

Empresa:

Telefónica Gestión de Servicios Compartidos
Perú S.A.C - *tgestiona*

Fecha:

02 de Mayo de 2011

Título:

Reconocimiento a la Gestión de Proyectos de
Mejora 2011

Categoría:

Empresa de Servicios

Nombre del Proyecto:

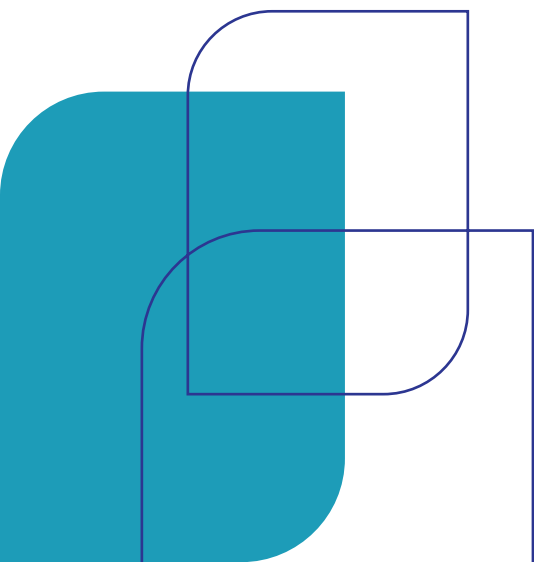
Optimización y Automatización de Desarrollo
de Software



2011

INDICE

INFORMACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN	1
ORGANIGRAMA.....	4
TÉRMINOS DE ACEPTACIÓN	5
PERFIL DEL PROYECTO	6
GLOSARIO DE TÉRMINOS Y ABREVIACIONES	7
RESPUESTAS A LOS CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	
1. LIDERAZGO Y COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN	9
2. IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA	13
3. MÉTODO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD	15
4. GESTIÓN DEL PROYECTO Y TRABAJO EN EQUIPO	27
5. CAPACITACIÓN	32
6. INNOVACIÓN	34
7. RESULTADOS	36
8. SOSTENIBILIDAD Y MEJORA	39



INFORMACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

A. INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Descripción:

tgestiona es una Compañía del Grupo Telefónica creada el año 2001, a partir de la segregación de las diversas líneas de actividad del Grupo Telefónica.

Somos especialistas en la provisión de soluciones de negocio de apoyo a la gestión administrativa mediante un modelo de Business Process Outsourcing (BPO), lo que permite a nuestros clientes centrarse en lo más importante, SU NEGOCIO.

Nuestra sede principal se encuentra en España y sus filiales en Argentina, Perú, Brasil.



Razón Social:	Telefónica Gestión de Servicios Compartidos Perú S.A.C
Nombre Comercial:	tgestiona
Dirección:	Calle Shell 310 - Miraflores
Teléfono	210 - 6161
RUC:	20501827623
Página Web	www.tgestiona.com.pe

B. CATEGORÍA A LA QUE POSTULA

Categoría : Empresa de Servicios

C. TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Total de colaboradores : 1,845

Lima : 1,674

Zonales* : 171

(*) Zonales:

- Nor Oriente : Ancash, Cajamarca, La Libertad, Lambayeque, Piura, Tumbes, Amazonas, Loreto, Madre de Dios, San Martín, Ucayali
- Sur : Apurímac, Arequipa, Cusco, Huancavelica, Ica, Moquegua, Puno, Tacna.
- Centro : Ayacucho, Huánuco, Junín y Pasco.

D. SERVICIOS

Brindamos las siguientes soluciones de negocio:

- Consultoría y Soluciones de Negocio
- Gestión de Cobranzas
- Gestión de Seguridad
- Gestión Humana
- Gestión Logística
- Facilities Management
- Servicios Económicos
- Tecnología y Sistemas de Negocio



E. REPRESENTANTE OFICIAL DE LA ORGANIZACIÓN

Representante Oficial:	Roger Bernedo Boado
Cargo:	Director de Tecnología y Sistemas de Negocio
Teléfono:	210 - 6696
Mail:	rbernedo@tgestiona.com.pe

Representante Alterno:	Claudia Cisneros Contreras
Cargo:	Supervisora de PMO y Calidad
Teléfono:	210 - 6681
Mail:	ccisneros@tgestiona.com.pe

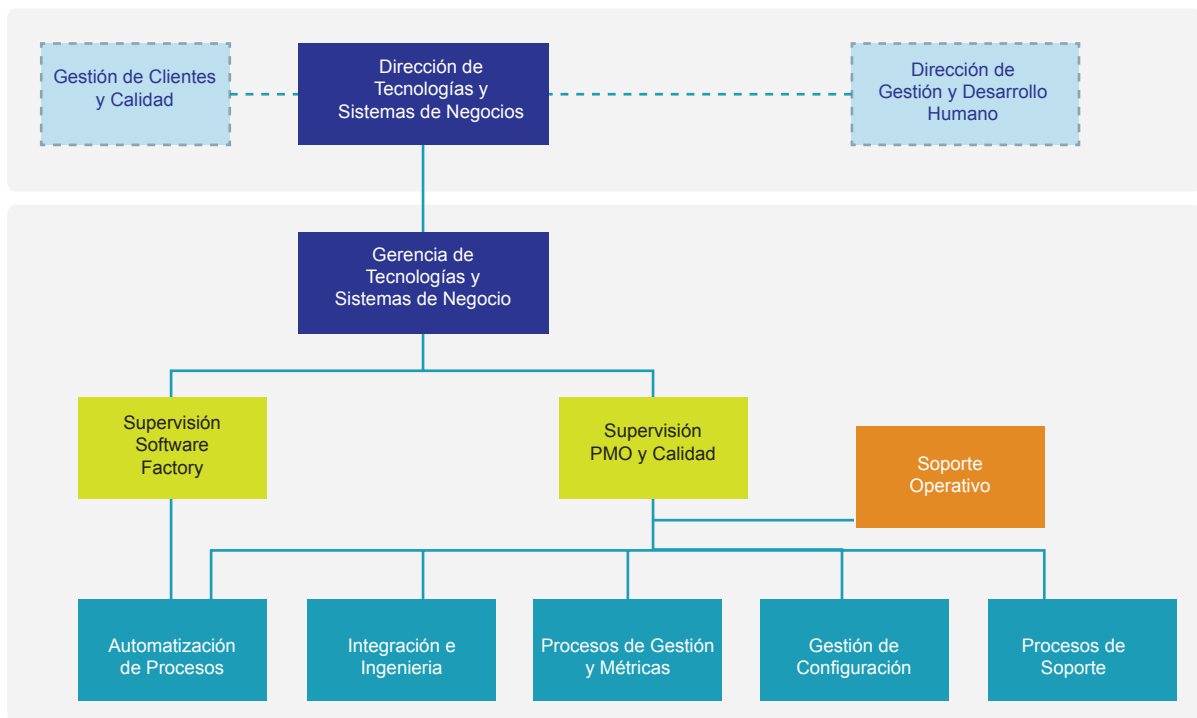
F. MIEMBROS DE LA ALTA DIRECCIÓN

CARGO	NOMBRE
Gerente General	Julio Voysest Flores
Director Comercial	César Borgoño Téllez
Director de Gestión Logística	Jaime Sánchez Aliaga
Director de Gestión y Desarrollo Humano	Miguel Ángel Bohórquez Del Portal
Gerente de Control de Gestión	Walter Arce Díaz
Gerente de Facilities Management	Raúl Godoy Vila
Director de Tecnología y Sistemas de Negocio	Roger Bernedo Boado
Director de Servicios Económicos	Renán Villegas Pozo
Director de Seguridad y Protección	Enrique Cueva Díaz

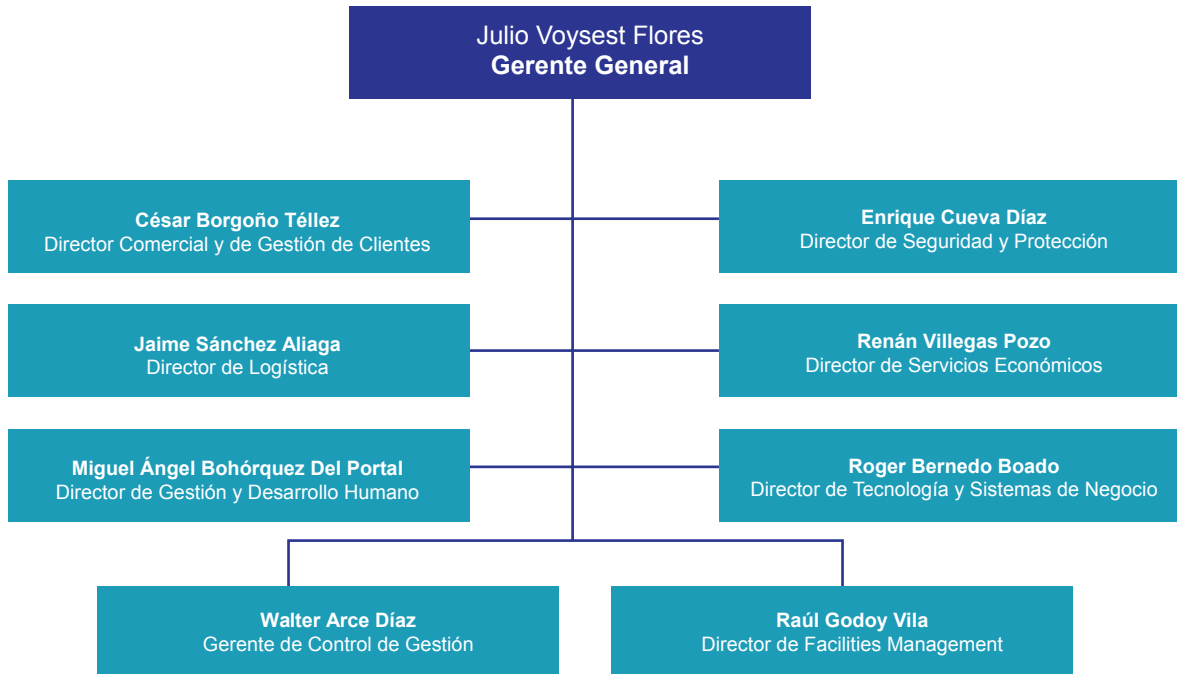
G. FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL

Julio Voysest Flores
Gerente General *tgestiona*

H. ORGANIZACIÓN PARA LA CALIDAD



ORGANIGRAMA



Los integrantes del equipo de Proyectos de Mejora pertenecen a la Dirección de Tecnología y Sistemas de Negocio.

TÉRMINOS DE ACEPTACIÓN

Declaramos que conocemos las Bases del Reconocimiento a la Gestión de Proyectos de Mejora, correspondientes al año 2011 y al presentar nuestra postulación nos sometemos a ellas de manera irrevocable. Asimismo aceptamos el carácter inapelable de las decisiones del Consejo Evaluador.

Declaramos que son ciertos la información y los datos proporcionados en el Informe de Postulación.

Entendemos que la postulación será revisada por los miembros del Equipo Evaluador. Si nuestra organización fuera seleccionada para ser visitada, aceptamos recibir dicha visita y otorgar facilidades para que los evaluadores realicen una evaluación prolija e imparcial.

Aceptamos pagar las cuotas y gastos que nos corresponden con arreglo a lo estipulado en las Bases.

Si nuestra organización resulta ganadora aceptamos compartir información con otras organizaciones en la forma establecida en las Bases.

Julio Voysest Flores
Gerente General **tgestiona**

PERFIL DEL PROYECTO

Sabemos que el éxito de las organizaciones está vinculado directamente con la efectividad del uso de la tecnología. Bajo esta premisa, el desarrollo de software se ha convertido en un proceso clave para las organizaciones pues las actividades asociadas al mismo impactan directamente en la calidad y disponibilidad de los productos y servicios de la organización.

Toda organización tiene entre sus objetivos entregar productos de mayor calidad y en menor tiempo, respondiendo a los requerimientos crecientes del mercado; sin embargo, para que se logre este objetivo debe considerarse que estamos en un ambiente tecnológico cambiante y por ello los procesos deben estar bien definidos, ser predecibles y estar en permanente mejora no sólo tecnológica sino también metodológica.

Por estas razones es que cada vez más organizaciones deciden invertir en mejorar sus procesos obteniendo como resultado inmediato una mejora en la satisfacción del cliente al lograr que sus proyectos sean exitosos; es decir, terminen de acuerdo con el tiempo, presupuesto y alcance definidos.

tgestiona como parte de su política de innovación en el 2008 optó por certificar sus procesos de desarrollo de software para aplicar buenas prácticas de acuerdo a modelos reconocidos a nivel internacional, logrando estandarizar los procesos de gestión para el desarrollo de software. Sin embargo, aunque los procesos de gestión de proyectos de software fueron definidos, el seguimiento de los proyectos se realizaba bajo formatos excel y Project y demandaba mucho tiempo y esfuerzo centralizar y consolidar la información de los mismos, poniendo en riesgo la aplicación de los nuevos procesos.

Frente a este escenario, en el 2009, **tgestiona** decidió emprender una nueva iniciativa de mejora: **“La Optimización y Automatización de los Procesos de Gestión de Desarrollo de Software”**. La estrategia para lograr este objetivo fue aplicar productos de última tecnología basándonos en las mejores prácticas del mercado con la finalidad de consolidar nuestros procesos y mantener los proyectos en un solo entorno, dándoles la visibilidad necesaria para un adecuado control y seguimiento de los mismos, proporcionando además un entorno colaborativo para la gestión de entregables.

El Sistema de Gestión de Proyectos es la solución que se implementó conteniendo funcionalidades que fueron desarrolladas a medida, las mismas que enriquecieron los procesos y solucionaron las necesidades que surgieron durante la consolidación de la solución. Esta implementación utilizó intensivamente facilidades colaborativas y logró la consolidación del modelo de Gestión de Proyectos alineado con las mejores prácticas del CMMI en el 2010.

Hoy la gestión de proyectos de **tgestiona** está íntegramente basada en nuestro aplicativo SGP (Sistema de Gestión de Proyectos) contemplando todas las fases del ciclo de vida de nuestros proyectos desde el registro de las iniciativas hasta la implantación de las soluciones. Adicionalmente, cuenta con repositorios para realizar los controles de Aseguramiento de Calidad, bitácoras de necesidades, lecciones aprendidas y buenos ejemplos que nos permiten seguir en el camino hacia la mejora continua.

El principal beneficio que hemos obtenido en la gestión de proyectos es la drástica reducción en más de 80% de los incumplimientos en los plazos, que a su vez trae como consecuencia la reducción de costos y sobreesfuerzo, además de mejorar la satisfacción del cliente al tener un proceso ordenado y de calidad.

