technology Infrastructure Library), es decir, enfocados en la metodología de gestión de incidentes, no gestión de problemas. Esto implica que el objetivo principal es solucionar lo antes posible el incidente (generalmente errores en herramientas o aplicaciones) y restaurar el funcionamiento normal, no buscar la causa raíz que originó el incidente. Las funciones básicas del equipo se originan desde tres puntos de contacto distintos: llamadas telefónicas, correos electrónicos y tiquetes. Los clientes pueden solicitar soporte utilizando cualquiera de los métodos mencionados con anterioridad, sin embargo, todas las actividades se documentan utilizando el mismo software denominado IPRO, desarrollado por BMC Remedy (cabe mencionar que esta es la herramienta estandarizada que se utiliza en todos los departamentos que integran el departamento de ISD). Básicamente se utiliza documentar los datos del cliente, el problema que originó el contacto con el equipo, la clasificación del incidente, la documentación que se obtuvo y los pasos de resolución. La herramienta cuenta con capacidad para gestionar problemas según lo establece ITIL, ya que cuenta con funcionalidades de creación y clasificación de base de datos de incidentes que luego se utilizan como referencia.

Este equipo, como bien lo indica su nombre, se subdivide en dos áreas de negocio, la parte de Plan y la de Source. Previo a la reestructuración, estas dos áreas pertenecían a equipos funcionales distintos, tras la reorganización, fueron fusionados a pesar de que históricamente, aún cuando las operaciones se



llevaban a cabo en Estados Unidos, siempre funcionaron como componentes totalmente independientes y con poca interacción. Ambas áreas proveen soporte técnico a gran cantidad de aplicaciones, pero principalmente a la herramienta de SAP. La compañía que fabrica el software se denomina SAP AG y es una de las mayores desarrolladoras de software del mundo, su casa matriz esta ubicada en Alemania, de ahí que el acrónimo del nombre del programa (SAP) signifique *Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung*, lo cual se traduce literalmente como Sistemas, Aplicaciones y Productos de Procesamiento de Datos. Intel utiliza esta herramienta para la planificación de recursos empresariales, desde recursos humanos y finanzas hasta compras de capital y materiales indirectos. La cantidad de usuarios de la herramienta es muy amplia, por ende, el volumen de trabajo de este equipo es considerablemente extenso. De la misma forma, el nivel de conocimiento técnico (y también relacionado a los procesos de negocio) que requiere cada uno de los integrantes del equipo debe ser muy especializado.

El diagrama que se presenta a continuación ilustra el flujo de procesos de las operaciones básicas del equipo en la resolución de incidentes.

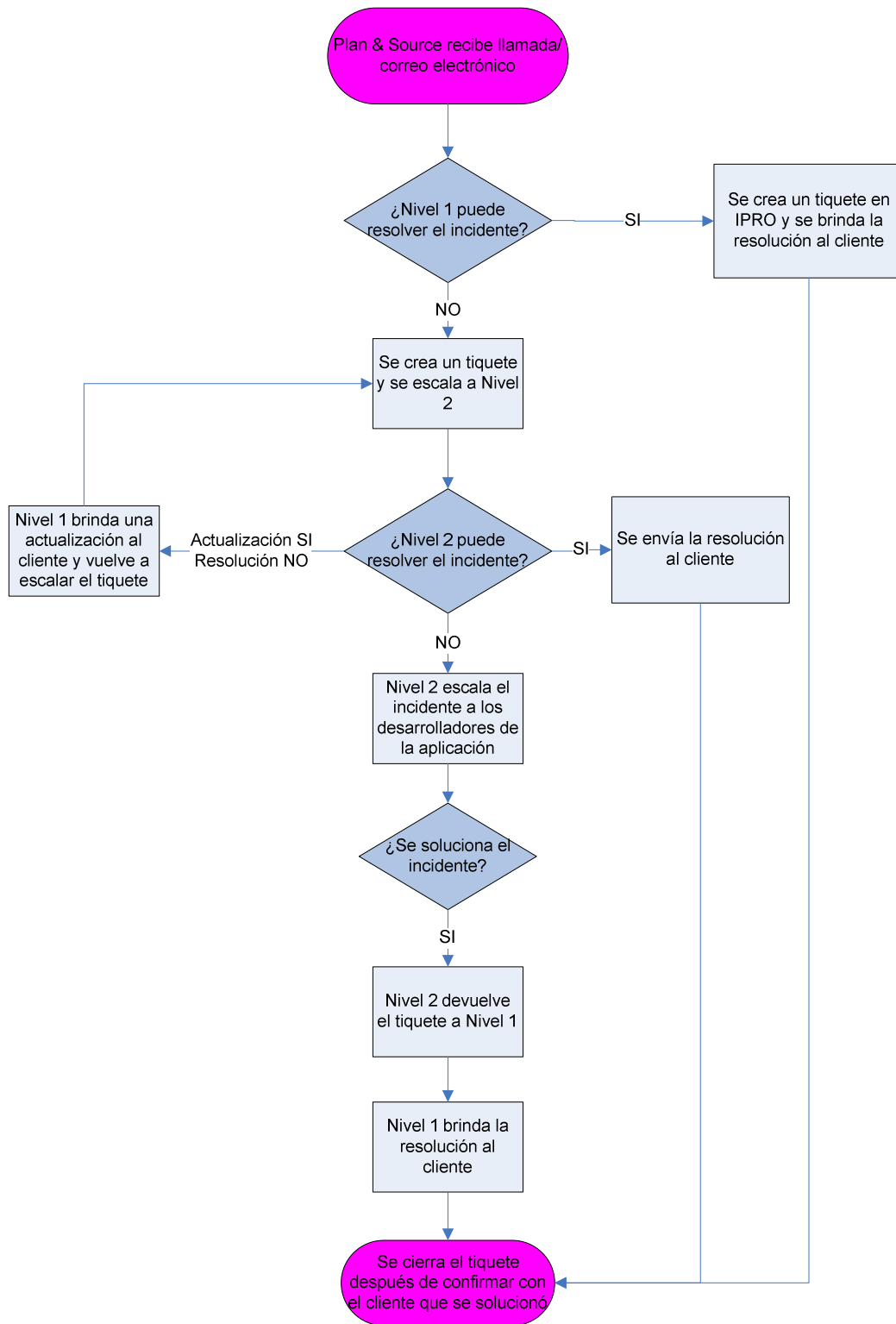


Figura 4 – Diagrama de procesos del equipo Plan and Source

## **2.2 Teoría de la Administración de Proyectos**

### ***2.2.1 Características de un Proyecto***

Por definición del PMI (2004), un proyecto consiste en un esfuerzo de carácter temporal que se lleva a cabo con el propósito de crear un producto, servicio o resultado único. Las tres características que definen un proyecto son:

- Temporal: dado que todo proyecto tiene un principio y un fin, se definen como temporales. Una vez que se alcanzan los objetivos del proyecto, este se da por concluido. Adicionalmente, es posible que el equipo de proyecto reunido también sea temporal.
- Único: los proyectos crean un producto o artefacto, la capacidad de brindar un servicio o algún otro tipo de resultado. Estos resultados finales generalmente son creados a partir de nuevas técnicas y componentes distintivos, lo que implica que ningún resultado es idéntico al otro.
- Elaboración progresiva: los proyectos utilizan un proceso de desarrollo en etapas con incrementos continuos. A este proceso se le denomina elaboración progresiva. Quiere decir que conforme se obtiene y se revela mayor información acerca del mismo, esta se va incorporando de manera gradual a los objetivos, alcance y entregables. La antítesis de la elaboración progresiva es el “scope creep”, el PMBOK lo define como agregar cualidades y funcionalidades adicionales sin analizar el impacto que esto tendrá en términos de tiempo, costo y recursos.

### ***2.2.2 Definición de Administración de Proyectos***

La Administración de Proyectos es definida por el PMI (2004) como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de los

proyectos para alcanzar sus objetivos. También establece que la administración de proyectos implica ciertas actividades indispensables:

- Identificación de necesidades y requisitos: el administrador de proyectos debe establecer una cantidad cuantificable de los deseos y necesidades del cliente.
- Establecer objetivos claros y realistas: se basa en establecer un alcance concreto del proyecto, con objetivos alcanzables.
- Hacer un balance de calidad, alcance, tiempo y costo: estos componentes están estrechamente ligados y la modificación de uno impacta directamente al otro.
- Adaptar las circunstancias de planeación, especificaciones a las preocupaciones y expectativas de varios grupos de interesados: el cliente directo por lo general es el cliente, por lo que se deben hacer modificaciones para cumplir con los entregables deseados.

### ***2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto***

La gestión de los proyectos se facilita mediante la división del mismo en diferentes fases, según lo establece el PMI (2004), que conectan el inicio del proyecto con su finalización; el conjunto de estas se define como ciclo de vida del proyecto. Los ciclos de vida generalmente definen el trabajo que se debe realizar en cada fase, en que momento se generan los entregables, quién está involucrado en cada fase y cómo controlar y aprobar cada fase. A continuación se ilustra la división de las fases según señala el PMI (2004):

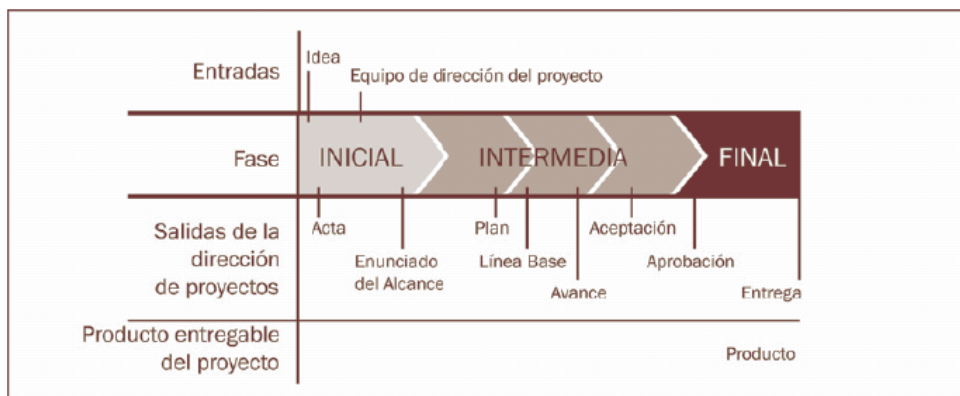


Figura 5 – Secuencia de fases en un ciclo de vida del proyecto (PMI, 2004)

### 2.2.4 Grupos de Procesos

La metodología del PMI (2004) gestiona los proyectos a través de cinco grupos de procesos:

1. **Iniciación:** es el reconocimiento de la necesidad que da inicio al proyecto, incluye el compromiso y la autorización para iniciarlo.
2. **Planeación:** estos procesos se enfocan en diseñar y mantener un esquema de trabajo para cumplir con las necesidades que dieron origen a un proyecto y escoger las mejores alternativas.
3. **Ejecución:** son los procesos que coordinan recursos de toda índole, para ejecutar el plan del proyecto.
4. **Monitoreo y Control:** este grupo busca garantizar que se cumplan los objetivos del proyecto, implica monitoreo, medición y corrección.
5. **Cierre:** son los procesos que permiten la formalización de la aceptación del proyecto en su totalidad.

Véase la siguiente figura de los grupos de procesos (PMI, 2004):

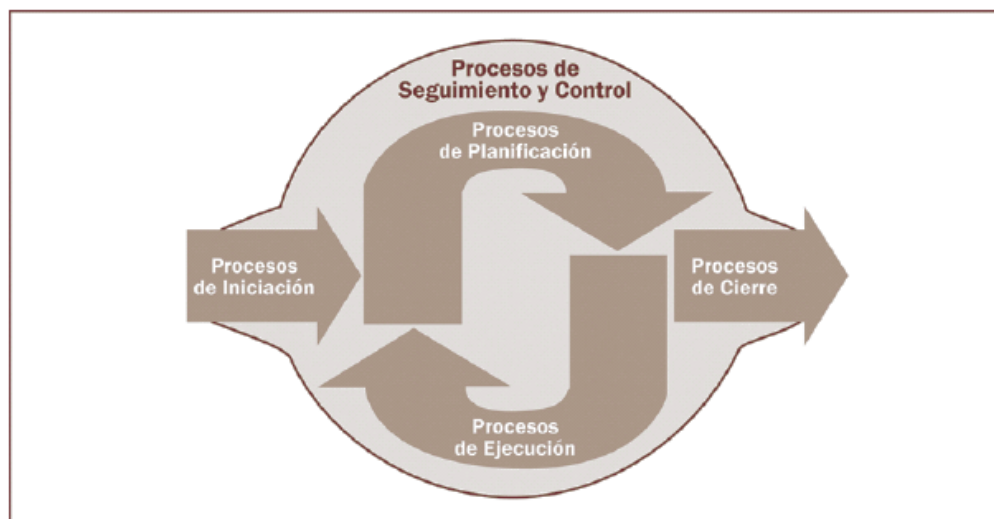


Figura 6 – Correspondencia de los grupos de procesos al ciclo de Planificar- Hacer-Revisar-Actuar (PMI, 2004)

### ***2.2.5 Las nueve áreas de conocimiento***

El PMI (2004) establece nueve áreas de conocimiento, y cada una contiene procesos asociados a alguno de los cinco grupos de procesos. A continuación se detallan cada una de las áreas.

1. Gestión de la Integración del Proyecto: esta área contiene los procesos requeridos para garantizar que los distintos elementos del proyecto sean adecuadamente coordinados.
2. Gestión del Alcance del Proyecto: describe los procesos necesarios para garantizar que se incluya todo, y solamente, el trabajo que debe hacerse para completar el proyecto con éxito.
3. Gestión del Tiempo del Proyecto: se relaciona con la descripción de los procesos requeridos para completar el proyecto a tiempo.
4. Gestión de los Costos del Proyecto: describe los procesos necesarios para asegurar que el proyecto sea completado con el presupuesto aprobado.

5. Gestión de la Calidad del Proyecto: está orientada a la satisfacción de las necesidades que dieron origen al proyecto. Esta área está compuesta por planificación, aseguramiento y control de la calidad.
6. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto: son los procesos necesarios para hacer el uso más eficiente del capital humano del cual dispone el proyecto.
7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto: debe asegurar la adecuada y oportuna generación, recolección, distribución, almacenamiento y disposición de la información.
8. Gestión de los Riesgos del Proyecto: describe los procesos relacionados con la identificación, análisis y respuesta a los riesgos del proyecto.
9. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto: abarca los procesos necesarios para adquirir bienes y servicios externos necesarios para desarrollar el proyecto, y la administración de los contratos.

## **2.3 Conceptos de ITIL (Information Technology Infrastructure Library)**

### ***2.3.1 Definición de ITIL***

ITSMF (2005) establece que ITIL nace de una colección de buenas prácticas de la industria de servicios de Tecnología de la Información. Brinda una detallada descripción de importantes prácticas en Tecnología de la Información (TI), incluyendo listas de verificación, tareas, procedimientos y responsabilidades que pueden ser implementadas en cualquier actividad de este ámbito.

ITIL se desarrolló durante la década de los ochenta, sin embargo, no se adoptaron sus prácticas a gran escala dentro de la industria hasta mediados de los noventa. Conforme se expandieron sus prácticas, fueron apareciendo otros estándares, como por ejemplo el ISO/IEC 20000 (que es precisamente la

certificación a la cual pueden aspirar las organizaciones de servicios en Tecnología de la Información, dado que no existe una certificación “ITIL-Compliant” propiamente dicha).

Algunos de los beneficios que acarrea ITIL a las organizaciones de TI, según lo establece ITSMF (2005), son una estructura más clara y eficiente; la organización mejora el control que tiene sobre su propia infraestructura y sobre los servicios que soporta, haciendo así que los cambios sean más sencillos; además provee un marco de referencia para las comunicaciones internas y las comunicaciones con los clientes, y también para la estandarización e identificación de procedimientos.

### ***2.3.2 Manejo de Incidentes***

Un incidente, según la definición del ITSMF (2005), es un evento que no forma parte de las operaciones estándar de un servicio, lo cual ocasiona, o puede ocasionar, una interrupción al servicio o una reducción de la calidad del mismo. Por ende, define el Manejo de Incidentes como una tarea reactiva que busca reestablecer al usuario el funcionamiento normal del servicio, en el menor tiempo posible para disminuir su impacto.

Para determinar la prioridad de un Incidente, se deben tomar en cuenta dos criterios: el impacto del incidente y la urgencia de este. Cuando un incidente no puede resolverse en primer nivel en el tiempo estipulado, el ITSMF (2005) indica que debe procederse a escalarlo al próximo nivel que tenga mayor conocimiento o autoridad. Existen escalaciones funcionales (conocidas como horizontales) y jerárquicas (también llamadas verticales), sin embargo, el Manejo de Incidentes busca evitar las escalaciones jerárquicas.



### ***2.3.3 Manejo de Problemas***

Un problema es definido por ITSMF (2005) como una situación indeseable que indica que se desconoce la raíz del problema que origina uno o más incidentes existentes o potenciales. También existen los “errores conocidos” que se refiere a problemas para los cuales se ha identificado el origen y se ha identificado una alternativa temporal. Por último, encontramos las Solicitudes de Cambio que se refiere a cambios destinados a eliminar un Error Conocido.

Como lo establece el ITSMF (2005), el Manejo de Problemas se encarga de investigar la infraestructura y la información disponible para identificar la causa de fallas actuales y potenciales en los servicios; esta investigación es necesaria debido a que la infraestructura es compleja y no siempre existen relaciones obvias entre los incidentes.

El Manejo de Problemas se relaciona con el Manejo de Incidentes ya que el primero brinda soluciones temporales a los incidentes, sin embargo no son responsables de su resolución.

### 3. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describe la metodología y los procedimientos que serán utilizados para desarrollar y alcanzar el objetivo principal del Proyecto Final de Graduación, es decir, para la elaboración del Plan de proyecto para la estabilización del equipo de Plan and Source tras la reestructuración del departamento de SCSD en Intel. Es necesario indicar que el desarrollo del Proyecto Final de Graduación utilizará las metodologías descritas a continuación siguiendo los entregables descritos en la Estructura de Desglose de Trabajo del PFG, se debe cumplir con todos los entregables ahí descritos para su culminación.

#### 3.1 Fuentes de Información

##### 3.1.1 Fuentes Primarias

Se recopilarán datos que hasta el momento no han sido documentados, con el propósito de construir una base de conocimiento que permita el análisis de la situación actual y un diagnóstico de las áreas en que se debe enfocar las actividades del proyecto para alcanzar sus objetivos. Estas fuentes primarias también serán utilizadas como herramientas para la identificación de áreas y oportunidades de mejora para la organización. Los datos se extraerán a través de varios métodos:

- Encuestas departamentales: estas estarán diseñadas para obtener un diagnóstico de la percepción que se tiene del equipo en cuestión, desde el punto de vista de los equipos homólogos del departamento.
- Encuestas a los miembros del equipo: estas encuestas tiene como propósito obtener retroalimentación sobre las preocupaciones, sugerencias, áreas de mejora, etc., desde el punto de vista de los individuos que se verán directamente afectados por el proyecto.

- Encuestas a las organizaciones verticales: estas están dirigidas a los individuos en organizaciones verticales que ejercen mayor presión y tienen mayor contacto e influencia sobre el equipo, estas organizaciones están conformadas por los segundos niveles de cada área.
- Entrevistas a los gerentes operacionales: el propósito de estas es recopilar información que permita la alineación de los entregables del proyecto con los objetivos estratégicos de la organización. Estas entrevistas serán informales, se documentará la retroalimentación pero no seguirán una línea base a modo de cuestionario. Entrevistas a los antiguos gerentes: estas están dirigidas a los antiguos gerentes del departamento que aún forman parte del personal del departamento y tuvieron relación directa con ambas áreas del equipo. El objetivo de estas encuestas es recopilar información sobre lecciones aprendidas, también serán entrevistas informales.
- Grupos de Foco: se realizarán varias sesiones de grupo de foco con los integrantes del equipo para realizar lluvias de ideas que permitan identificar las áreas que se deben mejorar.

### 3.1.2 Fuentes Secundarias

Se utilizarán fuentes secundarias afines a las metodologías de administración de proyectos, entre ellas las siguientes:

- Guía del PMBOK y otros documentos avalados por el PMI
- La Guía de Administración Profesional de Proyectos de Yamal Chamoun
- La base de datos de Intel University relacionada con gestión de proyectos

También se consultarán fuentes secundarias específicas al área del negocio, principalmente aquellas publicadas por la Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información (Comúnmente conocida como ITIL por sus siglas en inglés).

Se emplearán fuentes secundarias para extraer datos de diagnóstico y análisis de los factores ligados al desempeño del equipo de Plan and Source. Estos datos se obtendrán específicamente de los reportes generados a partir de una herramienta llamada Microstrategy. Esta herramienta transfiere la estructura física de las bases de datos de métricas a modelos lógicos y simplificados para su interpretación. También tiene la facultad de producir reportes generados a partir de la información almacenada en los servidores del software de documentación de incidentes, los cuales se utilizarán como fuente secundaria para el análisis de procesos.

De la misma manera, se utilizará información de fuentes secundarias disponibles en los registros del departamento, que permita un análisis histórico de las tendencias departamentales en cuanto a volumen de trabajo, rotación de personal, satisfacción de salud organizacional y proyectos de mejora del ambiente laboral.

Como fuentes secundarias de consulta se utilizará también literatura publicada relacionada con los recursos humanos y la psicología, que trate específicamente acerca de las interacciones de los equipos de trabajo, el manejo de estrés laboral, las relaciones de equipos multiculturales, mejoras en ambientes laborales, motivación y factores críticos de éxito para la cohesión de equipos.

### **3.2 Tipo de Investigación**

Se utilizará un tipo de investigación mixta que integre la investigación de fuentes documentales y la investigación de campo. La investigación documental se utilizará principalmente con el propósito alinear el contenido y la estructura del proyecto a las mejores prácticas de administración de proyectos. También se

utilizarán con el objetivo de obtener conocimientos adicionales en materia de gestión de recursos humanos y psicología que puedan ser implementados en el desarrollo del proyecto.

En cuanto a la investigación de campo, esta se enfocará en la recopilación de datos que permitan un análisis y un diagnóstico posterior, para determinar el enfoque que deberá tener el alcance del proyecto.

### **3.3 Métodos y Técnicas de Investigación**

Para el desarrollo del Proyecto Final de Graduación, se utilizarán métodos particulares y específicos de investigación. A continuación se describen específicamente cuales de estos se emplearán.

- Método estadístico: se utilizará este método para recopilar e interpretar los datos recolectados de fuentes primarias y secundarias. En relación a las fuentes primarias, se utilizará con el propósito de cuantificar y tabular los resultados estadísticos para su análisis. En cuanto a las fuentes secundarias, se utilizarán técnicas de muestreo con niveles de confiabilidad previamente establecidos, para la recolección de datos de los reportes generados a partir de los bases de datos de métricas.
- Método de observación: se utilizarán tres de los métodos de observación para recopilar información relevante al desarrollo del proyecto:
  - a. Observación directa: como parte del equipo de Plan and Source, habrá una relación e interacción directa con los objetos de estudio y el ambiente en que se desenvuelven, lo cual permite obtener datos por medio de la observación e interpretarlos por medio del juicio de expertos.

b. Observación por entrevista: se utilizara este método para recopilar datos de fuentes primarias, específicamente entrevistas orales informales.

c. Observación por encuesta: se aplicarán varias encuestas a diferentes grupos meta, estas serán de forma escrita, contendrán tanto preguntas abiertas como cerradas, dependiendo del objetivo de la misma.

### 3.4 Método de medición de impacto del proyecto

Con el propósito de medir el impacto de las actividades del proyecto en el desempeño del equipo de Plan and Source, se utilizarán una serie de indicadores de resultados que serán la línea base de medida para comparar los resultados de mejora generados por la implementación del proyecto.

Se parte de la situación actual de los indicadores del equipo, previo al inicio de la ejecución del proyecto, según como se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro # 1 – Indicadores de desempeño del equipo de Plan and Source

Goal		>=80%		>=95%		<=10%		>=95%		
SCSD Functional Sub-team	Contact Volume	Incident Vol by Contact Channel			Incident Volume	Phone Volume	Resolution Rate	Service Level	Aban Rate	CSAT (Q1)
		Phone	Email	Web						
Source	339	77	95	40	215	201	% R	% Y	% Y	% G
Plan	251	37	62	66	181	107	% R	% R	% G	% R
<b>G</b>	Meeting Goal									
<b>Y</b>	<=5% below Goal									
<b>R</b>	>5% below Goal									

Los datos anteriores muestran un promedio de los indicadores de Plan and Source durante el primer cuarto del año 2009, como se observa en el cuadro

anterior, la mayor parte de ellos se encuentran por debajo de la meta del departamento (no se incluyen los porcentajes de cada una de la métricas, pero se muestra el indicador de semáforo).

La metodología de medición se basa en realizar un promedio de estas mismas variables durante la ejecución del proyecto y posterior a la conclusión del mismo, para determinar con datos tangibles si estos realmente mejoraron y en que porcentajes.

## 4. DESARROLLO DEL PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO

### 4.1 PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

#### 4.1.1 Enunciado del Alcance del Proyecto

##### A. Generalidades del proyecto

###### ❖ Contexto

Este proyecto nace de la necesidad de volver a estabilizar un equipo de trabajo que actualmente está viendo impactadas negativamente sus operaciones, producto de una reestructuración organizacional que no concibió todos los posibles riesgos y repercusiones durante la etapa de planificación, y por ende no se diseñó ningún plan para mitigarlos. El contexto de la situación actual se origina en una decisión administrativa de alto rango que generó una redistribución departamental cuyo éxito recaía en el supuesto de que las acciones tomadas no tendrían ningún impacto en las operaciones diarias ni en el desempeño de los individuos que conformaban el departamento. Sin embargo, varios meses posteriores al periodo de estabilización de dicha transición, sigue siendo evidente que este supuesto estaba equivocado.

El impacto en las operaciones y las métricas en el equipo de Plan and Source es cada vez más evidente. Desde un punto de vista estratégico, es indispensable la creación de un plan que permita normalizar varios aspectos dentro del funcionamiento del equipo, se necesita volver a estandarizar los procedimientos, alinear los objetivos y mejorar el clima organizacional que se vive actualmente. Esto con el propósito de eliminar aquellos factores que están ocasionando un desempeño no óptimo del personal y que por consiguiente están afectando los



resultados globales del equipo, dada la interdependencia de los mismos a lo largo de la organización.

❖ Visión

Reestablecer el equilibrio necesario entre procesos y relaciones humanas, que permita el desempeño óptimo del equipo, logrando así un incremento en la satisfacción del cliente final y en los resultados organizativos.

❖ Justificación

Al igual que la mayoría de las empresas multinacionales, Intel toma sus decisiones estratégicas basándose no solamente en el factor de costos, sino también en la calidad de los recursos disponibles. La organización del Integrated Service Desk se rige bajo objetivos estratégicos de alto nivel que buscan principalmente, la mayor satisfacción de sus clientes, sin embargo, buscan la misma al menor costo posible; esto implica altos grados de eficiencia en términos operativos. Este nivel de satisfacción que se menciona con anterioridad, está determinado por la percepción que tienen los usuarios finales de sus experiencias, directas e indirectas, con el personal de esta área de Tecnología de la Información.

