

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Proyecto: capacitaciones y
entrenamientos dirigidos al equipo de
Engagement Management Support
(EMS) del centro de servicios globales
de SMG, ubicado en Buenos Aires,
Argentina

AUTOR: RAYMARIS PINTO YANEZ

POSGRADO: ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

MARZO 2023

Tabla de contenido

GRUPO DE PROCESO: I) INICIO	3
1.1 Caso de negocio	4
1.2 Acta de constitución del proyecto	9
1.3 Alineación del proyecto.....	14
GRUPO DE PROCESO: II) PLANIFICACIÓN.....	18
2.1. Plan de gestión del alcance	19
2.2. Plan de gestión del tiempo.....	36
2.3. Plan de gestión de costos	50
2.4. Plan de gestión de riesgos.....	52
2.5. Plan de gestión de recursos humanos.....	59
2.6. Plan de gestión de interesados.....	62
2.7. Plan de gestión de la calidad.....	69
GRUPO DE PROCESO: III) EJECUCIÓN Y CONTROL.....	74
3.1 Ejecución y control	75
3.2 Solicitud de Cambio	79
3.5 Log de Issues y Riesgos	86
3.6 Análisis de Causa de Problemas	88
GRUPO DE PROCESO: IV) CIERRE.....	89
Referencias.....	94

GRUPO DE PROCESO: I) INICIO

1.1 Caso de negocio

1.1.1 MARCO DE REFERENCIA

Soluciones de Movilidad Global (SMG) es una de las firmas de servicios profesionales más grandes del mundo. Cuenta con presencia en 150 países y a través de sus cuatro líneas de servicios: impuestos, auditoría y finanzas, consultoría y, estrategia y transacciones, se dedica a ayudar a sus clientes a resolver desafíos complejos y a materializar sus mayores ambiciones.

Con este objetivo en mente, en el año 2002, la estrategia corporativa a nivel interno de la empresa dio un viraje e incorporó el concepto de los Centros de Servicios Globales, con la intención de que estos brindaran apoyo, de alta calidad, a las múltiples oficinas de SMG ubicadas alrededor del globo.

El primero de estos centros se ubicó en India. Progresivamente, conforme el esquema se hacía rentable, se fueron creando centros adicionales en locaciones estratégicas a nivel internacional, siendo uno de ellos el centro de Argentina, ubicado en la ciudad de Buenos Aires. Dicha oficina fue creada en el año 2012 y desde entonces tanto los servicios de soporte que ofrece, como la cantidad de personas que forman parte de este, han ido en aumento sucesivo año tras año.

1.1.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para los efectos de este proyecto, nos vamos a enfocar en la línea de servicio de impuestos, específicamente en el equipo de *Engagement Management Support* (EMS), el cual se subdivide en 3 equipos: Norteamérica, que brinda soporte a las oficinas ubicadas en Estados Unidos y Canadá; América Latina, que brinda soporte a las oficinas de México y Colombia; y Europa, el cual brinda soporte a Alemania, España y Suiza.

A pesar de los grandes avances del equipo EMS de Buenos Aires en función de los servicios ofrecidos, aún existen servicios que se brindan en locaciones con más antigüedad, como India, que podrían ser transicionados. Sobre todo, si se tiene en cuenta que la estrategia de SMG es dedicar los esfuerzos y el trabajo de cada centro a sus usuarios naturales en términos de ubicación.

1.1.3 DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD

A raíz de la situación descrita anteriormente, se evidencia una oportunidad de negocio para el centro de servicios de Buenos Aires. Sin embargo, es importante

acotar que dicha oportunidad solo podrá ser aprovechada mediante la planificación y ejecución del proyecto de capacitaciones que se presenta. Con la materialización de este proyecto, SMG Argentina podrá fortalecer su posición, al ampliar la oferta de servicios que tiene para ofrecer.

Debido a la amplitud del espectro de la iniciativa propuesta, en esta oportunidad nos enfocaremos en la planificación del proyecto de capacitaciones y entrenamientos dirigidos al equipo de *Engagement Management Support* (EMS) del centro de servicios globales de SMG, ubicado en Buenos Aires, Argentina.

El proyecto abarca desde la selección de los temas de las capacitaciones, pasando por el análisis del público al que cada sesión estará dirigida (staff, seniors, managers y senior managers), la búsqueda y selección de los facilitadores, hasta la preparación de evaluaciones para examinar la fijación de conceptos y procedimientos.