GLOSARIO DE TERMINOS Y ABREVIACIONES

- **CMMI:** Siglas de la denominación “Capability Maturity Model Integration” y corresponde al Modelo de Madurez de Capacidades Integrado. Es un modelo de procesos que incluye buenas prácticas con la finalidad de asegurar la calidad de los proyectos en las organizaciones, así como el desarrollo de la capacidad de aprendizaje de su propia experiencia para la mejora continua.
- **Comité de Dirección:** Gerente General, Directores y Gerentes de las diferentes líneas de negocio de la empresa, miembros de la alta Dirección.
- **Comité Directivo de Mejoras (MSG):** Conformado por el Director de la DTSN, el responsable de la Gerencia de Sistemas de Negocios y el responsable de la Gerencia de Tecnologías de Información, cuya formación tiene como principal objetivo revisar, aprobar y autorizar la implementación de los procesos que se han definido; así como la mejora de los mismos
- **Curso e-learning:** Curso virtual que se realiza a través de un software en línea. Aprendizaje virtual.
- **Customizarla:** Modificar una herramienta u objeto para adaptarlo a las preferencias de su usuario o propietario.
- **DTSN:** Dirección de Tecnología y Sistemas de Negocio
- **Dueño del Proceso:** Persona que gracias a su conocimiento y experiencia en determinado proceso, ha sido asignada como responsable de guiar la definición, creación, implementación y mejora del proceso. Es el líder del equipo técnico de trabajo asignado al proceso.
- **Equipo de Mejoras de Procesos (SEPG):** Por sus siglas en inglés Software Engineering Process Group, está conformado por las personas que facilitan las actividades de definición, administración, supervisión y soporte en la implementación de mejora de procesos. Los miembros de este equipo coordinan y planifican el programa de mejora dentro de la organización, liderando esfuerzos de los diferentes grupos relacionados.
- **Gantt de trabajo:** Diagrama de Gantt, es la herramienta usada para la planificación de un proyecto, que permite comparar la planificación teórica del inicio del proyecto con el avance real del mismo. Es un gráfico que muestra las actividades del proyecto con su duración, según una escala de tiempo.
- **Herramienta adhoc:** Es una herramienta de gestión de informes que permite solicitar informes sobre los datos de la Gestión de personal de una forma sencilla y eficaz. Al seleccionar determinados campos de selección y salida se obtiene acceso inmediato a los datos de todos los ámbitos de la Gestión de personal.
- **Kick Off:** Punto de partida, inicio del proyecto.
- **MEGON:** Marco Estratégico de Gestión Orientada al Negocio del Grupo Telefónica.
- **Ms Project:** Software de administración de proyectos.
- **Performance:** Se refiere a rendimiento, resultados, ejecución, desempeño, cumplimiento, obra, acción, hecho y representación.
- **PMI:** Project Management Institute.
- **PMO:** Project Management Office (Oficina de Proyectos) juega hoy en día una posición estratégica como área de soporte dentro de una organización para dar seguimiento a las actividades relacionadas con la Administración de Proyectos.

- **PMP:** El PMP® (Project Management Professional) es la certificación que avala los conocimientos de la metodología de dirección de proyectos más extendida en el mundo. Aplicable a todas las industrias, son ya más de 240.000 los profesionales certificados PMP® en más de 160 países que dirigen y gestionan sus proyectos con éxito.
- **Premio Qualitas:** Es el programa de reconocimiento que premia a los proyectos y logros destacados de nuestra compañía. Se divide en cinco categorías: Clima Laboral, Mejores Proyectos, Eficiencia Operativa, Encuesta de Satisfacción de Clientes, Cultura de Servicio.
- **Pre-sale:** Comunicados y noticias que llegan a través de correo electrónico.
- **SCAMPI:** “Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement”, método integral de evaluación que permite hacer una revisión de las buenas prácticas de la organización y realizar un juicio, que determinará el cumplimiento o no de las mismas.
- **Scrum:** Metodología ágil.
- **Software Factory:** Es una estructura organizacional especializada en la producción de aplicaciones o software haciendo la similitud a una línea de producción, utilizando elementos estandarizados, herramientas y procesos de producción.
- **SRD:** Sistema de Resultados y Desempeño.
- **Taller Outdoor:** Dinámicas grupales, charlas motivacionales de liderazgo y trabajo en equipo.
- **Testing:** Es el equipo de pruebas.
- **TWG:** Equipo técnico de trabajo por sus siglas en inglés Technical Working Group, está conformado por un conjunto de personas que ejecutan actualmente el proceso, ayudan en su definición y actualización; así como, a desarrollar soluciones específicas de mejora de procesos.
- **Workshop:** Denominamos workshop a los talleres con varios temas vinculados a ventas, satisfacción de clientes, coaching, los cuales se desarrollan en una sola jornada o medias jornadas. Cuenta con programas de integración para toda la organización, reforzando varios aspectos, tales como: Compromiso, Trabajo en Equipo e Integración.

1) LIDERAZGO Y COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN.

1.1 Organización de Soporte para promover el trabajo en equipo

1.1(1) ¿Con qué Políticas o Normas se promueve el trabajo en equipo al interior de la Organización?

En **tgestiona**, el trabajo en equipo es fundamental para la prestación de nuestros servicios al cliente, lo cual hace imprescindible que ello forme parte de las competencias clave de la empresa, a través de lo cual se promueve su aplicación a todos los colaboradores en base a su perfil de puesto.

04. Colaboración

Resumen: ¿Se muestra colaborador con otras personas, equipos y áreas tanto de su organización como de otras?

Definición:

Coopera activamente en la consecución de objetivos comunes, impulsando el trabajo en equipo y la generación de sinergias.

Escala

- 1 Ayuda a sus compañeros
- 2 Colabora proactivamente con los demás
- 3 Facilita la cohesión del equipo y el logro de objetivos comunes
- 4 Facilita la colaboración entre distintas áreas y equipos
- 5 Genera sinergias entre áreas o negocios del Grupo

Fuente: Diccionario de Competencias Corporativas

Adicionalmente, nuestras políticas de Gestión y Desarrollo Humano están alineadas con los valores definidos para nuestra empresa, que modelan el actuar de cada una de las personas que conforman **tgestiona** y permite generar y mantener la confianza mediante su ejercicio, fundamental para la construcción de equipos de trabajo de alto performance.



En ese sentido, la Política de Capacitación en su inciso iii, promueve la construcción de equipos de trabajo.

06. Políticas de Capacitación

i.

Fomentar la generación de Recursos Humanos calificados que demandan la transformación productiva, la innovación tecnológica y la competencia en los mercados globales, a fin de que ello promueva el crecimiento económico de la empresa y permita mejorar los niveles de competencias y de bienestar de los trabajadores.

ii.

Promover e l desarrollo y a rraigo de una cultura d e la capacitación como un proceso i ntegral y permanente que abarque la vida productiva del trabajador priorizando la utilización de la herramienta e-learning, creando a mbientes que favorezcan e l aprendizaje individual, fomentando l a gestión del autodesarrollo.

iii.

Facilitar la construcción de equipos de trabajo de alta perfomance.

Fuente: Políticas de Gestión y Desarrollo Humano

1.1(2) ¿Cómo hace efectiva o pone en práctica tales políticas?

El desarrollo práctico del trabajo en equipo se evidencia en el desenvolvimiento diario de los colaboradores, como parte de los diferentes proyectos en los que participan.

Cabe resaltar, que el trabajo en equipo forma parte de las competencias clave de **tgestiona**, lo cual es monitoreado anualmente a través de la Evaluación de Competencias 360°. Con el resultado obtenido, se elabora el Plan Anual de Capacitación para aquellas competencias donde existan brechas negativas; a su vez, este plan se encuentra alineado con las mallas curriculares establecidas para cada uno de los perfiles de puesto de la organización y contempla lo relacionado a potencial, capacidades, habilidades, funciones y puesto de cada integrante.

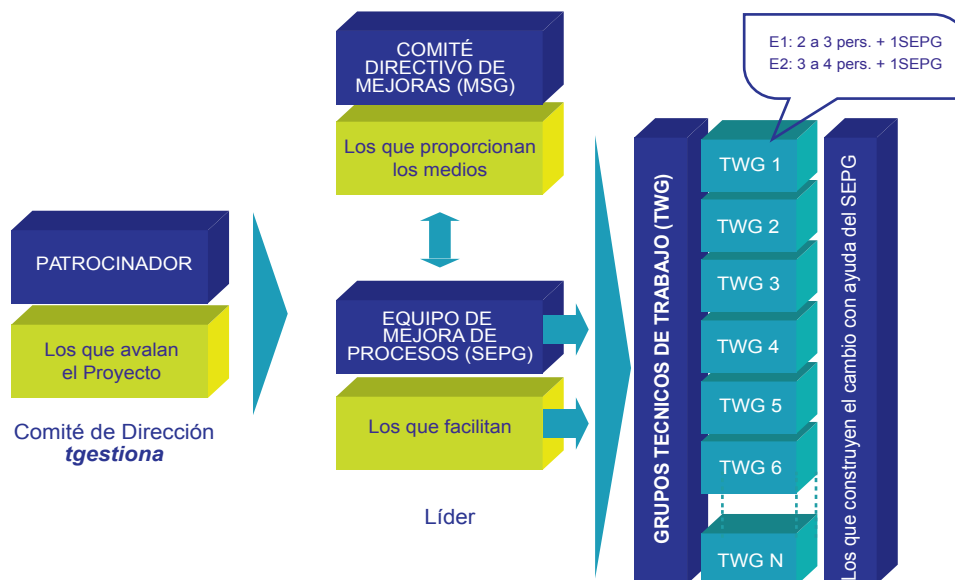
Como parte de los cursos para desarrollar el trabajo en equipo, establecidos en la malla curricular de los colaboradores tenemos:

- La formación de equipos en su trabajo interno (Curso e-learning)
- Estrategia para la formación de equipos (Curso e-learning)
- Trabajo en equipo e inteligencia emocional (Curso e-learning)
- Trabajo en equipo (Curso presencial)

Es importante mencionar que la empresa ha desarrollado para sus colaboradores talleres vivenciales con temáticas de trabajo en equipo, entre ellos tenemos: talleres SUPERA, motivacionales y outdoors.

1.1(3) ¿Cómo participa la alta dirección y el personal en las actividades relacionadas?

Para el Proyecto de Mejora se asignó un equipo de trabajo con niveles de escalamiento y responsables, reflejando el involucramiento y participación activa del Comité de Dirección y **el personal**:



El Comité de Dirección de **tgestiona** es el patrocinador del Proyecto Optimización y Automatización del Desarrollo de Software, quienes otorgan las facilidades de presupuesto y recursos para el desarrollo del mismo; a su vez, designan al Comité Directivo de Mejora como responsable del seguimiento de los avances realizados por el equipo.

Cabe resaltar que se han conformado equipos de trabajo donde el personal se ha comprometido con el desarrollo del proyecto, desempeñando diversos roles según lo establecido en la estructura de la organización.

1.2 Facilidades otorgadas a los equipos de Proyectos de Mejora

1.2(1) ¿Qué facilidades otorgó la alta dirección para promover y hacer viable el trabajo del equipo del proyecto de mejora?

Entre las facilidades otorgadas por el Comité de Dirección tenemos:

- Incorporación del proyecto dentro del Plan Anual de la Dirección de Tecnología y Sistemas de Negocio.
- Presupuesto que contempla las consultorías especializadas en optimización y automatización de procesos, asistencia a congresos internacionales, materiales de comunicación y difusión como boletines, publicación en carteleras, entre otros.
- Personal a dedicación exclusiva y parcial para atender las actividades del proyecto.
- Acuerdo formal para cada Equipo Técnico de Trabajo (contrato) en donde se definieron roles, responsabilidades y condiciones de trabajo como: disponibilidad, criterios para la toma de decisiones, entre otros.
- Capacitación a los participantes de los Equipos Técnicos de Trabajo.
- Difusión del proyecto de mejora para establecer canales de comunicación con las diferentes áreas clave al interior de la organización.
- Priorización en la disponibilidad de recursos asociados al desarrollo del proyecto: salas de reuniones y proyector para la ejecución del Plan de Capacitación.

1.2(2) ¿Cómo se garantiza la comunicación de los miembros del equipo con la Alta Dirección a efectos de facilitar el desempeño del equipo?

El Comité Directivo de Mejoras realiza seguimiento bimestral a los avances del proyecto lo que garantiza la comunicación con el líder del mismo. En esta reunión se exponen los niveles alcanzados, las dificultades y aquellos recursos adicionales que se requieren para asegurar la continuidad del proyecto.

Es importante mencionar que el Comité de Dirección cedió autoridad y autonomía al equipo para el desarrollo y la toma de decisiones trascendentales del proyecto. La reunión de presentación de avances con este Comité se realiza con frecuencia semestral.

1.3 Apoyo de la Alta Dirección en la implantación de las propuestas de solución

1.3(1) ¿Qué medios utilizó la Alta Dirección para dar soporte a la implantación de las mejoras propuestas?

El Comité de Dirección aprobó el proyecto como parte del Plan Anual de Tecnología y Sistemas de Negocio y lo incorporó en el presupuesto anual. El Director se responsabilizó por la aprobación y despliegue de las políticas, normativas y procedimientos resultantes de la implementación del proyecto.

Esta difusión y despliegue se realizó en el Comité de Dirección, contando con la participación de los mandos y el personal involucrado en la prestación del Servicio. Además fue difundido a todo el personal mediante las reuniones de Comunicación que se realizaban en la Dirección. Esta buena

1.4 Reconocimiento a los equipos de Proyectos de Mejora

1.4(1) ¿Qué reconocimientos se otorga a los integrantes de los equipos de proyectos de mejora que logran resultados destacados?

Entre los reconocimientos otorgados a los integrantes destacados del Proyecto Optimización y Automatización de Desarrollo de Software tenemos:

- Correo de felicitación a los miembros del equipo por el Patrocinador del Proyecto y Gerente General de la Empresa, Julio Voysest.
- Correo de felicitación a los miembros del equipo por el Representante del Comité de Dirección, Roger Bernedo.
- Bono como retribución variable por el cumplimiento destacado de los objetivos del proyecto.
- Carta de felicitación a cada uno de los integrantes del equipo donde se reconoce su aporte y participación; también fomentó su participación en nuevos proyectos.
- Se realizó una publicación de caso de éxito de Microsoft mencionando la implantación de la herramienta.
- Premio Qualitas en el primer año de la implementación como parte de la aplicación del servicio a un cliente externo.

1.4.(2) Informe cómo el reconocimiento forma parte de las políticas de la organización

En **tgestiona** tenemos como objetivo orientar los esfuerzos individuales y grupales hacia el logro de los resultados del negocio, a través de una compensación variable en función de los resultados obtenidos tanto a nivel individual, grupal y empresarial.

La retribución variable del Sistema de Resultados y Desempeño (SRD) es un proceso anual que evalúa los resultados obtenidos por cada uno de los colaboradores de **tgestiona**, fomentando el compromiso y motivación del personal para asumir nuevos retos y proyectos.

Otra práctica en la empresa es el reconocimiento por logros y proyectos, mediante el cual se premia el esfuerzo o actitudes extraordinarias de los colaboradores y equipos de trabajo en el desarrollo de los diversos proyectos que están relacionados con la estrategia de la empresa. Estos reconocimientos están a disposición de las diversas Direcciones y son entregados en el momento que consideren oportuno. Normalmente lo hacen a finales de cada año, donde se reúne todo el personal y celebran los logros específicos de las áreas o en el Encuentro Anual de **tgestiona** a través del Premio Qualitas.

2) IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA

2.1 Análisis de la Estrategia de la Organización y de Oportunidades de Mejora

2.1(1) ¿Cuáles son las principales estrategias del negocio?

Las principales estrategias de negocio se enfocan en cuatro ejes estratégicos: clientes, procesos, personas y financiero, la siguiente gráfica muestra los objetivos de cada uno de los ejes:



2.1(2) ¿Cómo consideró el equipo los lineamientos estratégicos de la organización en la selección del proyecto de mejora a trabajar?

Los equipos de trabajo seleccionan los proyectos a desarrollar teniendo como base la búsqueda del cumplimiento de los objetivos de mejora establecidos en la organización. Estos objetivos de mejora son:

- **Calidad:** Indicar la calidad del producto y evaluar los beneficios.
- **Cumplimiento:** Están relacionados a la conclusión de una tarea, permiten evaluar la eficiencia de la gente que desarrolla el producto.
- **Costo:** Evaluar el uso adecuado de los recursos dentro del proyecto.
- **Atención:** Evaluar los beneficios en términos de productividad y de calidad, derivados del uso de nuevos métodos y herramientas de la ingeniería de software.

A su vez, cada uno de estos objetivos de mejora mantiene una estrecha relación con los Objetivos Estratégicos de *tgestiona*.

Relación entre los objetivos de mejora y los objetivos estratégicos de la Organización

Objetivo de Mejora	OBJETIVOS ESTRATEGICOS							
	Clientes		Procesos		Personal			Financiera
	Satisfacer y fidelizar a nuestros clientes	Posicionamiento de <i>tgestiona</i> como proveedor de soluciones de negocio empresarial	Incrementar la calidad y eficiencia operacional	Desarrollar soluciones creativas para las necesidades del cliente	Desarrollar el capital humano integrado, fidelizado y capacitado	Fortalecer la cultura de servicio orientado al cliente	Fomentar una cultura de creatividad e innovación	Crecimiento de ingresos manteniendo la rentabilidad de la compañía
Calidad	X	X	X					
Cumplimiento	X	X						
Costo				X				X
Atención		X		X		X	X	

Fuente: Normativa "Procedimiento de Métricas y Análisis"

2.1(3) ¿Qué relación existe entre el proyecto de mejora y la estrategia del negocio en lo relativo a resultados financieros, a la mejora de procesos internos, al desempeño del personal y/o a los resultados de la satisfacción del cliente externo o interno?

El proyecto busca mejorar la gestión de los plazos de cumplimiento del Servicio Desarrollo de Software, lo cual permita generar un impacto significativo en la satisfacción de nuestros clientes y mejorar nuestro posicionamiento como proveedor de soluciones de negocio.

Sin embargo es importante resaltar que el proyecto también contribuye: a incrementar la venta de servicios obteniéndose mayores ingresos; a generar ahorros en costos como parte de la eficiencia operativa; a desarrollar el capital humano en el uso de nuevas metodologías y herramientas; así como a fortalecer la cultura de servicio al cliente ya que nos enfocamos y concientizamos en lograr su satisfacción.

2.2 Estimación del Impacto en los Resultados de la Organización

2.2(1) ¿Qué método o procedimiento utilizaron para estimar el impacto de las alternativas de los proyectos de mejora en el desempeño de la organización?

La estimación del impacto de las alternativas de proyectos de mejora se realizó mediante el Método de los factores.

Este método consiste en definir los criterios clave de la organización alineados a los objetivos estratégicos, para los cuales se establece una ponderación dada la importancia de cada uno de ellos

2.2(2) ¿Por qué razón el grupo escogió el proyecto de mejora seleccionado?

El grupo escogió este proyecto de mejora porque se enfocaba en el cumplimiento de los objetivos de mejora de la organización, que se encontraban alineados a los objetivos estratégicos.

Adicionalmente, como resultado de la evaluación del impacto de las alternativas en la organización se pudo determinar que era la alternativa óptima para mejorar la satisfacción de los clientes.

Criterios	%	MÓVIL DE MEJORA					
		Estandarizar procesos de desarrollo		Cumplimiento de Plazo		Formar expertos	
Alineado a los objetivos de mejora	20%	8	1.60	10	2.00	5	1.00
Satisfacción de clientes	15%	6	0.90	10	1.50	6	0.90
Posicionamiento de Marca	10%	6	0.60	8	0.80	6	0.60
Incrementar la Calidad - Eficiencia Operacional	10%	10	1.00	8	0.80	8	0.80
Solución creativa para las necesidades de los clientes	10%	5	0.50	5	0.50	5	0.50
Desarrollo de capital humano	10%	5	0.50	5	0.50	10	1.00
Fortalecimiento de la cultura de servicio orientada al cliente	5%	7	0.35	8	0.40	7	0.35
Fomenta una cultura de creatividad e innovación	5%	6	0.30	6	0.30	6	0.30
Ahorro en costos	5%	7	0.35	8	0.40	5	0.25
Incremento de nuevos Ingresos	10%	8	0.80	8	0.80	6	0.60
TOTAL		6.90		8.00		6.30	

3) MÉTODO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y HERRAMIENTAS DE CALIDAD

3.1 Método de Solución de Problemas

3.1(1) ¿Cuál fue el método de solución de problemas que empleó el equipo?

Para que la iniciativa de mejora fuera exitosa, ésta se administró como un proyecto de alta prioridad en la organización y junto con ello se estableció la utilización de dos metodologías en su desarrollo:

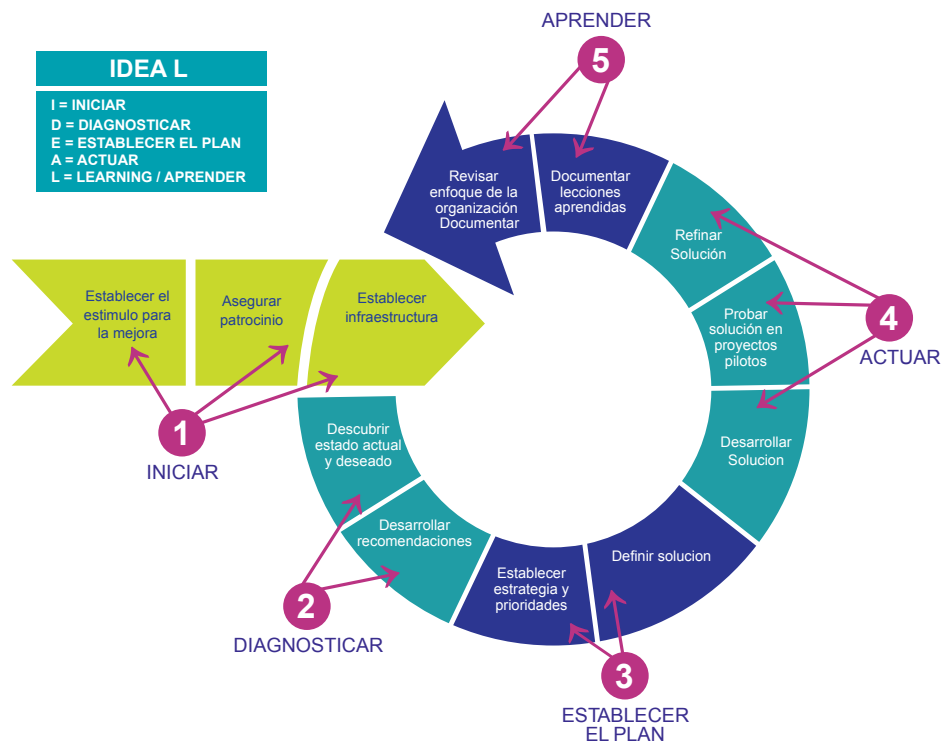
1. PCM o Process Changed Method: Es la colección de mejores prácticas organizadas en un método sistemático para la mejora de procesos de software basado en el Modelo IDEAL. Este modelo provee un enfoque disciplinado de ingeniería para la mejora del proceso de software, focalizado en el gerenciamiento del programa de mejoras y estableciendo los fundamentos para una estrategia de largo plazo.
2. La Metodología Integrada de Gestión de Proyectos para el Desarrollo del Proyecto de Automatización. Esta metodología es propia de **tgestiona**, y ha sido desarrollada bajo el Marco Estratégico de Gestión Orientada al Negocio (MEGON), modelo desarrollado para el grupo Telefónica. Adicionalmente, se encuentra alineada con las mejores prácticas del Modelo Capability Maturity Model Integration (CMMI) y cumplen con las recomendaciones del Project Management Institute (PMI).



3.1(2) ¿Cuáles fueron los pasos o etapas desarrollados?

Modelo IDEAL

Define un marco de ciclo de vida para la mejora de procesos, considerando para ello 5 fases:



1. INICIAR

Para garantizar el éxito del proyecto de mejora, es indispensable contar con un compromiso sostenido de la organización; de tal forma que se puedan institucionalizar los cambios y sea posible realizar el análisis de impacto de los mismos en los objetivos del negocio, a través de la definición de las métricas relevantes y significativas.

Por ello, esta primera fase tiene como objetivo determinar cuál es el estímulo para el desarrollo de la mejora, conocido como el móvil de la mejora, es decir, cual es el objetivo primordial por el cual se ejecuta el proyecto de mejora y de qué forma tendremos visibilidad de su desempeño y evolución.

Asimismo, se determina al patrocinador del proyecto, persona que debe facilitar el desarrollo del proyecto de mejora y su difusión en toda la organización. Es el gerente general de tgestiona quien asume este rol en el proyecto.

Otra de las actividades que se ejecuta en esta fase es elegir el modelo de referencia adecuado a las necesidades de negocio y conocerlo para poder adaptarlo e interpretarlo en forma adecuada.

Finalmente es en este periodo en que nos aseguramos de contar con la infraestructura necesaria durante todo el ciclo de vida del proyecto.

2. DIAGNOSTICAR

Esta fase tiene como propósito, evaluar mediante un método formal las fortalezas y debilidades del proceso actual utilizado en los proyectos; así como, detectar en dónde se encuentran los problemas.

Para la ejecución ordenada de las tareas involucradas en esta fase utilizamos el método SCAMPI, siglas que identifican al “Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement”, método integral de evaluación que permite hacer una revisión de las buenas prácticas de la organización y

- a) Se determinó el grado actual de cumplimiento del proceso de desarrollo de software con respecto a las buenas prácticas establecidas por el Modelo CMMI, identificando aquellas que no estén suficientemente desarrolladas.
- b) Se estableció un plan de mejora de procesos en base a la brecha identificada en la etapa de diagnóstico.

Para esta fase se ejecutaron 3 actividades:



Preparación de la Evaluación

Cuyo objetivo fue planificar y desarrollar la agenda para la ejecución de la evaluación de los procesos, con la finalidad de llevarla a cabo en el plazo esperado y analizando toda la casuística relevante para la organización. También se determinaron las necesidades de infraestructura y logística necesarias para este proceso.

En este periodo se determinó, junto con el sponsor del proyecto, el alcance de la evaluación; es decir, se definieron las áreas y procesos impactados por el proyecto de mejora; así como, los integrantes de los equipos con los cuales se integraba la solución.

Las unidades organizacionales seleccionadas para el proyecto de mejora fueron las Supervisiones de Software Factory y Testing de la Dirección de Tecnología y Sistemas de Negocio de la empresa.

Revisión Documental

Se hace una revisión preliminar de los procesos definidos en la organización para verificar su aplicación en los proyectos seleccionados como relevantes y significativos obteniendo como resultado una trazabilidad entre la información que manejaba la organización y las áreas del Modelo en donde se detectan fortalezas y debilidades para que sean revisadas con mayor detalle durante la etapa de entrevistas.

Análisis e Identificación de Brecha

Esta etapa tiene como objetivo principal analizar la información relevada en la etapa anterior y corroborar la ejecución de los procesos con las personas encargadas de los mismos con la finalidad de identificar la brecha existente para el cumplimiento del proceso de desarrollo.

Se trata de una evaluación realizada mediante el enfoque de Workshop colaborativo, para el ámbito organizacional; así como, el tipo de productos y servicios seleccionados dentro del alcance del proyecto de mejora.

Esta revisión pormenorizada de los procesos existentes en la organización, tiene como finalidad obtener un “gap análisis” identificando las fortalezas y debilidades que presentan los proyectos con respecto al cumplimiento de procesos de desarrollo.

La información recabada en el Workshop sirve para determinar los problemas actuales, es importante que la selección de los participantes se haga de manera cuidadosa, pues de ello depende que el proceso de evaluación entregue datos confiables y que sean suficientes para la elaboración del Plan de Mejora.

Las principales actividades a realizar son:

- Realizar las entrevistas de acuerdo a la agenda establecida.
- Complementar con las entrevistas la documentación recopilada y hacer un análisis de la situación actual e identificación de brechas en función a las mejores prácticas del modelo de referencia.
- Preparar una presentación preliminar de la brecha identificada para que sea revisada por los entrevistados y puedan dar sus observaciones.
- Hacer los ajustes necesarios y/o actualizar los resultados.
- Realizar la presentación de los resultados de la evaluación de diagnóstico a todos los participantes, los cuales validan los resultados antes de proceder a la fase de planificación de las acciones de mejora.

3. ESTABLECER EL PLAN

Esta etapa tiene como objetivo principal elaborar el plan de acción en función a los hallazgos identificados en la etapa de diagnóstico.

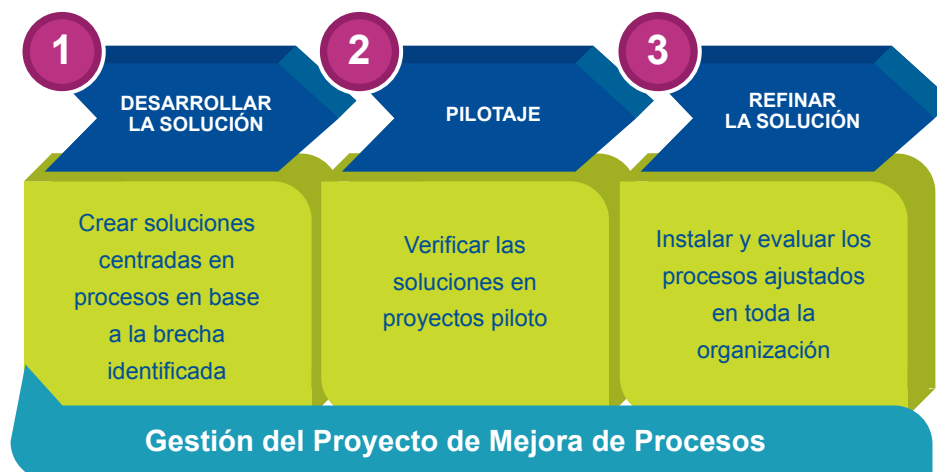
Como principales actividades se ejecutan:

- Revisión e Integración de todas las Iniciativas de Mejora: El objetivo es producir y compilar la lista de iniciativas vigentes que están llevándose a cabo en diversos proyectos con sus respectivos responsables, priorizándolos en base a un criterio establecido por la organización y elaborando el plan estratégico de mejoras.
- Desarrollo del Plan Detallado de Mejora de Procesos: Esta tarea tiene como objetivo elaborar el plan del proyecto de mejora de procesos que incluye los siguientes componentes: plan de mitigación de riesgos, estructura organizacional, esquema de la solución (paquetes de trabajo), cronograma y plan de comunicaciones.

