



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
Facultad de Ciencias Económicas



Escuela de Estudios de Posgrado
Posgrado de Especialización en Dirección de Proyectos

Coordinador de Posgrado: Lic. Paola Caputo

Tutor: Ing. Guillermo Greco

Trabajo Final Integrador

Accenture Training & E-Learning

Gestión y Planificación del Proyecto

Fecha de Entrega: 09 de Junio de 2014

Autor
Fernández Cruz, Ayelén
ayelenfc@hotmail.com
15 2652 7506

Índice

Tabla de Contenidos

PROCESO DE INICIO

- Caso de Negocios 8**
- Registro de Cambios 9
- Acerca de Accenture Global..... 9
- Mercado Global de BPO y Tendencias del Sector..... 10
- Ingresos por Área de Negocio 10
- Ingresos por Región 11
- Ingresos mundiales CRM/BPO por Región 12
- Mercado de BPO en Latinoamérica 13
- Estructura Organizacional de Accenture 14
- Oportunidad de Negocios 15
- Identificación de Potenciales Clientes 16
- Definición del Proyecto..... 16
- Objetivos del Proyecto..... 17
- Misión 18
- Visión 18
- Retorno de la Inversión..... 18
- Acta Constitutiva del Proyecto..... 20**
- Registro de Cambios 21
- Resumen Ejecutivo..... 21
- Propósito..... 21
- Caso de Negocios..... 21
- Objetivos del Negocio..... 22
- Descripción del Proyecto 22
- Criterios de Éxito 24
- Restricciones..... 24
- Supuestos 25
- Identificación de Stakeholders y su influencia en la gestión del proyecto..... 25
- Identificación de quiénes estarán involucrados en el Proyecto..... 26

- Declaración preliminar sobre el Alcance del Proyecto 28
- Riesgos 28
- Entregables del Proyecto 29
- Resumen del Cronograma de Hitos 30
- Resumen Presupuestario 31
- Requerimientos de Aprobación del Proyecto..... 31
- Director del Proyecto 31
- Glosario 32
- Autorización 33
- Plan de Proyecto 35**
- Registro de Cambios 36
- Gestión de Alcance 36
 - Definición del Alcance 36
 - Requerimiento de Cambios 38
 - Métricas de Alcance 39
- Gestión de Tiempo 40
 - Estimaciones 40
 - Hitos del Proyecto 41
 - Métricas de Tiempo 42
- Gestión de Presupuesto 43
 - Método y Estimaciones 43
 - Reserva de Contingencia 44
 - Métricas de Presupuesto 45
 - Presupuesto Inicial 45
- Gestión de Riesgos 46
 - Registro de Riesgos 47
 - Valoración de Riesgos 47
 - Plan de Respuesta y Control de Riesgos 50
 - Log de Problemas y Riesgos 52
 - Métricas de Riesgos 53
- Gestión de los Recursos Humanos 54

- Estructura del Proyecto 54
- Asignación de Recursos y Plan de liberación..... 55
- Matriz de Responsabilidades..... 56
- Gestión de las Comunicaciones 56
 - Comunicación de Resultados..... 56
 - Matriz de Comunicaciones 56
 - Comunicación con Stakeholders 57
 - Matriz de Escalamiento 58
 - Métricas de Comunicación 58
- Reporte de Status y Progreso 58
 - Avance Real del Proyecto 59
 - Estado de Log de Riesgos y Problemas..... 59
 - Tablero de Control..... 60
- ANEXO 1..... 62**
 - Objetivo..... 63
 - Aprobaciones Requeridas 63
 - Plantilla de Solicitud de Cambio 63
- ANEXO 2..... 66**
 - Objetivo..... 67
 - Estructura Árbol..... 67
- ANEXO 3..... 75**
 - Lista de Tareas 76
 - Cronograma de Tareas..... 77
 - Escala de Tiempo 79
- ANEXO 4..... 80**
 - Objetivo..... 81
 - Organigrama 81
- ANEXO 5..... 82**
- ANEXO 6..... 84**
- ANEXO 7..... 86**

- Causas de Problemas 89**
 - Registro de Cambios 90
 - Objetivo..... 90
 - Técnica Utilizada 90
 - Problema 1 Identificado 90
- Cambios del Proyecto 92**
 - Cambio 1 93
 - Cambio 2 97
- Registro de Aceptación del Proyecto..... 100**
 - Registro de Cambios 101
 - Objetivo..... 101
 - Criterios de Éxito..... 101
 - Requerimientos de Aprobación del Proyecto..... 101
- Plan de Transferencia de Actividades 103**
 - Registro de Cambios 104
 - Objetivo..... 104
 - Plan de Transferencia 104
 - Documentación 104
 - Conocimientos..... 105
- Registro de Lecciones Aprendidas 107**
 - Registro de Cambios 108
 - Objetivo..... 108
 - Planilla de Lecciones Aprendidas..... 108

Proceso de Inicio

Caso de Negocios

Proyecto: Accenture Training & E-Learning

A large, thick, red chevron graphic pointing to the right, positioned behind the text.

High performance. Delivered.

Registro de Cambios

A continuación se incluye el cuadro de registro de cambios de este documento. En él se podrá visualizar el versionado que conforma el Caso de Negocios final y las modificaciones que han sido realizadas.

Versión	Fecha	Aprobador	Modificación	Motivo del Cambio

Acerca de Accenture Global

Accenture SRL es una compañía multinacional especializada en Consultoría, Servicios de Tecnología y BPO. A nivel global, posee aproximadamente 289.000 empleados trabajando alrededor de 120 países en los 5 continentes.

Durante el Año Fiscal 13, concluido en Agosto de 2013, Accenture logró una facturación de 28.600 millones de dólares: 6% en servicios de Consultoría de Negocio y Tecnológica, y un 19% en Outsourcing.

Accenture se destaca por ser una organización reconocida en el área de investigación de negocios, ayudando a sus clientes a obtener un alto rendimiento, como así también, por trabajar con tecnología de punta y ser innovadora en los servicios que ofrece.

Muchos de sus clientes, son reconocidos por ser compañías exitosas a nivel mundial. Accenture supo adaptarse a las necesidades que por su magnitud, ellos necesitan, logrando posicionamiento y reputación mundial, en el área en la que se desempeña.

“Accenture cotiza en la Bolsa de Nueva York desde 2001 y forma parte de los siguientes índices: S&P 100®, Russell 1000® Index, y Fortune Global 500”¹.

¹ Fuente: Sitio Web Accenture SRL

Mercado Global de BPO y Tendencias del Sector

“En su informe Worldwide and U.S. Business Process Outsourcing Services 2011-2015, IDC² prevé que el mercado global de BPO crezca a una TACC del 5,3% entre 2010 y 2015, hasta alcanzar un valor total calculado en más de 191 mil millones de dólares”³.

Con respecto a años anteriores, se espera que el mercado crezca por la inestabilidad de los mercados más relevantes, los índices de inflación y la reducción de costos que el Outsourcing genera para las empresas.

El mercado de BPO ofrece soluciones que a las compañías les permite enfocarse en su Core Business, reducción de tiempos y costos en los procesos internos, así como también mejoras en la gestión de lanzamiento de nuevos productos o servicios. Además, la tercerización de servicios conlleva al aumento de la productividad de los empleados, la calidad de los servicios o productos del cliente y la estandarización de procesos a nivel mundial.

Esto implica que las organizaciones proveedoras de servicios de BPO también se vean enfrentadas a un crecimiento, para lo que deberán adaptarse al mercado y sus nuevas exigencias a fin de poder brindar el soporte requerido.

Ingresos por Área de Negocio

Ingresos de servicios de BPO en todo el mundo, por área de negocio

Datos en miles de millones de dólares estadounidenses

	2009	2010	2011(*)	2012(*)	2013(*)	2014(*)	TACC 10-14(*) (%)
Atención al cliente	51,9	54,3	57,1	60,9	65,0	69,1	6,2
Finanzas y contabilidad	25,0	26,4	28,2	30,3	32,6	36,1	8,1
Recursos humanos	17,6	18,3	19,3	20,5	22,0	23,7	6,7
Proceso de recursos humanos	48,5	49,9	52,0	54,4	57,1	60,0	4,7
Aprovisionamientos	2,4	2,7	3,0	3,4	3,8	4,2	11,7
Formación	6,7	6,6	7,1	7,7	8,1	8,5	6,5
Total	152,1	158,2	166,8	177,2	188,7	201,5	6,2

Fuente: IDC.
(*) Estimado.

² IDC: International Data Corporation

³ Fuente: Estudio de Mercado de Grupo Atento de 2010.

En función de las estadísticas proporcionadas por IDC sobre los ingresos de BPO mundiales por área de negocio, se espera para el 2014 un crecimiento del 6,2%, siendo las áreas de mayor crecimiento las de Aprovisionamientos y Finanzas y Contabilidad.

En lo que a Formación refiere, se espera un crecimiento del 6,5% para el 2014, manteniéndose dentro de la media. En cuanto a valores monetarios, el área prevé que genere cerca de los 8,5 millones de dólares, estando por debajo del resto de las áreas de negocios, aunque en aumento con respecto a años anteriores.

Ingresos por Región

El IDC diferenció 3 regiones para su estudio. A saber:

- > **Américas** (incluye Estados Unidos y Latinoamérica). La región superó los 84 millones en 2009 y prevé un crecimiento del 5,2% para el 2014.
- > **EMEA** (Europa, Oriente Medio y África). La región alcanzó los 39,5 millones en 2009 y prevé un crecimiento del 5,5% para el 2014.
- > Por último, **Asia/Pacífico**, región que llegó a los 27,8 millones en 2009 y estipula un crecimiento del 9,9% para el 2014.

Ingresos de servicios de BPO en todo el mundo, por región

Datos en miles de millones de dólares estadounidenses

	2009	2010(*)	2011(*)	2012(*)	2013(*)	2014(*)	TACC 10-14(*) (%)
Américas	84,9	87,4	91,0	96,0	101,5	107,1	5,2
EMEA	39,5	41,0	43,2	45,7	48,3	50,9	5,5
Asia-Pacífico	27,8	29,8	32,5	35,6	39,0	43,5	9,9
Total	152,1	158,2	166,8	177,2	188,7	201,5	6,2

Fuente: IDC.
(*) Estimado.

Con estos datos, podemos estimar que los servicios de BPO mundialmente tendrán un crecimiento aproximado del 6,2 % rondando los 200 millones de dólares.

Por su parte la región Asia/Pacífico es la que mayor expectativa genera en cuanto al aumento de la oferta de servicios tercerizados, mientras que Américas y EMEA se mantendrían parejos alrededor del 5,3% de expansión.

Ingresos mundiales CRM/BPO por Región

“Según el informe *Latin America Contact Center Outsourcing 2010* realizado por Frost & Sullivan, se prevé que el este sector crezca a una Tasa Anual de Crecimiento Compuesto (TACC 2010-2014) del 5,8%, pasando de los 56,8 mil millones de dólares obtenidos en 2010 a los 71,2 mil millones de dólares en 2014”⁴.

Ingresos de servicios de BPO/CRM en todo el mundo por región

Datos en miles de millones de dólares estadounidenses

	2009	2010	2011(2)	2012(2)	2013(2)	2014(2)	TACC 10-14(2) (%)
Norteamérica (*)	22,6	23,1	23,9	24,8	25,8	26,9	3,9
EMEA (*)	16,6	17,3	17,9	18,6	19,2	19,8	3,4
Asia-Pacífico	14,2	16,1	18,4	20,9	23,6	26,4	13,2
Asia-Pacífico-doméstico (*)	8,8	9,9	11,2	12,5	13,9	15,3	11,5
Asia-Pacífico-offshore	5,4	6,2	7,2	8,4	9,7	11,1	15,7
Latinoamérica	7,5	8,3	9,1	10,0	11,0	12,0	9,8
Latinoamérica-doméstico (*)	5,9	6,5	7,1	7,8	8,5	9,2	9,0
Latinoamérica-offshore	1,6	1,8	2,0	2,2	2,5	2,8	12,5
Total (*)	53,9	56,8	60,1	63,7	67,4	71,2	5,8

Fuente: Frost & Sullivan

(1) El total para cada año es la suma de las regiones indicadas con un (*). Asia-Pacífico offshore y Latinoamérica offshore no han sido incluidos en el total a fin de no contabilizar doblemente dichos ingresos, en tanto que dichos ingresos se incluyen a nivel nacional (es decir, EMEA y Norteamérica) y ya han sido contabilizados en el total.

(2) Estimado.

En relación al mercado de BPO y CRM se prevé un incremento en la actividad que alcance los 9,2 millones de dólares en 2014.

⁴ Fuente: Estudio de Mercado de Grupo Atento de 2010.

Según las tendencias Latinoamérica se mantendría en porcentaje de TACC que ronde el 9% para 2014, manteniéndose en un crecimiento estable y parejo.

Mercado de BPO en Latinoamérica

“La industria de BPO/CRM en Latinoamérica ha experimentado un fuerte crecimiento en los últimos 3 años, y según Frost & Sullivan, continuará creciendo: se prevé que los ingresos aumenten un 9,8% (TACC 2010-2014) lo que supone 12 mil millones de dólares”⁵. Según Frost & Sullivan, se prevé que tanto Perú (15,4%) como Colombia (12,9%) serán los países con mayor crecimiento en cuanto a la oferta de servicios de BPO y CMR.

El mercado latinoamericano pronostica un crecimiento del 9,8% para el 2014, dentro del cual, Argentina se mantendrá estable con un 8,7% de TACC. En valores monetarios se estima que el país generará una ganancia de US\$1000 millones de dólares anuales.

Ingresos por país de servicios de atención al cliente en Latinoamérica • Incluye ingresos offshore Datos en miles de millones de dólares estadounidenses

	2009	2010	2011(*)	2012(*)	2013(*)	2014(*)	TACC 10-14(*) (%)
Argentina	0,6	0,7	0,7	0,8	0,9	1,0	8,7
Centroamérica y Caribe	0,9	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	8,1
Chile	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	9,4
Colombia	0,4	0,5	0,6	0,6	0,7	0,8	12,9
Perú	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	15,4
Subtotal	2,4	2,6	2,8	3,2	3,5	3,8	9,9
México	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	7,7
Brasil	3,9	4,4	4,9	5,4	5,9	6,5	10,2
Total (*)	7,5	8,3	9,1	10,0	11,0	12,0	9,8

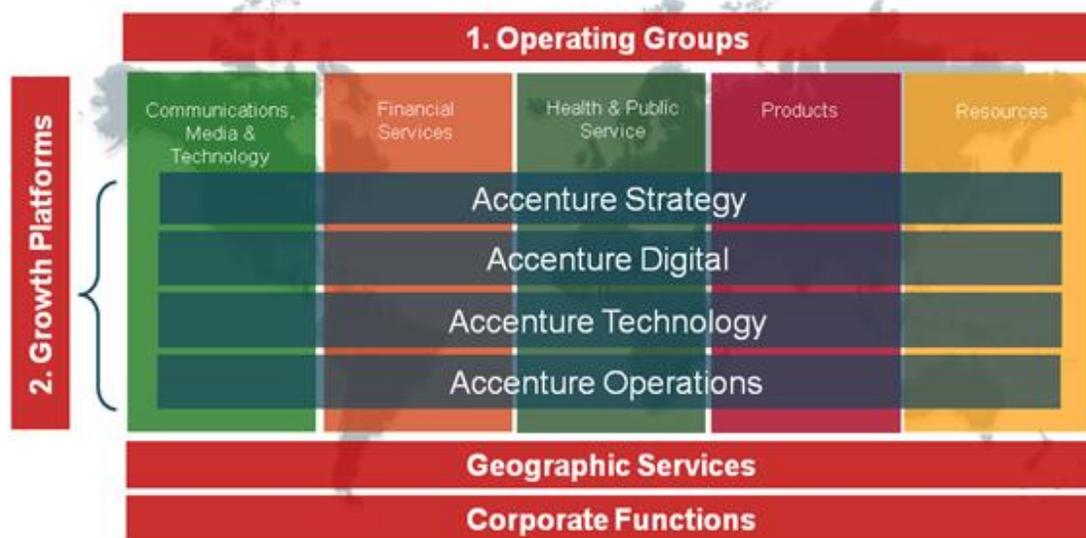
Fuente: Frost & Sullivan
(*) Estimado.

⁵ Fuente: Estudio de Mercado de Grupo Atento de 2010.

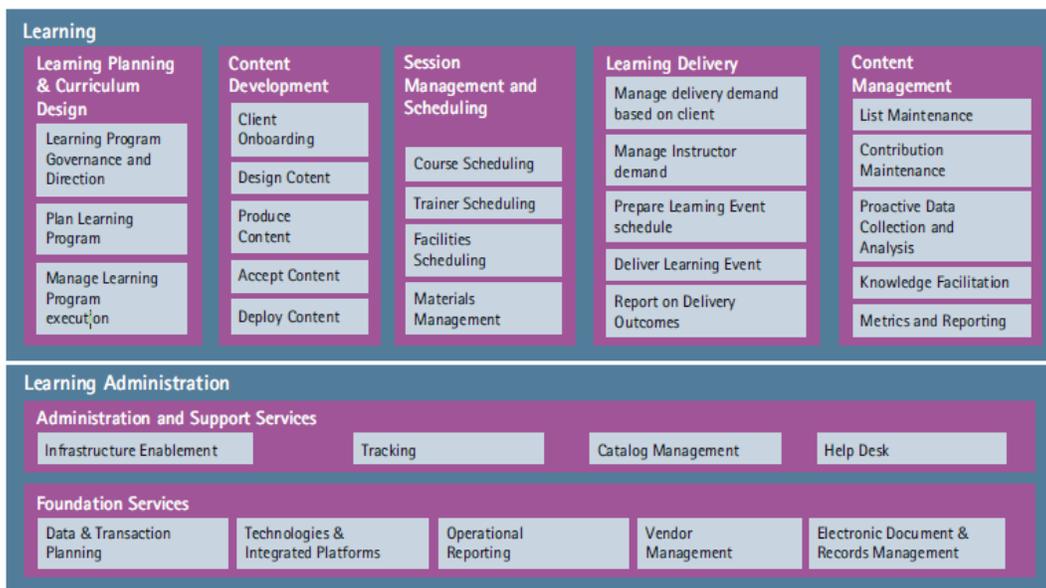
Estructura Organizacional de Accenture

Accenture posee una estructura organizacional del tipo Matricial. Esto le permite organizar sus servicios tanto por industria como por tipo de actividad.

A su vez este tipo de organización le permite que los proyectos de BPO puedan tener cierta independencia de gestión y administrativa, contando con Directores y Asistentes dedicados tiempo completo a fin de cumplir con las necesidades, requerimientos y especialización de cada cliente.



En los que respecta a la industria “Communications, Media & Technology”, se ubica el área de Learning o Formación. La solución estándar de servicios que Accenture ofrece en esta área abarca las siguientes actividades:



Oportunidad de Negocios

En base al análisis realizado sobre los índices económicos globales y regionales del mercado de BPO, Accenture Argentina decide establecer como parte de su estrategia de Marketing de cara a los próximos dos años fiscales (2015 y 2016), el posicionamiento de la consultora en el mercado local de Argentina, en el área de Formación.

En función de los objetivos del negocio de Accenture en Argentina, se encuentra una oportunidad para desarrollar una estrategia de negocios en el mercado local, fundada en el área de Formación.

En este sentido, tanto el área de Consultoría como el área de Marketing han trabajado en conjunto a fin de poder identificar potenciales clientes para este nuevo programa de servicios. Para ello, en primer lugar un equipo de profesionales del área de Marketing de Accenture se ha dedicado a realizar un análisis de mercado en lo que respecta a Formación. Asimismo se han evaluado las propuestas ofrecidas por otras consultoras a fin de entender las necesidades del mercado y poder desarrollar una propuesta atractiva para los clientes. En segundo lugar, se llevaron a cabo cinco reuniones, en las que participaron el equipo de Marketing involucrado, Consultoría y el PM del contrato Accenture-Banco

Galicia, con el objetivo de establecer cuáles podrían ser los 10 potenciales clientes y desarrollar el diseño de la propuesta del servicio de capacitación.