Los departamentos y organizaciones que brindan servicios de soporte técnico tienen como objetivo principal la resolución de determinado problema de hardware o software en el menor tiempo posible, con el propósito de minimizar el impacto negativo que determinado problema técnico pueda tener en el resto de las operaciones de la empresa. Sin embargo, la percepción del usuario final que contacta a dicho departamento, no solo depende de la rapidez con que su problema sea solucionado, existen otros factores inherentes a la percepción que se tiene del servicio, como por ejemplo, las expectativas que este tenga del

servicio que se le va a brindar. Cabe mencionar que el equipo de Plan and Source brinda soporte de aplicaciones internas, es decir, los clientes finales son empleados internos de la empresa. En una compañía como Intel, que se especializa en el desarrollo de nuevas y avanzadas tecnologías, es de esperarse que sus empleados tengan altas expectativas en cuantos a los servicios de soporte interno que se ofrecen. Las expectativas que se forman de manera inconsciente tienen una gran incidencia en la satisfacción como clientes finales, ya que si estas no concuerdan con el servicio que reciben, a pesar de que el mismo pueda calificarse como bueno, la retroalimentación que brindan tiende a ser negativa simplemente porque no se cumplió exactamente con la idea preconceptualizada que ellos tenían. Es por esta razón que resulta imprescindible contar con procesos claros y precisos que reduzcan los márgenes de variación en cuanto al servicio que se brinda. De esta manera se reducen las inconsistencias y la estandarización permite incrementar, no solo los índices de satisfacción de clientes, sino también la eficiencia con que se resuelven los incidentes, lo cual implica menores costos operacionales. Como se menciona con anterioridad, el equipo de Plan and Source está experimentando gran número de inconsistencias en sus procesos a causa de la reestructuración departamental, por ende, es necesario crear un plan de proyecto que permita poner en práctica una serie de medidas que permitan eliminarlas y como consecuencia directa, mejorar la percepción que tienen los usuarios finales de las aplicaciones con respecto al servicio que se les brinda y ajustar el servicio en sí, a las expectativas de estos.

A pesar de que en este tipo de servicios el conocimiento técnico (el cual se encuentra ligado a los procesos establecidos) que tengan los miembros de la organización es esencial para su éxito, este por si solo no es suficiente para alcanzar las metas organizacionales. En este ámbito entran en juego otros factores relacionados con el recurso humano en sí. Los agentes son el primer y único punto de contacto del cliente, por consiguiente, la motivación y la

satisfacción laboral de estos están directamente ligadas a los índices y resultados obtenidos. Es por esto que el ambiente laboral viene a desempeñar un papel clave en la estabilización de este equipo, ya que como consecuencia de la reestructuración organizacional, se crearon una serie de situaciones ambientales que tienden a desfavorecer el desempeño de los integrantes del equipo y esto se ve directamente reflejado en los indicadores. Para poder tener un ambiente laboral adecuado es necesario que los empleados contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la empresa, pero de igual manera la empresa debe adaptarse y comprometerse a satisfacer los intereses y expectativas de sus empleados. La motivación es un elemento indispensable para que los empleados trabajen de mejor manera y alcancen los resultados que espera la gerencia. Podemos entender motivación laboral como la voluntad para hacer un esfuerzo por alcanzar las metas organizacionales, las cuales, a su vez, están condicionadas a metas personales que también desean ser cumplidas. Es por esta razón que este plan de proyecto busca no solo establecer y estandarizar ciertos procesos, sino también mejorar el clima organizacional que enfrenta actualmente el equipo de Plan and Source, ya que ambos enfoques buscan el mismo objetivo: estabilizar el equipo para mejorar su desempeño en general.

❖ Beneficios Esperados

- a. Incremento en el índice de satisfacción del cliente por encima de la meta del 90%.
- b. Disminuir el índice de abandono de llamadas.
- c. Incrementar el índice de resolución de incidentes.
- d. Alcanzar la meta de Service Level Agreement.
- e. Optimizar el uso de herramientas disponibles.
- f. Mejorar el ambiente y las relaciones laborales en el equipo.

## **B. Objetivo del proyecto**

### Objetivo general

Estandarizar los procesos de manejo de incidentes y el uso de herramientas, así como mejorar el ambiente laboral del equipo de Plan and Source, con el propósito de mejorar el desempeño de los integrantes del equipo, para incrementar la satisfacción del cliente y alcanzar las metas de índices e indicadores establecidos en los objetivos organizacionales.

### Objetivos específicos

- Fortalecer la motivación laboral y la moral del equipo de Plan and Source.
- Estandarizar los procesos de entrenamiento para los integrantes del equipo.
- Redefinir los parámetros de medición de satisfacción del cliente.
- Determinar los procesos para el uso de las herramientas y recursos que los miembros del equipo tienen a su disposición para la resolución de incidentes.
- Disminuir la brecha de conocimiento técnico entre los distintos integrantes del equipo.

## **C. Alcance del Proyecto**

### ❖ Descripción del producto

Este plan de proyecto busca diseñar un plan que contenga los siguientes productos esperados:

1. Reducción del estrés laboral.
2. Cohesión y sentido de pertenencia al equipo de trabajo.
3. Mejoramiento de las relaciones interpersonales.

4. Mejoramiento de la relación entre el equipo de Plan and Source en Costa Rica y su contraparte en Penang.
5. Aumento del grado de valores colectivos del equipo.
6. Catalogo de aplicaciones soportadas por el equipo de Plan and Source.
7. Compilación del material de entrenamiento disponible.
8. Job Training Plan (JTP) para cada área de soporte.
9. Personal capacitado para entrenar a los miembros del equipo.
10. Evaluación del proceso actual de medición de satisfacción del cliente.
11. Diseño de nueva metodología de medición de la satisfacción del cliente.
12. Compendio de recursos y herramientas disponibles para la resolución de incidentes.
13. Manual de procesos para el uso de cada herramienta.
14. Diagnóstico de áreas con deficiencia en cuanto a brechas de conocimiento técnico en el equipo.
15. Creación de guiones de soporte para cada aplicación que el equipo debe proveerle soporte.
16. Procedimiento para estandarizar el conocimiento técnico de los miembros actuales del equipo de Plan and Source.

❖ Medidas

1. El desempeño del entregable de Motivación Laboral se medirá mediante encuestas de satisfacción laboral que se realizarán posterior a la finalización de las actividades de cada sub entregable.
2. El rendimiento de los entregables de Procesos de Entrenamiento y Procesos para el Uso de Herramientas se medirá a través de la comparación de datos entre los índices de desempeño del equipo previos a la implementación versus los resultados de los índices posteriores a la finalización del proyecto.

3. El beneficio obtenido del entregable de Parámetros de Medición de Satisfacción del Cliente se calculará mediante una encuesta aplicada a una muestra de los clientes que reciben las evaluaciones de satisfacción, esta encuesta busca comparar la percepción del usuario final del nuevo método de evaluación en comparación al anterior.
4. El rendimiento del entregable de Brecha en Conocimiento Técnico se medirá a través de evaluaciones a los integrantes del equipo para comprobar la efectividad de las actividades del proyecto y determinar si se redujo esta brecha.

❖ Exclusiones

1. No se realizará un análisis de los costos asociados a la implementación del plan.
2. No se realizará un análisis de los posibles riesgos que supone la implementación del plan para el equipo o el departamento, ni los riesgos que podrían enfrentarse durante dicha implementación.
3. No se incluirá el desarrollo de las metodologías para la creación de manuales de procesos y procedimientos, solamente las actividades requeridas.

❖ Restricciones y límites del proyecto:

1. La empresa cuenta con recursos previamente establecidos para el entrenamiento de sus empleados, para implementar nuevas técnicas de entrenamiento es necesario contar con la aprobación de una serie de niveles jerárquicos.
2. El tiempo del que se dispone para llevar a cabo las actividades necesarias con los demás miembros del equipo de Plan and Source (no el equipo de proyecto) es limitado y depende del volumen de trabajo.

3. Existen políticas de conducta y reglamentos de recursos humanos que limitan el tipo de actividades que se pueden realizar con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales e impulsar la cohesión del equipo.
4. La diferencia de horarios entre las distintas regiones (Costa Rica – Penang) supone una limitación para la realización de actividades intergrupales.

❖ Riesgos iniciales

1. La crisis económica actual puede ocasionar cambios en los objetivos organizacionales, lo cual puede ocasionar que el departamento decida no implementar o interrumpir la implementación del plan de proyecto, ocasionando que este no pueda concluirse exitosamente.
2. Debido a la naturaleza del negocio en el cuál se busca implementar el plan de proyecto, es posible que situaciones específicas reduzcan el tiempo que el equipo de proyecto tiene disponible para la implementación de las actividades necesarias; lo cual puede ocasionar atrasos en el cronograma. Algunas de estas situaciones son periodos no programados de inactividad de alguna de las herramientas soportadas y absentismo no esperado de personal.
3. Puede existir resistencia al cambio por parte del equipo de Plan and Source, lo cual puede ocasionar retrasos en el cronograma e inclusive posibles cambios en el alcance del proyecto.
4. El despliegue de nuevas aplicaciones que deban ser soportadas por el equipo de Plan and Source supone un riesgo ya que dicho acontecimiento implicaría nuevos programas de entrenamiento, curvas de aprendizaje, periodos de estabilización que pueden retrasar el cronograma del proyecto.
5. Las diferencias culturales entre el equipo de Plan and Source en Costa Rica y su contraparte en Penang suponen un riesgo para el proyecto, puede haber discrepancias de criterios que afecten negativamente el cronograma y el alcance del proyecto, especialmente porque las decisiones que afecten las

operaciones globales del equipo en ambas regiones deben tomarse conjuntamente entre ambos gerentes.

❖ Supuestos

1. Los miembros del equipo de Plan and Source están dispuestos poner en práctica las medidas y los planes que se desarrollen durante la implementación del proyecto.
2. El gerente del equipo así como el gerente de la organización del Supply Chain Service Desk están dispuestos a invertir recursos en la ejecución del plan de proyecto.
3. Existe un presupuesto destinado a la implementación del mismo, sin que el factor de costos se considere un “show stopper”.

❖ Factores críticos de éxito

Se han definido los siguientes elementos como factores críticos de éxito:

1. Es indispensable el apoyo de la gerencia a la hora de la implementación del plan, de lo contrario su ejecución no podrá ser exitosa, debido a los factores de tiempo y recursos que deben estar disponibles y ser aprobados por el mismo.
2. Resulta imprescindible que no exista rotación de personal del equipo de Plan and Source durante la implementación del proyecto, debido a que contratar nuevos integrantes resultaría en inducciones, nuevas curvas de aprendizaje y demás consecuencias de integrar un nuevo miembro al equipo.



❖ Procesos de solicitud y aprobación de cambios

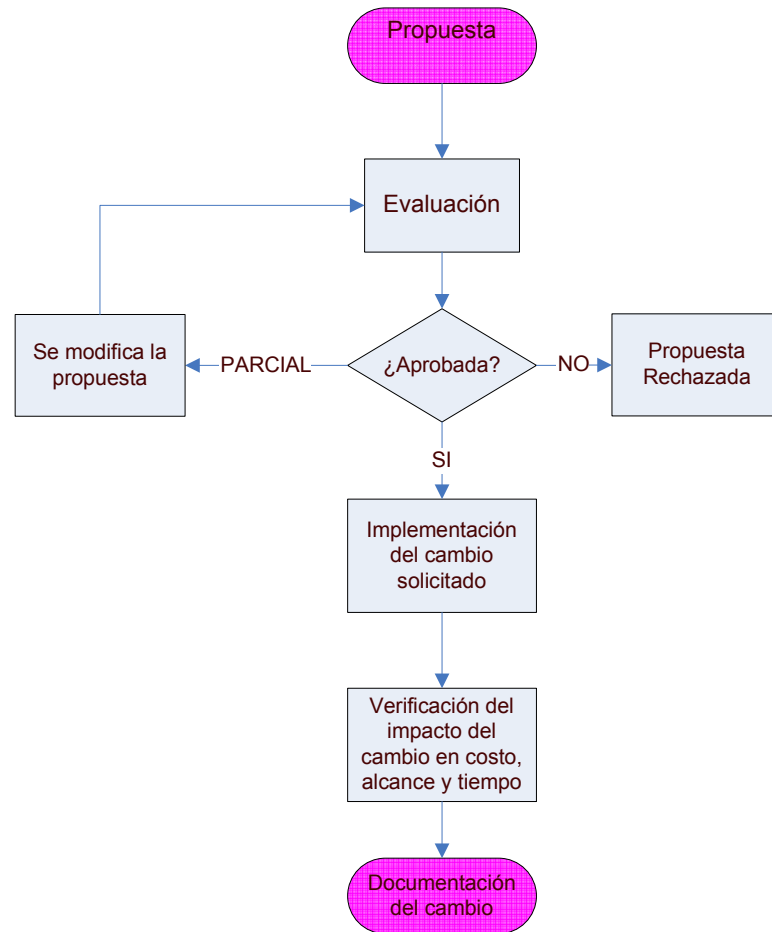


Figura 7 – Proceso de solicitud y aprobación de cambios

## D. Clasificación de los Involucrados

El proyecto tiene el siguiente inventario de involucrados.

Cuadro # 2 – Clasificación de Interesados

Grupos	Intereses	Problemas Percibidos	Influencia
Gerente del equipo de Plan and Source Costa Rica	Mejorar la satisfacción de los clientes. Alcanzar las metas en índices de medición de desempeño. Lograr normalizar los ánimos del equipo.	Incremento en el porcentaje de insatisfacción de clientes. Índices de desempeño por debajo de la meta organizacional. Constantes quejas por parte de los miembros del equipo, problemas de actitud y desempeño a causa de insatisfacción laboral.	Puede incluir más recursos al proyecto. Puede decidir cancelar el proyecto. Puede solicitar cambios en el alcance, cronograma, etc.
Miembros del equipo de Plan and Source Costa Rica	Mejorar el ambiente laboral. Percibir que se les evalúa de forma justa. Accesibilidad a herramientas que les permita desarrollar su trabajo. Ser entrenados de manera coherente con las expectativas que se tiene de ellos.	Frustración a causa del estrés generado por falta de conocimiento técnico. Inseguridad laboral derivada de bajo desempeño. Falta de pertenencia al equipo. Enfrentamientos de índole laboral y personal con los colegas. Evaluaciones subjetivas de su desempeño. Inexistencia de entrenamiento para realizar sus tareas. Herramientas confusas o desconocidas.	Si están comprometidos con el proyecto, facilita el cumplimiento de las actividades. Si no están de acuerdo con el alcance del proyecto, pueden boicotear las actividades, retrasar el cronograma e inclusive hacer fracasar el proyecto.

Gerente del SCSD	Mejorar la satisfacción de los clientes. Alcanzar las metas en índices de medición de desempeño. Mejorar los resultados de las evaluaciones de salud organizacional.	Incremento en el porcentaje de insatisfacción de clientes. Índices de desempeño por debajo de la meta organizacional. Presión de niveles jerárquicos superiores para mejorar el desempeño global de la organización.	Puede incluir más recursos al proyecto. Puede decidir cancelar el proyecto. Puede solicitar cambios en el alcance, cronograma, etc.
Equipos de segundo nivel de KTBR	Incrementar la resolución de casos en primer nivel.	Escalación de casos que debían resolverse en primer nivel. Constantes preguntas acerca de temas que deben ser parte del conocimiento básico de primer nivel. Incremento el volumen de su trabajo. Impacto negativo en sus índices de resolución.	Su disponibilidad y cooperación es necesaria para completar algunas de las actividades.
Miembros del equipo de Plan and Source en Penang	Estandarizar el conocimiento en ambas regiones para que exista una carga de trabajo balanceada.	Inconsistencia en las respuestas que se les brinda a los clientes. Recargo de trabajo sobre su equipo a causa de la falta de capacidad de resolución de incidentes del equipo en Costa Rica. Impacto negativo en los índices globales del equipo de Plan and Source. Constantes enfrentamientos con los miembros del equipo de Costa Rica debido a falta de cohesión y	Durante la ejecución del proyecto, la carga de trabajo en este grupo se puede incrementar debido al tiempo requerido para completar las actividades; es necesaria su solidaridad para poder concluir exitosamente.

		consistencia de procesos.	
Gerente del equipo de Plan and Source Penang	Mejorar la satisfacción de los clientes y los índices de medición de desempeño globales del equipo.	No se están alcanzando las metas globales del equipo.	Tiene influencia sobre el gerente del equipo de CR, las decisiones son tomadas conjuntamente, por lo que puede decidir cancelar el proyecto o impulsarlo.
Gerentes de los demás equipos del SCSD	Alcanzar las metas departamentales en índices de medición de desempeño.	Impacto negativo en los índices de desempeño generales del departamento.	Pueden ejercer presión en el cronograma para mejorar los índices lo antes posible.
Miembros del los demás equipos del SCSD	Agilizar la transferencia de casos. Eliminar los casos transferidos por error a sus equipos.	La falta de conocimiento del equipo dificulta la transferencia de casos que por error fueron asignados a sus equipos. No existe una clara definición del alcance del soporte de cada equipo y Plan and Source transfiere casos a otros equipos cuando debían resolverlos ellos mismos.	Pueden presentar quejas a los gerentes de sus respectivos equipos, que a su vez tienen influencia en el proyecto.

<p>Usuarios de las aplicaciones soportadas por el equipo de Plan and Source</p>	<p>Acercar el tiempo de resolución de incidentes. Garantizar consistencia en las resoluciones proveídas. Ser atendidos por agentes con una actitud positiva.</p>	<p>Falta de conocimiento de los agentes retrasa la resolución de sus casos. Actitud negativa de los agentes. Demoras en los procesos de escalación. Respuestas incorrectas son proporcionadas constantemente.</p>	<p>La retroalimentación de este grupo de stakeholders posterior a la implementación, determina en gran parte el éxito a fracaso del proyecto.</p>
<p>Desarrolladores de las aplicaciones soportadas por Plan and Source</p>	<p>Recibir retroalimentación que les permita mejorar las aplicaciones y eliminar pulgas en los sistemas.</p>	<p>La falta de conocimiento técnico le impide al equipo detectar oportunidades de mejora en las aplicaciones.</p>	<p>Tienen la posibilidad de ejercer presión sobre la gerencia y solicitar cambios en el alcance o cronograma.</p>

## E. Organización del Proyecto

### ❖ Organigrama

El organigrama que se presenta a continuación describe la organización básica del proyecto.

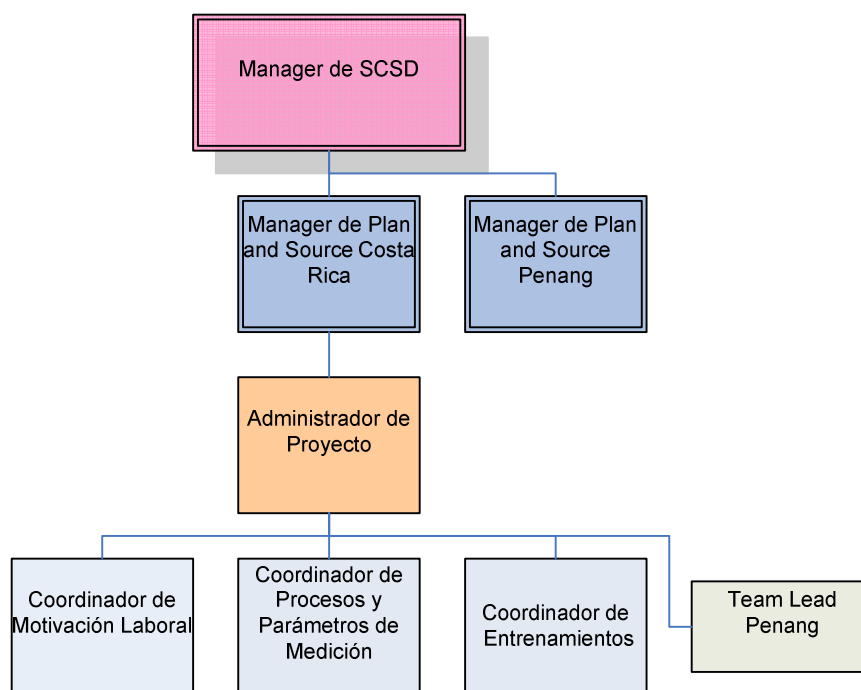


Figura 8 – Organigrama del Equipo de Proyecto

## ❖ Roles y Responsabilidades

### Matriz de Asignación de Responsabilidades (MAR)

Entregable de la EDT	Manager SCSD	Manager Costa Rica	Manager Penang	Administrador de Proyecto	Coordinador de Motivación Laboral	Coordinador de Procesos y Parámetros de Medición	Coordinador de Entrenamientos	Team Lead Penang
1.1 Reducción del estrés laboral.	I	A	I	A	R	I	A	N/A
1.2 Cohesión y sentido de pertenencia al equipo de trabajo.	I	A	I	A	R	I	I	N/A
1.3 Mejoramiento de las relaciones interpersonales.	I	I	I	A	R	I	I	N/A
1.4 Mejoramiento de la relación entre el equipo de Plan and Source en Costa Rica y su contraparte en Penang.	I	C	C	A	R	I	I	A
1.5 Aumento del grado de valores colectivos del equipo.	I	A	I	A	R	N/A	N/A	N/A
2.1 Catalogo de aplicaciones soportadas por el equipo de Plan and Source.	I	I	I	C	N/A	C	R	N/A
2.2 Compilación del material de entrenamiento disponible.	I	I	I	C	N/A	C	R	N/A
2.3 Job Training Plan (JTP) para cada área de soporte.	C	I	I	C	C	C	R	I
2.4 Personal capacitado para entrenar a los miembros del equipo.	I	I	I	C	N/A	C	R	I
3.1 Evaluación del proceso actual de medición de satisfacción del cliente.	I	I	I	C	N/A	R	I	A
3.2 Diseño de nueva metodología de medición de la satisfacción del cliente.	C	C	C	C	N/A	R	I	A
4.1 Compendio de recursos y herramientas disponibles para la resolución de incidentes.	I	I	I	C	N/A	R	I	A
4.2 Manual de procesos para el uso de cada herramienta.	I	I	I	C	N/A	R	I	I
5.1 Diagnóstico de áreas con deficiencia en cuanto a brechas de conocimiento técnico en el equipo.	I	I	I	C	C	A	R	I
5.2 Creación de guiones de soporte para cada aplicación que el equipo debe proveerle soporte.	I	I	I	C	N/A	A	R	I
5.3 Procedimiento para estandarizar el conocimiento técnico de los miembros actuales del equipo de Plan and Source.	C	C	I	C	C	A	R	I

A: Apoya    I: Informado    C: Consultado    R: Responsable    N/A: No Aplica

Figura 9 – Matriz de Asignación de Responsabilidades

### 4.1.2 Estructura de Desglose del Trabajo

❖ EDT



Figura 10 – EDT del Proyecto



### 4.1.2.1 Diccionario de la EDT

El diccionario que se presenta a continuación contiene información detallada acerca de cada uno de los componentes de la EDT.

Cuadro # 3 – Diccionario de la EDT

Diccionario de cada actividad de la Estructura Detallada de Trabajo (EDT)	
Información general	
EDT#	1.1
Nombre del entregable:	Reducción del estrés laboral
Descripción:	Este entregable busca reducir el estrés que experimentan los miembros del equipo de Plan and Source como consecuencia de una serie de factores, entre ellos, la naturaleza del negocio, la carga laboral, el ambiente laboral, la inflexibilidad del departamento, etc.
Entradas:	Resultados de la última encuesta de salud organizacional del equipo.
Actividades del Cronograma:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los factores generadores de estrés en el equipo</li> <li>• Diseñar sesiones de relajación</li> <li>• Capacitar al equipo en prácticas de manejo de estrés</li> <li>• Rediseñar los calendarios de trabajo y horarios para que se ajusten a las necesidades de los miembros del equipo</li> </ul>
Salidas:	Reducción y mejor manejo del estrés laboral.
Responsable:	Coordinador de motivación laboral
Recursos materiales:	Materiales para las actividades integradoras de la capacitación
Subcontrataciones:	Psicólogo para la capacitación
Estimaciones del Entregable	
Fecha de Inicio:	07/01/2009
Fecha de Finalización:	07/15/2009

Para ver el detalle del diccionario de cada uno de los entregables de la EDT, referirse al Anexo # 4.

## 4.2 PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO

### 4.2.1 Definición de las Actividades

#### ❖ Lista de Actividades

##### 1. Motivación Laboral

###### *1.1 Reducción del estrés laboral*

- Identificar los factores generadores de estrés en el equipo
- Diseñar sesiones de relajación
- Capacitar al equipo en prácticas de manejo de estrés
- Rediseñar los calendarios de trabajo y horarios para que se ajusten a las necesidades de los miembros del equipo

###### *1.2 Cohesión y sentido de pertenencia al equipo de trabajo*

- Realizar seminario acerca de la importancia del trabajo en equipo
- Organizar sesiones individuales con cada miembro del equipo para discutir la importancia de sus aportes al equipo
- Organizar actividad de “teambuilding”

###### *1.3 Mejoramiento de las relaciones interpersonales*

- Llevar a cabo un entrenamiento acerca de comunicación efectiva
- Realizar un taller sobre cómo mejorar las relaciones interpersonales

###### *1.4 Mejoramiento de la relación entre el equipo de Plan and Source en Costa Rica y su contraparte en Penang*

- Crear un documento sobre los principales rasgos culturales de cada región
- Organizar un taller acerca de las relaciones laborales interculturales

- Preparar una sesión de discusión a la que asistan los miembros del equipo de ambas regiones

#### *1.5 Aumento del grado de valores colectivos del equipo*

- Realizar actividades para el fomento de la cooperación, respeto y responsabilidad.