4. ACTUAR

El objetivo de esta fase es crear soluciones centradas en procesos, en base a la brecha identificada, documentando un nuevo diseño de proceso de proyecto que atienda las brechas del proceso existente y las oportunidades de mejora basadas en las necesidades del negocio.

Entre las principales actividades de esta fase se tienen a continuación:



Desarrollar la Solución

El objetivo de esta actividad es levantar la información de los procesos actuales con la finalidad de proponer y definir nuevos procesos que cubran las necesidades de las áreas involucradas y cierren las brechas identificadas.

Entre las principales actividades que se desarrollan están:

- Documentación del proceso actual si no existiera esta documentación debido a la importancia rescatar el proceso/procedimiento existente para poder hacer luego comparaciones con el proceso futuro.
- Documentar un nuevo diseño de proceso de proyecto que atienda las brechas del proceso existente y las oportunidades de mejora basadas en el negocio identificando los roles y responsabilidades.
- Revisar el proceso y obtener retroalimentación para minimizar los riesgos de la resistencia al cambio.
- Incluir en la solución el rediseño de los nuevos puestos, roles, necesidades de capacitación, plantillas y herramientas necesarias.

Pilotaje

Se realiza esta actividad para probar las soluciones creadas en la fase anterior en proyectos reales denominándolos Proyectos Piloto o Proyectos Socios. Como principales actividades se encuentran:

- Realizar entrenamiento de las mejoras en el proceso a los proyectos socios.
- Usar los componentes del proceso en sus proyectos.
- Recopilar las observaciones que permitan mejorar el proceso desarrollado.
- Durante esta etapa el integrante asignado del Equipo de Mejora debe realizar lo siguiente:
 - Hacer seguimiento a los avances de los proyectos piloto.
 - Brindar soporte en la elaboración de los cambios establecidos.
 - Recopilación de observaciones y mejoras, los cuales se obtienen como producto del uso de los nuevos cambios en los proyectos socios.

Se da como concluida esta etapa con la presentación de cierre de pilotaje al Comité Directivo de Mejoras, en donde se informa el estado del pilotaje y el porcentaje de soluciones probadas; también, se determinan los siguientes pasos en el proyecto.

Refinar la Solución

Consiste en evaluar los resultados del piloto y mejorar el proceso con la finalidad de realizar el despliegue de los procesos en toda la organización. Para ello se debe:

- Censar todos los proyectos activos.
- Realizar el entrenamiento a las áreas involucradas.
- Comunicar a la organización el nuevo proceso desarrollado a través de medios como: pre-sale, boletín y correo electrónico. Llevar un control de los asistentes a la reunión de difusión, como evidencia de su participación.
- Apoyar y monitorear los proyectos en el nuevo proceso.
- Analizar los resultados del proceso desplegado.
- Recopilar las mejoras identificadas en el nuevo proceso y almacenarlo en el Histórico de Mejoras, en la hoja: Oportunidades de Mejora, las cuales servirán para el nuevo ciclo de mejoras al proceso.

5. APRENDER

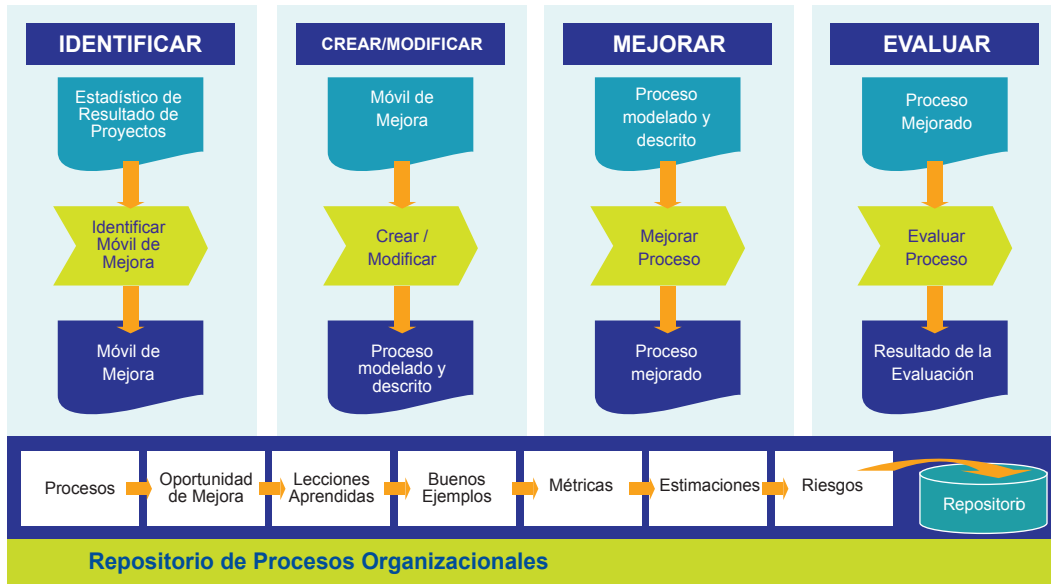
En esta fase se inicia el proceso de mejora continua. Para ello se ejecutan las siguientes actividades:

- Se realiza monitoreo de las soluciones para detectar mejoras necesarias.
- Se recopilan lecciones aprendidas del uso de los procesos.
- Se detectan mejores prácticas.
- Se planean y toman acciones para evolucionar hacia un nivel más avanzado.

tgestiona cuenta con una política de Mejora de Procesos, la misma que establece que todo proyecto debe registrar sus oportunidades de mejora, lecciones aprendidas y buenos ejemplos, al finalizar cada fase de su ciclo de vida. Esta información corresponde tanto al desempeño de los proyectos como al desempeño de los procesos que éstos utilizan.

Adicionalmente, mediante la medición el desempeño en los proyectos, se identifica si se está cumpliendo con el objetivo establecido como móvil de mejora y se determinan las acciones correctivas de no ser el caso.

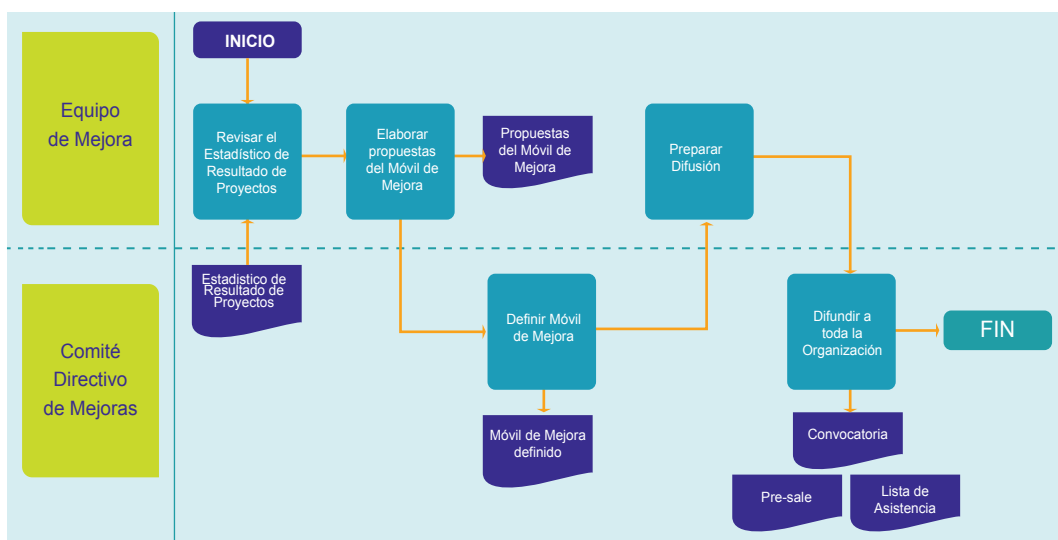
De acuerdo con el procedimiento establecido para la Gestión de Mejoras, el equipo de mejora de procesos realiza el seguimiento a la implementación del proyecto y revisa tanto las métricas de desempeño como la Bitácora de Oportunidades de Mejora para identificar nuevas necesidades e iniciar, de ser el caso, un nuevo ciclo de mejora.



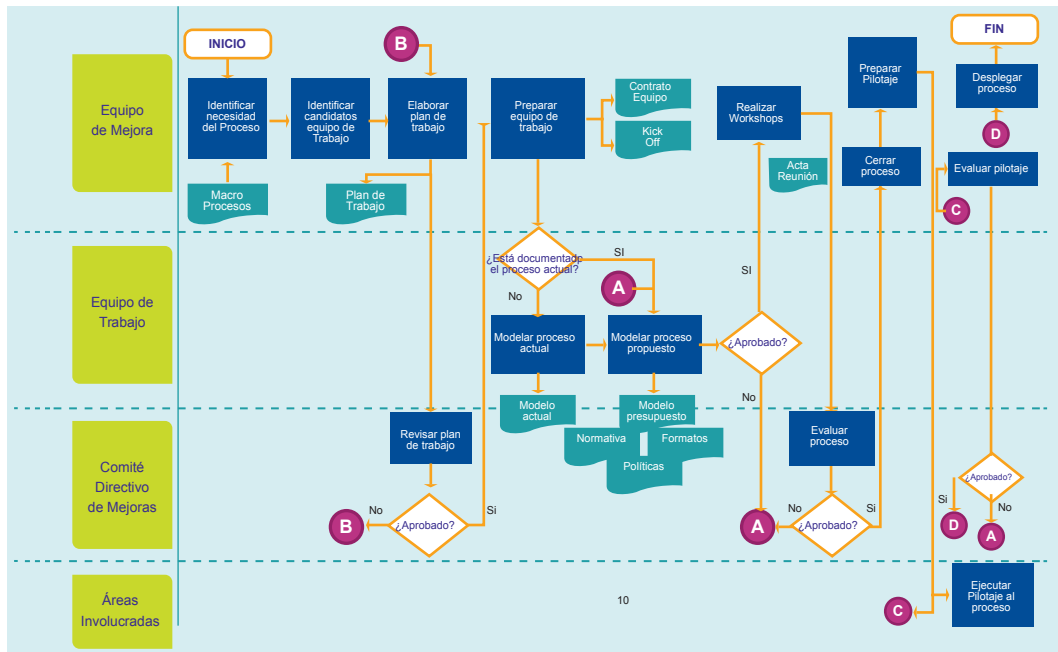
Fuente: Normativa de Mejora de Procesos

La Mejora de Procesos tiene 4 etapas claramente establecidas:

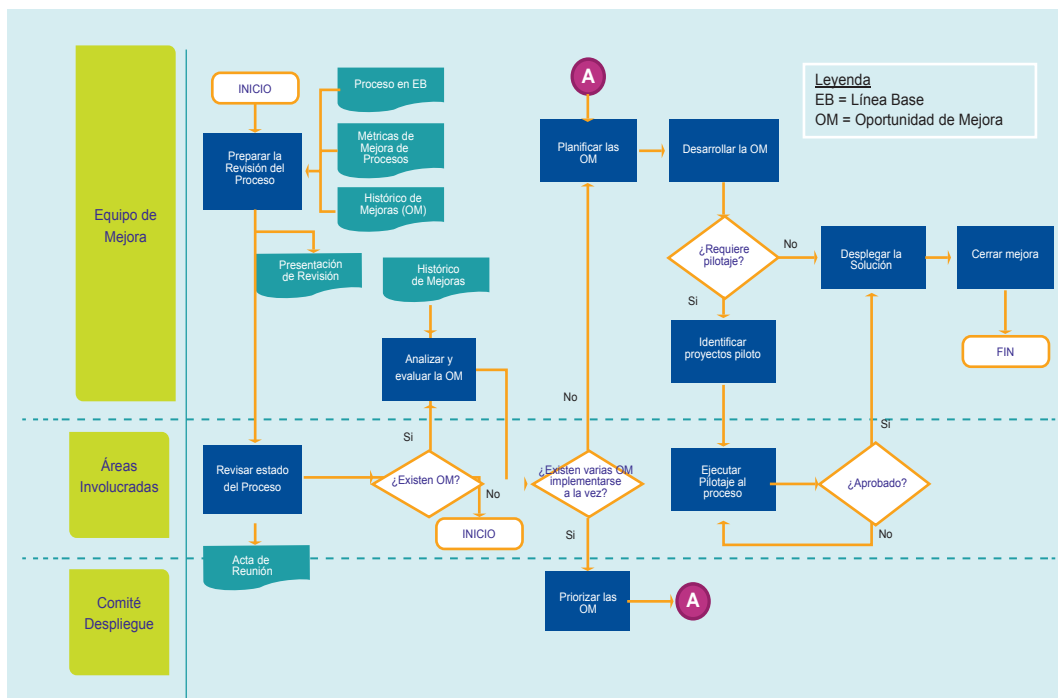
1. Identificar Móvil de Mejora: En base a los objetivos Estratégicos de la Organización y al documento Estadístico de Resultado de Proyectos, el Comité Directivo de Mejoras identifica el Móvil de Mejora y verifica su cumplimiento trimestralmente.



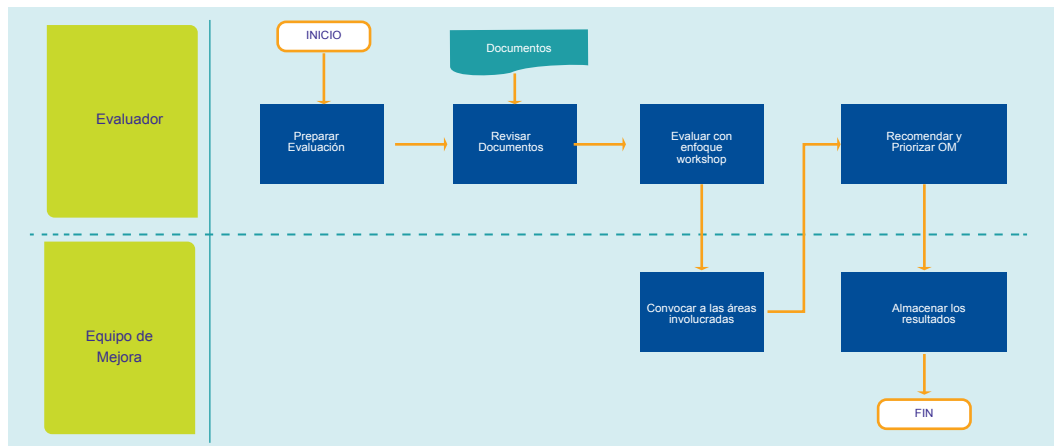
2. Crear/Modificar Proceso: Establece las actividades necesarias para la creación o modificación del proceso en la organización.