1.1.4 OBJETIVO

Organizar capacitaciones y entrenamientos para los miembros del equipo EMS, en total 90 personas, en materia de: contratos, SATURNO, iniciación de cuentas en el sistema, cierre de cuentas en el sistema y facturación. El proyecto debe realizarse en un periodo de 4 meses, entre los meses de abril y agosto, en pos de aprovechar la baja carga laboral que tienen los empleados en este periodo.

1.1.5 PLANTEAMIENTO TÉCNICO DE LAS POSIBILIDADES

- **Localización:** las capacitaciones serán ejecutadas de forma online. Con este enfoque, se amplía el abanico de posibilidades con respecto a los facilitadores de cada sesión, puesto que vamos a poder recurrir a personal de diversas locaciones a nivel global.
- **Tecnología:** las capacitaciones se dictarán a través de la plataforma Microsoft Teams. Los programas y herramientas que serán facilitados son desarrollados por la misma empresa.
- **Momento:** el proyecto se llevará a cabo entre el 4 de abril y el 4 de agosto del 2022.

1.1.6 COSTOS

De acuerdo con la información disponible en este momento, el costo del proyecto se estima en USD \$ 41,000.

Esta estimación se realizó en función de las horas que le cuesta a la compañía cada recurso, de acuerdo con su rango: staff, senior, manager y senior manager, y de acuerdo con las horas que se estiman serán invertidas en el proyecto, bien sea como facilitador, asistente y/u organizador.

1.1.7 ANÁLISIS DE COSTO–BENEFICIO

Los beneficios que se derivarán de la realización del proyecto son:

- El centro de servicios de Argentina manejará nuevos procesos que le permitirán ampliar su oferta de servicios.
- El centro podrá incrementar su nivel de ingreso, gracias a la contratación de los nuevos servicios por parte de los clientes (los clientes son otras oficinas de Soluciones de Movilidad Global).
- La oficina podrá disminuir la dependencia de los centros globales que vienen ejecutando hasta el momento los procesos que serán enseñados al equipo de EMS, gracias a la implementación de este proyecto.

1.1.8 ANÁLISIS FINANCIERO

Con la intención de presentar en términos numéricos la viabilidad de este proyecto, en la tabla 1 presentamos el flujo de fondos a 10 años, así como el análisis del VAN y la TIR en la tabla 2, y el *payback* incremental en la tabla 3. Todos los montos están expresados en dólares estadounidenses.

La tasa interna de retorno es el 18% y el VAN es mayor a cero, lo que nos indica que las ganancias obtenidas de esta inversión estarían por encima de la rentabilidad exigida.

Desde el punto de vista del *payback*, la inversión en términos financieros se recuperaría en 5 años y 3 meses.