Identificación de Potenciales Clientes

Se han identificado diez potenciales clientes dentro de los rubros Bancario y Telecomunicaciones, ya que de acuerdo al estudio de mercado realizado, se considera que son las áreas que, por lo general, más se interesan en temas de Capacitación Interna, debido al tipo de servicio que brindan a sus usuarios. Ellos son:

1. Santander Rio
2. Tarjeta Naranja
3. Citibank
4. Banco Francés
5. HSBC
6. Telefónica Argentina
7. Claro Argentina
8. Personal
9. Movistar
10. Nextel

El equipo de Consultoría se ha reunido con los Gerentes Ejecutivos de las empresas seleccionadas a fin de entender sus objetivos, necesidades y preocupaciones. Esto les permitió en algunos casos ajustar la propuesta a los requerimientos propios de cada sector o industria.

Definición del Proyecto

Como resultado de las entrevistas llevadas a cabo, la empresa **Claro Argentina** se vio interesada en la propuesta de servicios de capacitación de Accenture por lo que ha decidido contratar a sus servicios, para llevar a cabo dentro de su compañía un proyecto

de tercerización de servicios de Capacitación y E-Learning para sus empleados. La propuesta incluirá los servicios de **Learning Planning & Curriculum Design** y **Content Development**, explicitados en la lista de actividades y tareas que la consultora ofrece en materia de Capacitación. El contrato se firmaría por el plazo de 3 años, con posibilidad de renovación.

De acuerdo a la propuesta ofrecida por el equipo de Consultoría y los requerimientos del Cliente, en una primera instancia el proyecto comprenderá los siguientes puntos:

- > Desarrollo y actualización de contenido para 12 Cursos Presenciales de no más de 10 alumnos ni 16 horas, enfocados a líneas gerenciales (alrededor de 120 empleados).
- > Desarrollo y actualización de contenido para 12 Cursos E-Learning, de no más de 5 horas cada uno, dirigidos a todos los empleados de Claro Argentina (alrededor de 4200 empleados).
- > Desarrollo de la Plataforma IT para los cursos E-Learning con acceso Online y Mobile.
- > Armado de la currícula de cursos presenciales y Online, para el período de un año (a Noviembre 2015).

Objetivos del Proyecto

A continuación se detallan los principales objetivos de este proyecto:

- > Gestionar y lanzar el proyecto de BPO especializado en Capacitación y E-Learning para el cliente Claro Argentina, para fines de Noviembre 2014.
- > Armar el equipo de trabajo que llevará a cabo las tareas de capacitación y mantenimiento de la plataforma E-Learning.
- > Recuperar la inversión y comenzar a percibir ganancias a partir de Mayo 2015.

Misión

Ofrecer a los clientes servicios de consultoría basados en la innovación y gestión de mejoras, con el objetivo de generar valor agregado a sus negocios centrales.

Visión

Posicionarse en el mercado local argentino dentro de las primeras cinco consultoras⁶ para tercerizar servicios de Capacitación y E-Learning, para Septiembre de 2016.

Retorno de la Inversión

Para el armado de presupuesto de este proyecto se han llevado a cabo dos reuniones de las cuales participaron el Director de Finanzas de BPO Accenture, el PM del contrato Accenture-Banco Galicia, el equipo de Consultoría a cargo de la cuenta de Claro Argentina, Director de Marketing de Accenture y el PM a cargo de este proyecto.

El mismo se ha elaborado en función de los entregables finales del proyecto. A saber:

RESUMEN PRESUPUESTARIO	
Componente del Proyecto	Costo del Componente
Desarrollo y Actualización de Contenidos para Capacitación	ARS 60.000,00.-
Desarrollo y Actualización de Contenidos para E-Learning	ARS 48.000,00.-
Propuesta de plataforma IT Online y Mobile	ARS 85.000,00.-
Fase de Knowledge Transfer (KT)	ARS 30.000,00.-
Gestión del Proyecto	ARS 42.000,00.-
TOTAL	ARS 265.000,00.-

El presupuesto ha sido validado y aprobado por el Director de Finanzas de BPO y el PM asignado a este proyecto.

⁶ En función del Ranking publicado por Fortune 500.

Se espera que el recupero de la inversión sea en Mayo 2015, momento a partir del cual Accenture comenzaría a percibir ganancias.

El contrato incluye el siguiente el siguiente componente de precios:

- > Costo Inicial para la puesta en funcionamiento del proyecto: ARS 101.000,00.- por única vez.
- > Mantenimiento por 3 años de la Plataforma E-Learning: ARS 19.000,00.- mensuales.
- > Licencia de uso: ARS 50.000,00.- anuales.

ROI	COSTOS		INGRESOS			FLUJO MENSUAL	ROI		
	Proyecto	Equipo	Equipo	Costo Inicial	Mantenimiento		Licencia		\$ -265.000,00
Jun 14	\$ -75.000,00			\$ 101.000,00			\$ 26.000,00	\$ -164.000,00	<i>Inversión</i>
Jul 14							\$ -	\$ -	
Ago 14	\$ -115.000,00						\$ -115.000,00	\$ -	
Sep 14							\$ -	\$ -	
Oct 14	\$ -75.000,00						\$ -75.000,00	\$ -	
Nov 14							\$ -	\$ -	
Dic 14		\$ -20.000,00	\$ 25.000,00		\$ 19.000,00	\$ 50.000,00	\$ 69.000,00	\$ -95.000,00	
Ene 15		\$ -20.000,00	\$ 25.000,00		\$ 19.000,00		\$ 19.000,00	\$ -76.000,00	
Feb 15		\$ -20.000,00	\$ 25.000,00		\$ 19.000,00		\$ 19.000,00	\$ -57.000,00	
Mar 15		\$ -20.000,00	\$ 25.000,00		\$ 19.000,00		\$ 19.000,00	\$ -38.000,00	
Abr 15		\$ -20.000,00	\$ 25.000,00		\$ 19.000,00		\$ 19.000,00	\$ -19.000,00	
May 15		\$ -20.000,00	\$ 25.000,00		\$ 19.000,00		\$ 19.000,00	\$ -	<i>Recuperación de la Inversión</i>
Jun 15		\$ -20.000,00	\$ 25.000,00		\$ 19.000,00		\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	
Jul 15		\$ -20.000,00	\$ 25.000,00		\$ 19.000,00		\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	
Ago 15		\$ -20.000,00	\$ 25.000,00		\$ 19.000,00		\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	
Sep 15		\$ -20.000,00	\$ 25.000,00		\$ 19.000,00		\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	
Oct 15		\$ -20.000,00	\$ 25.000,00		\$ 19.000,00		\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	
Nov 15		\$ -20.000,00	\$ 25.000,00		\$ 19.000,00		\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	
Dic 15		\$ -20.000,00	\$ 25.000,00		\$ 19.000,00	\$ 50.000,00	\$ 69.000,00	\$ 69.000,00	
TOTAL	\$ -265.000,00			\$ 101.000,00	\$ 247.000,00	\$ 100.000,00	\$ 183.000,00		

Cabe destacar que si bien los costos incurridos por la gestión y monitoreo del Equipo de trabajo, y los ingresos que se percibirán por aquel servicio, quedan fuera del alcance de presupuesto para este proyecto, se convino incluirlo a modo informativo para el área Gerencial.

Acta Constitutiva del Proyecto

Proyecto: Accenture Training & E-Learning

A large, stylized red chevron graphic pointing to the right, composed of two thick, parallel lines.

High performance. Delivered.

Registro de Cambios

A continuación se incluye el cuadro de registro de cambios de este documento. En él se podrá visualizar el versionado que conforma el Acta Constitutiva del Proyecto final y las modificaciones que han sido realizadas.

Versión	Fecha	Aprobador	Modificación	Motivo del Cambio

Resumen Ejecutivo

Accenture, consultora especializada en tercerización de servicios de IT y Finanzas, decidió ampliar su cartera de servicios ofreciendo al mercado local argentino, la tercerización de servicios de Capacitación y E-Learning. En este marco, Claro Argentina, contrató a la consultora a fin de que para Noviembre 2014 ya puedan estar brindando sus servicios en materia de “Learning Planning & Curriculum Design” y “Content Development”.

Propósito

Caso de Negocios

El propósito de este proyecto es ofrecer una alternativa a los clientes locales (nearsharing), sobre la tercerización de servicios de Capacitación y E-Learning. Se estima que el mercado de BPO genera en la Argentina una ganancia de US\$1000 millones anuales. La inversión por parte de Claro Argentina en este proyecto, se estima que sea recuperada dentro del primer año desde que Accenture tomó responsabilidad sobre la gestión de los servicios tercerizados.

Objetivos del Negocio

Los objetivos comerciales de este proyecto están alineados con la estrategia de negocios de Accenture, de ser líder global en servicios de BPO, a través de la innovación y el uso de tecnología de punta, por tanto sus objetivos abarcan:

- > Gestionar y lanzar el proyecto de BPO especializado en Capacitación y E-Learning para el cliente Claro Argentina, para fines de Noviembre 2014.
- > Armar el equipo de trabajo que llevará a cabo las tareas de capacitación y mantenimiento de la plataforma E-Learning.

El proyecto tomará como base la experiencia que Accenture logró con el proyecto de Banco Galicia dentro de la misma área.

Descripción del Proyecto

De acuerdo a sus necesidades, Claro Argentina ha definido que en primera instancia se realizarán 12 cursos de Capacitación presenciales, de no más de 10 alumnos ni 16 horas cada uno, para las líneas gerenciales, a modo de prueba piloto (alrededor de 120 personas). Las temáticas definidas son las siguientes:

- > Liderazgo y Negociación
- > Formador de Formadores
- > Coaching y Mentoring
- > Asertividad y Toma de Decisiones

En lo que respecta a E-Learning, se requiere que la plataforma tenga acceso Online y Mobile, y tendrá alcance a todos los empleados de Claro Argentina (alrededor de 4200 personas). Se realizarán 12 cursos, de no más de 5 horas cada uno. Para ello, Claro ha definido las siguientes temáticas:

- > Microsoft Office (nivel Básico, Intermedio y Avanzado)
- > Curso General de Finanzas en SAP
- > Automotivación
- > Trabajo en Equipo

El éxito de este proyecto dependerá del cumplimiento en tiempo y acorde a los presupuestos de los objetivos ya planteados, y los hitos dentro del cronograma. A saber:

- > Identificar los requerimientos de IT que serán necesarios para el funcionamiento de la Plataforma E-Learning (disponibilidad Online y Mobile), y presentarlo al Dir. De Proyecto y Dir. De IT el 08/09/2014.
- > Presentar un boceto de contenido de los Cursos Presenciales sobre las áreas identificadas como necesidad primaria por Claro Argentina, al Dir. Ejecutivo del Proyecto el 10/07/2014.
- > Presentar un boceto de contenidos de E-Learning que estarán a disposición de todos los empleados de Claro Argentina el 18/07/2014, al Dir. Ejecutivo del Proyecto.
- > Presentar al Dir. Ejecutivo del Proyecto y Sponsors Interno y Externo un boceto de la currícula de cursos (online y presenciales) el 01/08/2014.
- > Identificar la cantidad de personas y perfiles que se necesitarán contratar, a fin de que trabajen full time para el proyecto desde las oficinas de Claro Argentina. Presentarlo al Dir. De Proyecto el 20/06/2014.
- > El contrato deberá estar firmado por todas las partes involucradas a más tardar el 06/06/2014.
- > Los empleados de Accenture realizarán el KT en las oficinas de Claro del 25/08/2014 al 12/09/2014, en el horario de 9.00 a 18.00hs, con el objetivo de elaborar la documentación de los procesos ya existentes.
- > Accenture deberá tener conformado el Equipo de Trabajo Permanente para el 18/08/2014.

Una vez finalizado este proyecto, el Equipo de Trabajo Permanente formado por Accenture quedará trabajando Full Time desde las oficinas del Cliente, en conjunto con el equipo de Recursos Humanos de Claro Argentina. Es decir, su responsabilidad dentro del proyecto será realizar la fase de KT, mientras que luego tendrán responsabilidades en lo que denominamos Ciclo de Vida del Servicio.

Criterios de Éxito

Para obtener el éxito, este proyecto se debe lograr dar cumplimiento a los siguientes requerimientos:

- > Contar con el contrato firmado por las partes involucradas en la fecha estipulada.
- > Disponer de un espacio físico disponible y acorde a los requerimientos de seguridad de la información que Accenture requiere, dentro de las oficinas de Claro Argentina.
- > Contar con el Costo Inicial otorgado por Claro Argentina para la puesta en funcionamiento del proyecto.
- > Contar con los RRHH necesarios a la fecha de inicio del proyecto.

Podrán incorporarse nuevos requerimientos si ello resulta necesario a medida que avance el proyecto. Ante tal circunstancia, se requerirá la aprobación previa del Sponsor Interno y Externo del Proyecto.

Restricciones

Las siguientes restricciones se aplican a este proyecto:

- > Las personas que conformen el Equipo de Trabajo Permanente podrán ser mudadas a oficinas de Accenture, siempre que ambas compañías lo acuerden.
- > Tal como todos los empleados de Accenture, el Equipo de Trabajo Permanente, gozará de los mismos beneficios y derechos sobre la participación a capacitación u

otros eventos organizados por la compañía. Si Claro así lo decidiese, también podrán participar de sus eventos.

- > El alcance de este proyecto deberá cumplirse de acuerdo a lo expuesto en este documento.
- > Accenture no se responsabilizará por los problemas de IT no relacionados a la Plataforma E-Learning.

Supuestos

A continuación se listan los hechos que el Director del Proyecto considera como supuestos para el éxito del proyecto:

- > Este proyecto cuenta con el apoyo completo de los Sponsors Interno y Externo del Proyecto, de los Stakeholders, y de todas las unidades de Claro Argentina.
- > El propósito de este proyecto será comunicado por los Gerentes de Claro Argentina a sus empleados, y se contará con la disponibilidad inmediata del Costo Inicial en el momento en que el Director de Proyecto lo requiera, a fin de que Accenture pueda comenzar con la búsqueda de candidatos, desarrollo de aplicaciones de IT y diseño de materiales de Capacitación.
- > El Director de Finanzas de Claro Argentina autorizará recursos financieros adicionales de hasta el 30% sobre el Costo Inicial, por cambios en el Alcance de este proyecto.
- > Claro Argentina aprobará el Equipo de Trabajo Permanente conformado por Accenture.

Identificación de Stakeholders y su influencia en la gestión del proyecto

A los fines de este proyecto, se considerará como Stakeholders a todo individuo u organización que resulte involucrado en el proyecto, o cuyo interés pueda ser afectado positiva o negativamente como resultado de la ejecución o conclusión del proyecto.

Oportunamente se desarrollarán cuáles son los intereses de los Stakeholders identificados, su percepción por sobre el proyecto y su compromiso con la organización, a los fines de maximizar la obtención del apoyo requerido y minimizar la posibilidad de resistencia, de acuerdo con los recursos que cada uno de ellos posee a los fines de apoyar u obstaculizar el progreso de la estrategia que aquí se plantea. Entretanto, a continuación se incorpora una lista en la que se los identifica, confirmándose si se trata de interesados internos o externos, y anticipando su grado de influencia:

STAKEHOLDER	ORIGEN	INFLUENCIA
Sponsor de Proyecto: Director Dpto. Marketing de Accenture	Interno	Alta
Director de Proyecto Accenture	Interno	Alta
Director Ejecutivo del Proyecto	Interno	Alta
Accionistas de Claro Argentina	Externo	Alta
Sponsor de Proyecto: Director de RRHH de Claro Argentina	Externo	Alta
Empleados de Claro Argentina	Externo	Alta
Sindicato de Telecomunicaciones (FOETRA)	Externo	Media
Competencia directa de Claro Argentina	Externo	Media
Gerencia de Consultoría de Accenture	Interno	Media
Accionistas de Accenture	Interno	Media
Director de Finanzas de BPO Accenture	Interno	Media
Gerencia de RRHH de Accenture	Interno	Media
Empleados de Accenture	Interno	Media
Medios de Comunicación	Externo	Baja

Identificación de quiénes estarán involucrados en el Proyecto

De conformidad con el análisis preliminar del proyecto, ha sido posible identificar a los siguientes individuos, cuya participación directa será requerida durante la gestión de este proyecto. Se han identificado también sus roles y responsabilidades, así:

IDENTIFICACIÓN	ROLES	COMPAÑÍA	RESPONSABILIDADES
Federico Rodríguez	Sponsor Interno del Proyecto: Dir. Dpto. De Marketing	Accenture	Aprobar modificaciones en la lista de entregables o hitos, y obtener financiación adicional para el proyecto, si fuera necesaria.
Fabián Rojas	Dir. de Finanzas	Accenture	Autorizar recursos financieros adicionales, si fuera necesario.
Javier Romero	Dir. de IT	Accenture	Aprobar los requerimientos de IT para el desarrollo de las aplicaciones IT Online y Mobile para la plataforma de E-Learning.
Javier Carrera	Dir. de RRHH	Accenture	Proveer el equipo de proyecto según lo requiera el Director de Proyecto.
Ayelén Fernández Cruz	Dir. de Proyecto	Accenture	Planificar y ejecutar el proyecto, gestionando las tareas operativas, de planificación y comunicación, y la disponibilidad de recursos humanos y financieros.
Cristina González	Dir. Ejecutivo del Proyecto	Accenture	Aprobar boceto del contenido para la Capacitación y Cursos E-Learning. Aprobar currícula de cursos.
M. Laura Follie	Resp. de Comunicación	Accenture	Coordinar con el Director de Proyecto la gestión de interesados y otras comunicaciones inherentes a este proyecto.
Miguel Vázquez	Sponsor Externo del Proyecto: Dir. de RRHH	Claro Argentina	Aprobar modificaciones en la lista de entregables o hitos, y aprobar el cierre del proyecto.
Pablo Blanco	Dir. de Finanzas	Claro Argentina	Autorizar recursos financieros adicionales de hasta un 30%, sobre el Costo Inicial y sobre Cambios de Alcance, si fuese necesario.

Declaración preliminar sobre el Alcance del Proyecto

El proyecto en cuestión incluirá por parte de Accenture, el desarrollo tecnológico (Online y Mobile) de la plataforma E-Learning. Si fuese necesario, también proporcionará asistencia técnica sobre la misma. También incluirá el desarrollo y actualización de contenidos para las Capacitaciones y cursos E-Learning, sobre aquellas temáticas que Claro Argentina ha definido como necesidad primaria. En un futuro se revisará la posibilidad de ampliar la currícula de cursos ofrecidos.

El Director de Proyecto tendrá plena autoridad para gestionar los Recursos Humanos seleccionados para trabajar en este proyecto. Asimismo, para gestionar los Recursos Humanos contratados con el objetivo de conformar del Equipo de Trabajo Permanente que una vez concluido este proyecto, permanecerá trabajando Full Time desde las oficinas del Cliente (en la fase del Ciclo de Vida del Servicio), en conjunto con el equipo de Recursos Humanos de Claro Argentina. Las personas contratadas a tal fin, recibirán por parte de Accenture la Inducción a la compañía y cursos sobre las normas de seguridad de la información.

Si fuera necesario obtener financiación adicional por cambios de Alcance y sobre el Costo Inicial del proyecto, se requerirá la aprobación del Sponsor Externo del Proyecto y Director de Finanzas de Claro.

La finalización del proyecto tendrá lugar en Noviembre de 2014, cuando el Equipo de Trabajo Permanente de Accenture se encuentre trabajando a tiempo completo en las oficinas de Claro y los materiales de Capacitación y E-Learning estén disponibles para ser implementados.

Se utilizará un SharePoint, bajo la licencia de Accenture, a fin de que todas las partes involucradas tengan visibilidad sobre el avance y documentación del proyecto.

Riesgos

A los fines de este proyecto, se considera Riesgo a todo evento o condición incierto que, si se produce, tendrá un efecto positivo o negativo en al menos un objetivo del proyecto.

Sobre dicha base, se han identificado los siguientes riesgos, cuya probabilidad de ocurrencia también ha sido ponderada. El director del proyecto aplicará la estrategia de mitigación que estime apropiada para minimizar la posibilidad de su ocurrencia:

RIESGO	CLASIFICACIÓN	COMENTARIOS
Cambios de Requerimientos continuos	ALTO	Los cambios en el alcance pueden variar los tiempos y costos del proyecto. Previa a la firma del contrato de harán reuniones quincenales con los involucrados para verificar que se identifiquen e incluyan las necesidades del cliente.
Escaso involucramiento de los empleados de Claro hacia el programa de Capacitación	ALTO	Se realizarán comunicaciones estratégicas con los empleados a fin de explicar el funcionamiento de la plataforma E-Learning y dar a conocer los beneficios del programa de Capacitación. Se trabajará en conjunto con el equipo de comunicación interna de Claro.
Errores técnicos en el funcionamiento de la plataforma de E-Learning	MEDIO	Se realizarán al menos 3 pruebas piloto desde las computadoras y celulares del cliente a fin de verificar que funcione acorde a las expectativas. Se involucrará al Dir. De IT tanto de Claro como de Accenture y al Sponsor Externo del Proyecto.