3. Mejorar Proceso: Establece las actividades necesarias para revisar periódicamente el proceso creado, identificar sus oportunidades de mejora e implementarlas.



4. **Evaluar Proceso:** Se evalúa los procesos para verificar su cumplimiento e identificar oportunidades de mejora.



3.2 Recolección y Análisis de la Información

3.2(1) ¿Cómo obtuvo el equipo la información necesaria para la ejecución del proyecto de mejora?

Tanto la definición del Móvil de la Mejora en la fase Iniciar como la identificación de la brecha funcional en la fase de Diagnóstico permitieron montar las bases sobre las cuales se ejecutó todo el proyecto de mejora.

Nuestro Móvil de Mejora es el cumplimiento de plazo de los proyectos y para poder determinar el valor meta inicial, se recolectó información histórica del cumplimiento de plazo de los proyectos desarrollados en los años 2007 y 2008. Esto nos permitió tener visibilidad tanto del indicador de cumplimiento de plazo, como de la desviación del costo en que incurrían los proyectos por el no cumplir con el plazo inicialmente definido.

Una vez definido el móvil de la mejora, en la fase de Diagnóstico se examinan y determinan las razones por las cuales el indicador de cumplimiento se encuentra por encima de lo esperado y qué acciones se tomarán para revertir esta situación. Para asegurarnos de tener los datos suficientes que nos permitieran realizar un planteamiento de mejora es que se realiza una primera evaluación de la organización con respecto al modelo referencial. A esta actividad le llamamos “escaneo organizacional” y se realizó mediante el método SCAMPI.

El escaneo organizacional, se realiza mediante la revisión de información de los proyectos y datos históricos, ejecución de entrevistas y recopilación de experiencias previas en la gestión de proyectos de desarrollo de software.

Las entrevistas se estructuraron con la finalidad de conocer la forma en la que se ejecutaban los procesos y por ello se organizaron en 3 partes:

El escaneo organizacional, se realiza mediante la revisión de información de los proyectos y datos históricos, ejecución de entrevistas y recopilación de experiencias previas en la gestión de proyectos de desarrollo de software.

Las entrevistas se estructuraron con la finalidad de conocer la forma en la que se ejecutaban los

- Orientación
 - Introducción y definición de roles.
 - Revisar el propósito del esfuerzo de mejora.
 - Contexto y propósito de la entrevista.
 - Reglas básicas para la entrevista.

- Recolección de datos
 - Revisión de características y documentación del proyecto.
 - Identificación de la documentación de procesos como métodos, políticas, procedimientos, plantillas, formularios.
 - Información del personal del proyecto mejora.
 - Creencias y actitudes respecto al esfuerzo objetivo de mejora.
 - Otras buenas prácticas.
- Cierre
 - Revisión de resultados.
 - Revisión de pendientes, problemas, oportunidades de mejora, entre otros.
 - Agradecimiento a los entrevistados por su contribución.
 - Explicación de siguientes pasos.

3.2(2) ¿Cómo determinaron el tipo y tamaño de la información a recolectar?

Para determinar el tipo y tamaño de la información a recolectar se tuvieron las siguientes consideraciones:

- Indicadores para la medición del Móvil de la Mejora, para lo cual se recopila información de años anteriores.
- Alcance de la Mejora, refiriéndonos a:
 - Tipología de Proyectos. Se determina que la mejora estaría enfocada en los Proyectos Nuevos y Proyectos Evolutivos seleccionándolos por representar casi el 80% del esfuerzo invertido en el desarrollo de proyectos, descartando de esa forma los proyectos correctivos y de explotación de información.
 - Unidades Organizacionales impactadas por la mejora, son definidas por las áreas involucradas en la optimización y automatización de los procesos.
- Determinación de una muestra significativa de proyectos que permitieran obtener resultados confiables al finalizar la fase de diagnóstico y cubrir el alcance para la mejora establecido. De esa forma se consideraron:
 - Proyectos nuevos y evolutivos terminados o que se encontraran finalizando la fase de construcción.
 - Proyectos de desarrollo interno terminados o que se encontraran finalizando la fase de construcción.
 - Proyectos de desarrollo con proveedor terminados.
 - Proyectos con gestiones de cambio de requerimientos.
 - Proyectos presupuestados en más de S/.100,000
- Determinación de proyectos socios con los que se realiza el pilotaje de la solución. Los criterios para la selección de proyectos socios fueron:

- Proyectos nuevos y/o evolutivos desarrollados de manera interna y con proveedor que aún no estuvieran en fase de construcción.
- Proyectos que no tuvieran desviación en cumplimiento de plazo para no afectar su desempeño.
- Determinación de proyectos socios con los que se realiza el despliegue de la solución final y con quienes se confirma la exitosa implementación del proyecto. Se seleccionan 7 proyectos
 - 2 Proyectos nuevos terminados.
 - 2 Proyectos de tipo evolutivo terminados o en su defecto que se encontraran finalizando la fase de construcción.
 - 1Proyectos de desarrollo interno terminados o que se encontraran finalizando la fase de construcción.
 - 2 Proyectos de desarrollo con proveedor terminados o en su defecto, 1 proyecto terminado y 1 proyecto que se encontrara finalizando la fase de construcción.
 - Por lo menos 2 de los proyectos seleccionados debían tener gestión de cambio de requerimientos.

3.2(3) ¿Cómo seleccionaron las fuentes de datos?

Para la selección de las fuentes de datos tuvieron en cuenta lo siguiente:

- Repositorios comunes de información.
- Experiencia de las personas a entrevistar
- Tipología de proyectos
- Base de proyectos que cumplan los criterios mencionados anteriormente.

3.2(4) ¿Cómo verificaron que la información no tuviera errores?

Para asegurarnos que la información no tuviera errores:

- Se realizó un mapeo de toda la data obtenida en la etapa de diagnóstico inclusive de aquellas en las que los resultados eran satisfactorios y se desarrolló un Plan de Mejora para todos los temas de acuerdo con su nivel de cobertura y criticidad.
- Para mantener la integridad de la información de los procesos desarrollados, el equipo realizó permanentemente reuniones de seguimiento e integración en donde se revisaba el avance del proyecto e identificaban inconsistencias y problemas, los mismos que eran gestionados hasta su solución.
- Para asegurar que la automatización de procesos estaba basada en los procesos rediseñados y optimizados, se esperó a la finalización de la fase de construcción de la solución, una vez culminada la fase de Diseño y Desarrollo de los procesos. Adicionalmente en las reuniones de seguimiento se revisaban los cambios en los procesos producto del pilotaje de la solución y se evalúa la factibilidad de su automatización.

3.2(5) Explicar cómo analizaron la información recolectada para la selección del proyecto de mejora.

Se realizó el diagnóstico de los procesos de Desarrollo de Software para identificar las brechas de mejora. Con estos resultados, se han evaluado las alternativas para la automatización que generen un impacto significativo en la reducción del cumplimiento de plazos.

3.3 Herramientas de Calidad

3.3(1) ¿Cómo analizó el grupo la pertinencia de utilizar determinadas herramientas para la gestión del proyecto de mejora?

La Dirección de Tecnología y Sistemas de Negocio ha establecido procedimientos, normativas y políticas para las diversas fases de la gestión de proyectos. Estos documentos brindan a los equipos de proyecto orientación y guía sobre las actividades a desarrollar.

FASES MÉTODO IDEAL	ACTIVIDADES	TÉCNICAS/ HERRAMIENTAS/ MÉTODOS	NORMATIVAS/ PROCEDIMIENTOS
1. Iniciar	Identificar móvil de la mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Tormenta de ideas • Análisis mediante históricos 	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa de Mejora de Procesos
2. Diagnosticar	Evaluar el estado de la situación actual	<ul style="list-style-type: none"> • Método SCAMPI • Diagrama de Dispersión • Histogramas • Gráficos de Barras • Entrevistas • Análisis mediante históricos 	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa del Método PCM (Process Change Method)
3. Establecer el Plan	Definir las actividades y cronogramas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas prácticas del PMI (Project Management Institute) • Modelo CMMI • Metodología MEGON 	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa de Gestión de Proyectos • Buenas prácticas del PMI (Project Management Institute)
4. Actuar	Documentar el nuevo proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Mapas de proceso • Diagramas de Flujo 	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa Gestión de Proyectos • Normativa Gestión de Riesgos • Procedimiento Elaboración y Control de Normas
5. Aprender	Recopilar las lecciones aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis mediante históricos 	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa de Mejora de Procesos

Tomando de base los documentos mencionados, el equipo de trabajo evaluó la pertinencia de las herramientas considerando:

- Relación de la fase del proyecto con las normativas establecidas.
- Datos a analizar.
- Fuentes de datos.
- Tipo de información que se desea obtener y mostrar.

3.3(2) ¿Qué ventajas y desventajas encontró el grupo de usar las herramientas escogidas?

A continuación se detalla las principales ventajas y desventajas de las herramientas utilizadas para la gestión del proyecto.

TÉCNICAS/ HERRAMIENTAS/ MÉTODOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Tormenta de Ideas	<ul style="list-style-type: none"> Mayor cantidad de ideas propuestas. Fomenta la participación de todos los integrantes del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Sesgo por la participación de integrantes dinámicos que pueden acaparar atención. Se puede generar desorden por varias intervenciones a la vez.
Método SCAMPI	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico mediante un modelo estándar. 	<ul style="list-style-type: none"> Todos los participantes deben conocer el Método.
Diagrama de Dispersión	<ul style="list-style-type: none"> Ofrece una amplia idea de cómo se comportan los datos. Permite llevar un buen control de tiempo en proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> No es útil para cuantificar los datos.
Histogramas	<ul style="list-style-type: none"> Describe el comportamiento de los datos. Su construcción ayudará a comprender la tendencia central, dispersión y frecuencias relativas de los distintos valores. 	<ul style="list-style-type: none"> Pérdida de la individualidad de las observaciones. La evolución de la característica en el proceso puede no ser revelada.
Gráficos de Barras	<ul style="list-style-type: none"> Permiten que las ideas sean entendidas con mayor rapidez sin explicaciones numéricas verbales. Son de mucha utilidad en la representación de series cualitativas. 	<ul style="list-style-type: none"> Puede mostrar información redundante.
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> Permite obtener datos relevantes de fuentes confiables. 	<ul style="list-style-type: none"> Sesgo de opiniones por una mala selección de entrevistados Puede ser de larga duración cuando no se lleva un adecuado control.
Análisis mediante históricos	<ul style="list-style-type: none"> Facilita la predicción del comportamiento futuro en función al pasado. Permite minimizar riesgos en la gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> Puede generar errores por no aislar los datos .
Diagramas de Flujo	<ul style="list-style-type: none"> Permite explicar y mostrar los procesos de forma gráfica y simplificada Facilita el entendimiento de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> La interrelación entre procesos puede dificultar el diseño del gráfico; así como su entendimiento
Técnica Delphi	<ul style="list-style-type: none"> Permite integrar de manera sistemática las opiniones de un grupo Libre de los posibles sesgos de las reuniones grupales Asegura representatividad en las respuestas de discusión Facilita el consenso. 	<ul style="list-style-type: none"> Las opiniones de los auténticos expertos podrían diluirse dentro de las respuestas del grupo Los resultados a veces se encuentran afectados por la forma de confeccionar las preguntas.
Prácticas PMI	<ul style="list-style-type: none"> Es un marco y un estándar orientado a procesos Al ser un ciclo iterativo nos lleva a una comunicación fluida con el equipo de trabajo, un control y monitoreo del mismo y de las expectativas del cliente. Contiene tips, técnicas y herramientas fáciles de implementar. 	<ul style="list-style-type: none"> Podría resultar complejo para proyectos pequeños Pertenece a una rama clásica de la gestión de proyectos, por lo tanto, podría no ser compatible con metodologías ágiles como SCRUM.
Modelo CMMI	<ul style="list-style-type: none"> Incluye prácticas que permiten hacer los procesos repetibles, medibles y por lo tanto mejorables Guía paso a paso para la mejora, a través de niveles de madurez y capacidad. Permite hacer una transición del "aprendizaje individual" al "aprendizaje organizacional" por mejora continua, lecciones aprendidas y uso de bibliotecas y bases de datos de proyectos mejorados. 	<ul style="list-style-type: none"> El CMMI puede llegar a ser excesivamente detallado para pequeñas organizaciones o proyectos menores. Requiere mayor inversión para ser completamente implementado. Puede ser difícil de entender e interpretar.
Metodología MEGON	<ul style="list-style-type: none"> Es un marco que permite organizar los proyectos a nivel corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> No involucra entre sus actividades procesos de aseguramiento de calidad para garantizar su cumplimiento.

3.4 Concordanancia entre el Método y las Herramientas

3.4(1) *¿Cómo asegura el uso adecuado en el proyecto de cada una de las herramientas empleadas a lo largo de las diferentes etapas del método de solución de problemas?*

Las diferentes normativas permiten orientar a los usuarios sobre las herramientas que deben utilizar en las diferentes etapas de la mejora de procesos.

Adicionalmente, las reuniones de seguimiento para evaluar los avances y riesgos permitió monitorear el uso adecuado de las herramientas durante la gestión del proyecto.

4 GESTIÓN DEL PROYECTO Y TRABAJO EN EQUIPO

4.1 Criterios para la conformación del equipo de Proyecto

4.1(1) *¿Cómo y cuáles fueron los criterios de selección de los integrantes del equipo?*

Para la selección de los integrantes del equipo se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Se definieron cuáles eran los puntos objetivos a mejorar, alineados a los objetivos estratégicos y conforme el modelo de referencia elegido por la organización. Con ello se delimita el alcance y los grupos impactados por la mejora.
2. Se establece en la Fase Inicial del proyecto de mejora la estructura organizacional del proyecto conformada por: Comité de Dirección (Patrocinador), Comité Directivo de Mejoras (MSG), Equipo de Mejora de Procesos (SEPG) y Grupos Técnicos de Trabajo (TWG). Para cada uno de estos equipos se establecen criterios de conformación y selección.
3. El Equipo de Mejora de Procesos contó con 5 personas a dedicación exclusiva para la gestión de la “Optimización y Automatización del Desarrollo de Software”.
4. Se determinó la cantidad máxima de participantes que conformaría los Grupos Técnicos de Trabajo (7 personas).
5. Se estableció los perfiles de “dueño de proceso” y “líder”, como parte de la organización de los Grupos Técnicos de Trabajo.
6. Los TWG debían ser mixtos con participantes de las diferentes áreas internas

Las áreas de trabajo asignadas requirieron perfiles con conocimiento en procesos de Ingeniería de Software, Gestión de Proyectos, Procesos de Mejora, Métricas, Decisión, Procesos de Soporte, QA Calidad y Project Server; experiencia en la gestión de proyectos, competencias de liderazgo, colaboración, compromiso y contribución a resultados.

4.1(2) *¿Tuvieron en cuenta la temática a tratar, las experiencias y conocimientos de los potenciales miembros y los objetivos de la organización, entre otros criterios?*

Para la selección de los miembros del equipo se definieron los diferentes perfiles de los integrantes de acuerdo a la estructura organizativa del proyecto.