### 2. Procesos de entrenamiento

#### *2.1 Catálogo de aplicaciones soportadas por el equipo de Plan and Source*

- Recopilar una lista de las aplicaciones
- Catalogar la lista de aplicaciones según el área de soporte a la que pertenezcan

#### *2.2 Compilación del material de entrenamiento disponible*

- Determinar los formatos de material de entrenamiento existentes
- Extraer el material de entrenamiento relevante a cada área de soporte
- Asegurar que el material de entrenamiento esté actualizado
- Organizar y clasificar el material de entrenamiento para facilitar su acceso

#### *2.3 Job Training Plan (JTP) para cada área de soporte*

- Crear un documento que enumere los cursos, entrenamientos e “eLearnings” necesarios para soportar cada aplicación

#### *2.4 Personal capacitado para entrenar a los miembros del equipo*

- Determinar quienes son los Subject Matter Experts (SMEs) de cada área de soporte
- Realizar un taller para capacitar a los SMEs como entrenadores

### 3. Parámetros de medición de satisfacción del cliente

#### *3.1 Evaluación del proceso actual de medición de satisfacción del cliente*

- Establecer cuales son los criterios de calificación que utiliza el cuestionario actual
- Determinar la relevancia de la retroalimentación generada a través del cuestionario actual

### *3.2 Diseño de nueva metodología de medición de la satisfacción del cliente*

- Determinar que criterios de evaluación de mayor valor agregado desde la perspectiva del cliente
- Rediseñar el cuestionario que actualmente se envía a los clientes

## 4. Procesos de uso de herramientas

### *4.1 Compendio de recursos y herramientas disponibles para la resolución de incidentes*

- Establecer cuales son las herramientas y recursos disponibles según el formato de acceso
- Catalogar cuales de las herramientas y recursos disponibles pertenecen a cada área de soporte

### *4.2 Manual de procesos para el uso de cada herramienta*

- Investigar cuales son los parámetros que establece ITIL como mejores prácticas para el uso de cada tipo de recurso y herramienta
- Crear manuales para usuarios basados en las mejores prácticas de ITIL para el uso de cada herramienta

## 5. Brecha de conocimiento técnico

### *5.1 Diagnóstico de áreas con deficiencia en cuanto a brechas de conocimiento técnico en el equipo*

- Crear un reporte de los casos más comunes que se escalan a segundo nivel y determinar cuales debieron ser resueltos en primer nivel
- Consultar a los equipos de segundo nivel acerca de las áreas que necesitan ser reforzadas
- Realizar una sesión dónde los miembros del equipo establezcan cuáles son las áreas en que carecen de conocimiento técnico

### *5.2 Creación de guiones de soporte para cada aplicación que el equipo debe proveerle soporte*

- Recopilar la documentación de soporte técnico existente
- Solicitar documentación adicional a los segundos niveles de cada área de soporte
- Crear los guiones de soporte para cada área según el formato establecido por el Service Desk
- Subir los guiones de soporte a la base de datos accesible al equipo

### *5.3 Procedimiento para estandarizar el conocimiento técnico de los miembros actuales del equipo de Plan and Source*

- Determinar cuales miembros del equipo necesitan mejorar su conocimiento técnico
- Crear un plan de entrenamiento para cada individuo
- Ejecutar cada uno de los planes de entrenamiento para la estandarización del conocimiento técnico

❖ Atributos de las Actividades

A continuación se presentan las fichas con los atributos de las actividades necesarias para completar cada uno de los entregables de la EDT.

Cuadro # 4 – Ficha de Atributos de la Actividad

Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	1	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Identificar los factores generadores de estrés en el equipo		
Descripción:	Se debe hacer una investigación de cuales son los factores que desencadenan el sentimiento de estrés de los miembros del equipo; determinar si son factores ambientales, psicológicos, personales, etc. Una vez identificados, se debe determinar cuales son los factores más comunes.		
Actividad predecesora:	n/a		
Actividad sucesora:	ID# 2		
Recursos Materiales:	Material bibliográfico acerca de estrés laboral y manuales de cómo manejarlo.		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	No se puede indagar en profundidad en las factores personales generadores de estrés.		
Lista de Subactividades			
1. Sesiones individuales con cada miembro del equipo			
2. Lluvia de ideas con todo el equipo			
3. Análisis pareto para determinar las principales causas del estrés			
Fecha Inicio:	07/01/2009	Fecha Finalización:	07/06/2009

Para ver el detalle de las fichas de atributos de cada una de las actividades, referirse al Anexo # 5.

#### **4.2.2 Diagrama de Red del Cronograma**

El Diagrama de Red del Cronograma del Proyecto que se presenta a continuación se creó utilizando el Método de Diagramación por Precedencia (PDM). El tipo de dependencia que se utilizó fue el de “Final a Inicio”, dónde la actividad sucesora no puede iniciar hasta que la actividad predecesora haya concluido.

Los nodos del diagrama contienen el número de identificación (ID) de las actividades, este número puede ser verificado en las fichas de atributos de las actividades. También se incluyen los hitos del cronograma.

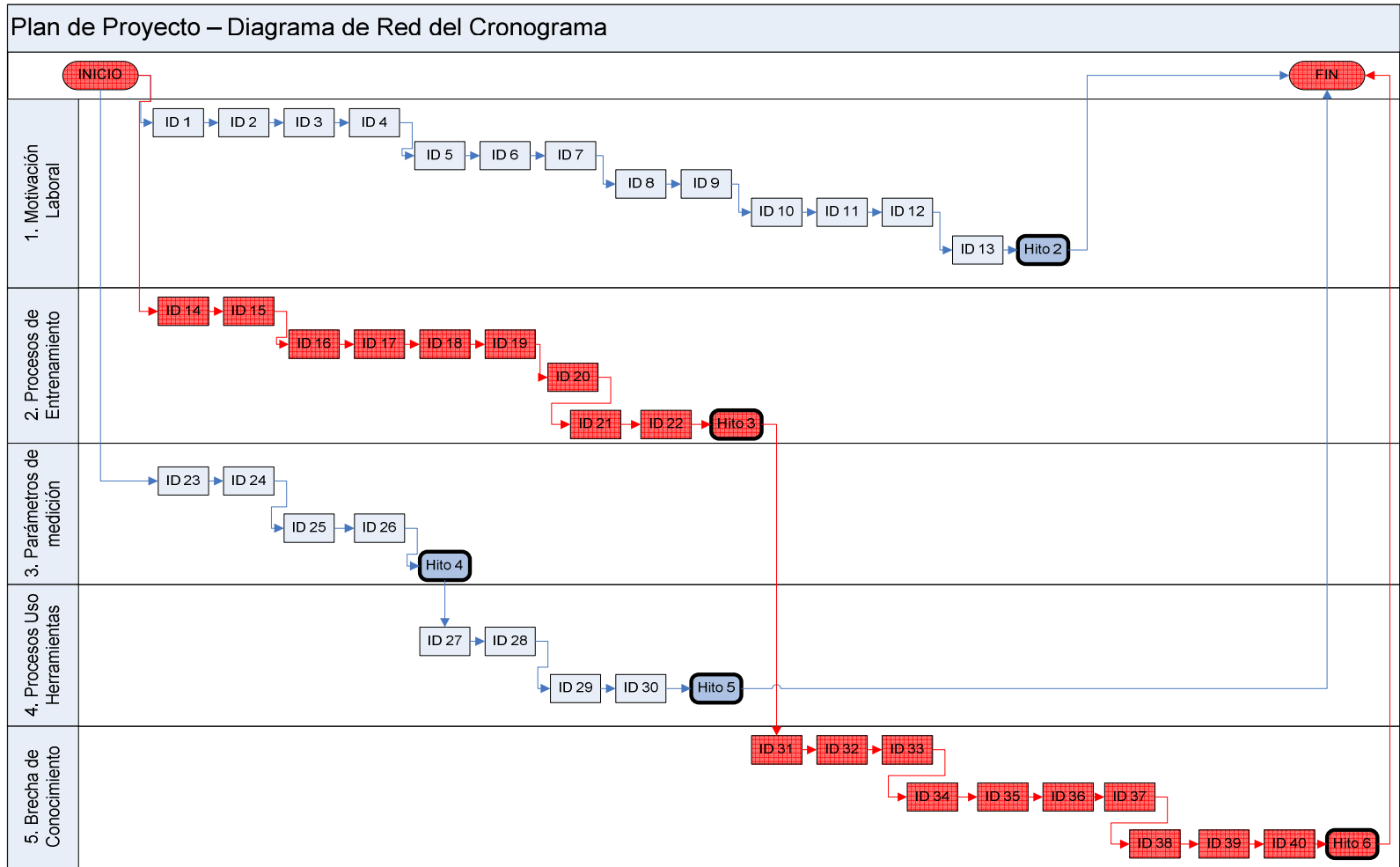


Figura 11 – Diagrama de Red del Cronograma del Proyecto



### 4.2.3 Estimación de los Recursos de las Actividades

#### ❖ Requisitos de Recursos de las Actividades

El cuadro que se presenta a continuación representa la estimación de recursos necesarios para el proyecto en su totalidad.

Resource Name	Type	Material	Initials	Group	Max. Units	Std. Rate	Ovt. Rate	Cost/Use	Accrue At	Base Calendar
Coordinador de Motivación Laboral	Work		CML	SCSD	100%	\$78.00/day	\$0.00/hr	\$0.00	Prorated	Standard
Sala de conferencias	Work		SC	Alquileres	100%	\$2.00/hr	\$2.00/hr	\$0.00	Prorated	Standard
Conferencista 1 (Seminario Trabajo en Equipo)	Work		C1	Contrataciones	100%	\$50.00/hr	\$50.00/hr	\$0.00	Prorated	Standard
Manager Plan and Source CR	Work		MCR	SCSD	100%	\$120.00/day	\$0.00/hr	\$0.00	Prorated	Standard
Alquiler lugar para teambuilding	Work		AL	Alquileres	100%	\$20.00/hr	\$20.00/hr	\$0.00	Prorated	Standard
Representante RRRH	Work		RH	RRRH	100%	\$6.00/hr	\$6.00/hr	\$0.00	Prorated	Standard
Aquiler de transporte teambuilding	Work		AT	Alquileres	100%	\$15.00/hr	\$15.00/hr	\$0.00	Prorated	Standard
Psicólogo taller relaciones interpersonales	Work		PSC	Contrataciones	100%	\$75.00/hr	\$75.00/hr	\$0.00	Prorated	Standard
Coordinador de Entrenamientos	Work		CE	SCSD	100%	\$78.00/day	\$0.00/hr	\$0.00	Prorated	Standard
Coordinador de Procesos y Parámetros	Work		CPP	SCSD	100%	\$78.00/day	\$0.00/hr	\$0.00	Prorated	Standard
Manager del SCSD	Work		MSCSD	ISD	100%	\$160.00/day	\$0.00/hr	\$0.00	Prorated	Standard
Entrenador de Intel U	Work		EU	Training	100%	\$15.00/hr	\$0.00/hr	\$0.00	Prorated	Standard
Administrador de Proyecto	Work		AP	SCSD	100%	\$78.00/day	\$0.00/hr	\$0.00	Prorated	Standard
Refrigerios teambuilding	Material	unidades	R	Compras		\$5.00		\$0.00	Prorated	
Bebidas teambuilding	Material	unidades	B	Compras		\$3.00		\$0.00	Prorated	
elearnings de SkillSoft	Material	unidades	e	Training		\$25.00		\$0.00	Prorated	
Material cultural ilustrativo	Material	unidades	M	Compras		\$10.00		\$0.00	Prorated	
Materiales para actividades	Material	unidades	MA	Compras		\$10.00		\$0.00	Prorated	
Folleto informativos	Material	unidades	F	Compras		\$12.00		\$0.00	Prorated	
WebCam	Material	unidades	W	Compras		\$35.00		\$0.00	Prorated	
Curso Intel U	Material	unidades	C	Training		\$50.00		\$0.00	Prorated	

Figura 12 – Requisitos de recursos del las actividades

Los siguientes cuadros presentan la estimación de recursos de cada paquete de trabajo. Se utilizó el método de juicio de expertos para la determinación de los recursos necesarios para completar cada actividad. Se parte del supuesto que la mayoría de las actividades requieren de la intervención del Administrador del Proyecto (como se especifica en la MAR), pero este no es responsable directamente de la ejecución de las actividades.

**Cuadro # 5 – Estimación de recursos para Motivación Laboral**

Motivación Laboral						
Recurso	Tipo	Etiqueta de material	Iniciales	Grupo	Requisitos de Trabajo	Requisitos de Material
Coordinador de Motivación laboral	Trabajo		CML	SCSD	39 días	
Sala de Conferencia	Trabajo		SC	Alquileres	5 horas	
Conferencista 1	Trabajo		C1	Contrataciones	5 horas	
Manager Plan and Source CR	Trabajo		MCR	SCSD	1 día	
Alquiler del lugar para teambuilding	Trabajo		AL	Alquileres	8 horas	
Representante RRHH	Trabajo		RH	RRHH	2 horas	
Alquiler transporte para teambuilding	Trabajo		AT	Alquileres	2 horas	
Administrador de Proyecto	Trabajo		AP	SCSD	8 días	
Psicólogo	Trabajo		PSC	Contrataciones	4 horas	
Refrigerios teambuilding	Material	unidades	RH	Compras		30 unidades
Bebidas teambuilding	Material	unidades	B	Compras		45 unidades
Material cultural ilustrativo	Material	unidades	M	Compras		10 unidades
Materiales para actividades	Material	unidades	MA	Compras		15 unidades
Folletos informativos	Material	unidades	F	Compras		45 unidades
WebCam	Material	unidades	W	Compras		2 unidades
eLearning	Material	unidades	e	Training		15 unidades

**Cuadro # 6 - Estimación de recursos para Procesos de Entrenamiento**

Procesos de Entrenamiento						
Recurso	Tipo	Etiqueta de material	Iniciales	Grupo	Requisitos de Trabajo	Requisitos de Material
Coordinador de Entrenamientos	Trabajo		CE	SCSD	37 días	
Entrenador de Intel U	Trabajo		EU	Training	8 horas	
Administrador de Proyecto	Trabajo		AP	SCSD	3.5 días	
Curso Intel U	Material	Unidades	C	Training		4 unidades
Folletos informativos	Material	unidades	F	Compras		4 unidades

**Cuadro # 7 - Estimación de recursos para Medición de Satisfacción del Cliente**

Parámetros de Medición de Satisfacción del Cliente						
Recurso	Tipo	Etiqueta de material	Iniciales	Grupo	Requisitos de Trabajo	Requisitos de Material
Coordinador de Procesos y Parámetros de Medición	Trabajo		CPP	SCSD	15 días	
Manager del SCSD	Trabajo		MSCSD	ISD	1 día	
Administrador de Proyecto	Trabajo		AP	SCSD	3 días	

Cuadro # 8 - Estimación de recursos para Uso de Herramientas

Procesos de Uso de Herramientas						
Recurso	Tipo	Etiqueta de material	Iniciales	Grupo	Requisitos de Trabajo	Requisitos de Material
Coordinador de Procesos y Parámetros de Medición	Trabajo		CPP	SCSD	21 días	
Administrador de Proyecto	Trabajo		AP	SCSD	3 días	

Cuadro # 9 - Estimación de recursos para Brecha de Conocimiento Técnico

Brecha de Conocimiento Técnico						
Recurso	Tipo	Etiqueta de material	Iniciales	Grupo	Requisitos de Trabajo	Requisitos de Material
Coordinador de Entrenamientos	Trabajo		CE	SCSD	49 Días	
Administrador de Proyecto	Trabajo		AP	SCSD	7.5 días	

Para ver el detalle de los recursos por cada actividad, referirse al Anexo # 6.

#### 4.2.4 Estimación de la Duración de las Actividades

La estimación de la duración de las actividades se realizó utilizando el juicio de expertos del equipo de proyecto e integrantes de los equipos de segundo nivel de Plan and Source que en algún momento han realizado actividades similares como parte otros proyectos. El siguiente cuadro presenta las estimaciones de la duración de cada entregable de la EDT.

Cuadro # 10 – Estimación de la duración de las actividades

Entregable de la EDT	Duración Estimada (días)
1. Motivación Laboral	40
1.1 Reducción del estrés laboral	11
1.2 Cohesión y sentido de pertenencia al equipo de trabajo	10
1.3 Mejoramiento de las relaciones interpersonales	6
1.4 Mejoramiento de la relación entre el equipo de Plan and Source en Costa Rica y su contraparte en Penang	8
1.5 Aumento del grado de valores colectivos del equipo	5
2. Procesos de Entrenamiento	38
2.1 Catálogo de aplicaciones soportadas por el equipo de Plan and Source	4
2.2 Compilación del material de entrenamiento disponible	17
2.3 Job Training Plan (JTP) para cada área de soporte	10
2.4 Personal capacitado para entrenar a los miembros del equipo	7
3. Parámetros de Medición de Satisfacción del Cliente	18
3.1 Evaluación del proceso actual de medición de satisfacción del cliente	9
3.2 Diseño de nueva metodología de medición de la satisfacción del cliente	9
4. Procesos de Uso de Herramientas	24
4.1 Compendio de recursos y herramientas disponibles para la resolución de incidentes	7
4.2 Manual de procesos para el uso de cada herramienta	17
5. Brecha de Conocimiento Técnico	50
5.1 Diagnóstico de áreas con deficiencia en cuanto a brechas de conocimiento técnico en el equipo	10
5.2 Creación de guiones de soporte para cada aplicación que el equipo debe proveerle soporte	22
5.3 Procedimiento para estandarizar el conocimiento técnico de los miembros actuales del equipo de Plan and Source	18

El detalle de la estimación de la duración de cada una de las actividades se puede ver en el Anexo # 7.

También se realizó un análisis Pert con el propósito de determinar los posibles escenarios de duración, desde una perspectiva optimista y otra pesimista. Esta tabla muestra los resultados en términos de duración en cada escenario y su impacto en la duración de cada uno de los entregables de la EDT.

ID	Task Name	Optimistic Dur.	Expected Dur.	Pessimistic Dur.
1	<b>Proyecto de Estabilización</b>	<b>77 days</b>	<b>88 days</b>	<b>101 days</b>
2	Inicio de proyecto	0 days	0 days	0 days
3	<b>1. Motivación Laboral</b>	<b>35 days</b>	<b>40 days</b>	<b>46 days</b>
4	1.1 Reducción del estrés laboral	9 days	11 days	13 days
9	1.2 Cohesión y sentido de pertenencia al equipo de trabajo	9 days	10 days	11 days
13	1.3 Mejoramiento de las relaciones interpersonales	5 days	6 days	7 days
16	1.4 Mejoramiento de la relación entre el equipo de Plan and Source en Costa Rica y su contraparte en Penang	7 days	8 days	10 days
20	1.5 Aumento del grado de valores colectivos del equipo	5 days	5 days	5 days
22	Conclusión de las actividades de motivación laboral	0 days	0 days	0 days
23	<b>2. Procesos de entrenamiento</b>	<b>32 days</b>	<b>38 days</b>	<b>44 days</b>
24	2.1 Catálogo de aplicaciones soportadas por el equipo de Plan and Source	3 days	4 days	6 days
27	2.2 Compilación del material de entrenamiento disponible	15 days	17 days	19 days
32	2.3 Job Training Plan (JPT) para cada área de soporte	9 days	10 days	12 days
34	2.4 Personal capacitado para entrenar a los miembros del equipo	5 days	7 days	7 days
37	Conclusión de las actividades de procesos de entrenamiento	0 days	0 days	0 days
38	<b>3. Parámetros de medición de satisfacción del cliente</b>	<b>16 days</b>	<b>18 days</b>	<b>19 days</b>
39	3.1 Evaluación del proceso actual de medición de satisfacción del cliente	8 days	9 days	9 days
42	3.2 Diseño de nueva metodología de medición de la satisfacción del cliente	8 days	9 days	10 days
45	Conclusión de las actividades de parámetros de medición	0 days	0 days	0 days
46	<b>4. Procesos de uso de herramientas</b>	<b>19 days</b>	<b>24 days</b>	<b>29 days</b>
47	4.1 Compendio de recursos y herramientas disponibles para la resolución de incidentes	6 days	7 days	8 days
50	4.2 Manual de procesos para el uso de cada herramienta	13 days	17 days	21 days
53	Conclusión de las actividades de procesos de uso de herramientas	0 days	0 days	0 days
54	<b>5. Brecha de conocimiento técnico</b>	<b>45 days</b>	<b>50 days</b>	<b>57 days</b>
55	5.1 Diagnóstico de áreas con deficiencia en cuanto a brechas de conocimiento técnico en el equipo	9 days	10 days	11 days
59	5.2 Creación de guiones de soporte para cada aplicación que el equipo debe proveerle soporte	20 days	22 days	25 days
64	5.3 Procedimiento para estandarizar el conocimiento técnico de los miembros actuales del equipo de Plan and Sou	16 days	18 days	21 days
69	Finalización del Proyecto	0 days	0 days	0 days

Figura 13 – Análisis Pert del Proyecto

## 4.2.5 Cronograma del Proyecto

Se utilizó un software de Gestión de Proyectos como herramienta para determinar el cronograma del proyecto, la siguiente figura muestra la totalidad del calendario y todas las actividades.

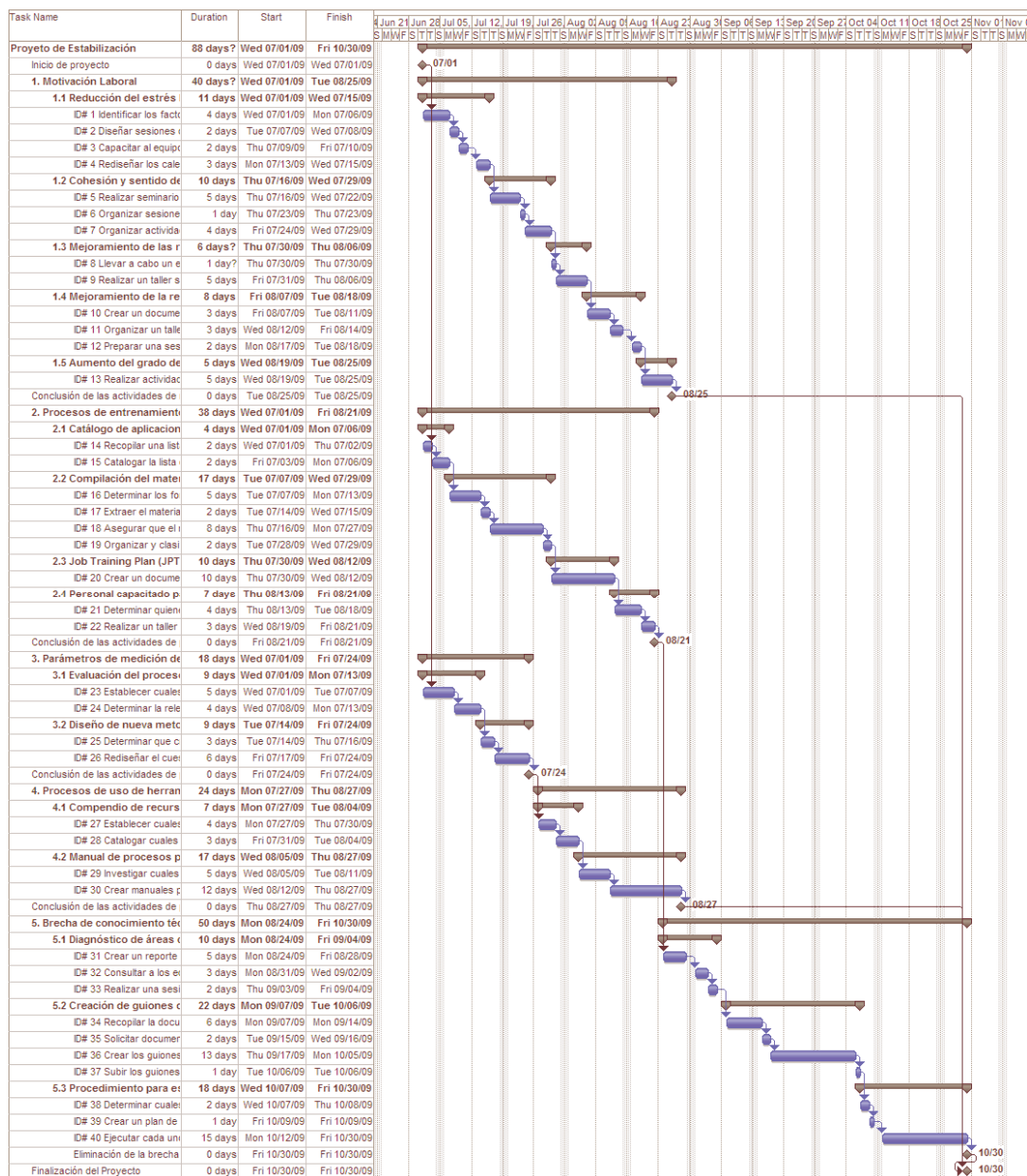


Figura 14 – Cronograma del Proyecto

También se presenta la siguiente figura del cronograma, pero solamente se muestran las actividades de la ruta crítica.

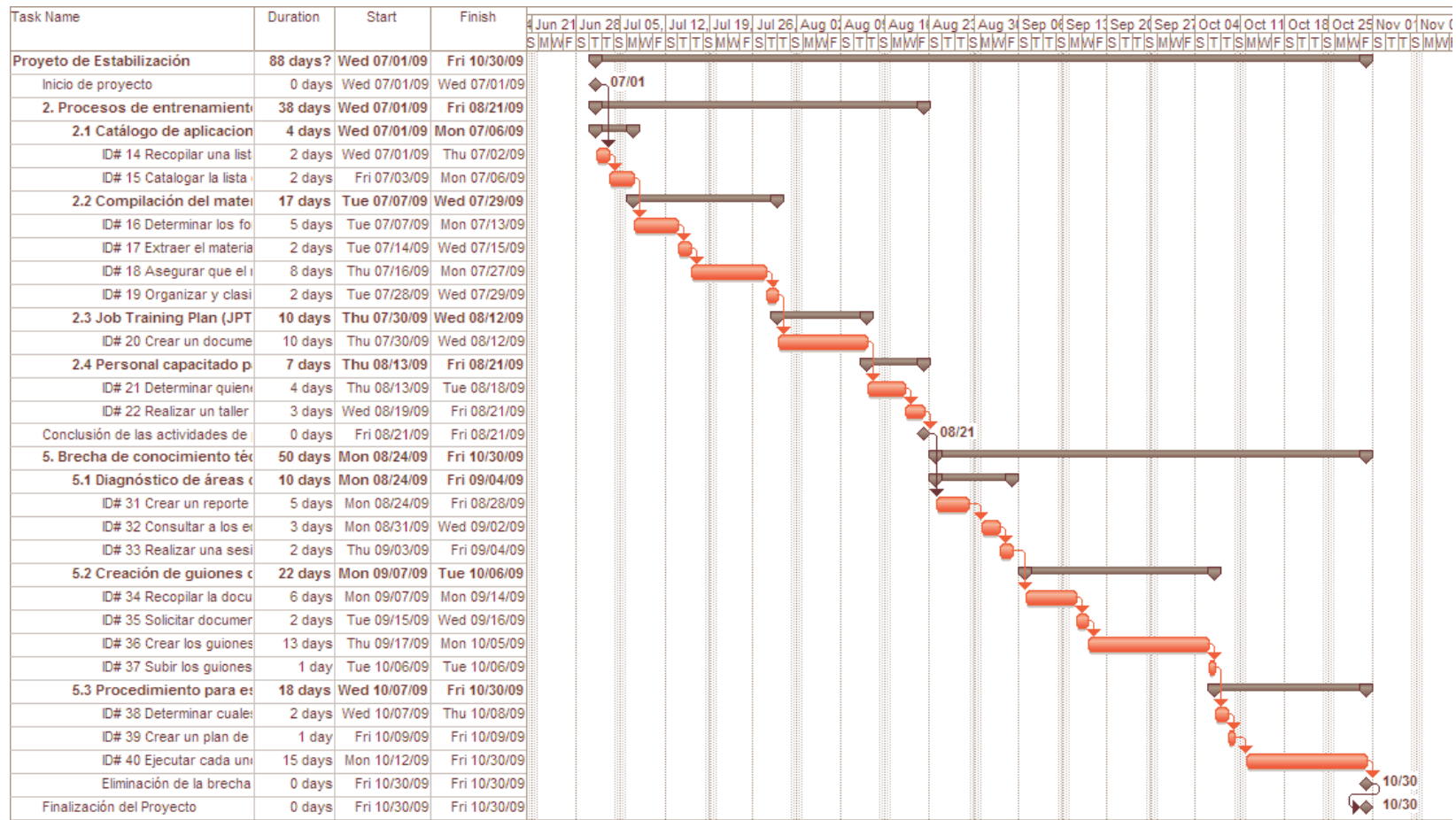


Figura 15 – Ruta Crítica del Proyecto

❖ Lista de Hitos

La tabla que se presenta a continuación contiene la lista de hitos del cronograma y la fecha estimada de cada uno.