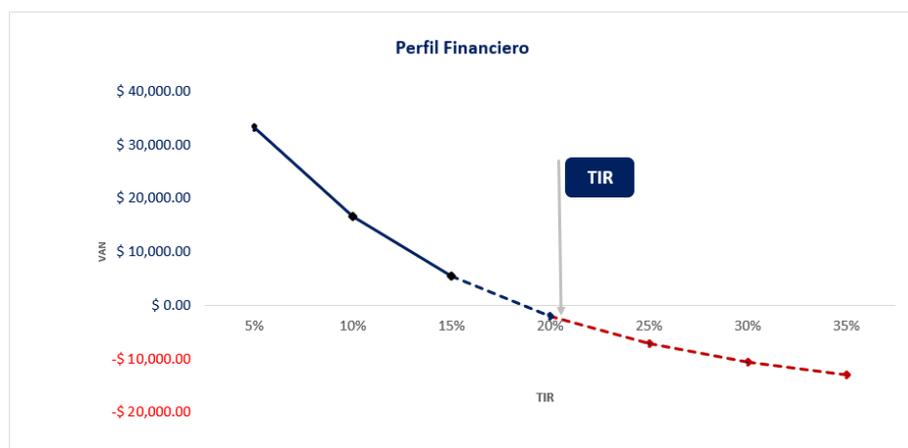
1.1.9 Flujo de fondos a diez años

Proyecto de capacitaciones y entrenamientos - SMG											
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
(+) Ingresos totales	\$ -	\$ 37,312.00	\$ 37,312.00	\$ 37,312.00	\$ 40,296.96	\$ 40,296.96	\$ 40,296.96	\$ 43,520.72	\$ 43,520.72	\$ 43,520.72	\$ 47,002.37
(-) Costos totales	\$ -	\$ 22,800.00	\$ 22,800.00	\$ 22,800.00	\$ 24,624.00	\$ 24,624.00	\$ 24,624.00	\$ 26,593.92	\$ 26,593.92	\$ 26,593.92	\$ 28,721.50
Ganancias antes de impuestos	\$ -	\$ 14,512.00	\$ 14,512.00	\$ 14,512.00	\$ 15,672.96	\$ 15,672.96	\$ 15,672.96	\$ 16,926.80	\$ 16,926.80	\$ 16,926.80	\$ 18,280.87
(-) Impuesto a las sociedades (35%)	\$ -	\$ 5,079.20	\$ 5,079.20	\$ 5,079.20	\$ 5,485.54	\$ 5,485.54	\$ 5,485.54	\$ 5,924.38	\$ 5,924.38	\$ 5,924.38	\$ 6,398.30
Ganancias después de impuestos	\$ -	\$ 9,432.80	\$ 9,432.80	\$ 9,432.80	\$ 10,187.42	\$ 10,187.42	\$ 10,187.42	\$ 11,002.42	\$ 11,002.42	\$ 11,002.42	\$ 11,882.56
(-) Inversión inicial	\$ 44,314.37	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo neto de la inversión	-\$ 44,314.37	\$ 9,432.80	\$ 9,432.80	\$ 9,432.80	\$ 10,187.42	\$ 10,187.42	\$ 10,187.42	\$ 11,002.42	\$ 11,002.42	\$ 11,002.42	\$ 11,882.56

1.1.10 Cálculo de la VAN y el TIR

Proyecto de capacitaciones y entrenamientos - SMG											
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos Netos	-\$ 44,314.37	\$ 9,432.80	\$ 9,432.80	\$ 9,432.80	\$ 10,187.42	\$ 10,187.42	\$ 10,187.42	\$ 11,002.42	\$ 11,002.42	\$ 11,002.42	\$ 11,882.56

	VAN	TIR
5%	\$ 33,325.74	18%
10%	\$ 16,549.01	
15%	\$ 5,490.85	
20%	-\$ 1,953.97	
25%	-\$ 7,051.29	
30%	-\$ 10,584.94	
35%	-\$ 13,053.48	



1.1.11 payback incremental

PAYBACK (INCREMENTAL)											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FLUJO DE CAJA	-\$ 44,314.37	\$ 9,432.80	\$ 9,432.80	\$ 9,432.80	\$ 10,187.42	\$ 10,187.42	\$ 10,187.42	\$ 11,002.42	\$ 11,002.42	\$ 11,002.42	\$ 11,882.56
FLUJO DESCONTADO	-\$ 44,314.37	\$ 8,983.62	\$ 8,555.83	\$ 8,148.41	\$ 8,381.22	\$ 7,982.11	\$ 7,602.01	\$ 7,819.21	\$ 7,446.87	\$ 7,092.26	\$ 7,294.86
FLUJO DESC. ACUM.	-\$ 44,314.37	-\$ 35,330.75	-\$ 26,774.92	-\$ 18,626.52	-\$ 10,245.30	-\$ 2,263.18	\$ 5,338.83	\$ 13,158.04	\$ 20,604.91	\$ 27,697.17	\$ 34,992.03

TASA DE DESCUENTO	5%
-------------------	----

Periodo de recuperacion	Años	Meses
	5	3

1.2 Acta de constitución del proyecto

1.2.1 JUSTIFICACIÓN

Soluciones de Movilidad Global es una empresa con presencia en más de 150 países, los servicios que presta no solo están dirigidos a clientes externos, sino también a las diversas oficinas de SMG alrededor del mundo.

El objetivo de este enfoque es proveer a sus clientes de personal altamente calificado, a precios competitivos. Con esta estrategia en mente, nacen los Centros de Servicios Globales, uno de los cuales se encuentra en la ciudad de Buenos Aires, Argentina.

Este centro es uno de los de más reciente creación, y, en consecuencia, hay servicios que aún no se han integrado a su plantilla. Es por ello que existe una oportunidad de negocio que se deriva de la potencial oferta de nuevos servicios y la demanda de los mismos por clientes externos o internos.

1.2.2 OBJETIVO

Organizar capacitaciones y entrenamientos para los miembros del equipo EMS, en total 90 personas, en materia de: contratos, SATURNO, iniciación de cuentas en el sistema, cierre de cuentas en el sistema y facturación. El proyecto debe realizarse en un periodo de 4 meses, entre los meses de abril y agosto, en pos de aprovechar la baja carga laboral que tienen los empleados en este periodo.