La revisión de los posibles candidatos se realizó en las reuniones del Equipo de Mejora de Procesos donde se tomó en cuenta: los temas a desarrollar en cada una de las etapas del proyecto, las áreas de trabajo en las que se organizó el alcance funcional de la mejora, la experiencia y conocimiento.

Teniendo como base un listado preliminar de integrantes, se realizó una reunión para informar sobre el alcance del Proyecto “Optimización y Automatización de los Procesos de Desarrollo de Software” y a su vez se verificó el interés de los integrantes preseleccionados.

La propuesta de conformación de equipos se presenta al Comité Directivo de Mejora, se realizan ajustes y se da por aprobado. El compromiso de todos los involucrados queda evidenciado en el acta de Kick Off o Inicio del Proyecto.

La participación de los integrantes en el proyecto de mejora se ratifica mediante la firma del Contrato de Equipo donde se detalla: el propósito del equipo, roles, duración del contrato, integrantes del equipo TWG, metas, responsabilidades de cada rol, grupos afectados, valores y creencias y las normas del equipo.

4.1(3) ¿Cómo se aseguró, una conformación balanceada del equipo para el mejor aprovechamiento de los conocimientos y experiencias de cada miembro?

Como parte de las consideraciones para la formación de equipos se mantuvo un balance entre los integrantes mediante:

- Definición de diferentes perfiles entre los integrantes del equipo.
- Equipo mixto de las diferentes áreas internas.
- Tiempo de dedicación definido para cada uno de los miembros.

4.2 Planificación del Proyecto

4.2(1) ¿Cómo definió el equipo el objetivo del proyecto?

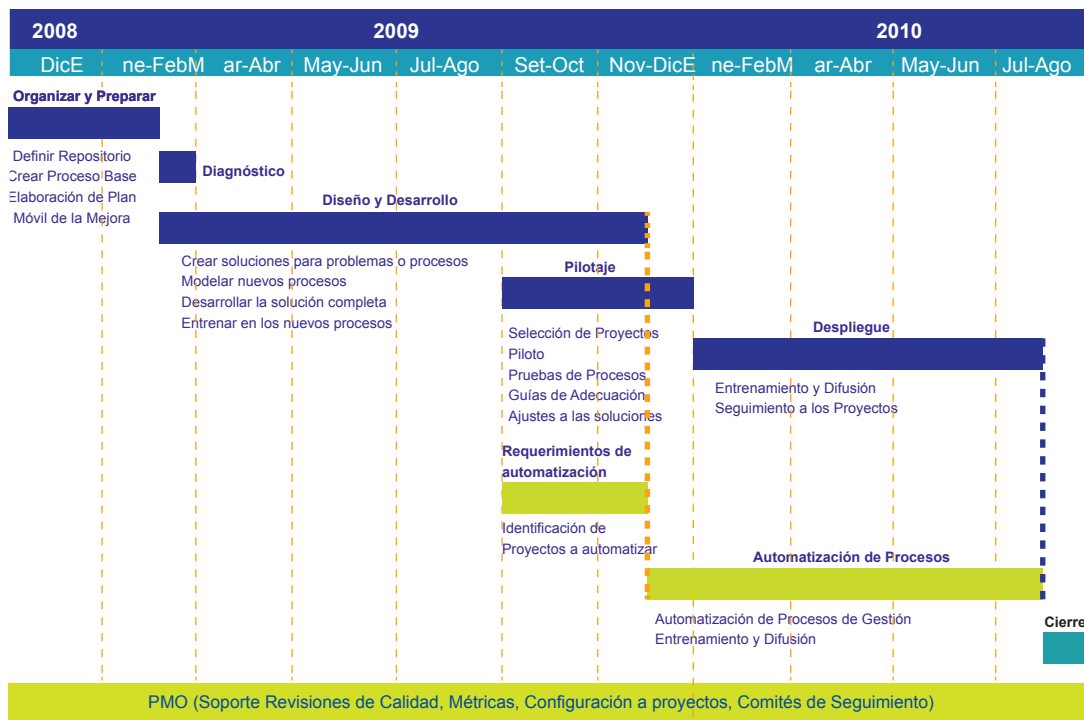
El equipo de trabajo identificó que el cumplimiento de plazo en la gestión de Desarrollo de Software era el móvil de la mejora: alineado a esto se planteó como objetivo la “Optimización y Automatización de Procesos de Desarrollo de Software” que busca generar ahorros, optimizar el tiempo y realizar un seguimiento exhaustivo a los proyectos de la empresa.

4.2(2) ¿Cómo desplegó las actividades necesarias para alcanzar el objetivo?

La gestión de proyectos en **tgestiona** se rige bajo los estándares corporativos de MEGON, modelos certificados a nivel internacional como CMMI y las buenas prácticas reconocidas por el Project Management Institute (PMI).

Siguiendo los procesos implantados en la organización se desarrolla el Plan de Proyecto. Este plan contiene información a detalle, de todas las actividades necesarias para la implantación exitosa del proyecto y el cumplimiento de nuestro objetivo. Cada actividad tiene un tiempo y responsable asignado con la finalidad de hacer un despliegue ordenado de la solución.

En la reunión de inicio del Proyecto (Kick Off), donde participan todos los involucrados en el proyecto de mejora se acepta el plan y se difunden los mecanismos mediante los cuales se le hará seguimiento a la ejecución de las actividades, se exponen los roles y responsabilidades y se logra el compromiso de todos los participantes.



4.2(3) ¿Cómo planificó dichas actividades?

Los modelos y metodologías seleccionadas para la realización de este proyecto junto lineamientos de la Normativa de Planificación de Proyectos, permitieron realizar la planificación de actividades mediante la descomposición de macro actividades (fases del proyecto) hasta actividades.

Este detalle de actividades planificadas se visualiza en el siguiente ejemplo:

		Nombre de tarea	% completado	Duración	Comienzo	Fin real
0		<input type="checkbox"/> Plan Integrado Proyecto de Optimización y Automatización de Procesos de Desarrollo de Software	100%	517 días	vie 08/08/08	mar 31/08/10
1		<input type="checkbox"/> Gestión del Proyecto	100%	482.63 días	mar 19/08/08	mar 20/07/10
2		<input type="checkbox"/> Reuniones de Seguimiento	100%	482.63 días	mar 19/08/08	mar 20/07/10
94		<input type="checkbox"/> Reuniones Comité Despliegue	100%	458.5 días	jue 28/08/08	jue 24/06/10
143		<input type="checkbox"/> Plan de Difusión	100%	238.5 días	lun 05/01/09	mar 15/12/09
170		<input type="checkbox"/> Optimización de Procesos	100%	488 días	vie 08/08/08	lun 19/07/10
171		<input type="checkbox"/> Fase Iniciar	100%	137 días	vie 08/08/08	lun 23/02/09
207		<input type="checkbox"/> Fase Organizar y Preparar	100%	41 días	lun 01/12/08	vie 30/01/09
239		<input type="checkbox"/> Fase Diagnóstico	100%	23.5 días	mié 21/01/09	lun 23/02/09
246		<input type="checkbox"/> Fase Diseño y Desarrollo	100%	210.38 días	mié 21/01/09	vie 20/11/09
782		<input type="checkbox"/> Fase Pilotaje	100%	84 días	mar 01/09/09	jue 31/12/09
995		<input type="checkbox"/> Fase Despliegue	100%	137 días	lun 04/01/10	lun 19/07/10
1283		<input type="checkbox"/> Automatización de Procesos	100%	221 días	mar 01/09/09	vie 16/07/10
1284		<input type="checkbox"/> Fase Definición del Requerimientos	100%	47.88 días	mar 01/09/09	vie 06/11/09
1340		<input type="checkbox"/> Fase Definición de la Solución	100%	33.13 días	lun 02/11/09	vie 18/12/09
1383		<input type="checkbox"/> Fase Diseño Externo	100%	8 días	lun 07/12/09	vie 18/12/09
1403		<input type="checkbox"/> Fase Diseño Técnico Detallado	100%	3.38 días	jue 17/12/09	mié 23/12/09
1416		<input type="checkbox"/> Fase Construcción	100%	57.13 días	mar 01/12/09	mar 23/02/10
1470		<input type="checkbox"/> Fase Pruebas	100%	26.5 días	jue 18/02/10	vie 26/03/10
1498		<input type="checkbox"/> Fase Implantación de la solución	100%	0.05 días	lun 29/03/10	lun 29/03/10
1500		<input type="checkbox"/> Puesta en Producción	100%	37.25 días	lun 15/03/10	vie 07/05/10
1517		<input type="checkbox"/> Fase Post-Implantación	100%	51.25 días	mié 05/05/10	vie 07/07/10
1533		<input type="checkbox"/> Cierre del Proyecto	100%	29 días	lun 19/07/10	mar 31/08/10

4.2(4) ¿Cómo definió los plazos de ejecución y asignó responsabilidades y recursos?

Con las actividades establecidas, se definieron los responsables y recursos asignados a cada una de ellas. Sin embargo para la definición de plazos se tomó de base el porcentaje de dedicación de cada uno de los participantes y los tiempos de referencia de actividades pasadas. Toda esta información fue integrada en el Gantt de Trabajo para realizar seguimiento al cumplimiento de las mismas.

4.3 Gestión del Tiempo

4.3(1) ¿Cómo aseguró el grupo el cumplimiento de los plazos previstos en el proyecto?

Para asegurar el cumplimiento de los plazos previstos en el proyecto se utilizaron los siguientes mecanismos:

- Reuniones de seguimiento semanales de los equipos para asegurar el cumplimiento de los plazos.
- Informes bimensuales al Comité Directivo para tomar las medidas necesarias.
- Asignación de recursos adicionales o cambio de los existentes, para minimizar el no cumplimiento de los plazos.

4.3(2) Explique la planificación detallada con las metas de equipo por miembro, la preparación de agendas, el manejo de las comunicaciones previas y posteriores a cada reunión, el seguimiento a los acuerdos y los mecanismos de retroalimentación en relación a la efectividad de las reuniones y al cumplimiento de los plazos.

Las metas para cada uno de los miembros de la organización están definidas en el Sistema de Resultados y Desempeño (SRD) Individual alineadas a la planificación detallada de los hitos del proyecto, participación e involucramiento y cumplimientos de plazo de las actividades.

Entre los principales indicadores usados tenemos:

Cumplimiento de Plazo en Proyectos Finalizados

% Desviación	% Logro
0%-25%	100%
26%-30%	90%
31%-35%	80%
36%-40%	70%
41%-50%	60%
>50%	50%

Participación en las Reuniones de Trabajo

Objetivo	Cantidad de Reuniones	% Logro
Falta justificada	Hasta 5	100%
Falta justificada	Mas de 6	50%
Falta injustificada	1 o más	0%

Cierre de Hitos del Proyecto

Días útiles de desviación	% Logro
0	100%
1 a 5	95%
6 a 10	80%
11 a 15	70%
> 16	50%

% de No Conformidades en los Informes de Aseguramiento de Calidad

% Desviación	% Logro
0-20%	100%
21-30%	90%
>30%	80%

La planificación para las reuniones se realiza mediante la preparación de agendas que eran enviadas en las convocatorias mínimo 2 días antes de la fecha de reunión. Los avances y acuerdos se registraban en las actas de reunión, mediante las cuales se llevaban a cabo los seguimientos; los temas pendientes, eran inputs para las agendas de las siguientes reuniones

4.4 Gestión de la relación con personas y áreas clave de la organización

4.4(1) ¿De qué manera el equipo logró la colaboración y apoyo de personas y áreas clave de la organización con el objetivo de facilitar el desarrollo y éxito del proyecto?

El equipo logró la colaboración de la personas de las diferentes áreas internas, mediante la aceptación y firma de un “Contrato para el Equipo Técnico de Trabajo”.

Adicionalmente, el apoyo de las áreas claves estuvo respaldado por el Comité de Dirección (Patrocinador del Proyecto), quien dio las facilidades necesarias para la implementación del proyecto.

4.5 Documentación

4.5(1) ¿Qué documentos utilizaron para gestionar el proyecto?

Entre los principales documentos utilizados en la gestión del proyecto tenemos:

- Contrato de equipos de trabajo
- Procedimientos y Normativas
- Kick Off del Proyecto
- Actas de reuniones y Seguimiento
- Flujos
- Cronogramas
- Correos de coordinación entre las diferentes áreas.

4.5(2) ¿Cuáles fueron los criterios para el manejo de la información?

Los principales criterios fueron:

- Información centralizada en repositorios de información.
- Estructura de Directorios.
- Estándar para nombrar todos los documentos del proyecto.
- Estándares de Desarrollo de Software.
- Seguridad de la documentación.
- Uso de perfiles de acceso.

4.5(3) ¿Cómo definieron responsabilidades en materia de redacción y mantenimiento de la documentación, la existencia de formatos adecuados para los registros, el control y distribución de la documentación? Refiérase además a toda la documentación de soporte que utiliza el equipo y el uso de los registros que de ella se derivan.

Para la gestión de proyectos se ha establecido la Normativa Cero que contempla las responsabilidades del equipo de trabajo en materia de elaboración, actualización, revisión y aprobación de la documentación, tal como se muestra a continuación:

Documento	Elaboración / Actualización	Revisión	Aprobación
Políticas de Sistemas Normativas de Procesos	Equipo de Mejora de Procesos con apoyo del SEPG	Dueño del Proceso Líder del SEPG	DTSN <i>tgestiona</i>
Mapas de Procesos con la situación actual Procesos Flujos Formularios Propuesta de Mejora (rediseño del procesos)	SEPG	Dueño del Proceso Líder del SEPG	Dueño del Proceso
Actas Contrato de Equipo	SEPG	Líder del Equipo de Mejora de Procesos	Líder del Equipo de Mejora de Procesos

5 CAPACITACIÓN

5.1 Programa de Capacitación del equipo

5.1(1) ¿Cómo identificaron las necesidades de capacitación de los miembros del equipo?

tgestiona tiene establecido procedimientos que permiten realizar la identificación de las necesidades de capacitación de los miembros del equipo.

PROCEDIMIENTO CAPACITACIÓN DE PERSONAL

1. OBJETIVO:

Establecer y mantener un procedimiento que permita ayudar a identificar las necesidades de capacitación de los colaboradores de *tgestiona* y brindar de manera planificada y eficaz educación y entrenamiento con el fin de desarrollar las habilidades y conocimientos de la personas para que puedan desempeñar sus roles efectiva y eficientemente.

Para ello se toma de base la definición de los perfiles asociados a competencias genéricas y específicas, conocimientos y experiencias de los integrantes del equipo que permiten identificar las brechas existentes y establecer el Plan de Capacitación.

Este plan desarrollado para el equipo del Proyecto "Optimización y Automatización de procesos de desarrollo de Software" contiene un conjunto de cursos y talleres de capacitación presencial y/o virtual, que permitió mejorar y/o maximizar el desarrollo de estas competencias.

5.1(2) Explique cómo se prepararon para abordar el proyecto.

