

Instituto Tecnológico de Costa Rica

Área Académica de Gerencia de Proyectos



“Guía Metodológica para la Gestión de Proyectos Pequeños en el Departamento de Planillas de Recursos Humanos de un Centro de Servicios”

Proyecto de graduación para optar por el grado académico de Maestría en Gerencia de Proyectos

Realizado por: Sebastián Campillo Córdoba y María J. Castro Jiménez

Profesor tutor: Ing. Carlos Mata Montero

Heredia, Diciembre 2012

DEDICATORIA SEBASTIÁN

A mi mamá Sarita,

No hay un solo segundo donde no te extrañe y piense en lo orgullosa que estarías de verme conseguir una meta más. Sé que desde allá arriba esa hermosa sonrisa hará brillar el cielo, este título es para ti.

A mi papá Ángel,

Por tu grandísimo ejemplo que día a día me das. Si pudiera pedir un deseo sería ser al menos una pizca de lo que has llegado a ser. Este título en definitiva también va dedicado a ti.

A mi familia,

Simplemente por ser mi familia, por todo lo vivido y por el apoyo que siempre he recibido: Andrea, Peggy, Nathy; y los pequeños Dani y Gabriel. ¿Qué sería de uno en el mundo sin una buena familia?

A mi novia,

Por ser esa piedra que nunca se quebró durante este duro camino, definitivamente sin tu ayuda, aliento y sobretodo perseverancia no hubiera sido posible poder terminar esta investigación. ¡Muchas gracias!

DEDICATORIA MARÍA JOSÉ

A mis padres por ser el ejemplo fundamental para llegar a ser todo lo que soy, en toda mi educación y por el gran apoyo a través del tiempo.

A mi novio por haberme acompañado en todo el proceso de maestría, todo este trabajo no hubiera sido posible sin tu apoyo incondicional.

A mis amigos por ayudarme a pasar momentos bonitos cuando el nivel de estrés se elevaba.

A mi familia por estar siempre presentes en las buenas y las malas.

AGRADECIMIENTOS

Un muy especial agradecimiento a nuestro profesor tutor Ing. Carlos Mata Montero por su valioso aporte y alta dedicación hacia este trabajo. Nos dejó una gran enseñanza respecto al proceso de investigación y a pensar de una forma innovadora.

EPÍGRAFE

“Para obtener máximos beneficios, el proceso, las herramientas y las técnicas deben ser escalables y adaptables. Entre más éxito se alcance en el manejo de pequeños proyectos, más se incrementan las oportunidades conseguir grandes proyectos.”

Sandra F. Rowe

ÍNDICE

ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
1. CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Marco de Referencia Empresarial.....	3
1.2. Justificación del Estudio	7
1.2.1. Problemas recurrentes y servicios inefectivos	7
1.2.2. Servicios ineficientes	10
1.2.3. Partes interesadas desalineadas y comunicación inoportuna.....	11
1.2.4. Incumplimiento de objetivos estratégicos	11
1.3. Planteamiento del Problema	12
1.3.1. Causas del problema	13
1.4. Objetivos.....	15
1.4.1. Objetivo General.....	15
1.4.2. Objetivos Específicos.....	15
1.5. Alcance y limitaciones	16
1.5.1. Alcance	16
1.5.2. Limitaciones	17
2. CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL	18
2.1. Definición de procesos	18
2.2. Teoría Administración de Proyectos.....	20
2.2.1. Clasificación y dimensionamiento de un proyecto	22
2.2.2. Gestión de Programas	24
2.2.3. PMBOK®	25
2.3. Metodologías de Administración de Proyectos.....	29
2.3.1. ¿Qué es una guía metodológica?	30
2.3.2. Metodologías de proyectos en SSI	31
2.3.3. Metodologías aplicables a proyectos pequeños	32
2.4. Mejoramiento continuo	36
2.4.1. <i>Agile</i>	36
2.4.2. <i>Lean</i>	37
2.4.3. Relación entre <i>Agile</i> y <i>Lean</i>	39
2.4.4. <i>Lean</i> y <i>Six Sigma</i> en SSI.....	40
3. CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	42
3.1. Tipo de Investigación	42
3.2. Fuentes y Sujetos de Información.....	44
3.2.1. Fuentes primarias.....	44
3.2.2. Fuentes secundarias.....	45
3.2.3. Sujetos de Información	46

3.3.	Técnicas de Investigación	47
3.3.1.	Técnicas de recolección de la información.....	47
3.3.2.	Técnicas de medición de la información.....	49
3.4.	Procesamiento y Análisis de Datos	50
3.4.1.	Fase 1	50
3.4.2.	Fase 2	51
3.4.3.	Fase 3	52
3.4.4.	Fase 4	53
4.	<i>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL.....</i>	54
4.1.	Análisis y Recopilación de Datos	54
4.1.1.	Gestión de proyectos pequeños	56
4.1.2.	Tipos de Capacitación	59
4.1.3.	Certificación PMP	61
4.1.4.	Proyectos en Planillas	63
4.2.	Procedimiento para la Clasificación de Proyectos	67
5.	<i>CAPÍTULO V: PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....</i>	77
5.1.	Guía Metodológica para la Gestión de Proyectos Pequeños	77
5.2.	Implementación de la Guía Metodológica para la Gestión de Proyectos Pequeños.....	78
5.2.1.	Integración dentro de una cultura <i>Lean</i>	78
5.2.2.	Implementación de la Guía Metodológica	80
5.2.3.	Indicadores de desempeño.....	85
6.	<i>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</i>	88
6.1.	Conclusiones	88
6.2.	Recomendaciones	89
	<i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	91
	<i>APÉNDICES</i>	94

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1.1 CALIDAD (VISIBLE PARA EL EMPLEADO)	10
CUADRO 2.1 ROLES DE ANALISTA DE NEGOCIO Y GERENTE DE PROYECTOS	22
CUADRO 4.1 MATRIZ PARA AGRUPACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE CONJUNTO DE PROCESOS	68
CUADRO 4.2 FACTOR DE COMPLEJIDAD	69
CUADRO 4.3 ESCALA DE PROBABILIDAD.....	70
CUADRO 4.4 RESULTADO DE PROBABILIDAD DE LOS RIESGOS UNIVERSALES.....	71
CUADRO 4.5 NIVEL DE RIESGO	72
CUADRO 4.6 RESULTADOS DE LA RELACIÓN DEL CONJUNTO DE PROCESOS CRÍTICOS	73
CUADRO 4.7 PROYECTOS PEQUEÑOS IDENTIFICADOS	74
CUADRO 5.1 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	80
CUADRO 5.2 EJEMPLO DE INDICADOR DE IMPLEMENTACIÓN.....	86
CUADRO 5.3 CRITERIOS PARA CONSIDERAR LA GUÍA ESTABLE	87

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1 ORGANIGRAMA DE RECURSOS HUMANOS	5
FIGURA 1.2 PAÍSES DE PLANILLAS DE AMÉRICA.....	6
FIGURA 1.3 CANTIDAD DE ERRORES DE GRAN IMPACTO POR REGIÓN	8
FIGURA 1.4 EMPLEADOS AFECTADOS POR ERRORES DE GRAN IMPACTO	9
FIGURA 2.1 PARTES INTERESADAS DE UN PROYECTO	26
FIGURA 2.2 GRUPOS DE PROCESOS DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS	27
FIGURA 2.3 GENERALIDADES DEL CONCEPTO <i>LEAN</i>	38
FIGURA 2.4 EJEMPLOS DE DESPERDICIOS <i>LEAN</i>	39
FIGURA 2.5 RELACIÓN ENTRE <i>AGILE</i> Y <i>LEAN</i>	40
FIGURA 2.6 <i>LEAN</i> Y <i>SIX SIGMA</i> EN SSI	41
FIGURA 3.1 SIMBOLOGÍA DEL FLUJO GRAMA	48
FIGURA 3.2 CREAR LA EDT: ENTRADAS Y SALIDAS.....	48
FIGURA 4.1 ASPECTOS IMPORTANTES ENTREVISTA #1	54
FIGURA 4.2 ASPECTOS IMPORTANTES ENTREVISTA #2	55
FIGURA 4.3 ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE PLANILLAS.....	58
FIGURA 4.4 HORAS DE CAPACITACIÓN COMPLETADAS POR CATEGORÍA	60
FIGURA 4.5 DIAGRAMA DE PARETO PARA PDU POR PUESTO	62
FIGURA 4.6 NÚMERO DE PROYECTOS EN EL DEPTO. DE PLANILLAS (2012)	63
FIGURA 4.7 ETAPAS DEL PROYECTO POR ÁREA	64
FIGURA 4.8 PORCENTAJE DEL DEPTO. DE PLANILLAS DEDICADO A PROYECTOS	65
FIGURA 4.9 FILTRO PARA SELECCIONAR LOS PROCESOS CRÍTICOS	67
FIGURA 5.1 TRANSFORMACIÓN DEL NEGOCIO	79
FIGURA 5.2 ESTRUCTURA DEL ESTADO IDEAL.....	83

ÍNDICE DE ANEXOS

1	ÁRBOL DE PROBLEMAS – CAUSAS.....	94
2	ÁRBOL DE PROBLEMAS – EFECTOS	95
3	ÁRBOL DE OBJETIVOS.....	96
4	EDT	97
5	CUADRO DE VARIABLES DEL OBJETIVO #1.....	98
6	CUADRO DE VARIABLES DEL OBJETIVO #2.....	99
7	CUADRO DE VARIABLES DEL OBJETIVO #3.....	100
8	CUADRO DE VARIABLES DEL OBJETIVO #4.....	101
9	ENTREVISTA.....	102
10	MINUTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	103

GLOSARIO

BPM: es un enfoque disciplinado para identificar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, monitorear y controlar los procesos de negocio.

CVP: marco de referencia con un conjunto mínimo de información para garantizar que los proyectos se ponen en marcha solo cuando están listos, un ciclo saludable y la entrega de los resultados esperados.

Guía Metodológica: instrucciones y plantillas para llevar a cabo una metodología previamente definida.

Lean: es una filosofía enfocada en la reducción de desperdicios en donde se define una situación actual, la situación deseada y un plan para reducir la brecha entre las mismas.

Outsourcing: contratación de servicios profesionales externos para satisfacer necesidades empresariales específicas.

PDU: Unidades de Desarrollo Profesional necesarias para mantener la certificación de Gerencia Profesional de Proyectos de la PMI (*Project Management Institute*).

PMBOK®: marco de referencia sobre la Administración de Proyectos desarrollado por PMI.

PMI: es una organización sin fines de lucro dedicada a la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente.

RESUMEN

El departamento de Planillas se integró a un Centro Global de Servicios convirtiéndose en el responsable de procesos para 10 países en América. El conjunto de procesos críticos interrelacionados se manejaban de forma inconexa, generando que el servicio fuera inefectivo e ineficiente y la comunicación inoportuna.

Se hizo una investigación aplicada dividida en cuatro fases: **Fase 1**, se evidenciaron las capacidades para la gestión de proyectos del departamento. En la **Fase 2**, se identificó el conjunto de procesos críticos que iban a ser abordados con un enfoque en proyectos pequeños. Para la **Fase 3**, se creó una guía metodológica para llevar a cabo los proyectos con base en el PMBOK® y PRINCE2™. Por último en la **Fase 4**, se definió un plan de implementación para la guía propuesta.

El análisis de capacidades en Administración de Proyectos muestra que los líderes del departamento han aprobado la mayoría de horas en cursos y en un año Planillas lideró 35 proyectos. Se identificaron 17 procesos críticos que pueden ser abordados en conjunto con seis proyectos pequeños utilizando la Guía Metodológica propuesta que busca promover estandarización y una cultura de comportamientos proactivos.

La solución puede ser extendida a otras regiones de Asia y Europa y se recomienda iniciar con un plan piloto que incorpore un miembro encargado de elaborar observaciones directas para identificar desperdicios buscando áreas de mejora siguiendo la cultura *Lean*.

Palabras clave: Guía Metodológica de Proyectos. Proyectos Pequeños. Categorización de Proyectos. *Lean*.

ABSTRACT

The Payroll Department joined a Global Service Center becoming responsible for processes from 10 countries within the Americas. The interrelated critical processes were handled independently, not only generating ineffective and inefficient services, but communication gaps as well.

Applied Research was done in four phases: Phase 1, the project management capabilities were exposed. In Phase 2, the set of critical processes to be addressed with a focus on small projects were identified. For Phase 3, a methodological guide was created to carry out the projects based on the PMBOK ® and PRINCE2 ™. Finally in Phase 4, an implementation plan was defined for the proposed guide.

The capabilities analysis, in Project Management, shows that the department leaders have the most hours of approved courses in a year and Payroll has led 35 projects. 17 critical processes were identified to be addressed with six small projects using the proposed methodological guide that promotes a culture of standardization and proactive behavior.

The solution can be extended to other regions of Asia and Europe. It is recommended to start with a pilot program that incorporates an individual in charge of performing direct observations; this would facilitate the identification of waste on areas for improvement based on Lean culture.

Key words: Project Methodology Guide. Small Project. Sizing a Project. Lean.

INTRODUCCIÓN

La disciplina de Gerencia de Proyectos ha evolucionado desde sus inicios empezando con un enfoque informal el cual no era prioritario para las organizaciones. Aunque hoy en día se ha convertido en un complemento de la operación incrementando la importancia ante la alta Gerencia en donde diferentes iniciativas de la organización se han llevado a cabo como proyectos formales. Asimismo, la estrategia de una corporación se lleva a cabo por medio de proyectos que traen historias de éxito e igualmente pueden conllevar a fracasos.

El Gerente de Proyectos tiene un rol significativo en la consecución de los objetivos de los mismos ya que los proyectos actuales son muy competitivos y los clientes esperan altos estándares de calidad, habilidades y competencias aptas. A lo largo del tiempo se han desarrollado una gran cantidad de técnicas y metodologías para proyectos tradicionales o de gran escala.

La aplicación de prácticas generales es factible para la mayoría de los proyectos pero existe la necesidad de reconocer y clasificar los proyectos por tipo. Se debe llevar a cabo una gestión de proyectos apropiada en donde se tome en cuenta la naturaleza del proyecto antes de escoger los métodos que se van a aplicar para asegurar el éxito del mismo. La clasificación y el uso apropiado de técnicas para manejar los diferentes proyectos pueden convertirse en un reto para la organización.

Aunque un proyecto se clasifique como pequeño no significa que no requiera atención y un manejo articulado en donde se aprovechen las capacidades y recursos disponibles. La presente propuesta pretende abordar el tema de la gestión de proyectos pequeños con un enfoque personalizado en donde se indiquen las instrucciones, plantillas y herramientas en las etapas de inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre.

El presente proyecto de graduación esta dividido en seis capítulos que van desde las generalidades de la organización, el marcos conceptual y metodológico, el análisis de la situación actual, la identificación del alcance de la propuesta, la creación de la guía y hasta el plan de implementación. Lo anterior alineado con los objetivos para después crear una serie de conclusiones y recomendaciones para la Gerencia.

1. CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo contiene el marco de referencia empresarial para ubicar a la empresa en contexto; también, se indican las deficiencias identificadas que justifican el desarrollo de este trabajo de graduación y el problema que surge debido a las mismas. Finalmente, los objetivos específicos y el general se mencionan así como el alcance de este estudio.

1.1. Marco de Referencia Empresarial

Esta sección describe la organización de Planillas para América dentro del área de Recursos Humanos en la compañía Siempre Soluciones Innovadoras S.A. (SSI) en Costa Rica. Para ello se explica la actividad de esta empresa, sus inicios y su establecimiento en el país hace 15 años. Igualmente, se detalla el rol que el departamento previamente seleccionado juega en esta multinacional, así como su desglose dentro del complejo departamento global de Recursos Humanos.

SSI es una compañía multinacional dedicada mayormente a la fabricación de productos de tecnología para servidores, “*Ultrabooks*” y teléfonos celulares inteligentes, entre otros. Está enfocada en innovación de tecnología avanzada con base en el silicón y sus inicios datan a partir de mediados de 1968 con dos fundadores, fabricando memorias para computadoras antes de dar el salto a los productos de tecnología. Por décadas la corporación se ha enfocado en el desarrollo de tecnología a través de la computadora y el Internet (SSI, 2012).

Inició operaciones en marzo de 1998 con una población de 950 empleados únicamente con una planta de ensamblaje y prueba. Luego evolucionó a una compañía de más de 2.500 empleados que maneja una serie de actividades que han permitido la diversificación de la forma en que SSI hace negocios en Costa Rica.

Hoy en día se realizan investigaciones, se prestan servicios financieros y contables para la Corporación SSI, entre otras.

En la actualidad cuenta con tres campus en Costa Rica y su principal sede es la que cuenta con el piso de producción. En las otras dos sedes, se desempeñan labores en el área de Tecnologías de la Información y Comunicación y trabajos de servicios, especialmente de Finanzas y Recursos Humanos.

El departamento de Recursos Humanos a nivel global cuenta con un Vicepresidente que maneja seis unidades globales de negocio; dentro de estas se encuentra la unidad de Servicios de Recursos Humanos (RRHH) para la empresa, la cual tiene a cargo procesos relacionados con: desarrollo, compensación, movilización, soporte y contratación/reclutamiento, para ello el Centro de Servicios globales desempeña un papel muy importante.

En el país, alrededor del año 2005, nació el Centro de Servicios dedicado a proveer soporte en áreas como: planillas, relocalización, reclutamiento y contratación, beneficios, desarrollo y aprendizaje, entre otras. Para el año 2007, ya se estaban manejando procesos para ocho países de Latinoamérica, y para finales del 2008 se incorporó a Estados Unidos convirtiéndose en el Centro Global de Servicios, el cual en la actualidad basa sus operaciones en el país y en Malasia.

El departamento de Planillas de América está incluido dentro del área de Pagos y Beneficios, reportando al mismo gerente junto con el grupo de Beneficios y Reclutamiento aunque estos últimos tienen un enfoque hacia Estados Unidos únicamente.

En la figura 1.1 se puede apreciar la ubicación del área de Planillas dentro del grupo de Recursos Humanos, pasando por los Servicios de RRHH, el Centro de Servicios Globales y el departamento de Pagos y Beneficios ubicado en Costa Rica.

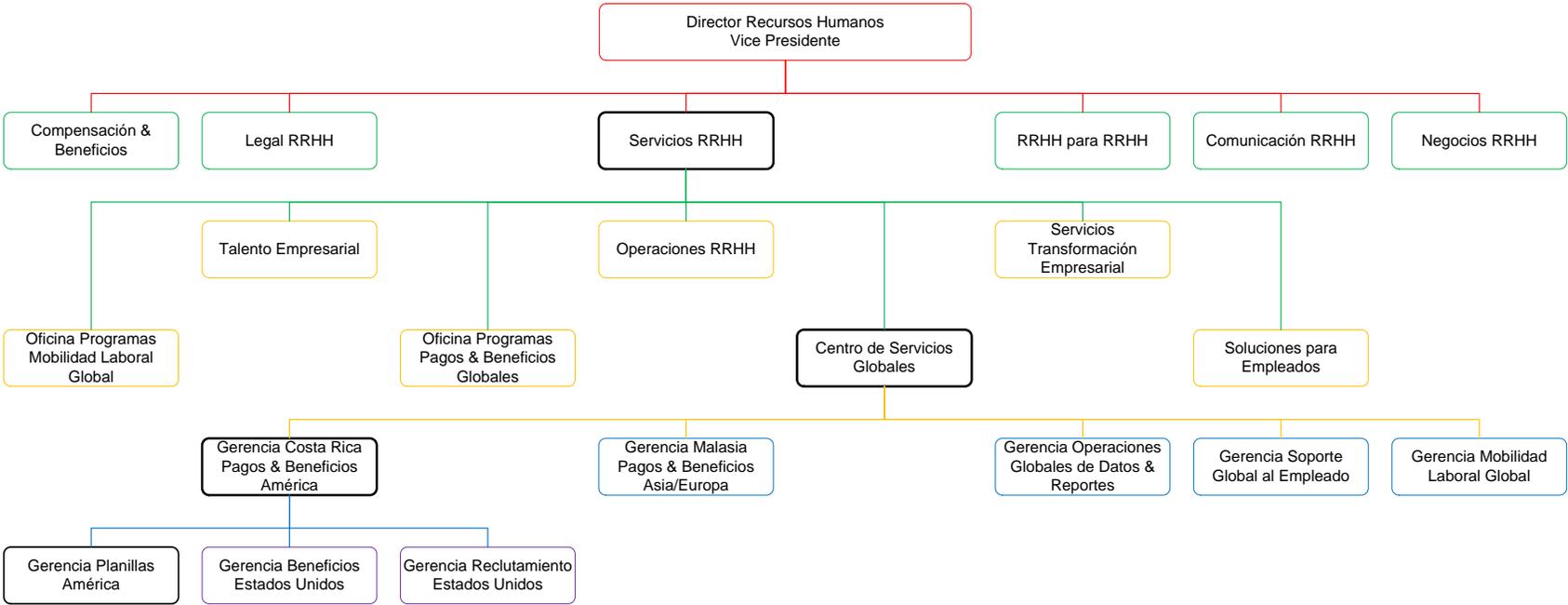


Figura 1.1 Organigrama de Recursos Humanos
 Fuente: Elaboración propia con base en repositorio de Recursos Humanos

Hace más de dos años atrás, la unidad de negocios Planillas estaba compuesta por dos departamentos independientes, uno dedicado a los países de Latinoamérica y el otro a los Estados Unidos. Sin embargo, en julio del 2010, hubo una fusión de las dos partes creando el departamento de Planillas de América, responsable de procesos de nómina para un total de 10 países detallados en la figura 1.2.



Figura 1.2 Países de Planillas de América

Fuente: Elaboración propia con base en el repositorio de Planillas de América

El departamento de Planillas de América, así como todas las otras unidades de negocio dentro del Centro Global de Servicios, maneja los procesos en los países mencionados anteriormente mediante un enfoque de manejo por procesos (BPM: *Business Process Management* por sus siglas en inglés). Existen siete pilares que se deben cumplir:

- Dueño del proceso definido
- Documentación
- Control de Cambios
- Métricas
- Manejo de errores de gran impacto

- Entrenamiento
- Revisión de la operación

1.2. Justificación del Estudio

El departamento de Planillas experimentó una adición de nuevas responsabilidades para llegar a ser parte del Centro Global de Servicios. Dicha transición, que involucraba a los países mencionados anteriormente, aumentó la complejidad del alcance estratégico ya que los objetivos dejaron de ser locales para convertirse en globales.

Empezaron a surgir una serie de procesos críticos interrelacionados entre sí, en las diferentes regiones, que están siendo manejados de forma desarticulada e inconexa. Este enfoque está generando una serie de repercusiones explicadas a continuación:

1.2.1. Problemas recurrentes y servicios inefectivos

Los problemas recurrentes y servicios inefectivos resultan en errores repetitivos en el conjunto de procesos críticos interrelacionados¹ los cuales tienen las siguientes características: se elaboran con frecuencias mayores a tres meses, interdepartamentales, riesgo medio/alto, mayor impacto en el servicio y tienen visibilidad con la Alta Gerencia. Lo anterior ocasiona que los indicadores de estos procesos críticos interrelacionados estén debajo de la meta:

- a) Calidad, no visible para el empleado, menor a 99%: no se elabora un procedimiento de verificación y aseguramiento de la calidad que garantice la reducción de estos casos. Este tipo de defectos no llegan a los clientes

¹ No son la operación del día a día y tienen gran impacto

de la organización pero la alta gerencia los tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones de transición de nuevos negocios.

- b) Errores de gran impacto² mayor o igual a 1: esta otra medida se ilustra, en la figura 1.3 con la distribución de los errores ocurridos en cada año y región, incluyendo únicamente los que han ocurrido en los procesos críticos interrelacionados. Se han registrado, desde el 2007 a inicios del 2012³, 31 errores de los cuales 23% corresponden a Estados Unidos y 77% a Latinoamérica.

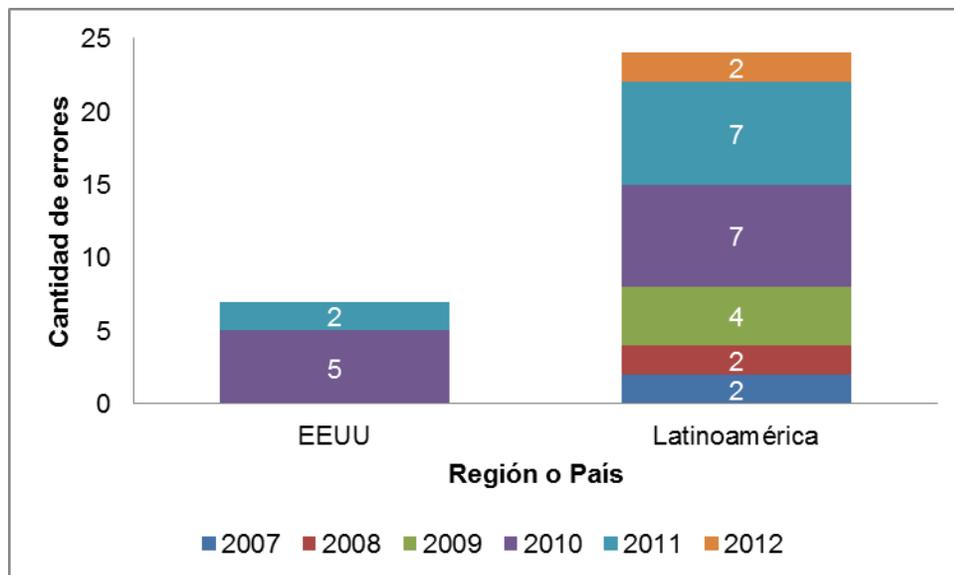


Figura 1.3 Cantidad de errores de gran impacto por Región

Fuente: Departamento de Planillas de América

Esto significó que más de 19.000 empleados fueran impactados en su pago por atrasos o montos incorrectos, donde un 74% labora en Estados Unidos y el 26% en Latinoamérica. El detalle sobre la cantidad de empleados afectados por año y región se incluye en la figura 1.4:

² Los errores son clasificados por la organización como gran impacto con base en la cantidad de empleados afectados, impacto en la operación, riesgo legal y riesgo financiero.

³ La información de Estados Unidos está disponible a partir del 2010.

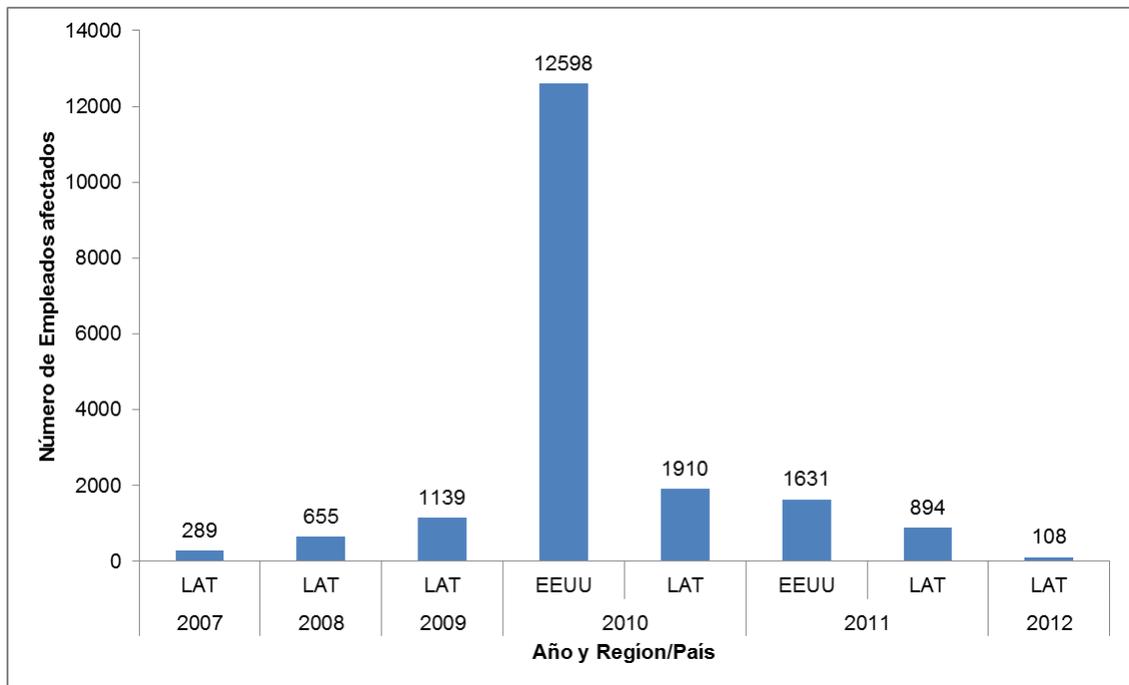


Figura 1.4 Empleados Afectados por Errores de Gran Impacto

Fuente: Departamento de Planillas de América

- c) Calidad, visible para el empleado, (DFR por sus siglas en inglés *Defect Free Rate*) menor a 99%: este indicador incluye todos los procesos del servicio de planillas y se ve afectado significativamente cuando se presentan errores en los procesos críticos interrelacionados. El comportamiento del DFR para el año 2010 muestra siete meses debajo de la meta establecida (Indicador mostrado en color rojo). Los defectos no ocurrieron en meses consecutivos e incluyen todas las regiones (Otros: corresponde a Perú, Venezuela, Colombia, Ecuador y Chile); referirse al cuadro 1.1:

Cuadro 1.1 Calidad (visible para el empleado)

	2010					
	Costa Rica	Argentina	Otros	México	Brasil	EEUU
Enero	99.9%	100%	100%	100%	84.0%	100%
Febrero	100%	100%	100%	100%	100%	89.0%
Marzo	92.0%	100%	100%	100%	100%	100%
Abril	100%	99.6%	100%	96.5%	100%	98.0%
Mayo	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Junio	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Julio	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Agosto	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Setiembre	100%	100%	70.0%	100%	100%	100%
Octubre	95.5%	99.4%	100%	100%	100%	100%
Noviembre	100%	99.5%	100%	100%	100%	98.0%
Diciembre	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Departamento de Planillas de América

Los indicadores debajo de la meta y los defectos no visibles para el cliente afectan directamente a los empleados que reciben el servicio de planillas. Los dos tipos de errores mencionados, crean una asignación extra de recursos para poder resolverlos con el menor impacto incrementando el costo asociado al servicio.