Cuadro # 11 – Lista de Hitos

Hito	Descripción	Fecha Estimada
1	Inicio del proyecto	07/01/2009
2	Conclusión de las actividades de motivación laboral	08/25/2008
3	Conclusión de las actividades de procesos de entrenamiento	08/21/2009
4	Conclusión de las actividades de parámetros de medición	07/24/2009
5	Conclusión de las actividades de procesos de uso de herramientas	08/27/2009
6	Eliminación de la brecha de conocimiento	10/30/2009
7	Finalización del proyecto	10/30/2009



## 4.3 PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

### 4.3.1 Procesos de Control de la Calidad

#### ❖ Descripción del sistema de calidad del proyecto

La calidad en este proyecto se analizará en cada uno de los paquetes de entregables de la EDT y no en actividades individuales, por ende, el plan de calidad se basa en los siguientes rubros:

- a. La calidad de las actividades para fortalecer la motivación laboral del equipo.
- b. La calidad del proceso de recopilación de material de entrenamiento y del contenido del Job Training Plan (JTP).
- c. La calidad de los procesos para crear la nueva metodología de medición de satisfacción del cliente.
- d. La calidad del manual de procesos para el uso de herramientas.
- e. La calidad de los procedimientos de estandarización del conocimiento técnico del equipo.

#### ❖ Roles y Responsabilidades

Debido a la dimensión del proyecto, no existe un miembro del equipo de proyecto destinado específicamente a la gestión de calidad del mismo. Los esfuerzos de gestión de calidad deberán ser realizados por los mismos miembros de equipo que están asignados como responsables de las distintas actividades. Sin embargo, para evitar conflictos de intereses en los procesos, la persona designada como responsable de cada paquete de entregables de la EDT según se define en la Matriz de Asignación de Responsabilidades (ver sección de Plan de Gestión de Alcance), no será la encargada de los procesos de calidad de su propio paquete de entregables.

A continuación se especifican las responsabilidades de los miembros del equipo de proyecto que se relacionan con los procesos de gestión de calidad.

1. Coordinador de Motivación Laboral: esta persona está encargada de los procesos de calidad para el entregable 5 de la EDT, Brecha de Conocimiento técnico.
2. Coordinador de Procesos y Parámetros de Medición: estará a cargo de los procesos de calidad para el primer entregable de la EDT, la Motivación Laboral.
3. Coordinador de Entrenamientos: este coordinador debe encargarse de la gestión de calidad para el tercer entregable, las Parámetros de Medición de Satisfacción del Cliente.
4. Administrador de Proyecto: el AP está encargado de la calidad en el cuarto paquete de entregables de la EDT, la sección de Procesos de Uso de Herramientas.
5. Team Lead Penang: se hará cargo de los procesos de calidad para el segundo entregable de la EDT, los Procesos de Entrenamiento.

Se parte del supuesto de que no existe ningún problema al asignar como responsable de los procesos de gestión de calidad a miembros del equipo que no son precisamente responsables del paquete de entregables, ya que todo el equipo de proyecto posee conocimiento suficiente en las distintas áreas de entregables del proyecto. La tabla que se presenta a continuación ilustra las responsabilidades de cada miembro.

Cuadro # 12 – Responsables de la gestión de calidad

Paquete de Entregables	Responsable de la gestión de calidad
1. Motivación Laboral	Coordinador de Procesos y Parámetros de Medición
2. Procesos de Entrenamiento	Team Lead Penang
3. Parámetros de medición de satisfacción del cliente	Coordinador de Entrenamientos
4. Procesos de uso de herramientas	Administrador de Proyecto
5. Brecha de conocimiento técnico	Coordinador de motivación laboral

❖ Procesos de Control de Calidad

Se establecen una serie de procesos que deben seguirse para la gestión de calidad de cada uno de los paquetes de entregables de la EDT, el miembro del equipo de proyecto encargado de cada paquete, debe seguir el procedimiento específico al área asignada.

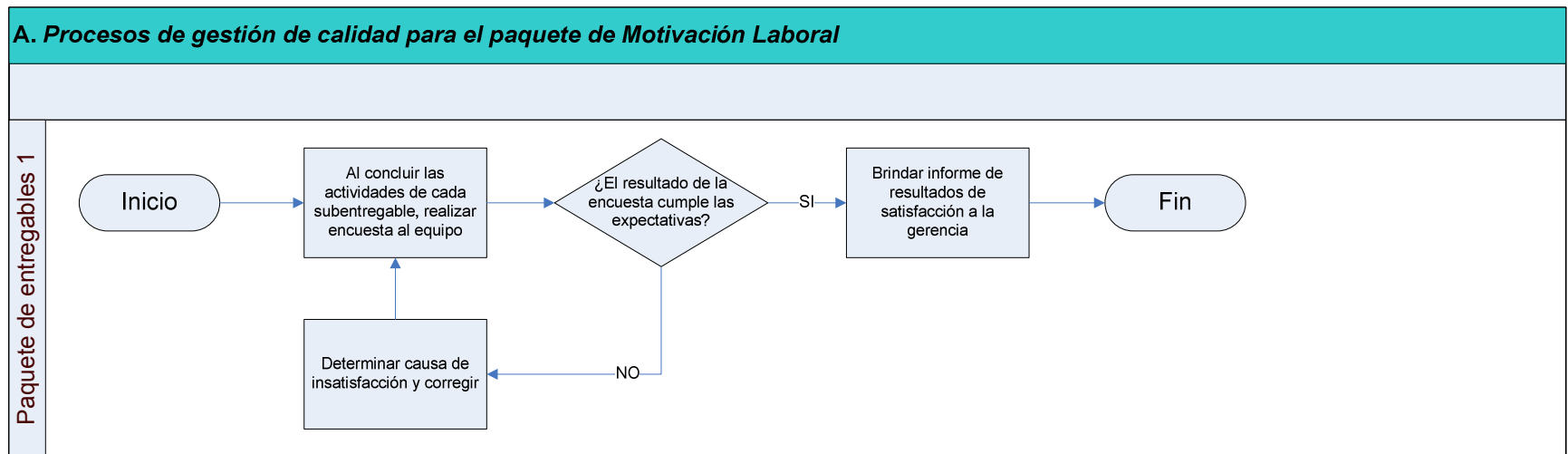


Figura 16 – Procesos de gestión de Calidad para el paquete de Motivación Laboral

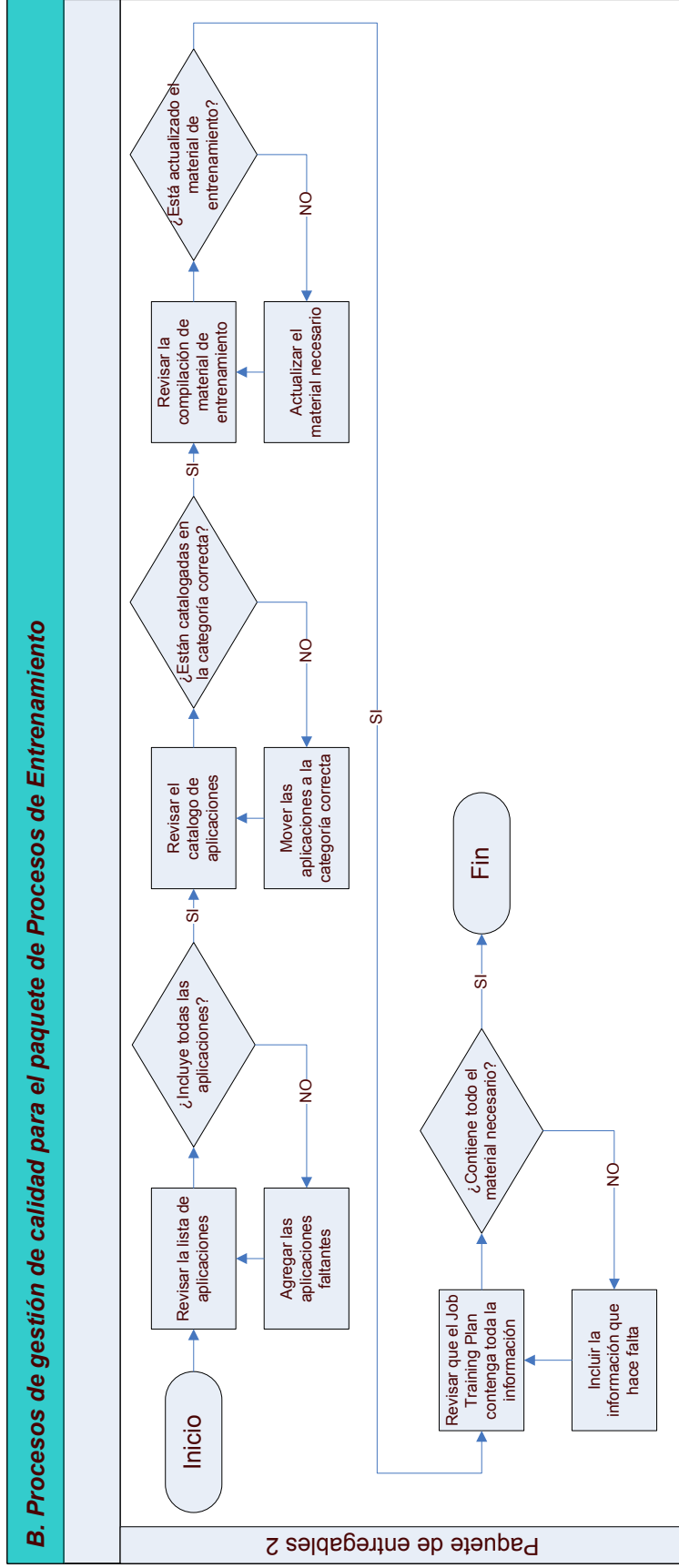


Figura 17 – Procesos de gestión de Calidad para el paquete de Entrenamiento

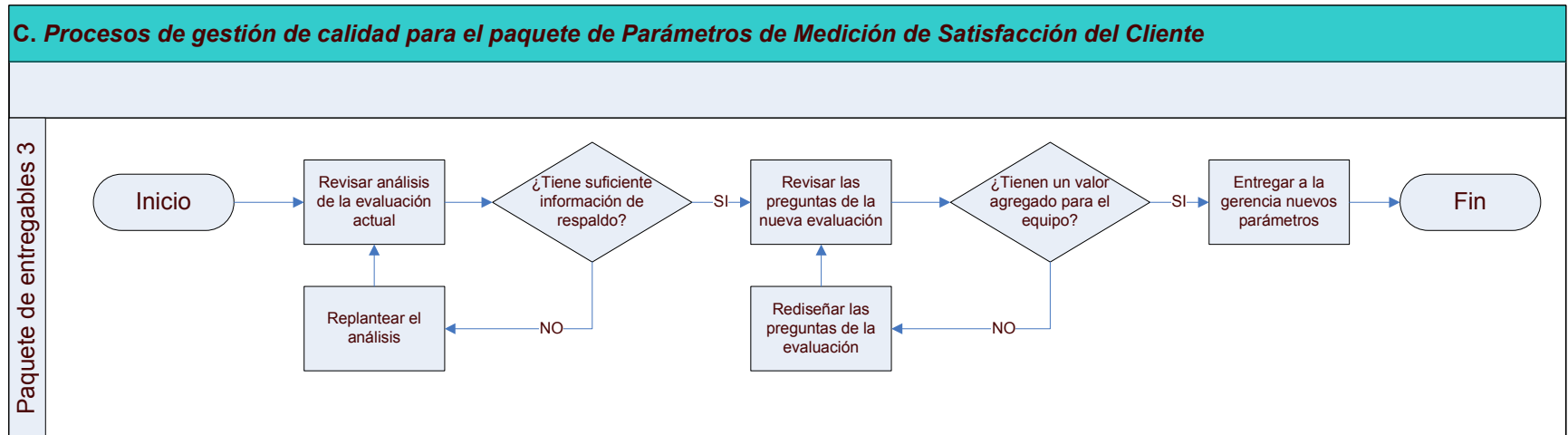


Figura 18 – Procesos de gestión de Calidad para el paquete de Parámetros de Medición de Satisfacción del Cliente

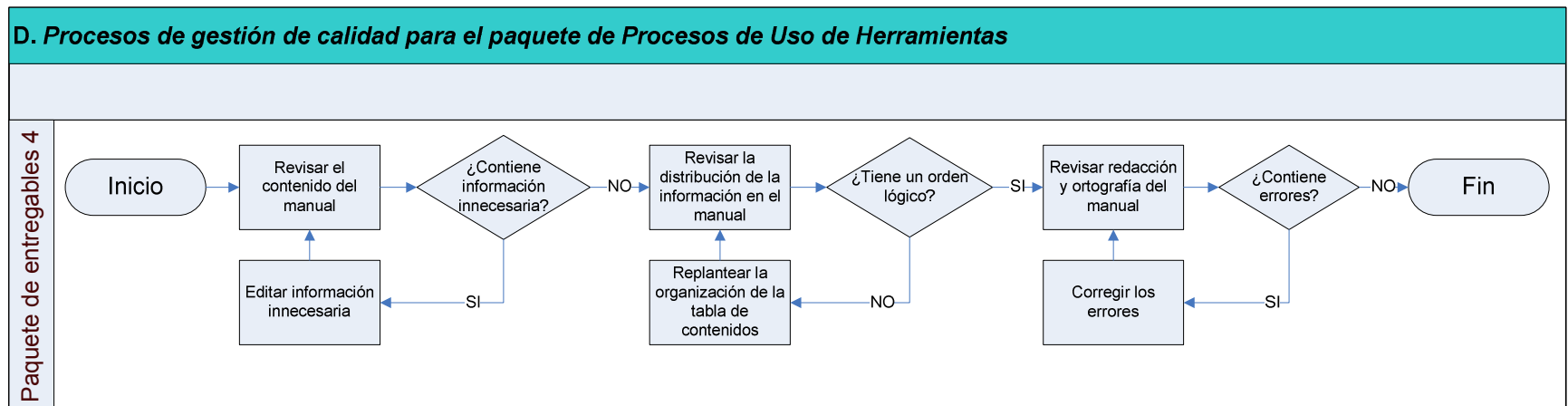


Figura 19 – Procesos de gestión de Calidad para el paquete de Procesos de Uso de Herramientas

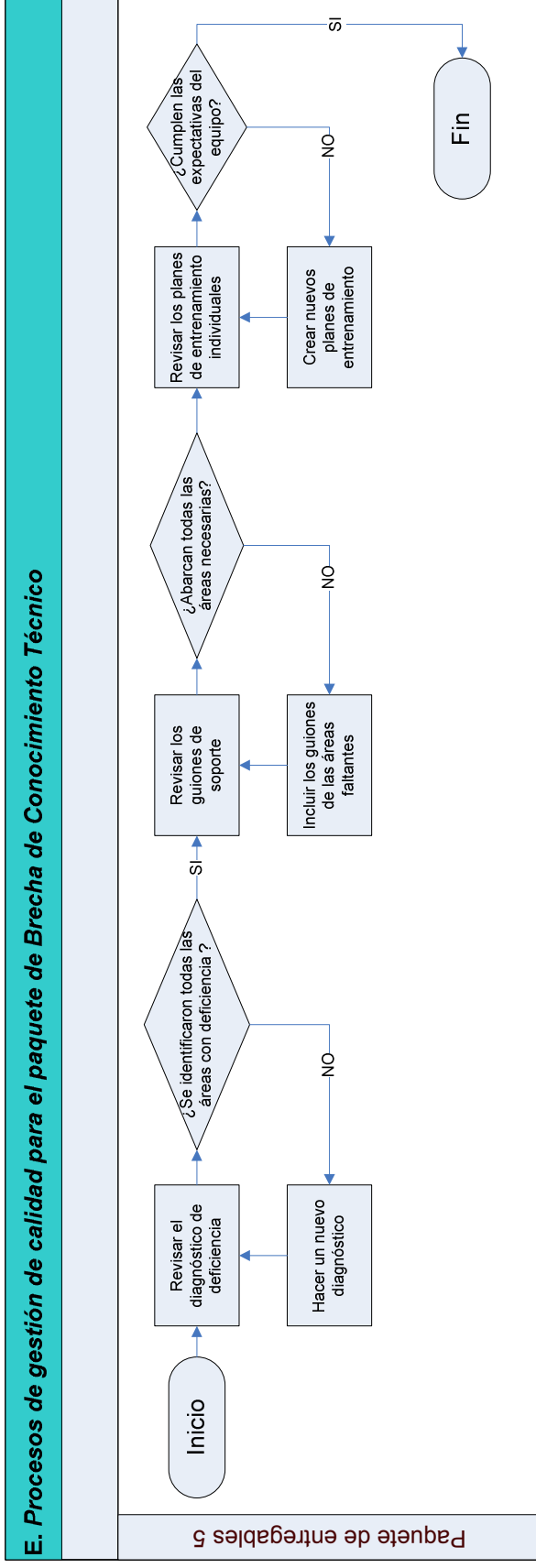


Figura 20 – Procesos de gestión de Calidad para el paquete de Brecha de Conocimiento Técnico

### ❖ Aseguramiento de la Calidad

El aseguramiento de la calidad del proyecto se manejará a través de los siguientes elementos:

1. Capacitación: se realizará una capacitación previa a los coordinadores responsables de cada paquete de entregables para asegurar que cuentan con las habilidades básicas y los conocimientos necesarios que les permitan desempeñar todas las funciones dentro del proyecto. Esta capacitación no es parte del alcance del proyecto, es un esfuerzo departamental independiente que tiene como propósito fomentar el desarrollo profesional de sus colaboradores y los beneficios obtenidos de la misma no solo están enfocados en este proyecto en particular, sino también en futuros proyectos de la organización.

2. Registro de especificaciones: se entregarán especificaciones de los procesos para cada paquete de entregables, dónde se detalle concretamente cuales son los resultados esperados para cada actividad, tanto para entregables tangibles como intangibles. Este registro permite asegurar en cualquier etapa del proceso de ejecución del proyecto que se están cumpliendo con los requisitos especificados, sin tener que esperar a que esté completado el producto final. Servirán también como base para aclarar dudas con respecto al resultado esperado.

3. Inspecciones: se realizarán inspecciones semanales a los avances del Manual de Procesos de Uso de Herramientas y al Job Training Plan, para asegurar que estos están siendo creados acorde a las especificaciones. De esta manera se reducen las probabilidades de tener que corregir grandes cantidades de trabajo en caso de que el entregable se esté desviando de lo esperado.

### 4.3.2 Métricas de Calidad

No se definen métricas de calidad para cada actividad ni tampoco para todos los paquetes de entregables del proyecto. Solamente se establece una métrica de calidad común para el Manual de Procesos de Uso de Herramientas, la compilación del material de entrenamiento disponible que sirve de base para el Job Training Plan y los guiones de soporte para cada aplicación.

Métrica de Ortografía (MO): sirve para determinar la calidad de la ortografía del texto presentado en los tres entregables que se mencionan con anterioridad.

$$MO = TEO / TPU$$

Donde:

TEO = Total de errores ortográficos.

TPU = Total de palabras utilizadas.

El objetivo del proyecto es  $MO = 0$ . Entre más cercano sea el valor a 1, menor la calidad del texto (mayor número de errores).

Se establecen los siguientes valores de tolerancia para definir diferentes niveles de calidad:

Cuadro # 13 – Valores de tolerancia de niveles de calidad

Nivel de Calidad	Valor del MO
Alto	Entre 0.02 y 0.05
Medio	Entre 0.05 y 0.08
Bajo	Entre 0.08 y 0.10



A pesar de que le objetivo, como se menciona con anterioridad, es obtener textos con ningún error ortográfico, se considerarán los valores de la tabla superior para determinar el nivel de calidad de estos entregables.

### 4.3.3 Listas de Verificación

Se define una lista general de verificación de calidad para cada uno de los paquetes de entregables del proyecto que determinan si se cumplieron los principales objetivos de cada uno; a continuación, se incluyen cada una de estas listas.

Cuadro # 14 - Lista de Verificación para Motivación Laboral

Checklist	Sí	No
¿Disminuyó la percepción de estrés laboral en el equipo?		
¿Se realizaron todos los talleres y seminarios?		
¿Se realizó la actividad de teambuilding?		
¿Se concluyeron todos los entrenamientos?		
¿Se realizó la actividad integradora con el equipo de Penang?		
¿Se llevaron a cabo todas las actividades de fomento a valores colectivos?		

Cuadro # 15 - Lista de Verificación para los Procesos de Entrenamiento

Checklist	Sí	No
¿Se recopiló una lista con todas las aplicaciones?		
¿Se catalogaron correctamente las aplicaciones?		

¿Está todo el material de entrenamiento actualizado?		
¿Es fácil acceder el material dada su clasificación?		
¿El JTP contiene todos los cursos e eLearnings necesarios para soportar cada aplicación?		
¿Están identificados los SMEs?		
¿Están capacitados los SMEs?		

Cuadro # 16 - Lista de Verificación para los Parámetros de medición de Satisfacción del Cliente

Checklist	Sí	No
¿Se determinó que criterios se usaron en el diseño de la evaluación de satisfacción actual?		
¿Siguen siendo válidos estos criterios?		
¿Se determino el valor generado, en términos de retroalimentación, para cada pregunta de la evaluación?		
¿Se establecieron los criterios que generan mayor valor?		
¿Se completó el nuevo cuestionario?		
¿Fue aprobado el cuestionario por el manager del SCSD?		

Cuadro # 17 - Lista de Verificación para Procesos de Uso de Herramientas

Checklist	Sí	No
¿Se identificaron todos los formatos existentes de herramientas?		
¿Se clasificó cada herramienta según su formato?		
¿Se catalogaron las herramientas correctamente según el área de soporte?		
¿Se identificaron los parámetros de ITIL para el uso de cada tipo de herramienta?		
¿Están los manuales basados en ITIL?		

¿Se completaron todos los manuales?		
-------------------------------------	--	--

Cuadro # 18 - Lista de Verificación para Brecha de Conocimiento Técnico

Checklist	Sí	No
¿Se identificaron los casos más comunes que se escalan sin necesidad?		
¿Se identificaron las áreas con deficiencia y que deben ser reforzadas?		
¿Se recopiló toda la documentación de soporte existente?		
¿Se crearon todos los guiones de soporte?		
¿Están disponibles los guiones en la base de datos?		
¿Se identificaron los miembros que requieren mejorar su conocimiento técnico?		
¿Se terminaron los planes de entrenamiento?		
¿Se ejecutaron todos los planes de entrenamiento?		

#### 4.3.4 Medidas de Mejora Continua

El mejoramiento continuo de la calidad en el proyecto se busca a través de la documentación precisa y oportuna de los elementos que deben mejorarse o corregirse, esta documentación permite la retroalimentación que promueve la mejora.

- Se documenta la retroalimentación de las inspecciones, para uso inmediato y como referencia conforme avanza el proyecto.

- Toda la documentación generada como producto de las actividades de los entregables debe ser revisada y actualizada cada tres meses tras la finalización del proyecto, para garantizar la calidad de los datos y de esa manera evitar que tengan que volverse a repetir la gran mayoría de las actividades o inclusive, ejecutar un nuevo proyecto de estabilización debido a la falta de mantenimiento de las bases de datos del equipo.
- Al finalizar el control de calidad, se elaboran un informe detallado de todos los aspectos que se detectaron como oportunidad de mejora. Estos aspectos deben tomarse en cuenta no sola para las correcciones indicadas, sino también para futuros entregables.

## 4.4 PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

### 4.4.1 Roles y Responsabilidades

A continuación se describen los roles y responsabilidades de cada uno de los integrantes del equipo de proyecto que son responsables de cada uno de los paquetes de entregables, a partir del Administrador de Proyecto. No se describe en gran detalle los roles y responsabilidades de los primeros tres niveles administrativos del organigrama (Manager de SCSD, Manager de Plan and Source Costa Rica y Manager de Plan and Source Penang) debido a que estos niveles organizacionales no son opcionales para la ejecución del proyecto, es decir, son puestos ya establecidos sobre los cuales el proyecto en sí no puede ejercer ningún nivel de decisión, ya que se cuentan con los recursos humanos establecidos para estos puestos. Sin embargo, debe quedar establecido que el nivel de autoridad respeta la línea de mando lógica del organigrama y estos tres niveles cuentan con un nivel de autoridad y responsabilidad definidas dentro del proyecto, como se establece seguidamente.

#### Rol: Manager de SCSD

- **Autoridad:** la autoridad de este miembro del equipo es la más alta, tiene la autoridad para modificar aspectos clave del proyecto como el presupuesto, consta con la autoridad para ampliar, disminuir o modificar el alcance del mismo e inclusive tomar la decisión de cancelar la ejecución del proyecto en cualquier punto antes o durante su ejecución.
- **Responsabilidad:** el manager de SCSD no es responsable directamente de ninguna de las actividades o paquetes de entregables de proyecto, su responsabilidad como parte del equipo se limita a ser informado en la mayoría de los entregables y consultado en algunos pocos.

#### Rol: Manager de Plan and Source Costa Rica

- **Autoridad:** el manager de Costa Rica cuenta con la autoridad de modificar el alcance del proyecto y su cronograma, sin embargo, si alguna de estas modificaciones implica un incremento en los costos del mismo, debe obtener autorización previa de Manager de SCSD. Así mismo, si la modificación de alcance ejerce algún efecto en el equipo contraparte, debe llegar a un consenso con el Manager de Penang antes de ejercer su autoridad.
- **Responsabilidad:** la responsabilidad del gerente del equipo de Plan and Source Costa Rica es principalmente apoyar al equipo de proyecto, este también debe ser consultado en algunas de las actividades e informado en la gran mayoría de las mismas.

#### *Rol: Manager de Plan and Source Penang*

- **Autoridad:** el manager de Penang tiene autoridad de interferir en la toma de decisiones de alcance del proyecto solamente si estas afectan directamente a su equipo y dicha autoridad tiene el mismo peso que la del Manager de Costa Rica, por ende, si estos no llegan a un acuerdo en algún punto, la autoridad de toma de decisión recae en el Manager de SCSD.
- **Responsabilidad:** este gerente no cuenta con ninguna responsabilidad tangible dentro del proyecto, su participación se limita a ser informado y en algunos casos consultado. Es posible afirmar que única responsabilidad es asegurarse que las acciones llevadas a cabo para completar las actividades no tengan un efecto negativo en el equipo de Plan and Source Penang.