Entregables del Proyecto

Los siguientes entregables deberán completarse a los fines de lograr la consecución del proyecto. Cualquier modificación en la lista de estos entregables deberá ser aprobada por los Sponsor Interno y Externo del Proyecto:

- > Contrato firmado por todas las partes involucradas.
- > Propuesta Final sobre contenidos de Capacitación y cursos E-Learning.

- > Propuesta Final de currícula para la Capacitación y cursos E-Learning, de la capacitación planificada para el primer año del proyecto (a Noviembre 2015).
- > Propuesta Final de la plataforma de IT para cursos E-Learning: versión Online y Mobile.
- > Informe de resultados de pruebas piloto de plataforma E-Learning.
- > Documentación de los procesos relevados durante la fase de KT.
- > Informes semanales de avance.
- > Aprobación del Tablero de Control.
- > Aprobación de Cambios vía email y mediante Matriz de Control.
- > Aprobación del Equipo de Trabajo Permanente conformado por Accenture.

Resumen del Cronograma de Hitos

A continuación se presenta el Resumen del Cronograma de Hitos, que podrá ser modificado a medida que se definan con mayor claridad los requerimientos del proyecto. Cualquier modificación será comunicada por el Director del Proyecto a los Sponsor Interno y Externo del Proyecto en el marco de las reuniones de avance del proyecto.

RESUMEN CRONOCRAMA DE HITOS AL INICIO DEL PROYECTO	
HITOS	FECHA PROPUESTA
Inicio del Proyecto	02/06/2014
Firma del Contrato	06/06/2014
Kick Off	09/06/2014
Aprobación de cantidad de recursos y perfiles a contratar	20/06/2014
Aprobación del Tablero de Control	11/07/2014
Aprobación propuesta final de contenidos (Capacitación y E-Learning)	01/09/2014
Finalización de la fase de KT	12/09/2014
Envío para aprobación Manuales de Procedimiento	22/09/2014
Aprobación propuesta final currícula anual	13/10/2014
Aprobación propuesta final de Plataforma IT (Online y Mobile)	15/10/2014
Proyecto Completo	28/11/2014

Resumen Presupuestario

La siguiente tabla contiene un resumen presupuestario basado en los costos planificados y estimados para la consecución exitosa del proyecto. Si a medida que el proyecto avanza, se estimara que serán necesarios mayores fondos, el Director del Proyecto gestionará la financiación requerida a través los Sponsors del Proyecto.

RESUMEN PRESUPUESTARIO	
Componente del Proyecto	Costo del Componente
Desarrollo y Actualización de Contenidos para Capacitación	ARS 60.000,00.-
Desarrollo y Actualización de Contenidos para E-Learning	ARS 48.000,00.-
Propuesta de plataforma IT Online y Mobile	ARS 85.000,00.-
Fase de Knowledge Transfer (KT)	ARS 30.000,00.-
Gestión del Proyecto	ARS 42.000,00.-
TOTAL	ARS 265.000,00.-

Requerimientos de Aprobación del Proyecto

Se entenderá que este proyecto ha sido exitoso cuando el Equipo de Trabajo Permanente se encuentre capacitado para comenzar a trabajar desde las oficinas de Claro Argentina, y todo el material de Capacitación, E-Learning y aplicaciones IT se encuentre disponible y funcionando correctamente.

El Sponsor Externo del Proyecto, Sr. Miguel Vázquez, determinará el momento en el cual se alcanzó el éxito del proyecto, y autorizará el cierre del proyecto.

Director del Proyecto

Por la presente se designa a la Lic. Ayelén Fernández Cruz como Directora de este Proyecto durante toda su duración. Será responsabilidad de la Lic. Fernández Cruz gestionar todas las tareas operativas, de planificación y comunicación durante la duración del proyecto. Su equipo, conformado por especialistas en las áreas de Administración Empresaria, Recursos Humanos, IT, y Derecho, le brindará soporte en el modo en que se

estime necesario a los fines de la consecución de los objetivos del proyecto. La Lic. Fernández Cruz coordinará la utilización de todos los recursos que sean necesarios a través del Director Ejecutivo del Proyecto, Sra. Cristina González. Por la presente, se autoriza a la Lic. Fernández Cruz a aprobar todos los dispendios financieros hasta el tope de los presupuestos asignados, según se detalla en este documento. Si se requirieran fondos adicionales, éstos deberán ser gestionados a través del Director de Finanzas de Accenture, Sr. Fabián Rojas. La Lic. Fernández Cruz cursará estados de avance quincenales al los Sponsors Interno y Externo del Proyecto vía e-mail.

Glosario

PALABRA	DEFINICIÓN
ACN	Accenture
Business Process Outsourcing (BPO)	Tercerización de Servicios
Core Bussiness	Actividad Central del Negocio
E-Learning	Cursos Online
Capacitación	Cursos Presenciales
Nearsharing	Prestación de servicios desde la misma locación donde se sitúa la compañía
Knowledge Transfer (KT)	Transferencia de Conocimiento
Mobile	Aplicación de IT para Celulares
In Company	Dentro de la compañía (Claro Argentina)
Stakeholders	Interesados del proyecto

Autorización

Aprobado por el Sponsor Interno del Proyecto:

Fecha:

Aclaración: Miguel Vázquez

Cargo: Director de Recursos Humanos, Claro Argentina SA.

Aprobado por el Sponsor Externo del Proyecto:

Fecha:

Aclaración: Federico Rodríguez

Cargo: Director del Departamento de Marketing de Accenture.

Proceso de Planificación

Plan de Proyecto

Proyecto: Accenture Training & E-Learning



High performance. Delivered.

Registro de Cambios

A continuación se incluye el cuadro de registro de cambios de este documento. En él se podrá visualizar el versionado que conforma el Plan de Proyecto final y las modificaciones que han sido realizadas.

Versión	Fecha	Aprobador	Modificación	Motivo del Cambio

Gestión de Alcance

Definición del Alcance

El proyecto en cuestión incluirá por parte de Accenture, el desarrollo tecnológico (Online y Mobile) de la plataforma para cursos E-Learning. Si fuese necesario, también proporcionará asistencia técnica sobre la aplicación desarrollada. Se coordinarán tres pruebas piloto en las oficinas del cliente, a fin de identificar posibles errores o modificaciones que deban realizarse a la plataforma.

También incluirá el desarrollo y actualización de contenidos para los cursos presenciales y cursos E-Learning, sobre aquellas temáticas que Claro Argentina haya definido de necesidad primaria. En un futuro se revisará la posibilidad de ampliar la currícula de cursos ofrecidos. Para este proyecto, se planificará la currícula para un año (a Noviembre 2015).

De acuerdo a sus necesidades, Claro Argentina ha definido que en primera instancia que los cursos de Capacitación presenciales se realizarán para las líneas gerenciales, a modo de prueba piloto, en las siguientes temáticas:

- > Liderazgo y Negociación
- > Formador de Formadores

- > Coaching y Mentoring
- > Asertividad y Toma de Decisiones

En un inicio, se desarrollarán 12 cursos para no más de 10 alumnos y que no tengan una duración mayor a 16 horas cada uno. Se estima que las áreas gerenciales la integran 120 personas.

En lo que respecta a E-Learning, se requiere que la plataforma tenga acceso Online y Mobile, y tendrá alcance a todos los empleados de Claro Argentina (alrededor de 4200 empleados). Para ello, se han definido las siguientes temáticas:

- > Microsoft Office (nivel Básico, Intermedio y Avanzado)
- > Curso General de Finanzas en SAP
- > Automotivación
- > Trabajo en Equipo

A su vez se ha definido que no podrán tener una duración mayor a 5 horas cada uno.

En una primera instancia, los cursos presenciales, tendrán lugar en las Salas destinadas a tal fin, en el edificio de Casa Central de Claro Argentina. En un futuro, Claro podrá decidir que se lleven a cabo en un espacio físico diferente.

El Director de Proyecto tendrá plena autoridad para gestionar los Recursos Humanos seleccionados para trabajar en este proyecto. Asimismo, para gestionar los Recursos Humanos contratados con el objetivo de conformar del Equipo de Trabajo Permanente que una vez concluido este proyecto, permanecerá trabajando Full Time desde las oficinas del Cliente, en conjunto con el equipo de Recursos Humanos de Claro Argentina. Las personas contratadas a tal fin, recibirán por parte de Accenture la Inducción a la compañía y los cursos sobre las normas de seguridad de la información.

Se entenderá que este proyecto ha sido exitoso cuando el Equipo de Trabajo Permanente se encuentre capacitado para comenzar a trabajar desde las oficinas de Claro Argentina, y todo el material de Capacitación, E-Learning y aplicaciones IT se encuentre disponible y funcionando correctamente.

El Sponsor del Proyecto, Sr. Miguel Vázquez, determinará el momento en el cual se alcanzó el éxito del proyecto, y autorizará el cierre del proyecto.

Accenture **no** será responsable por los siguientes puntos:

- > Issues de IT no relacionados con la plataforma E-Learning.
- > Servicio de catering para cursos presenciales.
- > Gestión de contratación de salas no internas para el dictado de cursos.
- > Proveer materiales para cursos como anotadores, lapiceras, proyectores, etc.

La aprobación final del Alcance se verá formalizada junto con la firma del contrato de este proyecto, por todas las partes involucradas.

Requerimiento de Cambios

El proyecto cuenta con una restricción basada en el Alcance definido, ya que los entregables del proyecto forman parte de los objetivos de Claro para el próximo año fiscal. Se pondrá especial atención al cumplimiento de los requerimientos y la calidad del servicio brindado. Las variables de tiempo y costo definidas en el cronograma de este proyecto, podrán variar si el cumplimiento del alcance así lo determinase.

Condición	Tiempo	Alcance	Costo
Debe Lograrse		●	
Debería Lograrse	●		
Podría Lograrse			●

Todo cambio que requiera ser realizado al Alcance deberá ser registrado y aprobado, ya que lo sucederá una modificación en el entregable final de este proyecto.

<< Se adjunta en Anexo 1, el Documento Formal de Requerimiento de Cambios correspondiente a este proyecto. >>

Por otra parte, se ha diseñado el cuadro a continuación, el cual deberá ser incluido en todos los documentos inherentes a este proyecto con el objeto de identificar las diferentes versiones que componen cada uno de ellos y las modificaciones realizadas.

Versión	Fecha	Aprobador	Modificación	Motivo del Cambio

Para el proceso de aprobación de cambios resulta indispensable considerar los siguientes puntos:

- > Los cambios deberán ser aprobados por el Director de Proyecto, o en su defecto, el Dir. Ejecutivo del Proyecto.
- > Todos los cambios deberán ser validados por ambos Sponsor del Proyecto.
- > Si el cambio impactase en el Costo Inicial del proyecto, será necesario contar con la validación de Dir. De Finanzas de Claro Argentina.
- > Si el cambio impactase en el presupuesto definido para este proyecto, será necesaria la autorización del Dir. De Finanzas de BPO de Accenture.
- > Si el cambio impactase en los RRHH del proyecto, será necesario contar con la validación del Dir. De RRHH de Accenture.
- > El Responsable de Comunicaciones se encargará de comunicar a los involucrados sobre el cambio aprobado.

Métricas de Alcance

El objetivo de las métricas de Alcance es medir la gestión y cumplimiento del Alcance, así como también identificar el impacto que los cambios podrían causar en el entregable final, costos y tiempos del proyecto.

Los documentos de apoyo que colaborarán con la actualización de esta métrica serán: Acta Constitutiva del Proyecto, Definición de Alcance y la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT).

<< *Se adjunta en Anexo 2, la EDT correspondiente a este proyecto.* >>

A continuación se presentan los valores definidos y acordados para evaluar el KPI:

- > Valor **Máximo** Esperado: 98%
- > Valor **Medio** Esperado: 95%
- > Valor **Mínimo** Esperado: 92%

En este sentido el KPI será reportado en verde, amarillo o rojo. A saber:

- > Entre 100% y 98% (inclusive): Verde
- > Entre 98% y 92% (inclusive): Amarillo
- > Por debajo de 92%: Rojo

ID	KPI	Fórmula	Descripción	Unidad de Medida	Nivel Mínimo Esperado	Nivel Máximo Esperado
1	Índice de cambios realizados en el Alcance	Modificaciones / 100	Identificar los cambios en el alcance y el impacto que podrían causar en el proyecto.	%	92%	98%

Gestión de Tiempo

Estimaciones

De acuerdo al cronograma propuesto, el proyecto tiene una duración total de 130 días y su finalización está prevista para el 28 de noviembre de 2014. Se han identificado 62 tareas y se defendieron como críticas aquellas que posean una holgura menor a 5 días.

En el Diagrama de Red generado resultaron tareas críticas aquellas relacionadas con el paquete de trabajo de “Knowledge Transfer”, relacionado con la capacitación de los empleados sobre las actividades actuales del Cliente en el área de capacitación, así como sobre las políticas y estructura de la organización. El entregable final de este paquete de trabajo, son los Manuales de Procedimiento. Asimismo, aquellas relacionadas con la “Selección de Salas de Exposición”, que tiene como entregable final un Informe que detalle las reservas y relevamiento de materiales necesarios.

No obstante, en función del entregable final de este proyecto y del análisis del camino crítico realizado, no se considera que el proyecto sea riesgoso en términos de plazo, ya que no se identificaron actividades relacionadas con la elaboración y desarrollo del entregable final como críticas.

A priori, no resulta necesario aplicar técnicas de compresión o aceleración de tareas. Si durante la ejecución del proyecto los tiempos se viesen afectados, se evaluará la posibilidad de aplicar alguna de estas técnicas a fin de alcanzar el plazo propuesto.

Para la estimación de tiempo de las actividades se ha utilizado la técnica “Análoga”. Para ello se han realizado entrevistas con los involucrados en la gestión y ejecución del proyecto de Training & E-Learning que Accenture mantiene vigente desde 2009 con Banco Galicia. Asimismo, se han consultado el Manual de Lecciones Aprendidas y Contrato de dicho proyecto.

<< Se adjunta en [Anexo 3](#), el cronograma propuesto para este proyecto. >>

Hitos del Proyecto

Con el objetivo de monitorear los tiempos establecidos en el cronograma propuesto e identificar con anticipación posibles desvíos, se han determinado 11 (once) Hitos.

Los Hitos son momentos o tareas clave que deberían completarse a la fecha propuesta, a fin de asegurar los plazos convenidos para este proyecto. Ellos son:

RESUMEN CRONOCRAMA DE HITOS AL INICIO DEL PROYECTO	
HITOS	FECHA PROPUESTA
Inicio del Proyecto	02/06/2014
Firma del Contrato	06/06/2014
Kick Off	09/06/2014
Aprobación de cantidad de recursos y perfiles a contratar	20/06/2014
Aprobación del Tablero de Control	11/07/2014
Aprobación propuesta final de contenidos (Capacitación y E-Learning)	01/09/2014
Finalización de la fase de KT	12/09/2014
Envío para aprobación Manuales de Procedimiento	22/09/2014
Aprobación propuesta final currícula anual	13/10/2014
Aprobación propuesta final de Plataforma IT (Online y Mobile)	15/10/2014
Proyecto Completo	28/11/2014

El no cumplimiento de alguno de los Hitos en la fecha establecida, no implicaría necesariamente un desvío del plazo final del proyecto, pero si un análisis de la situación y la posibilidad de implementar acciones correctivas que permitan alinear los plazos de las actividades para finalizar el proyecto el 28/11/2014.

Métricas de Tiempo

En esta oportunidad se utilizará para la evaluación del cumplimiento de los plazos el SPI (Schedule Performance Index). Este indicador es específico de tiempo y permitirá comprar el avance real obtenido versus el avance planificado.

La fórmula que se utilizará es la siguiente:

$$EV \div PV = SPI$$

EV corresponde a Earned Value y representa la cantidad de trabajo realmente realizado. Por su parte, PV (Planned Value) representa la cantidad de trabajo planificado a la fecha.

A los fines prácticos de este proyecto, se tomarán como parámetro de efectividad los siguientes valores:

- > **SPI = 1.0** (Comportamiento Perfecto – Verde)
- > **SPI > 1.0** (Comportamiento Excepcional – Amarillo)
- > **SPI < 1.0** (Comportamiento Pobre – Rojo)

Los valores de EV y PV serán tomados del cronograma propuesto y se establecerá como fecha actual, el día anterior al que será reportado el tablero de control.

Para evaluar la magnitud de los desvíos en términos de plazo (SV) – caso hubiese alguno identificado – se utilizará la fórmula indicada a continuación y se utilizará la información proporcionada en el cronograma propuesto:


$$EV - PV = SV$$

Gestión de Presupuesto

Método y Estimaciones

Al igual que para la variable Plazo, en lo que respecta a Presupuesto se utilizará la técnica “Análoga” para definir el presupuesto que este proyecto requerirá, tomando como base el contrato entre Accenture y Banco Galicia, y adaptándolo a las necesidades de Claro Argentina.

En esta primera instancia, se ha calculado el presupuesto para cada paquete de trabajo. Luego, el presupuesto podría presentarse con mayor detalle si el cliente así lo solicitase.

RESUMEN PRESUPUESTARIO	
Componente del Proyecto	Costo del Componente
Desarrollo y Actualización de Contenidos para Capacitación	ARS 60.000,00.-
Desarrollo y Actualización de Contenidos para E-Learning	ARS 48.000,00.-
Propuesta de plataforma IT Online y Mobile	ARS 85.000,00.-
Fase de Knowledge Transfer (KT)	ARS 30.000,00.-
Gestión del Proyecto	ARS 42.000,00.-
TOTAL	ARS 265.000,00.-

La línea base de costos de este proyecto está conformada por la suma de presupuestos de paquetes de trabajo y la reserva de contingencia. Siendo:



Reserva de Contingencia

En acuerdo con todas las partes, se ha establecido una reserva de contingencia del 30% del presupuesto.

Se ha definido ese porcentaje con el objetivo de flexibilizar las variables de Tiempo y Costo, a fin de conservar el Alcance original del Proyecto. Por este motivo, además, la reserva podrá ser ejecutada por el PM.

Si fuera necesario obtener financiación adicional sobre el presupuesto planificado, se requerirá la aprobación del Director de Finanzas de Accenture.

Métricas de Presupuesto

Se utilizarán dos métricas a fin de medir y monitorear el cumplimiento del uso del presupuesto según lo acordado, y anticiparse a cualquier desvío que pudiese presentarse. En primer lugar, se medirá el CPI (Cost Performance Index) con el objeto de determinar la eficiencia del proyecto en términos de costos.

La formula a utilizar será la siguiente:


$$\text{EV} \div \text{AC} = \text{CPI}$$

EV corresponde a Earned Value y, al igual que para Tiempo, representa la cantidad de trabajo realmente realizado. Por su parte AC (Actual Cost) representa la cantidad de dinero consumido a la fecha.

Al igual que para la variable Tiempo, la información será recabada del cronograma propuesto y los parámetros de efectividad serán los mismos.

Caso se identifique algún desvío en el presupuesto del proyecto, la magnitud del mismo será medido a través de la siguiente fórmula:


$$\text{EV} - \text{AC} = \text{CV}$$

Presupuesto Inicial

Claro Argentina, deberá realizar el pago a Accenture del Costo Inicial, con el objetivo de dar inicio a la puesta en funcionamiento del proyecto.

Según lo que se ha acordado en el Contrato de este proyecto, el mismo será de ARS 101.000,00.- y el pago será por única vez.

Caso fuera necesario autorizar recursos financieros adicionales al Costo Inicial, por modificaciones en el Alcance, dicho requerimiento deberá estar aprobado por el Director de Finanzas de Claro Argentina.

Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos tiene como objetivo identificar los posibles riesgos que pudieran surgir, con el objetivo de proteger los objetivos del proyecto.