1.2.2. Servicios ineficientes

Los servicios ineficientes generan una distribución de tiempo inefectiva por la ejecución de actividades duplicadas. Estos efectos se muestran en:

- a) Trabajo extra para completar las actividades incrementando nuevamente el costo del servicio

- b) Conflictos entre los recursos que generan falta de compromiso en proyectos y responsabilidades

1.2.3. Partes interesadas desalineadas y comunicación inoportuna

La falta de alineación previa con las partes interesadas para obtener una comunicación oportuna genera una falta de compromiso a la hora de comprometerse con el conjunto de procesos críticos interrelacionados y en el momento de la ejecución.

1.2.4. Incumplimiento de objetivos estratégicos

El Centro de Servicios Globales cuenta con los siguientes objetivos estratégicos (Fuente: traducción libre del repositorio del Centro Global de Servicios):

1. *“Servicio al cliente: nuestros clientes son importantes en todas nuestros actividades*
2. *Costo: continuamente aumentamos la eficiencia a través de la innovación y la optimización*
3. *Ambiente de trabajo: estamos orgullosos y comprometidos, operamos como 'un equipo', y hacemos el compromiso y crecimiento de nuestros empleados una prioridad*
4. *Calidad: logramos capacidad fundamental para ofrecer excelencia operativa”*

El incumplimiento de los objetivos estratégicos, descritos anteriormente, dificulta la consecución de la misión del Centro de Servicios Global: *“Ser el líder, de Centros de Servicios, reconocido por los clientes y la industria.”* Asimismo, repercute en la misión del área de Servicios RRHH: *“Dar poder al activo #1 en SSI: las personas.”* (Fuente:

traducción libre del repositorio del Centro Global de Servicios y del repositorio de Servicios RRHH)

Dadas las circunstancias presentadas, el departamento de Planillas (responsable de pagos anuales aproximadamente de 15 millones de dólares) no dedica esfuerzo al mejoramiento continuo, tampoco al desarrollo de competencias; adicionalmente al existir un incumplimiento de la misión, no es posible alcanzar la visión.

En resumen, la falta de compromiso de las partes interesadas con las actividades críticas interrelacionadas, los empleados afectados por errores, que no se desarrollan las competencias y que no se cumpla la visión genera oportunidades de mejora en varios aspectos, lo cual puede traer como amenaza que no se absorban nuevos servicios. Igualmente, el incremento en costos puede llevar a que los servicios del departamento de Planillas sean transferidos a un tercero (*Outsourcing*) o que se cierran estas operaciones en Costa Rica.

Los procesos del departamento están en cumplimiento con los pilares de BPM, por lo cual el enfoque de administración de procesos no es una prioridad para la organización. Los efectos descritos en las secciones anteriores están relacionados directamente con riesgos, clientes, partes interesadas, calidad, integración, alcance, tiempo y recursos humanos. El desempeño de los procesos definidos como críticos e interrelacionados se mejoraría si se trabaja con un enfoque de proyectos pequeños ya que los recursos compartidos pueden gestionarlos de una forma conexas enfocada en la Administración de Proyectos.

1.3. Planteamiento del Problema

El Departamento de Planillas ha venido ejecutando una serie de procesos críticos interrelacionados mediante un enfoque desarticulado que no permite maximizar la

sinergia y aprovechar las capacidades de Administración de Proyectos del departamento.

Dichos procesos requieren ser desarrollados en forma conjunta, con estrecha coordinación del personal de varios departamentos y atendiendo plazos de inicio y presentación de entregables poco flexibles con un enfoque de proyectos pequeños. A continuación se perfilan las causas del problema anteriormente mencionado.

1.3.1. Causas del problema

Las tres principales causas al problema descrito anteriormente son:

- a) No hay un plan de gestión de proyectos

La gestión de las actividades del conjunto de procesos críticos interrelacionados podría ser abordada con un enfoque de administración de proyectos dado que cumplen con las características de los mismos:

- Actividades interdependientes ordenadas lógicamente
- Objetivo común definido
- Esfuerzo temporal
- Consumen recursos
- Multifuncionales
- Crean un servicio, producto o resultado único
- Cuenta con un equipo humano temporal que lo desarrolla

Otras causas relacionadas a la inexistencia de un plan de gestión de proyectos específicamente relacionados con que no hay un plan de proyecto definido durante la etapa de planificación son:

- No se definen criterios de éxito que deben ser incluidos en un acta de proyecto durante una fase formal de inicio.
- No se analizan los riesgos.
- No se analizan las cargas de trabajo ya que no hay un proceso para estimarlas.
- Los roles y responsabilidades no están definidos.
- Pobre comunicación al no involucrar a las partes interesadas.

Por otro lado, en el área de ejecución y control se asocian las siguientes causas relacionadas el hecho de que no hay un plan de gestión de proyectos:

- No hay informes de avances ni minutas en donde se rindan cuentas que pueda generar una efectiva ejecución en los proyectos.
- Falta de evidencia del estado actual además de un control de cambios para poder desarrollar el monitoreo y control del alcance, tiempo y costo.
- Soluciones cortoplacistas a los problemas que surgen principalmente porque la causa raíz no es atacada lo que conlleva a acciones reactivas.
- No se analizan las lecciones aprendidas de errores anteriores debido a que no están disponibles por la falta de documentación.

El aplicar acciones reactivas y no aprender de los errores ocurridos continúan al no llevarse a cabo una etapa formal de cierre.

b) No hay lenguaje común en Administración de Proyectos (AP)

El lenguaje común en Administración de Proyectos ayuda a crear una cultura de proyectos en donde existen políticas que den la pauta para la gestión y la gobernabilidad. La inexistencia de un lenguaje común en AP es originado por la falta

de una Oficina de Administración Proyectos en Recursos Humanos la cual defina y mantenga los estándares de procesos relacionados con la gestión de proyectos.

c) Enfoque gerencial incorrecto

Los gerentes están enfocados en problemas; la mayor parte del tiempo, ellos se encuentran involucrados directamente en la ejecución de las actividades del conjunto de procesos críticos interrelacionados.

En síntesis, no existen procedimientos (inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre) de la administración de proyectos formales.

1.4. Objetivos

La propuesta de una guía metodológica para la gestión de proyectos pequeños en el departamento de Planillas cuenta con los siguientes objetivos.

1.4.1. Objetivo General

Ofrecer al departamento de Planillas una guía metodológica para la gestión de proyectos pequeños en forma articulada con enfoque de Administración de Proyectos.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar las capacidades para la gestión de proyectos con que cuenta el departamento de Planillas.

- Brindar al departamento de Planillas un instrumento que permita la identificación de un conjunto de procesos críticos que puedan ser abordados con un enfoque de proyectos pequeños.
- Definir los componentes de la guía metodológica para la gestión de proyectos pequeños en las etapas de inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre.
- Ofrecer un conjunto de lineamientos que permitan la integración y la implementación de los procedimientos para la gestión de proyectos.

1.5. Alcance y limitaciones

La presente investigación se enfocará en la propuesta de una guía metodológica para la gestión de proyectos pequeños⁴ en el departamento de Planillas del Centro de Servicios de SSI Costa Rica. A continuación se describe el alcance de los entregables y las limitaciones.

1.5.1. Alcance

Los entregables incluyen:

- Resultados del análisis de la capacidad de gestión de proyectos del departamento
- Procedimiento para la identificación de proyectos pequeños
- Procedimientos para la gestión de proyectos
 - Inicio formalizado
 - Planificación coordinada y conjunta
 - Efectiva ejecución contemplando plazos de inicio y presentación de entregables poco flexibles

⁴ Serie de procesos críticos interrelacionados cuya gestión toma alrededor de 3 meses

- Constante monitoreo y control
 - Cierre formalizado
- Guía Metodológica con plantillas y herramientas estandarizadas
- Guía de implementación de la propuesta

Lo anterior está alineado con los objetivos estratégicos de la siguiente manera:

- Costo: gestión con enfoque de administración de proyectos con procedimientos que agregan valor a la organización, documentación de lecciones aprendidas y soluciones a los problemas atacando la causa raíz.
- Ambiente de trabajo: definir, monitorear y cumplir con los criterios de éxito y comunicar las expectativas a todos los interesados.
- Calidad y ambiente de trabajo: manejo de recursos, informes de avance y rendimiento de cuentas.

El presente trabajo no se va a enfocar en:

- La creación de una oficina de proyectos en donde se aborden los temas de gobernabilidad, políticas de Administración de Proyectos, cultura de proyectos y lenguaje común de AP.
- Procesos gerenciales relacionados a delegar responsabilidades a otros miembros del equipo ni apoyo gerencia.
- Áreas de conocimiento del PMBOK®: Adquisiciones y Costos.

1.5.2. Limitaciones

No existen limitaciones en la presenta propuesta.

2. CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

Este capítulo presenta el marco conceptual que sustenta la propuesta. El objetivo es elaborar una revisión sistemática y lógica de las fuentes bibliográficas pertinentes para conceptualizar los principales términos relacionados al proyecto y así facilitar la interpretación de resultados de la investigación.

2.1. Definición de procesos

La administración por procesos beneficia a la realización y coordinación de las actividades diarias de una organización. Son la base de cualquier organización y se llevan a cabo por personas que transforman las entradas en salidas con valor agregado para los clientes.

“Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.” (ISO, © 2005). Las actividades están lógicamente relacionadas y se ejecutan para alcanzar un objetivo previamente definido. Los procesos conllevan las siguientes características (Cuervo Tafur & Osorio Agudelo, 2008):

- Son cíclicos y repetitivos
- Los insumos se obtienen de un proveedor interno o externo
- Son elaborados por recursos
- El propósito está definido
- Existe un responsable que puede interactuar con otros departamentos
- Se definen por medio de límites inferior y superior
- Los procedimientos están documentados, incluyendo obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento
- Se evalúan constantemente

- Generan productos o servicios para el cliente
- Tienen tiempo de ciclo conocido

La administración por procesos se puede llevar a cabo utilizando *Business Process Management*, de acuerdo con la Guía para el BPM CBOK ®: *“Business Process Management (BPM por sus siglas en inglés) es un enfoque disciplinado para identificar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, monitorear y controlar los procesos de negocio, tanto automatizados y no automatizados para lograr resultados consistentes y específicos alineados con los objetivos estratégicos de la organización.”* (ABPMP, 2012)

Los procesos se clasifican en operativos, de apoyo y de gestión. Los primeros, tienen una relación directa con la misión de la organización y sus operarios se encargan de elaborar productos. Los de apoyo ayudan a los operativos a cumplir las diferentes funciones. Los de gestión, son necesarios para dar mantenimiento y generar progreso a los dos anteriores.

Los procesos y los proyectos comparten características: *“La gestión de proyectos y la gestión por procesos son dos herramientas estratégicas de gestión del cambio y la innovación que perfectamente complementarias, tienen un objetivo común: conseguir de forma eficiente los objetivos marcados por la organización.”* (Torres Butet, 2012)

Los dos son administrados por personas, se gestionan de una forma sistemática en la planificación, ejecución, control y monitoreo y están directamente relacionados con la estrategia de la organización. También, ambos están compuestos por un conjunto de actividades interrelacionadas que van transformando insumos en entregables o productos que generan valor a la organización. Las actividades de los procesos se repiten con frecuencia y se busca encontrar el mismo resultado e irlo perfeccionando.

Algunas diferencias son, los proyectos tienen un Gerente de Proyectos mientras que los procesos un Gerente Funcional, los proyectos son temporales mientras que la operación es constante y los proyectos tienen principio y fin. Los dos requieren administración pero aplicando diferentes técnicas y herramientas administrativas para llevarlos al objetivo. En algunas ocasiones, el Gerente Funcional erróneamente maneja un proyecto como procesos creando resultados indeseables o re trabajo. Los proyectos se gestionan por medio de la Administración de Proyectos.

2.2. Teoría Administración de Proyectos

Un proyecto se define como:

- *“... una secuencia de actividades únicas, complejas y conectadas que tienen una meta o un propósito y que debe ser completado por un tiempo específico, dentro del presupuesto, y de acuerdo con las especificaciones”. (Wysocki, © 2009).*
- *“... la asignación de recursos dirigidos hacia un objetivo específico siguiendo un enfoque planificado y organizado. ... Hay menos incertidumbre cuando un proyecto se establece.” (Lientz & Rea, © 2002)*
- *“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio y resultado único.” (PMI, 2008)*

Las tres definiciones se refieren a un resultado o meta el cual se debe generar con recursos humanos trabajando estrechamente y conexas en el tiempo límite establecido previamente por lo que se definen roles y responsabilidades en los proyectos. Algunos de los más importantes se mencionan a continuación:

- *Analista del Negocio: “Practicante de análisis de negocio; análisis de negocio es un conjunto de tareas y técnicas que se utilizan para trabajar como enlace*

entre las partes interesadas con el fin de comprender la estructura, las políticas y las operaciones de una organización, y para recomendar soluciones que permitan a la organización a alcanzar sus metas.” (IIBA, 2009). La persona asignada a este rol debe validar que el proyecto sea apropiado y tenga los requerimientos necesarios para el cliente. Además es el punto de contacto entre los interesados de la operación y el Gerente de Proyectos.

- Director de Proyectos: se encarga de desarrollar los procesos de la administración de proyectos y es *“La persona nombrada por la organización ejecutante para lograr los objetivos del proyecto. También conocida como: Administrador del Proyecto; Gerente de Proyectos o Gerente del Proyecto.”* (PMI, 2008)
- Clientes/usuarios: tiene la responsabilidad de proveer los requerimientos al Analista del Negocio para que el mismo pueda comunicarlos formalmente al equipo de proyectos y son: *“...las personas u organizaciones que usarán el producto, servicio o resultado del proyecto.”* (PMI, 2008)
- Patrocinador: es la persona o grupos que proporciona los recursos económicos para el proyecto. *“...portavoz frente a los altos niveles de dirección, para reunir el apoyo de la organización y promover los beneficios que aportará el proyecto.”* (PMI, 2008)
- Gerentes Funcionales: encargados del área administrativa de la organización que participa en el proyecto y deben gestionar las tareas asignadas a sus colaboradores. *“El gerente funcional puede aportar su experiencia en la materia, o bien su función puede proporcionar servicios al proyecto.”* (PMI, 2008)

El tamaño del proyecto influye en las responsabilidades descritas anteriormente; por ejemplo, en un proyecto pequeño puede que el Gerente Funcional, Cliente y el Patrocinador sean la misma persona y que el Analista del Negocio sea el Gerente de Proyectos. Hay circunstancias en donde un Analista de Negocio y un Gerente de Proyecto pueden ser la misma persona, ver cuadro 2.1:

Cuadro 2.1 Roles de Analista de Negocio y Gerente de Proyectos

Factores que favorecen la combinación de roles de Analista de Negocio y Gerente de Proyecto	
El proyectos es pequeño	Pequeños en términos de horas, costo y alcance
El proyecto tiene riesgo bajo	Factores de negocio, técnicos, legales o impacto por cumplimiento
Los activos del proceso organizacional y la cultura no soportan la separación de roles	Plantillas además de roles y responsabilidades que requieren la combinación de roles. Generalmente una sola persona lleva a cabo los dos roles y separarlos se puede ver de una forma negativa y burocrática
Pocas áreas funcionales se ven afectadas	Cuando hay pocas áreas afectadas es mas sencillo recolectar requerimientos y manejar el proyecto por lo cual combinar los roles es menos arriesgado
Equipo pequeño, de alto rendimiento, donde cada miembro cumple múltiples funciones (pequeños proyectos solamente)	Equipos pequeños con sinergia facilitan el trabajo efectivo con un sola persona en los dos roles
Los recursos del proyecto son limitados y no hay presupuesto para separar los roles	El presupuesto es limitado y asignado a proyectos con mayor prioridad
Medida del éxito	La organización puede competir con soluciones de bajo costo que generan ganancias

Fuente: Traducción libre (Larson & Larson, 2010).

Para poder llevar a cabo un proyecto, el Administrador de Proyectos debe recurrir a recursos humanos que normalmente se asignan y negocian con prioridades. Los proyectos deben estar alineados a la estrategia de la organización.

2.2.1. Clasificación y dimensionamiento de un proyecto

Como indica Hallows, *“una de las desventajas de la mayoría de las metodologías de gestión de proyectos es que no permiten que los administradores de proyectos diferencien entre un proyecto que requiere un alto grado de control y otro que no lo*

necesita.” (Hallows, © 2002). Es así que los proyectos no deben ser manejados de la misma forma si tienen diferentes necesidades de gestión de proyectos. Los más grandes y complejos un nivel de control mayor que los más simples.

El tamaño, costo, criticidad, grado de riesgo, y coordinación necesaria para gestionar un proyecto son variables que definen la clase del mismo. Una forma de determinar la clase de los proyectos es por medio de listas de verificación subdivididas en categorías a las cuales se les asigna una nota dependiendo de la respuesta obtenida. La clasificación de proyectos ayuda a que los administradores de proyectos puedan determinar el nivel necesario de gestión de proyectos que se requiere.

El tamaño de los proyectos se puede medir por medio del alcance del proyecto (entre mayor sea el alcance mayor es el proyecto), número de organizaciones que están involucradas, problemas relacionados al proyecto (en donde se refleja el riesgo), visibilidad e importancia ante la alta gerencia y el tiempo de ejecución del mismo (entre mas grande el cronograma más grande el proyecto).

El riesgo de un proyecto no se debe subestimar solo por su tamaño ya que hay casos en donde un proyecto puede empezar con poco alcance y pocas personas y después volverse un proyecto más grande al cual se le debe dar una estructura diferente; en los casos en donde no se puede cambiar esta estructura se incrementa el riesgo de fallos.

A continuación se presentan los componentes para definir las dimensiones de un proyecto (Lientz & Rea, © 2002):

- Tiempo: entre más largo sea el tiempo que va a transcurrir en el proyecto mayor serán sus recursos, sus costos y por ende el proyecto

- Recursos: la cantidad de recursos requeridos que va muy de la mano con el tamaño del proyecto
- Tipo de recursos: aquí se pueden incluir las diferentes organizaciones involucradas así como las funciones incluidas en el proyecto
- Impacto en la organización: es el impacto en la infraestructura de la organización
- Uso de nuevas herramientas, métodos y tecnología: cuanto mas cosas nuevas se emplean en los proyectos se incrementa la incertidumbre y las incógnitas
- Problemas: entre mas frecuente y mayor sea el número de dificultades importantes mayor es la dedicación a resolverlas

Los proyectos grandes tienen características relacionadas a la complejidad, involucran un equipo grande, tienen un gerente de proyecto a tiempo completo y se definen comités. Por otro lado, los proyectos pequeños pueden solo implicar un equipo de una o pocas personas, tienen duración limitada, presupuesto bajo y puede tener bajo riesgo. Los mismos se pueden volver proyectos grandes por lo cual hay que monitorear el comportamiento del alcance, tiempo y costo. Aunque su escala sea menor eso no significa que no deban ser manejados con técnicas de Administración de Proyectos pero a un nivel diferente que un proyecto de mayor dimensión.

Todos los proyectos son valiosos para la organización en alguna forma y es muy importante dimensionarlos y categorizarlos para aplicarles el enfoque y estructura apropiada que ayude a evitar problemas en la gestión correspondiente.

2.2.2. Gestión de Programas

The Standard Program Management es un marco de referencia para el manejo de programas. “Este estándar define a un programa como un grupo de proyectos

relacionados manejados coordinadamente para obtener beneficios y control no disponibles cuando se manejan proyectos individualmente". (PMI, 2008)

Los proyectos que forman parte del programa están relacionados por un objetivo común. Si los proyectos tienen objetivos distintos pero están relacionados en el presupuesto, los interesados o recursos, se deben manejar como portafolios.

La Gestión de Programas es una coordinación centralizada de un programa para alcanzar los objetivos estratégicos y beneficios. Se enfoca en buscar la relación entre múltiples proyectos para optimizar recursos, costos y el cronograma.

2.2.3. PMBOK®

Los conceptos presentados a continuación se resumieron con base en el PMBOK® (PMI, 2008).

La Administración de Proyectos es un conjunto de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas que se deben aplicar a las diferentes actividades de los proyectos que se desarrollan en los grupos de procesos del ciclo de vida. El proyecto tiene un equipo de dirección en donde se incluye el Director de Proyectos, los miembros del equipo y el Administrador de Proyectos.

Además de esos recursos dedicados al proyecto también se encuentran las partes interesadas que participan en los entregables o están involucrados porque sus intereses pueden verse al término del proyecto. Algunos ejemplos de partes interesadas se presentan en la figura 2.1.



Figura 2.1 Partes Interesadas de un Proyecto

Fuente: Elaboración propia

La organización se ve afectada por varios factores ambientales los cuales pueden influir positiva o negativamente en la Administración de Proyectos. La estructura es uno de estos componentes que puede tener influencia directa en los recursos asignados al equipo de trabajo de un proyecto de la siguiente manera:

- Organización Funcional: existen niveles superiores por cada función agrupados por especialidad en donde se elaboran los proyectos de forma independiente. Los Gerentes Funcionales se encargan de la coordinación de los diferentes proyectos involucrando en el equipo a las funciones necesarias.
- Organización Matricial Débil: tienen la misma estructura que una organización funcional pero los Gerentes Funcionales ya no coordinan el proyecto si no que se encarga un director de proyectos externo

- Organización Matricial Equilibrada: existen directores de proyectos reportando a un Gerente Funcional pero no tienen autoridad considerable. Los anteriores se encargan de la coordinación del proyecto.
- Organización Matricial Fuerte: existen directores de proyecto con autoridad plena, encargados de la coordinación de proyectos, reportando al nivel superior y trabajando al mismo nivel que los Gerentes Funcionales.
- Organización Orientada a Proyectos: los miembros del equipo participan activamente en proyectos, los directores cuentan con una autoridad mayor y se brindan servicios a varios proyectos.
- Organización Combinada: estructuras presentadas en los puntos anteriores a diferentes niveles.

Cada tipo de organización tiene técnicas, métodos, herramientas y documentación de cada uno de los proyectos para influir en el éxito de un proyecto; lo anterior se denominan como Activos de los Procesos de la Organización que se generan y aplican en los procesos para la dirección de proyectos. El PMBOK® describe cuarenta y dos procesos agrupados en cinco grupos que se presentan en la figura 2.2:



Figura 2.2 Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos

Fuente: Elaboración propia

Los procesos de Administración de Proyectos también se encuentran agrupados por las nueve áreas de conocimiento. A continuación se presentan los puntos considerados en la guía metodológica de proyectos pequeños de esta propuesta de graduación para cada una de las áreas de conocimiento (PMI, 2008) y (Buehring, 2012).

- Integración: definición de objetivos, alineados con los interesados, que deben ser alcanzados y que van a ser monitoreados y medidos al final del proyecto. El Gerente de Proyectos debe evaluar el impacto de aceptar cambios en el proyecto y se puede hacer por medio de una discusión con los interesados mostrando el impacto en costo, tiempo y alcance; sin necesidades de un comité de control formal.
 - Elaboración de Acta de Proyecto
 - Reunión de inicio
 - Plan de proyecto
 - Control de cambios
 - Reunión de cierre
 - Lecciones aprendidas
- Alcance: forma los límites del proyecto que se deben definir al principio para evitar que el proyecto se vuelva inmanejable. El alcance incluye los entregables que se deben documentar y compartir con todos en el equipo.
 - Definir el alcance
- Tiempo: se deben definir las actividades requeridas para elaborar los entregables, estimar cuanto tiempo se toma en cada una, calcular el personal y recursos necesarios y por ultimo asignarlas a los recursos humanos. Para pequeños proyectos, se puede utilizar Microsoft Excel.
 - Desarrollar el cronograma
- Calidad: los entregables deben tener estándares de calidad previamente definidos para medir el éxito de los mismos

- Plan de Calidad
- Recursos Humanos: los recursos humanos suelen ser pocos y no es necesario un análisis de capacidades. Por otro lado se debe documentar su disponibilidad y lo que cada uno debe hacer en el proyecto
 - Roles y responsabilidades
 - Análisis de cargas de trabajo
- Comunicaciones: el Gerente de Proyectos debe comunicar a cada persona los roles, responsabilidades, actividades, fechas, desempeño y avance. En los proyectos pequeños se considera apropiado enviar comunicaciones por correo o llamar a una reunión con el equipo.
 - Identificación de partes interesadas
 - Plan de comunicación
 - Reporte de desempeño
 - Informes de avances y minutas
- Riesgos: incluso en pequeños proyectos se identifican riesgos potenciales, se les da seguimiento y se siguen incluyendo nuevos para así gestionarlos de forma adecuada y disminuir las probabilidades de fracaso del proyecto. En proyectos de menor escala se puede asignar un plan de mitigación al principio del proyecto e ir monitoreando en las reuniones de seguimiento.
 - Plan de Riesgos

La áreas de conocimientos del PMBOK®, aplicables a los proyectos, se llevan a cabo aplicando las buenas practicas de las diferentes metodologías de Administración de Proyectos.

2.3. Metodologías de Administración de Proyectos

Una metodología contiene prácticas, procedimientos y reglas generales para la disciplina de Administración de Proyectos. Asimismo, ayuda a gestionarlos de una

forma estructurada y repetible, aplicándose el mismo enfoque para todos los que sean iniciados. Las metodologías de Administración de Proyectos permiten definir el alcance, las limitaciones de tiempo, los recursos disponibles y la fecha de entrega del mismo.

“La imposición de los mismos métodos y herramientas en todos los proyectos, independientemente de su tamaño o del riesgo, no es factible. Sin embargo, un conjunto de métodos aprobados y herramientas pueden ser creados y apoyados. Los métodos incluyen cómo configurar un proyecto, cómo informar sobre un proyecto, cómo hacer frente a los riesgos y problemas en el proyecto, y otras actividades. ... Un pequeño proyecto debe tener por lo menos las pautas mínimas...” (Lientz & Rea, © 2002)

Existen una variedad de metodologías disponibles aplicables para el manejo efectivo, consistente y sistemático de proyectos. Las mismas, se deben aplicar dependiendo del tipo de proyecto y su clasificación.

2.3.1. ¿Qué es una guía metodológica?

A diferencia de una metodología, una guía metodológica indica cómo, cuándo y quién debe aplicar específicamente los pasos definidos en un método existente a una organización basado en un marco de referencia como por ejemplo el PMBOK®. La guía explica las técnicas y su aplicación, además describe los pasos a seguir para manejar un proyecto de principio a fin, se indican las técnicas y herramientas y cuándo se debe pasar al siguiente proceso.

Un ejemplo de los principales componentes de una guía metodológica son (Commonwealth of Massachusetts, 2012):

- Propósito
- Estructura del documento
- Conceptos clave
- Generalidades de Administración de Proyectos
- Procesos de Administración de Proyectos y sus pasos
- Glosario

Otra estructura de guía metodológica es la siguiente (Office of Financial Management, 2012):

- Control de versiones
- Estructura del documento
- Objetivos
- Generalidades de la metodología
- Generalidades de Administración de Proyectos
- Roles y Responsabilidades
- Organigrama de proyectos
- Formatos
- Procesos de Administración de Proyectos y sus pasos
- Apéndice

2.3.2. Metodologías de proyectos en SSI

SSI utiliza la metodología llamada Ciclo de Vida de un Proyecto (CVP) la cual es aplicada con alta frecuencia en proyectos del área de Tecnologías de Información (TI) debido a que este departamento fue el que la puso en práctica. CVP es un marco de referencia de controles que requiere la obtención de un conjunto mínimo de información para garantizar: que los proyectos se ponen en marcha solo cuando están listos, un ciclo saludable y la entrega de los resultados esperados.