1.2.3 DESIGNACIÓN DEL DIRECTOR DEL PROYECTO

Se deja constancia en la presente acta de la designación de Raymaris Pinto como directora de este proyecto, denominado: Proyecto de capacitaciones y entrenamientos dirigidos al equipo de *Engagement Management Support* (EMS) del centro de servicios globales de SMG, ubicado en Buenos Aires, Argentina.

El nombramiento fue respaldado de forma unánime por todos los miembros de la junta de accionistas y mediante esta acta la facultamos para que inicie sus funciones.

1.2.4 PATROCINADOR DEL PROYECTO

El patrocinador, quien será el encargado de sustentar el proyecto frente al líder de los centros globales, la líder del centro de servicios de Buenos Aires y toda autoridad de SMG, es Beatriz Pinzón. Así mismo, tendrá facultades para participar

y aprobar las solicitudes de cambio, revisión de los riesgos, y aceptación formal de los entregables.

1.2.5 PRIORIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La variable prioritaria de este proyecto es el tiempo, el proyecto debe ejecutarse entre el abril y agosto. Fuera de este plazo, la carga laboral de los integrantes del equipo de EMS se incrementa sustancialmente y no será posible la ejecución.

La segunda variable para priorizar es el alcance, es necesario que todos los trainings definidos, los elementos que componen cada uno de ellos y los métodos de enseñanza se ejecuten a cabalidad. Por último, se prioriza el costo, el cual en caso de ser necesario puede ser negociado.

Variable	Debe cumplirse	Es bueno que se cumpla	Se acepta el resultado
Alcance			
Plazo			
Costo			

1.2.6 SUPUESTOS

- Todos los participantes asistirán a todas las sesiones de entrenamiento.
- Los facilitadores van a preparar las sesiones con antelación y entregar al equipo organizador las preguntas y respuestas para las evaluaciones.
- Los facilitadores seleccionados de India y Buenos Aires van a colaborar en el proyecto dictando las sesiones.
- Todos los participantes tendrán acceso a una fuente de internet estable durante la sesión.

1.2.7 RESTRICCIONES

- Diferencia horaria entre Bangalore y Buenos Aires. Solo hay una ventana horaria de 1.5 hs en las que ambos equipos pueden coincidir y es la que debe aprovecharse para el dictado de las sesiones.
- No hay usuarios de prueba para las sesiones prácticas, por lo que las demostraciones serán en vivo sobre la herramienta.
- La plataforma de reunión virtual en la que se dictarán las sesiones debe ser *Microsoft teams*, puesto que todos los empleados tienen el sistema instalado y disponible en sus computadoras.

- Diferencia de idiomas entre India y Argentina, por lo que las sesiones dictadas por entrenadores de India serán en inglés.

1.2.8 RIESGOS

- Si bien los participantes seleccionados para las sesiones están al tanto que la misma es obligatoria, existe la posibilidad que algunos no acudan. Esto afectaría negativamente la dinámica de los entrenamientos, y, el objetivo de entrenar a las 90 personas seleccionadas en los temas definidos.
- En la actualidad la compañía está atravesando una fuerte ola de renuncias y la tendencia va en aumento. Existe la posibilidad de que el personal que hemos identificado como parte de los entrenadores se sume a esta lista. Si este riesgo se materializa, tendríamos dificultades para reemplazarlos, ya que no hay muchas personas entrenadas en estos temas y tendríamos que sobre cargar con entrenamientos a los facilitadores restantes.
- El 60% de las sesiones serán dictadas por entrenadores de India, por lo tanto, serán en inglés. Al ser Argentina un país hispanoparlante, existe la posibilidad de que algunos participantes tengan dificultades para captar la información.

1.2.9 ESTIMACION INICIAL DEL PRESUPUESTO

El presupuesto fue preparado tomando como referencia el costo en el que incurre la compañía por hora/recurso de acuerdo con su rango: staff, senior y manager. De igual manera, se consideraron un total de sesenta sesiones de capacitaciones, doce por cada uno de los cinco temas a ser dictados.

A muy alto nivel, el proyecto tendrá un costo de aproximadamente USD 41.000. Sin embargo, al ser una estimación inicial sin considerar la totalidad de los detalles, riesgos y consideraciones particulares del proyecto, el costo puede variar.