Asimismo, permitirá elaborar un plan de respuesta para cada uno de ellos, anticiparse a su ocurrencia a través de la detección de alertas tempranas y mejorar la toma de decisiones frente a un contexto de incertidumbre.

Debido a la importancia de este punto en la Gestión del Proyecto, Claro ha decidido poner a disposición a tres empleados con un alto nivel de involucramiento en el proyecto, para formar un Comité de Riesgos, con el objetivo de dar seguimiento a los riesgos. Los empleados tienen experiencia en las siguientes áreas: Legales, RRHH y Marketing.

Se han llevado a cabo tres sesiones de Brainstorming en las cuales participaron el Director de Proyecto, Director Ejecutivo del Proyecto, el Sponsor Interno (Accenture), el Sponsor Externo (Claro Argentina), Director de RRHH de Accenture y Director de Finanzas de Claro, con el objetivo de identificar los posibles riesgos de este proyecto. A su vez, ha definido que Claro tendrá una tolerancia al riesgo Media-Alta. Ello así ya que Claro cuenta con una incertidumbre relativa, debido a que tiene los recursos y conoce el contexto, aunque hay factores a los que no puede anticiparse ni erradicar. Aun así, Claro ha decidido que el costo de asumir esos riesgos es menor al beneficio que conllevaría el éxito de este proyecto.

Asimismo, se han llevado a cabo reuniones de evaluación de riesgos con aquellos Stakeholders considerados de importancia clave para este proyecto. Como consecuencia los riesgos identificados fueron incluidos en el Registro de Riesgos.

A los fines de la gestión de riesgos para este proyecto se ha tomado como base la siguiente documentación:

- > Líneas base de Alcance, Tiempo y Costos.
- > Definición de Alcance.
- > Plan de Gestión de Comunicaciones.
- > Plan de Gestión de Stakeholders.

Registro de Riesgos

Como resultado de las reuniones llevadas a cabo como parte de la identificación de riesgos, se ha conformado el siguiente Registro de Riesgos:

ID REGISTRO DE RIESGOS	
1	Cambios de Requerimientos continuos
2	Cambios en la Alta Gerencia que pueda provocar desinterés en el proyecto
3	Errores técnicos en el funcionamiento de la plataforma de E-Learning
4	Escaso involucramiento de los empleados de Claro hacia el programa de Capacitación
5	Huelgas del Sindicato de Telecomunicaciones
6	Inconvenientes con la conexión a Internet que imposibilite el uso de la plataforma IT
7	Necesidad de acortar los plazos del proyecto
8	Probabilidad de que los empleados de Claro sientan reticencia frente a la tercerización
9	Problemas con el espacio físico de trabajo (evacuación)
10	Problemas de Financiación del Proyecto

Valoración de Riesgos

En una segunda instancia, se procedió a efectuar la valoración de los riesgos previamente identificados, con el objetivo de jerarquizar y priorizar aquellos de mayor relevancia o impacto.

Para ello se utilizaron indicadores relacionados a la probabilidad de ocurrencia e impacto que podría tener cada riesgo. A saber:

Valores de Probabilidad		Valores de Impacto	
Muy Baja	0.20	Muy Bajo	0.20
Baja	0.40	Bajo	0.40
Media	0.60	Medio	0.60
Alta	0.80	Alto	0.80
Muy Alta	0.90	Muy Alto	0.90

Por otra parte, como resultado de la tolerancia al riesgo asumida por Claro, se han asignado los siguientes parámetros que definirán si el riesgo es Alto, Medio o Bajo. A saber:

VALORACIÓN	CLASIFICACIÓN
$P \times I \geq 0,4$	ALTO
$0,4 > P \times I \geq 0,2$	MEDIO
$0,2 > P \times I$	BAJO

El siguiente paso consistió en realizar la Matriz de Probabilidad – Impacto a fin de obtener un análisis cualitativo de cada uno de los riesgos identificados en el Registro de Riesgos.

El resultado fue el siguiente:

ID	Registro de Riesgos	Tipo de Riesgo	Probabilidad	Impacto	P x I	Clasificación
1	Cambios de Requerimientos continuos	Objetivo del Proyecto	0,6	0,9	0,54	ALTO
2	Cambios en la Alta Gerencia que pueda provocar desinterés en el proyecto	Organización	0,2	0,8	0,16	BAJO
3	Errores técnicos en el funcionamiento de la plataforma de E-Learning	Gestión del Proyecto	0,4	0,6	0,24	MEDIO
4	Escaso involucramiento de los empleados de Claro hacia el programa de Capacitación	Organización	0,6	0,8	0,48	ALTO
5	Huelgas del Sindicato de Telecomunicaciones	Externo	0,6	0,6	0,36	MEDIO
6	Inconvenientes con la conexión a Internet que imposibilite el uso de la plataforma IT	Técnico / Externo	0,2	0,8	0,16	BAJO
7	Necesidad de acortar los plazos del proyecto	Objetivo del Proyecto	0,4	0,6	0,24	MEDIO
8	Probabilidad de que los empleados de Claro sientan reticencia frente a la tercerización	Organización	0,4	0,8	0,32	MEDIO
9	Problemas con el espacio físico de trabajo (evacuación)	Organización	0,2	0,4	0,08	BAJO
10	Problemas de Financiación del Proyecto	Objetivo del Proyecto	0,4	0,8	0,32	MEDIO

Tomando como base esta matriz se han seleccionado los tres riesgos de mayor relevancia para la consecución de este proyecto y se han definido los planes de respuesta pertinentes.

Plan de Respuesta y Control de Riesgos

El Director de Proyecto ha colaborado con la elaboración del plan de respuesta a los principales riesgos, en reunión con el Sponsor del Proyecto Externo y Comité de Riesgos. Si surgieren nuevos riesgos, el Comité de Riesgos se encargará de incluirlos al Log de Problemas y Riesgos para un correcto seguimiento y análisis.

Los planes de respuesta se basaron en la metodología de mitigación y han sido desarrollados en función de las variables de alcance, tiempo y costo, definidas para este proyecto. En casos extremos, si no fuese posible aplicar ninguna estrategia de respuesta frente al riesgo, se podrá flexibilizar la variable de Costo, a fin de asignar más recursos y asegurarse el cumplimiento de las variables Alcance y Tiempo.

En lo que respecta a Control de Riesgos, se realizará un seguimiento durante todo el período en que se desarrollará el proyecto. Asimismo se programarán reuniones quincenales entre el Director de Proyecto, Sponsors Interno y Externo, Responsable de Comunicación y Comité de Riesgos con el objetivo de realizar una revisión sobre el análisis cualitativo de los riesgos y evaluar el estado de cada uno de ellos, lo que permitirá definir los lineamientos futuros y realizar modificaciones si fuese necesario.

El equipo de proyecto, en función de la Matriz Probabilidad – Impacto ha decidido que los principales riesgos son:

- > Cambios de Requerimientos Continuos.
- > Escaso involucramiento de los empleados de Claro hacia el programa de Capacitación.
- > Errores técnicos en el funcionamiento de la plataforma de E-Learning.

Cambios de Requerimientos Continuos

A los objetivos de este proyecto, se ha definido que la variable Alcance se mantendría inflexible, mientras que se podrían flexibilizar Costo en primer lugar, y Tiempo en segundo lugar, si el cumplimiento del entregable final lo requiriese.

En este sentido, el equipo de proyecto entiende que las solicitudes de cambios de requerimientos continuos podrían afectar el Alcance original de este proyecto, y como consecuencia también afectar las otras variables, por tanto, podría verse perjudicada la calidad del entregable final. Es por este motivo, que se le ha asignado al este riesgo impacto Muy Alto.

Como respuesta a este riesgo, se ha decidido mitigar, a través de reuniones de validación de requerimientos, que se llevarán a cabo quincenalmente entre el Director de Proyecto, Director Ejecutivo del Proyecto, el Sponsor Interno y Externo. El objetivo será validar los requerimientos del cliente sobre la selección y el desarrollo de los contenidos de capacitación.

Por otra parte, cualquier cambio en los requerimientos deberá atravesar una serie de aprobaciones, explicitadas en este documento, en la sección “Requerimiento de Cambios”. Esto permitirá realizar una evaluación previa a la aprobación del cambio, a fin de anticiparse al impacto que podría tener y asegurar que sea significativo llevarlo a cabo.

Escaso involucramiento de los empleados de Claro hacia el programa de Capacitación.

La probabilidad de que los empleados de Claro sientan escaso involucramiento hacia el programa de Capacitación tiene una probabilidad media pero un impacto alto.

Actualmente, los empleados no forman parte de planes de capacitación programados y elaborados a la medida de sus necesidades, es por eso que no se involucran en las actuales propuestas de capacitación.

Como parte de respuesta a este riesgo, se ha decidido la metodología de mitigar. Para ello, se ha incorporado como parte del cronograma de tareas, el análisis del público

objetivo para el cual serán elaborados los cursos de capacitación tanto presenciales como a través de la plataforma E-Learning. Si bien las temáticas han sido definidas por Claro, en función de una encuesta de clima laboral que se ha realizado en Marzo de 2014, el análisis de público permitirá entender cuáles son sus necesidades en materias de capacitación, con el objetivo de ajustar los contenidos a sus preferencias.

Por otra parte, el Responsable de Comunicación del Proyecto, trabajará en conjunto con el Director de RRHH de Claro y Responsable de Comunicación Interna de Claro para elaborar las comunicaciones sobre el lanzamiento de este plan. De esta manera, podrán informar a los empleados sobre los beneficios y oportunidades del entregable final del proyecto.

Para ello, se programarán reuniones mensuales a fin de establecer los siguientes puntos:

- > Tipo de Comunicación
- > Diseño
- > Material para los empleados

Errores técnicos en el funcionamiento de la plataforma de E-Learning.

Si bien este riesgo tiene una clasificación Media, se lo ha incluido dentro de los tres riesgos principales, ya que un error en el funcionamiento de la plataforma, impediría el acceso de los empleados de Claro a los cursos Online.

Como plan de respuesta, se ha decidido mitigar, para lo cual se agregó como parte del cronograma de tareas, la ejecución de tres pruebas piloto de la plataforma en las oficinas del cliente tanto desde las desktop/laptop con las que trabajan los empleados, como desde una muestra representativa de celulares.

Por otra parte, Accenture dejará a servicio de Claro personal de IT que pueda dar soporte a la plataforma caso ocurriese algún problema en el futuro.

Log de Problemas y Riesgos

Este documento tiene como objeto poder identificar los problemas y riesgos que pudieran surgir durante la ejecución del proyecto, y no hayan sido identificados con anticipación.

Tener un historial de estos casos, permitirá anticiparse a la elaboración de un plan de respuesta o solución y evitar que su impacto perjudique los objetivos del proyecto.

El Comité de Riesgos y el Responsable de Comunicación tendrán bajo su responsabilidad la actualización de este Log, cuyo estado será revisado quincenalmente en las reuniones de Seguimiento de Riesgos.

A continuación se presenta el formato que tendrá el Log de Problemas y Riesgos establecido para este proyecto:

ID	Fecha de Identificación	Riesgo o Problema Identificado	Tipo de Riesgo o Problema	Clasificación	Impacto	Plan de Respuesta	Responsable	Comentarios de Avance	Estado	Aging (Días)	Fecha de Cierre

El Log incluye la Fecha de Identificación del Problema o Riesgo y Fecha de Cierre. La diferencia entre ambas, proporcionará el “Aging” en días. Es decir, si el caso fue cerrado determinará cuantos días demoró su resolución o disminución de impacto. Si el caso aun está abierto, podría permitir la priorización sobre aquellos que lleven mayor cantidad de días.

A su vez, el Log permite identificar quién es el responsable de llevar a cabo las acciones para la mitigación, disminución o solución de cada caso. En comentarios de avance, el responsable podrá completar las acciones llevadas a cabo y/o las acciones que tendrán lugar en un futuro.

Métricas de Riesgos

Se tomará como entrada al análisis de las Métricas de Riesgos, el Log de Problemas y Riesgos y la revisión de sus resultados será incluida en la agenda de temas a revisar durante las reuniones de avance del proyecto.

Para ello se elaborarán gráficos que permitan visualizar:

- > Aging de los Problemas y/o Riesgos Abiertos
- > Impacto de los Problemas y/o Riesgos Abiertos
- > Aging de los Problemas y/o Riesgos Cerrados
- > Impacto de los Problemas y/o Riesgos Cerrados

La información seleccionada permitirá obtener visibilidad cuantitativa y cualitativa de la gestión de Problemas y Riesgos, ya que no solo se incluirá el Aging (tiempo de demora de gestión), sino también el estado en que se encuentra cada uno abriendo la posibilidad a modificar la priorización otorgada originalmente.

Gestión de los Recursos Humanos

Como parte de la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto se incluyeron las siguientes tareas:

- > Identificación de Perfiles a Contratar y Contratación: esta tarea se relaciona con la contratación de las tres personas que conformarán el Equipo de Trabajo Permanente.
- > Plan de liberación: se detalla en este documento el plan y las condiciones de liberación para aquellos empleados que trabajen en la consecución de este proyecto.
- > Gestión y Monitoreo de los RRHH: esta tarea refiere a la gestión y monitoreo de los empleados asignados a este proyecto, con el objetivo de identificar necesidades y/o anticiparse a posibles problemas.

Estructura del Proyecto

El Proyecto tendrá una estructura de 13 personas –todos ellos empleados de Accenture– organizada jerárquicamente según el área de desarrollo y experiencia en la misma. Entre los empleados se incluyen especialistas en Capacitación, IT, Recruiting y Comunicación. Por su parte, el Director Ejecutivo de Proyecto, es Contador Público y especialista en Coaching, mientras que el Director de Proyecto, es Lic. En Comunicación con certificación en PMP.

Ambos cuentan con más de 8 años en la consultora gestionando proyectos de Outsourcing.

El Director de Proyecto tendrá comunicación directa con el Sponsor Externo del Proyecto, Director de RRHH de Claro, y viceversa; así como también para con el Sponsor Interno del Proyecto, Director del Departamento de Marketing de Accenture.

<< Se adjunta en [Anexo 4](#), el organigrama correspondiente a este proyecto. >>

Asignación de Recursos y Plan de liberación

Los recursos asignados a este proyecto tendrán una participación del 100% comenzando el 02/06/2014 y finalizando el 28/11/2014.

Una vez que el proyecto haya finalizado, las tres personas contratadas por Accenture para conformar el Equipo de Trabajo Permanente, permanecerán asignadas en un 100% al proyecto de Claro Argentina, trabajando desde sus oficinas, según lo establecido en el Acta y Contrato de este proyecto.

Asimismo, un programador de IT será asignado al proyecto en un 20%, a fin de brindar soporte relacionado con la actualización, desarrollo y solución de problemas relacionados a la plataforma de IT para E-Learning.

Por su parte, el PM quedará asignado en un 30% a este proyecto, con el fin de brindar soporte en las áreas de gestión que sean requeridas.

En lo que respecta al resto de los empleados involucrados en este proyecto, a partir del 01/12/2014 retomarán las tareas por las cuáles son responsables, en aquellos proyectos en los que se encontraban trabajando anteriormente, una vez se haya asegurado y validado con el Director de Proyecto que toda la documentación relacionada al proyecto haya sido actualizada y guardada en el SharePoint destinado a tal fin.

La contratación de de los tres empleados que trabajarán desde las oficinas de Claro, estará a cargo de Accenture, y se realizará por una posición efectiva en la compañía de una jornada diaria de 9 horas, a través de un contrato convencional de trabajo.

Matriz de Responsabilidades

Se ha realizado una matriz de responsabilidades, en función de las principales tareas e hitos explicitados en el Cronograma propuesto.

A continuación se detalla el significado de las referencias utilizadas cuya utilización permite identificar el rol de cada involucrado en la tarea o hito indicado.

R=Responsable
I=Informativo
S=Supervisión
C=Colaborador

<< Se adjunta en Anexo 5, la Matriz de Responsabilidades de este proyecto. >>

Gestión de las Comunicaciones

Comunicación de Resultados

Se utilizará un SharePoint, bajo la licencia de Accenture, a fin de que todas las partes involucradas tengan visibilidad sobre el avance y documentación del proyecto.

El Responsable de Comunicación del proyecto se encargará de revisar semanalmente que la documentación colocada en el SharePoint sea la última versión de cada documento.

Matriz de Comunicaciones

Para este proyecto se ha elaborado una matriz de comunicaciones con el objetivo de planificar las reuniones de avance y otras relacionadas al proyecto, así como identificar los asistentes requeridos y la frecuencia con la que se llevarán a cabo.

Cada reunión tendrá como salida una minuta que será elaborada por el Responsable de Comunicación del proyecto y será enviada vía email a toda la audiencia. Allí se detallarán los puntos conversados, definidos y los próximos a definir. Esto permitirá tener un seguimiento y estado sobre los temas tratados en las reuniones.

<< Se adjunta en Anexo 6, el Formato de Minuta para este proyecto. >>

<< Se adjunta en Anexo 7, la Matriz de Comunicaciones para este proyecto. >>

Comunicación con Stakeholders

Como parte de la gestión de comunicaciones se han llevado a cabo tres reuniones en las cuales participaron el Director de Proyecto, los Sponsor Interno y Externo, el Director Ejecutivo del Proyecto y el Responsable de Comunicación, con el objetivo de identificar a los principales interesados en el proyecto. Se ha definido lo siguiente:

STAKEHOLDER	ORIGEN	INFLUENCIA
Sponsor de Proyecto: Director Dpto. Marketing de Accenture	Interno	Alta
Director de Proyecto Accenture	Interno	Alta
Director Ejecutivo del Proyecto	Interno	Alta
Accionistas de Claro Argentina	Externo	Alta
Sponsor de Proyecto: Director de RRHH de Claro Argentina	Externo	Alta
Empleados de Claro Argentina	Externo	Alta
Sindicato de Telecomunicaciones (FOETRA)	Externo	Media
Competencia directa de Claro Argentina	Externo	Media
Gerencia de Consultoría de Accenture	Interno	Media
Accionistas de Accenture	Interno	Media
Director de Finanzas de BPO Accenture	Interno	Media
Gerencia de RRHH de Accenture	Interno	Media
Empleados de Accenture	Interno	Media
Medios de Comunicación	Externo	Baja

Asimismo se han planificado reuniones mensuales entre el Director de Proyecto y los principales Stakeholders con el objetivo de minimizar o maximizar su actitud acorde a su postura para con el proyecto. Por su parte, estas reuniones también permitirán realizar un seguimiento más cercano sobre ellos e identificar potenciales nuevos Stakeholders así como cambios de postura.

El registro de Stakeholders elaborado para este proyecto, deberá actualizarse periódicamente o cada vez que surja alguna modificación.

Matriz de Escalamiento

A continuación se incluye la Matriz de Escalamiento definida para este proyecto.

El objetivo de esta Matriz es asegurar que la información sea elevada acorde a las responsabilidades y organigrama establecidos.

Se deberá utilizar esta matriz para elevar problemas o riesgos relacionados con los entregables del proyecto. A saber:

Matriz de Escalamiento		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Resp. De Comunicación	Dir. Ejecutivo del Proyecto	Director de Proyecto
Dir. Ejecutivo del Proyecto	Director de Proyecto	Sponsor Interno
Director de Proyecto	Dir. Ejecutivo del Proyecto	Sponsor Interno
Supervisor IT	Dir. Ejecutivo del Proyecto	Director de Proyecto

Métricas de Comunicación

En lo que respecta a métricas de comunicación se han definido las siguientes:

- > Cantidad de reuniones llevadas a cabo entre el Director de Proyecto y los Stakeholders.
- > Cantidad de asistentes a las reuniones programadas.

Ambas métricas permitirán obtener un índice de, en función de lo planificado en materia de comunicación, cuántas reuniones fueron llevadas a cabo y cuántas personas de las originalmente invitadas pudieron asistir y recibir la información/mensaje.

Reporte de Status y Progreso

De acuerdo a lo establecido en la Matriz de Comunicaciones, se llevarán a cabo reuniones quincenales con el objetivo de dar a conocer el avance real del proyecto respecto de las tareas programadas, el estado del Log de Riesgos y Problemas y el Tablero de Control.

Cabe destacar, que la información será recopilada el día anterior al que se llevará a cabo la reunión, por el Responsable de Comunicaciones del Proyecto.

Avance Real del Proyecto

Esta información se obtendrá del Cronograma propuesto y se presentará el porcentaje de completitud de cada una de las tareas que lo integran a fin de identificar el avance real respecto del planificado.