La estructura de la metodología está diseñada para tener puntos de control con diferentes aprobaciones de personas externas al proyecto con más experiencia con el fin de validar de ir a la siguiente fase. Lo anterior evita tener que trabajar adicional al final del proyecto mediante la resolución de correcciones y sugerencias.

CVP está compuesto por seis fases que se describen a continuación:

- Pre Exploración: identificar una oportunidad o idea de proyecto
 - Aprobación del concepto
- Exploración: ratificar que la oportunidad este agregue valor al negocio y se detalla la transformación del negocio incluyendo el antes y después. Adicionalmente se listan las posibles soluciones para desarrollar la oportunidad
 - Aprobación del valor agregado al negocio
- Planeamiento: definir el cronograma detallado, las necesidades de recursos, requerimientos y diseño y el plan de comunicación
 - Aprobación del compromiso de los recursos y el cronograma
- Desarrollo: llevar a cabo el plan piloto en un ambiente controlado efectuando las pruebas pertinentes
 - Aprobación de seguir o no adelante con la implementación
- Implementación: poner en marcha la idea y enfocarse en la estabilización de la misma.
 - Aprobación de cierre

2.3.3. Metodologías aplicables a proyectos pequeños

- PRINCE2™

PRINCE2™ (Proyectos en Ambientes Controlados según sus siglas en inglés) es una metodología de Gestión de Proyectos estándar del gobierno del Reino Unido. Su origen data del año 1989 aunque para 1996 se creó la segunda versión con el fin de hacerla más flexible a la hora de gestionar más tipos de proyectos y de tamaños diferentes. *“PRINCE2™ es un método; no es una norma internacional reconocida. La certificación PRINCE se destina a las personas, y no a las organizaciones informáticas.”* (Quesnel, 2010).

A diferencia de otros métodos, PRINCE2™ está centrado en la entrega de productos en lugar de llevar a cabo las actividades. Cada proyecto debe tener un modelo de negocio y un plan revisado de forma periódica. Igualmente, este método es de dominio público por lo tanto, los usuarios no están atados a una sola organización de consultoría, formación y soporte. (Haughey, 2012)

PRINCE2™ está dividido en siete procesos definidos por las claves de entrada y salida, los objetivos esperados y las actividades que deben realizarse. Cada uno de los procesos es identificado por medio de una abreviatura (Turley, 2010):

- Poner en marcha el proyecto (SU)
- Iniciar el proyecto (IP)
- Dirigir el proyecto (DP)
- Controlar una secuencia (CS)
- Gestionar los límites de secuencia (SB)
- Gestionar la entrega de productos (MP)
- Cerrar un proyecto (CP)

.Asimismo, es posible agrupar los procesos anteriores en cuatro etapas. El proceso DP aplica a lo largo de todo el proyecto

- Arranque (SU)
- Iniciación (IP)
- Ejecución (CS, MP, SB)
- Cierre (CP)

Según PRINCE2™ los siete principios que contribuyen al éxito de un proyecto son:

- Justificación del negocio continua
 - Aprender de la experiencia
 - Roles y responsabilidades definidos
 - Administrar por etapas
 - Administrar por excepción
 - Centrarse en los productos
 - Adaptado al entorno del proyecto
- Instrumentos para identificar proyectos pequeños:

Los modelos de categorización y dimensionamiento se pueden utilizar para identificar el tamaño de un proyecto. A continuación se presentan las características de los métodos utilizados por diferentes autores que escriben sobre la clasificación de proyectos.

- Retos para desarrollar un sistema de categorización (Bowker & Sta, 2000). Existen tres retos para desarrollar un sistema de categorización en una organización:
 - Comparabilidad ya que debe existir estandarización de términos, reducción de variedad y categorías definidas. Lo anterior debe ser comunicado y entendido por la organización.

- Visibilidad: diferenciar cada uno de los proyectos es una tarea difícil ya que a la hora de categorizar el mismo se vuelve visible y por ende más importante para la alta gerencia. Se deben definir atributos que los diferencien de una forma objetivo.
- Control: el modelo debe tener reglas para la interpretación de resultados y la categorización final. El nivel de visibilidad y comparabilidad pueden tener un efecto directo en el control del modelo.
- ¿Cómo distinguir entre los proyectos? (Shenhar, Dvir, Lechler, & Poli, 2002):
 - Clasificación por objetivo estratégico se enfoca en perspectiva del negocio y las expectativas que conlleva el proyecto. Algunos ejemplos son: proyectos de extensión, proyectos para resolver problemas, proyectos de investigación, entre otros.
 - Modelo UCP (*Uncertainty, Complexity, Pace* por sus siglas en inglés) creado por el autor Aaron J. Shenhar, corresponde a una clasificación de los proyectos por incertidumbre en el momento en que se inicia el proyecto; complejidad por su tamaño, número de elementos, variedad e interconexiones; el ritmo por la velocidad y criticidad para el cumplimiento de objetivos. Las tres dimensiones mencionadas se pueden utilizar para definir el riesgo del proyecto.
- Categorización de proyectos (Parth, 1998):
 - Categoría A: Gerente de Proyectos a tiempo completo al igual que los recursos asignados a las actividades.
 - Categoría B: Gerente de Proyectos a tiempo completo pero los recursos asignados a las actividades se dedican solo a tiempo parcial.

- Categoría C: Gerente de Proyectos a tiempo parcial pero los recursos asignados a las actividades se dedican a tiempo completo.
- Categoría D: no tienen recursos dedicados a tiempo completo sino solo a tiempo parcial.

2.4. Mejoramiento continuo

Thomas Edison expresó: “Hay una manera de hacerlo mejor – encuéntrela.” El mejoramiento continuo pretende que una organización nunca esté conforme con lo que se tiene si no más bien se busque siempre la excelencia lo cual genera un trayecto activo en la búsqueda del estado ideal. En el camino se debe aprender, innovar y mejorar por medio de reflexiones y acciones. Según el diccionario de acrónimos de SSI, *“El Proceso de Mejoramiento Continuo (CPI por sus siglas en inglés) es un proceso de gestión mediante el cual se evalúan y se mejoran constantemente los entregables en función de su eficiencia, eficacia y flexibilidad.”*

2.4.1. Agile

Agile se enfoca principalmente en la entrega del producto y es utilizada en el desarrollo de *software*. Permite a los departamentos responder a los cambios en la construcción de *software* a través de trabajo repetitivo conocido como *sprints* o interacciones, al final de los cuales los equipos deben presentar un incremento en los entregables. Se describe la metodología *Agile* como interactiva e incremental.

Una de las ventajas de *Agile* es la reducción de costos de desarrollo, la entrega parcial de entregables que evite cambios repentinos en el alcance y las revisiones periódicas.

El objetivo de la Administración de Proyectos es cumplir con los entregables de los mismos y los objetivos de la organización en vez de producir exceso de documentos. *“Uno de los argumentos contra el uso de metodologías de gestión de proyectos es que son muy centrados en el proceso que resulta en grandes cantidades de documentación de los proyectos lo cual no es práctico o deseable en pequeños proyectos.”* (Buehring, 2012)

Según Buehring, existe una discusión activa en la comunidad de desarrolladores de *software* sobre la mejor manera de diseñar el producto. Algunos profesionales de la materia han argumentado la necesidad de más métodos ágiles en vez de la forma tradicional del desarrollo de *software* el cual se enfoca en producir grandes cantidades de documentación.

Los métodos de *Agile* tienen un enfoque mayor en la entrega del producto pero no se puede dejar por fuera que se debe documentar lo necesario lo cual crea un reto para el Administrador de Proyectos sobre la cantidad necesaria que debe estar evidenciada.

2.4.2. Lean

Lean es un enfoque integrado para diseñar y mejorar el trabajo hacia un estado ideal enfocado en el cliente a través del compromiso de todas las personas alineadas por principios y prácticas comunes; *Lean* es una cultura y no una metodología. *“No pierda energía. Minimizar el papeleo y la burocracia. Aplique sólo la correcta planificación y control.”* (Pitagorsky, 2006). Como lo menciona el autor, *Lean* se enfoca en lo esencial y en las actividades que agregan valor.

La diferencia entre el estado actual y el estado ideal es conocido como un problema o brecha y la misma se puede reducir logrando condiciones deseadas que van

dirigidas hacia el estado ideal. Las generalidades de *Lean* se resumen en la figura 2.3.



Figura 2.3 Generalidades del concepto *Lean*
Fuente: Elaboración propia con base en (Mishina, 1995)

Existen cinco principios de *Lean*:

- 1) Observación directa del trabajo en: actividades, conexiones y flujos
- 2) Eliminación sistemática de desperdicios
- 3) Detectar, contener y resolver problema de forma inmediata
- 4) Acuerdo mutuo en el qué y cómo
- 5) Aprender, innovar y mejorar

El punto número dos es uno de los factores críticos de éxito en una cultura *Lean*. En la Figura 2.4 se listan ejemplos de tipos de desperdicios aplicables a la Administración de Proyectos.

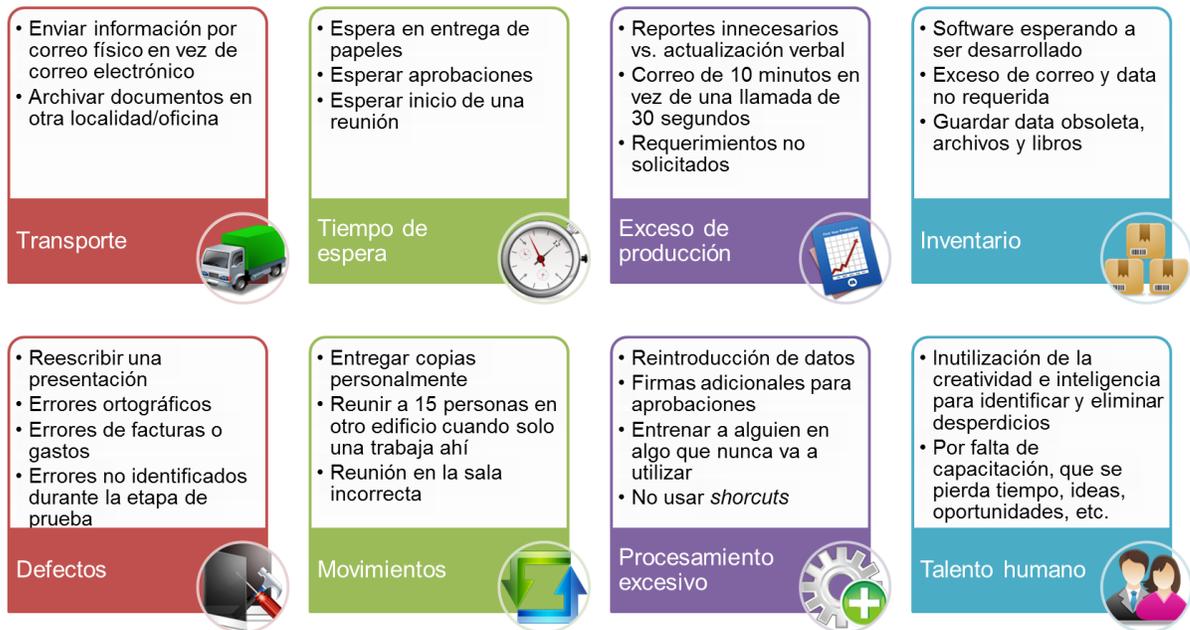


Figura 2.4 Ejemplos de desperdicios Lean

Fuente: Elaboración propia

Para evitar desperdicios se debe encontrar el balance adecuado entre el manejo de interesados, comunicaciones, formalidad, flexibilidad, entre otros. Se deben adecuar los Gerentes de Proyecto a las necesidades del proyecto y centrarse en los objetivos.

2.4.3. Relación entre *Agile* y *Lean*

La relación entre *Agile* y *Lean* se presenta en la siguiente figura 2.5:

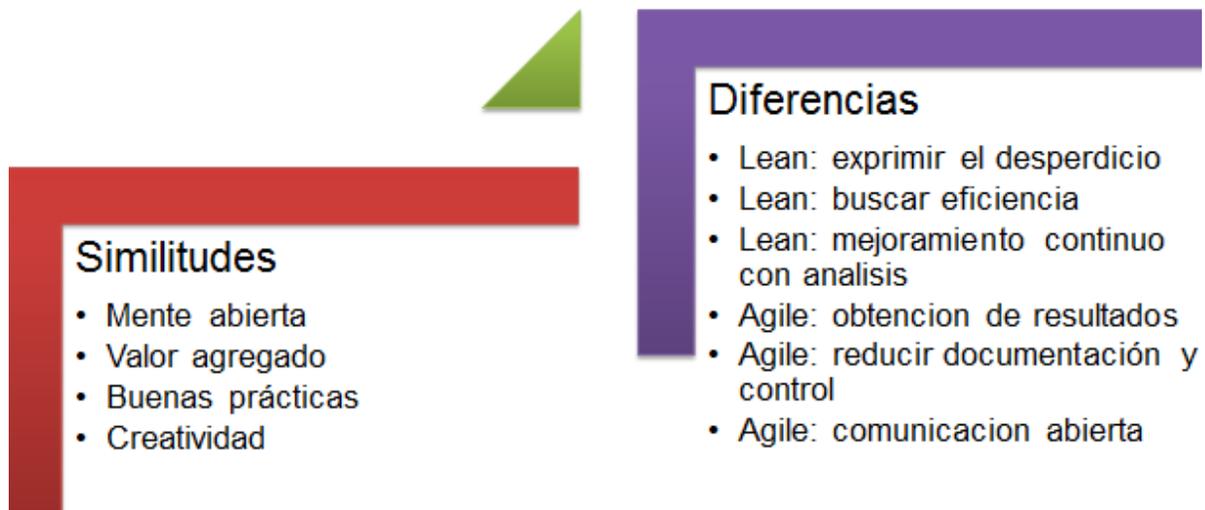


Figura 2.5 Relación entre *Agile* y *Lean*
Fuente: Elaboración propia con base en (Pitagorsky, 2006)

Agile y Lean están tienen una relación directa ya que los dos buscan simplificar y acelerar la obtención de resultados por medio de la innovación. El Administrador de Proyectos y su equipo deben siempre cuestionar todo, incluyendo sus propias creencias y la resistencia a la creatividad para poder trabajar de una forma ágil en una cultura Lean.

2.4.4. *Lean* y *Six Sigma* en SSI

La metodología de *Lean* y *Six Sigma* en SSI tiene como objetivo entender cómo y porqué se hace cada uno de los procesos. Además indica cuales son los clientes y los suplidores por medio de un SIPOC (Suplidores, entradas, proceso, salidas y clientes). El proceso individual se estudio de principio a fin para conocer como se esta haciendo actualmente. La idea principal es buscar la causa del porque el proceso falla y no las personas.

Se enfoca en eliminar el desperdicio y producir solo lo que sea necesario por medio de una reducción de tiempo de ejecución e inventario; además de reducir la variabilidad. A continuación se presenta una figura de la metodología DMAIC:

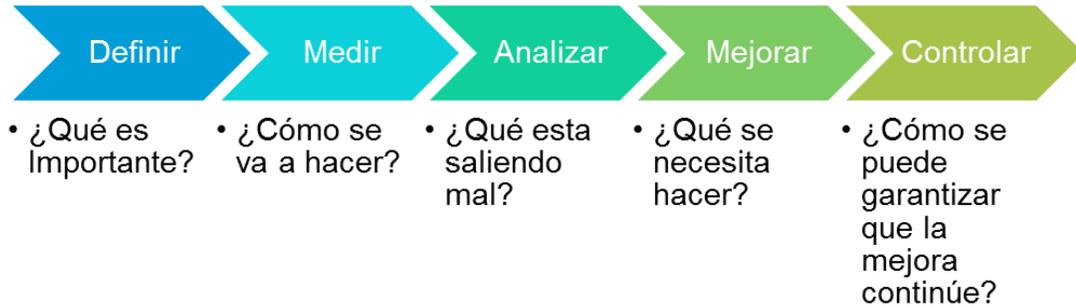


Figura 2.6 *Lean y Six Sigma* en SSI

Fuente: Elaboración propia con base en el repositorio de *Lean Six Sigma* en SSI

Para llevar a cabo esta metodología se necesitan alrededor de seis meses para cada uno de los procesos que se quieren mejorar ya que involucra seis fases: Definir, Medir, Analizar, Mejorar (I) y Controlar. Cada uno de las fases debe ser completada antes de continuar con la siguiente y se define un comité para que aprueba cada uno de estas.

3. CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de esta investigación se siguieron una serie de pasos que ayudaron a resolver el problema por medio de una estrategia que integró: métodos, técnicas e instrumentos. A continuación se detallan los tipos de investigación, las fuentes y sujetos de investigación.

3.1. Tipo de Investigación

La investigación se define como *“un proceso sistemático, formal, inteligente y controlado que busca la verdad por medio del método científico y que nace de un sentimiento de insatisfacción...”* (Barrantes Echavarría, 2007). Lo primero que se debe tener para empezarla es la presencia de un problema para analizarlo y buscarle una solución. La investigación no científica puede ser elaborada por cualquier persona con razonamiento lógico.

La investigación que se utilizó para resolver el problema descrito es la aplicada. El propósito de este tipo de investigación es emplear las recomendaciones en el momento del término del proceso de investigación. La diferencia entre investigación básica y aplicada es *“...la investigación básica (también llamada investigación pura) es investigación que no tiene una aplicación inmediata en el momento en que se termina, mientras que la investigación aplicada sí la tiene.”* (Salkind, 1998).

El objetivo general se abordó por medio de cuatro objetivos específicos en los cuales se definió para cada uno el alcance del proceso de investigación. A continuación se presenta una conceptualización de la variable de cada objetivo, la fase en donde se llevó a cabo y la forma en se investigó:

1. Conjunto de recursos administrativos, tecnológicos y humanos disponibles para el departamento que le permiten iniciar, planificar, ejecutar, monitorear, controlar y cerrar los proyecto
 - Elementos de investigación descriptiva en donde se describió la situación actual de las capacidades para gestión de proyectos con que cuenta el departamento de Planillas de América en el momento que se realizó el estudio.
2. Procedimiento que aborde temas de las áreas de conocimiento de gestión de proyectos para clasificar un proyecto como pequeño utilizando criterios preestablecidos
 - Elementos de investigación de correlación que encontraron la relación entre las variables definidas en el procedimiento de identificación de procesos que puedan ser abordados como proyectos pequeños.
3. Conjunto de instrucciones, plantillas y herramientas para la gestión de los proyectos pequeños en las etapas de inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre
 - Elementos de investigación explicativa en donde se comprendió cómo la propuesta solucionó el problema y los elementos a incluir en la misma para obtener la mejor solución.
4. Planteamiento de las recomendaciones y pasos a seguir para la implementación de la propuesta
 - Elementos de investigación explicativa que analizaron cómo se implementó la solución propuesta, qué se necesitó para aplicarla y cómo se va a medir su desempeño para asegurar el éxito.

3.2. Fuentes y Sujetos de Información

Las fuentes y sujetos de información son la base para la elaboración de la propuesta y el análisis de los datos para poder desarrollar las conclusiones y recomendaciones apropiadas.

3.2.1. Fuentes primarias

“Fuentes primarias constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporciona datos de primera mano.” (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2006) Las mismas se revisaron para poder completar las fases de la investigación con información original y clave sobre la propuesta. A continuación se presentan las fuentes primarias que fueron tomadas en consideración en la presente investigación:

- a) Organigrama del departamento de Planillas de América
 - Dio a conocer la estructura del departamento y el número de administradores de proyectos
- b) Repositorio del departamento de Planillas de América
 - Se consultaron las horas de capacitación y los tipos de plantillas para Administración de Proyectos
- c) Herramientas de cursos en línea
 - Se analizaron las horas de capacitación en Administración de Proyectos
- d) Registro de capacitaciones
 - Se examinaron los tipos de capacitación en Administración de Proyectos
- e) Inventario de procesos (BPM) del departamento de Planillas de América
 - Número de procesos

- Naturaleza del proceso
 - Número de países
 - Frecuencia de ejecución
- f) Modelo de Capacidad para estimación de tiempos
- Se identificó el tiempo de ejecución del proceso, dedicación a proyectos, reuniones y entrenamientos por mes.
- g) Mapeo de partes interesadas
- Se listaron los departamentos involucrados
 - El departamento de planillas tiene más de 100 involucrados en todos sus procesos
- h) Escala de probabilidad de riesgos y riesgos universales definidos por el departamento de Riesgos de RRHH
- Nivel de riesgo de proyecto (impacto/frecuencia)
- i) Marco de Referencia en Administración de Proyectos, metodologías externas e internas de SSI para definir los componentes de la guía metodológica
- Instrucciones
 - Plantillas
 - Herramientas
 - Guía según grupos de procesos de la guía de PMBOK®
- j) Sitio web de *Lean* en Recursos Humanos y repositorio del departamento de Servicios de RRHH
- Integración dentro de una cultura Lean

3.2.2. Fuentes secundarias

“Las fuentes secundarias consisten en compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular, son listados de fuentes primarias. Es decir, reprocesan información de primera mano.” (Hernández

Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2006). Normalmente se examinan para tener acceso a resúmenes o compilaciones de referencias primarias.

a) Hoja de recursos

- Se estudió el número de proyectos donde el departamento de Planillas de América es líder y donde solo está involucrado. Utiliza el porcentaje de dedicación a proyectos del Modelo de Capacidad.

b) Registro de errores

- Se utilizó el desempeño de los procesos para definir la probabilidad de cada uno de los riesgos

c) Publicaciones

- Se consultaron ejemplos de guías metodológicas e Instrumentos de identificación para proyectos pequeños

3.2.3. Sujetos de Información

“Los sujetos son todas aquellas personas físicas o corporativas que brindarán información. Debe especificarse con claridad cuál es la población o universo (pueden ser uno o varios) y la muestra (si se utilizara) en cada caso.” (Barrantes Echavarría, 2007). La diferencia entre sujetos y fuentes de información es que las fuentes de información no son humanas sino materiales. Los siguientes son los sujetos de investigación que se consultaron por medio de una entrevista por separado para obtener los tipos de capacitaciones en Administración de Proyectos, el nivel de complejidad de los procesos (solo aplica para el Analista de Negocio), el número de administradores de proyectos, los tipos de capacitaciones, tipos de plantillas, herramientas y metodologías en Administración de Proyectos.

a) Analistas del Negocios

b) Coordinador de la red de proyectos del departamento de Servicios de RRHH

3.3. Técnicas de Investigación

La técnica *“es un procedimiento, o conjunto de procedimientos, regulado y provisto de una determinada eficacia.”* (Barrantes Echavarría, 2007). Las mismas, listadas a continuación, se aplicaron a toda la población sin necesidad de definir una muestra. Además se validaron con un experto en reclutamiento antes de su aplicación en cada una de las fases de la propuesta.

3.3.1. Técnicas de recolección de la información

Los siguientes instrumentos serán conceptualizados a continuación e incluidos en el apéndice:

- a) Entrevista: *“Las entrevistas pueden ser muy útiles si usted desea obtener información que de otra forma sería inaccesible, lo que incluye el conocimiento de primera mano de los sentimientos y percepciones de las personas.”* (Salkind, 1998). El objetivo de la entrevista fue conocer la situación actual del departamento de Planillas de América con base en el punto de vista del coordinador de la red de proyectos del departamento de Servicios de RRHH y el Analista del negocio.
- b) Flujo gramas: *“Diagrama que esquematiza el flujo de un proceso asignado a una función o persona específica.”* (Acuña Acuña, 2005). El esquema incluye figuras en diferentes formas, detalladas en la figura 3.1, para facilitar la identificación de cada componente del proceso. Las instrucciones de cada uno de los procesos de la guía metodológica se ilustraron por medio de flujo gramas.

Círculo	Diamante	Cuadrado	Flecha
			
Comienzo y final del proceso	Punto de decisión y dirección del flujo del trabajo según respuestas no y si	Pasos y actividades	Flujo de influencia/acción

Figura 3.1 Simbología del Flujo grama

Fuente: (ITESM, 2012)

- c) Estructura Desglosada de Trabajo (EDT): *“Proceso que consiste en subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de dirigir.”* (PMI, 2008). Este instrumento se utilizó para sintetizar el alcance de la implementación y su cronograma. A continuación se detallan las entradas y salida de la EDT según PMBOK®.

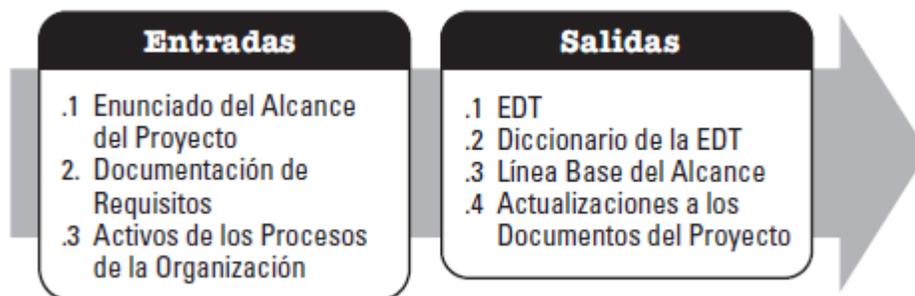


Figura 3.2 Crear la EDT: Entradas y Salidas

Fuente: (PMI, 2008)

3.3.2. Técnicas de medición de la información

- a) Diagrama de relaciones: *“Determina qué idea tiene influencia sobre otra, representando esta relación mediante una flecha en la dirección de la influencia. Las ideas unidas por flechas de este tipo forman un gráfico que puede ser interpretado identificando aquellas ideas que tienen la mayoría de las flechas saliendo de ellas o aquellas ideas que tienen la mayoría de las flechas entrando en ellas.”* (Vilar Barrio, 1998). Esta técnica se aplicó en la elaboración del instrumento para definir las relaciones que existen entre los procesos críticos interrelacionados.
- b) Revisión documental: *“Latorre, Rincón y Arnal a partir de Ekman (1989) definen la revisión documental como el proceso dinámico que consiste esencialmente en la recogida, clasificación, recuperación y distribución de la información.”* (Rodríguez Gómez & Valdeoriola Roquet, 2009). Principalmente se consultó la información disponible en fuentes materiales descritas en la sección 3.2.
- c) Análisis de contenido: *“Técnica utilizada para la captación sistemática e interpretación del contenido de textos, fotos, películas, etc. Tiene como objetivo tanto la recopilación de datos así como la valoración de una fuente obtenida en otro contexto.”* (Heinemann, 2003). Se empleó en la sección 3.4 después de recopilar la información pertinente.
- d) Análisis de brecha: *“Pretende establecer las acciones internas que debe ser emprendidas para garantizar la sostenibilidad de la institución a mediano y largo plazo. Las brechas son definidas como las diferencias existentes entre los productos presentes y los deseados, entre los insumos existentes y los necesarios, y entre los procesos actuales que necesitan ser mejorados y los que procesos que deben ser introducidos.”* (Ramírez Alfaro, 1997). Fundamental para definir los lineamientos para la implementación de la guía metodológica.

e) Triangulación: *“Combinación de métodos, grupos de estudio, entornos locales y temporales y perspectivas teóricas diferentes al ocuparse de un fenómeno.”* (Flick, 2007). Existen tres fuentes para recopilar algunos elementos que definen las capacidades para la gestión de proyectos del departamento de Planillas de RRHH en SSI: Coordinador de la red de proyectos. Analista del Negocio y revisión documental en repositorios o herramientas donde se obtuvo una conclusión soportada por varios niveles.

3.4. Procesamiento y Análisis de Datos

Los métodos descritos a continuación ayudaron a la resolución del problema mencionado y definieron su estrategia. La aplicación de las técnicas de investigación se llevó a cabo con una definición previa de tres componentes:

- Conceptualización
- Tipo de Investigación
- Indicadores

3.4.1. Fase 1

El objetivo de esta fase fue identificar las capacidades para la gestión de proyectos del departamento de Planillas de Américas. Los siguientes indicadores se cumplieron y se dio por completada la presente sección:

- Número de Administradores de Proyectos
- Horas de capacitación de los miembros de Planillas
- Tipos de capacitación
- Herramientas
- Metodologías

- Tipos de plantillas
- Número proyectos liderados por recursos del departamento del Planillas
- Número proyectos en donde se involucran recursos del departamento de Planillas
- Número de miembros encargados de administrar proyectos en RRHH

Todos los puntos anteriores estuvieron enfocados en Administración de Proyectos en el departamento de Planillas de Américas.

La idea fue describir y analizar las capacidades por medio de revisión de tendencias y de herramientas disponibles para saber qué requerimientos administrativos, tecnológicos y humanos se necesitaban para el plan de implementación.