Para abordar el proyecto fue necesario establecer las siguientes etapas:

1. Elaborar un plan de capacitación para los miembros del equipo, dicho plan contribuyó en el desarrollo de habilidades y conocimientos; así como, en la mejora del desempeño de roles de manera eficiente y efectiva.
2. Realizar capacitación básica a todos los miembros de los diferentes equipos, sobre las políticas y normativas establecidas en la organización para la gestión de proyectos y procesos de mejora.
3. Implementar el plan de capacitación que consideraba los conocimientos básicos sobre la herramienta que se va a implementar para la automatización de la Gestión de Procesos.

5.1(3) Explique cómo se desarrolló el análisis de la brecha existente entre los conocimientos, experiencia y/o habilidades necesarias para la ejecución del proyecto y el nivel actual de cada un de los miembros del equipo.

Para el análisis de la brecha existente se comparó el nivel de los conocimientos, experiencia y habilidades establecidos para los perfiles de los participantes del proyecto versus la de los colaboradores. Con el resultado se establece el Plan Anual de Capacitación para los miembros del equipo.

5.2 Evaluación e impacto de las actividades de Capacitación

5.2(1) ¿Qué procedimientos utilizaron para evaluar el impacto de la capacitación realizada para la mejora del desempeño del equipo?

El equipo de mejora había establecido dentro del Plan de Capacitación la fase “después de la capacitación”, que consistió en tomar asistencia y realizar evaluaciones periódicas a los integrantes del equipo de acuerdo a un cronograma. Estas evaluaciones tenían una nota aprobatoria mínima de 16, en caso el integrante del equipo no obtuviera esta nota debía ser evaluado nuevamente y cuantas veces fuera necesario hasta obtener la nota esperada, garantía de un buen aprendizaje y por ende una buena implantación.

5.2(2) ¿De qué manera la información de la evaluación del impacto de la capacitación es utilizada para retroalimentar el diseño de futuras actividades de capacitación?

Tal como se detalla en las fases de la capacitación, la calificación o nota de la evaluación fue el indicador que determinaba el nivel de aprendizaje que adquirió el integrante del equipo, lo que permitió brindar establecer repases individuales hasta lograr el nivel esperado del colaborador.

Para cumplir con el objetivo de aprendizaje esperado, fue necesario instruir a los facilitadores mediante el Programa de Instructores o Capacitadores Internos quienes contribuyeron a minimizar las brechas identificadas en las evaluaciones de aprendizaje.

Es importante mencionar que el Programa de Capacitadores es incentivado por nuestra empresa a través de su Política de Instructores Internos y busca reconocer la experiencia adquirida por los colaboradores, con la finalidad de internalizar estas experiencias en las diferentes áreas de aplicación que permiten multiplicar el efecto de aprendizaje para futuras actividades.

6 INNOVACIÓN

6.1 Amplitud en la Búsqueda de Opciones y Desarrollo de Alternativas

6.1(1) *¿Cómo el equipo recopiló y analizó información relacionada con los objetivos del proyecto?*

El objetivo principal del proyecto es la Optimización y Automatización de los procesos de Desarrollo de Software basado en reducir las desviaciones sobre el cumplimiento de plazo. Para ello, fue importante que el equipo de trabajo recopilara información relacionada a las funcionalidades de herramientas tecnológicas que permitan automatizar la Gestión del Desarrollo de Software. También fue necesario consultar con los proveedores sobre las herramientas identificadas.

6.1(2) *¿Cómo el equipo desarrolló alternativas de solución de bajo costo, comparadas con otras soluciones convencionales o de menor beneficio?*

Se revisaron alternativas de solución asociadas a mejoras de procesos para lograr la optimización; así como, herramientas existentes para la automatización de la gestión.

Para el caso de la mejora en los procesos se tomaron en cuenta estándares de la Gestión de Proyectos y Procesos de Desarrollo de Software. Se establecieron y definieron creativamente métricas y normativas que permitieron desarrollar el marco de actuación de estos procesos.

Entre las principales herramientas para la automatización se compararon las siguientes alternativas:

- **Alternativa 1:** Esta opción contenía desde el punto de vista metodológico gran parte de la funcionalidad requerida. Sin embargo no contaba específicamente con una herramienta que pudiera mostrar el cronograma del proyecto, ni permitía parametrizar los repositorios de documentos asociados, así como las métricas para graficar la salud del proyecto.
- **Alternativa 2:** La herramienta propuesta tenía originalmente la mayor parte de la funcionalidad requerida, con la posibilidad de gestionar cronogramas con sub proyectos asignados a distintos responsables. El nivel de personalización permitía que cualquier requerimiento que no estuviera contemplado pudiera ser implementado, ya fuera por configuración de la herramienta, como por algún desarrollo menor. Sin embargo, en el caso del Project Server, la evaluación estaba asociada a realizar desarrollos internos adicionales debido a que la herramienta como paquete, no permitía la automatización de acuerdo a las necesidades.
- **Alternativa 3:** El desarrollo propuesto no estaba enfocado desde el concepto de gestión de proyectos, sino mas bien, desde el punto de vista de un sistema transaccional que podía tener parte de la funcionalidad requerida, pero adolecía de las principales funcionalidades que una solución de este tipo necesita para soportar los proyectos.

6.2 Originalidad de la Solución

6.2(1) *¿De qué manera el equipo buscó y analizó soluciones no convencionales, para romper paradigmas, usando la creatividad de sus integrantes?*

El principal paradigma que se rompió, se relaciona con la implementación de una solución que no necesariamente está involucrado en el desarrollo de código de programación. Por otro lado la aplicación de esta solución obligó a cambiar la forma de trabajo de las personas relacionadas a los proyectos y para ello fue necesario crear esquemas creativos para controlar y realizar seguimiento a la Gestión de Desarrollo de Software.

6.2(2) ¿Cómo comparó y verificó la validez y los beneficios que reportaría la solución propuesta comparada con las otras opciones?

Para comparar las soluciones propuestas se utilizó un método de factores en función a las siguientes consideraciones: funcionales (45%), de la empresa (20%) y de la propuesta (35%).

Es importante mencionar que cuando se evaluó desarrollar una herramienta adhoc para la gestión de proyectos de acuerdo a nuestra metodología, esta arrojó como resultado cifras elevadas y tiempos largos. Sin embargo, al evaluar las herramientas existentes se encontró que con mucho menos esfuerzo, se podía disponer de una solución que al customizarla in house cumpliría con el requerimiento total.

6.3 Habilidad para Implantar Soluciones de Bajo Costo y Alto Impacto

6.3(1) ¿Cómo el equipo aseguró una adecuada implantación de la solución?

Se realizaron reuniones de seguimiento para asegurar el avance de la implementación de la solución; asimismo, fue necesario establecer un plan de capacitación para los usuarios de la herramienta. Este plan contribuyó en el desarrollo de habilidades y conocimientos básicos para asegurar un uso adecuado.

A continuación se muestran las tres fases fundamentales del plan de capacitación:



6.3(2) ¿Cómo el equipo garantiza que la solución implementada es de bajo costo y alto impacto?

En comparación con las otras alternativas, la implementación representa bajo costo tal como se muestra en el siguiente cuadro:

		ALTERNATIVAS		
		Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
COSTO		\$120,000	\$31,500	\$40,000

Adicionalmente, el bajo costo de la alternativa 2 se sustenta en tiempos menores de implementación, customización adhoc a **tgestiona**, uso de recursos propios, entre otros.

El impacto es alto porque contribuye a mejorar la satisfacción de los clientes, reducir costos, mejorar los tiempos de cumplimiento de plazo y generar ingresos tal como se muestra en la sección Resultados.

7. RESULTADOS

7.1 Resultados de Orientación hacia el Cliente Interno / Externo

7.1(1) ¿Cuáles son los resultados obtenidos que beneficien al cliente interno/externo, atribuibles al proyecto de mejora?

tgestiona busca permanentemente mejorar la satisfacción de sus clientes, para ello ha establecido como parte de su Modelo de Calidad estrategias que permitan identificar y gestionar las oportunidades de mejora, satisfacer las expectativas de los clientes y fortalecer lazos de relación que fomenten la lealtad a la empresa. El cumplimiento de estas estrategias se logra teniendo como base la consolidación de la cultura de servicio al cliente y el monitoreo de indicadores de satisfacción entre los que destacan las encuestas de satisfacción de clientes externos e internos.

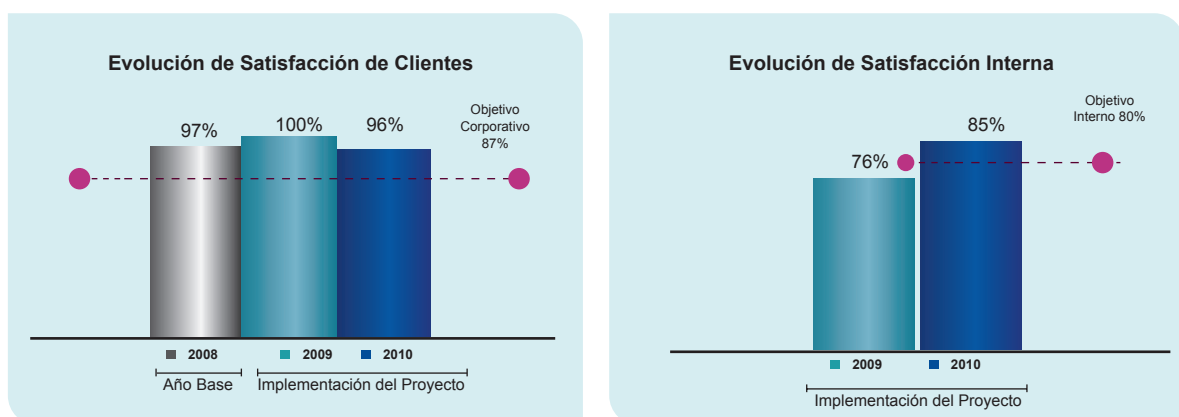


La encuesta de satisfacción de clientes externos es dirigida por nuestra Matriz en España y se realiza una vez al año, ejecutándose de manera simultánea a nivel corporativo. Los atributos evaluados son: calidad de servicio, calidad de atención, nivel de respuesta, valor añadido y satisfacción global.

Es importante mencionar que la mejora obtenida por la reducción de las desviaciones del cumplimiento de plazo del servicio Desarrollo de Software, alineada a la consecución de los objetivos estratégicos, impacta significativamente en la satisfacción de nuestros clientes.

Para evaluar dicho impacto, el área de Gestión de Clientes y Calidad gestionó la realización de la encuesta Corporativa cuyos resultados superan la meta establecida por nuestra Matriz alcanzando el 87% de satisfacción general. Sin embargo, es importante mencionar que en el 2010, **tgestiona** amplía el alcance en la prestación de servicios de soluciones de negocio a empresas externas que no forman parte del Grupo Telefónica; aun así hemos logrado mantener nuestros altos estándares de satisfacción con estos nuevos retos.

La encuesta Interna, permite medir la satisfacción de las diferentes áreas de **tgestiona** sobre el servicio de Desarrollo de Software. Los resultados a partir del 2009, año donde se inicia la medición, muestran incrementos significativos:



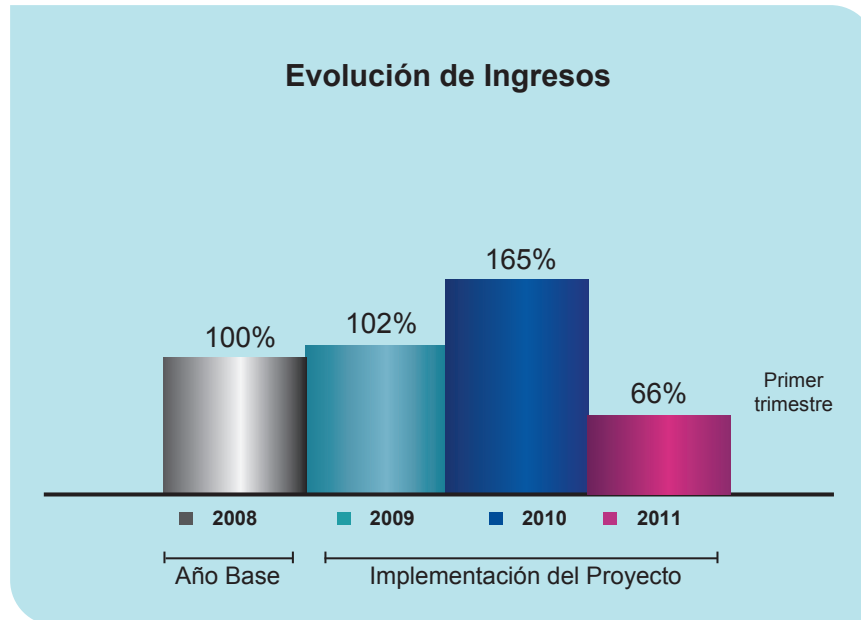
7.2 Resultados Financieros

7.2(1) ¿Qué beneficios económicos ha obtenido su organización como consecuencia de la ejecución del proyecto de mejora?

El Proyecto Optimización y Automatización de Desarrollo de Software nos ha permitido cumplir con los requisitos de un mercado cada día más exigente e incursionar en empresas fuera del Grupo Telefónica.

Por ello, se ha incrementado los volúmenes de ventas de servicios, como consecuencia de la mejora en el nivel de cumplimiento de plazos y el fortalecimiento de la confianza de los clientes con la empresa y los servicios que ofrece.

Este crecimiento en ventas se refleja en la evolución de ingresos del 2008 al 1er trimestre del 2011 que se muestra en el siguiente gráfico:

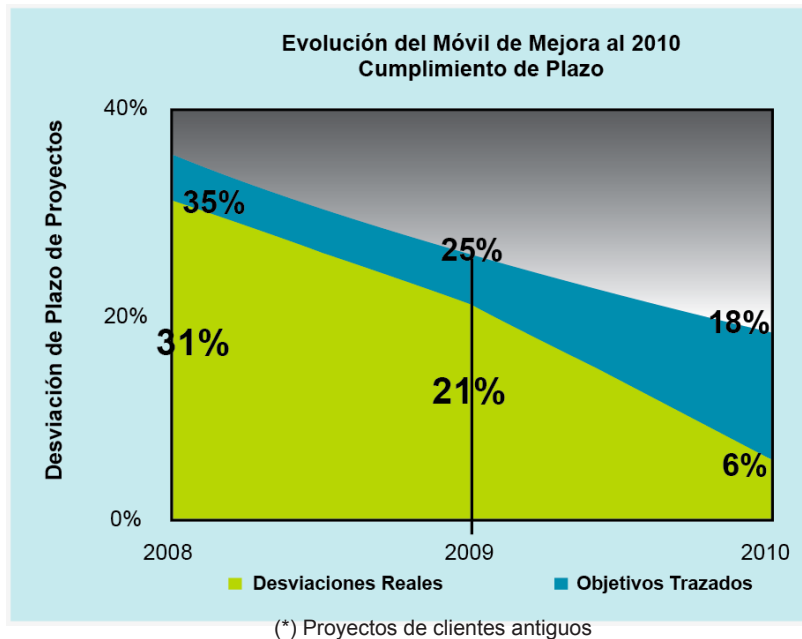


7.3 Resultados de la Eficiencia Organizacional

7.3(1) ¿Cómo mejoró la eficiencia del proceso, actividad, área o productos mejorados, como consecuencia de la ejecución del proyecto?