El formato en que será presentado será el siguiente:

		Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	% completado
0			▲ Accenture - Claro Training & E-Learning	130 días	lun 02/06/14	vie 28/11/14	0%
1			Inicio del Proyecto	0 días	lun 02/06/14	lun 02/06/14	0%
2			Firma del Contrato	0 días	vie 06/06/14	vie 06/06/14	0%
3			Kick Off del Proyecto	0 días	lun 09/06/14	lun 09/06/14	0%
4			▸ Desarrollo y Actualización de Contenidos para Capacitación	85 días	lun 09/06/14	vie 03/10/14	0%
14			▸ Desarrollo y Actualización de Contenidos E-Learning	55 días	lun 09/06/14	vie 22/08/14	0%
20			Aprobación Propuesta Final de Contenidos (Capacitación y E-Learning)	0 días	lun 01/09/14	lun 01/09/14	0%
21			Aprobación Propuesta Final Currícula Anual	0 días	lun 13/10/14	lun 13/10/14	0%
22			▲ Plataforma IT para E-Learning	116 días	lun 09/06/14	lun 17/11/14	0%
23			▸ Relevamientos IT	66 días	lun 09/06/14	lun 08/09/14	0%
27			▸ Arquitectura IT	82 días	vie 11/07/14	lun 03/11/14	0%
31			Aprobación Propuesta Final Plataforma IT (Online y Mobile)	0 días	mié 15/10/14	mié 15/10/14	0%
32			Realización de Pruebas Piloto	10 días	mar 04/11/14	lun 17/11/14	0%
33			▸ Knowledge Transfer	15 días	lun 25/08/14	vie 12/09/14	0%
38			Finalización Fase KT	0 días	vie 12/09/14	vie 12/09/14	0%
39			Envío para aprobación de Manuales de Procedimiento	0 días	lun 22/09/14	lun 22/09/14	0%
40			▸ Gestión del Proyecto	130 días	lun 02/06/14	vie 28/11/14	0%
62			Proyecto Completo	0 días	vie 28/11/14	vie 28/11/14	0%

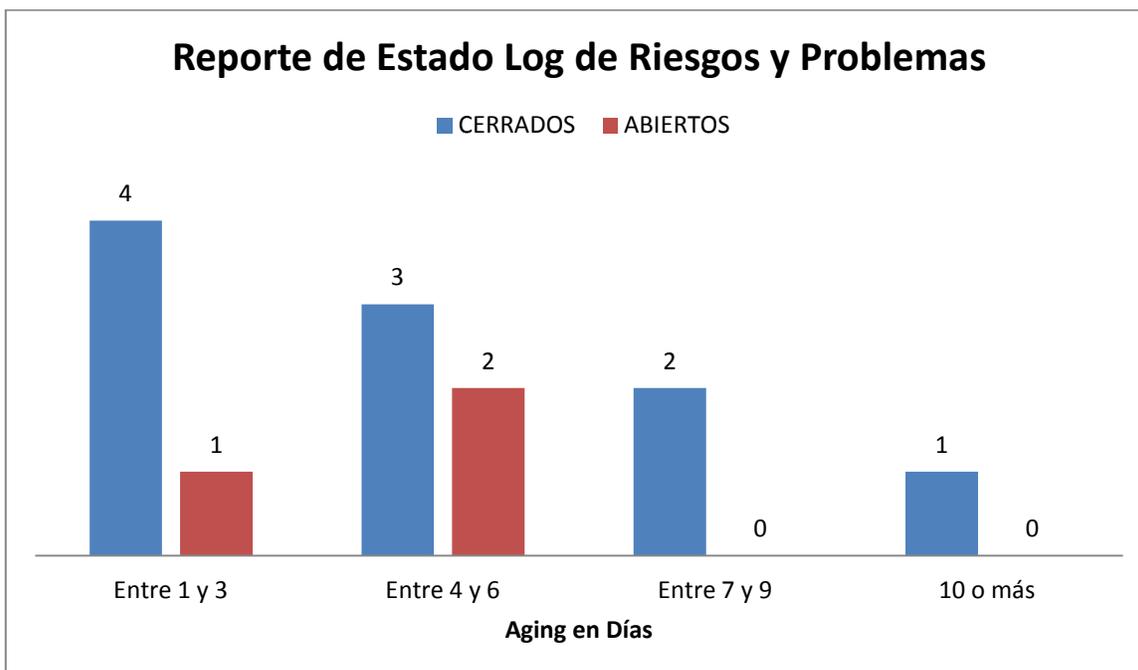
Estado de Log de Riesgos y Problemas

Tanto el Comité de Riesgos como el Responsable de Comunicaciones del Proyecto, tendrán bajo su responsabilidad la actualización de este registro de riesgos y problemas. El Director de Proyecto asistirá a las reuniones de seguimiento a fin de brindar soporte en la resolución de cada caso y elaboración de respuesta.

Tal como se ha mencionado en este documento anteriormente, se presentarán gráficos que muestren el estado de cada Riesgo o Problema registrado en el Log, y el Aging de cada

uno, es decir, el tiempo de demora en gestión. Ello permitirá debatir sobre cambio de prioridades.

Para el reporte, se utilizará el siguiente gráfico de barras:



Tablero de Control

Además se presentará el Tablero de Control que permitirá visualizar el estado de las métricas definidas para las tres principales variables del proyecto: Alcance, Tiempo y Costos.

El mismo deberá ser aprobado al 11/07/2014 por las siguientes personas:

- > Sponsors Interno y Externo del Proyecto
- > Director de Proyecto

A continuación se detalla el tablero:

Área	ID	KPI	Fórmula	Descripción	Unidad de Medida	Nivel Mínimo Esperado	Nivel Máximo Esperado
A L C A N C E	1	Índice de cambios realizados en el Alcance	Modificaciones / 100	Identificar los cambios en el alcance y el impacto que podrían causar en el proyecto.	%	 92%	 98%
T I E M P O	2	Índice de comparación entre el avance real vs. Avance planificado	EV / PV	Identificar posibles variaciones sobre los tiempos planificados en el proyecto.	Número	 > 1.00	 1.00
	3	Índice del desvío de tiempo	EV - PV	Identificar la magnitud del desvío de tiempo en el proyecto.	Número	 > 1.00	 1.00
C O S T O	4	Índice de comparación entre el presupuesto real invertido vs. Presupuesto planificado	EV / AC	Identificar posibles variaciones sobre el presupuesto planificado.	Número	 > 1.00	 1.00
	5	Índice del desvío de presupuesto	EV - AC	Identificar la magnitud del desvío del presupuesto en el proyecto.	Número	 > 1.00	 1.00

ANEXO 1

Documento Formal de Requerimiento de Cambios Proyecto: Accenture Training & E-Learning

Objetivo

El siguiente documento tiene por objetivo formalizar los cambios realizados sobre el Alcance de este proyecto.

Previa aprobación del cambio, se realizará un análisis en función de la necesidad real del cambio y el impacto sobre los objetivos del proyecto, ya que podrían verse afectados uno o más entregables finales del proyecto.

Aprobaciones Requeridas

Para el proceso de aprobación de cambios resulta indispensable considerar los siguientes puntos:

- > Los cambios deberán ser aprobados por el Director de Proyecto, o en su defecto, el Dir. Ejecutivo del Proyecto.
- > Todos los cambios deberán ser validados por ambos Sponsor del Proyecto: Dir. De RRHH de Claro Argentina y Dir. Del Dpto. de Marketing de Accenture.
- > Si el cambio impactase en el Costo Inicial del proyecto, será necesario contar con la validación de Dir. De Finanzas de Claro Argentina.
- > Si el cambio impactase en el presupuesto definido para este proyecto, será necesaria la autorización del Dir. De Finanzas de BPO de Accenture.
- > Si el cambio impactase en los RRHH del proyecto, será necesario contar con la validación del Dir. De RRHH de Accenture.
- > El Responsable de Comunicaciones se encargará de comunicar a los involucrados sobre el cambio aprobado.

Plantilla de Solicitud de Cambio

La siguiente plantilla deberá ser utilizada en todos los casos en que se requiera solicitar un cambio en el proyecto.

La misma deberá ser enviada vía email a todos los involucrados en la solicitud.

INFORMACIÓN DEL PROYECTO		
<i>Proyecto:</i>	<i>Accenture Training & E-Learning</i>	
<i>Cliente:</i>	<i>Claro Argentina SA</i>	
<i>Director del Proyecto:</i>	<i>Lic. Ayelén Fernández Cruz</i>	
<i>Sponsor Interno:</i>	<i>Dir. Dpto. de Marketing de Accenture</i>	
<i>Sponsor Externo:</i>	<i>Dir. De RRHH de Claro Argentina</i>	
<i>Fecha:</i>	
CONSIDERACIONES GENERALES DEL CAMBIO (marcar la opción correcta)		
Importancia	Impacto	
MUY ALTA	ALCANCE	
ALTA	COSTO	
MEDIA	PLAZO	
	CALIDAD	
	OTROS	Indicar Cuál.....
<i>Descripción del Cambio:</i>		
<i>Indicar los riesgos en los que se podría incurrir si no le lleva a cabo el Cambio:</i>		
<i>Comentarios Generales:</i>		
APROBACIONES		
Firma	Aclaración y Cargo	Fecha
Firma	Aclaración y Cargo	Fecha
Firma	Aclaración y Cargo	Fecha

Firma	Aclaración y Cargo	Fecha
Firma	Aclaración y Cargo	Fecha
DECISIÓN FINAL		
<i>APROBADO</i>		
<i>RECHAZADO</i>		
<i>Motivos / Comentarios:</i>		

ANEXO 2

Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) **Proyecto: Accenture Training & E-Learning**

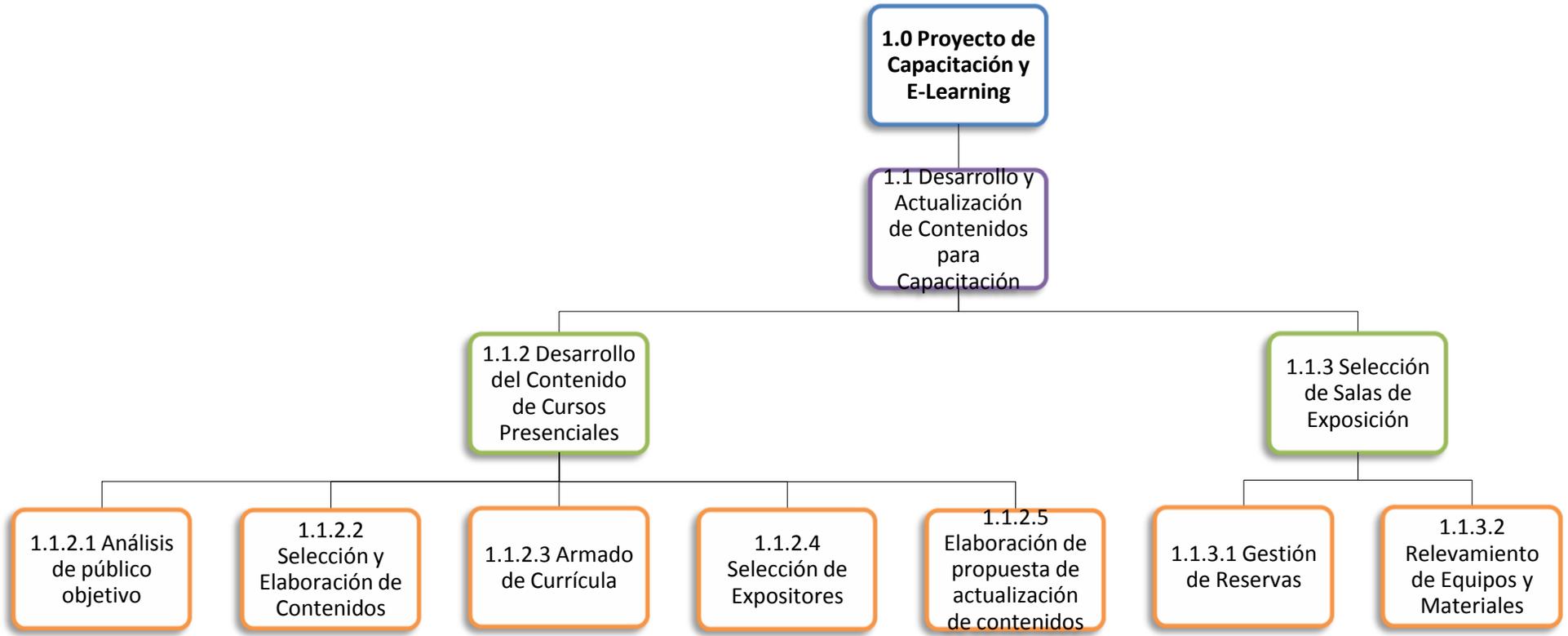
Objetivo

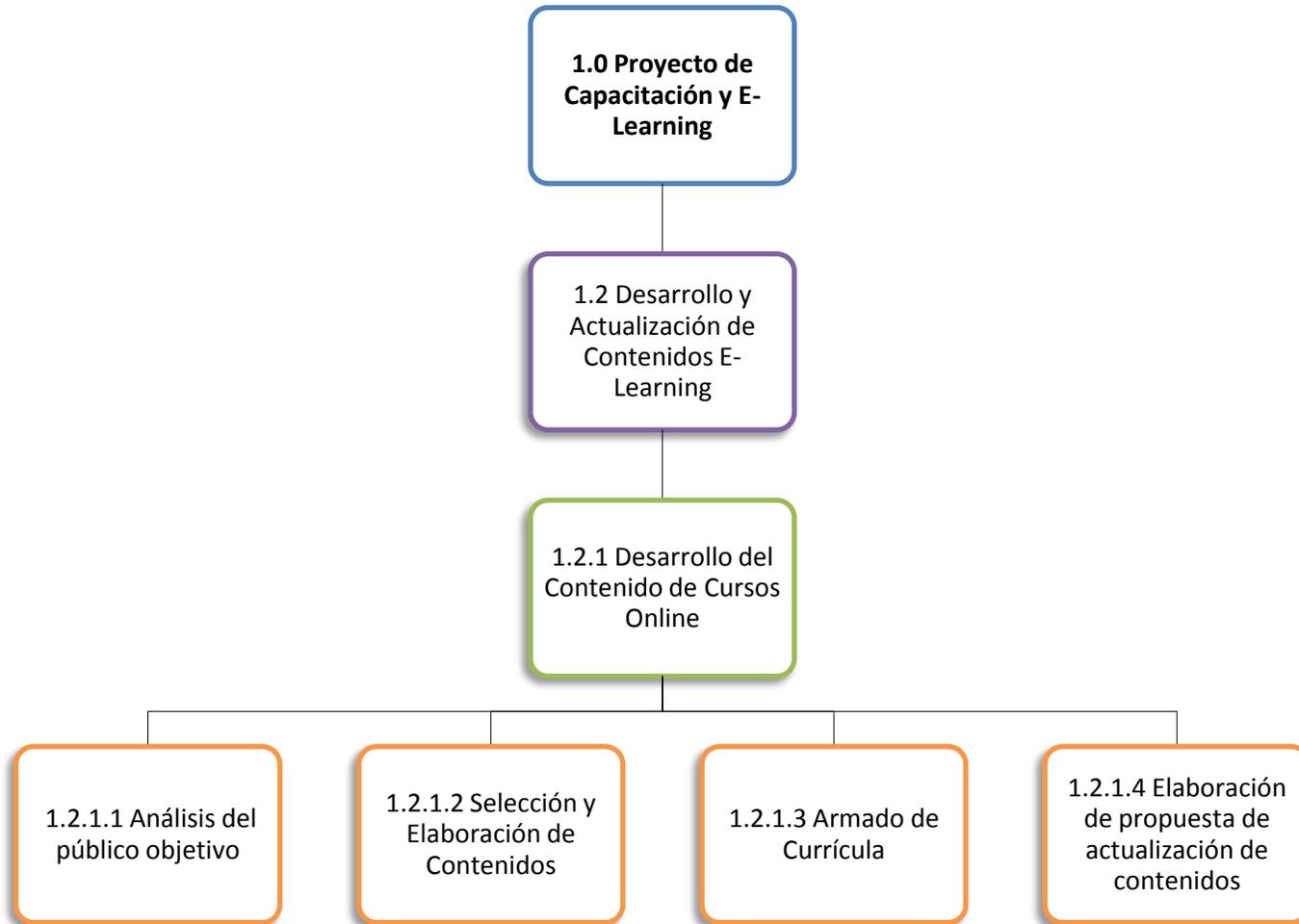
El siguiente documento tiene por objetivo visualizar las tareas que conllevarán la elaboración de los entregables finales de este proyecto.

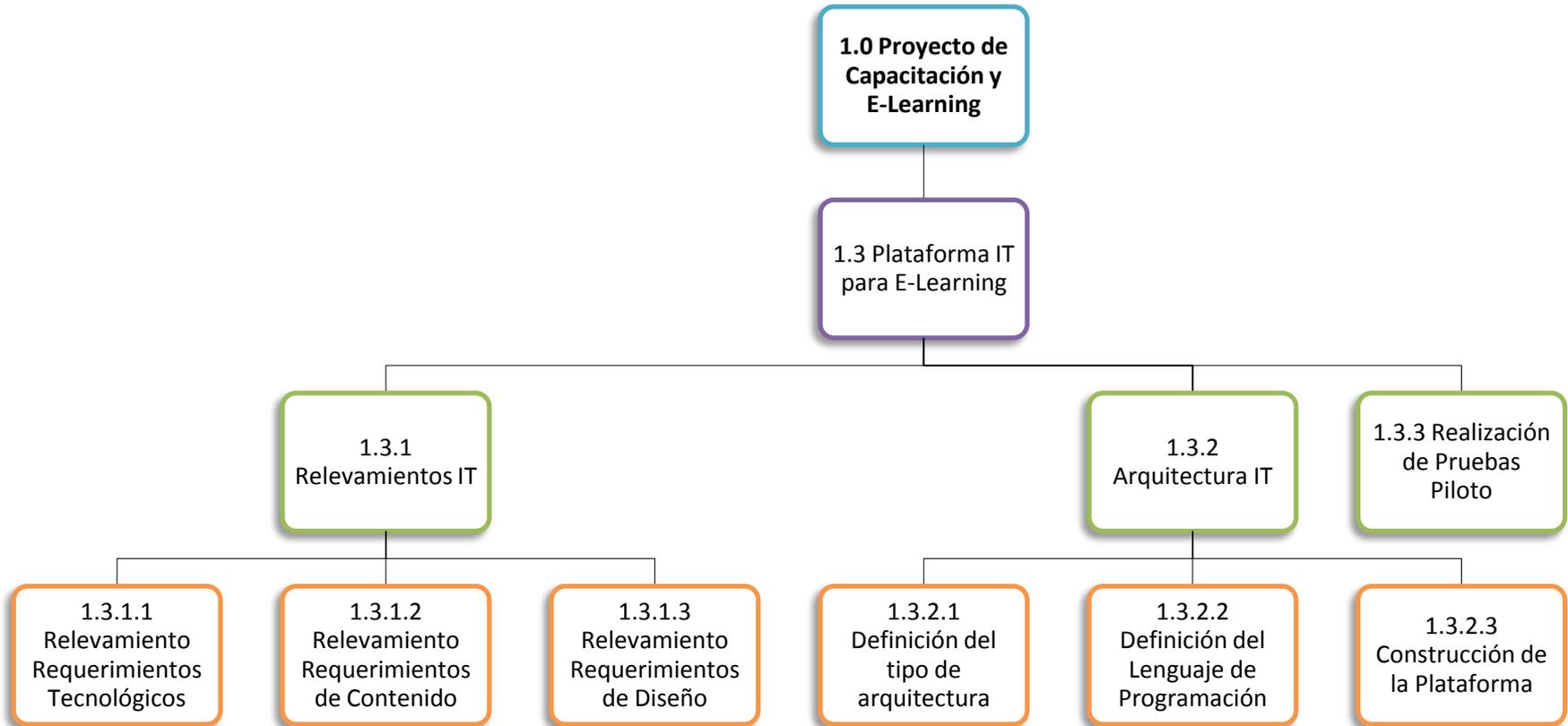
La EDT se elaboró en función de los entregables finales, que luego fueron desglosados en las tareas pertinentes a cada paquete de trabajo.