3.4.2. Fase 2

El objetivo de esta etapa fue crear un procedimiento que permitió conocer cuáles procesos críticos interrelacionados podían ser abordados en conjunto con un enfoque de administración de proyectos pequeños. Los siguientes indicadores se cumplieron y se dio por completada la presente sección y los subrayados corresponden a componentes de la herramienta creada:

- Número de procesos en el departamento de Planillas
- Tiempo ejecución
- Número de personas involucrados
- Nivel de complejidad
- Número de países involucrados
- Nivel de riesgo (impacto/frecuencia)
- Prioridad
- Naturaleza del proceso

- Desempeño de procesos
- Relación entre procesos
- Frecuencia

Se definió el alcance de la metodología e incluyó las instrucciones pertinentes sobre el uso del instrumento. Lo anterior se llevó a cabo por medio de un análisis de correlación entre los criterios incluidos en la herramienta.

3.4.3. Fase 3

En esta etapa se explicó los procedimientos y recursos para la gestión de proyectos pequeños aplicados al departamento de Planillas de América por medio de una revisión documental de marcos de referencia del PMI (*Project Management Institute* por sus siglas en inglés), herramientas para la clasificación y dimensionamiento de proyectos, las metodologías utilizadas en SSI y de proyectos pequeños. Los siguientes indicadores se cumplieron y se dio por completada la presente sección:

- Instrucciones descritas
- Plantillas diseñadas
- Herramientas identificadas
- Guía estructurada según grupos de procesos del PMBOK®

Todos los puntos anteriores estuvieron enfocados en el uso de la guía metodológica de Administración de Proyectos para el departamento de Planillas de Américas. La finalidad fue hacer una integración de la creatividad, las pautas y las lecciones aprendidas de otras metodologías implementadas por medio de revisión documental y análisis de contenido para crear una guía metodológica que se adaptara a la Administración de Proyectos pequeños en el departamento.

3.4.4. Fase 4

El último paso comprendió una explicación del conjunto de lineamientos que permitieran la implementación de los procedimientos de la guía para la gestión de proyectos. Lo anterior fue llevado a cabo por medio de un análisis de brecha, de la información obtenida en las otras fases, para definir que hacía falta para llegar a la situación deseada y se definieron los pasos a seguir para cumplirlo. Los siguientes indicadores se cumplieron y se dio por completada la presente sección:

- Requerimientos administrativos, tecnológicos y humanos
- Indicadores de desempeño
- Cronograma
- Lineamientos
- Integración dentro de una cultura Lean

Los entregables mencionados fueron enfocados en la implementación de los procedimientos de la guía para la gestión de proyectos para el departamento de Planillas de Américas. El propósito fue llevar a cabo una implementación en un ambiente controlado evitando que se afecte negativamente la organización.

4. CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL

El propósito del presente capítulo es dar a conocer el conjunto de recursos administrativos, tecnológicos y humanos disponibles para el departamento de Planillas que le permita iniciar, planificar, ejecutar, monitorear, controlar y cerrar los proyectos. Además, identificar el conjunto de actividades críticas interrelacionadas que se puedan abordar con un enfoque de proyectos pequeños.

4.1. Análisis y Recopilación de Datos

Las entrevistas realizadas al Coordinador de la Red de Proyectos del Departamento de Servicios de RRHH y al Analista de Negocio de Planillas estaban conformadas por trece preguntas acerca de: ¿Cómo se administran los proyectos en su área? ¿Qué tipo de capacitación existe? ¿Qué entiende usted por Proyecto Pequeño? En la figura 4.1 se detallan los puntos más importantes de la primera entrevista.

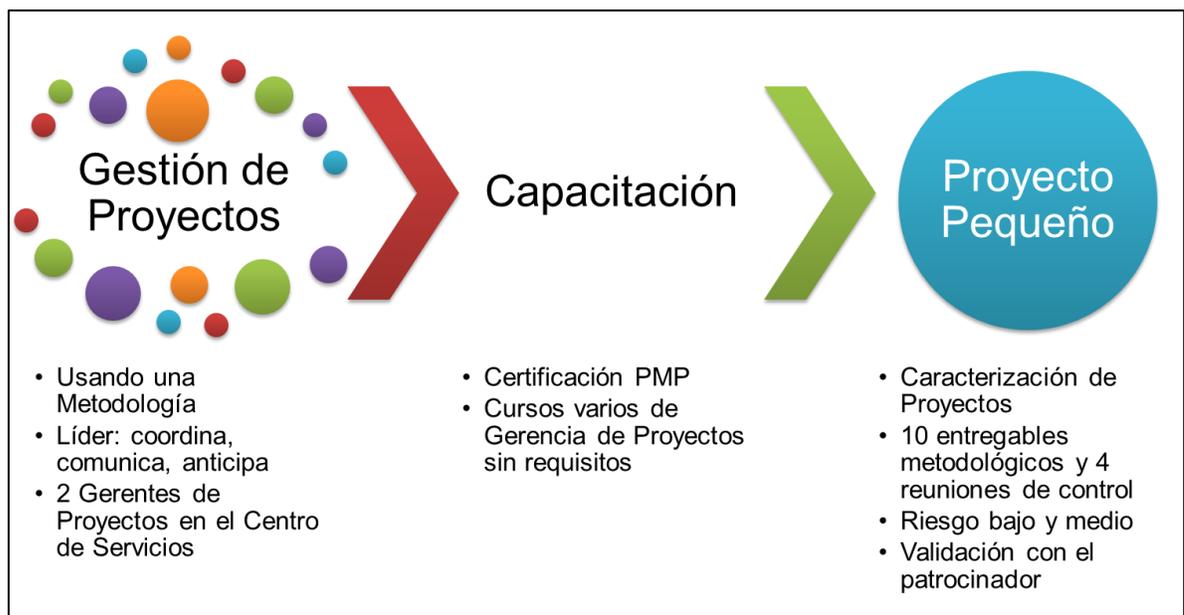


Figura 4.1 Aspectos Importantes Entrevista #1

Fuente: Coordinador de la red de proyectos

El Coordinador de la Red de Proyectos explicó que en Servicios de RRHH se está iniciando un esfuerzo para establecer estándares en Gerencia de Proyectos para los tres temas mencionados anteriormente. Esto con el fin de agilizar los entregables, mejorar la sincronización con los involucrados, asegurar la colaboración efectiva, prevenir desperdicios y aumentar el crecimiento de la carrera de los Gerentes de Proyectos. En la figura 4.2 se esquematizan las respuestas de la segunda entrevista.

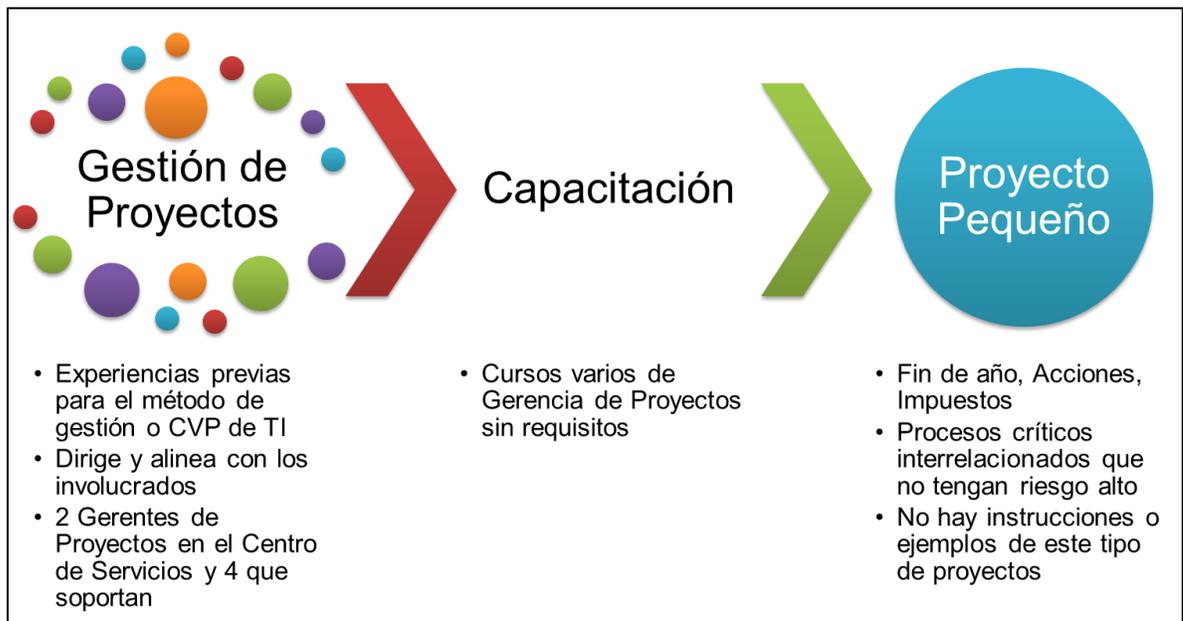


Figura 4.2 Aspectos Importantes Entrevista #2

Fuente: Analista del Negocio de Planillas

El Analista de Negocio abordó temas específicos al área de Planillas únicamente y no conocía sobre el esfuerzo global que ofrecía el departamento de Servicios de RRHH por lo que solo mencionó que los proyectos son gestionados por medio de experiencias previas sin ninguna estructura estándar o utilizando la metodología CVP del departamento de Tecnologías de la Información (TI).

Una vez que se conocieron los puntos de vista de ambas partes se procedió con la revisión documental dando como resultado el siguiente análisis.

4.1.1. Gestión de proyectos pequeños

Servicios de RRHH cuenta con alrededor de 80 Gerentes de Proyectos a nivel global de los cuales dos están dedicados específicamente al Centro de Servicios y hay cuatro más que pueden dar soporte (mencionados por el Analista de Negocios) si es requerido de acuerdo a la disponibilidad de los mismos.

Las herramientas disponibles para la gestión de proyectos incluyen Microsoft Project®, Microsoft Excel® y ejemplos de documentos utilizados anteriormente. Hay plantillas para proyectos tradicionales sobre el Acta de Constitución del Proyecto y de los puntos de control.

Los estándares de Gestión de Proyectos que está empezando a implementar Servicios de RRHH son un esfuerzo nuevo y para ello se está creando una metodología de Proyectos por fases donde existen puntos de control entre cada una de ellas. La idea es adecuar la metodología CVP para proyectos de un departamento de servicios; incluso, las fases y puntos de control llevan el mismo nombre pero el contenido, uso y requisitos son diferentes.

Esta iniciativa, en la actualidad, tiene un enfoque hacia proyectos tradicionales (nombre que es utilizado en RRHH para referirse a proyectos grandes) y no tanto a pequeños tanto así que no cuenta con herramientas, plantillas y ejemplos para estos.

El departamento de Planillas no cuenta con Gerentes de Proyectos pero tiene tres Analistas del Negocio, donde uno tiene un plan de desarrollo como Gerente de

Proyectos. Asimismo, hay seis personas más cursando el último requisito del plan de estudios de la Maestría en Gerencia de Proyectos del Tecnológico de Costa Rica.

A continuación se presenta el organigrama del departamento y en círculo las áreas donde hay miembros con un plan para ser Gerentes de Proyectos:

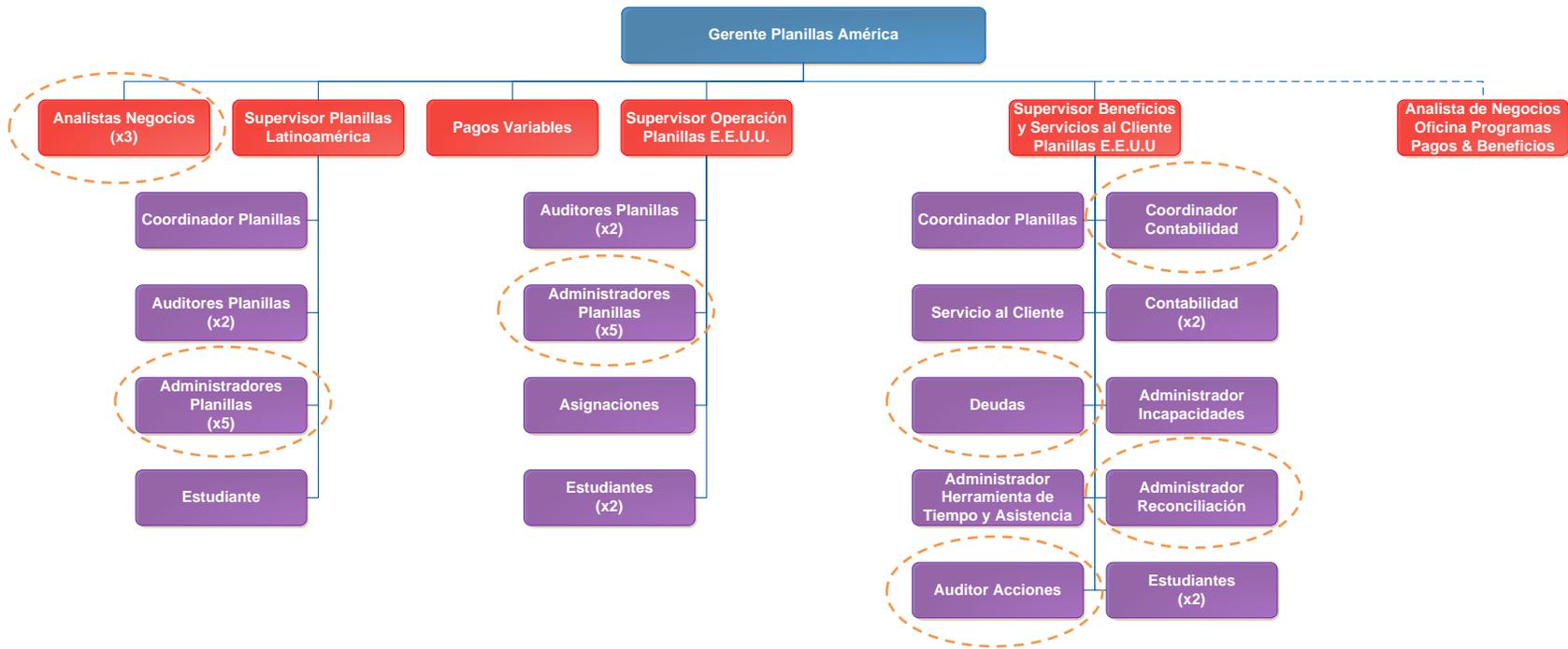


Figura 4.3 Organigrama Departamento de Planillas

Fuente: Elaboración propia utilizando el repositorio de Recursos Humanos

Los planes de desarrollo pueden tomar desde uno a más de tres años para ser completados. Los mismos incluyen capacitación y experiencia que se debe obtener con ayuda de un mentor.

4.1.2. Tipos de Capacitación

La capacitación disponible para el departamento de Planillas se divide en cuatro categorías de las cuales se mencionan dos por el coordinador de la red de proyectos y el analista del negocio en las entrevistas. Las otras dos categorías restantes aparecen en los registros de capacitaciones completadas por los miembros del departamento. Los cursos que se han completado son descritos a continuación:

- Certificación en Gerencia de Proyectos Profesional de PMI (PMP por sus siglas en inglés): existen diez cursos para la preparación del examen necesario para la certificación. Después de certificarse se deben completar un mínimo de 60 horas de Unidades de Desarrollo Profesional (PDU por sus siglas en inglés) cada tres años. La empresa ofrece 39 cursos para todos los empleados los cuales representan 348 horas de PDU. Entre la lista se encuentran:
 - Habilidades de presentación
 - Comunicación interpersonal efectiva
 - Manejo de involucrados
 - Expectativas claras y mutuas
 - Principios del manejo de programas
 - Certificación de *Lean Six Sigma*
- Soporte para la Administración de Proyectos: dichos entrenamientos están fuera de la certificación PMP pero son complementos para el desarrollo y mantenimiento de habilidades esenciales, como por ejemplo:
 - Liderazgo en proyectos de forma ágil en todas sus fases
 - Comunicación asertiva
 - Dirección de reuniones efectivas
 - Toma de decisiones de forma objetiva

- Creatividad en el día a día
- Saber escuchar a los miembros del equipo
- Excelencia en el servicio al cliente ya sea interno o externo
- Mejoramiento Continuo: este tipo está relacionado con la reducción de la brecha entre un problema (estado actual) y el estado ideal por medio de la reducción de variabilidad y desperdicios. Algunos ejemplos son:
 - Introducción y liderazgo a *Lean*
 - Generalidades de *Lean Six Sigma*.
- Operación: cursos relacionados al trabajo operacional del día a día que son mandatorios ya sea para adquirir un acceso al manejo de información y para alinear a los empleados con las diferentes políticas de la organización.
 - Código de Conducta y anti-corrupción
 - Privacidad
 - Continuidad del negocio
 - Manejo de sistemas de planillas
 - Trabajando en SSI

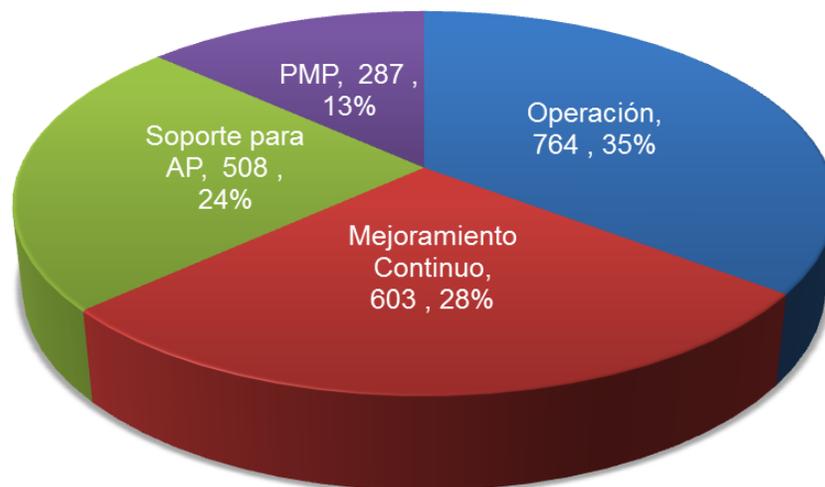


Figura 4.4 Horas de capacitación completadas por categoría

Fuente: Herramientas de cursos en línea

En la figura 4.4 aparece la dedicación del departamento de planillas (40 personas) a los diferentes tipos de capacitación para los años 2011 y 2012. En orden descendente, el mayor porcentaje en capacitación se encuentra en Operación, seguida por Mejoramiento Continuo, Soporte para Administración de Proyecto y por último Certificación de PMP.

4.1.3. Certificación PMP

Se analizaron los cursos para la Certificación PMP específicamente con respecto a las horas completadas de Unidades de Desarrollo Profesional (PDU) por el departamento de Planillas. En general se ha llevado un 18% (7 de 39) de los cursos disponibles para obtener horas PDU representado por 11 integrantes del equipo equivalente a un 27.5% (11 de 40).

Adicionalmente se obtuvo la cantidad de horas PDU por posición en el departamento y mediante un Diagrama de Pareto en la figura 4.5 puede observarse la relación con el total acumulado en porcentajes.

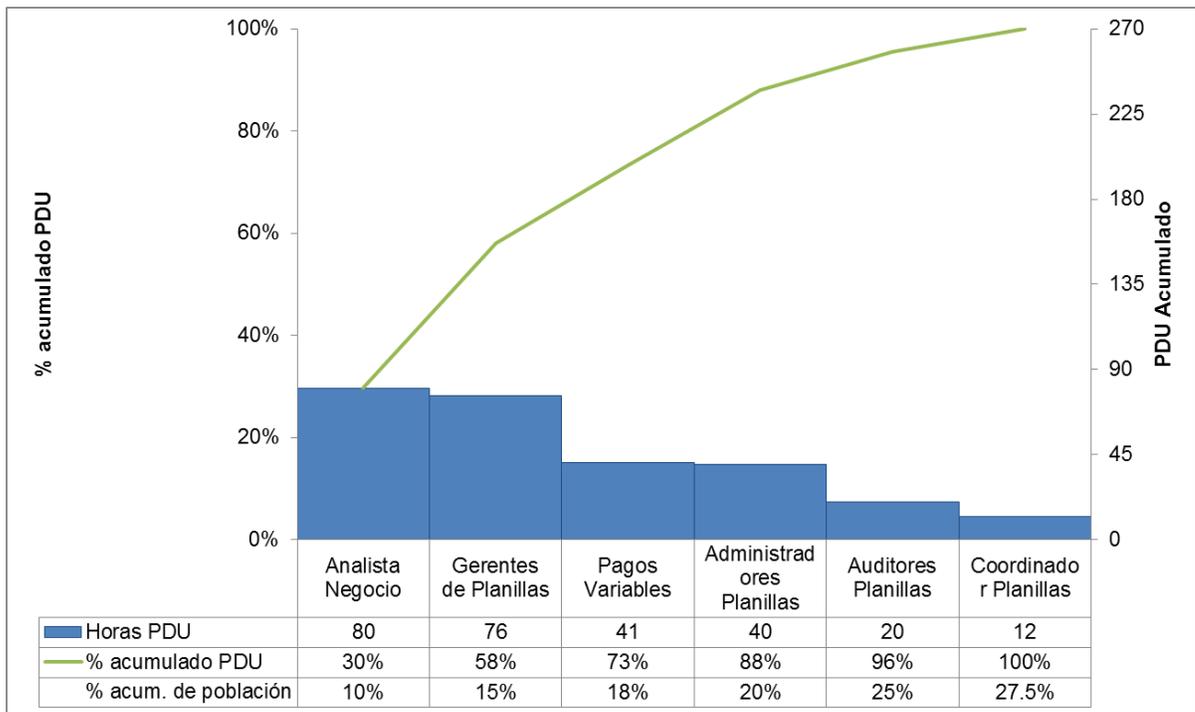


Figura 4.5 Diagrama de Pareto para PDU por puesto

Fuente: Herramientas de cursos en línea

Los Analistas del Negocio, los Gerentes de Planillas y Pagos Variables son los que has aprobado más horas PDU con un total de 197 que representa el 73% de 269 horas completadas. Asimismo, estos tres puestos conforman el 20% del total de la población del departamento.

Con base en lo anterior se puede inferir que los líderes tienen capacidades en Administración de Proyectos ya que tienen el nivel más alto en la organización según el organigrama (figura 4.3) y porque representan un 64% (7 de 11) del total de los integrantes que han llevado los cursos de horas PDU.

4.1.4. Proyectos en Planillas

El departamento le da seguimiento a los proyectos utilizando Microsoft Excel®, con un archivo llamado Hoja de Recursos, que contiene la lista de proyectos con sus detalles además de los recursos mensuales asignados en un periodo de tiempo de un año. En la figura 4.6 se muestran los proyectos que actualmente hay en cada fase.

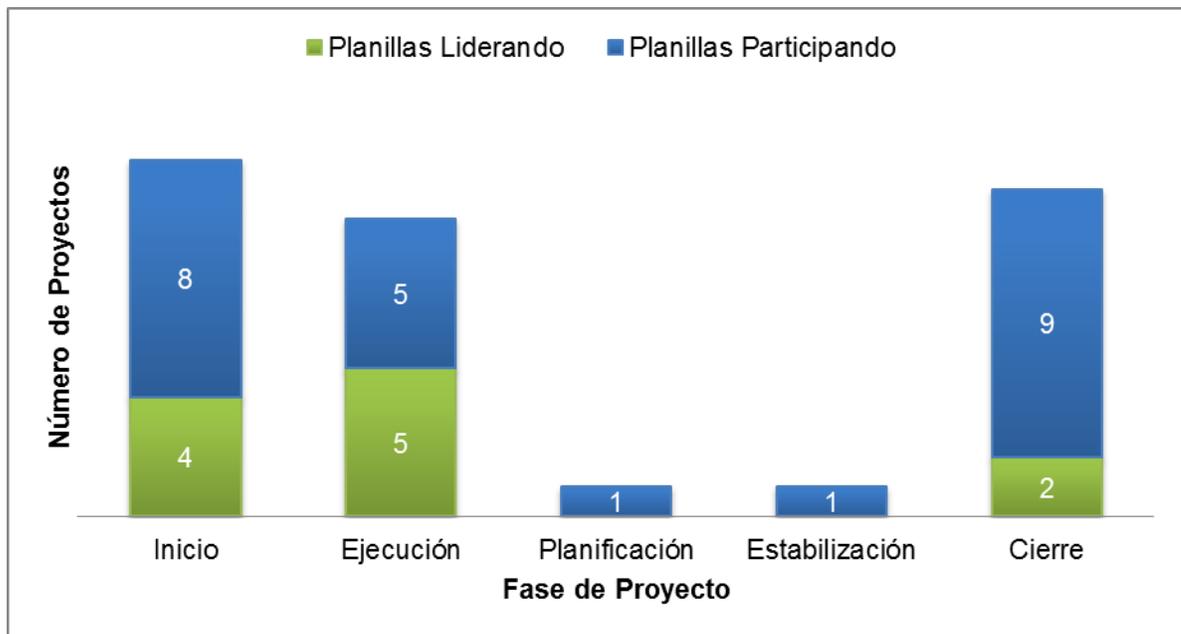


Figura 4.6 Número de Proyectos en el Depto. de Planillas (2012)

Fuente: Hoja de Recursos

En el 2012, existen 35 proyectos que involucran a Planillas de los cuales este departamento ha liderado un 31% (11 de 35). El liderar incluye principalmente tomar decisiones, aceptar propuestas y ejecutar tareas; mientras que participar involucra dar sugerencias y ejecutar tareas únicamente. Lo anterior muestra que se tiene algún nivel de experiencia liderando pero necesita desarrollarse para incrementarlo.

La figura 4.7 muestra las etapas actuales de cada proyecto por unidad funcional dentro de Planillas. Se puede recalcar que los proyectos que afectan a todas las áreas del mundo (Latinoamérica, EEUU, Asia y Europa) y los que solo incluyen a las áreas de EEUU y Latinoamérica están iniciando y los que envuelven a Latinoamérica están concentrados en la etapa de cierre al igual que EEUU y los que involucran a los dos departamentos anteriores.

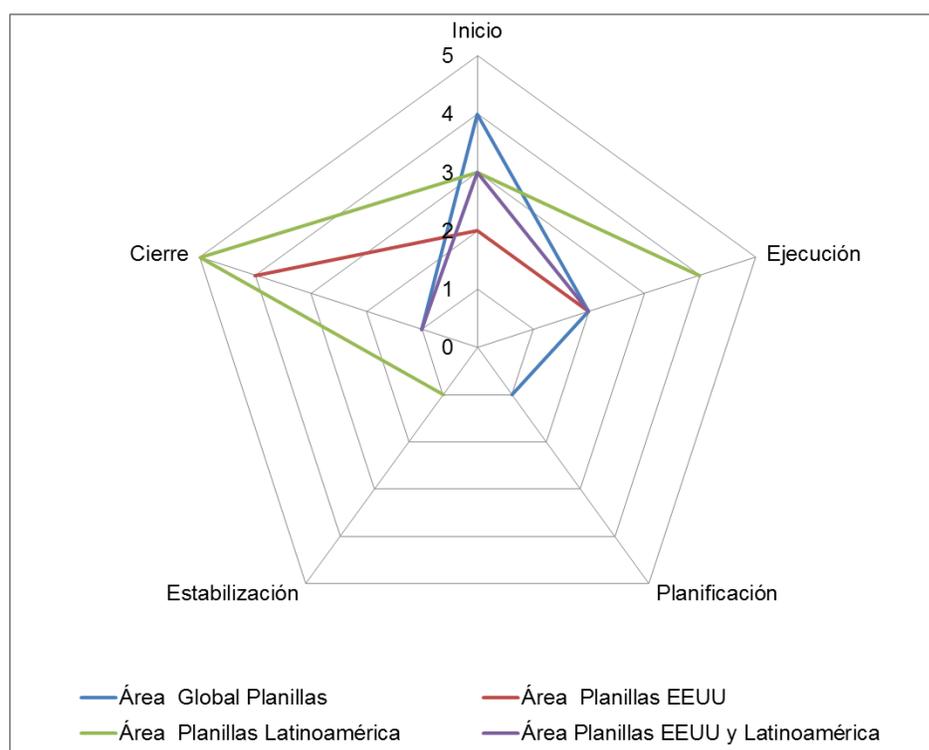


Figura 4.7 Etapas del Proyecto por Área
Fuente: Hoja de Recursos

Cabe destacar que todas las áreas tienen integrantes involucrados en proyectos los cuales ya han pasado por todas las fases desde inicio a cierre (11 proyectos que representan un 31% del total) y además se cuenta con un 34% de los proyectos que apenas están iniciando en los cuales se van a poder desarrollar capacidades en todas las fases ya sea por involucramiento o ya liderando los mismos.