1.2.10 IDENTIFICACIÓN INICIAL DEL ALCANCE DEL PROYECTO

El proyecto incluye:

- Selección de temas
- Selección de entrenadores
- Definición de agenda
- Preparación y envío de invitaciones
- Grabación de las sesiones
- Crear canal de comunicación

- Preparación de forms para créditos de los participantes
- Preparación de informe de asistencia y evaluaciones
- Reuniones semanales con el sponsor para informar avances del proyecto
- Informe final del proyecto

El proyecto **no** incluye:

- Repetir evaluaciones en caso de reprobación
- Coordinar sesiones adicionales de nuevos temas
- Contactar a las personas que no tomaron las evaluaciones

1.2.11 MATRIZ DE INVOLUCRADOS PRELIMINAR

Individuo o grupo	Expectativas	Influencia
Oficinas de Soluciones de Movilidad Global	Disminuir el costo destinado al pago de hora/recurso (staff, senior, manager, senior manager y partner) por actividades no vinculadas a las asesorías.	ALTA
	Incrementar sus márgenes de ganancia.	
Líder de los centros de servicios globales	Ampliar las ofertas de servicios en cada uno de los centros globales.	ALTA
	Incrementar en calidad y cantidad los centros de servicios en locaciones estratégicas.	
Líder del centro de servicios de Buenos Aires	Ampliar progresivamente la oferta del centro en el corto plazo.	ALTA
	Convertir a Argentina en el centro de servicios por excelencia de los países del continente americano	
Líder de People Advisory Services (PAS)	Incorporar nuevos servicios en la oferta de la línea de servicios que gerencia.	ALTA
	Redistribuir el trabajo entre las personas que actualmente están en la compañía de acuerdo con el porcentaje de utilización de su tiempo.	

Equipo de EMS – US	Que los entrenamientos no ocupen todas las horas laborales porque generaría retrasos en sus actividades.	ALTA
	Que los entrenamientos tengan un enfoque teórico-práctico para hacerlos más dinámicos.	
Comité de aprendizaje de EMS US	Que se haga una buena planificación del proyecto y que se involucre a un representante del equipo en el proceso.	ALTA
	Que los detalles de las sesiones: nombre, posibles entrenadores, fechas, etc. sean informadas al equipo con suficiente anticipación para organizar las sesiones con tiempo.	

1.3 Alineación del proyecto

1.3.1 CONTEXTO DE LA COMPAÑÍA

SMG es una de las más importantes firmas de servicios profesionales del mundo, dentro de su oferta se incluyen: auditoría, impuestos, finanzas, contabilidad, asesoría legal, servicios de cálculos y estudios actuariales y asesoramiento en la gestión de empresa.

Además del planteamiento comercial y de negocio de la empresa, para SMG es muy importante fomentar el desarrollo de líderes sobresalientes que trabajen en equipo, y que les ayuden a pavimentar el camino que permita cumplir las promesas de la empresa a sus *stakeholders*. Al hacerlo, la firma juega un papel fundamental en la construcción de un mejor mundo de negocios para nuestra gente, para nuestros clientes y para nuestras comunidades.

1.3.2 MISIÓN DE SMG

Construir un mundo laboral que funcione mejor, en el que el conocimiento y la calidad de los servicios que proporcionamos, ayuden a construir la confianza en los mercados de capital y en las economías de todo el mundo.

1.3.3 VISIÓN DE SMG

Ser el lugar de trabajo del futuro, un lugar más inteligente, más inclusivo, más dinámico y flexible, aceptando el cambio y ayudando a nuestros clientes a adaptarse, para crear un crecimiento económico más inclusivo.