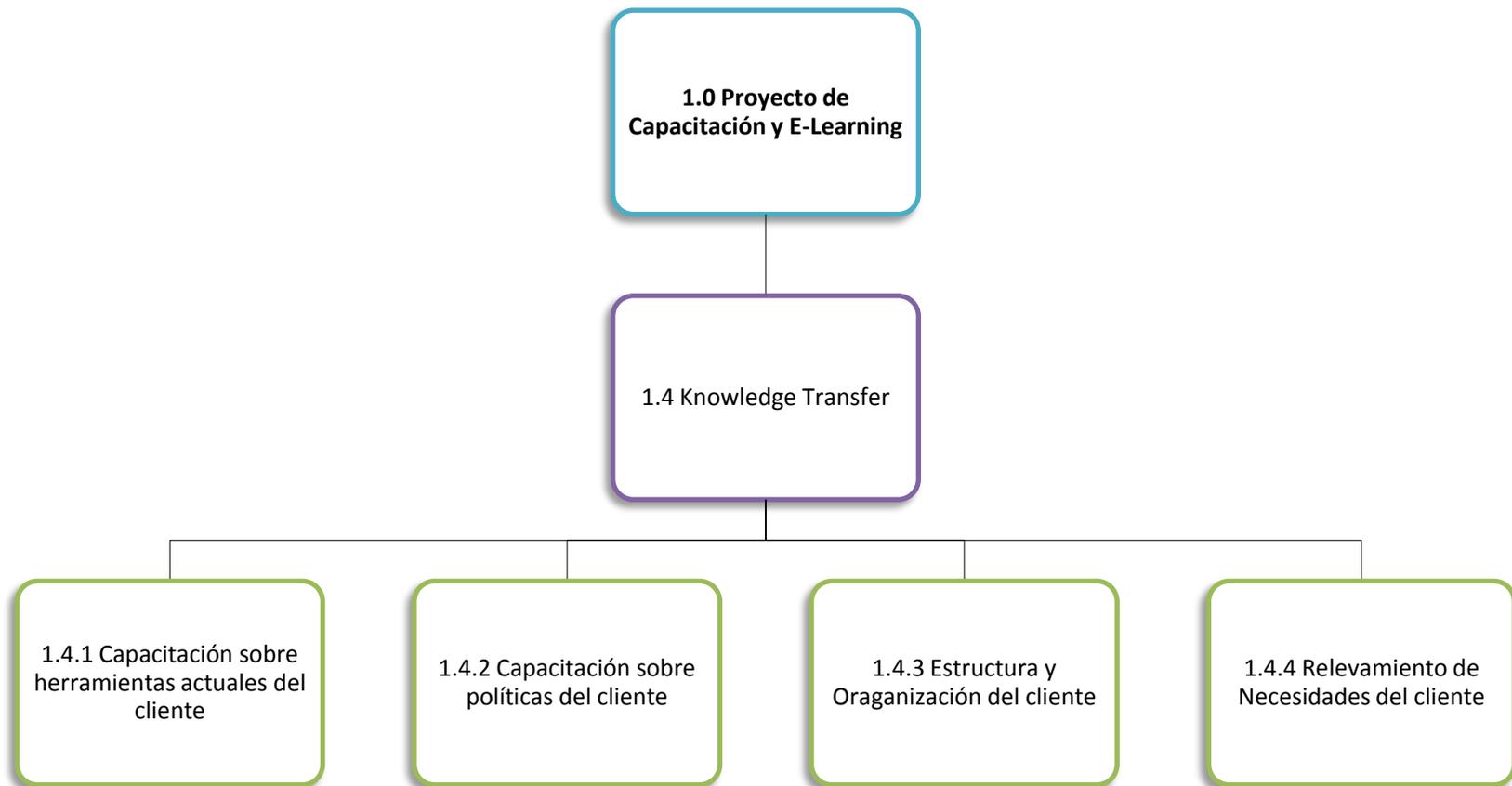
Estructura Árbol

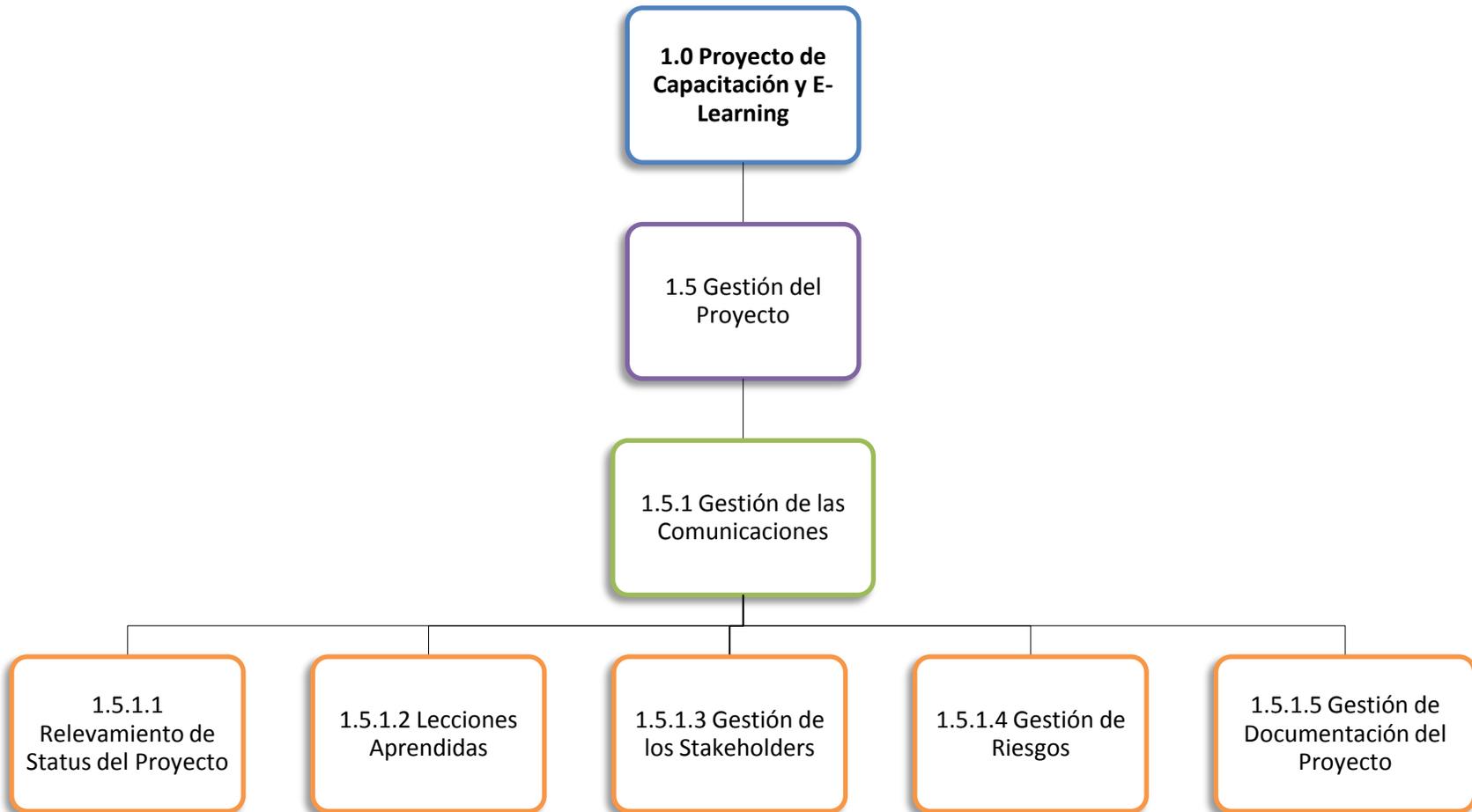
A continuación se presenta la estructura de la EDT en formato Árbol, para facilitar la identificación y visibilidad de tareas:

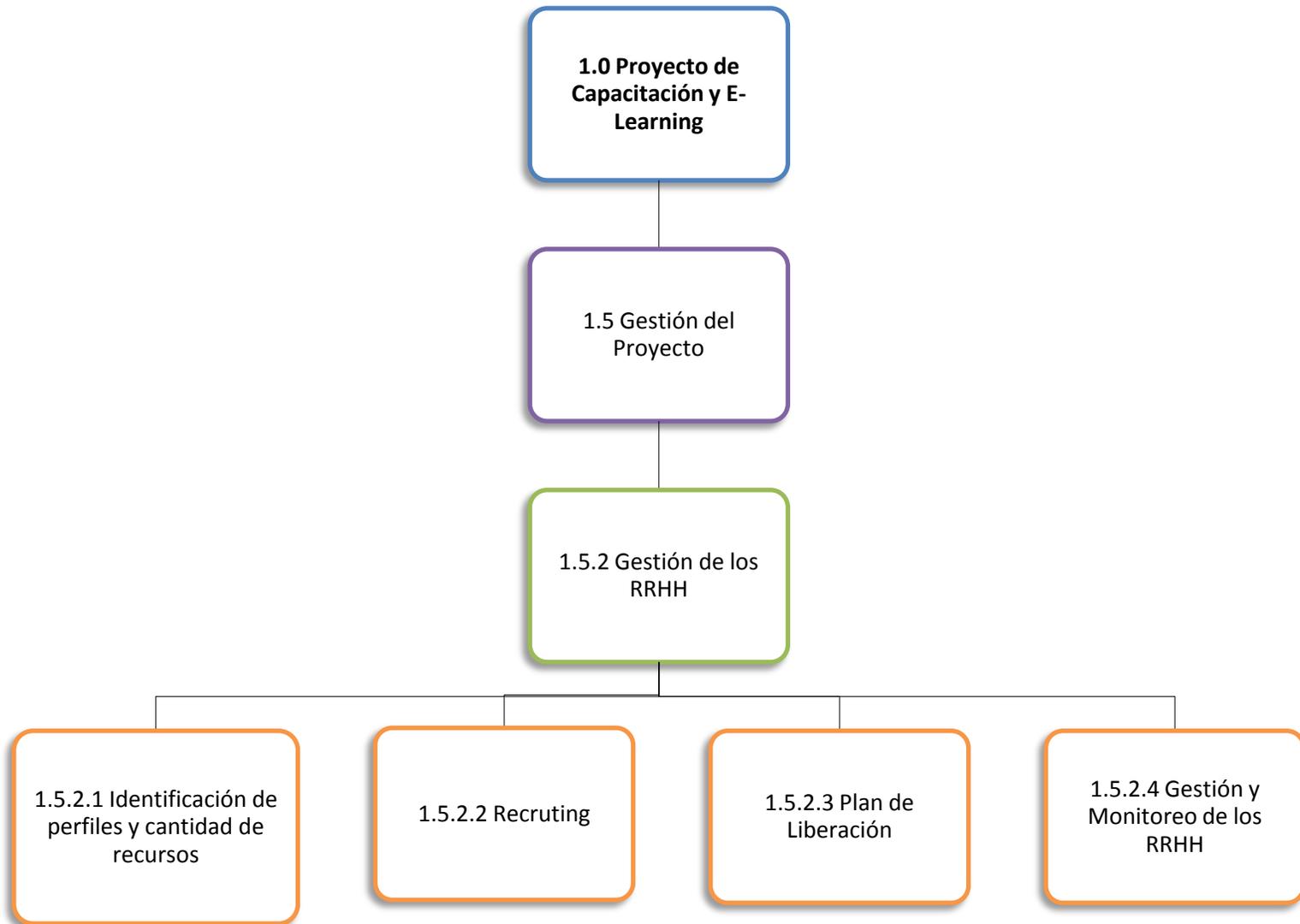


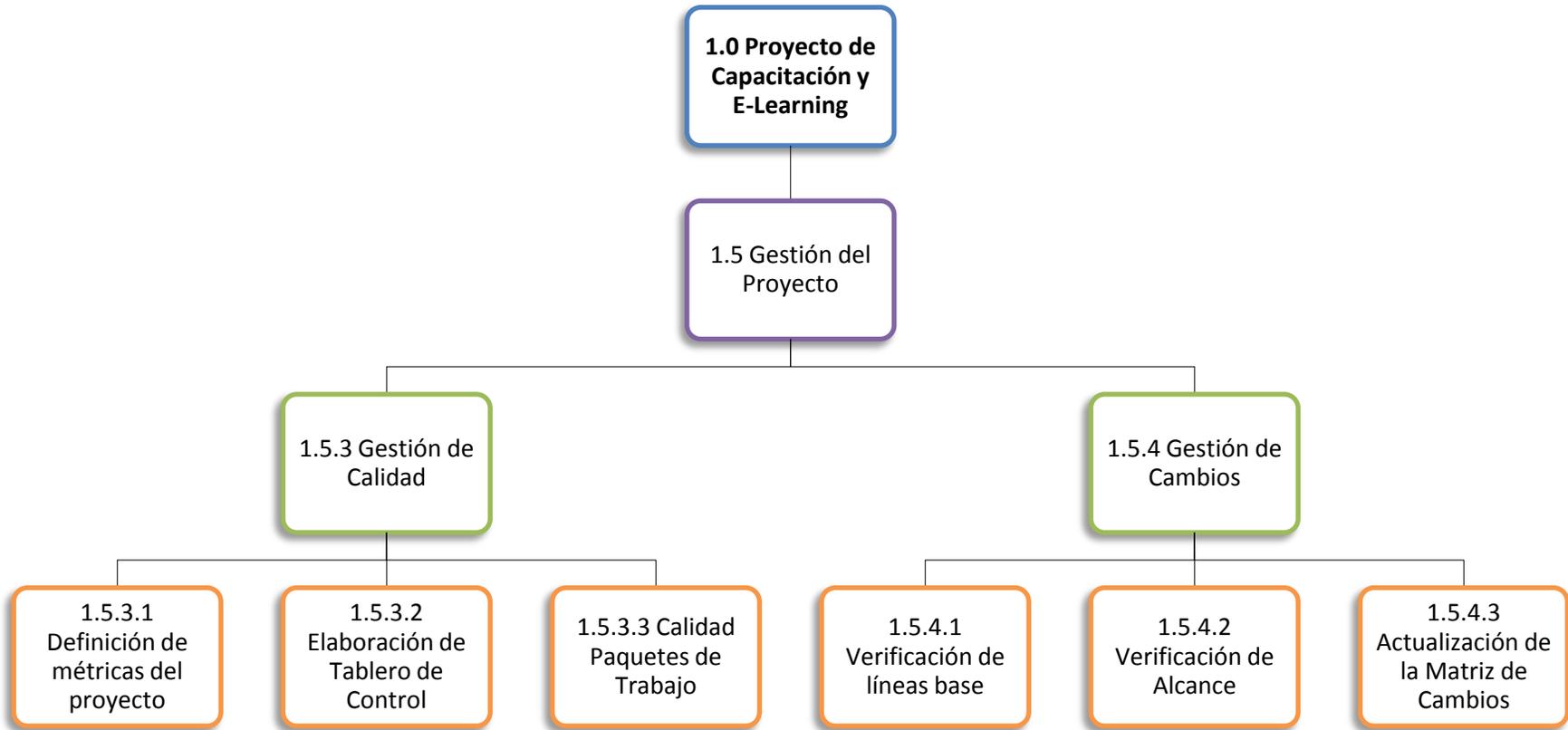












ANEXO 3

Cronograma de Tareas

Proyecto: Accenture Training & E-Learning

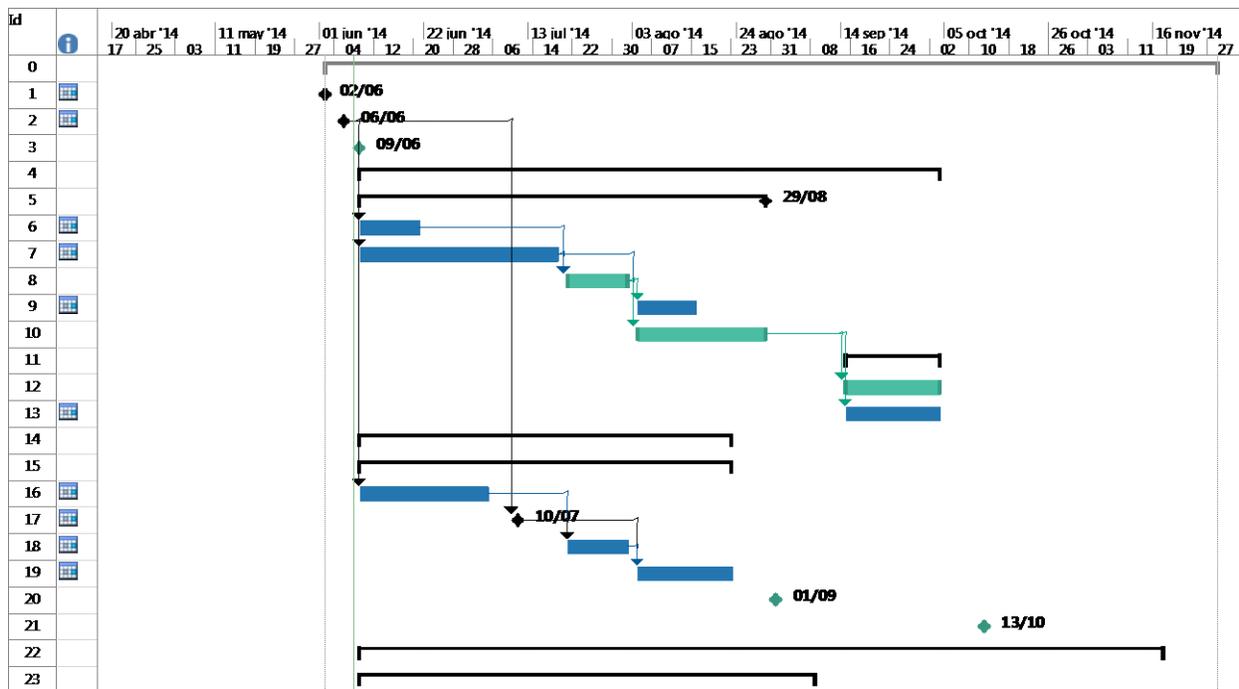
Lista de Tareas

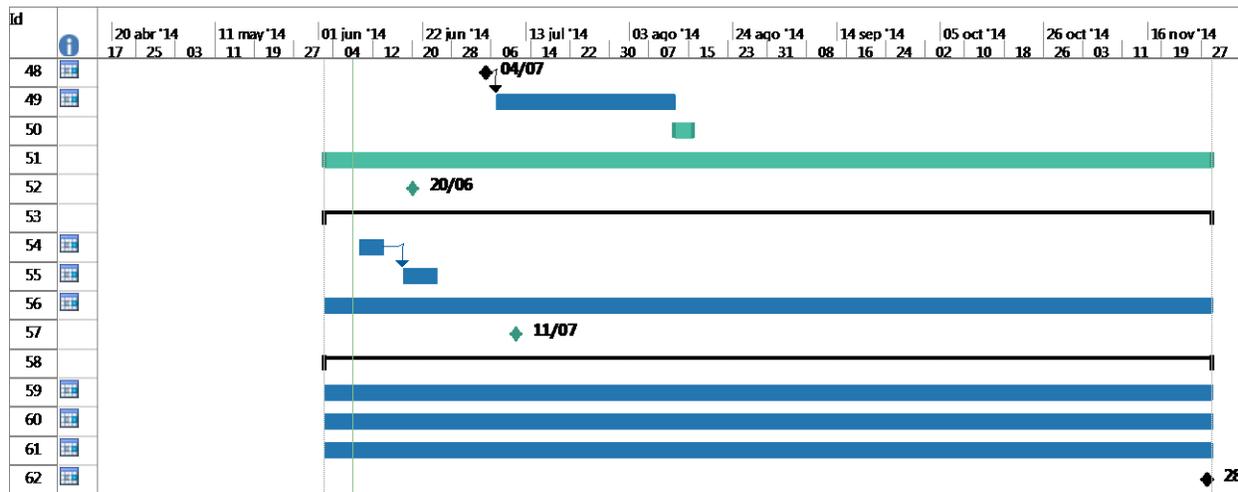
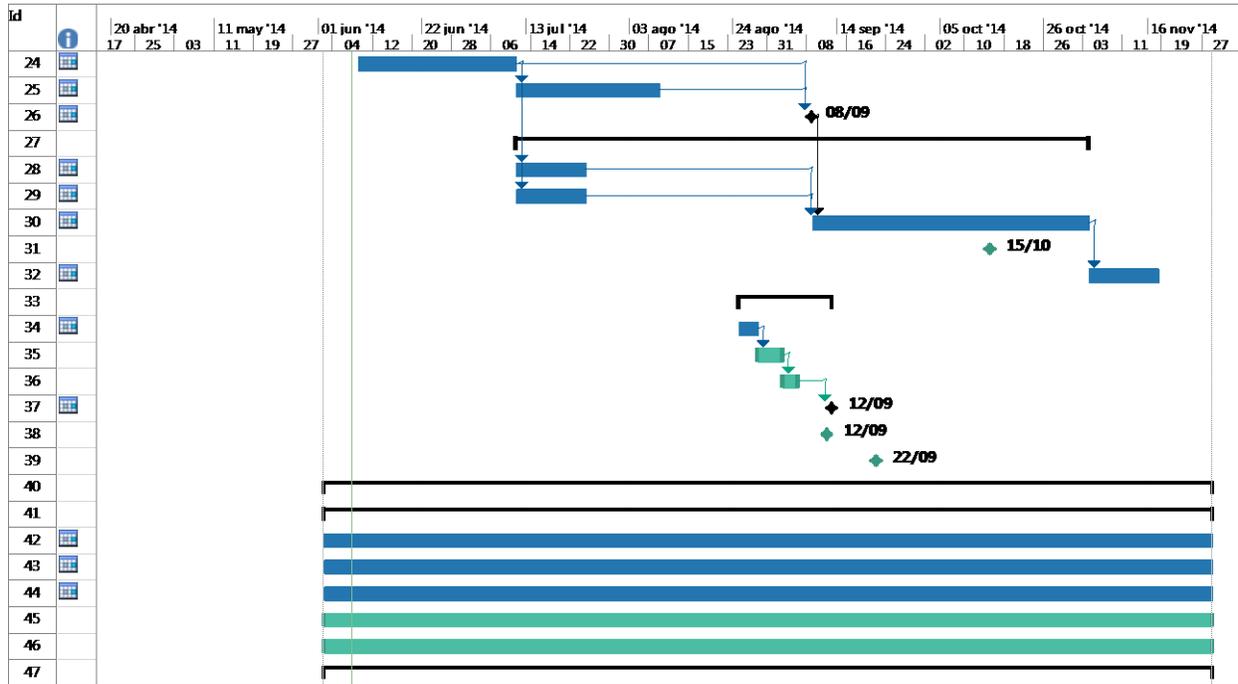
Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
0		Accenture - Claro Training & E-Learning	130 días	lun 02/06/14	vie 28/11/14	
1		Inicio del Proyecto	0 días	lun 02/06/14	lun 02/06/14	
2		Firma del Contrato	0 días	vie 06/06/14	vie 06/06/14	
3		Kick Off del Proyecto	0 días	lun 09/06/14	lun 09/06/14	
4		Desarrollo y Actualización de Contenidos para Capacitación	85 días	lun 09/06/14	vie 03/10/14	
5		Desarrollo del contenido de cursos presenciales	60 días	lun 09/06/14	vie 29/08/14	
6		Análisis de público objetivo (áreas gerenciales)	10 días	lun 09/06/14	vie 20/06/14	2
7		Selección y Elaboración de Contenidos	30 días	lun 09/06/14	vie 18/07/14	2
8		Arma de Currícula	10 días	lun 21/07/14	vie 01/08/14	6,7
9		Selección de Expositores	10 días	lun 04/08/14	vie 15/08/14	8
10		Elaboración de propuesta de actualización de contenidos	20 días	lun 04/08/14	vie 29/08/14	7,8
11		Selección de Salas de Exposición	15 días	lun 15/09/14	vie 03/10/14	
12		Gestión de Reservas	15 días	lun 15/09/14	vie 03/10/14	10
13		Relevamiento de Equipos y Materiales	15 días	lun 15/09/14	vie 03/10/14	10
14		Desarrollo y Actualización de Contenidos E-Learning	55 días	lun 09/06/14	vie 22/08/14	
15		Desarrollo del contenido de cursos Online	55 días	lun 09/06/14	vie 22/08/14	
16		Análisis de público objetivo (todos los empleados)	20 días	lun 09/06/14	vie 04/07/14	2
17		Selección y Elaboración de Contenidos	24 días	lun 09/06/14	jue 10/07/14	2
18		Arma de Currícula (disponibilidad y plazos)	10 días	lun 21/07/14	vie 01/08/14	16,17
19		Elaboración de propuesta de actualización de contenidos	15 días	lun 04/08/14	vie 22/08/14	17,18
20		Aprobación Propuesta Final de Contenidos (Capacitación y E-Learning)	0 días	lun 01/09/14	lun 01/09/14	
21		Aprobación Propuesta Final Currícula Anual	0 días	lun 13/10/14	lun 13/10/14	
22		Plataforma IT para E-Learning	116 días	lun 09/06/14	lun 17/11/14	
23		Relevamientos IT	66 días	lun 09/06/14	lun 08/09/14	

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
24		Relevamiento Requerimientos Tecnológicos	24 días	lun 09/06/14	jue 10/07/14	2
25		Relevamiento Requerimientos de Contenido	21 días	vie 11/07/14	vie 08/08/14	17,24
26		Relevamiento Requerimientos de Diseño	21 días	lun 11/08/14	lun 08/09/14	24,25
27		Arquitectura IT	82 días	vie 11/07/14	lun 03/11/14	
28		Definición del tipo de arquitectura	10 días	vie 11/07/14	jue 24/07/14	24
29		Definición del Lenguaje de Programación	10 días	vie 11/07/14	jue 24/07/14	24
30		Construcción de la Plataforma	40 días	mar 09/09/14	lun 03/11/14	26,28,29
31		Aprobación Propuesta Final Plataforma IT (Online y Mobile)	0 días	mié 15/10/14	mié 15/10/14	
32		Realización de Pruebas Piloto	10 días	mar 04/11/14	lun 17/11/14	30
33		Knowledge Transfer	15 días	lun 25/08/14	vie 12/09/14	
34		Capacitación sobre herramientas actuales del cliente	4 días	lun 25/08/14	jue 28/08/14	49
35		Capacitación sobre políticas del cliente	3 días	vie 29/08/14	mar 02/09/14	34
36		Estructura y Organización del cliente	3 días	mié 03/09/14	vie 05/09/14	35
37		Relevamiento de Necesidades del Cliente	3 días	mié 10/09/14	vie 12/09/14	36
38		Finalización Fase KT	0 días	vie 12/09/14	vie 12/09/14	
39		Envío para aprobación de Manuales de Procedimiento	0 días	lun 22/09/14	lun 22/09/14	
40		Gestión del Proyecto	130 días	lun 02/06/14	vie 28/11/14	
41		Gestión de las Comunicaciones	130 días	lun 02/06/14	vie 28/11/14	
42		Relevamiento de Status del Proyecto	130 días	lun 02/06/14	vie 28/11/14	
43		Lecciones Aprendidas	130 días	lun 02/06/14	vie 28/11/14	
44		Gestión de los Stakeholders	130 días	lun 02/06/14	vie 28/11/14	
45		Gestión de Riesgos	130 días	lun 02/06/14	vie 28/11/14	
46		Gestión de Documentación del Proyecto	130 días	lun 02/06/14	vie 28/11/14	
47		Gestión de los RRHH	130 días	lun 02/06/14	vie 28/11/14	

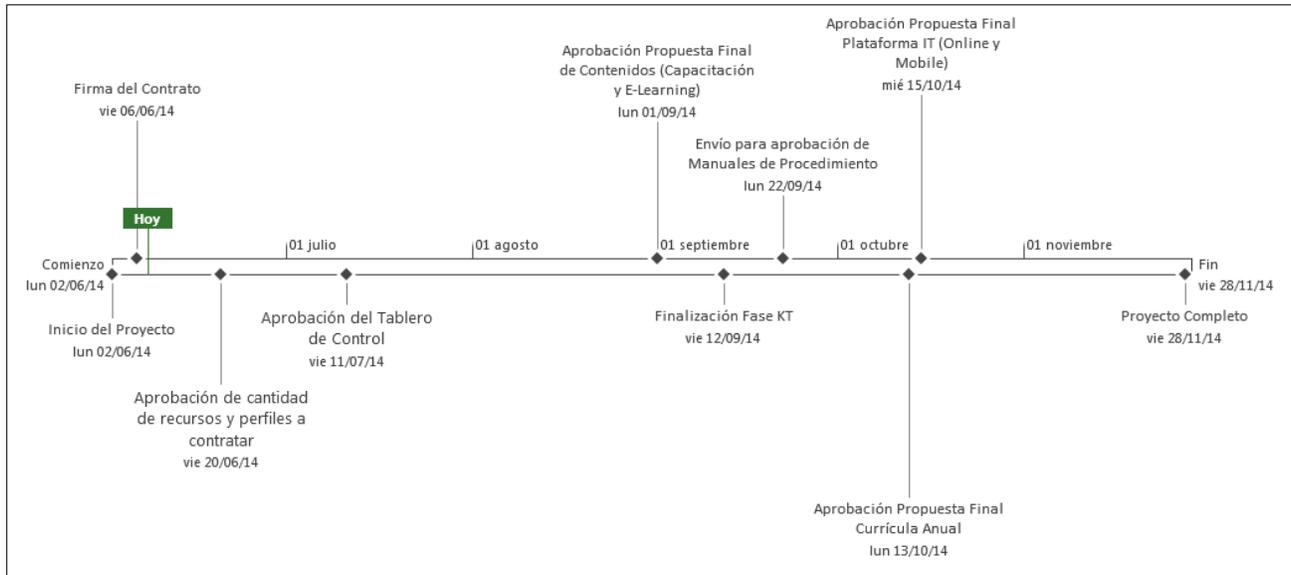
Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
48		Identificación de Perfiles y Cantidad de Recursos	20 días	lun 09/06/14	vie 04/07/14	
49		Recruting	26 días	lun 07/07/14	lun 11/08/14	48
50		Plan de liberación	4 días	mar 12/08/14	vie 15/08/14	
51		Gestión y Monitoreo de los RRHH	130 días	lun 02/06/14	vie 28/11/14	
52		Aprobación de cantidad de recursos y perfiles a contratar	0 días	vie 20/06/14	vie 20/06/14	
53		Gestión de Calidad	130 días	lun 02/06/14	vie 28/11/14	
54		Definición de Métricas del Proyecto	5 días	lun 09/06/14	vie 13/06/14	
55		Elaboración de Tablero de Control	5 días	mié 18/06/14	mar 24/06/14	54
56		Calidad Paquetes de Trabajo	130 días	lun 02/06/14	vie 28/11/14	
57		Aprobación del Tablero de Control	0 días	vie 11/07/14	vie 11/07/14	
58		Gestión de Cambios	130 días	lun 02/06/14	vie 28/11/14	
59		Verificación de líneas base	130 días	lun 02/06/14	vie 28/11/14	
60		Verificación de Alcance	130 días	lun 02/06/14	vie 28/11/14	
61		Actualización de la Matriz de Cambios	130 días	lun 02/06/14	vie 28/11/14	
62		Proyecto Completo	0 días	vie 28/11/14	vie 28/11/14	

Cronograma de Tareas





Escala de Tiempo



ANEXO 4

Organigrama del Proyecto **Proyecto: Accenture Training & E-Learning**

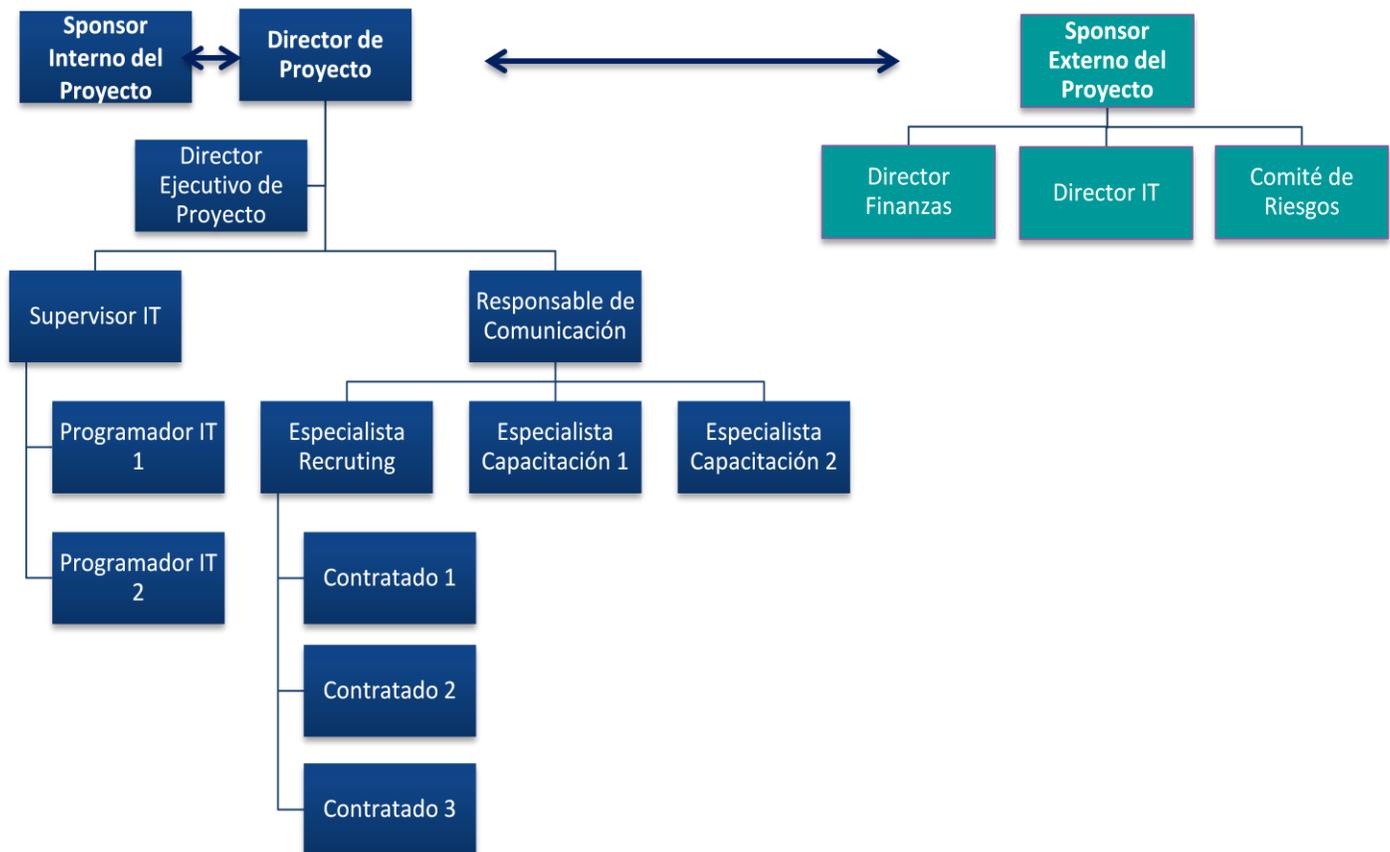
Objetivo

El siguiente documento tiene por objetivo mostrar el organigrama desarrollado para este proyecto.

En el mismo se han incluido a los principales involucrados por parte del cliente con el objetivo de entender las dependencias y comunicación.

Organigrama

Al lado izquierdo y en color azul se han detallado a los empleados de Accenture involucrados en el proyecto. Por su parte, del lado derecho fueron incluidos los principales actores por parte del Cliente.



ANEXO 5

Matriz de Responsabilidades **Proyecto: Accenture Training & E-Learning**

Matriz de Asignación de Responsabilidades

Responsabilidades	Director de Proyecto	Director Ejecutivo	Supervisor IT	Programador 1	Programador 2	Resp. Comunicación	Esp. Recruiting	Esp. Capacitación	Esp. Capacitación	Contratado 1	Contratado 2	Contratado 3
Firma del Contrato	R	C	I			I						
Kick Off del Proyecto	R	C	I			I	I					
Desarrollo y Actualización de Contenidos para Capacitación	I	I				I	R	R	I			
Desarrollo y Actualización de Contenidos E-Learning	I	I				I	R	I	R			
Aprobación Propuesta Final de Contenidos (Capacitación y E-Learning)	S	R	I			C	R	I	I			
Aprobación Propuesta Final Currícula Anual	S	R	I			C	R	I	I			
Plataforma IT para E-Learning	I	I	R	R	R	I						
Aprobación Propuesta Final Plataforma IT (Online y Mobile)	I	S	R	I	I	C						
Realización de Pruebas Piloto	I	I	R	R	R	I						
Knowledge Transfer	I	I				I	S			R	R	R
Envío para aprobación de Manuales de Procedimiento	I	S				C	R			I	I	I
Gestión del Proyecto	R	C	I			I						

ANEXO 6

Formato de Minuta para Reuniones **Proyecto: Accenture Training & E-Learning**

ANEXO 7

Matriz de Comunicaciones **Proyecto: Accenture Training & E-Learning**

REUNIÓN	FRECUENCIA	AUDIENCIA	OBJETIVO	ENTREGABLE	RESPONSABLE
Kick Off	Única Vez - Al inicio del Proyecto	Director de Proyecto, Director Ejecutivo del Proyecto, Sponsor Interno y Externo del Proyecto, Director Finanzas Claro, Director de Finanzas Accenture, Director RRHH Accenture, Director de IT Accenture y Resp. Comunicaciones.	<ul style="list-style-type: none"> * Dar a conocer los principales puntos del proyecto en lo que respecta al Alcance, Tiempo y Presupuesto definidos para este proyecto e información sobre cómo será gestionado. 	Minuta de la Reunión.	Director de Proyecto
Reunión de Avance	Quincenal	Director de Proyecto, Director Ejecutivo del Proyecto, Sponsor Interno y Externo del Proyecto, Director Finanzas Claro, Director de Finanzas Accenture, Director RRHH Accenture, Director de IT Accenture y Resp. Comunicaciones.	<ul style="list-style-type: none"> * Informar el estado de avance del proyecto: porcentaje de tareas completado vs. lo planificado * Revisión de métricas del Log de Riesgos y Problemas (Estado + Aging) * Tablero de Control: métricas de Alcance, Tiempo y Costos 	Minuta de la Reunión.	Director de Proyecto y Resp. De Comunicación
Revisión de Requerimientos	Quincenal	Director de Proyecto, Director Ejecutivo del Proyecto, los Sponsor Interno y Externo del Proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> * Validar los requerimientos del cliente sobre la selección y el desarrollo de los contenidos de capacitación; y desarrollo de la plataforma IT, con el objetivo de anticiparse a posibles cambios que pudieran afectar los objetivos del proyecto. 	Minuta de la Reunión.	Resp. De Comunicación
Reunión con Stakeholders	Mensual	Director de Proyecto y Stakeholders seleccionados.	<ul style="list-style-type: none"> * Aumentar o Minimizar su actitud para con el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> * Minuta de la Reunión. * Registro de Próximas Acciones. * Actualización de Registro de Stakeholders. 	Director de Proyecto y Resp. De Comunicación
Evaluación de Riesgos	Quincenal	Director de Proyecto, Sponsor Interno y Externo, Comité de Riesgos, Resp. De Comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar una revisión y/o actualización sobre el análisis cualitativo de los riesgos y evaluar el estado de cada uno de ellos. * Revisión del Log de Riesgos y Problemas. 	Minuta de la Reunión. Actualización de ambos documentos si fuese necesario.	Resp. De Comunicación
Comunicación del Programa a empleados	Mensual	Resp. de Comunicación del Proyecto, Director de RRHH de Claro (Sponsor Externo) y Resp. de Comunicación Interna de Claro.	<ul style="list-style-type: none"> * Dar a conocer los beneficios y funcionamiento del programa de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> * Minuta de la Reunión. * Reuniones con empleados. * Newsletter Online. 	Resp. De Comunicación de Accenture y de Claro.

Proceso de Ejecución y Control

Causas de Problemas

Proyecto: Accenture Training & E-Learning

A large, thick red chevron graphic pointing to the right, positioned behind the text.

High performance. Delivered.

Registro de Cambios

A continuación se incluye el cuadro de registro de cambios de este documento. En él se podrá visualizar el versionado que lo conforma y las modificaciones que han sido realizadas.

Versión	Fecha	Aprobador	Modificación	Motivo del Cambio

Objetivo

El presente documento tiene por objetivo identificar las causas originarias de los problemas identificados en el proyecto.