A pesar de que el departamento cuenta con 40 personas no todas ellas participan en proyectos debido a sus roles y responsabilidades; únicamente participan 23 integrantes lo cual demuestra que más de la mitad (57.5%) tiene algún nivel de experiencia en proyectos. La figura 4.8 muestra el porcentaje del total de tiempo disponible, de las 23 personas, dedicado a proyectos en los últimos siete meses.

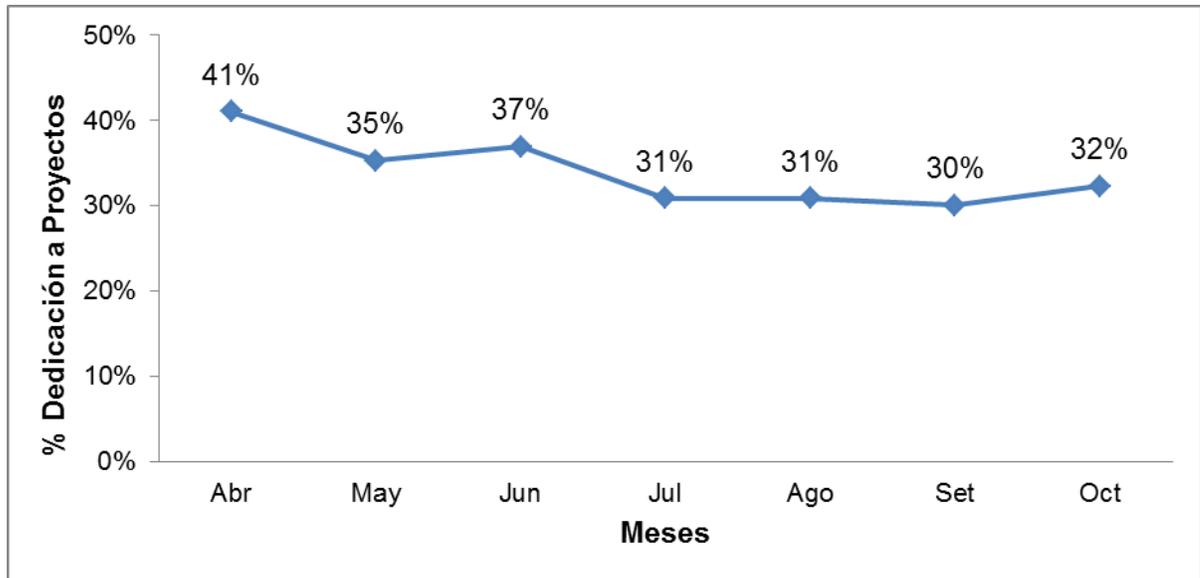


Figura 4.8 Porcentaje del Depto. de Planillas Dedicado a Proyectos
Fuente: Hoja de Recursos

Para realizar este gráfico se obtuvo la suma de los porcentajes, consultado resultados del modelo de capacidad con que cuenta la organización, dedicados a proyectos por persona por mes y el resultado fue dividido entre 23.

Según el Analista del Negocio, estos porcentajes son altos en comparación con otros departamentos del Centro de Servicios. Sin embargo, esas 23 personas solo han dedicado en promedio un 34% de su tiempo total de trabajo a proyectos, el resto se enfoca en tareas del día a día. Esto parece ser bajo si se toma en cuenta la cantidad de miembros disponibles debido a que algunos invierten poco tiempo en proyectos.

Incluso, la consulta del modelo de capacidad de la organización evidenció que en los últimos cuatro meses ocho personas dedicaron menor o igual a 10% en proyectos.

Lo anterior muestra que hay disponibilidad de recursos en el departamento de Planillas con alguna experiencia previa la cual se puede continuar incrementando desarrollar por medio de los proyectos existentes y las capacitaciones disponibles. El análisis y recopilación de datos indica que sí hay capacidades disponibles en el departamento para poder llevar a cabo los proyectos pequeños en cada una de sus etapas.

4.2. Procedimiento para la Clasificación de Proyectos

El principal archivo utilizado para este análisis fue el inventario de procesos BPM, el cual está dividido en seis niveles siendo este último el de tareas. En la figura 4.9 se detalla el criterio utilizado para obtener los procesos críticos que serán considerados en este trabajo de investigación.

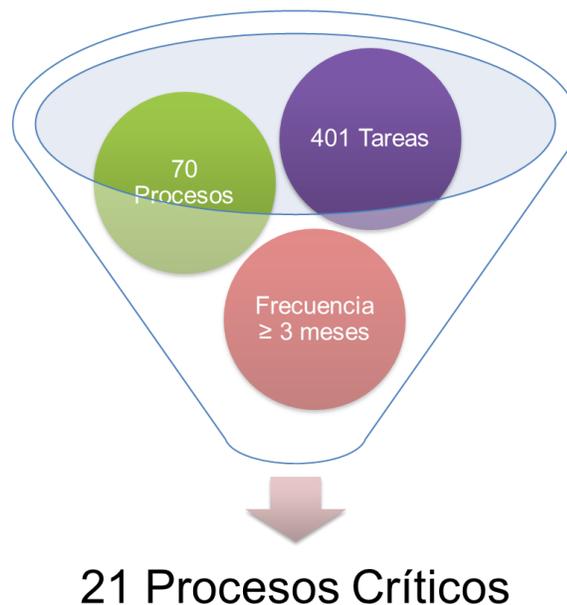


Figura 4.9 Filtro para seleccionar los procesos críticos

Fuente: Elaboración propia

Se tomó en consideración el nivel cinco que cuenta con 70 procesos o el equivalente a 401 tareas del nivel seis. Posteriormente se revisó la frecuencia de los procesos del nivel cinco y se escogieron los 21 procesos, con 76 tareas, que son procesados con frecuencias: anuales, semestrales y trimestrales. Los mismos tienen alta visibilidad en el departamento, como se mencionó en la justificación del estudio, y tienen errores de gran impacto asociados en años anteriores.

Para clasificar un proyecto como pequeño se elaboró un procedimiento y se utilizó una matriz, ver cuadro 4.1, que permitiera relacionar los procesos críticos y definir los diferentes proyectos pequeños mediante criterios preestablecidos.

Cuadro 4.1 Matriz para agrupación y caracterización de conjunto de procesos

Procesos	Criterios							
	Tiempo de ejecución	Número de Personas Involucradas	Nivel de Complejidad	Número de Países en Alcance	Nivel de Riesgo	Prioridad	Naturaleza del Proceso	Relación entre Procesos
Salario # 13								
Reporte Contabilidad								
Formulario de Impuestos Costa Rica								
Cálculo de impuesto								
Acciones tipo R								
Participación de Utilidades 1 trimestre								
Aguinaldo 4 trimestre								
Deudas								
Auditoria Externa								
Bono 1								
Bono 2								
Formulario de Impuestos México								
Asiento Contable								
Participación de Utilidades 2 trimestre								
Reconciliación								
Reporte Control de Tiempo								
Aguinaldo medio año								
Fondo de Ahorro								
Plan de Retiro								
Acciones tipo S								
Control de Tiempo								

Fuente: Elaboración propia

Los criterios se detallan a continuación:

1. Tiempo de ejecución: total de horas para llevar a cabo el proceso
2. Número de Personas Involucradas: total de personas que participan en los procesos con base en el mapeo de involucrados del departamento.
3. Nivel de Complejidad: combinación, por medio de una multiplicación entre el criterio #1 y #2. El valor de dicha multiplicación se clasificó usando la matriz del cuadro 4.2.

Cuadro 4.2 Factor de Complejidad

		Número de involucrados																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	≥20
		Total Factor de Complejidad																			
Horas Ejecución	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200
	20	20	40	60	80	100	120	140	160	180	200	220	240	260	280	300	320	340	360	380	400
	30	30	60	90	120	150	180	210	240	270	300	330	360	390	420	450	480	510	540	570	600
	40	40	80	120	160	200	240	280	320	360	400	440	480	520	560	600	640	680	720	760	800
	50	50	100	150	200	250	300	350	400	450	500	550	600	650	700	750	800	850	900	950	1000
	60	60	120	180	240	300	360	420	480	540	600	660	720	780	840	900	960	1020	1080	1140	1200
	70	70	140	210	280	350	420	490	560	630	700	770	840	910	980	1050	1120	1190	1260	1330	1400
	80	80	160	240	320	400	480	560	640	720	800	880	960	1040	1120	1200	1280	1360	1440	1520	1600
	90	90	180	270	360	450	540	630	720	810	900	990	1080	1170	1260	1350	1440	1530	1620	1710	1800
	100	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500	1600	1700	1800	1900	2000
	110	110	220	330	440	550	660	770	880	990	1100	1210	1320	1430	1540	1650	1760	1870	1980	2090	2200
	120	120	240	360	480	600	720	840	960	1080	1200	1320	1440	1560	1680	1800	1920	2040	2160	2280	2400
	130	130	260	390	520	650	780	910	1040	1170	1300	1430	1560	1690	1820	1950	2080	2210	2340	2470	2600
	140	140	280	420	560	700	840	980	1120	1260	1400	1540	1680	1820	1960	2100	2240	2380	2520	2660	2800
	150	150	300	450	600	750	900	1050	1200	1350	1500	1650	1800	1950	2100	2250	2400	2550	2700	2850	3000
	160	160	320	480	640	800	960	1120	1280	1440	1600	1760	1920	2080	2240	2400	2560	2720	2880	3040	3200
	170	170	340	510	680	850	1020	1190	1360	1530	1700	1870	2040	2210	2380	2550	2720	2890	3060	3230	3400
	180	180	360	540	720	900	1080	1260	1440	1620	1800	1980	2160	2340	2520	2700	2880	3060	3240	3420	3600
	190	190	380	570	760	950	1140	1330	1520	1710	1900	2090	2280	2470	2660	2850	3040	3230	3420	3610	3800
	200	200	400	600	800	1000	1200	1400	1600	1800	2000	2200	2400	2600	2800	3000	3200	3400	3600	3800	4000

Fuente: Elaboración propia

La figura 4.2 se utiliza para calcular la complejidad. Los valores que van entre el 10 y 200 son considerados como un nivel de complejidad baja debido a que incluye una combinación del máximo número de involucrados con las horas mínimas de ejecución o bien el máximo de horas de ejecución pero con el mínimo número de involucrados. Por otro lado, los valores entre 1020 y 4000 obtienen la máxima clasificación (Alta) debido a que tienen como mínimo seis involucrados y 170 horas o 17 involucrados con 60 horas. Cabe destacar que dichos rangos de valores fueron validos con el Analista de Negocio.

4. Países en el Alcance: número de países comprendidos en los procesos.
5. Nivel de Riesgo: para calcular este valor se utilizó en primera instancia la escala de probabilidad, ver cuadro 4.3.

Cuadro 4.3 Escala de Probabilidad

Escala de Probabilidad					
Criterio de Probabilidad	1	2	3	4	5
Nota: abajo se detallan algunos ejemplos sobre complejidad, problemas ocurridos, automatización, experiencia del equipo, factores ambientales, documentación y controles					
Cambios	Ningún cambio en el último año		Ningún cambio en los últimos 6 meses		Nuevo proceso con menos de 3 meses
Problemas Ocurridos	No hay errores de gran impacto en el año		1 error de gran impacto en el año		≥1 error de gran impacto en el año
Automatización	Interacción humana nula	75-99% Integración humana	50% Integración humana	25-49% Integración humana	100% Integración humana
Experiencia del equipo	Baja rotación; 100% del equipo cumpliendo con los entrenamientos		<25% rotación; 75% del equipo cumpliendo con los entrenamientos		>50% rotación; problemas con el equipo cumpliendo con los entrenamientos
Ambiente Legal	Mínimos requisitos de cumplimiento interno de la organización		Mínimos requisitos de cumplimiento externo de la organización		Mínimos requisitos de cumplimiento Global

Fuente: Elaboración propia con base en la escala de probabilidad de riesgos del RRHH

Existen cinco criterios de probabilidad detallados en la primera columna, mientras que en la segunda fila se les da un valor de uno a cinco con base en los ejemplos especificados en la tabla. Estos valores mínimos y máximos son definidos por el departamento de Riesgo de RRHH y no siguen el estándar probabilístico de 0 a 1.

Como segunda instancia, se manejó una lista de diez riesgos universales definidos por el departamento de dicha área y a cada uno de ellos se le asignó una probabilidad entre uno y cinco basándose en la escala anterior. A continuación, en el cuadro 4.4, se presentan los resultados de la probabilidad de que ocurran los riesgos en cada uno de los procesos críticos.

Cuadro 4.4 Resultado de probabilidad de los Riesgos Universales

Procesos	Riesgos Universales (Probabilidad de 1 a 5 donde 1 es remota y 5 es con certeza)										Probabilidad
	Registros Financieros Erróneos	Prácticas Contables Inaceptables	Interrupción del negocio	Multas Legales	Costos Excesivos	Pérdida de utilidad	Pérdida de activos	Desventaja Competitiva	Fraude o conflicto de intereses	Manejo erróneo de la información	
Salario # 13	3	1	1	5	3	1	1	1	1	3	20
Reporte Contabilidad	5	5	1	1	1	1	1	1	1	5	22
Formulario de Impuestos Costa Rica	1	1	3	5	3	1	1	3	1	3	22
Cálculo de impuesto	1	1	1	5	3	1	1	1	1	5	20
Acciones tipo R	3	3	1	1	5	1	1	1	1	1	18
Participación de Utilidades 1 trimestre	3	1	1	5	3	1	1	1	1	3	20
Aguinaldo 4 trimestre	3	3	1	5	3	1	1	3	5	5	30
Deudas	3	1	1	1	3	1	1	1	1	5	18
Auditoría Externa	5	5	3	3	3	1	1	1	1	5	28
Bono 1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Bono 2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	5	18
Formulario de Impuestos México	1	1	1	5	3	1	1	1	1	5	20
Asiento Contable	5	5	1	1	1	1	1	1	1	5	22
Participación de Utilidades 2 trimestre	5	5	1	5	1	1	1	1	3	5	28
Reconciliación	5	5	1	1	1	1	1	1	3	5	24
Reporte Control de Tiempo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Aguinaldo medio año	3	1	1	5	3	1	1	1	1	3	20
Fondo de Ahorro	5	5	1	5	3	1	1	5	5	5	36
Plan de Retiro	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Acciones tipo S	5	5	1	1	5	1	1	3	5	5	32
Control de Tiempo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10

Fuente: Elaboración propia

La probabilidad total se calcula sumando los resultados de cada uno de los riesgos universales, siendo 50 el máximo resultado posible y diez el mínimo. Después el resultado anterior se multiplica por el criterio de Número de Países en Alcance y los datos finales se catalogaron como alto, medio y bajo utilizando el cuadro 4.5.

Cuadro 4.5 Nivel de Riesgo

		Número de Países en Alcance									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Nivel de Riesgo									
Probabilidad	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	15	15	30	45	60	75	90	105	120	135	150
	20	20	40	60	80	100	120	140	160	180	200
	25	25	50	75	100	125	150	175	200	225	250
	30	30	60	90	120	150	180	210	240	270	300
	35	35	70	105	140	175	210	245	280	315	350
	40	40	80	120	160	200	240	280	320	360	400
	45	45	90	135	180	225	270	315	360	405	450
	50	50	100	150	200	250	300	350	400	450	500

Fuente: Elaboración propia

Los valores que van entre el 10 y 50 son considerados como un nivel bajo debido a la combinación de ya sea un país con cualquier probabilidad o 5 países con la probabilidad más baja. De otra manera, los valores entre 270 y 500 se categorizan como altos porque pueden incluir desde seis países con probabilidad de 45 y 50 o bien 10 países con probabilidades mayores a 30. Esta matriz fue validada con el Analista de Negocio.

6. Prioridad: se determina con base en los criterios de Nivel de Complejidad y Nivel de Riesgo. Si alguno de los dos es alto entonces es la primera prioridad (A), si los dos criterios son bajos es la última prioridad (C) y los restantes son prioridad media (B).
7. Naturaleza del proceso: se asignaron según las siguientes categorías:
 - Ahorro
 - Bono
 - Control de Tiempo
 - Fin de Año

- Impuestos
 - Retiro
8. Relación entre procesos para trabajarlos con un enfoque de proyectos basado en el nexo entre los siguientes criterios que se obtuvieron:
- Nivel de Complejidad
 - Nivel de Riesgo
 - Prioridad
 - Naturaleza del Proceso

En el siguiente cuadro 4.6 se incluyen los resultados del procedimiento, tomando en cuenta los ocho criterios mencionados anteriormente.

Cuadro 4.6 Resultados de la relación del conjunto de procesos críticos

Procesos	Criterios							
	Tiempo de ejecución	Número de Personas Involucradas	Nivel de Complejidad	Número de Países en Alcance	Nivel de Riesgo	Prioridad	Naturaleza del Proceso	Relación entre Procesos
Salario # 13	3	4	Baja	1	Bajo	C	Bono	Proyecto E
Reporte Contabilidad	40	3	Baja	1	Bajo	C	Fin de Año	Proyecto A
Formulario de Impuestos Costa Rica	20	3	Baja	1	Bajo	C	Impuestos	Proyecto F
Cálculo de impuesto	6	4	Baja	1	Bajo	C	Impuestos	Proyecto F
Acciones tipo R	30	3	Baja	4	Medio	B	Acciones	Proyecto B
Participación de Utilidades 1 trimestre	5	5	Baja	1	Bajo	C	Bono	Proyecto E
Aguinaldo 4 trimestre	159	14	Alta	7	Medio	A	Fin de Año	Proyecto A
Deudas	28	3	Baja	1	Bajo	C	Fin de Año	Proyecto A
Auditoría Externa	195	10	Alta	1	Bajo	A	Auditoría Externa	Proyecto D
Bono 1	5	15	Baja	7	Medio	B	Bono	Proyecto E
Bono 2	107	28	Alta	9	Medio	A	Bono	Proyecto E
Formulario de Impuestos México	100	7	Media	1	Bajo	B	Impuestos	Proyecto F
Asiento Contable	20	4	Baja	2	Bajo	C	Fin de Año	Proyecto A
Participación de Utilidades 2 trimestre	120	7	Media	1	Bajo	B	Bono	Proyecto E
Reconciliación	10	3	Baja	3	Medio	B	Fin de Año	Proyecto A
Reporte Control de Tiempo	2	1	Baja	1	Bajo	C	Control de Tiempo	N/A
Aguinaldo medio año	15	3	Baja	1	Bajo	C	Bono	Proyecto E
Fondo de Ahorro	20	8	Baja	1	Bajo	C	Ahorro	Proyecto C
Plan de Retiro	1	1	Baja	1	Bajo	C	Retiro	N/A
Acciones tipo S	38	22	Media	10	Alto	A	Acciones	Proyecto Tradicional
Control de Tiempo	3	1	Baja	1	Bajo	C	Control de Tiempo	N/A

Fuente: Elaboración propia

Los proyectos se clasificaron en A, B, C, D y F; asimismo se identificó el conjunto de procesos críticos que estaban fueron del alcance de la propuesta que se etiquetaron como “No Aplica”(N/A) o “Proyecto Tradicional”. El cuadro 4.7 incluye los seis proyectos clasificados como pequeños en donde se muestran los procesos críticos interrelacionados que conforman cada uno.

Cuadro 4.7 Proyectos Pequeños identificados

Proyecto	Número de Procesos Críticos Interrelacionados
No aplica	3
Proyecto Tradicional	1
Proyecto A	5
Proyecto B	1
Proyecto C	1
Proyecto D	1
Proyecto E	6
Proyecto F	3
Gran Total	21

Fuente: Elaboración propia

El resultado del procedimiento muestra que el 14% del conjunto de procesos no aplicaba para ser abordado con un enfoque de administración de proyectos pequeños debido a que clasificó como bajo en nivel de complejidad y nivel de riesgo, la naturaleza del conjunto de procesos no es crítica para el departamento, el tiempo de ejecución es bajo y la prioridad es baja. El 4% de los procesos resultaron con un riesgo alto y según mencionó el Coordinador de la Red de Proyectos debe ser abordado con un enfoque de administración de proyectos tradicional. Por otro lado, el 80% debe ser gestionado utilizando la Guía Metodológica para Proyectos Pequeños que se va a describir en la propuesta.

Seguidamente se listan los proyectos con sus respectivos procesos asociados a los mismos:

- No aplica: Control de Tiempo, Plan de Retiro y Reporte Control de Tiempo
- Proyecto Tradicional: Acciones tipo S
- Proyecto A: Aguinaldo 4 trimestre, Asiento Contable, Deudas, Reconciliación y Reporte Contabilidad. Estos procesos tienen una naturaleza de fin de año.
- Proyecto B: proyecto de naturaleza acciones con el proceso Acciones tipo R
- Proyecto C: proyecto de naturaleza ahorro con el proceso Fondo de Ahorro
- Proyecto D: proyecto de naturaleza auditoría externa con el proceso Auditoría Externa
- Proyecto E: Aguinaldo medio año, Bono 1, Bono 2, Participación de Utilidades 1 trimestre, Participación de Utilidades 2 trimestre y Salario # 13. Estos procesos tienen una naturaleza de bono.
- Proyecto F: Cálculo de impuesto, Formulario de Impuestos Costa Rica y Formulario de Impuestos México. Estos procesos tienen una naturaleza de impuestos.

Es necesaria una guía metodológica para la administración de proyectos pequeños debido a que los mismos no deben ser manejados por igual si tienen necesidades diferentes; la guía ayuda a que los Encargados de los proyectos puedan aplicar la gestión de proyectos que se requiere para el este tipo de proyectos pequeños.

Utilizando la metodología de proyectos explicada anteriormente puede llegar a enfocarse a proyectos pequeños por medio de la guía metodológica; la cual permite contestar las siguientes preguntas: ¿Quién? ¿Cómo? y ¿Cuándo? Además, contiene instrucciones para el Encargado de llevar a cabo el proyecto con los puntos importantes que deben abordarse en cada una de las etapas. Asimismo ofrece plantillas que facilitan la comunicación y el entendimiento entre todas las partes

interesadas y estandariza la forma de trabajar en el desarrollo de los proyectos pequeños. Todo lo anterior, son factores que incrementan las posibilidades de éxito del proyecto.

Asimismo, el grupo de Planillas tiene un nivel de conocimiento considerable en cuanto a proyectos ya que han completado capacitaciones relacionadas a proyectos y además tienen alguna experiencia ya que han liderando o participando en 35 proyectos.

Existen 17 conjuntos de procesos críticos interrelacionados que pueden ser abordados en seis proyectos con un enfoque de administración proyectos pequeños utilizando la Guía Metodológica para la Gestión de Proyectos Pequeños que será explicada a continuación.

5. CAPÍTULO V: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

La propuesta de solución al problema, ejecución de una serie de procesos críticos interrelacionados mediante un enfoque desarticulado, fue el desarrollo de una guía metodológica para llevar a cabo los proyectos identificados en el punto anterior. Además, se definió un plan de implementación para proliferar el uso de la guía en la organización de Planillas.

5.1. Guía Metodológica para la Gestión de Proyectos Pequeños

La presente Guía Metodológica contempla el conjunto de instrucciones, plantillas y herramientas para la gestión de los proyectos pequeños en las etapas de inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre resultado del análisis de las capacidades y necesidades del Departamento de Planillas. La estructura se elaboró con base en la metodología existente en la organización, los grupos de procesos del marco de referencia PMBOK® y la metodología de PRINCE2™. Se escogieron los elementos con base en su relación con la organización y las metodologías que tiene la misma.

El documento presentado a continuación tiene su propia numeración de páginas, figuras, tablas y cuadro; así como su propio formato debido a que se manejará como un desprendible para ser entregado a la organización. A partir de la sección 5.2 se continuará con la numeración de la propuesta de graduación.

Se presenta en el formato de letra Cambria 12, doble línea y espacio entre párrafos siguiendo un orden lógico de numeración.

Guía Metodológica para la Gestión de Proyectos Pequeños en el Área de Planillas



Departamento de Recursos Humanos



HISTORIAL DE VERSIONES

Fecha	Responsable	Descripción general de cambios
Diciembre 2012	MJ Castro y S Campillo	Creación del documento



ÍNDICE

GLOSARIO.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. Objetivo.....	5
1.2. Proyectos Pequeños.....	5
1.3. Identificación.....	6
1.4. Generalidades de Administración de Proyectos.....	7
2. ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	8
2.1. Actualización de la Guía Metodológica.....	8
3. FLUJOGRAMA.....	9
4. DOCUMENTACIÓN Y REPOSITORIO.....	10
5. ETAPAS DE PROYECTO.....	10
5.1. Inicio.....	10
5.1.1. Objetivos esperados.....	10
5.1.2. Entregables.....	10
5.1.3. Puntos de Control.....	13
5.2. Planificación.....	13
5.2.1. Objetivos esperados.....	13
5.2.2. Insumos.....	13
5.2.3. Entregables.....	14
5.2.4. Puntos de Control.....	18
5.3. Ejecución.....	19
5.3.1. Objetivos esperados.....	19
5.3.2. Insumos.....	19
5.3.3. Entregables.....	19
5.3.4. Puntos de Control.....	19
5.4. Monitoreo y Control.....	20
5.4.1. Objetivos esperados.....	20
5.4.2. Insumos.....	20
5.4.3. Entregables.....	20
5.4.4. Puntos de Control.....	21
5.5. Cierre.....	21
5.5.1. Objetivos esperados.....	21
5.5.2. Insumos.....	21
5.5.3. Entregables.....	21
5.5.4. Puntos de Control.....	22
6. ANEXOS.....	23
6.1. Procedimiento para la Clasificación de Proyectos.....	23



6.2.	Plantilla Acta de Constitución de Proyectos	29
6.3.	Plantilla Plan de Proyecto	33
6.4.	Lista de Verificación de aseguramiento de la calidad.....	44



GLOSARIO

CVP: Ciclo de vida de proyecto, marco de referencia con un conjunto mínimo de información para garantizar que los proyectos se ponen en marcha solo cuando están listos, un ciclo saludable y la entrega de los resultados esperados.

Guía Metodológica: instrucciones y plantillas para llevar a cabo una metodología previamente definida.

PMBOK®: marco de referencia sobre la Administración de Proyectos desarrollado por PMI.

PRINCE2™: (Proyectos en Ambientes Controlados según sus siglas en inglés) es una metodología de Gestión de Proyectos estándar del gobierno del Reino Unido.

Proyecto Pequeño: aquel que cumple con riesgo bajo o medio. Además, debe implicar un equipo de una o pocas personas, con una duración limitada y presupuesto bajo.



1. INTRODUCCIÓN

Con el objetivo de establecer un lenguaje común, un estándar de ejecución y documentación centralizada para la gestión de proyectos, se define en este documento la Guía Metodológica a aplicarse a los proyectos pequeños.

1.1. Objetivo

La presente Guía Metodológica, se creó con base en la Metodología de Servicios de RRHH que tiene como objetivo:

- Acelerar la entrega de proyectos
- Asegurar la sincronización positiva con los involucrados
- Apoyar el objetivo de agilidad del negocio
- Mejorar la colaboración eficaz
- Apoyar la cultura lean mediante la prevención de desperdicios
- Mejorar el desarrollo de la carrera para los Gerentes de Proyectos

1.2. Proyectos Pequeños

Un proyecto es un esfuerzo temporal que tiene como entregable principal un producto, servicio y resultado.

El tamaño de los proyectos se puede medir por medio del alcance del proyecto, número de organizaciones que están involucradas, problemas relacionados al proyecto, visibilidad e importancia ante la alta gerencia y el tiempo de ejecución del mismo.

Para efectos de la presente guía, se concibe un proyecto pequeño como aquel que cumple con riesgo bajo o medio. Además, debe implicar un equipo de una o pocas personas, con una duración limitada y presupuesto bajo. Los mismos se pueden volver proyectos grandes por lo cual hay que monitorear el comportamiento del



alcance, tiempo y costo; en los casos donde suceda esta situación, no debe utilizarle esta guía.

1.3. Identificación

A continuación se presentan los 17 procesos críticos interrelacionados que serán abordados en conjunto como seis proyectos pequeños:

Proceso	Proyecto	Naturaleza	Mes de Inicio
Reporte Contabilidad	Proyecto A	Fin de Año	Octubre
Aguinaldo 4 trimestre			
Deudas			
Asiento Contable			
Reconciliación			
Acciones tipo R	Proyecto B	Acciones	Enero
Fondo de Ahorro	Proyecto C	Ahorro	Agosto
Auditoría Externa	Proyecto D	Auditoría Externa	Febrero
Salario # 13	Proyecto E	Bono	Abril
Participación de Utilidades 1 trimestre			
Bono 1			
Bono 2			
Participación de Utilidades 2 trimestre			
Aguinaldo medio año	Proyecto F	Impuestos	Noviembre
Formulario de Impuestos Costa Rica			
Cálculo de impuesto			
Formulario de Impuestos México			

Para definir estos proyectos se utilizó el procedimiento del [anexo #1](#).