#### *Rol: Administrador de Proyecto*

- **Autoridad:** el Administrador de Proyecto cuenta con la autoridad para aceptar los productos finales de cada paquete de entregables y para modificar el alcance del proyecto (siempre y cuando esta modificación no

impliquen un cambio en los costos y cronogramas proyectados). También cuenta con la autoridad de aceptación de calidad de dichos entregables, puede modificar las responsabilidades de los estratos inferiores del organigrama del proyecto o inclusive cambiar a los miembros del equipo. También posee la autoridad para modificar las actividades del proyecto en caso de ser necesario para hacer más eficiente el proceso de completar el paquete de entregables.

- Responsabilidad: a pesar de que el Administrador de Proyecto no es responsable directamente de ninguno de los paquetes de entregables ni de ninguna de sus actividades, este es responsable de apoyar a los integrantes del equipo de proyecto en todo el proceso de ejecución del mismo. También es responsable de atender las consultas pertinentes y tomar decisiones de ser estas requeridas durante la ejecución del proyecto. Sin embargo, es responsable de la gestión de calidad del paquete de entregables de Procesos de Uso de Herramientas.
- Competencia: el Administrador de Proyectos debe poseer las siguientes competencias:
  - a. Conocimientos de gestión de proyectos
  - b. Conocimientos y certificación de ITSM
  - c. Comprensión del funcionamiento de un Service Desk
  - d. Experiencia en el soporte de aplicaciones
  - e. Entendimiento de todos los procesos que se desarrollan en el equipo de Plan and Source

*Rol: Coordinador de Motivación Laboral*

- Autoridad: el Coordinador de Motivación Laboral tiene la autoridad de toma de decisión de cada una de las actividades de su paquete de entregables, siempre y cuando dichas decisiones no modifiquen de forma alguna el cronograma, el alcance o el presupuesto del proyecto; estas decisiones

debe estar limitadas a la manera o metodología de llevar a cabo las actividades para alcanzar el objetivo establecido.

- Responsabilidad: es responsable de todas las actividades del primer paquete de entregables del proyecto (Motivación Laboral) y de las actividades de gestión de calidad del paquete de Brecha de Conocimiento Técnico. Como responsable del primer paquete de entregables debe asegurarse que todas las actividades se cumplan dentro del tiempo estipulado, de acuerdo al presupuesto planeado y que se cumpla con el alcance establecido.
- Competencia: este coordinador debe presentar los siguientes requisitos:
  - a. Conocimientos y certificación de ITSM
  - b. Comprensión del funcionamiento del Supply Chain
  - c. Experiencia en el soporte de aplicaciones
  - d. Entendimiento de todos los procesos que se desarrollan en el equipo de Plan and Source
  - e. Conocimientos en el área de recursos humanos
  - f. Habilidades interpersonales y de comunicación

*Rol: Coordinador de Procesos y Parámetros de Medición*

- Autoridad: este rol posee la autoridad para tomar decisiones que afecten directamente el método de cumplimiento de cada actividad de su paquete de entregables, bajo el supuesto de que dichas decisiones no alteren el cronograma, el alcance o el presupuesto del proyecto.
- Responsabilidad: es responsable de todas las actividades de dos paquetes de entregables: Parámetros de Medición de Satisfacción del Cliente y Procesos de Uso de Herramientas. Es también responsable de las actividades de gestión de calidad del paquete de Motivación Laboral. Debe asegurar que todas las actividades de ambos paquetes se cumplan dentro



del tiempo estipulado, de acuerdo al presupuesto planeado y que se cumpla con el alcance establecido en la planeación.

- Competencia: este coordinador debe presentar los siguientes requisitos:
  - a. Conocimientos y certificación de ITSM
  - b. Compresión del funcionamiento del Supply Chain
  - c. Experiencia en el soporte de aplicaciones
  - d. Entendimiento de todos los procesos que se desarrollan en el equipo de Plan and Source
  - e. Certificación en uso de Kinetic Reports
  - f. Experiencia en el uso de reportes de MicroStrategy y OBIC
  - g. Experiencia en la implementación de Procesos de Incident Management

*Rol: Coordinador de Entrenamientos*

- Autoridad: el Coordinador de Entrenamientos tiene la autoridad para tomar decisiones relacionadas directamente con la metodología empleada para de alcanzar la conclusión de cada actividad de los paquetes de entregables bajo su responsabilidad, estas decisiones no pueden afectar ya sea el cronograma, el alcance o el presupuesto del proyecto.
- Responsabilidad: es responsable de las actividades de dos paquetes de entregables: Procesos de Entrenamiento y Brecha de Conocimiento Técnico. Así mismo, resulta responsable del cumplimiento de las actividades de gestión de calidad del paquete de Parámetros de Medición de Satisfacción del Cliente. Debe asegurar que todas las actividades de ambos paquetes se cumplan dentro del tiempo estipulado, de acuerdo al presupuesto planeado y que se cumpla con el alcance establecido en el plan de proyecto.
- Competencia: este coordinador debe presentar los siguientes requisitos:
  - a. Conocimientos y certificación de ITSM

- b. Compresión del funcionamiento del Supply Chain
- c. Experiencia en el soporte de aplicaciones
- d. Entendimiento de todos los procesos que se desarrollan en el equipo de Plan and Source
- e. Experiencia en la actualización y mantenimiento de la base de datos del Service Desk
- f. Experiencia en la implementación de Procesos de Incident Management

*Rol: Team Lead Penang*

- Autoridad: este rol no cuenta en sí con ningún tipo de autoridad, esta limitado a apoyar las actividades del proyecto y ser informado.
- Responsabilidades: el Team Lead Penang no es responsable de ninguna de las actividades de los paquetes de entregables que conforman la EDT, sin embargo, es responsable de las actividades de gestión de calidad para el paquete de Procesos de Entrenamiento.
- Competencia: este coordinador debe presentar los siguientes requisitos:
  - a. Conocimientos y certificación de ITSM
  - b. Compresión del funcionamiento del Supply Chain
  - c. Experiencia en el soporte de aplicaciones
  - d. Entendimiento de todos los procesos que se desarrollan en el equipo de Plan and Source

#### 4.4.2 Organigrama del Proyecto

La siguiente representación gráfica ilustra la relación jerárquica y de informe que existe entre los distintos roles que conforman el equipo de proyecto.

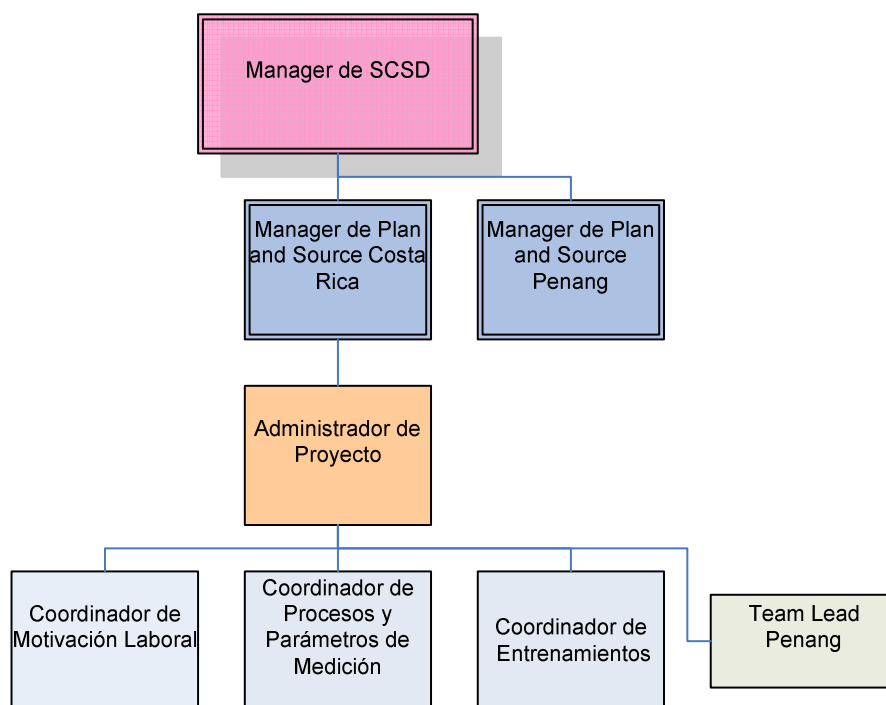


Figura 21 – Organigrama del Personal del Equipo de Proyecto

#### 4.4.3 Plan de Desarrollo del Personal

Se realizarán una serie de esfuerzos durante la ejecución del proyecto para desarrollar al equipo de proyecto con el propósito de fomentar un clima organizacional positivo, de cooperación y trabajo en equipo. A continuación se detallan cada uno de estos esfuerzos.

##### ❖ Formación

Se realizará un taller de inducción previo al inicio del proyecto, a dicho taller deberán asistir todos los miembros del equipo de proyecto. La sesión será virtual

debido a que no todos los miembros del equipo se encuentran en la misma zona geográfica. El propósito del taller es introducir a grandes rasgos el contexto bajo el cual se desarrollará el proyecto, las razones que justifican su implementación, los objetivos generales del mismo y las expectativas que se tiene de cada uno de los integrantes del equipo. La sesión será liderada por el Administrador de Proyecto y se brindará un espacio para preguntas y retroalimentación.

Los tres coordinadores responsables de los paquetes de entregables deben completar los siguientes entrenamientos (web-based) previo al inicio de la ejecución del proyecto:

1. Leadership without Authority (ID# COMM0513)
2. Emotional Intelligence at Work (ID# COMM0142)
3. Leading Effective Meetings (ID# 00001098)
4. Constructive Confrontation (ID# 00001080)

El propósito de estos entrenamientos es desarrollar ciertas habilidades interpersonales que permita a los miembros del equipo interactuar de manera más pro activa y eficiente durante la ejecución del proyecto y evitar posibles confrontaciones negativas de forma innecesaria.

En caso de identificarse una falta de habilidades o conocimientos técnicos directamente relacionados con las tareas y actividades que cada uno de los miembros del equipo debe desempeñar una vez iniciado el proyecto, se recurrirá al departamento de entrenamientos de Intel con el propósito de adquirir los cursos y el material necesario para satisfacer dicha necesidad.

❖ Actividades de equipo

Se realizarán dos tipos de actividades de equipo a lo largo del desarrollo del proyecto. La primera consiste en una reunión semanal de media hora dónde los miembros del equipo de proyecto tendrán la oportunidad de reunirse informalmente a discutir temas no relacionados con el proyecto en sí. No será necesario seguir el esquema de comunicaciones formales del proyecto, es un espacio diseñado para crear vínculos personales entre los miembros del equipo que faciliten las interacciones formales del proyecto.

La segunda actividad corresponde a un “Team-Building” propiamente dicho, es decir, una actividad fuera de las instalaciones de Intel que permita reforzar la cohesión del equipo de proyecto. Debido a que no todo el equipo de proyecto se encuentra ubicado en Costa Rica, a dicha sesión solamente asistirán el Manager de Plan and Source Costa Rica, el Administrador de Proyecto, el Coordinador de Motivación Laboral, el Coordinador de Procesos y Parámetros de Medición, y el Coordinador de Entrenamientos. Esta actividad se programará durante la ejecución del proyecto a discreción del Administrador del Proyecto. El Manager de Plan and Source Costa Rica es el encargado de autorizar los gastos de dicha actividad. El Coordinador de Motivación Laboral tendrá a su cargo el diseño de las actividades que se realizarán durante la misma, estas deben ser acordes al propósito principal de la actividad: promover la comunicación y mejorar las relaciones interpersonales del equipo. Es importante establecer que esta actividad se llevará a cabo durante horas laborales.

#### ❖ Reconocimientos y Recompensas

El sistema de reconocimientos y recompensas que se implementarán durante el desarrollo del proyecto se basan en el plan reconocimientos que se utiliza en Intel a nivel global. A continuación se describen los dos sistemas de reconocimientos y recompensas aplicables a los miembros del equipo de proyecto.

1. Goodie Drawer Award: no existe un límite de veces que este reconocimiento pueda ser entregado, puede ser individual o grupal, consiste en un certificado de regalo de US\$ 5 a US\$ 25 o su equivalente en moneda local. Se envía a la persona reconocida a través de correo electrónico y se copia a su respectivo manager.

2. Spontaneous Recognition Award: no hay un número limitado de veces que se puede otorgar este reconocimiento, igualmente puede ser entregado a un individuo o un grupo, se requiere tener aprobación del manager de la persona que lo otorga. El valor de la recompensa es entre US\$ 25 y US\$ 100. Debe ser entregado durante reuniones departamentales.

Aparte de estos reconocimientos departamentales, el Manager de SCSD cuenta con la autoridad de entregar reconocimientos o recompensas no estandarizadas a cualquier miembro del equipo de proyecto, basadas en una previa evaluación de desempeño que contemple la disponibilidad de trabajo en horas extra laborales, compromiso con el trabajo, etc. Se debe recalcar que estos reconocimientos se otorgan por rendimientos mejores a los esperados, no por cumplimiento regular de normas. Es decir que puntualidad no es una causa de reconocimiento puesto que es un requisito del trabajo.

#### **4.4.4 Plan de Gestión de Conflictos**

Se establece un proceso para el manejo de conflictos durante la ejecución del proyecto con el propósito de asistir a los miembros del equipo a encontrar una solución factible a sus posibles diferencias de opiniones o conflictos, ya sean de índole personal o directamente relacionado con el cumplimiento de las tareas. El proceso de resolución de conflictos que se presenta a continuación tiene

diferentes fases con el objetivo de buscar una solución simple, con menos canales e involucrados, minimizando así las consecuencias del mismo. Corresponde a cada integrante del equipo aplicar estos pasos para dar fluidez a las actividades del proyecto, sin embargo, es una responsabilidad conjunta asegurar que no se trate de solucionar conflictos siguiendo otra metodología. También se deben documentar todos los casos de resolución de conflictos, como parte de las lecciones aprendidas del proyecto, que sirvan de referencia a futuros grupos, dicha documentación debe incluir las acciones correctivas y preventivas del caso.

El proceso de gestión de conflictos establece que los implicados en el conflicto deben iniciar el proceso de resolución a través de una conversación constructiva donde solamente los implicados se involucren. En el caso de que no se llegue a un acuerdo, el problema puede ser escalado al nivel jerárquico superior según el organigrama del proyecto hasta llegar al nivel superior del mismo. Si este no logra solucionar el conflicto, entonces se debe solicitar la intervención formal del departamento de recursos humanos, quien debe llevar el proceso hasta la etapa final de resolución.

Este proceso parte del supuesto que la resolución de conflictos busca una solución de ganar-ganar, dónde todas las partes involucradas estén de acuerdo con la solución; se debe evitar soluciones del tipo ganar-perder y resultan inaceptables aquellas que impliquen perder-perder.

La siguiente figura ilustra de forma gráfica el proceso de gestión de conflictos:

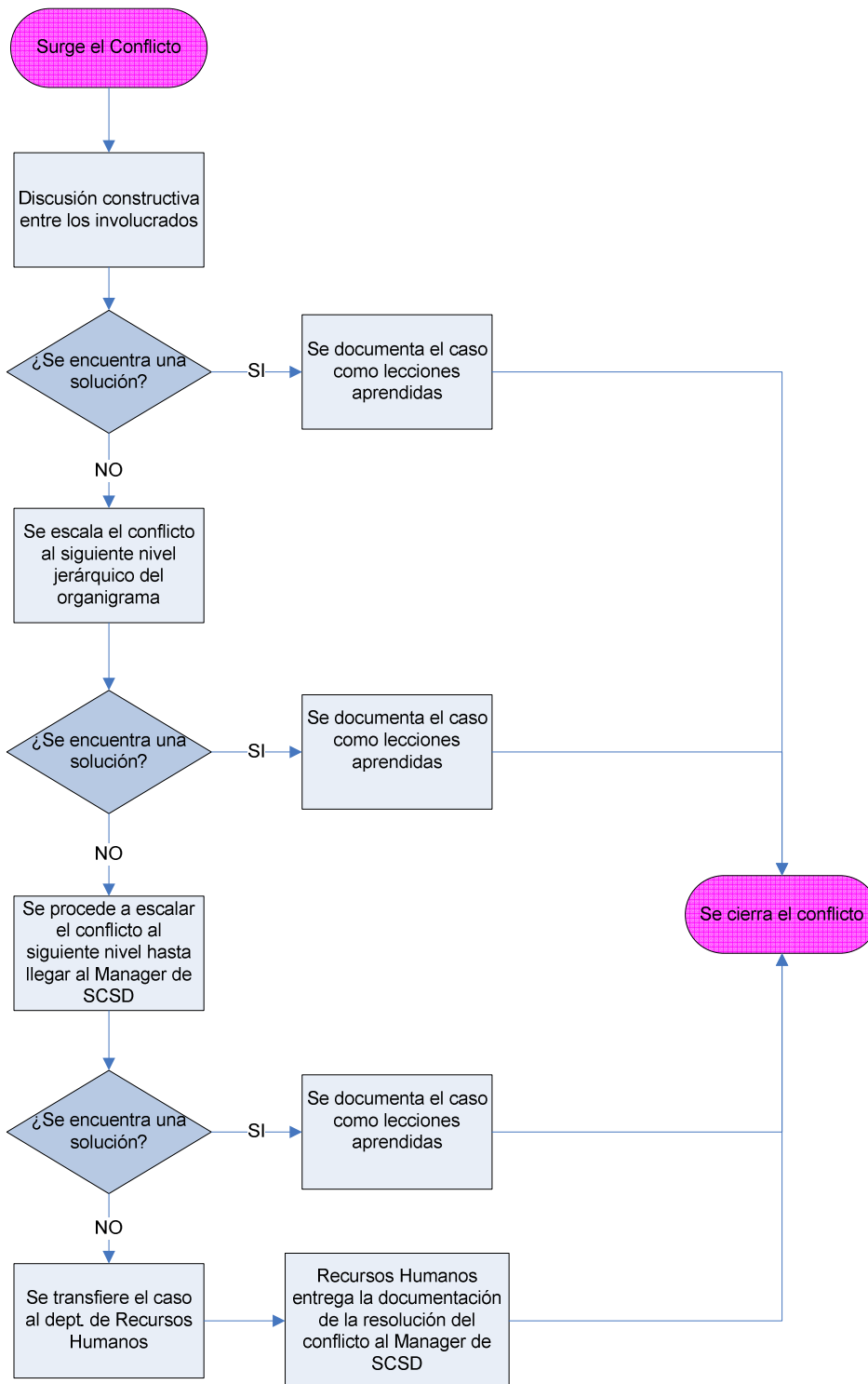


Figura 22 – Procesos de Gestión de Conflictos



## 4.5 PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

### 4.5.1 Planificación de la Comunicación

Derivado del análisis de las necesidades y requisitos de comunicación que presentan los diversos interesados o stakeholders del proyecto, seguidamente se presentan los principales rubros que conforman el plan de comunicaciones por medio de una matriz.

Cuadro # 19 – Matriz de comunicaciones

Interesados	Requisito de información	Formato	Método	Frecuencia	Responsable
Gerente del equipo de Plan and Source Costa Rica	Debe recibir un informe detallado del avance del proyecto	Formato estándar de reporte de avance	Electrónico	Semanal	Administrador de Proyecto
Miembros del equipo de Plan and Source Costa Rica	Deben recibir un informe general del avance del proyecto	Newsletter de SCSD	Electrónico	Quincenal	Coordinador de Motivación Laboral
Gerente del SCSD	Debe recibir un informe detallado del avance del proyecto	Formato estándar de reporte de avance	Electrónico	Semanal	Administrador de Proyecto
Equipos de segundo nivel de KTBR	Deben recibir un informe general del avance del proyecto	Newsletter de SCSD	Electrónico	Quincenal	Coordinador de Motivación Laboral
Miembros del equipo de Plan and Source en Penang	Deben recibir un informe general del avance del proyecto	Newsletter de SCSD	Electrónico	Quincenal	Coordinador de Motivación Laboral
Gerente del equipo de Plan and Source Penang	Debe recibir un informe detallado del avance del proyecto	Formato estándar de reporte de avance	Electrónico	Semanal	Administrador de Proyecto
Gerentes de los demás equipos del SCSD	Deben recibir actualizaciones generales del proyecto	Memorandum	Electrónico	Mensual	Administrador de Proyecto

El reporte en formato estándar que reciben semanalmente el Gerente del equipo de Plan and Source Costa Rica, el Gerente de SCSD y el Gerente del equipo de Plan and Source Penang, cuenta con la siguiente información: nombre del proyecto, fase del proyecto, quién preparó el informe, la fecha, el status actual del proyecto, la fecha en que se enviará el próximo reporte, reconocimientos, resumen del avance del proyecto, ayuda requerida, y plan para continuar la ejecución del proyecto. La siguiente figura ilustra el formato estándar de este reporte de avance semanal.



<b>Readiness Report Summary</b>			
<b>Project</b>		<b>PLC Phase</b>	
<b>Prepared By</b>		<b>Date</b>	
<b>Status</b>			<b>Next Report</b>
<b>Key</b>			
<b>Recognition</b>			
<b>Summary</b>			
<b>Help Needed</b>			
<b>Plan</b>	□		

Figura 23 – Formato estándar de reportes de avance semanales

El informe general que se distribuye quincenalmente al resto de los involucrados, incluye la siguiente información: nombre del proyecto, fecha, responsable de la preparación del newsletter, links relevantes y un resumen de los aspectos más importantes del avance del proyecto. La figura que se presenta a continuación es la plantilla estándar que se utiliza para enviar el newsletter quincenal.

<b>SCSD Project Status Newsletter</b>			
<b>Project Name</b>		<b>Date</b>	
<b>Prepared By</b>			
<b>Project Status</b>			
<b>Highlights</b>			
<b>Relevant Links</b>			

Figura 24 – Formato estándar del newsletter quincenal

El memorando mensual que se envía a los Gerentes de los demás equipos del SCSD contiene igualmente nombre del proyecto, fecha, responsable de la preparación y un resumen de alto nivel del avance del proyecto.



Monthly Project Status Memo		
Project Name		
Date		
Status	 Status Key	
Summary		
Prepared By		

Figura 25 – Formato estándar del memorando mensual

#### 4.5.2 Canales de Comunicación

El proyecto cuenta tanto con canales de comunicación formal como informal, a continuación se describen cada uno de los tipos de canales según su clasificación.

##### ❖ Canales Formales

Estas comunicaciones son escritas y se distribuyen por medio de correo electrónico a los interesados (según se detalla en la matriz del apartado anterior). Llegan a formar parte de la documentación final del proyecto y se pueden utilizar como parte de las lecciones aprendidas del mismo. Los canales formales que se utilizan son los siguientes:

1. Reporte de Avance
2. Newsletter
3. Memorando

#### 4. Minutas de reuniones

##### ❖ Canales Informales

Existe una limitación para definir los canales de comunicación informales del proyecto, ya que existen sin número de situaciones que clasifican como canales informales, sin embargo, para efectos de control del proyecto, se identifican como canales informales los siguientes:

1. Conversaciones en reuniones informales dónde no se tomen ni se distribuyan minutas.
2. Correos electrónicos
3. Cualquier otro tipo de conversación que no sea documentada

#### **4.5.3 Frecuencia de las comunicaciones**

Como se describió anteriormente, la frecuencia de las comunicaciones se encuentra previamente establecida en la matriz de comunicaciones formales del proyecto. La frecuencia de las mismas es la siguiente:

- Reporte de Avance: Semanal
- Newsletter: Quincenal
- Memorando: Mensual

Adicionalmente, las minutas de las reuniones deben ser enviadas a todos los participantes de las mismas el mismo día en que se llevó a cabo la reunión. Las reuniones del proyecto se programan semanalmente, sin embargo, de haber una reunión imprevista o de último momento, igualmente se deben realizar las minutas y seguir la misma regla de distribución.

#### **4.5.4 Proceso de Escalamiento**

El gerente del proyecto es el responsable de documentar y supervisar la resolución de polémicas. Como se describe en el apartado 4.4.4 (Plan de Gestión de Conflictos), los miembros del equipo de proyecto deben seguir un proceso preestablecido de escalamiento para conflictos.

Como parte del Plan de Gestión de Comunicaciones, este proceso de gestión de conflictos debe ser debidamente documentado y deben existir canales para comunicar distribuir la información acerca de la resolución del conflicto. Por ende, en las reuniones semanales del equipo de proyecto, se revisarán las polémicas y se llevará una bitácora en formato de Excel, donde se documente toda la información relacionada al conflicto, el escalamiento y la resolución del mismo. La bitácora estará disponible y podrá ser consultada por cualquier miembro interesado del equipo de proyecto. En la bitácora se documentarán todas las partes involucradas en el conflicto (incluyendo mediadores), los comentarios que justifiquen/aclaren el proceso de resolución y los acuerdos finales para su resolución. Cada entrada en la bitácora deberá indicar la fecha. Se entregará un reporte mensual con esa información y será parte de la documentación general del proyecto.

## 5. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las principales conclusiones derivadas de la elaboración del plan de proyecto:

- Una de las principales premisas que justifican la implementación de este plan de proyecto es la necesidad de ejecutar un plan que logre estabilizar las operaciones del equipo de la manera más pronta posible, partiendo del hecho que la repercusión del estado del mismo no es sostenible a largo plazo. Como se identificó en el cronograma del proyecto, este puede implementarse en ochenta y ocho días, es decir, aproximadamente tres meses. Este lapso de tiempo resulta suficientemente factible para la gerencia, ya que de seguirse, es posible que para el final del último cuarto del año en curso, se hayan estabilizado los indicadores del equipo y se hayan alcanzado las metas de mejora del clima organizacional.

- Haber optado por un cronograma más agresivo en términos de reducción de tiempos no hubiese sido viable por diversas razones. En primera instancia, los recursos del proyecto son limitados y los integrantes del equipo de proyecto encargados de ejecutar cada una de las actividades del mismo son también parte esencial del equipo de Plan and Source, por ende, la disponibilidad de estos es limitada. Es posible que los resultados de extraer por más tiempo a estos recursos de sus actividades operacionales sea más contraproducente que la mejoría que se busca alcanzar con la implementación del proyecto.

- Así mismo, una reducción en los tiempos no justificada o analizada podría crear falsas expectativas en la gerencia y de no cumplirse lo estipulado en dicho cronograma podría causar presión innecesaria en el equipo lo cual puede terminar afectando la calidad de los resultados del proyecto negativamente y de manera innecesaria.

- En organizaciones de índole de servicios en Intel, como lo es el Integrated Service Desk, no existe una cultura arraigada en cuestiones de planeación de comunicaciones, el personal está acostumbrado a la resolución de incidentes de manera estandarizada, pero en el departamento no existen procesos definidos para el área de las comunicaciones. Por lo tanto, el establecer un Plan de Gestión de las Comunicaciones resulta indispensable para garantizar que esta área del proyecto siga una secuencia lógica y organizada.