Se entenderá como problema, aquellos hechos que dificulten o imposibiliten la consecución de algún fin.

Para este proyecto, se ha decidido utilizar la técnica de los “5 porqués”.

Técnica Utilizada

La técnica de los “5 porqués” permite llegar a la raíz original del problema a través de la realización de preguntas que cuestionan el Porqué de los hechos. Generalmente se utilizan 5 porqués pero se podrían utilizar más o menos dependiendo de cada caso en particular.

Problema 1 Identificado

Un problema identificado en el proyecto fue la escasa asistencia a las reuniones de avance, fundamentales para la revisión del estado de salud y completitud del proyecto acorde a la planificación realizada.

El resultado del análisis que permitió identificar la causa raíz del problema, fue el siguiente:

Problema: Escasa asistencia a las reuniones de avance

1. Porqué hay escasa asistencia a las reuniones de avance?
Rta. Porque algunos invitados tenían conflictos en sus agendas.
2. Porqué tenían conflictos con sus agendas?
Rta. Porque tenían reuniones programadas de antemano que no podían postergar.
3. Porque se estableció ese día y horario para las reuniones de avance?
Rta. Porque fue solicitado por el Sponsor Externo.

Resultado: El día y horario no fue coordinado entre todos los invitados sino en función del requerimiento del Sponsor Externo.

Acción Correctiva: Se realizó un contacto individual con cada uno de los invitados que no asistían a las reuniones de avance a fin de tomar nota de su disponibilidad. De esta manera, se reprogramaron las reuniones a fin de que todos cuenten con el tiempo disponible para asistir.

Asimismo, como consecuencia del problema identificado, se procedió a actualizar el Log de Problemas y Riesgos a fin de poder dar un correcto seguimiento a su resolución, así:

ID	Fecha de Identificación	Riesgo o Problema Identificado	Tipo de Riesgo o Problema	Clasificación	Impacto	Plan de Respuesta	Responsable	Comentarios de Avance	Estado	Aging (Días)	Fecha de Cierre
1	01/07/2014	Escasa asistencia a las reuniones de avance.	Objetivos del Proyecto	Problema	MEDIO	Realizar un contacto individual con cada uno de los invitados a fin de identificar la razón por la cuál no asisten a las reuniones de avance.	Resp. De Comunicación	03/07/2014 - El horario no es conveniente. Se tomó registro de la disponibilidad a fin de reprogramar el día y horario de las reuniones.	CERRADO	4	05/07/2014

Cambios del Proyecto

Proyecto: Accenture Training & E-Learning



Cambio 1

En la primera semana de Septiembre, Miguel Vázquez comunica que, a razón de la visibilidad que tiene el proyecto dentro de la compañía y por la inversión que ha realizado su área en este proyecto, necesita que se agregue a la currícula un curso relacionado con el código de ética de la compañía, el cual considera mandatorio para la aceptación. Desde ya, está dispuesto a bajarle prioridad a otro y dejarlo para una segunda fase, pero plantea claramente que es su deseo que lo incluyan dentro de los cursos a entregar.

En pos de este nuevo requerimiento, en primer lugar se ha coordinado una reunión de la cual participó Miguel Vázquez (Sponsor Externo), Federico Rodríguez (Sponsor Interno), Ayelén Fernández Cruz (Director de Proyecto), Cristina González (Director Ejecutivo de Proyecto) y M. Laura Follie (Responsable de Comunicación). El objetivo de la reunión fue validar y confirmar el nuevo requerimiento por parte del cliente. Esto implicó entender la importancia del cambio y el impacto por sobre los objetivos del proyecto en función de la planificación acordada. Como resultado se completó el Documento Formal de Cambio. A saber:

INFORMACIÓN DEL PROYECTO		
Proyecto:	Accenture Training & E-Learning	
Cliente:	Claro Argentina SA	
Director del Proyecto:	Lic. Ayelén Fernández Cruz	
Sponsor Interno:	Dir. Dpto. de Marketing de Accenture	
Sponsor Externo:	Dir. De RRHH de Claro Argentina	
Fecha:	02 de septiembre de 2014	
CONSIDERACIONES GENERALES DEL CAMBIO (marcar la opción correcta)		
Importancia	Impacto	
MUY ALTA <input checked="" type="checkbox"/>	ALCANCE <input checked="" type="checkbox"/>	
ALTA	COSTO <input checked="" type="checkbox"/>	
MEDIA	PLAZO	
	CALIDAD	
	OTROS	Indicar Cuál.....
Descripción del Cambio:		
El cliente establece como necesidad primaria realizar un curso de ética de la compañía para todos los empleados. Asimismo, se comprometió a asumir los costos extra que ello pudiera implicar.		
Indicar los riesgos en los que se podría incurrir si no le lleva a cabo el Cambio:		
Desinformación de los empleados de Claro Argentina sobre el código de ética de la compañía. Esto podría implicar el no cumplimiento de la política del cliente.		
Comentarios Generales:		
Se estableció que el curso debería realizarse a través de la plataforma E-Learning y que los empleados deberán completarlo de acuerdo a la fecha de vencimiento indicada en la plataforma y definida por el cliente (60 días).		
APROBACIONES		
	Ayelén Fernández Cruz	
Firma	Director de Proyecto	02/09/2014
	Aclaración y Cargo	Fecha
	Miguel Vázquez	
Firma	Director de RRHH	02/09/2014
	Aclaración y Cargo	Fecha

	<p>Federico Rodríguez Director de Marketing Aclaración y Cargo</p>	<p>02/09/2014 Fecha</p>
Firma		
	<p>Pablo Blanco Dir. Finanzas Aclaración y Cargo</p>	<p>02/09/2014 Fecha</p>
Firma		
DECISIÓN FINAL		
<p>APROBADO X RECHAZADO</p>		
<p>Motivos / Comentarios: Claro Argentina realizará el pago de \$40.000,00.- a Accenture SRL a fin de cubrir los costos extra que este requerimiento involucra.</p>		

En segundo lugar, para llevar a cabo dicho requerimiento, se tomaron las medidas a continuación detalladas:

- > Se estimó que el desarrollo de contenido para el curso de ética y la actualización de la currícula demoraría 10 días hábiles.
- > El equipo de RRHH de Claro Argentina puso a disposición el material disponible sobre ética de la compañía.
- > Debido a que el cambio fue identificado durante la primera semana de septiembre, fecha para la cual el paquete de tareas de Desarrollo de Contenidos de E-Learning

ya había finalizado, se decidió asignar al Especialista de Capacitación 2 a esta tarea, reteniendo su liberación durante 15 días más.

- > La retención de dicho empleado fue conversada y acordada por el Director de Proyecto en reunión con el equipo de RRHH de Accenture y su Supervisor Directo.
- > Debido a que el cambio fue informado una semana antes de la finalización de la fase de KT, se reordenaron las prioridades de esta actividad a fin de poder tomar conocimiento sobre el código de ética de la compañía. Por su parte algunas tareas relacionadas con los procedimientos de inscripción y aprobación de los cursos por parte de los empleados de Claro, han quedado relegadas para Diciembre 2014, cuando el Equipo de Trabajo Permanente ya se encuentre trabajando a disposición de Claro.

Como resultado, el desarrollo de ningún otro curso se vio afectado por este requerimiento, dado que al momento de identificación del cambio, se contaba con un recurso que podía colaborar con el desarrollo de contenidos para el Curso de Ética.

No obstante, el costo extra que involucró la retención del empleado, el desarrollo de contenidos del curso y su inclusión en la currícula, fue asumido por Claro Argentina. Para ello el Sponsor Externo, Sr. Miguel Vázquez, y el Director de Finanzas de Claro, Sr. Pablo Blanco aprobaron el pago de \$40.000,00.- a Accenture.

Por último, se modificó el documento de requerimientos de IT, a fin de poder plasmar aquellos inherentes al curso de ética. Dado que el cambio fue informado en la primera semana de septiembre, fecha durante la cual el equipo de IT se encontraba realizando la construcción de la Plataforma, este paquete de trabajo se vio demorado 10 días. No obstante, la fecha de finalización del proyecto no se vio afectada debido a que no se identificaron tareas críticas dentro del paquete de trabajo de Plataforma E-Learning.

El cambio fue comunicado por el Responsable de Comunicación a todos los involucrados.

Cambio 2

Durante la etapa de construcción de la Plataforma de E-Learning, uno de los programadores del equipo es desvinculado del proyecto. El mismo tenía a su cargo el armado de la plataforma Mobile y presentaba atrasos con respecto al cronograma, al momento de salir de la compañía.

En función de esta decisión tomada en conjunto por el Director de Proyecto, Director Ejecutivo del Proyecto y Supervisor IT, se decidió aplicar la metodología “Fast Tracking” de compresión de tareas lo que implicó un 10% de horas extra por parte del equipo asignado al desarrollo de la Plataforma IT. Aun así, la fecha de finalización del proyecto se veía afectada, ya que la imposibilidad de avanzar sobre las tareas acorde al cronograma, retrasaba las Pruebas Piloto y acortaba el tiempo posterior para realizar modificaciones. Por ese motivo, el Director de Proyecto en reunión con el Director de RRHH de Accenture, Javier Carrera, y el Director de IT de Accenture, Javier Romero, han decidido poner a disposición una Analista Senior Full Time, que ya contaba con 4 años de experiencia en el área de IT de Accenture, para que pueda tomar responsabilidad por sobre las tareas pendientes del anterior recurso. Además, a un Asistente Part time para que pueda colaborar con el avance de las tareas.

De esta forma, se pudo avanzar sobre aquellas actividades que presentaban atrasos respecto del cronograma y al cabo de 20 días se logró alcanzar el avance previsto a la fecha según lo planificado.

Se acordó que ambos empleados, estarían a disposición del proyecto, hasta la fecha de finalización siendo que el 14/11/2014 finalizaron las tareas relacionadas al desarrollo e implementación de la Plataforma E-Learning y considerando un tiempo prudencial para la transferencia y guardado de documentación inherente al proyecto.

En esta ocasión, Accenture decidió responsabilizarse por los costos extra incurridos en horas extras así como también, del costo que implicó transferir nuevos recursos, el cual

representó \$35.000,00.-. De acuerdo a lo establecido en el Acta Constitutiva, la decisión fue previamente conversada con el Sponsor Interno, Dir. De Marketing de Accenture, Sr. Federico Rodríguez, y el Dir. De Finanzas de Accenture, Sr. Fabián Rojas, quien finalmente aprobó el desvío del costo.

Proceso de Cierre

Registro de Aceptación del Proyecto

Proyecto: Accenture Training & E-Learning



Registro de Cambios

A continuación se incluye el cuadro de registro de cambios de este documento. En él se podrá visualizar el versionado que lo conforma y las modificaciones que han sido realizadas.

Versión	Fecha	Aprobador	Modificación	Motivo del Cambio

Objetivo

El siguiente documento tiene por objetivo formalizar la Aceptación de Cierre del Proyecto por parte del Cliente.

Criterios de Éxito

Tal como fue oportunamente mencionado en el Acta Constitutiva del Proyecto, se enlistan a continuación los criterios de éxito definidos para este proyecto:

- > Contar con el contrato firmado por las partes involucradas en la fecha estipulada.
- > Disponer de un espacio físico disponible y acorde a los requerimientos de seguridad de la información que Accenture requiere, dentro de las oficinas de Claro Argentina.
- > Contar con el Costo Inicial otorgado por Claro Argentina para la puesta en funcionamiento del proyecto.
- > Contar con los RRHH necesarios a la fecha de inicio del proyecto.

Requerimientos de Aprobación del Proyecto

Se entenderá que este proyecto ha sido exitoso cuando el Equipo de Trabajo Permanente se encuentre capacitado para comenzar a trabajar desde las oficinas de Claro Argentina, y

todo el material de Capacitación, E-Learning y aplicaciones IT se encuentre disponible y funcionando correctamente.

El Sponsor Externo del Proyecto, Sr. Miguel Vázquez, determinará el momento en el cual se alcanzó el éxito del proyecto, y autorizará el cierre del proyecto.

INFORMACIÓN DEL PROYECTO					
<i>Proyecto:</i>		<i>Accenture Training & E-Learning</i>			
<i>Cliente:</i>		<i>Claro Argentina SA</i>			
<i>Director del Proyecto:</i>		<i>Lic. Ayelén Fernández Cruz</i>			
<i>Sponsor Interno:</i>		<i>Dir. Dpto. de Marketing de Accenture</i>			
<i>Sponsor Externo:</i>		<i>Dir. De RRHH de Claro Argentina</i>			
<i>Fecha:</i>					
Programa de desarrollo y actualización de contenidos para Capacitación y E-Learning			Plataforma IT para cursos E-Learning (Online y Mobile)		
<u>Resultado Final:</u>	Aprobado	Rechazado	<u>Resultado Final:</u>	Aprobado	Rechazado
<i>Sponsor Interno del Proyecto</i>			<i>Sponsor Interno del Proyecto</i>		
Firma	Aclaración	Fecha	Firma	Aclaración	Fecha
<i>Sponsor Externo del Proyecto</i>			<i>Sponsor Externo del Proyecto</i>		
Firma	Aclaración	Fecha	Firma	Aclaración	Fecha
<i>Director de Proyecto</i>			<i>Director de Proyecto</i>		
Firma	Aclaración	Fecha	Firma	Aclaración	Fecha
Currícula Anual para cursos de Capacitación y E-Learning			Knowledge Transfer		
<u>Resultado Final:</u>	Aprobado	Rechazado	<u>Resultado Final:</u>	Aprobado	Rechazado
<i>Sponsor Interno del Proyecto</i>			<i>Sponsor Interno del Proyecto</i>		
Firma	Aclaración	Fecha	Firma	Aclaración	Fecha
<i>Sponsor Externo del Proyecto</i>			<i>Sponsor Externo del Proyecto</i>		
Firma	Aclaración	Fecha	Firma	Aclaración	Fecha
<i>Director de Proyecto</i>			<i>Director de Proyecto</i>		
Firma	Aclaración	Fecha	Firma	Aclaración	Fecha

Plan de Transferencia de Actividades

Proyecto: Accenture Training & E-Learning

A large, thick red chevron graphic pointing to the right, positioned behind the text.

High performance. Delivered.

Registro de Cambios

A continuación se incluye el cuadro de registro de cambios de este documento. En él se podrá visualizar el versionado que lo conforma y las modificaciones que han sido realizadas.

Versión	Fecha	Aprobador	Modificación	Motivo del Cambio

Objetivo

El objetivo de este documento es indicar como se realizará la transferencia de conocimientos y documentación inherente al proyecto, una vez quede cerrado el ciclo de vida del proyecto (mediante la pertinente aprobación de los Sponsors e involucrados) a fin de dar comienzo al ciclo de vida del servicio.

Plan de Transferencia

Documentación

Con el fin de salvaguardar toda la documentación inherente a este proyecto, Accenture ha puesto a disposición un SharePoint al que tiene acceso el equipo de proyecto y el cliente. Si bien todos tienen acceso de Lectura, sólo las personas indicadas a continuación tienen acceso para realizar modificaciones:

- > Director de Proyecto
- > Sponsor Interno
- > Sponsor Externo
- > Director Ejecutivo del Proyecto
- > Responsable de Comunicaciones

Allí constan los documentos desarrollados por cada fase de proyecto, en extensión PDF a fin de evitar modificaciones sobre la versión final.

Previa liberación de los empleados que llevaron a cabo la ejecución de este proyecto, el Responsable de Comunicaciones deberá validar con cada uno de ellos que la documentación allí colocada sea la última versión elaborada. Asimismo se asegurará de que no falte ningún documento.

Conocimientos

En lo que respecta a los conocimientos, el Equipo Permanente de Trabajo, ha elaborado durante la fase de KT, Manuales de Procedimiento. Ellos también deberán estar a disposición en el SharePoint.

Los Manuales de Procedimiento deberán ser revisados periódicamente a fin de verificar que todas las actualizaciones hayan sido plasmadas.

Por su parte, el equipo de IT dedicado al Proyecto también deberá realizar un Manual, para que la persona que quede asignada al mantenimiento de la plataforma, pueda contar con material de consulta.

En lo que respecta a posibles desvinculaciones o transferencias de los empleados del proyecto, para Diciembre de 2014 se deberá completar la siguiente Matriz de Conocimientos, que permitirá identificar los conocimientos de cada miembro del equipo sobre las actividades propias del proyecto.

Dicha Matriz, será validada con el Director de Proyecto y luego cargada en el SharePoint.

Matriz de Conocimientos - Accenture Capacitación y E-Learning					
	Proceso 1	Proceso 2	Proceso 3	Proceso 4	Proceso 5
Empleado 1					
Empleado 2					
Empleado 3					
Empleado 4					
Empleado 5					
Empleado 6					

La Matriz deberá completarse con los nombres de los empleados que trabajen para el proyecto así como el nombre de los Procesos que a él pertenecen.

Podrán agregarse o quitarse empleados y/o procesos según corresponda.

Las siguientes referencias se utilizarán para indicar el grado de capacitación de cada empleado sobre los procesos:

N/A	No Aplica
1	Sin Entrenamiento
2	Entrenamiento Básico
3	Entrenado
4	Experto

Por otra parte si ocurriese que algún empleado este en el estadio 1 o 2 de entrenamiento, se deberán detallar los lineamientos de entrenamiento definidos a fin de alcanzar el nivel 3 o 4.

Registro de Lecciones Aprendidas

Proyecto: Accenture Training & E-Learning



Registro de Cambios

A continuación se incluye el cuadro de registro de cambios de este documento. En él se podrá visualizar el versionado que lo conforma y las modificaciones que han sido realizadas.

Versión	Fecha	Aprobador	Modificación	Motivo del Cambio

Objetivo

El presente documento tiene por objeto detallar las lecciones aprendidas recopiladas durante las diferentes fases del Proyecto.

Planilla de Lecciones Aprendidas

Se han llevado a cabo 5 reuniones en los que se involucró al Director de Proyecto, Director Ejecutivo del Proyecto, Sponsor Interno, Sponsor Externo, Supervisor IT y Responsable de Comunicaciones, a fin de identificar las lecciones aprendidas del proyecto.

Como resultado se ha obtenido el registro de lecciones aprendidas el cual podría ser consultado para futuros proyectos de similar índole.

Nro. De Referencia	Nombre del Proyecto	Cliente	Área / Categoría	Fecha	Amenaza / Oportunidad	Título	Descripción de la Situación	Impacto en los objetivos del proyecto	Acciones Correctivas Implementadas	Acciones Preventivas Implementadas	Lección Aprendida / Recomendaciones
1	Accenture Training & E-Learning	Claro Argentina	Relevamientos IT	08/08/2014	Amenaza	Documento de Requerimientos de IT con insuficiente detalle.	Algunos requerimientos de contenido no fueron explicitados con el nivel de detalle requerido por el cliente, lo que generó interpretaciones inadecuadas de la información.	Se incurrió en horas adicionales por retrabajo.	Se realizaron reuniones con el cliente a fin de entender sus expectativas sobre este documento y poder realizar las correcciones pertinentes.	Se revisaron los documentos de requerimientos de diseño y tecnológicos a fin de verificar que el nivel de detalle sea acorde a las expectativas del cliente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un Control previo aprobación del documento final por el cliente. 2. Implementar una Check List que permita verificar que todos los puntos fueron considerados e incluidos.
2	Accenture Training & E-Learning	Claro Argentina	Plataforma E-Learning	27/10/2014	Oportunidad	Pruebas Piloto	Se identificaron algunos errores que generaba la Plataforma IT, debido a incompatibilidades con una aplicación del cliente.	N/A	Se realizaron las modificaciones pertinentes sobre la plataforma E-Learning a fin de compatibilizar ambas aplicaciones.	N/A	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incluir las Pruebas Piloto como parte del cronograma de tareas, ya que permitirá contar con tiempo en caso que ocurra algún error.
3	Accenture Training & E-Learning	Claro Argentina	Gestión del Proyecto	28/11/2014	Oportunidad	Guardado de documentación en SharePoint.	La utilización de un SharePoint para el guardado de la documentación permitió que todos los involucrados dispusieran de la información actualizada en todo momento.	N/A	N/A	N/A	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar alguna herramienta a la cuál tengan acceso los involucrados en el proyecto, incluyendo el Cliente, a fin de poder contar con la información actualizada cuando se lo requiera.

Accenture SRL

High Performance. Delivered.