1.4. Generalidades de Administración de Proyectos

El Ciclo de Vida de un Proyecto (CVP), es un marco de referencia de controles que requiere la obtención de un conjunto mínimo de información para garantizar: que los proyectos se ponen en marcha solo cuando están listos, un ciclo saludable y la entrega de los resultados esperados. Existen puntos de control en cada etapa con el fin de aprobar si se puede continuar a la siguiente.

A continuación se describen las diferentes etapas de CVP y sus respectivos puntos de control:

- Pre Exploración: identificar una oportunidad o idea de proyecto
 - Aprobación del concepto
- Exploración: ratificar que la oportunidad agregue valor al negocio y se detalle la transformación del negocio incluyendo el antes y después. Adicionalmente se listan las posibles soluciones para desarrollar la oportunidad
 - Aprobación del valor agregado al negocio
- Planeamiento: definir el cronograma detallado, las necesidades de recursos, requerimientos, diseño y el plan de comunicación
 - Aprobación del compromiso de los recursos y el cronograma
- Desarrollo: llevar a cabo el plan piloto en un ambiente controlado efectuando las pruebas pertinentes
 - Aprobación de seguir o no adelante con la implementación
- Implementación: poner en marcha la idea y enfocarse en la estabilización de la misma.
 - Aprobación de cierre

La presente guía tiene sus propias etapas creadas con base en el marco de referencia de PMBOK® incorporando los puntos de control de CVP y la base de



“aprender haciendo” de PRINCE2™. El objetivo de los puntos de control es asegurarse que el tiempo y alcance se mantengan dentro de los límites establecidos, que los supuestos sean válidos y que el ambiente de negocios se mantenga para así impedir que los proyectos que no están listos pasen a la siguiente etapa.

2. ROLES Y RESPONSABILIDADES

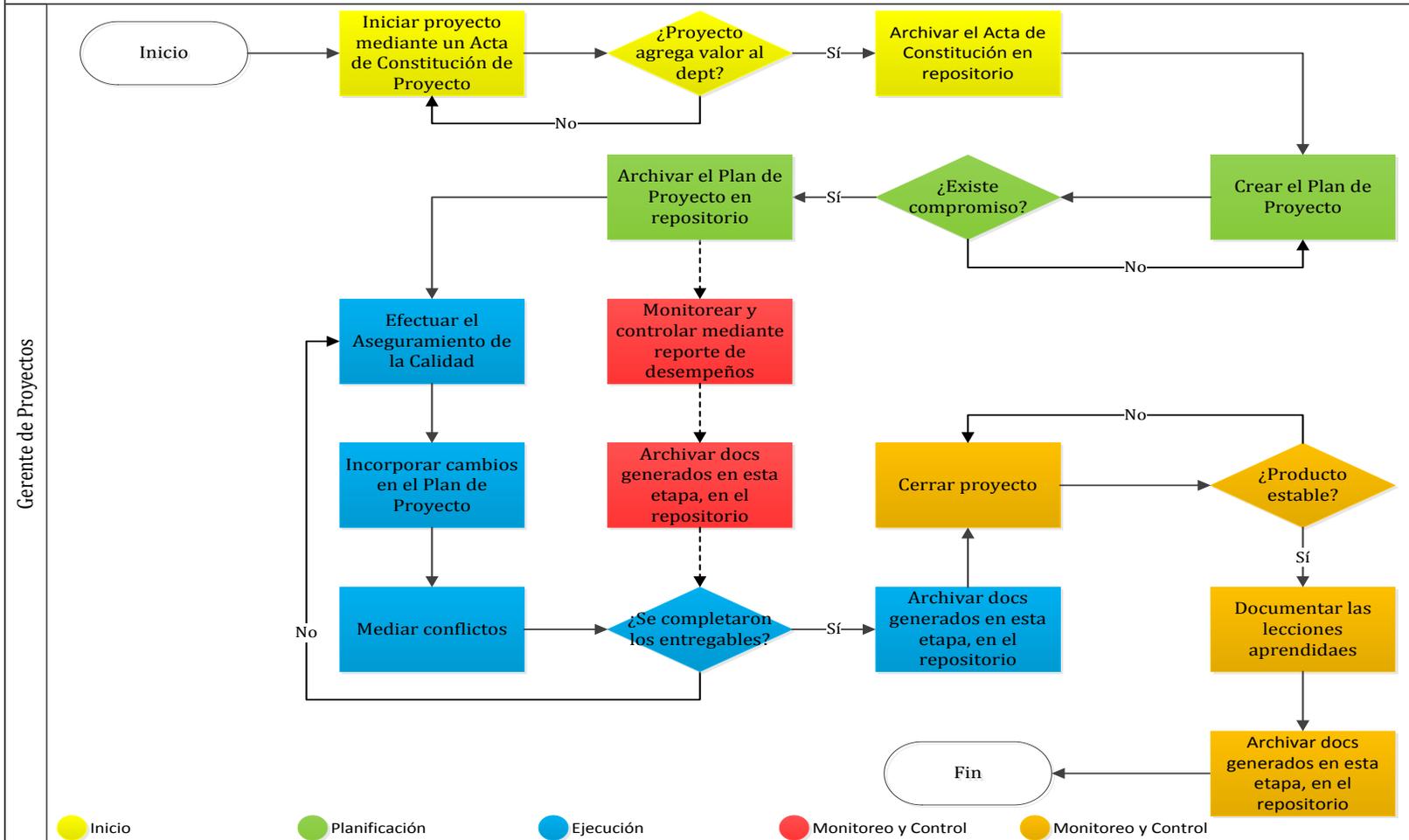
2.1. Actualización de la Guía Metodológica

Le presente guía debe ser revisada una vez al año y actualizada si fuera necesario, el responsable es el Analista de Negocios encargado de los proyectos listados. Se debe llenar el historial de versiones con la fecha y el resumen de la actualización.



3. FLUJOGRAMA

Proceso Lógico para la Guía Metodológica para la Gestión de Proyectos Pequeños en el Departamento de Planillas



	Departamento de Recursos Humanos	Página 10
	Guía Metodológica para la Gestión de Proyectos Pequeños en el Área de Planillas	

4. DOCUMENTACIÓN Y REPOSITORIO

Los documentos que se generan en cada uno de los proyectos y sus etapas se deben guardar en el repositorio del departamento de Planillas de América en la carpeta de proyectos por año, nombre del proyecto y etapa de gestión de proyectos.

5. ETAPAS DE PROYECTO

5.1. Inicio

5.1.1. Objetivos esperados

- Describir las generalidades del proyecto
- Presentar los detalles de la administración del proyecto
- Completar la reunión de inicio

5.1.2. Entregables

- Acta de Constitución de Proyectos

Completar la plantilla en el [anexo #2](#) utilizando las instrucciones descritas a continuación:

- Detalles del proyecto: Título de Proyecto, Patrocinador, Gerente del Proyecto y Fecha de elaboración
- Problema u oportunidad: descripción que se abordará en proyecto incluyendo las causas y efectos principales.

Características:

- Estar alineado con los objetivos estratégicos de la organización
- Ser breve, claro, específico y que no incluya detalles innecesarios



- Especificar: ¿Cuándo? ¿Qué? e impacto cuantificable
- Alcance: identificar los entregables principales o características que se encuentran en el ámbito del proyecto. Por otro lado, listar los aspectos que el proyecto no va a tomar en consideración
- Criterios críticos de éxito: indicadores que muestren que se logró cumplir los resultados del proyectos o que el proyecto agregó valor
 - Objetivo: listar los entregables claves que el proyecto va a generar
 - Indicador: definición del indicador que se va a usar para medir el desempeño del objetivo
 - Meta: los limites inferiores o superiores en los cuales debe estar el indicador con una fecha establecida
- Resumen de entregables: listar los entregables, incluir la fecha en que se deben completar y el nivel de confianza que se tiene sobre esa fecha.
- Tasa Interna de Retorno (TIR): este cálculo se le debe solicitar al departamento de finanzas. Para ello hay que proveer los siguientes datos:
 - Horas o dinero salvado
 - Desperdicios eliminados
 - Escenarios antes y después del cambio para calcular los beneficios y costos
 - Costos: equipo dedicado al producto y pagos iniciales con sus respectivo grado jerárquico
- Dependencias: hacer una lista de las dependencias conocidas entre este proyecto y otros que puedan influenciar



la finalización del mismo. Incluir la razón y actualizar esta sección durante la etapa de planificación.

- Riesgos iniciales: se debe listar cualquier riesgo inicial y el responsable del mismo
- Supuestos: detallar los supuestos del proyectos y actualizar en cada una de las etapas
- Estructura: el Encargado del proyecto se define por el Gerente Global de Planillas y puede ser un Analista de Negocios o un Gerente de Proyectos externo. El Gerente de Planillas, Gerente de Proyectos y Analista del Negocio le van a reportar directamente al más alto nivel de planillas por lo que los últimos dos tienen poder de decisión en lo referente a la gestión de proyectos. Para los temas de desempeño de las personas del equipo se debe encargar al Gerente de Planillas
- Partes Interesadas: documentar las principales partes interesadas incluyendo el nombre y el grupo al cual pertenece
- Toma de Decisiones: nombrar los siguientes roles para el cierre del proyecto:
 - R: persona que **recomienda** una acción o decisión y para ello debe recopilar hechos relevantes y obtener información de las partes apropiadas. Este rol debe ser ya sea del Analista de Negocios o el Gerente de Proyectos.
 - A: solo se utiliza cuando el proyecto involucra asuntos legales o de cumplimiento y se necesita un experto en el área. Es necesario para que ratifique su **acuerdo** pero igualmente puede vetar una decisión o acción.



- P: responsable(s) de **procesar** las acciones para que la decisión se haga realidad
 - I: responsable(s) de **indicar** sugerencias o de dar requerimientos del proyecto. Usualmente son las personas que tienen experiencia en el área.
 - D: encargado de tomar las **decisiones**. Solo debe ser una persona por decisión.
- Equipo de Preliminar del Proyecto: listar la información relaciona al proyecto sobre los roles, nombre de la persona, responsabilidades y porcentaje asignado al proyecto.

5.1.3. Puntos de Control

La revisión del Acta de Constitución con el equipo se efectúa por medio de una reunión de inicio en la cual se debe aprobar que el proyecto tenga valor para la organización para continuar con la etapa de planificación. Se firma el Acta de Constitución del proyecto al final de la plantilla.

5.2. Planificación

5.2.1. Objetivos esperados

- Describir la línea base del proyecto
- Conseguir el compromiso de todo el equipo con el Plan de Proyecto
- Completar las reuniones de seguimiento

5.2.2. Insumos

- Acta de Constitución de Proyectos
- Lecciones aprendidas de otros proyectos (Aprender de la experiencia)



5.2.3. Entregables

- Plan de proyecto

Completar la plantilla en el [anexo #3](#) utilizando las instrucciones descritas a continuación. Aquellos puntos donde aparece un “*”, se deben tomar los datos del Acta de Constitución y actualizarlos en el Plan de Proyecto con más detalle.

- Alcance:

- *Definición de Problema u Oportunidad
- *Criterio de Éxito.
- *Exclusiones: sección de Alcance en el Acta de Constitución de proyecto en la columna llamada “Fuera del Alcance”.
- Restricciones: listar las limitaciones que no se pueden cumplir en la ejecución en donde no se pueden comprometer los recursos.
- *Supuestos.
- Límites: definir una diferencia aceptada para el tiempo, costo y alcance. Si se supera esta diferencia se debe ir a tomar una decisión de los pasos a seguir en el proyecto.
- EDT (Estructura de Desglose de Trabajo): incluir el nombre del proyecto y cada uno de los entregables que de las etapas correspondientes. Esta información va a alimentar el cronograma ya que cada paquete de trabajo se debe desglosar en actividades.



- Interesados: tomar la lista de interesados definida en la etapa anterior y la relación que tienen con el resultado del proyecto además de posición de cada uno.
 - Por ejemplo, la relación es que el interesado puede influir en ese resultado y tiene una posición de soporte en el proyecto
- Cronograma: esta información se va a actualizar en la etapa de ejecución
 - Listar la información general del proyecto en las primeras tres líneas.
 - En el cuadro que aparece después de la información general, se deben detallar los paquetes de trabajo de la EDT por medio de actividades que contengan un responsable y una fecha.
 - El porcentaje de progreso tiene una formula automática para cálculo con base en las actividades completadas en general y por fase.
 - El campo de comentarios es libre pero debe ser breve
 - En las lecciones aprendidas se van listando los temas pertinentes que se van a revisar en la etapa de cierre.
- Reunión de seguimiento:
 - Calendarizar una serie de reuniones de seguimiento para presentar los reportes de desempeño utilizando la estructura de la agenda.
 - Presentar los indicadores, calculados para cada reunión, de seguimiento del cronograma:



- ✓ % **Semanas**: sumar el total de semanas transcurridas y dividir entre el total de semanas del proyecto
- ✓ % **Progreso**: usar campo llamado *Progreso* del cronograma
- ✓ Índice de Rendimiento del Cronograma (SPI por sus siglas en inglés): % **de Progreso** dividido entre % **Semanas**. Comparar este resultado con la meta y utilizar los símbolos de meta superada y meta NO superada para reflejar el desempeño
- Analizar las lecciones aprendidas: con base en los indicadores y la planificación se deben analizar las siguientes preguntas con todo el equipo. ¿Definir planes de acción para que los problemas no sean recurrentes en las siguientes etapas?
 - ✓ ¿Cuál es el resultado deseado?
 - ✓ ¿Qué sucedió realmente? / ¿Por qué?
 - ✓ ¿Qué se aprendió?
 - ✓ ¿Qué medidas se pueden tomar para la próxima reunión?
- Al final de la reunión, enviar una minuta con base en la plantilla encontrada en el anexo #3, sección [seguimiento](#).
 - ✓ Agenda: copiar la agenda de la plantilla
 - ✓ Resumen: detallar lo que ha salido bien (Aspectos Positivos), lo que no ha salido bien (Aspectos Negativos), cualquier tipo de soporte



requerido (Ayuda Requerida) y lo que viene (Planes).

- ✓ Acciones Requeridas: listar los pendientes que se deben completar para cada una de las etapas especificando: responsable, fecha y progreso.
- *Roles y responsabilidades:
 - Completar la matriz correspondiente indicando el nombre de la persona, el departamento donde pertenece, el rol, porcentaje de dedicación al proyecto y la descripción de lo que se espera que haga en el proyecto
 - Definir los encargados de las decisiones o acciones de cada uno de los entregables. Se utiliza para los puntos de control
- Plan de comunicación: listar los emisores y receptores, a cada uno se le marca con una X el método para la comunicación y después el mensaje que se va a transmitir y por último la frecuencia de envío
- *Plan de Riesgos: debe ser actualizado en cada una de las etapas de gestión de proyectos.
 - Lluvia de ideas:
 - ✓ Riesgo: listar con base en la causa (X), riesgo (Y) y efecto (Z). Por ejemplo: como resultado de X, puede resultar Y, ocasionando Z. Se listan todos los resultados de Y.



- ✓ Reunirse con el departamento de riesgos para revisar la lista de riesgos y los planes de mitigación.
- Análisis Cualitativo:
 - ✓ Asignar un impacto (1-5) y probabilidad (1-5) a cada riesgo. Sumar el resultado de los dos criterios anteriores
 - ✓ Asignar una respuesta al riesgo e indicando un responsable encargado de mitigarlo con el fin de disminuir el impacto o la probabilidad
- *Plan de Calidad: utilizar los criterios de éxito e incluir los resultados actuales, la interpretación y las acciones correctivas. Esta información se va utilizar en la etapa de Monitoreo y Control.
- Reunión de Cierre:
 - Calendarizar una reunión de cierre para presentar los resultados finales del proyecto y las lecciones aprendidas utilizando la estructura de la agenda.
 - Criterios para el cierre: en la etapa de planificación se deben listar los criterios que deben ser completados para cerrar el proyecto.

5.2.4. Puntos de Control

La revisión del Plan de Proyecto con el equipo se efectúa por medio de una reunión de planificación en la cual se deben fijar los recursos y las fechas para la ejecución antes de continuar con la etapa de ejecución. Se firma el Plan de Proyecto al final de la plantilla.



5.3. Ejecución

5.3.1. Objetivos esperados

- Aseguramiento de la calidad de los entregables
- Incorporar los cambios en el alcance, tiempo y costo en el plan
- Dirigir y gestionar la ejecución del Plan de Proyecto dentro de la fecha de entrega

5.3.2. Insumos

- Plan de Proyecto

5.3.3. Entregables

- Revisar los procesos utilizados para generar los entregables: utilizar el [anexo #4](#) contestando las preguntas de Sí y No. Si alguno tiene respuesta negativa, se debe asignar una acción a un responsable para que el resultado sea el esperado.
- Actualizar el Plan de Proyecto con los cambios: los cambios aprobados deben ser incorporados en el plan y comunicados a todo el equipo
- Resolución de conflictos: el encargado del proyecto debe funcionar como mediador para un conflicto entre los miembros del equipo. Si el conflicto es con el Encargado del proyecto el mediador debe ser el Gerente Global de Planillas.

5.3.4. Puntos de Control

Al completar la ejecución del cronograma se efectúa una reunión de ejecución donde se revisa que los entregables se hayan completado. La decisión para pasar a la



etapa de cierre la se debe efectuar con base en la [matriz de decisiones](#) del plan de proyecto.

5.4. Monitoreo y Control

5.4.1. Objetivos esperados

- Comparar la línea base del proyecto con la ejecución real
- Aplicar acciones correctivas para asegurar la entrega del proyecto
- Monitorear la estabilización

5.4.2. Insumos

- Plan de Proyecto
 - Seguimiento
 - Control de Cambios
 - Estabilización

5.4.3. Entregables

- Cambios: después de la etapa de planificación, cualquier cambio a las secciones del plan de proyecto debe pasar por una aprobación utilizando la plantilla de [Control de Cambios](#) donde se incluyen los detalles. El cambio solo se debe aprobar si no afecta la calidad o la fecha de finalización.
- Reporte de desempeño e indicadores: se revisa el desempeño y los indicadores en la reunión de seguimiento presentando la información de la sección de [seguimiento](#) del Plan de Proyecto.
- Estabilización: Listar los criterios de que se deben cumplir para considerar el producto estable además de la meta utilizando la



sección de estabilización. Se define un tiempo para cumplir estas metas y se monitorea que el proyecto las alcance.

5.4.4. Puntos de Control

No aplica.

5.5. Cierre

5.5.1. Objetivos esperados

- Cerrar un proyecto estabilizado
- Documentar las lecciones aprendidas

5.5.2. Insumos

- Indicadores de estabilización
- Criterios para el cierre
- Lecciones aprendidas anotadas en el cronograma
- Minutas de las reuniones de seguimiento

5.5.3. Entregables

- Reunión de cierre
 - Decisión para cerrar el proyecto: se revisan los criterios para proceder con la aprobación final con base en la matriz de Toma de Decisiones. se documenta la decisión en la plantilla.
 - Analizar las lecciones aprendidas: una vez completado el proyecto se deben analizar las lecciones aprendidas para cada una de las áreas de conocimiento de los proyectos pequeños que aplican para esta guía. Se asigna un resultado alcanzado de 1 a 5, además de listar los éxitos,



deficiencias y recomendaciones para que lo negativo no se repitan en otros proyectos y lo positivo se reproduzca.

- Al final de la reunión, enviar una minuta con base en la plantilla encontrada en el anexo #3, sección [reunión de cierre](#).
 - Agenda: copiar la agenda de la plantilla
 - Resumen: detallar lo que salió bien (Aspectos Positivos) y lo que no salió bien (Aspectos Negativos).
 - Acciones Requeridas: listar los pendientes que se salieron de la decisión de cierre especificando: responsable, fecha y progreso.

5.5.4. Puntos de Control

Después de que el proyecto pasa por una etapa de estabilización, se debe efectuar la revisión de los criterios del cierre con el equipo, se efectúa por medio de una reunión de cierre donde también se documentan las lecciones aprendidas. La decisión para cerrar el proyecto se debe efectuar con base en la [matriz de decisiones](#).



6. ANEXOS

6.1. Procedimiento para la Clasificación de Proyectos

6.1.1. Usar la siguiente matriz para clasificar un proyecto como pequeño:

Procesos	Criterios							
	Tiempo de ejecución	Número de Personas Involucradas	Nivel de Complejidad	Número de Países en Alcance	Nivel de Riesgo	Prioridad	Naturaleza del Proceso	Relación entre Procesos
Salario # 13								
Reporte Contabilidad								
Formulario de Impuestos Costa Rica								
Cálculo de impuesto								
Acciones tipo R								
Participación de Utilidades 1 trimestre								
Aguinaldo 4 trimestre								
Deudas								
Auditoría Externa								
Bono 1								
Bono 2								
Formulario de Impuestos México								
Asiento Contable								
Participación de Utilidades 2 trimestre								
Reconciliación								
Reporte Control de Tiempo								
Aguinaldo medio año								
Fondo de Ahorro								
Plan de Retiro								
Acciones tipo S								
Control de Tiempo								

6.1.2. Los criterios son:

6.1.2.1. *Tiempo de Ejecución*: total de horas para llevar a cabo el proceso

6.1.2.2. *Número de Personas Involucradas*: total de personas que participan en los procesos

6.1.2.3. *Nivel de Complejidad*: multiplicar los dos criterios anteriores y clasificar el nivel de complejidad en:

Baja (color verde) entre 10 y 200

Media (color amarillo) entre 220 y 1000

Alta (color rojo) entre 1020 y 4000

Usar la siguiente matriz para conocer el nivel de complejidad:



		Número de involucrados																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	≥20
		Total Factor de Complejidad																			
Horas Ejecución	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200
	20	20	40	60	80	100	120	140	160	180	200	220	240	260	280	300	320	340	360	380	400
	30	30	60	90	120	150	180	210	240	270	300	330	360	390	420	450	480	510	540	570	600
	40	40	80	120	160	200	240	280	320	360	400	440	480	520	560	600	640	680	720	760	800
	50	50	100	150	200	250	300	350	400	450	500	550	600	650	700	750	800	850	900	950	1000
	60	60	120	180	240	300	360	420	480	540	600	660	720	780	840	900	960	1020	1080	1140	1200
	70	70	140	210	280	350	420	490	560	630	700	770	840	910	980	1050	1120	1190	1260	1330	1400
	80	80	160	240	320	400	480	560	640	720	800	880	960	1040	1120	1200	1280	1360	1440	1520	1600
	90	90	180	270	360	450	540	630	720	810	900	990	1080	1170	1260	1350	1440	1530	1620	1710	1800
	100	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500	1600	1700	1800	1900	2000
	110	110	220	330	440	550	660	770	880	990	1100	1210	1320	1430	1540	1650	1760	1870	1980	2090	2200
	120	120	240	360	480	600	720	840	960	1080	1200	1320	1440	1560	1680	1800	1920	2040	2160	2280	2400
	130	130	260	390	520	650	780	910	1040	1170	1300	1430	1560	1690	1820	1950	2080	2210	2340	2470	2600
	140	140	280	420	560	700	840	980	1120	1260	1400	1540	1680	1820	1960	2100	2240	2380	2520	2660	2800
	150	150	300	450	600	750	900	1050	1200	1350	1500	1650	1800	1950	2100	2250	2400	2550	2700	2850	3000
	160	160	320	480	640	800	960	1120	1280	1440	1600	1760	1920	2080	2240	2400	2560	2720	2880	3040	3200
	170	170	340	510	680	850	1020	1190	1360	1530	1700	1870	2040	2210	2380	2550	2720	2890	3060	3230	3400
	180	180	360	540	720	900	1080	1260	1440	1620	1800	1980	2160	2340	2520	2700	2880	3060	3240	3420	3600
	190	190	380	570	760	950	1140	1330	1520	1710	1900	2090	2280	2470	2660	2850	3040	3230	3420	3610	3800
	200	200	400	600	800	1000	1200	1400	1600	1800	2000	2200	2400	2600	2800	3000	3200	3400	3600	3800	4000

6.1.2.4. *Países en el Alcance*: número de países comprendidos en los procesos

6.1.2.5. *Nivel de Riesgo*:

6.1.2.5.1. Utilizar la escala de probabilidad de la siguiente figura para conocer cuando dar un valor del 1 a 5



Escala de Probabilidad					
Criterio de Probabilidad	1	2	3	4	5
Nota: abajo se detallan algunos ejemplos sobre complejidad, problemas ocurridos, automatización, experiencia del equipo, factores ambientales, documentación y controles					
Cambios	Ningún cambio en el último año		Ningún cambio en los últimos 6 meses		Nuevo proceso con menos de 3 meses
Problemas Ocurridos	No hay errores de gran impacto en el año		1 error de gran impacto en el año		≥1 error de gran impacto en el año
Automatización	Interacción humana nula	75-99% Integración humana	50% Integración humana	25-49% Integración humana	100% Integración humana
Experiencia del equipo	Baja rotación; 100% del equipo cumpliendo con los entrenamientos		<25% rotación; 75% del equipo cumpliendo con los entrenamientos		>50% rotación; problemas con el equipo cumpliendo con los entrenamientos
Ambiente Legal	Mínimos requisitos de cumplimiento interno de la organización		Mínimos requisitos de cumplimiento externo de la organización		Mínimos requisitos de cumplimiento Global

6.1.2.5.2. Enlistar los procesos usando la matriz de abajo que contiene los diez riesgos universales. Por cada proceso y riesgo asignar una probabilidad del 1 a 5, según la tabla anterior



Procesos	Riesgos Universales (Probabilidad de 1 a 5 donde 1 es remota y 5 es con certeza)										Probabilidad
	Registros Financieros Erróneos	Prácticas Contables Inaceptables	Interrupción del negocio	Multas Legales	Costos Excesivos	Pérdida de utilidad	Pérdida de activos	Desventaja Competitiva	Fraude o conflicto de intereses	Manejo erróneo de la información	
Salario # 13	3	1	1	5	3	1	1	1	1	3	20
Reporte Contabilidad	5	5	1	1	1	1	1	1	1	5	22
Formulario de Impuestos Costa Rica	1	1	3	5	3	1	1	3	1	3	22
Cálculo de impuesto	1	1	1	5	3	1	1	1	1	5	20
Acciones tipo R	3	3	1	1	5	1	1	1	1	1	18
Participación de Utilidades 1 trimestre	3	1	1	5	3	1	1	1	1	3	20
Aguinaldo 4 trimestre	3	3	1	5	3	1	1	3	5	5	30
Deudas	3	1	1	1	3	1	1	1	1	5	18
Auditoria Externa	5	5	3	3	3	1	1	1	1	5	28
Bono 1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Bono 2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	5	18
Formulario de Impuestos México	1	1	1	5	3	1	1	1	1	5	20
Asiento Contable	5	5	1	1	1	1	1	1	1	5	22
Participación de Utilidades 2 trimestre	5	5	1	5	1	1	1	1	3	5	28
Reconciliación	5	5	1	1	1	1	1	1	3	5	24
Reporte Control de Tiempo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Aguinaldo medio año	3	1	1	5	3	1	1	1	1	3	20
Fondo de Ahorro	5	5	1	5	3	1	1	5	5	5	36
Plan de Retiro	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Acciones tipo S	5	5	1	1	5	1	1	3	5	5	32
Control de Tiempo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10

6.1.2.5.3. Sumar los resultados en la última columna, siendo 50 el máximo resultado posible y diez el mínimo.

6.1.2.5.4. Multiplicar el resultado anterior por el criterio de número de países en alcance y catalogar como:

Bajo (color verde) entre 10 y 50

Medio (color amarillo) entre 60 y 250

Alto (color rojo) entre 270 y 500

Usar la siguiente matriz



		Número de Países en Alcance									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Nivel de Riesgo									
Probabilidad	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	15	15	30	45	60	75	90	105	120	135	150
	20	20	40	60	80	100	120	140	160	180	200
	25	25	50	75	100	125	150	175	200	225	250
	30	30	60	90	120	150	180	210	240	270	300
	35	35	70	105	140	175	210	245	280	315	350
	40	40	80	120	160	200	240	280	320	360	400
	45	45	90	135	180	225	270	315	360	405	450
	50	50	100	150	200	250	300	350	400	450	500

6.1.2.6. *Prioridad*: Determinar con base en los criterios de Nivel de Complejidad y Nivel de Riesgo. Usar prioridad A si ambos criterios son altos, C si ambos criterios son bajos y B para el resto

6.1.2.7. *Naturaleza del proceso*: asignar según estas categorías

- Ahorro
- Bono
- Control de Tiempo
- Fin de Año
- Impuestos
- Retiro

6.1.2.8. *Relación entre procesos*: nexos entre los siguientes criterios

- Nivel de Complejidad
- Nivel de Riesgo
- Prioridad
- Naturaleza del Proceso

Ver siguiente cuadro incluyendo el último análisis efectuado



Procesos	Criterios							
	Tiempo de ejecución	Número de Personas Involucradas	Nivel de Complejidad	Número de Países en Alcance	Nivel de Riesgo	Prioridad	Naturaleza del Proceso	Relación entre Procesos
Salario # 13	3	4	Baja	1	Bajo	C	Bono	Proyecto E
Reporte Contabilidad	40	3	Baja	1	Bajo	C	Fin de Año	Proyecto A
Formulario de Impuestos Costa Rica	20	3	Baja	1	Bajo	C	Impuestos	Proyecto F
Cálculo de impuesto	6	4	Baja	1	Bajo	C	Impuestos	Proyecto F
Acciones tipo R	30	3	Baja	4	Medio	B	Acciones	Proyecto B
Participación de Utilidades 1 trimestre	5	5	Baja	1	Bajo	C	Bono	Proyecto E
Aguinaldo 4 trimestre	159	14	Alta	7	Medio	A	Fin de Año	Proyecto A
Deudas	28	3	Baja	1	Bajo	C	Fin de Año	Proyecto A
Auditoría Externa	195	10	Alta	1	Bajo	A	Auditoría Externa	Proyecto D
Bono 1	5	15	Baja	7	Medio	B	Bono	Proyecto E
Bono 2	107	28	Alta	9	Medio	A	Bono	Proyecto E
Formulario de Impuestos México	100	7	Media	1	Bajo	B	Impuestos	Proyecto F
Asiento Contable	20	4	Baja	2	Bajo	C	Fin de Año	Proyecto A
Participación de Utilidades 2 trimestre	120	7	Media	1	Bajo	B	Bono	Proyecto E
Reconciliación	10	3	Baja	3	Medio	B	Fin de Año	Proyecto A
Reporte Control de Tiempo	2	1	Baja	1	Bajo	C	Control de Tiempo	N/A
Aguinaldo medio año	15	3	Baja	1	Bajo	C	Bono	Proyecto E
Fondo de Ahorro	20	8	Baja	1	Bajo	C	Ahorro	Proyecto C
Plan de Retiro	1	1	Baja	1	Bajo	C	Retiro	N/A
Acciones tipo S	38	22	Media	10	Alto	A	Acciones	Proyecto Tradicional
Control de Tiempo	3	1	Baja	1	Bajo	C	Control de Tiempo	N/A



6.2. Plantilla Acta de Constitución de Proyectos

Acta de Constitución de Proyectos

Título de Proyecto:

Patrocinador:

Gerente del Proyecto:

Fecha de elaboración:

PROBLEMA U OPORTUNIDAD

▪

GENERALIDADES DEL PROYECTO

Alcance

Dentro del Alcance	Fuera del Alcance
	1.