El Proyecto “Optimización y Automatización de Procesos de Desarrollo de Software” se ha enfocado en obtener eficiencias para la organización. En línea con ello, podemos apreciar que el porcentaje de desviaciones de cumplimiento de plazo se ha reducido significativamente con la implementación.

La evolución de la reducción se muestra en la siguiente gráfica:



Adicionalmente podemos observar que el porcentaje de proyectos de Desarrollo de Software con desviaciones de plazo disminuye paulatinamente durante el periodo de implementación. Es importante destacar que nuestros resultados superan satisfactoriamente los estándares promedio internacionales y que nuestro objetivo como empresa se ha cumplido, tal como se muestra a continuación:



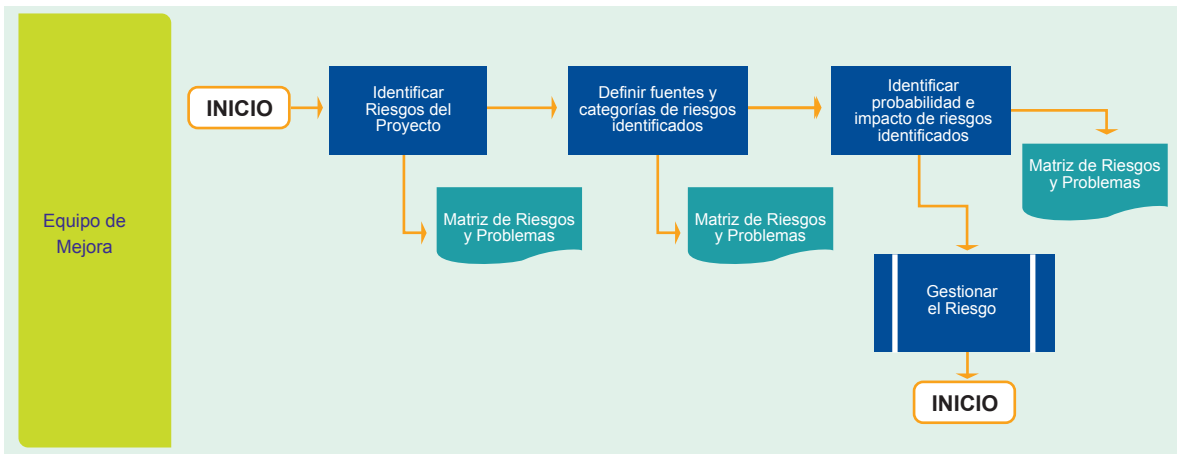
8 SOSTENIBILIDAD

8.1 Sostenibilidad y Mejora

8.1(1) ¿Qué análisis realizó el equipo para identificar peligros en el mantenimiento de la mejora alcanzada?

El equipo ha realizado la identificación de peligros en el mantenimiento y continuidad del proyecto a través de la metodología de Gestión de Riesgos establecida por la organización, la cual tiene como objetivo identificar problemas potenciales antes que sucedan, de modo que definamos actividades de gestión del riesgo que puedan planearse o invocarse a lo largo de la vida del producto o proyecto para mitigar impactos adversos en el logro de los objetivos.

El flujo de actividades se muestra a continuación:



Fuente: Normativa Gestión de Riesgos

Los riesgos potenciales se identifican en las reuniones de seguimiento y en las de Comité Directivo de Mejoras haciendo uso de herramientas tales como Tormenta de Ideas y Análisis mediante históricos.

- **Tormenta de ideas:** La meta de la tormenta de ideas es obtener una lista completa de los riesgos del proyecto. El equipo genera ideas acerca de los riesgos que pudieran aparecer en el proyecto, los cuales son identificados y categorizados por tipo de riesgo y según sus definiciones son mejoradas y detalladas.
- **Análisis mediante históricos:** Se identifican riesgos basándose en información histórica y en el conocimiento que ha sido acumulado de proyectos anteriores similares y de otras fuentes de información. Se tomará como base el documento **Histórico de Riesgos** para obtener dicha información.

Como resultado se obtuvieron los siguientes riesgos:

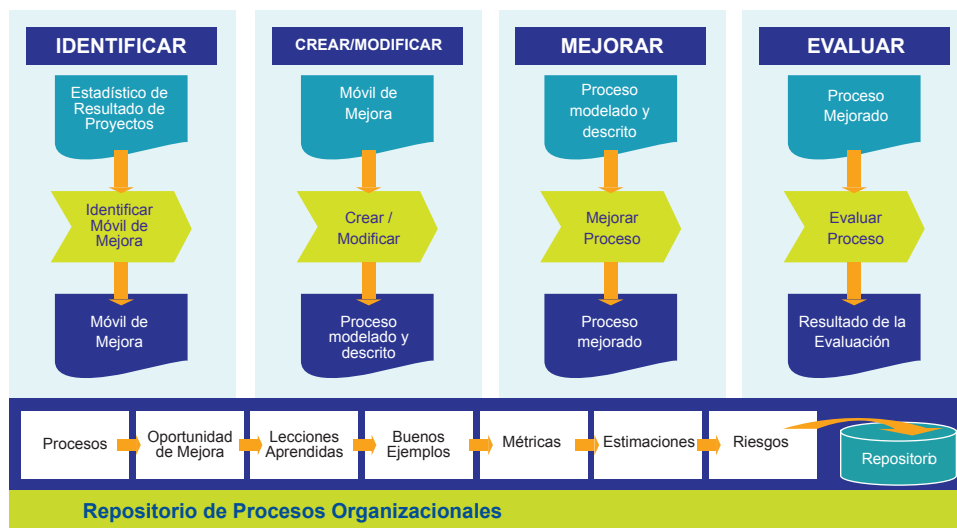
USUARIOS	SISTEMA	PROCEDIMIENTOS
Falta de compromiso para el uso y seguimiento de procedimientos y formatos	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de personal experto por rotación en los equipos de proyecto - Falta de disponibilidad y agilidad en la implantación de mejoras 	<ul style="list-style-type: none"> - Aparición de variaciones a los procesos por el dinamismo del mercado. - Falta de seguimiento a la gestión de proyecto. - Regulación de entregables no elaborados de manera oportuna.

8.1(2) ¿Qué actividades ha previsto el equipo para garantizar la sostenibilidad, la estandarización y la mejora del proyecto implementado?

Como parte del Modelo de Calidad establecido en **tgestiona**, que se enfoca en la mejora continua de los procesos y servicios, cada Dirección establece las actividades para garantizar la sostenibilidad y estandarización de los proyectos de mejora implementados.

En línea con lo expuesto, la Dirección de Tecnología y Sistemas de Negocio ha incorporado dentro de su organización interna actividades de Gestión de Mejora de Procesos que permitan minimizar los riesgos expuestos anteriormente; por tal motivo, amplía el alcance de sus actividades para realizar el seguimiento a los procesos tanto en su definición como en su ejecución, automatización e institucionalización.

Es importante mencionar que la sostenibilidad, estandarización y mejora del proyecto implementado se basa en la Normativa de Mejora de Procesos que fomenta la mejora continua. Además, permite establecer el análisis del móvil de la mejora establecido en el Proyecto Optimización y Automatización de la Gestión de Procesos y de acuerdo con su nivel de cumplimiento se define el nuevo valor meta o el cambio del mismo, basándose en los objetivos Estratégicos de la Organización.



Esta normativa también establece Macro-procesos claves en la organización sobre los cuales se debe hacer monitorización y control con la finalidad de realizar las adecuaciones y ajustes que le permitan dar dinamismo al proceso.



Fuente: Normativa Gestión de Mejoras

Para verificar el cumplimiento del proceso y de su correcta ejecución, se lleva a cabo en la organización dos tipos de evaluaciones:

Evaluación Interna:

Una vez al año, el Equipo de Mejora revisará el estado en el que se encuentran los procesos para identificar oportunidades de mejora y verificar su cumplimiento.

Evaluación Externa:

El evaluador externo evalúa como mínimo cada 2 años el estado en el que se encuentran los procesos y nos da visibilidad del nivel de adherencia de los procesos y su automatización.

Si se realiza una evaluación interna ya no es necesario que se lleve a cabo una evaluación externa en el mismo año.

Por otro lado, contamos con un Plan de Aseguramiento de Calidad Anual en la DTSN, mediante el cual se establecen los criterios, procedimientos y mecanismos que permitan realizar seguimiento y asegurar que el proceso de Gestión de Desarrollo de Software cumpla con los plazos establecidos por la organización.

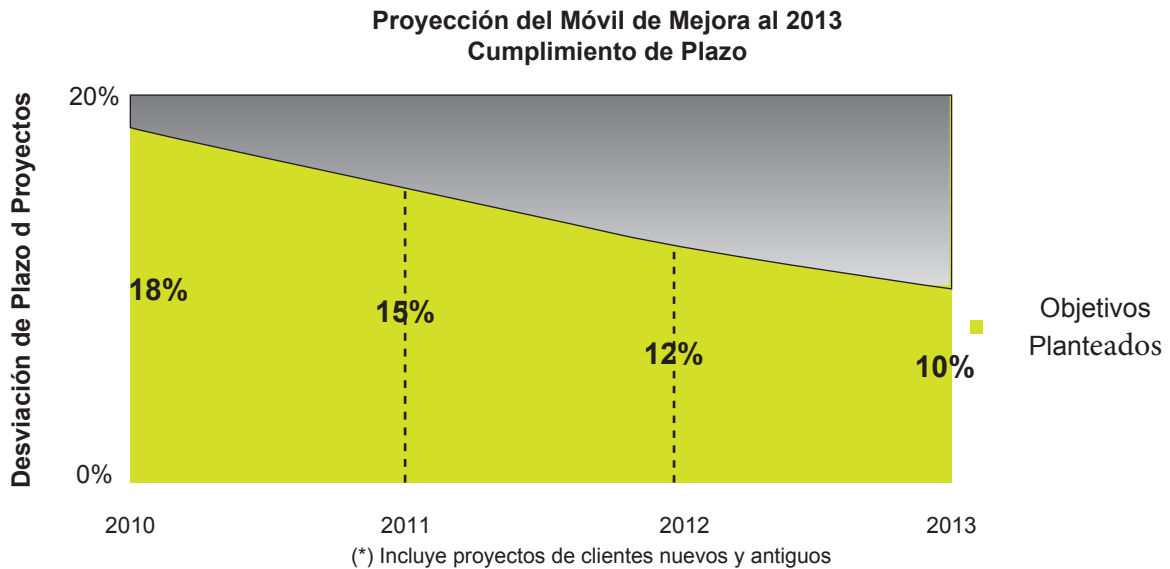
Todas las actividades mencionadas están enfocadas en la gestión de riesgos identificados y como resultado del análisis de riesgos se definen acciones tales como:

- Evaluar los resultados del móvil de la mejora y proponer nuevo objetivo anual el cual permita incrementar la satisfacción del cliente y su compromiso con el proyecto.
- Estandarización de procesos de desarrollo de software mediante la elaboración y/o adecuación de políticas, normativas, procedimientos, estándares, formatos, entre otros.
- Hacer seguimiento y revisión mensual a cada uno de los proyectos implementados que se realizan mediante entrevistas con los responsables del proyecto.
- Brindar capacitación al personal nuevo y antiguo responsable de la gestión de proyectos.
- Dar continuidad al Comité Directivo de Mejoras en donde se revisan tanto los resultados de los procesos de Aseguramiento de Calidad como la Gestión de Mejoras.
- Mantener el bono de reconocimiento por el cumplimiento de los objetivos anuales alineados a la gestión de proyectos e informes de Calidad, que forman parte del Sistema de Resultados y Desempeño (SRD) individual.
- Realización de una evaluación interna a fines del 2011 para evaluar el desempeño y realizar ajustes a los procesos.
- Realización de evaluación externa en el 2012.

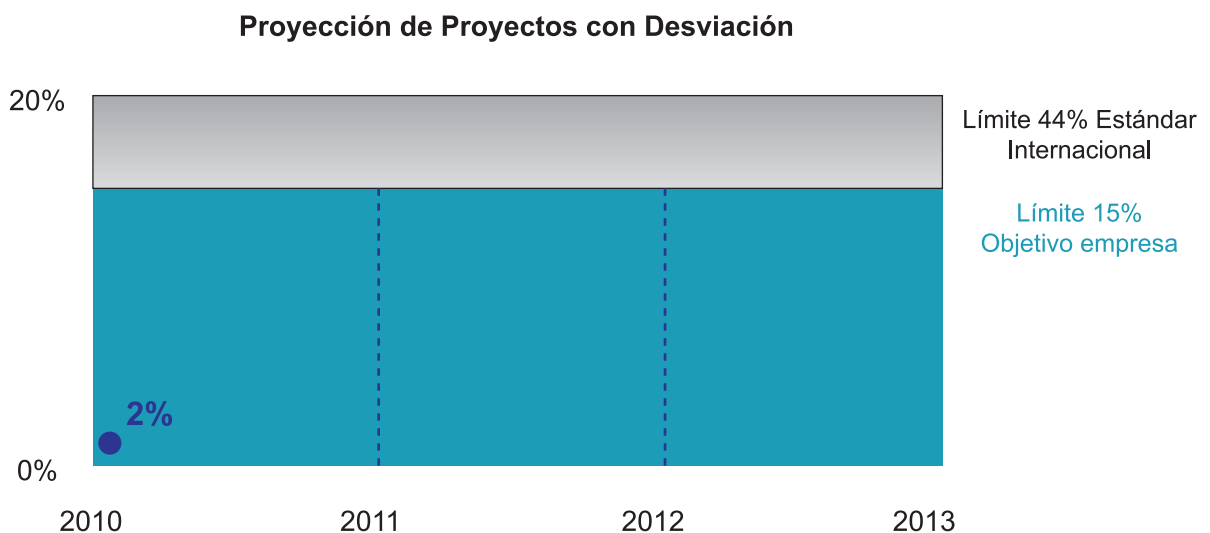
8.1(3) ¿Qué metas e indicadores han establecido para evaluar el desempeño futuro y asegurar la continuidad de la mejora?

Para asegurar la continuidad de la mejora se han establecido metas e indicadores hacia el 2013 que permiten garantizar la sostenibilidad del proyecto.

1. Reducción de la meta del objetivo de Cumplimiento de Plazo, que a su vez tiene como consecuencia la reducción en el gasto que estas desviaciones originan.



2. Porcentaje de proyectos de Desarrollo de Software con desviaciones de cumplimiento de plazo, que no superen los límites establecidos por **tgestiona**, ni los estándares internacionales para asegurar su sostenibilidad.



3. Creación de un nuevo móvil de mejora enfocado a la disminución del tiempo del ciclo de vida de los proyectos que será medido a partir del 2011 hasta el 2013.