- El establecimiento de plantillas estándar para las comunicaciones internas y externas (externas refiriéndose a involucrados que no necesariamente forman parte del proyecto en sí) garantiza consistencia en el contenido de las comunicaciones y además facilita el trabajo de los encargados de dichas comunicaciones, ya que estos saben de antemano cual es la información que se debe incluir, lo cual también evita que se envíe información innecesaria a los lectores de cada tipo de comunicación.

- Este plan de comunicaciones se encuentra además estrechamente ligado al Plan de Gestión de Recursos Humanos, sobretodo en los que se refiere a resolución de conflictos y procesos de escalamiento. El establecer una secuencia lógica de procesos para la resolución de conflictos evita malos entendidos y discusiones que pueden convertirse fácilmente en problemas de índole personal entre los miembros del equipo de proyecto. Además, trae consigo el beneficio de documentar lecciones aprendidas que resultan importantes para futuros proyectos del departamento.

- Igualmente, la clara identificación de los roles y las responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo de proyecto contribuye a la disminución de



las probabilidades de conflictos derivados de inconsistencias en la definición del trabajo que cada uno debe completar.

- Esta definición de roles y responsabilidades además se encuentra complementada por la Matriz de Asignación de Responsabilidades, la cual permite fácilmente identificar quien es responsable de cada entregable en caso de surgir una duda. Este punto resulta indispensable para la conclusión exitosa del proyecto debido a que es muy común en la organización que los responsables de determinada actividad, no necesariamente en un proyecto, tiendan a aducir ignorancia de las mismas. Históricamente, es común que muchas actividades operacionales queden inconclusas por esta causa, por lo tanto, la definición de la MAR reduce el riesgo de que esta situación suceda durante la ejecución del proyecto.

- La calidad de los resultados de los entregables es uno de los aspectos más importantes para determinar el éxito del proyecto. De no cumplir estos con las expectativas que se generaron durante la etapa de planeación, se pone en entredicho la factibilidad del proyecto. Es por esta razón que el cumplimiento de los procesos de control de calidad que se establecieron para cada uno de los entregables de la EDT se practiquen rigurosamente. De esta manera se asegura que los resultados cumplan con los requisitos mínimos de calidad. Igualmente, la utilización de los checklists de verificación complementan estos procesos y permiten asegurar que se cumplió con el alcance definido para cada uno de los entregables.

- Es importante tomar en cuenta durante la ejecución del proyecto que si bien la mayoría de las actividades del mismo se enfocan en procesos, las mejoras que se busca alcanzar ultimadamente están estrechamente ligadas al factor humano. Por esta razón, el equipo de proyecto debe tener conciencia de lo que

esto implica y entender que si bien la mayoría de las personas se concentra, principalmente, en su actividad laboral, lo que estos esperan del trabajo no es sólo una remuneración económica, por el contrario, existen una serie de expectativas, aspiraciones, necesidades a satisfacer y deseos de superación personal que se deben sufragar dentro de un ambiente en el cual se desarrollan las actividades y las interrelaciones entre los miembros de un equipo. El entendimiento de este concepto va a permitir que se desarrollen las actividades desde un enfoque más humanizado, que no solo se tenga como meta el cumplimiento automatizado de los entregables, sino también que se busque el bienestar del equipo en términos de satisfacción y balance vida-trabajo.

## 6. RECOMENDACIONES

A pesar de que exista una exhaustiva planeación para los proyectos, siempre existe la posibilidad de mejora, es por esta razón que no está demás una serie de recomendaciones que pueden ayudar al éxito del proyecto. En este caso, para este proyecto de estabilización, se identificaron una serie de aspectos que se pueden considerar como recomendaciones, ya sea para el proyecto mismo o futuros proyectos similares, a continuación se presentan las mismas:

- En primera instancia, se recomienda realizar un Plan de Gestión de Riesgos que permita anticipar posibles escenarios de situaciones cuya probabilidad de ocurrencia puedan afectar de manera considerable la conclusión exitosa del proyecto. A pesar de que se identificaron algunos riesgos iniciales en el alcance del proyecto, solamente se cuenta con la descripción de dichos riesgos, pero no existen estrategias, ni acciones correctivas ni planes de contingencia para minimizar el efecto en caso de ocurrir alguno de ellos.
- A pesar de que el alcance del proyecto no es muy amplio, aún así existe la necesidad de contar con un plan de riesgos para evitar que posibles eventualidades que pudieron haber sido anticipadas, pongan en riesgo el éxito o inclusive el cierre del proyecto.
- Este plan de proyecto tampoco cuenta con un Plan de Gestión de Costos ya que no era parte de su alcance, sin embargo, se recomienda ya sea realizar dicho plan o al menos realizar algún tipo de análisis de costos que permita al equipo de proyecto llevar un control de gastos y asegurar que el presupuesto del departamento puede costear efectivamente el cumplimiento de todas las actividades necesarias. Dada la situación económica mundial actual, los costos vienen a jugar un papel importante en la ejecución de cualquier proyecto, inclusive

si como en este caso, no se requieren compras ni subcontrataciones que impliquen gastos sustanciales para la organización, la realización de toda actividad supone un costo y resulta importante tener una noción del mismo.

- Los productos de la gran mayoría de los entregables del proyecto se concentran en diversas bases de datos del equipo de Plan and Source, sin embargo, no fue considerado dentro del alcance del proyecto el mantenimiento y la actualización que dichas bases de datos van a requerir una vez concluido el proyecto. La viabilidad de los resultados y las mejoras obtenidas tras la conclusión del proyecto dependen de que la información sea constantemente actualizada para garantizar la estabilidad del equipo, de lo contrario, debido a los constantes cambios que surgen regularmente en la organización, esta se puede volver fácilmente obsoleta y se pierde la ganancia obtenida como resultado del proyecto. Es por esta razón que se recomienda, previo al cierre del proyecto, la creación de un plan que contemple el mantenimiento de estas bases de datos; dicho plan debe identificar claramente a los responsables y también establecer los periodos de tiempo transcurrido entre cada actualización.

- De la misma manera, los esfuerzos realizados para el entregable de Motivación Laboral, contemplan solamente al equipo actual. Sin embargo, considerando los índices históricos de rotación de personal de todo el departamento, es posible suponer que habrá cambios futuros en el personal, por ende, fácilmente se puede volver a perder la cohesión del equipo. Para evitar esta situación, se recomienda la creación de un plan de integración permanente del equipo, es decir, un plan que implique una serie de acciones que se lleven a cabo periódicamente para garantizar el sentido de pertenencia del personal, sin importar si este cambia o rota.

- Finalmente, a modo de recomendación general derivada del planteamiento que originó el proyecto (la problemática que justifica su existencia e implementación), se recomienda trabajar en mejorar las comunicaciones respecto a la visión, las estrategia organizacionales, los objetivos y las prioridades del Supply Chain Service Desk; ya que es posible que esta falta de efectividad en las comunicaciones haya sido una de las razones principales que generaron la desestabilización del equipo.

## BIBLIOGRAFÍA

Chamoun, Yamal. (2002). *Administración Profesional de Proyectos*. México: McGraw-Hill.

Chiavenatto, I. (1992) *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill

Costa Rica, Intel. (2008). *SCSD Functional teams scope and workflow*. Heredia: Intel IT Marketing.

Guillén, C., Guil, R. (2000) *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. España. Editorial: MacGrawHill.

ITSMF. (2005). *Foundations of IT service management, based on ITIL*. Netherlands: Van Haren Publishing.

Paniagua, J.L. (1981). *El equilibrio cuerpo mente*. Barcelona: Miraguano.

Project Management Institute, PMI. (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. PMBOK Guide* (3era edición). Pennsylvania: PMI.

## **8. ANEXOS**

**Anexo # 1**

**Charter del Proyecto Final de Graduación**



### **ACTA (CHARTER) DEL PROYECTO**

<b>Información principal y autorización de proyecto</b>	
<p><b>Fecha:</b> 13 noviembre 2008</p>	<p><b>Nombre de Proyecto:</b> Plan de proyecto para la estabilización del equipo de Plan and Source tras la reestructuración del departamento de SCSD (Supply Chain Service Desk) en Intel.</p>
<p><b>Áreas de conocimiento / procesos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del Alcance</li> <li>• Gestión del Tiempo</li> <li>• Gestión de la Calidad</li> <li>• Gestión de los Recursos Humanos</li> <li>• Gestión de las Comunicaciones</li> </ul>	<p><b>Área de aplicación (sector / actividad):</b></p> <p><u>Sector:</u> Tecnología de la Información (TI).</p> <p><u>Actividad:</u> Departamentos que se enfocan en actividades de soporte técnico y que comparten operaciones con otras localizaciones geográficas.</p>
<p><b>Fecha de inicio del proyecto:</b> 15 enero 2009</p>	<p><b>Fecha tentativa de finalización del proyecto:</b> 15 abril 2009</p>
<p><b>Objetivos del proyecto (general y específicos):</b></p> <p><b>Objetivo General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Desarrollar un plan de proyecto para la estabilización del equipo de “Plan and Source”, tras la reestructuración del departamento de SCSD (Supply Chain Service Desk) en Intel.</li> </ul> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Desarrollar un plan de gestión del alcance que permita identificar detalladamente todas las actividades requeridas para cumplir con los objetivos del proyecto de estabilización.</li> <li>❖ Elaborar un plan de gestión del tiempo para programar las actividades a ejecutar en el proyecto de estabilización de manera que estas se</li> </ul>	

cumplan en el tiempo estipulado.

- ❖ Establecer un plan de gestión de la calidad con el propósito de identificar los parámetros bajo los cuales se verificará el trabajo realizado durante la ejecución del proyecto, para asegurar que los entregables son congruentes con los objetivos.
- ❖ Realizar un plan de gestión de los recursos humanos que permita la identificación del personal necesario para la ejecución del proyecto, así como sus roles, responsabilidades e interacciones.
- ❖ Desarrollar un plan de gestión de las comunicaciones que determine la información y los canales de distribución que se mantendrán durante la ejecución del proyecto, para garantizar que esta esté a disposición que quienes la necesiten en el momento y formatos adecuados.

***Descripción del producto:***

El producto final será un plan de proyecto que integre los componentes de gestión de alcance, tiempo, calidad, recursos humanos y comunicaciones para el desarrollo de un proyecto de estabilización de equipo de Plan and Source. A continuación se detallan los entregables que conforman la totalidad del producto:

- Plan de Gestión de Alcance: este plan incluirá el Enunciado de Alcance del proyecto y la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT). El enunciado incluye los objetivos del proyecto, la descripción del producto, los requisitos y límites del proyecto, los productos entregables, los riesgos iniciales, los hitos del cronograma y los procesos de solicitud y aprobación de cambios. La EDT incluirá todos los componentes de entregables que conforman la totalidad del proyecto y su respectivo diccionario.
- Plan de Gestión del Tiempo: esta sección contendrá la lista de actividades a realizar para completar los entregables y sus respectivos atributos, el diagrama de red de las actividades del cronograma, la estimación de recursos de las actividades (requisitos de los recursos y la RBS), la estimación de la duración de las actividades y el cronograma del proyecto.
- Plan de Gestión de la Calidad: este plan se conformará por los procesos de control de calidad, las métricas de calidad, listas de verificación (checklist) y medidas para la mejora continua.
- Plan de Gestión de los Recursos Humanos: incluirá los roles y responsabilidades del equipo de proyecto, el organigrama del proyecto,

un plan de desarrollo del personal y un plan de gestión de conflictos.

- Plan de Gestión de las Comunicaciones: estará formado por la identificación de la información que debe ser compartida (qué, cómo, cuándo y a quién) y el responsable, los canales de comunicación requeridos, la frecuencia de las comunicaciones y el proceso de escalamiento.

***Necesidad del proyecto (lo que da origen):***

El departamento del Supply Chain Service Desk que forma parte de la organización de IT (Tecnología de la Información) de Intel, fue recientemente reestructurado, lo cual no solo implicó un cambio de administración, sino que también se reorganizaron los equipos de trabajo. En este último rubro, se tomó la decisión de acoplar la disposición (layout) del soporte que se brinda a la cadena de suministro, debido a que las aplicaciones que se soportan abarcan la distintas etapas de la misma, desde las proyecciones de comparas de capital y materiales indirectos hasta el pago de facturas a suplidores externos.

Esta reorganización trajo consigo gran cantidad de problemas que posiblemente no se previeron cuando se tomó la decisión. En primera instancia, los nuevos gerentes fueron contratados externamente, razón por la cual no están familiarizados con la cultura de Intel ni con la naturaleza del negocio. Los equipos fueron reestructurados, por lo cual existen ahora sin número de inconsistencias en los procesos y problemas relacionados con los recursos humanos, muchos de los cuales nacen a raíz de la resistencia al cambio inherente en el ser humano que se ve acrecentada por una serie de eventos y situaciones que se experimentaron en el pasado. A esto, debe sumársele que nuestra organización comparte operaciones con Malasia, por lo cual existen choques culturales que deben solucionarse para volver a estabilizar el departamento en su totalidad.

Actualmente no existe ningún plan que busque volver a estabilizar ninguno de los equipos, la gerencia sigue enfocada en objetivos de muy alta jerarquía que no suponen ninguna solución a los problemas que se están enfrentando y que tienen un impacto directo tanto en el desempeño del personal como en los índices de calidad. De no diseñarse un plan que solucione la situación actual, que sea factible y que se pueda implementar, es muy probable que continúen las tendencias actuales de rotación de personal que tiene como consecuencia la pérdida de know-how, lo cual ultimadamente se ve reflejado en la baja satisfacción de los clientes.

Históricamente, este departamento tiene antecedentes reprochables en el área

de estabilización tras cambios organizacionales, producto del poco conocimiento que tienen los altos mandos que toman las decisiones respecto a la naturaleza del negocio y el personal que tienen a su cargo. Esto origina la necesidad de desarrollar un plan que permita normalizar los aspectos que no fueron considerados durante la reestructuración general del departamento y que puedan ser aplicables específicamente al equipo de Plan and Source, al ser este uno de los equipos que más se vio afectado por los cambios que se implementaron.

***Justificación de impacto (aporte y resultados esperados):***

El diseño de un plan de proyecto de estabilización va a permitir establecer las acciones precisas que logren normalizar las operaciones del equipo, esto incluye una mayor cohesión del personal, la alineación de los procesos y una mejor afinidad entre los objetivos de los equipos en ambas regiones.

Los resultados esperados no se enfocan solamente en los beneficios que se verán reflejados en las interacciones y el desempeño del equipo, sino que también se mejorará el servicio que se brinda a los clientes directos como consecuencia de un mejor ambiente organizacional y una clara identificación de las necesidades de mejora internas. Se espera mejorar los índices y las métricas internas que actualmente se ven afectadas por los problemas asociados a los cambios que se realizaron. Esto quiere decir que al estabilizar el equipo, no solo se busca mejorar el ambiente laboral, sino que como resultado de esta mejora se quiere lograr alcanzar las metas de desempeño establecidas por la alta gerencia.

Además, se espera sentar un precedente en la organización que fomente la utilización de la metodología de administración de proyectos para la solución de problemas tanto organizacionales como operacionales. Hasta el momento, a pesar de que Intel tiene una larga trayectoria en el desarrollo de proyectos bajo una metodología de AP, este departamento en particular no suele aplicarla, principalmente porque el papel del personal que se involucra en los proyectos de mayor envergadura es muy limitado, por lo tanto, se tiene la creencia que no es necesaria la utilización de una metodología. Sin embargo, se espera que el éxito de la implementación de este proyecto en particular, logre mostrar los beneficios de la aplicación de la administración de proyectos.

***Restricciones / limitantes / factores críticos de éxito:***

Restricciones:

- Cierta información de diagnóstico que se utilizará como base del desarrollo del Capítulo 4 del PFG debe ser extraída de documentos internos de Intel y esta es considerada información confidencial, por ende, no toda puede ser utilizada como parte del documento del PFG.
- Una vez definido el alcance del PFG, este no puede irse modificando conforme se avanza el desarrollo del mismo.
- No toda la información con que se cuenta está actualizada, por lo tanto se debe hacer una selección cuidadosa de los datos que se utilizarán.

Limitantes:

- El tiempo para desarrollar el PFG es limitado, este debe concluirse en un plazo de 3 meses máximo.
- El PFG debe cumplir con todos los requisitos y estándares de calidad definidos por la UCI para ser aprobado.
- Debe existir un balance de contenido en el PFG, entre la sección teórica y la práctica.
- A pesar de que el PFG está directamente relacionado con la empresa, este no puede desarrollarse en horas laborales.

Factores críticos de éxito:

- Es indispensable el apoyo del gerente del departamento, ya que este será el encargado de proporcionar muchos de los datos y documentos que se utilizarán para el desarrollo del PFG.
- Debe existir una estrecha relación con el tutor del PFG, con reuniones periódicas, para asegurar que el contenido y la forma de este se acoplen a los lineamientos que deben cumplirse.
- Es indispensable ir cumpliendo con el cronograma del PFG para evitar retrasos que puedan ocasionar sobrepasar el tiempo límite para su conclusión.
- Resulta imprescindible la consulta de fuentes bibliográficas actualizadas que permitan un desarrollo integral de los temas.
- Acatar las recomendaciones y correcciones sugeridas tanto por el tutor

como por los lectores es un factor clave para la conclusión exitosa del PFG. De lo contrario, se debe tener un fundamento para debatir la decisión de no hacerlo.

***Identificación de grupos de interés (stakeholders):***

Cliente(s) directo(s):

- Gerente del equipo de Plan and Source de Intel: el desarrollo de este PFG puede ser una herramienta de mejora que contribuya al mejoramiento del desempeño del equipo a su cargo.

Cientes indirectos:

- Equipo de Plan and Source: los resultados y conclusiones derivadas de este PFG pueden tener una incidencia directa en las directrices y decisiones que se tomen como estrategia de mejora, lo cual afecta directamente algunas de las actividades futuras que deberá llevar a cabo el equipo.

***Nombre Estudiante:***

Mariela Navarro Álvarez

***Firma:***

***Aprobado por:***

Edgar Zamora

***Firma:***

**Anexo # 2**

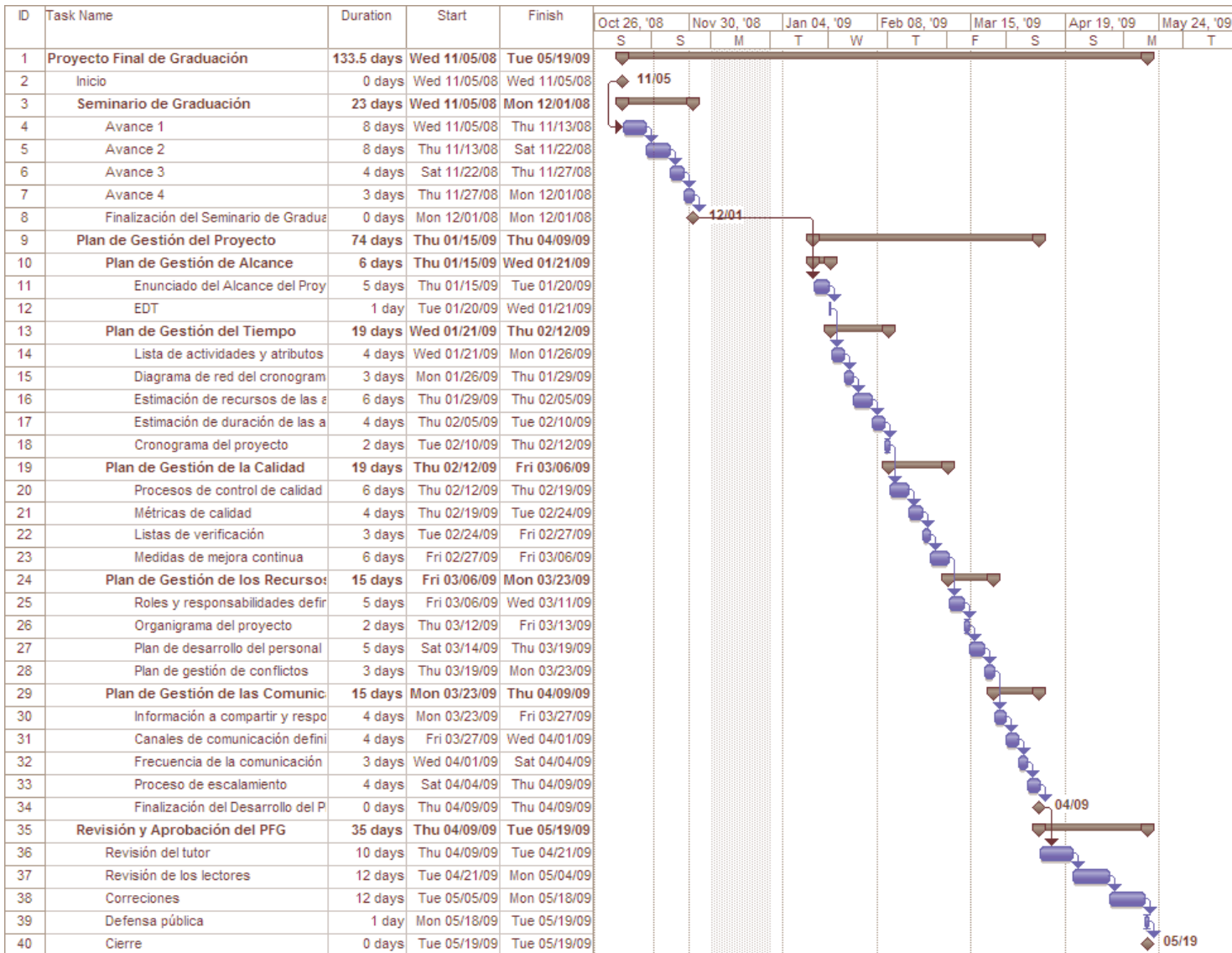
**Estructura de Desglose del Trabajo del  
Proyecto Final de Graduación**





**Anexo # 3**

**Cronograma del Proyecto Final de Graduación**



**Anexo # 4**

**Diccionario de la Estructura Detallada de Trabajo (EDT)**

Diccionario de cada actividad de la Estructura Detallada de Trabajo (EDT)	
Información general	
EDT#	2.4
Nombre del entregable:	Personal capacitado para entrenar a los miembros del equipo
Descripción:	Se debe identificar a las personas capaces de proveer entrenamiento a los demás miembros del equipo dado su grado de conocimiento, y a la vez, estos deben ser capacitados para poder transmitir sus conocimientos de manera efectiva.
Entradas:	Indicadores e índices de desempeño
Actividades del Cronograma:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar quienes son los Subject Matter Experts (SMEs) de cada área de soporte</li> <li>• Realizar un taller para capacitar a los SMEs como entrenadores</li> </ul>
Salidas:	SMEs capacitados como entrenadores
Responsable:	Coordinador de entrenamientos
Recursos materiales:	Material de apoyo para el taller
Subcontrataciones:	N/A
Estimaciones del Entregable	
Fecha de Inicio:	08/13/2009
Fecha de Finalización:	08/21/2009

Diccionario de cada actividad de la Estructura Detallada de Trabajo (EDT)	
Información general	
EDT#	1.2
Nombre del entregable:	Cohesión y sentido de pertenencia al equipo de trabajo
Descripción:	Este entregable busca incrementar el sentido de pertenencia y la moral de los miembros del equipo, hacerlos entender la importancia del papel que juega cada uno e incentivar el trabajo en equipo para alcanzar metas comunes.
Entradas:	Resultados de la última encuesta de salud organizacional del equipo.
Actividades del Cronograma:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar seminario acerca de la importancia del trabajo en equipo</li> <li>• Organizar sesiones individuales con cada miembro del equipo para discutir la importancia de sus aportes al equipo</li> <li>• Organizar actividad de “teambuilding”</li> </ul>
Salidas:	Equipo motivado a trabajar para alcanzar los mismo objetivos
Responsable:	Coordinador de motivación laboral
Recursos materiales:	Material didactico para el seminario. Refrigerios y transporte para las actividades de teambuilding.
Subcontrataciones:	Conferencista para el seminario
Estimaciones del Entregable	
Fecha de Inicio:	07/16/2009
Fecha de Finalización:	07/29/2009

Diccionario de cada actividad de la Estructura Detallada de Trabajo (EDT)	
Información general	
EDT#	1.3
Nombre del entregable:	Mejoramiento de las relaciones interpersonales
Descripción:	Se busca mejorar la comunicación entre los miembros del equipo y fomentar buenas prácticas en cuanto relaciones laborales.
Entradas:	Resultados de la última encuesta de salud organizacional del equipo.
Actividades del Cronograma:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo un entrenamiento acerca de comunicación efectiva</li> <li>• Realizar un taller sobre cómo mejorar las relaciones interpersonales</li> </ul>
Salidas:	Mejores relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, aplicación de métodos de comunicación efectiva y resolución de conflictos.
Responsable:	Coordinador de motivación laboral
Recursos materiales:	Material didactico para el taller
Subcontrataciones:	Psicólogo para dirigir el taller
Estimaciones del Entregable	
Fecha de Inicio:	07/30/2009
Fecha de Finalización:	08/06/2009

Diccionario de cada actividad de la Estructura Detallada de Trabajo (EDT)	
Información general	
EDT#	1.4
Nombre del entregable:	Mejoramiento de la relación entre el equipo de Plan and Source en Costa Rica y su contraparte en Penang
Descripción:	Se busca eliminar conflictos de índole personal y laboral originados por diferencias culturales, por medio del conocimiento y entendimiento de las diferencias en percepciones y costumbres de cada región, fomentando la comprensión y colaboración.
Entradas:	Resultados de la última encuesta de salud organizacional del equipo.
Actividades del Cronograma:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un documento sobre los principales rasgos culturales de cada región</li> <li>• Organizar un taller acerca de las relaciones laborales interculturales</li> <li>• Preparar una sesión de discusión a la que asistan los miembros del equipo de ambas regiones</li> </ul>
Salidas:	Cooperación y tolerancia entre los equipo de Costa Rica y Penang
Responsable:	Coordinador de motivación laboral
Recursos materiales:	Documentos y material cultural ilustrativo, folletos, webcam
Subcontrataciones:	N/A
Estimaciones del Entregable	
Fecha de Inicio:	08/07/2009
Fecha de Finalización:	08/18/2009

Diccionario de cada actividad de la Estructura Detallada de Trabajo (EDT)	
Información general	
EDT#	1.5
Nombre del entregable:	Aumento del grado de valores colectivos del equipo
Descripción:	El propósito es estimular los valores colectivos para que el equipo comprenda la importancia de trabajar en un ambiente de respeto, recalcar la importancia de la cooperación y la responsabilidad para alcanzar las metas comunes.
Entradas:	Resultados de la última encuesta de salud organizacional del equipo.
Actividades del Cronograma:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar actividades para el fomento de la cooperación, respeto y responsabilidad.</li> </ul>
Salidas:	Propagación y entendimiento de la importancia de los valores colectivos
Responsable:	Coordinador de motivación laboral
Recursos materiales:	Material didactico, material para actividades
Subcontrataciones:	N/A
Estimaciones del Entregable	
Fecha de Inicio:	08/19/2009
Fecha de Finalización:	08/25/2009
Diccionario de cada actividad de la Estructura Detallada de Trabajo (EDT)	
Información general	
EDT#	2.1
Nombre del entregable:	Catálogo de aplicaciones soportadas por el equipo de Plan and Source
Descripción:	Se busca crear un catalogo con un listado de la plicaciones que soporta el equipo, dicho catalogo debe estar dividido en secciones o áreas de soporte para agilizar la accesibilidad de la información.
Entradas:	Documentos de KTBR
Actividades del Cronograma:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recopilar una lista de las aplicaciones</li> <li>Catalogar la lista de aplicaciones según el área de soporte a la que pertenezcan</li> </ul>
Salidas:	Catálogo de aplicaciones
Responsable:	Coordinador de entrenamientos
Recursos materiales:	N/A
Subcontrataciones:	N/A
Estimaciones del Entregable	
Fecha de Inicio:	07/01/2009
Fecha de Finalización:	07/06/2009