Criterios de Éxito

Objetivo	Indicador	Meta
	1.	1.



Resumen de Entregables

Entregables	Fecha de Entrega	Nivel de Confianza
Acta de Constitución de Proyecto		[Alto/Medio/Bajo]
Requerimientos generales		
Soluciones alternativas		
Criterios de éxito		
Cronograma		
Estrategia de comunicación		
Criterios para pasar a la fase de ejecución		
Reportes de progreso		
Revisión de lecciones aprendidas		

Tasa Interna de Retorno (TIR)

▪

Dependencias

Dependencia	Razón

Riesgos Iniciales

#	Riesgo	Responsable	Plan de Mitigación
1			
2			

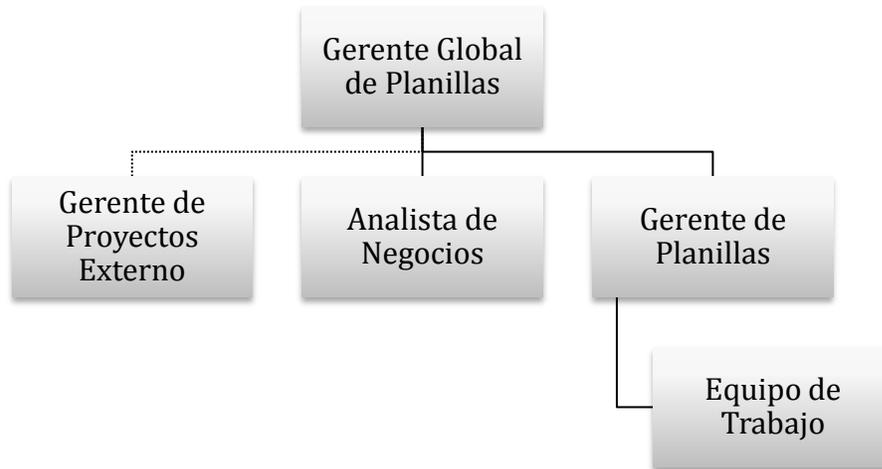
Supuestos

▪



ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

Estructura



Partes Interesadas

Nombre	Grupo

Toma de Decisiones

Rol	Nombre
R	
A	
P	
I	
D	



Equipo de Preliminar del Proyecto

Roles	Nombre	Responsabilidades	%

APROBACIÓN

Preparado por _____
Gerente de Proyectos

Aprobado por _____
Patrocinador



6.3. Plantilla Plan de Proyecto

Plan de Proyecto

Título de Proyecto:

Patrocinador:

Gerente del Proyecto:

Fecha de elaboración:

ALCANCE

Definición de Problema u Problema

▪

Criterios de Éxito

Objetivo	Indicador	Meta
	2.	2.

Exclusiones

▪

Restricciones

▪

Supuestos

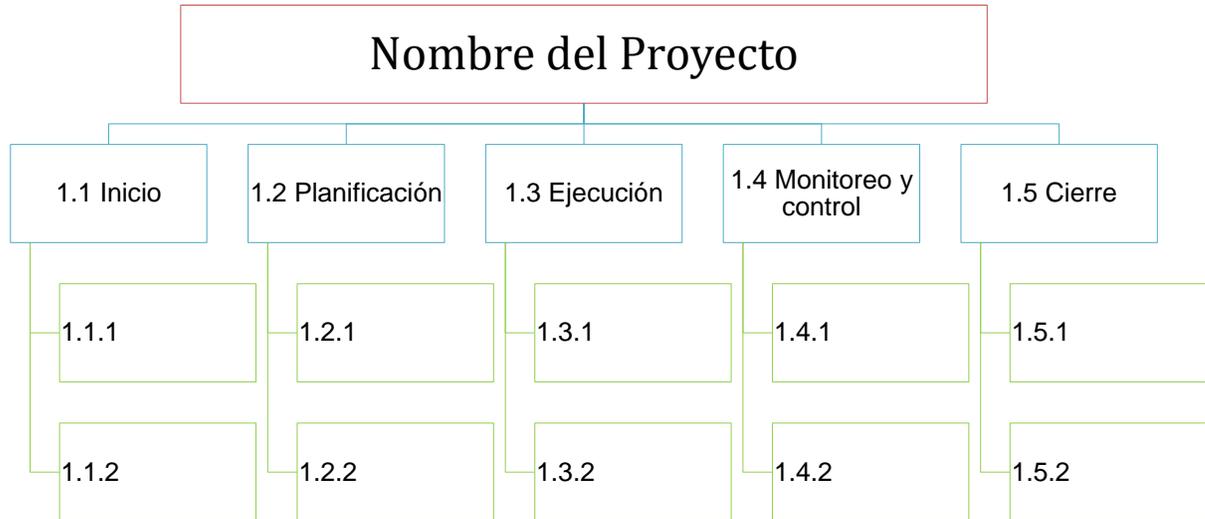
▪

Límites

Límite	Diferencia Aceptada



EDT





CRONOGRAMA

Gerente de Proyectos					
Nombre del Proyecto	Proyecto A				
Rango de fechas	12 Oct a 15 Dic.				
Progreso	39%				
Actividad	Responsable	Comentarios	%	Fecha	Lecciones Aprendidas
Iniciación = 52.5%					
A			5%	12-Oct	
B			100%	28-Nov	
Planeamiento = 2.5%					
C			5%	28-Nov	
D			0%	28-Nov	
Ejecución = 50%					
E			100%	28-Nov	
F			0%	28-Nov	
Monitoreo y Control = 40.5%					
G			80%	1-Dec	
H			1%	1-Dec	
Cierre = 50%					
I			100%	1-Dec	
J			0%	15-Dec	

CONTROL DE CAMBIOS

#Revisión	Sección o página a corregir	Descripción de la modificación	Fecha	Situación
1	5-Plan de Proyecto	<ul style="list-style-type: none">Creación de un nuevo código de pago	Nov 2012	[En proceso]/ [Aprobado]/ [Denegado]



SEGUIMIENTO

Minuta de Seguimiento

- Agenda

Tema	Duración	Responsable
Objetivo	5 mins	Gerente de Proyectos
Seguimiento de Criterios de Éxito	10 mins	Gerente de Proyectos
Seguimiento del Cronograma	25 mins	Gerente de Proyectos
Acciones Requeridas	10 mins	Todos
Planes	5 mins	Todos

- Resumen

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Ayuda Requerida	Planes

- Acciones Requeridas (AR)

Responsable	ARs	Fecha	Progreso



Seguimiento de Cronograma

Indicador	Meta	Reunión 1: Semana 2		Reunión 2: Semana 4		Reunión 3: Semana 6		Final: Semana 8	
		%	Dif	%	Dif	%	Dif	%	Dif
% Semana s	N/A	25%	↑ 25%	50%	↑ 25%	75%	↑ 25%	100%	↑ 25%
% Progreso	N/A	36%	↑ 36%	40%	↑ 21%				
SPI	≥ 90%	144%	✓	80%	✗				



Meta superada



Meta NO superada

Lecciones Aprendidas

- ¿Cuál es el resultado deseado?
- ¿Qué sucedió realmente? / ¿Por qué?
- ¿Qué se aprendió?
- ¿Qué medidas se pueden tomar para la próxima reunión?



ROLES Y RESPONSABILIDADES (R&R)

Matriz de R&R

Roles y Responsabilidades del Equipo				
Nombre	Departamento	Rol	Dedicación	Descripción de R&R
AO	Beneficios	Gerente de Proyectos	50%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilitar las reuniones de Proyecto ▪ Pedir y manejar recursos ▪ Asignar responsabilidades ▪ Ejecutar y dar seguimiento a las actividades ▪ Asegurarse que las métricas se midan y se reporten ▪ Proveer Reportes de avance ▪ Manejar acciones correctivas
BK	Planillas	Administrador de Planillas	40%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar requerimientos ▪ Ejecutar las actividades del cronograma ▪ Reportar riesgos potenciales

Matriz de Decisiones

Entregables	Equipo					
	AO	BK	UZ	HY	JI	KJ
Acta de Constitución de Proyecto	D	R		P	P	
Requerimientos generales	D	R	A	P	P	I
Soluciones alternativas	D	R		P	P	I
Criterios de éxito	D	R		P	P	I
Cronograma	D	R		P	P	
Estrategia de comunicación	D	R		P	P	
Criterios para pasar a la fase de ejecución	R	D		P	P	
Reportes de progreso	R	D		P	P	
Revisión de lecciones aprendidas	R	D		P	P	
Puntos de Control	R	D		P	P	



PLAN DE COMUNICACIÓN

Emisor	Receptor	Método				Comunicación	
		Reuniones regulares	Reuniones de seguimiento	Copia de las minutas	Conversaciones informales	Mensaje	Frecuencia
A	B						

PLAN DE RIESGOS

Lluvia de ideas

Riesgo	Causa	Efecto



Análisis Cualitativo

Riesgos del Proyecto				
Riesgo	Impacto 1-5	Probabilidad 1-5	Total Puntaje Bajo = <7 Medio = >7 Alto = >14	Respuesta al Riesgo

PLAN DE CALIDAD

Indicador	Meta	Actual	Interpretación	Acciones correctivas
1.	1.	1.	1.	1.

ESTABILIZACIÓN

Indicador	Meta	Interpretación
1.	1.	1.



REUNIÓN DE CIERRE

Minuta de Seguimiento

- Agenda

Tema	Duración	Responsable
Objetivo	5 mins	Gerente de Proyectos
Resultados del Proyecto	10 mins	Gerente de Proyectos
Lecciones Aprendidas	25 mins	Gerente de Proyectos

- Resultados del Proyecto: estabilización, riesgos y lanzamiento

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos

- Acciones Requeridas (AR)

Responsable	ARs	Fecha	Progreso



Criterios para el cierre

Criterio	Responsable	Evidencia	Progreso
1.	1.	1.	1.

Decisión para cerrar el proyecto

Recomendación	Aprobador	Pendientes	Responsable	Fecha

Lecciones Aprendidas

RESUMEN DEL PROYECTO									
Área de Enfoque	Bajo --- Alto					Éxitos	Deficiencias	Recomendación	
	1	2	3	4	5				
Integración									
Alcance									
Tiempo									
Calidad									
Recursos									
Comunicación									
Riesgos									

APROBACIÓN

Preparado por _____
Gerente de Proyectos

Aprobado por _____
Patrocinador



6.4. Lista de Verificación de aseguramiento de la calidad

Aseguramiento de la calidad			
Pregunta	Sí	No	Comentarios
¿La decisión de pasar a la etapa de ejecución fue efectuada con base en la matriz de decisiones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Se efectuó una revisión de límites antes de incorporar un cambio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Las comunicaciones se envían utilizando el análisis de interesados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Los reportes de desempeño se efectúan una vez actualizado el cronograma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Se siguen las agendas y los formatos de minutas para las reuniones de seguimiento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Se tiene una reunión con el equipo de riesgos para validar el análisis cualitativo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Se incorporan las sugerencias de todo el equipo para el análisis de las lecciones aprendidas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

5.2. Implementación de la Guía Metodológica para la Gestión de Proyectos Pequeños

A continuación se presenta el planteamiento de las recomendaciones y pasos a seguir para asegurar el éxito de la implementación de la propuesta. Los resultados de la implementación no son parte de la presente investigación por lo que solo se va a definir el plan pero el mismo no se va a llevar a cabo.

5.2.1. Integración dentro de una cultura *Lean*

Para llevar a cabo la implementación integrando *Lean*, se definió una transformación del negocio desde la situación actual hasta la deseada. El camino *Lean* incluye la identificación de cuáles procesos se pueden abordar como proyectos pequeños, completa en esta investigación; asimismo los mencionados se deben llevar a cabo de una forma estandarizada con los criterios y documentación, se debe utilizar la guía para gestionarlos y por último manejarlos de forma estratégica por medio de un programa. Esos tres últimos puntos van a formar parte del plan de implementación cuyo objetivo es disminuir la brecha entre la situación actual y la deseada (corto plazo) y la situación deseada y el estado ideal (largo plazo). En la figura 5.1 se resumen cada etapa del trayecto de *Lean*.



Figura 5.1 Transformación del Negocio
Fuente: Elaboración propia

La transformación de cada uno de estos casos se describe a continuación:

- **Situación Actual (Hoy):** No existe una guía metodológica para la gestión de proyectos pequeños que ayuden a mejorar la ejecución de una serie de procesos críticos interrelaciones que se manejan de manera desarticulada.
- **Situación Deseada (Corto Plazo):** Implementación de la guía metodológica en el departamento de Planillas para la gestión coordinada del conjunto de procesos críticos interrelacionados con un enfoque de administración de proyectos.
- **Estado Ideal (Largo Plazo):** El departamento de Planillas cuenta con un programa de proyectos pequeños gestionados con la guía metodológica.

La transformación de la situación actual hacia la situación deseada se explicará en las siguientes secciones.

5.2.2. Implementación de la Guía Metodológica

¿Quién va a ser el Encargado? El Analista de Negocio: debe trabajar de cerca con todo el departamento para llevar a cabo el cronograma de la implementación a corto plazo. El proyecto pequeño que se escogió como plan piloto, para la aplicación de la guía propuesta, fue el proyecto C (Fondo de Ahorro) debido a que tiene un riesgo y complejidad baja para que en cualquier eventualidad el impacto sea el más bajo posible. El cronograma se puede ver en el cuadro 5.1.

Cuadro 5.1 Cronograma de Implementación

Gerente de Proyectos	Analista del Negocio				
Nombre del Proyecto	Implementación de la Guía Metodológica para la gestión de Proyectos Pequeños				
Rango de fechas	1 Mar a 15 Oct				
Progreso	0%				
Actividad	Responsable	Comentarios	Progreso	Fecha de entrega	Audiencia
Entrenamiento = 0%					
Metodología CVP	Experto en CVP		0%	31-May-13	Analistas de Negocio
Guía Metodológica	Administrador de Proyectos		0%	1-Jul-13	Analistas de Negocio
Comunicacion = 0%					
Repositorios	Administrador de Proyectos		0%	16-Jul-13	Analistas de Negocio
Plan Piloto	Administrador de Proyectos		0%	16-Jul-13	Analistas de Negocio
Responsables	Administrador de Proyectos		0%	16-Jul-13	Analistas de Negocio
Plan Piloto = 0%					
Inicio	Analista del Negocio		0%	1-Aug-13	N/A
Planificación	Analista del Negocio		0%	15-Aug-13	N/A
Inicia Ejecución	Analista del Negocio		0%	22-Aug-13	N/A
Termina Ejecución	Analista del Negocio		0%	4-Oct-13	N/A
Cierre = 0%					
Reunion de Cierre	Analista del Negocio		0%	15-Oct-13	Gerente Global de Planillas
Pasos a seguir	Analista del Negocio		0%	15-Oct-13	Gerente Global de Planillas

Fuente: Elaboración propia

El cronograma contiene los detalles de la lista de actividades por etapa, los responsables de ejecutarlas, el progreso que se calcula de forma automática, la fecha de entrega y la audiencia de los entrenamientos, las comunicaciones y el cierre.

¿Qué necesita el Analista de Negocios para llevar a cabo el plan? Es esencial que lleve un entrenamiento en la metodología CVP para pueda entender todos los componentes de la guía metodológica y así poder explicarlos a las partes. También necesita aplicar al programa de mentor donde un Gerente de Proyectos lo pueda acompañar por todo el proceso. Después debe llevar el entrenamiento sobre el uso e importancia de la nueva guía para que lo pueda impartir a los involucrados del plan piloto.

Hay tres comunicaciones que se deben hacer previamente al inicio del plan piloto para los ocho interesados del Proyecto C:

1. Hipervínculo del repositorio donde se guardaran los documentos relacionados a la guía incluidas las plantillas, los resultados y las lecciones aprendidas.
2. Detalles sobre el Plan Piloto los cambios importantes, el entrenamiento sobre la nueva guía y la transformación del negocio de la situación actual a la deseada.
3. Las responsabilidades y expectativas de compromiso para cada parte para la reunión de inicio.

Para llevar a cabo el cronograma se deben considerar los siguientes lineamientos:

- Se debe empezar después del primer trimestre ya que este periodo es muy crítico para el departamento de Planillas.
- Incluir el nuevo activo de proceso de la organización en el repositorio de Planillas.
- Los planes y cambios deben ser aprobados por el Gerente Global de Planillas.
- El Analista de Negocios se debe inscribir en el programa de mentores, para conseguir uno, contactando al Coordinador de la Red de Proyectos de Servicios RRHH.

- Los entrenamientos en el cronograma se deben dar en forma presencial.
 - Metodología de CVP para el Analista de Negocios se debe pedir al departamento de Talento y Desarrollo
 - Guía metodológica para el Analista de Negocios en donde se revisará la guía en detalle con los creadores de la misma.
 - Guía metodológica para los ocho involucrados (según la figura 4.6) del plan piloto en donde se revisará la guía en detalle con el Analista de Negocios que va a liderar el proyecto.
- Toda la información de la implementación debe ser guardada en el repositorio de Planillas.

Los requerimientos para llevar a cabo la implementación de la propuesta:

- Administrativos:
 - Aprobación del cronograma de implementación
 - Aprobación de las comunicaciones
 - Aprobación de los entrenamientos y el mentor
 - Aprobación de la etapa de cierre
- Tecnológicos: se utilizaran los programas de software existentes y disponibles para todos los empleados
 - Microsoft Excel®
 - Elaborar el cronograma
 - Incluir las actividades completadas del cronograma
 - Microsoft Outlook®
 - Creación y envío de las minutas de las reuniones de seguimiento

Si el plan piloto es exitoso se debe incrementar el alcance de la implementación de la guía para los otros proyectos listados. Es muy importante alinear a todas las partes, por medio de una reunión de coordinación, antes de empezar el plan piloto para

aprovechar al máximo el tiempo disponible y así cerrar el proyecto con la realimentación que pueda ayudar a definir los pasos a seguir a largo plazo.

El estado ideal es un plan a largo plazo que involucra a todo el departamento de Planillas y el objetivo principal es lograr implementar un programa de proyectos pequeños con los proyectos identificados. Para poder llevar a cabo esta meta se deben cumplir los siguientes puntos.

1. El departamento de Planillas debe hacer un cambio de estructura, el cual se puede ver en la figura 5.2:

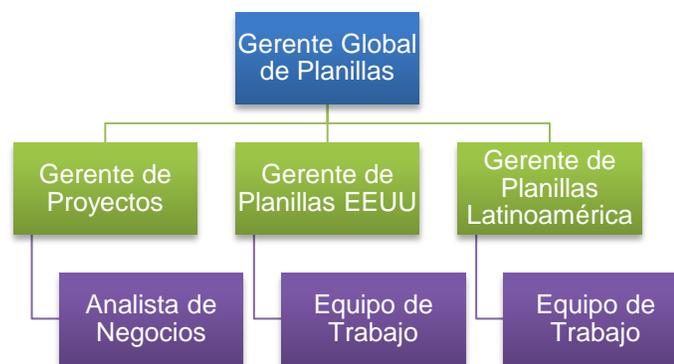


Figura 5.2 Estructura del Estado Ideal
Fuente: Elaboración propia

Según el análisis de las capacidades para la gestión de proyectos, los integrantes cuentan con algún nivel de conocimiento y la mayoría se concentra en los líderes por lo que se deberá contar con un Gerente de Proyectos que se encuentre al mismo nivel que el resto de supervisores dentro del departamento y cuyas responsabilidades incluyan el manejo de proyectos pequeños como un programa. El mismo debe reportar directamente al Gerente Global de Planillas y se debe encargar del Programa de Proyectos Pequeños. El mismo tendrá un costo adicional para el departamento por el salario. Este nuevo rol debe tener un equipo de Analistas de

Negocio que le ayuden con los proyectos para que se pueda encargarse de gestionar el programa compuesto por los seis proyectos y reportar desempeño e ideas de mejorar que puedan optimizar la guía metodológica.

2. Los Analistas de Negocio deberán reportar indirectamente al Gerente de Proyectos debido a que, según el análisis de capacidades de gestión de proyectos, no están listos para llevar solos las iniciativas y necesitan el apoyo de un Gerente de Proyectos. Por lo menos uno de ellos debe completar los cursos de Gerente Profesional en Proyectos (PMP por sus siglas en inglés) y adquirir la experiencia necesaria primero gestionando los proyectos pequeños y después el programa de los mismos.

De esta forma se encargarán de administrar los proyectos pequeños que serán liderados por el Gerente de Proyecto dentro de un programa previamente mencionado. Para las mejoras se pueden llevar a cabo observaciones directas a los procesos críticos interrelacionados para mejorar su gestión y aprender de las experiencias. Estas observaciones las pueden hacer los Analistas de Negocio.

3. Pasar de una organización regional a funcional

Con base en el organigrama, la organización cuenta con una estructura de funciones y eso conlleva a que más personas se tengan que involucrar en cada conjunto de procesos críticos; por lo que una ventaja para la gestión conexas de los procesos críticos interrelacionados es el pasar de una organización regional a una estructurada funcional que agrupe miembros bajo un mismo nivel jerárquico que puedan llevar a cabo esfuerzos de estandarización por función en vez de por región.

4. Proliferar casos de éxito a otras regiones de Planillas

Después de haber documentado los resultados ofrecidos por la guía se pueden influenciar a otros departamentos con estructura similar para que puedan beneficiarse de las ventajas que pueden obtener de esta guía.

Ya descritos los planes a largo plazo (estado ideal) y a corto plazo (situación deseada) se debe probar que hubo o no hubo éxito en la implementación de los mismos por medio de los criterios de éxito definidos a continuación.

5.2.3. Indicadores de desempeño

Es necesario aplicar el monitoreo y control cuando inicie el cronograma de la implementación de la guía metodológica de proyectos pequeños en donde se debe comparar lo planeado con la ejecución real. Para ello se debe llevar a cabo una reunión de seguimiento utilizando el formato del [apéndice #10](#) y presentar el indicador de desempeño. Ver el cuadro 5.2 que contiene un ejemplo.

1. Seguimiento del cronograma:

Cuadro 5.2 Ejemplo de Indicador de Implementación

Indicador	Meta	Reunión 1: Semana 2		Reunión 2: Semana 4		Reunión 3: Semana 6		Final: Semana 8	
		%	Dif	%	Dif	%	Dif	%	Dif
% Semanas	N/A	25%	↑ 25%	50%	↑ 25%	75%	↑ 25%	100%	↑ 25%
% Progreso	N/A	36%	↑ 36%	40%	↑ 21%				
SPI	≥ 90%	144%	✓	80%	✗				

 Meta superada
 Meta NO superada

Fuente: Elaboración propia

Cálculo del indicador:

- % Semanas: sumar el total de semanas transcurridas y dividir entre el total de semanas del proyecto
- % Progreso: usar campo llamado Progreso del cronograma
- Índice de Rendimiento del Cronograma (SPI por sus siglas en inglés): % de Progreso dividido entre % Semanas. Comparar este resultado con la meta y utilizar los símbolos de meta superada y meta NO superada para reflejar el desempeño

En el momento que no se cumpla la meta establecida, se deben establecer acciones correctivas y asignar responsables para llevarlas a cabo. De esa manera se pueden incrementar las posibilidades de éxito de la implementación.

2. Resultados después del plan piloto: en este indicador se debe revisar el cumplimiento de criterios preestablecidos, ver cuadro 5.3, para saber si el Proyecto C se encuentra estable después de aplicada la propuesta.

Cuadro 5.3 Criterios para considerar la guía estable

Criterio	Responsable	Evidencia
Capacitación CVP 100%	Analista de Negocio	Repositorio de Cursos
Entrenamiento Guía 100%	Creadores de la Guía	Repositorio de Cursos
Entrenamiento Guía a los ocho involucrados 100%	Analista de Negocio	Repositorio de Cursos
Comunicación Proyecto C 100%	Analista de Negocio	Correo Electrónico
Calidad de <99% y 0 errores de gran impacto	Analista de Negocio	Indicadores antes y después de la guía
Seguimiento del Cronograma >90%	Analista de Negocio	Indicador de Desempeño

Fuente: Elaboración Propia

Para monitorear el cumplimiento de los criterios mencionados se debe incluir el indicador a la par de cada criterio para poder conocer cuando todos se cumplan y si se pueda continuar con los demás proyectos.

6. CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La investigación efectuada incluyó la definición de un problema, la identificación de capacidades actuales, identificación de procesos críticas interrelacionadas que se van a abordar como proyectos pequeños, el diseño de una guía metodológica para gestionarlos con instrucciones para cada uno de los grupos de procesos de proyectos y un plan de implementación para dicha propuesta.

En las siguientes secciones se listan las conclusiones y recomendaciones de la investigación que se llevó a cabo utilizando las generalidades de la organización, el marco conceptual, el marco metodológico, el análisis de la situación actual y la propuesta de solución.

6.1. Conclusiones

- La guía metodológica para gestionar proyectos pequeños es la respuesta para administrar el conjunto de procesos críticos interrelacionados con un enfoque de administración de proyectos pequeños ya que contiene un nivel de control apropiado para las necesidades del tamaño del proyecto. Asimismo ayuda a mejorar la calidad y la eficiencia del servicio de Planillas para así cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.
- El Departamento de Planillas tiene recursos administrativos, tecnológicos y humanos disponibles que le permiten iniciar, planificar, ejecutar, monitorear, controlar y cerrar los proyectos.
- La organización cuenta con una metodología de proyectos con la desventaja que no permite al Gerente de Proyectos diferenciar lo que se requiere para un proyecto pequeño. Lo anterior crea un reto cuando debe escogerse lo necesario que se debe documentado, controlado y evidenciado.

- La clasificación de proyectos basado en su tamaño es muy importante para así gestionarlos de acuerdo a las necesidades y evitar desperdicios llenando y reportando información innecesaria.
- La guía metodológica creada para proyectos pequeños ayuda a introducir un lenguaje común de Administración de Proyectos mediante la estandarización en la forma de gestionar proyectos, una cultura de comportamientos proactivos en vez de reactivos e incluye conceptos clave de la materia como lo son el EDT, Acta de Constitución de Proyectos, Plan de Proyecto y Cronograma, entre otros.
- La guía contiene puntos de control en cada etapa que ayudan a incrementar las posibilidades de éxito del proyecto.
- PMBOK® es un marco de referencia que se puede aplicar a proyectos pequeños al igual que el concepto de aprender haciendo de PRINCE2™.
- La estandarización facilita tanto la comparación como la comprensión de resultados, desempeño y lecciones aprendidas por parte de todos los miembros del departamento de Planillas.
- La guía puede ser fácilmente extendida a otros departamentos de RRHH o de otras regiones de Planillas en Asia y Europa. Esto crearía una solución estandarizada a través de las diferentes regiones.