Diccionario de cada actividad de la Estructura Detallada de Trabajo (EDT)	
Información general	
EDT#	2.2
Nombre del entregable:	Compilación del material de entrenamiento disponible
Descripción:	Se debe recopilar todo el material que actualmente existe para efectos de entrenamiento, ya sea que este en formato digital o impreso. Una vez recolectado, se debe organizar el material de manera que guarde lógica con respecto al área de soporte a la que pertenezca y asegurar la viabilidad de la información.
Entradas:	OLAs departamentales y Catálogo de aplicaciones soportadas por el equipo de Plan and Source
Actividades del Cronograma:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los formatos de material de entrenamiento existentes</li> <li>• Extraer el material de entrenamiento relevante a cada área de soporte</li> <li>• Asegurar que el material de entrenamiento esté actualizado</li> <li>• Organizar y clasificar el material de entrenamiento para facilitar su acceso</li> </ul>
Salidas:	Material de entrenamiento organizado, clasificado y accesible al equipo
Responsable:	Coordinador de entrenamientos
Recursos materiales:	N/A
Subcontrataciones:	N/A
Estimaciones del Entregable	
Fecha de Inicio:	07/07/2009
Fecha de Finalización:	07/29/2009

Diccionario de cada actividad de la Estructura Detallada de Trabajo (EDT)	
Información general	
EDT#	2.3
Nombre del entregable:	Job Training Plan (JTP) para cada área de soporte
Descripción:	El JTP es un plan que detalle específicamente cuales son los entrenamientos y cursos requeridos para que un agente sea capaz de brindar soporte a una aplicación específica. Este plan también debe ser diseñado para cada rol de los miembros del equipo.
Entradas:	Compilación del material de entrenamiento disponible
Actividades del Cronograma:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un documento que enumere los cursos, entrenamientos e “eLearnings” necesarios para soportar cada aplicación</li> </ul>
Salidas:	Plan de Entrenamiento de Trabajo para cada aplicación
Responsable:	Coordinador de entrenamientos
Recursos materiales:	N/A
Subcontrataciones:	N/A
Estimaciones del Entregable	
Fecha de Inicio:	07/30/2009
Fecha de Finalización:	08/12/2009
Diccionario de cada actividad de la Estructura Detallada de Trabajo (EDT)	
Información general	
EDT#	2.4
Nombre del entregable:	Personal capacitado para entrenar a los miembros del equipo
Descripción:	Se debe identificar a las personas capaces de proveer entrenamiento a los demás miembros del equipo dado su grado de conocimiento, y a la vez, estos deben ser capacitados para poder transmitir sus conocimientos de manera efectiva.
Entradas:	Indicadores e índices de desempeño
Actividades del Cronograma:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar quienes son los Subject Matter Experts (SMEs) de cada área de soporte</li> <li>• Realizar un taller para capacitar a los SMEs como entrenadores</li> </ul>
Salidas:	SMEs capacitados como entrenadores
Responsable:	Coordinador de entrenamientos
Recursos materiales:	Material de apoyo para el taller
Subcontrataciones:	N/A
Estimaciones del Entregable	
Fecha de Inicio:	08/13/2009
Fecha de Finalización:	08/21/2009

Diccionario de cada actividad de la Estructura Detallada de Trabajo (EDT)	
Información general	
EDT#	3.1
Nombre del entregable:	Evaluación del proceso actual de medición de satisfacción del cliente
Descripción:	La evaluación pretende determinar si el método actual para evaluar la satisfacción del cliente está generando datos que reflejen información relevante, si las preguntas del cuestionario se enfocan en áreas de mejora para el equipo.
Entradas:	Kinetic Survey Presentation
Actividades del Cronograma:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer cuales son los criterios de calificación que utiliza el cuestionario actual</li> <li>• Determinar la relevancia de la retroalimentación generada a través del cuestionario actual</li> </ul>
Salidas:	Determinación de los puntos que deben cambiarse en la evaluación actual
Responsable:	Coordinador de procesos y parámetros de medición
Recursos materiales:	N/A
Subcontrataciones:	N/A
Estimaciones del Entregable	
Fecha de Inicio:	07/01/2009
Fecha de Finalización:	07/13/2009
Diccionario de cada actividad de la Estructura Detallada de Trabajo (EDT)	
Información general	
EDT#	3.2
Nombre del entregable:	Diseño de nueva metodología de medición de la satisfacción del cliente
Descripción:	Con base en los resultados de la evaluación, diseñar un nuevo cuestionario cuyas preguntas permitan a la gerencia tomar medidas correctivas y de mejora con respecto al trato al cliente y servicio brindado
Entradas:	Evaluación del proceso actual de medición de satisfacción del cliente
Actividades del Cronograma:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar que criterios de evaluación de mayor valor agregado desde la perspectiva del cliente</li> <li>• Rediseñar el cuestionario que actualmente se envía a los clientes</li> </ul>
Salidas:	Nuevo cuestionario para medir la satisfacción del cliente
Responsable:	Coordinador de procesos y parámetros de medición
Recursos materiales:	N/A
Subcontrataciones:	N/A
Estimaciones del Entregable	
Fecha de Inicio:	07/14/2009
Fecha de Finalización:	07/24/2009

Diccionario de cada actividad de la Estructura Detallada de Trabajo (EDT)	
Información general	
EDT#	4.1
Nombre del entregable:	Compendio de recursos y herramientas disponibles para la resolución de incidentes
Descripción:	Se debe determinar cuales son las herramientas y recursos que el equipo tiene a su disposición para brindar soporte y documentar los casos; y crear una especie de catalogo de las mismas que permita identificar a que área de soporte pertenece cada una
Entradas:	Catálogo de aplicaciones soportadas por el equipo de Plan and Source y Compilación del material de entrenamiento disponible
Actividades del Cronograma:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer cuales son las herramientas y recursos disponibles según el formato de acceso</li> <li>• Catalogar cuales de las herramientas y recursos disponibles pertenecen a cada área de soporte</li> </ul>
Salidas:	Recolección y categorización de herramientas disponibles
Responsable:	Coordinador de procesos y parámetros de medición
Recursos materiales:	N/A
Subcontrataciones:	N/A
Estimaciones del Entregable	
Fecha de Inicio:	07/27/2009
Fecha de Finalización:	08/04/2009
Diccionario de cada actividad de la Estructura Detallada de Trabajo (EDT)	
Información general	
EDT#	4.2
Nombre del entregable:	Manual de procesos para el uso de cada herramienta
Descripción:	Los manuales de procesos para el uso de herramientas debe detallar para que se usa la herramienta y describir los pasos para su utilización.
Entradas:	Compendio de recursos y herramientas disponibles para la resolución de incidentes
Actividades del Cronograma:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar cuales son los parámetros que establece ITIL como mejores prácticas para el uso de cada tipo de recurso y herramienta</li> <li>• Crear manuales para usuarios basados en las mejores prácticas de ITIL para el uso de cada herramienta</li> </ul>
Salidas:	Manual de procesos para el uso de herramientas disponibles
Responsable:	Coordinador de procesos y parámetros de medición
Recursos materiales:	N/A
Subcontrataciones:	N/A
Estimaciones del Entregable	
Fecha de Inicio:	08/05/2009
Fecha de Finalización:	08/27/2009

Diccionario de cada actividad de la Estructura Detallada de Trabajo (EDT)	
Información general	
EDT#	5.1
Nombre del entregable:	Diagnóstico de áreas con deficiencia en cuanto a brechas de conocimiento técnico en el equipo
Descripción:	El diagnóstico debe identificar claramente cuales son los miembros del equipo que presentan algún tipo de carencia de conocimiento y también debe determinar exactamente cuáles son las áreas que deben reforzarse.
Entradas:	Indicadores e índices de desempeño
Actividades del Cronograma:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un reporte de los casos más comunes que se escalan a segundo nivel y determinar cuales debieron ser resueltos en primer nivel</li> <li>• Consultar a los equipos de segundo nivel acerca de las áreas que necesitan ser reforzadas</li> <li>• Realizar una sesión dónde los miembros del equipo establezcan cuáles son las áreas en que carecen de conocimiento técnico</li> </ul>
Salidas:	Documento con los nombres de los miembros del equipo que necesitan reforzar áreas de conocimiento y un detalle de las áreas en que lo necesitan
Responsable:	Coordinador de entrenamientos
Recursos materiales:	N/A
Subcontrataciones:	N/A
Estimaciones del Entregable	
Fecha de Inicio:	08/24/2009
Fecha de Finalización:	09/04/2009

Diccionario de cada actividad de la Estructura Detallada de Trabajo (EDT)	
Información general	
EDT#	5.2
Nombre del entregable:	Creación de guiones de soporte para cada aplicación que el equipo debe proveerle soporte
Descripción:	Los guiones de soporte deben contener todos y cada uno de los pasos que el agente debe seguir para resolver determinado problema.
Entradas:	Catálogo de aplicaciones soportadas por el equipo de Plan and Source
Actividades del Cronograma:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilar la documentación de soporte técnico existente</li> <li>• Solicitar documentación adicional a los segundos niveles de cada área de soporte</li> <li>• Crear los guiones de soporte para cada área según el formato establecido por el Service Desk</li> <li>• Subir los guiones de soporte a la base de datos accesible al equipo</li> </ul>
Salidas:	Guiones de soporte por cada aplicación
Responsable:	Coordinador de entrenamientos
Recursos materiales:	N/A
Subcontrataciones:	N/A
Estimaciones del Entregable	
Fecha de Inicio:	09/07/2009
Fecha de Finalización:	10/06/2009

Diccionario de cada actividad de la Estructura Detallada de Trabajo (EDT)	
Información general	
EDT#	5.3
Nombre del entregable:	Procedimiento para estandarizar el conocimiento técnico de los miembros actuales del equipo de Plan and Source
Descripción:	Este procedimiento debe detallar cuales son las actividades que se deben realizar, cuales miembros del equipo deben participar y que cronograma se va a seguir.
Entradas:	
Actividades del Cronograma:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar cuales miembros del equipo necesitan mejorar su conocimiento técnico</li> <li>• Crear un plan de entrenamiento para cada individuo</li> <li>• Ejecutar cada uno de los planes de entrenamiento para la estandarización del conocimiento técnico</li> </ul>
Salidas:	Todos los miembros del equipo de Plan and Source con el mismo nivel de conocimiento técnico
Responsable:	Coordinador de entrenamientos
Recursos materiales:	N/A
Subcontrataciones:	N/A
Estimaciones del Entregable	
Fecha de Inicio:	10/07/2009
Fecha de Finalización:	10/30/2009

**Anexo # 5**

**Ficha de Atributos de las Actividades**



Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	1	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Identificar los factores generadores de estrés en el equipo		
Descripción:	Se debe hacer una investigación de cuales son los factores que desencadenan el sentimiento de estrés de los miembros del equipo; determinar si son factores ambientales, psicológicos, personales, etc. Una vez identificados, se debe determinar cuales son los factores más comunes.		
Actividad predecesora:	n/a		
Actividad sucesora:	ID# 2		
Recursos Materiales:	Material bibliográfico acerca de estrés laboral y manuales de cómo manejarlo.		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	No se puede indagar en profundidad en las factores personales generadores de estrés.		
Lista de Subactividades			
1. Sesiones individuales con cada miembro del equipo			
2. Lluvia de ideas con todo el equipo			
3. Análisis pareto para determinar las principales causas del estrés			
Fecha Inicio:	07/01/2009	Fecha Finalización:	07/06/2009

Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	2	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Diseñar sesiones de relajación		
Descripción:	Las sesiones de relajación deben ser acordes a los generadores de estrés identificados previamente. Las sesiones deben diseñarse para durar aproximadamente 10 minutos para que puedan ser puestas en práctica durante las horas laborales.		
Actividad predecesora:	ID# 1		
Actividad sucesora:	ID# 3		
Recursos Materiales:	Material bibliográfico y de investigación		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	No pueden requerir de grandes espacios abiertos ni utilerías.		
Lista de Subactividades			
1. Investigar acerca de técnicas de relajación existentes			
2. Decidir cuales son las que mejor se adaptan al equipo			
3. Crear folletos de guía para la práctica de las tecnicas de relajación			
Fecha Inicio:	07/07/2009	Fecha Finalización:	07/08/2009
Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	3	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Capacitar al equipo en prácticas de manejo de estrés		
Descripción:	Se debe explicar cada una de las prácticas de manejo de estrés que se diseñaron y recalcar su importancia.		
Actividad predecesora:	ID# 2		
Actividad sucesora:	ID# 4		
Recursos Materiales:	Folletos con guías prácticas		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	La duración de la capacitación no puede exceder más de 1		
Lista de Subactividades			
1. Organizar el horario del equipo para que todos los miembros puedan asistir			
2. Reservar una sala de conferencia para la capacitación			
3. Ejecutar la capacitación			
Fecha Inicio:	07/09/2009	Fecha Finalización:	07/10/2009

Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	4	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Rediseñar los calendarios de trabajo y horarios para que se ajusten a las necesidades de los miembros del equipo		
Descripción:	El rediseño de los horarios debe acomodar las necesidades de los miembros del equipo equitativamente, debe tomar en cuenta horarios de universidades, familias, actividades especiales, transporte, etc.		
Actividad predecesora:	ID# 3		
Actividad sucesora:	ID# 5		
Recursos Materiales:	n/a		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	Los horarios del equipo tienen que seguir cubriendo de 6am a 6pm, tiene que haber cobertura durante las 12 horas.		
Lista de Subactividades			
1. Determinar las necesidades de horarios individuales			
2. Acomodar el nuevo horario a lo largo de las 12 horas de cobertura de lunes a			
3. Publicar los nuevos horarios			
Fecha Inicio:	07/13/2009	Fecha Finalización:	07/15/2009
Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	5	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Realizar seminario acerca de la importancia del trabajo en equipo		
Descripción:	Se debe enfatizar todos los beneficios del trabajo en equipo, tanto para la empresa como para cada individuo, se deben realizar actividades reforzadoras de conceptos.		
Actividad predecesora:	ID# 4		
Actividad sucesora:	ID# 6		
Recursos Materiales:	Material para las actividades		
Recursos subcontratados:	Conferencista para el seminario		
Restricciones:	El seminario debe realizarse dentro de las instalaciones de		
Lista de Subactividades			
1. Contratar conferencista			
2. Reservar sala para el seminario			
3. Llevar a cabo el seminario			
Fecha Inicio:	07/16/2009	Fecha Finalización:	07/22/2009

Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	6	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Organizar sesiones individuales con cada miembro del equipo para discutir la importancia de sus aportes al equipo		
Descripción:	Las sesiones individuales deben enfocarse en dar a conocer a cada miembro del equipo la importancia de sus aportes individuales al éxito del equipo, se debe dar retroalimentación positiva a los logros hasta el momento alcanzados para reforzar la autoestima y el sentimiento de reconocimiento.		
Actividad predecesora:	ID# 5		
Actividad sucesora:	ID# 7		
Recursos Materiales:	n/a		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	Las sesiones deben ser lideradas por el manager del equipo solamente		
Lista de Subactividades			
1. Enviar calendar hits a cada miembro del equipo			
2. Reservar las sala de reuniones para cada sesión			
3. Ejecutar las sesiones			
Fecha Inicio:	07/23/2009	Fecha Finalización:	07/23/2009

Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	7	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Organizar actividad de "teambuilding"		
Descripción:	El teambuilding debe enfocarse en las relaciones no laborales del equipo, se debe fomentar el compañerismo, debe haber actividades de recreación.		
Actividad predecesora:	ID# 6		
Actividad sucesora:	ID# 8		
Recursos Materiales:	Juegos, refrigerios, bebidas		
Recursos subcontratados:	Transporte y alquiler del lugar de la actividad		
Restricciones:	Las actividades y conversaciones no deben girar en torno a temas laborales. El lugar dónde se lleve a cabo la actividad debe ser en Heredia.		
Lista de Subactividades			
1. Alquilar lugar para llevar a cabo la actividad			
2. Comprar los refrigerios y bebidas			
3. Organizar cobertura para el negocio el día del evento			
4. Organizar las actividades con ayuda de Recursos Humanos			
5. Alquilar transporte para el día del evento			
Fecha Inicio:	07/24/2009	Fecha Finalización:	07/29/2009
Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	8	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Llevar a cabo un entrenamiento acerca de comunicación		
Descripción:	El entrenamiento no se llevará a cabo con un entrenador, será un eLearning y se utilizará uno de los disponibles en la base de datos de Intel.		
Actividad predecesora:	ID# 7		
Actividad sucesora:	ID# 9		
Recursos Materiales:	n/a		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	Cada miembro del equipo debe completar el entrenamiento en no más de 3 horas.		
Lista de Subactividades			
1. Buscar el eLearning más adecuado.			
2. Enviar al equipo el nombre del curso y el número de identificación.			
3. Organizar un calendario para que cada miembro del equipo complete el curso.			
Fecha Inicio:	07/30/2009	Fecha Finalización:	07/30/2009

Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	9	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Realizar un taller sobre cómo mejorar las relaciones interpersonales		
Descripción:	Este taller será dirigido por un psicólogo especialista en relaciones interpersonales, debe enfocarse en la importancia de la comunicación, las relaciones laborales y técnicas de mejora.		
Actividad predecesora:	ID# 8		
Actividad sucesora:	ID# 10		
Recursos Materiales:	Material didáctico y de apoyo		
Recursos subcontratados:	Psicólogo		
Restricciones:	El taller debe realizarse dentro de la inmediaciones de Intel.		
Lista de Subactividades			
1. Contratar psicólogo.			
2. Reservar sala de conferencias.			
3. Ejecutar el taller.			
Fecha Inicio:	07/31/2009	Fecha Finalización:	08/06/2009
Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	10	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Crear un documento sobre los principales rasgos culturales de cada región		
Descripción:	El documento debe contener información general sobre Costa Rica y Penang como ubicación geográfica, religión, comidas, actividades económicas, etc. También debe exponer los principales rasgos culturales de cada región.		
Actividad predecesora:	ID# 9		
Actividad sucesora:	ID# 11		
Recursos Materiales:	Documentos y material cultural ilustrativo		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	n/a		
Lista de Subactividades			
1. Investigar acerca de la cultura de Malasia			
2. Investigar acerca de la cultura costarricense			
3. Crear el documento con la información recolectada			
Fecha Inicio:	08/07/2009	Fecha Finalización:	08/11/2009

Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	11	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Organizar un taller acerca de las relaciones laborales interculturales		
Descripción:	Este taller debe enfocarse en técnicas de cómo trabajar efectivamente en grupos interculturales, técnicas de comunicación efectiva, tolerancia, etc. Se debe empezar con el documento creado con los rasgos culturales de cada región.		
Actividad predecesora:	ID# 10		
Actividad sucesora:	ID# 12		
Recursos Materiales:	Folletos para cada miembro del equipo con la información más relevante		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	El taller no puede durar más de 2 horas y debe llevarse a cabo dentro de las inmediaciones de Intel.		
Lista de Subactividades			
1. Organizar cobertura de 2 horas para el equipo			
2. Reservar sala de conferencias			
3. Crear los folletos informativos			
4. Ejecutar el taller			
Fecha Inicio:	08/12/2009	Fecha Finalización:	08/14/2009

Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	12	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Preparar una sesión de discusión a la que asistan los miembros del equipo de ambas regiones		
Descripción:	La sesión busca la creación de relaciones entre los miembros de los equipos en cada región, que puedan relacionar nombres con una persona real, que se intercambien historias personales y puntos de vista relacionados con el trabajo.		
Actividad predecesora:	ID# 11		
Actividad sucesora:	ID# 13		
Recursos Materiales:	WebCam		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	Debido a la diferencia de horario entre las regiones, la sesión debe realizarse después de que finalice el turno del equipo de Costa Rica.		
Lista de Subactividades			
1. Enviar calendar hits a los miembros de ambos equipos			
2. Reservar sala de conferencias en Costa Rica y Penang			
3. Crear una guía de temas			
4. Ejecutar la sesión			
Fecha Inicio:	08/17/2009	Fecha Finalización:	08/18/2009



Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	13	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Realizar actividades para el fomento de la cooperación, respeto y responsabilidad.		
Descripción:	Esta actividad debe fomentar la creación de valores colectivos.		
Actividad predecesora:	ID# 12		
Actividad sucesora:	n/a		
Recursos Materiales:	Material didactico, material para actividades		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	Las actividades deben realizarse diariamente durante una semana y no pueden durar más de 30 minutos cada una.		
Lista de Subactividades			
1. Investigar acerca de actividades que fomenten la cooperación, el respeto y la responsabilidad dentro del equipo.			
2. Organizar un calendario para la ejecución de las actividades.			
3. Ejecutar las actividades.			
Fecha Inicio:	08/19/2009	Fecha Finalización:	08/25/2009
Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	14	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Recopilar una lista de las aplicaciones		
Descripción:	Se debe hacer una lista de todas y cada una de las aplicaciones (ya sean herramientas, páginas web, reportes, etc) que soporta el equipo de Plan and Source.		
Actividad predecesora:	n/a		
Actividad sucesora:	ID# 15		
Recursos Materiales:	n/a		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	Se deben incluir las aplicaciones calendarizadas para ser implementadas en los próximos 6 meses.		
Lista de Subactividades			
n/a			
Fecha Inicio:	07/01/2009	Fecha Finalización:	07/02/2009

Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	15	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Catalogar la lista de aplicaciones según el área de soporte a la que pertenezcan		
Descripción:	Una vez que se tenga una lista de todas las aplicaciones, estas se deben dividir según el área de soporte a la que pertenezcan.		
Actividad predecesora:	ID# 14		
Actividad sucesora:	ID# 16		
Recursos Materiales:	n/a		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	El catalogo debe ser en versión digital.		
Lista de Subactividades			
1. Crear documento con las aplicaciones catalogadas por área			
2. Subir el documento al la base de datos del equipo			
Fecha Inicio:	07/03/2009	Fecha Finalización:	07/06/2009
Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	16	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Determinar los formatos de material de entrenamiento existentes		
Descripción:	Es necesario determinar si el material de entrenamiento existente se encuentra en formato digital o impreso.		
Actividad predecesora:	ID# 15		
Actividad sucesora:	ID# 17		
Recursos Materiales:	n/a		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	El material impreso debe digitalizarse.		
Lista de Subactividades			
1. Revisar bases de datos digitales en busca de material de entrenamiento			
2. Revisar las documentos impresos existentes			
3. Digitalizar los documentos impresos			
Fecha Inicio:	07/07/2009	Fecha Finalización:	07/13/2009

Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	17	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Extraer el material de entrenamiento relevante a cada área de soporte		
Descripción:	Se debe clasificar cuales de los materiales de entrenamiento existentes son relevantes a cada área de soporte.		
Actividad predecesora:	ID# 16		
Actividad sucesora:	ID# 18		
Recursos Materiales:	n/a		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	n/a		
Lista de Subactividades			
1. Clasificar el material existente			
2. Crear un documento de referencia			
Fecha Inicio:	07/14/2009	Fecha Finalización:	07/15/2009
Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	18	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Asegurar que el material de entrenamiento esté actualizado		
Descripción:	Una vez extraído y clasificado todo el material de entrenamiento existente, se debe asegurar que todos sean relevantes y que la información que contienen esté actualizada.		
Actividad predecesora:	ID# 17		
Actividad sucesora:	ID# 19		
Recursos Materiales:	n/a		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	Se necesita la corroboración de segundos niveles para determinar si la información está actualizada.		
Lista de Subactividades			
1. Revisar todo el material para asegurar que no hayan inconsistencias			
2. Brindar el material a segundo nivel para ser revisado			
3. Poner la última fecha de revisión en cada uno de los documentos			
Fecha Inicio:	07/16/2009	Fecha Finalización:	07/27/2009

Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	19	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Organizar y clasificar el material de entrenamiento para facilitar su acceso		
Descripción:	El material debe estar organizado y debe ser fácilmente accesado por los miembros de todo el equipo.		
Actividad predecesora:	ID# 18		
Actividad sucesora:	ID# 20		
Recursos Materiales:	n/a		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	Todo el material debe estar disponible en la base de datos digital.		
Lista de Subactividades			
1. Organizar el material			
2. Subir el material al Service Desk			
Fecha Inicio:	07/28/2009	Fecha Finalización:	07/29/2009
Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	20	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Crear un documento que enumere los cursos, entrenamientos e “eLearnings” necesarios para soportar cada aplicación		
Descripción:	Se debe determinar una secuencia lógica que se debe seguir a la hora de utilizar el material de entrenamiento, debe indicarse que tipo de material es.		
Actividad predecesora:	ID# 19		
Actividad sucesora:	ID# 21		
Recursos Materiales:	n/a		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	La secuencia lógica debe ser determinada por aplicación de soporte.		
Lista de Subactividades			
1. Determinar la secuencia lógica en que se debe seguir el material de entrenamiento según la aplicación a la que pertenece.			
2. Crear documento de guía			
Fecha Inicio:	07/30/2009	Fecha Finalización:	08/12/2009

Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	21	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Determinar quienes son los Subject Matter Experts (SMEs) de cada área de soporte		
Descripción:	Es necesario identificar quienes son los miembros del equipo con el mayor conocimiento y experiencia en cada área de soporte.		
Actividad predecesora:	ID# 20		
Actividad sucesora:	ID# 22		
Recursos Materiales:	n/a		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	Solo puede haber un SME por área		
Lista de Subactividades			
1. Consultar a segundo nivel quienes creen son los SMEs por área			
2. Evaluar los índices de desempeño de cada miembro del equipo			
3. Decidir quienes son los SMEs			
Fecha Inicio:	08/13/2009	Fecha Finalización:	08/18/2009
Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	22	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Realizar un taller para capacitar a los SMEs como entrenadores		
Descripción:	Se debe brindar una capacitación para que los SMEs sean capaces de entrenar al resto del equipo y posiblemente nuevos integrantes.		
Actividad predecesora:	ID# 21		
Actividad sucesora:	ID# 31		
Recursos Materiales:	Material de apoyo para los SMEs		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	Los miembros identificados como SMEs deben estar de acuerdo con el hecho de convertirse en entrenadores.		
Lista de Subactividades			
1. Conseguir los cursos de Intel U para capacitar entrenadores			
2. Obtener un entrenador de Intel U para realizar el taller			
3. Reservar una sala de conferencias			
4. Ejecutar el taller			
Fecha Inicio:	08/19/2009	Fecha Finalización:	08/21/2009

Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	23	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Establecer cuales son los criterios de calificación que utiliza el cuestionario actual		
Descripción:	Se debe investigar cuales fueron los criterios de calificación que se utilizaron cuando se diseñó la encuesta de satisfacción actual.		
Actividad predecesora:	n/a		
Actividad sucesora:	ID# 24		
Recursos Materiales:	n/a		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	La encuesta actual se diseño hace varios años y puede no haber documentación acerca de los criterios.		
Lista de Subactividades			
1. Hacer una investigación de la documentación existente de la creación de la evaluación actual.			
2. Determinar los criterios de calificación que se utilizaron.			
Fecha Inicio:	07/01/2009	Fecha Finalización:	07/07/2009
Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	24	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Determinar la relevancia de la retroalimentación generada a través del cuestionario actual		
Descripción:	Se debe determinar la importancia de la retroalimentación generada por cada una de las preguntas de la evaluación de satisfacción actual.		
Actividad predecesora:	ID# 23		
Actividad sucesora:	ID# 25		
Recursos Materiales:	n/a		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	n/a		
Lista de Subactividades			
1. Determinar la relevancia de la retroalimentación de cada pregunta			
2. Determinar cuales preguntas no generan ningún valor			
Fecha Inicio:	07/08/2009	Fecha Finalización:	07/13/2009

Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	25	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Determinar que criterios de evaluación de mayor valor agregado desde la perspectiva del cliente		
Descripción:	Se debe determinar que tipo de criterios de evaluación brindan al cliente final una mayor oportunidad de brindar retroalimentación que sea importante desde su punto de vista como cliente.		
Actividad predecesora:	ID# 24		
Actividad sucesora:	ID# 26		
Recursos Materiales:	n/a		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	No se puede incluir la opinión de todos los clientes, se debe utilizar una muestra.		
Lista de Subactividades			
1. Escoger una muestra de los clientes finales			
2. Realizar una encuesta para determinar los criterios más importantes			
3. Determinar cuales son los criterios de evaluación más relevantes			
Fecha Inicio:	07/14/2009	Fecha Finalización:	07/16/2009
Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	26	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Rediseñar el cuestionario que actualmente se envía a los clientes		
Descripción:	Se debe diseñar una nueva encuesta para evaluar la satisfacción del cliente para el servicio brindado por el equipo de Plan and Source.		
Actividad predecesora:	ID# 25		
Actividad sucesora:	n/a		
Recursos Materiales:	n/a		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	La nueva encuesta debe ser aprobada por el gerente del SCSD.		
Lista de Subactividades			
1. Diseñar la nueva encuesta			
2. Obtener la aprobación del gerente del SCDS			
Fecha Inicio:	07/17/2009	Fecha Finalización:	07/24/2009

Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	27	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Establecer cuales son las herramientas y recursos disponibles según el formato de acceso		
Descripción:	Determinar cuales son las herramientas internas de Intel que se encuentran a disposición del equipo para cumplir con sus responsabilidades.		
Actividad predecesora:	ID# 26		
Actividad sucesora:	ID# 28		
Recursos Materiales:	n/a		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	Solo se deben incluir la herramientas directamente relacionadas con el soporte de aplicaciones.		
Lista de Subactividades			
1. Investigar las herramientas disponibles para el equipo			
2. Crear una lista de dichas herramientas			
Fecha Inicio:	07/27/2009	Fecha Finalización:	07/30/2009
Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	28	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Catalogar cuales de las herramientas y recursos disponibles pertenecen a cada área de soporte		
Descripción:	Se debe identificar cuales herramientas son utilizadas para cada área de soporte que brinda el equipo.		
Actividad predecesora:	ID# 27		
Actividad sucesora:	ID# 29		
Recursos Materiales:	n/a		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	Existen herramientas utilizadas en diferentes áreas de soporte.		
Lista de Subactividades			
1. Crear un documento con el listado de las herrameintas según el área de soporte			
2. Subir el documento a la base de datos del equipo			
Fecha Inicio:	07/31/2009	Fecha Finalización:	08/04/2009



Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	29	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Investigar cuales son los parámetros que establece ITIL como mejores prácticas para el uso de cada tipo de recurso y herramienta		
Descripción:	Se debe hacer una investigación bibliográfica de las prácticas establecidas por ITIL.		
Actividad predecesora:	ID# 28		
Actividad sucesora:	ID# 30		
Recursos Materiales:	n/a		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	Las prácticas de ITIL son generales y no dicen el cómo, solo el qué de las mejores prácticas de la industria.		
Lista de Subactividades			
1. Investigar acerca de las prácticas de ITIL			
2. Extraer la información relevante a las herramientas utilizadas por el equipo			
Fecha Inicio:	08/05/2009	Fecha Finalización:	08/11/2009
Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	30	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Crear manuales para usuarios basados en las mejores prácticas de ITIL para el uso de cada herramienta		
Descripción:	Los manuales deben estar diseñados para su fácil comprensión por parte de cualquier miembro del equipo y contener todos los pasos necesarios.		
Actividad predecesora:	ID# 29		
Actividad sucesora:	n/a		
Recursos Materiales:	n/a		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	No se puede adaptar el uso de herramientas de Intel al 100% a las prácticas de ITIL, debe haber una adaptación.		
Lista de Subactividades			
1. Crear los manuales de uso de herrameintas			
2. Subir los manuales a la base de datos del equipo			
Fecha Inicio:	08/12/2009	Fecha Finalización:	08/27/2009

Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	31	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Crear un reporte de los casos más comunes que se escalan a segundo nivel y determinar cuales debieron ser resueltos en primer nivel		
Descripción:	Se debe sacar un reporte de Microstrategy de los últimos 6 meses de los casos que fueron escalados a segundo nivel, dividirlos por área de soporte y determinar cuáles debieron haber sido resueltos en primer nivel.		
Actividad predecesora:	ID# 22		
Actividad sucesora:	ID# 32		
Recursos Materiales:	n/a		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	Microstrategy no cuenta con reportes predeterminados para todas las áreas de soporte.		
Lista de Subactividades			
1. Crear los reportes de Microstrategy que no existan			
2. Correr los reportes			
3. Analizar cuales casos debieron resolverse en primer nivel			
Fecha Inicio:	08/24/2009	Fecha Finalización:	08/28/2009
Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	32	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Consultar a los equipos de segundo nivel acerca de las áreas que necesitan ser reforzadas		
Descripción:	Se debe obtener retroalimentación de los miembros de los equipos de segundo nivel acerca de las deficiencias de conocimiento que existen en el equipo de Plan and Source, basado en su juicio de expertos.		
Actividad predecesora:	ID# 31		
Actividad sucesora:	ID# 33		
Recursos Materiales:	n/a		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	La retroalimentación puede ser subjetiva.		
Lista de Subactividades			
1. Organizar reuniones con cada uno de los equipos de segundo nivel			
2. Analizar la retroalimentación recibida			
3. Determinar cuales áreas necesitan ser reforzadas según la retroalimentación recibida			
Fecha Inicio:	08/31/2009	Fecha Finalización:	09/02/2009

Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	33	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Realizar una sesión dónde los miembros del equipo establezcan cuáles son las áreas en que carecen de conocimiento técnico		
Descripción:	Es necesario que los miembros del equipo brinden retroalimentación acerca de las áreas que ellos piensan necesitan ser reforzadas o que carecen de conocimiento.		
Actividad predecesora:	ID# 32		
Actividad sucesora:	ID# 34		
Recursos Materiales:	n/a		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	Las sesiones deben limitarse al tema de la brecha de conocimiento, no se puede incluir otra temática.		
Lista de Subactividades			
1. Reservar salas de reuniones			
2. Organizar horario para la sesión			
3. Llevar a cabo la sesión con todo el equipo y documentar la retroalimentación			
Fecha Inicio:	09/03/2009	Fecha Finalización:	09/04/2009
Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	34	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Recopilar la documentación de soporte técnico existente		
Descripción:	Se debe recopilar toda la información relativa al soporte técnico en un solo documento según el área de soporte.		
Actividad predecesora:	ID# 33		
Actividad sucesora:	ID# 35		
Recursos Materiales:	n/a		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	La documentación de soporte técnico no puede ser confundida con el material de entrenamiento existente.		
Lista de Subactividades			
1. Recolectar la documentación de todas las fuentes disponibles			
2. Organizarla según el área de soporte			
Fecha Inicio:	09/07/2009	Fecha Finalización:	09/14/2009

Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	35	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Solicitar documentación adicional a los segundos niveles de cada área de soporte		
Descripción:	Debido a que el equipo no cuenta con toda la documentación necesaria, se debe solicitar a los equipos de segundo nivel que brinden información adicional.		
Actividad predecesora:	ID# 34		
Actividad sucesora:	ID# 36		
Recursos Materiales:	n/a		
Recursos subcontractados:	n/a		
Restricciones:	No se puede confundir la documentación específica de segundo nivel con la de primer nivel.		
Lista de Subactividades			
1. Organizar reuniones con segundo nivel para explicar el tipo de información que se les está solicitando			
2. Recolectar la información aportada por segundo nivel			
3. Adjuntar dicha información con la documentación previamente identificada			
Fecha Inicio:	09/15/2009	Fecha Finalización:	09/16/2009
Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	36	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Crear los guiones de soporte para cada área según el formato establecido por el Service Desk		
Descripción:	Una vez recolectada toda la documentación de soporte técnico que necesita el equipo, se debe cambiar su formato al de guiones de soporte para que los miembros del equipo puedan seguirlos paso a paso.		
Actividad predecesora:	ID# 35		
Actividad sucesora:	ID# 37		
Recursos Materiales:	n/a		
Recursos subcontractados:	n/a		
Restricciones:	Todos los guiones deben seguir el mismo formato y estar en versión digital.		
Lista de Subactividades			
1. Determinar el formato de los guiones de soporte			
2. Crear los guiones de soporte			
Fecha Inicio:	09/17/2009	Fecha Finalización:	10/05/2009

Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	37	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Subir los guiones de soporte a la base de datos accesible al equipo		
Descripción:	Con el propósito de agilizar el acceso a los guiones, estos deben estar disponibles en la base de datos utilizada por el equipo de Plan and Source.		
Actividad predecesora:	ID# 36		
Actividad sucesora:	ID# 38		
Recursos Materiales:	n/a		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	Los guiones deben estar organizados por área de soporte.		
Lista de Subactividades			
1. Crear carpetas en la base de datos para cada área de soporte			
2. Subir todos los guines de soporte a su respectiva carpeta			
Fecha Inicio:	10/06/2009	Fecha Finalización:	10/06/2009
Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	38	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Determinar cuales miembros del equipo necesitan mejorar su conocimiento técnico		
Descripción:	Debido a que la brecha de conocimiento técnico no es igual para cada miembro del equipo, se debe determinar quienes necesitan mejorar sus conocimientos y en que áreas.		
Actividad predecesora:	ID# 33		
Actividad sucesora:	ID# 39		
Recursos Materiales:	n/a		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	No se puede excluir a ningún miembro del equipo, inclusive si su necesidad de mejora es mínima.		
Lista de Subactividades			
1. Identificar a los miembros del equipo que necesitan mejorar su conocimiento			
2. Determinar el o las áreas que necesitan mejora			
3. Crear un documento con esta información			
Fecha Inicio:	10/07/2009	Fecha Finalización:	10/08/2009

Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	39	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Crear un plan de entrenamiento para cada individuo		
Descripción:	Se debe crear un plan de entrenamiento para eliminar las brechas de conocimiento que existen en el equipo, con el propósito de estandarizarlo.		
Actividad predecesora:	ID# 38		
Actividad sucesora:	ID# 40		
Recursos Materiales:	n/a		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	El plan debe ser individual y no grupal.		
Lista de Subactividades			
1. Crear un plan de entrenamiento para cada individuo			
2. Organizar los horarios y el calendario del equipo para garantizar cobertura del negocio			
3. Reservar las salas de entrenamiento según el calendario			
Fecha Inicio:	10/09/2009	Fecha Finalización:	10/09/2009
Ficha de Atributos de la Actividad			
<b>ID#</b>	40	<b>Ubicación Geográfica:</b>	Heredia, Costa Rica
<b>Actividad:</b>	Ejecutar cada uno de los planes de entrenamiento para la estandarización del conocimiento técnico		
Descripción:	Se deben ejecutar cada uno de los planes de entrenamiento individuales según se calendarizó.		
Actividad predecesora:	ID# 39		
Actividad sucesora:	n/a		
Recursos Materiales:	n/a		
Recursos subcontratados:	n/a		
Restricciones:	Debe existir flexibilidad en el calendario según las necesidades del negocio.		
Lista de Subactividades			
1. Llevar a cabo cada uno de los planes de entrenamiento			
2. Verificar el conocimiento adquirido por cada miembro a través de pruebas			
Fecha Inicio:	10/12/2009	Fecha Finalización:	10/30/2009

**Anexo # 6**

**Estimación de los Recursos por Actividad**

ID	Recursos por Actividad	Tipo	Etiqueta de material	Iniciales	Grupo	Requisitos de Trabajo	Requisitos de Material
<b>Motivación Laboral</b>							
ID# 1	<b>Identificar los factores generadores de estrés en el equipo</b>						
	Administrador de Proyecto	Trabajo		AP	SCSD	1 día	
	Coordinador de Motivación laboral	Trabajo		CML	SCSD	3 días	
ID# 2	<b>Diseñar sesiones de relajación</b>						
	Administrador de Proyecto	Trabajo		AP	SCSD	0.5 días	
	Coordinador de Motivación laboral	Trabajo		CML	SCSD	2 días	
	Folleto informativos	Material	unidades	F	Compras		15
ID# 3	<b>Capacitar al equipo en prácticas de manejo de estrés</b>						
	Administrador de Proyecto	Trabajo		AP	SCSD	0.5 días	
	Coordinador de Motivación laboral	Trabajo		CML	SCSD	2 días	
ID# 4	<b>Rediseñar los calendarios de trabajo y horarios para que se ajusten a las necesidades de los miembros del equipo</b>						
	Coordinador de Motivación laboral	Trabajo		CML	SCSD	3 días	
ID# 5	<b>Realizar seminario acerca de la importancia del trabajo en equipo</b>						
	Administrador de Proyecto	Trabajo		AP	SCSD	1 día	
	Coordinador de Motivación laboral	Trabajo		CML	SCSD	5 días	
	Sala de Conferencia	Trabajo		SC	Alquileres	5 horas	
	Conferencista 1	Trabajo		C1	Contrataciones	5 horas	
ID# 6	<b>Organizar sesiones individuales con cada miembro del equipo para discutir la importancia de sus aportes al equipo</b>						
	Administrador de Proyecto	Trabajo		AP	SCSD	0.5 días	
	Coordinador de Motivación laboral	Trabajo		CML	SCSD	1 día	
	Manager de Plan and Source	Trabajo		MCR	SCSD	1 día	
ID# 7	<b>Organizar actividad de "teambuilding"</b>						
	Coordinador de Motivación laboral	Trabajo		CML	SCSD	4 días	
	Alquiler del lugar para teambuilding	Trabajo		AL	Alquileres	8 horas	
	Representante RRHH	Trabajo		RH	RRHH	2 horas	
	Alquiler transporte para teambuilding	Trabajo		AT	Alquileres	2 horas	
	Administrador de Proyecto	Trabajo		AP	SCSD	1 día	
	Refrigerios teambuilding	Material	unidades	RH	Compras		30
	Bebidas teambuilding	Material	unidades	B	Compras		45
ID# 8	<b>Llevar a cabo un entrenamiento acerca de comunicación efectiva</b>						
	Administrador de Proyecto	Trabajo		AP	SCSD	0.5 días	
	Coordinador de Motivación laboral	Trabajo		CML	SCSD	1	
	eLearning	Material	unidades	e	Training		15
ID# 9	<b>Realizar un taller sobre cómo mejorar las relaciones interpersonales</b>						
	Coordinador de Motivación laboral	Trabajo		CML	SCSD	5 días	
	Administrador de Proyecto	Trabajo		AP	SCSD	1 días	
	Psicólogo	Trabajo		PSC	Contrataciones	4 horas	
	Materiales para actividades	Material	unidades	MA	Compras		15
ID# 10	<b>Crear un documento sobre los principales rasgos culturales de cada región</b>						
	Coordinador de Motivación laboral	Trabajo		CML	SCSD	3 días	
	Material cultural ilustrativo	Material	unidades	M	Compras		10
ID# 11	<b>Organizar un taller acerca de las relaciones laborales interculturales</b>						
	Coordinador de Motivación laboral	Trabajo		CML	SCSD	3 días	
	Administrador de Proyecto	Trabajo		AP	SCSD	1 día	
	Folleto informativos	Material	unidades	F	Compras		30
ID# 12	<b>Preparar una sesión de discusión a la que asistan los miembros del equipo de ambas regiones</b>						
	Coordinador de Motivación laboral	Trabajo		CML	SCSD	2 días	
	WebCam	Material	unidades	W	Compras		2



ID# 13	<b>Realizar actividades para el fomento de la cooperación, respeto y responsabilidad.</b>						
	Coordinador de Motivación laboral	Trabajo		CML	SCSD	5 días	
	Administrador de Proyecto	Trabajo		AP	SCSD	1 día	
<b>Procesos de Entrenamiento</b>							
ID# 14	<b>Recopilar una lista de las aplicaciones</b>						
	Coordinador de Entrenamientos	Trabajo		CE	SCSD	2 días	
ID# 15	<b>Catalogar la lista de aplicaciones según el área de soporte a la que pertenezcan</b>						
	Coordinador de Entrenamientos	Trabajo		CE	SCSD	2 días	
	Administrador de Proyecto	Trabajo		AP	SCSD	0.5 días	
ID# 16	<b>Determinar los formatos de material de entrenamiento existentes</b>						
	Coordinador de Entrenamientos	Trabajo		CE	SCSD	5 días	
	Administrador de Proyecto	Trabajo		AP	SCSD	1 día	
ID# 17	<b>Extraer el material de entrenamiento relevante a cada área de soporte</b>						
	Coordinador de Entrenamientos	Trabajo		CE	SCSD	2 días	
ID# 18	<b>Asegurar que el material de entrenamiento esté actualizado</b>						
	Coordinador de Entrenamientos	Trabajo		CE	SCSD	8 días	
	Administrador de Proyecto	Trabajo		AP	SCSD	1 día	
ID# 19	<b>Organizar y clasificar el material de entrenamiento para facilitar su acceso</b>						
	Coordinador de Entrenamientos	Trabajo		CE	SCSD	2 días	
ID# 20	<b>Crear un documento que enumere los cursos, entrenamientos e "eLearnings" necesarios para soportar cada aplicación</b>						
	Coordinador de Entrenamientos	Trabajo		CE	SCSD	10 días	
ID# 21	<b>Determinar quienes son los Subject Matter Experts (SMEs) de cada área de soporte</b>						
	Coordinador de Entrenamientos	Trabajo		CE	SCSD	3 días	
	Administrador de Proyecto	Trabajo		AP	SCSD	1 día	
ID# 22	<b>Realizar un taller para capacitar a los SMEs como entrenadores</b>						
	Coordinador de Entrenamientos	Trabajo		CE	SCSD	3 días	
	Entrenador de Intel U	Trabajo		EU	Training	8 horas	
	Curso Intel U	Material	Unidades	C	Training		4
	Folleto informativos	Material	unidades	F	Compras		4
<b>Parámetros de Medición de Satisfacción del Cliente</b>							
ID# 23	<b>Establecer cuales son los criterios de calificación que utiliza el cuestionario actual</b>						
	Coordinador de Procesos y Parámetros de Medición	Trabajo		CPP	SCSD	5 días	
ID# 24	<b>Determinar la relevancia de la retroalimentación generada a través del cuestionario actual</b>						
	Coordinador de Procesos y Parámetros de Medición	Trabajo		CPP	SCSD	4 días	
	Administrador de Proyecto	Trabajo		AP	SCSD	1 día	
ID# 25	<b>Determinar que criterios de evaluación de mayor valor agregado desde la perspectiva del cliente</b>						
	Coordinador de Procesos y Parámetros de Medición	Trabajo		CPP	SCSD	2 días	
	Administrador de Proyecto	Trabajo		AP	SCSD	1 día	
ID# 26	<b>Rediseñar el cuestionario que actualmente se envía a los clientes</b>						
	Coordinador de Procesos y Parámetros de Medición	Trabajo		CPP	SCSD	4 días	
	Administrador de Proyecto	Trabajo		AP	SCSD	1 día	
	Manager del SCSD	Trabajo		MSCSD	ISD	1 día	

Procesos de Uso de Herramientas							
ID# 27	Establecer cuales son las herramientas y recursos disponibles según el formato de acceso						
	Coordinador de Procesos y Parámetros de Medición	Trabajo		CPP	SCSD	4 días	
ID# 28	Catalogar cuales de las herramientas y recursos disponibles pertenecen a cada área de soporte						
	Coordinador de Procesos y Parámetros de Medición	Trabajo		CPP	SCSD	3 días	
ID# 29	Investigar cuales son los parámetros que establece ITIL como mejores prácticas para el uso de cada tipo de recurso y herramienta						
	Coordinador de Procesos y Parámetros de Medición	Trabajo		CPP	SCSD	4 días	
	Administrador de Proyecto	Trabajo		AP	SCSD	1 día	
ID# 30	Crear manuales para usuarios basados en las mejores prácticas de ITIL para el uso de cada herramienta						
	Coordinador de Procesos y Parámetros de Medición	Trabajo		CPP	SCSD	10 días	
	Administrador de Proyecto	Trabajo		AP	SCSD	2 días	
Brecha de Conocimiento Técnico							
ID# 31	Crear un reporte de los casos más comunes que se escalan a segundo nivel y determinar cuales debieron ser resueltos en primer nivel						
	Coordinador de Entrenamientos	Trabajo		CE	SCSD	5 días	
ID# 32	Consultar a los equipos de segundo nivel acerca de las áreas que necesitan ser reforzadas						
	Coordinador de Entrenamientos	Trabajo		CE	SCSD	3 días	
ID# 33	Realizar una sesión dónde los miembros del equipo establezcan cuáles son las áreas en que carecen de conocimiento técnico						
	Coordinador de Entrenamientos	Trabajo		CE	SCSD	2 días	
	Administrador de Proyecto	Trabajo		AP	SCSD	1 día	
ID# 34	Recopilar la documentación de soporte técnico existente						
	Coordinador de Entrenamientos	Trabajo		CE	SCSD	6 días	
ID# 35	Solicitar documentación adicional a los segundos niveles de cada área de soporte						
	Coordinador de Entrenamientos	Trabajo		CE	SCSD	2 días	
ID# 36	Crear los quiones de soporte para cada área según el formato establecido por el Service Desk						
	Coordinador de Entrenamientos	Trabajo		CE	SCSD	12 días	
	Administrador de Proyecto	Trabajo		AP	SCSD	1 día	
ID# 37	Subir los quiones de soporte a la base de datos accesible al equipo						
	Coordinador de Entrenamientos	Trabajo		CE	SCSD	1 día	
ID# 38	Determinar cuales miembros del equipo necesitan mejorar su conocimiento técnico						
	Coordinador de Entrenamientos	Trabajo		CE	SCSD	2 días	
	Administrador de Proyecto	Trabajo		AP	SCSD	1 día	
ID# 39	Crear un plan de entrenamiento para cada individuo						
	Coordinador de Entrenamientos	Trabajo		CE	SCSD	1 día	
	Administrador de Proyecto	Trabajo		AP	SCSD	0.5 días	
ID# 40	Ejecutar cada uno de los planes de entrenamiento para la estandarización del conocimiento técnico						
	Coordinador de Entrenamientos	Trabajo		CE	SCSD	15 días	
	Administrador de Proyecto	Trabajo		AP	SCSD	4 días	

**Anexo # 7**

**Estimación de la Duración de las Actividades**

Actividades	Estimación de Duración
Identificar los factores generadores de estrés en el equipo	4 días
Diseñar sesiones de relajación	2 días
Capacitar al equipo en prácticas de manejo de estrés	2 días
Rediseñar los calendarios de trabajo y horarios para que se ajusten a las necesidades de los miembros del equipo	3 días
Realizar seminario acerca de la importancia del trabajo en equipo	5 días
Organizar sesiones individuales con cada miembro del equipo para discutir la importancia de sus aportes al equipo	1 día
Organizar actividad de “teambuilding”	4 días
Llevar a cabo un entrenamiento acerca de comunicación efectiva	1 día
Realizar un taller sobre cómo mejorar las relaciones interpersonales	5 días
Crear un documento sobre los principales rasgos culturales de cada región	3 días
Organizar un taller acerca de las relaciones laborales interculturales	3 días
Preparar una sesión de discusión a la que asistan los miembros del equipo de ambas regiones	2 días
Realizar actividades para el fomento de la cooperación, respeto y responsabilidad.	5 días
Recopilar una lista de las aplicaciones	2 días
Catalogar la lista de aplicaciones según el área de soporte a la que pertenezcan	2 días
Determinar los formatos de material de entrenamiento existentes	5 días
Extraer el material de entrenamiento relevante a cada área de soporte	2 días
Asegurar que el material de entrenamiento esté actualizado	8 días
Organizar y clasificar el material de entrenamiento para facilitar su acceso	2 días
Crear un documento que enumere los cursos, entrenamientos e “eLearnings” necesarios para soportar cada aplicación	10 días
Determinar quienes son los Subject Matter Experts (SMEs) de cada área de soporte	4 días
Realizar un taller para capacitar a los SMEs como entrenadores	3 días
Establecer cuales son los criterios de calificación que utiliza el cuestionario actual	5 días

Determinar la relevancia de la retroalimentación generada a través del cuestionario actual	4 días
Determinar que criterios de evaluación de mayor valor agregado desde la perspectiva del cliente	3 días
Rediseñar el cuestionario que actualmente se envía a los clientes	6 días
Establecer cuales son las herramientas y recursos disponibles según el formato de acceso	4 días
Catalogar cuales de las herramientas y recursos disponibles pertenecen a cada área de soporte	3 días
Investigar cuales son los parámetros que establece ITIL como mejores prácticas para el uso de cada tipo de recurso y herramienta	5 días
Crear manuales para usuarios basados en las mejores prácticas de ITIL para el uso de cada herramienta	12 días
Crear un reporte de los casos más comunes que se escalan a segundo nivel y determinar cuales debieron ser resueltos en primer nivel	5 días
Consultar a los equipos de segundo nivel acerca de las áreas que necesitan ser reforzadas	3 días
Realizar una sesión dónde los miembros del equipo establezcan cuáles son las áreas en que carecen de conocimiento técnico	2 días
Recopilar la documentación de soporte técnico existente	6 días
Solicitar documentación adicional a los segundos niveles de cada área de soporte	2 días
Crear los guiones de soporte para cada área según el formato establecido por el Service Desk	13 días
Subir los guiones de soporte a la base de datos accesible al equipo	1 día
Determinar cuales miembros del equipo necesitan mejorar su conocimiento técnico	2 días
Crear un plan de entrenamiento para cada individuo	1 día
Ejecutar cada uno de los planes de entrenamiento para la estandarización del conocimiento técnico	15 días