6.2. Recomendaciones⁵

- La empresa ofrece cursos para la certificación de Gerente de Proyectos Profesional por lo cual sería recomendable que el Analista de Negocios que está cursando la Maestría en Gerencia de Proyectos se certifique como Gerente de Proyectos Profesional (PMP por sus siglas en inglés).
- Proponer la implementación de tanto el procedimiento que se usó para identificar proyectos pequeños como de la guía metodológica a otros

⁵ Las recomendaciones se van a hacer hacia el gerente y en la implementación (fuera de esta propuesta) el gerente se encarga de asignar a los responsables.

departamentos de RRHH. Se requiere entrenamientos sobre los fundamentos y el uso del conjunto de plantillas.

- Las plantillas de las minutas de las reuniones de las reuniones de seguimiento y cierre pueden ser utilizadas los proyectos tradicionales.
- El plan piloto puede incorporar un miembro del departamento encargado de elaborar observaciones directas para que resalte cualquier desperdicio en el cual se estén incurriendo y así aplicar mejoras a la propuesta.
- Las comunicaciones y entrenamientos deben ser dirigidas a todos los involucrados necesarios para asegurar el alineamiento antes del plan piloto. Lo anterior, conforme se detalla en la metodología para la identificación de los involucrados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

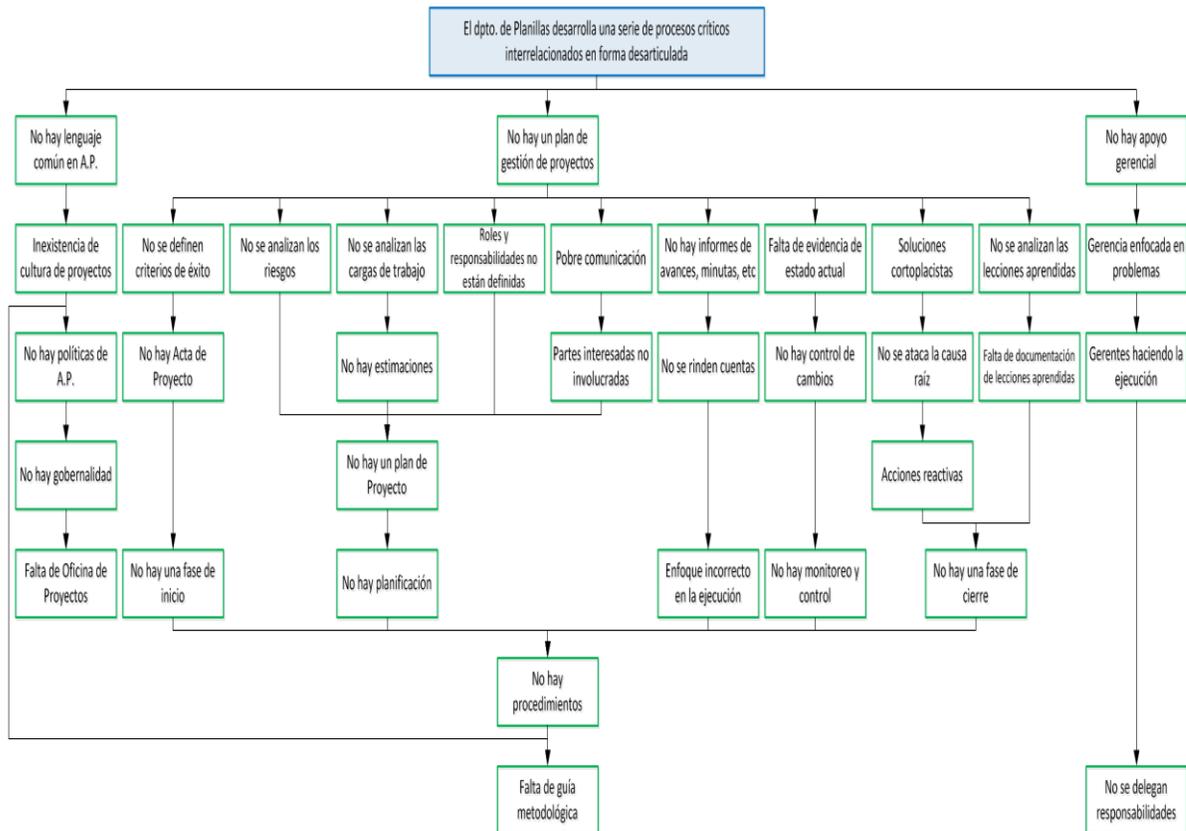
- ABPMP. (4 de Octubre de 2012). *ABPMP International*. Obtenido de ABPMP:
<http://www.abpmp.org/displaycommon.cfm?an=1&subarticlenbr=216>
- Acuña Acuña, J. (2005). *Mejoramiento de la Calidad: un enfoque a los servicios*. Cartago: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Barrantes Echavarría, R. (2007). *Investigación. Un camino al conocimiento. Un enfoque cuantitativo y cualitativo*. San Jose: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Bowker, G. C., & Sta, S. L. (2000). *Sorting Things Out: Classification and Its Consequences*. Estados Unidos: MIT Press.
- Buehring, S. (4 de October de 2012). *Managing Small Projects*. Obtenido de © Project Smart: <http://www.projectsart.co.uk/managing-small-projects.html>
- Commonwealth of Massachusetts. (2012, Octubre 8). *The Official Website of the Commonwealth of Massachusetts*. Retrieved from <http://www.mass.gov/eohhs/docs/eohhs/pmlg.pdf>
- Cuervo Tafur, J., & Osorio Agudelo, J. A. (2008). *Costeo basado en actividades ABC: Gestión basada en actividades ABM*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Flick, U. (2007). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata, S.L.
- Hallows, J. (© 2002). *The project management office toolkit*. New York: AMACOM.
- Haughey, D. (15 de Octubre de 2012). *An Introduction to PRINCE2*. Obtenido de © Project Smart: <http://www.projectsart.co.uk/introduction-to-prince2.html>
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte*. Barcelona: Paidotribo.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- IIBA. (2009). *Guía para los fundamentos del conocimiento del análisis de negocio (BABOK® Guide 2.0)*. Toronto, Ontario, Canada: International Institute of Business Analysis.

- ISO. (© 2005). *ISO 9000. Norma Internacional: Sistemas de gestión de calidad – Fundamentos y vocabulario*. Ginebra, Suiza: Secretaria Central de ISO.
- ITESM. (15 de Octubre de 2012). Obtenido de D.R.© Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Universidad Virtual:
http://www.cca.org.mx/ec/cursos/ap052/q_vamos/modulos/m2/temas/aplicaciones/m2_a2_2b.htm
- Larson, E., & Larson, R. (2010). Project manager and business analyst: are they one or two roles? *PMI Global Congress--North America* (pág. 11). Washington, D.C: Watermark Learning, Inc.
- Lientz, B. P., & Rea, K. P. (© 2002). *Project Management for the 21st Century, Third Edition*. USA: Elsevier.
- Mishina, K. (1995). Toyota Motor Manufacturing, U.S.A. Inc. *Harvard Business School case no. 9-693-019*. Boston: Harvard Business School Publishing., 22.
- Office of Financial Management. (2012, Octubre 8). *State Liquor Warehousing and Distribution Request For Proposal (RFP) Process*. Retrieved from
http://www.ofm.wa.gov/rfp/proposals/wsbl/project_methodology.pdf
- Parth, F. (1998). Categorization of small projects. *Project Management Institute. Seminars & Symposium* (pág. 5). Newtown Square: Project Management Institute.
- Pitagorsky, G. P. (2006). Agile and Lean Project Management: A Zen-like Approach to Find Just the “Right” Degree of Formality for Your Project. *PMI Global Congress Proceedings* (pág. 9). Seattle, Washington: Project Management Institute, Inc.
- PMI. (2008). *Guía de los Fundamentos para Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) Cuarta Edición*. Newtown Square: Project Management Institute, Inc.
- PMI. (2008). *The Standard for Program Management - Segunda Edición*. Newtown Square: Project Management Institute, Inc.
- Quesnel, J. (2010). *DataPro Entender ITIL v 3 - Normas y mejores prácticas para avanzar hacia ISO 20000*. Barcelona: Ediciones ENI.

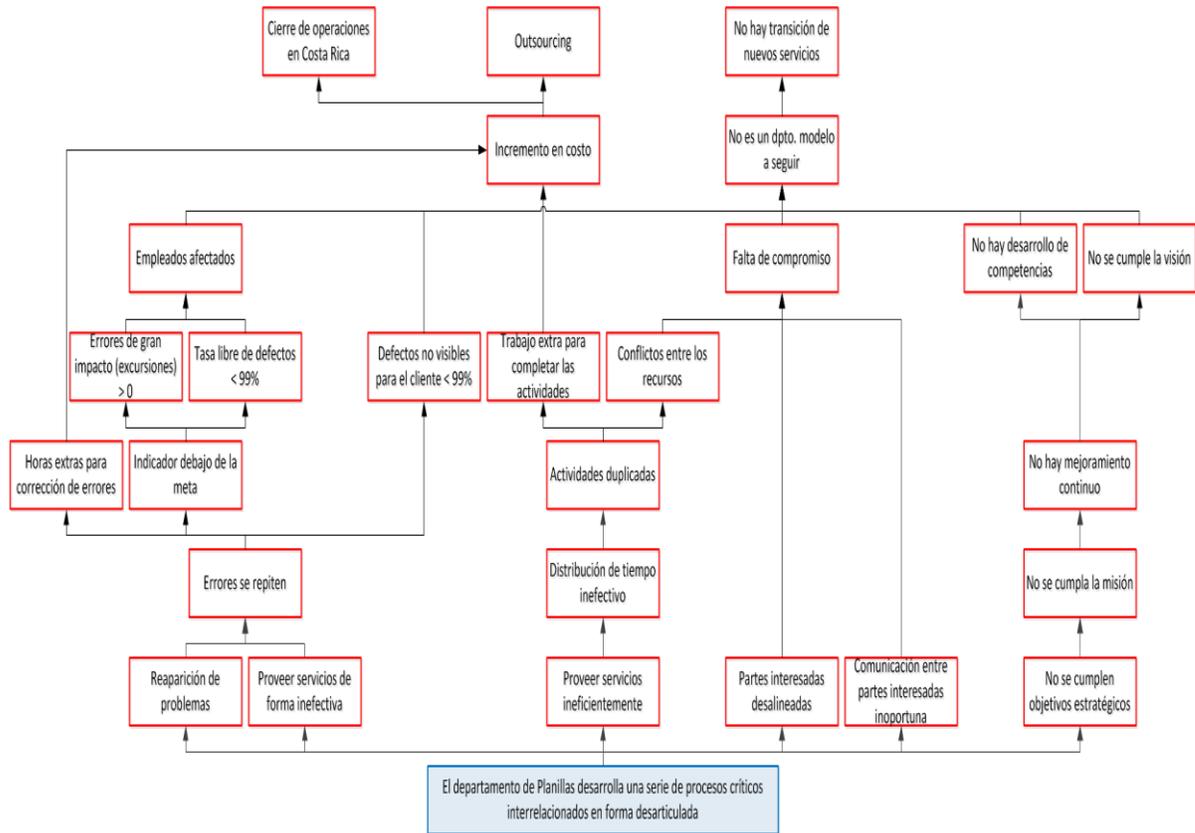
- Ramírez Alfaro, J. (1997). *Elementos Metodológicos Para la Planificación Estratégica en Programas de educación superior*. San Jose, Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Rodríguez Gómez, D., & Valldeoriola Roquet, J. (2009). *Metodología de la investigación*. Barcelona: FUOC.
- Salkind, N. J. (1998). *Métodos de Investigación. Tercera edición*. México: Prentice Hall.
- Shenhar, A., Dvir, D., Lechler, T., & Poli, M. (2002). One size does not fit all--true for projects, true for frameworks. *PMI Research Conference* (p. 9). Newtown Square: Project Management Institute.
- SSI. (03 de Octubre de 2012). ©SSI Corporation. Obtenido de SSI en Costa Rica: <http://www.ssi.com/costarica/encostarica.htm>
- Torres Butet, J. (15 de Octubre de 2012). *Técnica Industrial*. Obtenido de © Técnica Industrial: <http://www.tecnicaindustrial.es/tiadmin/numeros/26/41/a41.pdf>
- Turley, F. (15 de Octubre de 2010). *An Introduction to PRINCE2®*. Obtenido de © Project Smart: <http://www.projects smart.co.uk/docs/prince2-introduction-ps.pdf>
- Vilar Barrio, J. F. (1998). *Las Siete Nuevas Herramientas para la Mejora de la Calidad*. Madrid: Fundacion Confemetal.
- Wysocki, R. K. (© 2009). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Fifth Edition*. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.

APÉNDICES

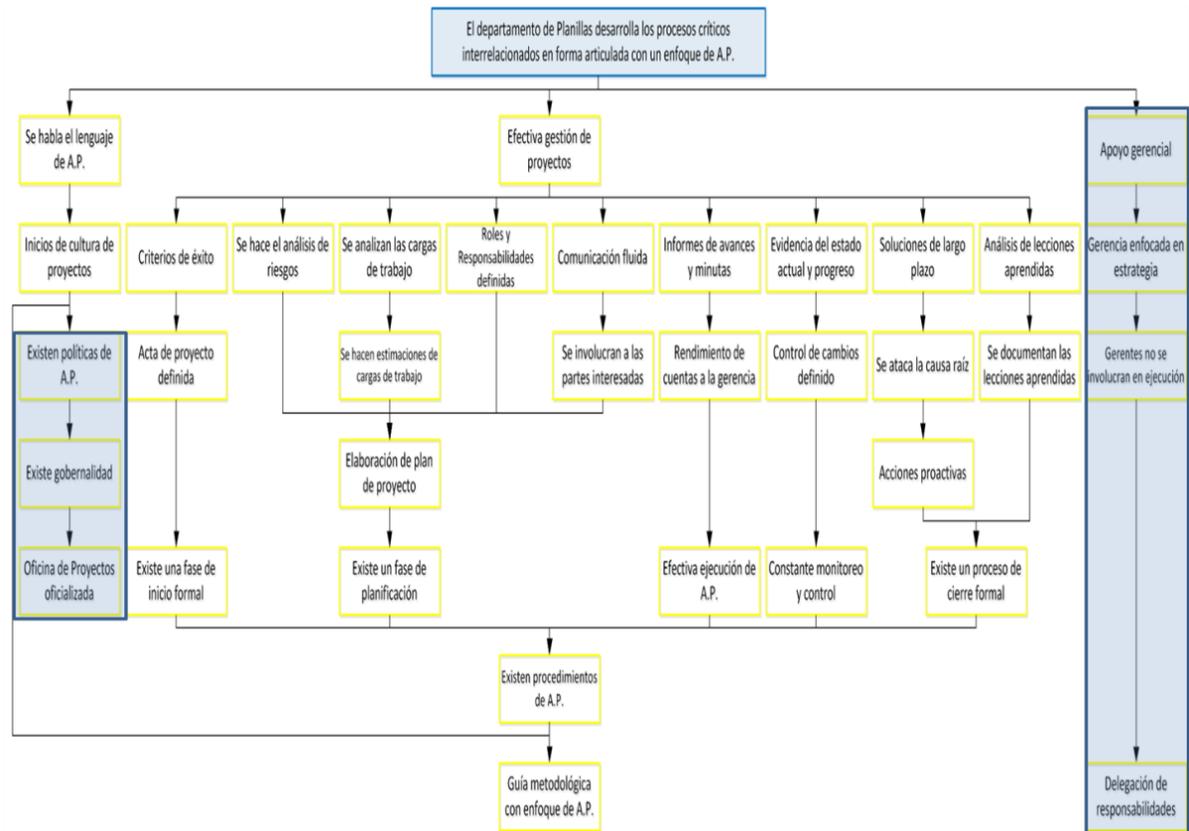
1 Árbol de Problemas – Causas



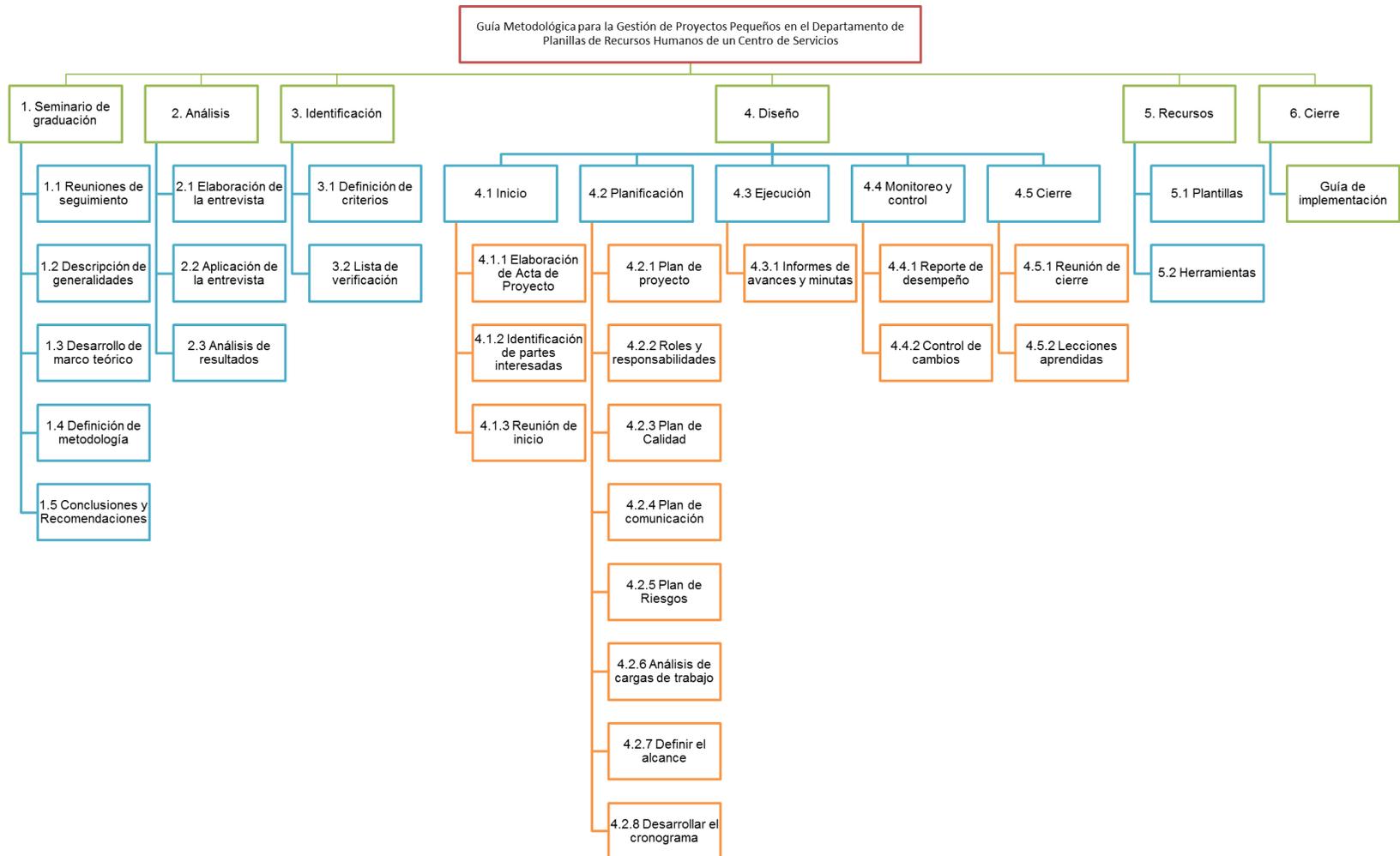
2 Árbol de Problemas – Efectos



3 Árbol de objetivos



4 EDT



5 Cuadro de variables del objetivo #1

Capacidades para la gestión de proyectos del departamento de Planillas de RRHH

Conceptualización:

Conjunto de recursos administrativos, tecnológicos y humanos disponibles para el departamento que le permiten iniciar, planificar, ejecutar, monitorear, controlar y cerrar los proyecto

Tipo de Investigación:

Aplicada, Descriptiva

Indicadores	Métodos, técnicas, instrumentos	Fuentes	Sujetos
<input type="checkbox"/> # A.P	<input type="checkbox"/> Entrevista	<input type="checkbox"/> Organigrama	<input type="checkbox"/> Coordinador de la red de proyectos. Analista del Negocio
<input type="checkbox"/> Hrs capacitación en A.P	<input type="checkbox"/> Revisión documental	<input type="checkbox"/> Repositorio de Planillas, cursos en línea	<input type="checkbox"/> No aplica
<input type="checkbox"/> Tipos de capacitación A.P	<input type="checkbox"/> Revisión documental, entrevista	<input type="checkbox"/> Registros de Capacitaciones	<input type="checkbox"/> Coordinador de la red de proyectos y A.N.
<input type="checkbox"/> Herramientas	<input type="checkbox"/> Entrevista	<input type="checkbox"/> No aplica	<input type="checkbox"/> Coordinador de la red de proyectos . A.N.
<input type="checkbox"/> Metodologías en A.P	<input type="checkbox"/> Entrevista	<input type="checkbox"/> No aplica	<input type="checkbox"/> Coordinador de la red de proyectos . A.N.
<input type="checkbox"/> Tipos de plantillas	<input type="checkbox"/> Revisión documental, entrevista	<input type="checkbox"/> Plantillas según área de conocimiento (Rep. Planillas)	<input type="checkbox"/> Coordinador de la red de proyectos . A.N.
<input type="checkbox"/> # proyectos (Planillas líder)	<input type="checkbox"/> Revisión documental	<input type="checkbox"/> Hojas de recursos	<input type="checkbox"/> No aplica
<input type="checkbox"/> # proyectos (Planillas involucrado)	<input type="checkbox"/> Revisión documental	<input type="checkbox"/> Hojas de recursos	<input type="checkbox"/> No aplica

6 Cuadro de variables del objetivo #2

Instrumento que permita la identificación de procesos que puedan ser abordados como proyectos pequeños

Conceptualización:

Procedimiento para clasificar un proyecto como pequeño utilizando criterios preestablecidos

Tipo de Investigación:

Aplicada, Correlacional

Indicadores	Métodos, técnicas, instrumentos	Fuentes	Sujetos
<input type="checkbox"/> # procesos	<input type="checkbox"/> Revisión documental	<input type="checkbox"/> Inventario procesos (BPM)	<input type="checkbox"/> No aplica
<input type="checkbox"/> ~ tiempo ejecución	<input type="checkbox"/> Revisión documental	<input type="checkbox"/> Modelo de capacidad	<input type="checkbox"/> No aplica
<input type="checkbox"/> Departamentos involucrados	<input type="checkbox"/> Revisión documental	<input type="checkbox"/> Mapeo de partes interesadas	<input type="checkbox"/> No aplica
<input type="checkbox"/> Nivel de complejidad	<input type="checkbox"/> Revisión documental, entrevista	<input type="checkbox"/> Inv. procesos, modelo capacidad y mapeo de P.I.	<input type="checkbox"/> Analista Negocios
<input type="checkbox"/> Nivel de riesgo (impacto/frecuencia)	<input type="checkbox"/> Revisión documental	<input type="checkbox"/> Escala de riesgos	<input type="checkbox"/> No aplica
<input type="checkbox"/> Naturaleza del proceso	<input type="checkbox"/> Revisión documental	<input type="checkbox"/> Inventario procesos (BPM)	<input type="checkbox"/> No aplica
<input type="checkbox"/> # países	<input type="checkbox"/> Revisión documental	<input type="checkbox"/> Inventario procesos (BPM)	<input type="checkbox"/> No aplica
<input type="checkbox"/> Desempeño de procesos	<input type="checkbox"/> Revisión documental	<input type="checkbox"/> Registro de errores	<input type="checkbox"/> No aplica
<input type="checkbox"/> Relación entre procesos	<input type="checkbox"/> Diagrama de relaciones	<input type="checkbox"/> No aplica	<input type="checkbox"/> No aplica
<input type="checkbox"/> Frecuencia	<input type="checkbox"/> Revisión documental	<input type="checkbox"/> Inventario procesos (BPM)	<input type="checkbox"/> No aplica
<input type="checkbox"/> Prioridad	<input type="checkbox"/> Revisión documental	<input type="checkbox"/> Inventario procesos (BPM)	<input type="checkbox"/> No aplica

7 Cuadro de variables del objetivo #3

Procedimientos y recursos para la gestión de proyectos de corto plazo en los grupos de procesos de: inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre

Conceptualización:

Conjunto de instrucciones, plantillas y herramientas para la gestión de los proyectos de corto plazo en las etapas de inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre

Tipo de Investigación:

Aplicada, Explicativa

Indicadores	Métodos, técnicas, instrumentos	Fuentes	Sujetos
<input type="checkbox"/> Instrucciones descritas	<input type="checkbox"/> Revisión documental, flujogramas	<input type="checkbox"/> Bibliografía sobre A.P	<input type="checkbox"/> No aplica
<input type="checkbox"/> Plantillas diseñadas	<input type="checkbox"/> Revisión documental	<input type="checkbox"/> Bibliografía sobre A.P, metodologías internas	<input type="checkbox"/> No aplica
<input type="checkbox"/> Herramientas identificadas	<input type="checkbox"/> Revisión documental	<input type="checkbox"/> Bibliografía sobre A.P, metodologías internas	<input type="checkbox"/> No aplica
<input type="checkbox"/> Guía estructurada según grupos de procesos de la guía de PMBOK®	<input type="checkbox"/> Análisis de contenido	<input type="checkbox"/> PMBOK®	<input type="checkbox"/> No aplica

8 Cuadro de variables del objetivo #4

Conjunto de lineamientos que permitan la implementación de los procedimientos para la gestión de proyectos

Conceptualización:

Planteamiento de las recomendaciones y pasos a seguir para la implementación de la propuesta

Tipo de Investigación:

Aplicada, Explicativa

Indicadores	Métodos, técnicas, instrumentos	Fuentes	Sujetos
<input type="checkbox"/> Req. administrativos, tecnológicos y humanos para la implementación	<input type="checkbox"/> Análisis de brecha	<input type="checkbox"/> No aplica	<input type="checkbox"/> No aplica
<input type="checkbox"/> Indicadores de desempeño	<input type="checkbox"/> Análisis de brecha	<input type="checkbox"/> No aplica	<input type="checkbox"/> No aplica
<input type="checkbox"/> Cronograma para la implementación	<input type="checkbox"/> EDT	<input type="checkbox"/> No aplica	<input type="checkbox"/> No aplica
<input type="checkbox"/> Lineamientos para la implementación	<input type="checkbox"/> Análisis de contenido	<input type="checkbox"/> Instrumento de identificación proyectos C.P	<input type="checkbox"/> No aplica
<input type="checkbox"/> Integración dentro de una cultura Lean	<input type="checkbox"/> Análisis de brecha	<input type="checkbox"/> Sitio web Lean en RRHH y repositorio de Servicios RRHH	<input type="checkbox"/> No aplica

9 Entrevista

Nombre del sujeto:	
Fecha:	
Elaborado por:	
Pregunta	Respuesta
1. ¿Qué entiende usted por Manejo de Proyectos?	
2. ¿Qué entiende usted por Gerente de Proyectos?	
3. ¿Cuales son los roles y responsabilidades de un Gerente de Proyectos?	
4. ¿Qué tipos de capacitación en Administración de Proyectos esta disponibles a los empleados de la organización?	
5. ¿Cuales son los requisitos para llevar esas capacitaciones?	
6. ¿Cuantos Administradores de Proyectos existen en Recursos Humanos?	
7. ¿Cuantos Administradores de Proyectos existen en Planillas?	
8. ¿Cree que un proceso crítico interrelacionado pueda ser abordado como proyecto?	
9. ¿Qué metodologías se utilizan para la gestión de proyectos en RRHH?	
10. ¿Qué herramientas se utilizan para la gestión de proyectos en RRHH?	
11. ¿Qué plantillas se utilizan para la gestión de proyectos en RRHH?	
12. ¿Existen instrucciones y ejemplos para el uso de las herramientas, plantillas y la metodología?	
13. ¿Existen metodologías para el manejo de proyectos pequeños en la organización?	

10 Minuta de Implementación de la Propuesta

- Agenda

Tema	Duración	Responsable
Objetivo	5 mins	Gerente de Proyectos
Seguimiento de Criterios de Éxito	10 mins	Gerente de Proyectos
Seguimiento del Cronograma	25 mins	Gerente de Proyectos
Acciones Requeridas	10 mins	Todos
Planes	5 mins	Todos

- Resumen

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Ayuda Requerida	Planes

- Acciones Requeridas (AR)

Responsable	ARs	Fecha	Progreso