1.3.4 VALORES DE SMG

- Diversidad e inclusión
- Integridad
- Respeto
- Trabajo en equipo

1.3.5 FODA DE LA ORGANIZACIÓN

FORTALEZAS

OPORTUNIDADES

<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte posicionamiento en el mercado local, gracias a sus 12 años en Buenos Aires y a los más de 70 años del negocio global • Por 5to año consecutivo se ubica en el Top 10 de las mejores compañías para trabajar en Argentina • Un pool de más de 1200 trabajadores en el centro de Buenos Aires • Cuenta con el apoyo de los líderes de SMG global para la expansión de los servicios de asesoría y consultoría • Personal altamente calificado • Las actividades de capacitación y entrenamiento son recurrentes en la empresa, por lo que los empleados están acostumbrados a la dinámica 	<ul style="list-style-type: none"> • PXC, compañía de la competencia, vendió su cartera de servicios de movilidad global a una empresa de tamaño menor al de SMG, y con menor nivel de experiencia y reconocimiento en el mercado; SMG puede aprovechar ese factor para ganar <i>market share</i> ampliando la cartera de clientes • El apoyo de los líderes globales de SMG en aras de ampliar los servicios que se ofrecen desde el centro en Buenos Aires es un elemento para aprovechar, ya que estos interesados claves impulsan directamente las iniciativas destinadas a este fin. • Argentina es un país lleno de talento de primer nivel, por lo que el centro de Buenos Aires debe procurar incrementar su pool de empleados para poder cubrir los servicios que se pretenden añadir • El costo por hora de los recursos del centro es mucho menor al de cualquier recurso en otra locación de SMG, esta disparidad debe ser aprovechada para sumar más servicios y personal al centro, también para incrementar su posicionamiento como centro estratégico por excelencia del negocio global
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Bajos sueldos en relación con el nivel de servicios y demanda que cubren los profesionales del centro de Buenos Aires • Alto índice de renuncia de empleados altamente calificados y con años de experiencia en la empresa. • Muchos empleados nuevos, pocos empleados con experiencia para entrenar a la nueva camada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto global de “la gran renuncia”. La competencia entre las empresas por el talento es cada vez más voraz • Contexto económico argentino. • Competencia en el mercado de otras grandes empresas prestadoras de servicios impositivos y de movilidad global al exterior. • Incertidumbre económica que dificulta la planificación financiera del centro.
---	--

1.3.6 PROYECTO

El proyecto de capacitaciones y entrenamiento al equipo de EMS busca incrementar la cantidad de personas empleadas en el centro capaces de manejar con destreza los procedimientos que forman parte del día a día de la firma, como: preparación de contratos, manejo del sistema interno de la empresa conocido como SATURNO, iniciación de clientes o cuentas en el sistema, cierre de cuentas y facturación, este último punto es de importancia vital puesto que busca procurar que el centro efectivamente cobre de forma oportuna y correcta los servicios que presta a las oficinas correspondientes.

La idea inicial del proyecto surge directamente desde el equipo de líderes de la firma y se alinea tanto con la misión de SMG, como con el objetivo de la compañía de reducir costos e incrementar márgenes de ganancia.

1.3.7 MISIÓN DEL PROYECTO

Proveer a los miembros del equipo EMS las herramientas necesarias para que puedan accionar efectiva y eficazmente los procesos identificados como estratégicos por los líderes de la organización, y que serán dictados durante los entrenamientos, con la intención de potenciar la calidad de los servicios que se brindan desde el centro de Buenos Aires a las oficinas que confirman la red global de SMG.

1.3.8 VISIÓN DEL PROYECTO

Alineado con la visión de la empresa, el proyecto tiene como visión contribuir a que SMG sea un lugar de trabajo vanguardista, en el que la flexibilidad y la constante evolución sean parte del día a día.

1.3.9 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Organizar capacitaciones y entrenamientos para los miembros del equipo EMS, en total 90 personas, en materia de: contratos, SATURNO, iniciación de cuentas en el sistema, cierre de cuentas en el sistema y facturación. El proyecto debe realizarse en un periodo de 4 meses, entre los meses de abril y agosto, en pos de aprovechar la baja carga laboral que tienen los empleados en este periodo.

GRUPO DE PROCESO: II) PLANIFICACIÓN

2.1. Plan de gestión del alcance

2.1.1 Introducción

El plan de gestión del alcance que se presenta a continuación establece como se va a definir, controlar y validar el alcance del proyecto. El mismo fue construido con base al juicio de expertos del centro de servicios en materia de entrenamientos y capacitaciones y las diversas reuniones sostenidas con el sponsor del proyecto, la líder del equipo EMS y el equipo del proyecto. El plan contiene los siguientes elementos:

- Recopilación de Requisitos
- Alcance y límites del proyecto
- Cronograma de hitos
- Estructura de desglose de trabajo (EDT)
- Diccionarios de la EDT
- Entregables principales
- Criterios de aceptación
- Exclusiones
- Supuestos
- Restricciones
- Riesgos
- Validación del alcance
- Control del alcance

2.1.2 Recopilación de requisitos

En función de las reuniones sostenidas con los *stakeholders* del proyecto y el *feedback* obtenido, en esta sección se detallan los requisitos planteados por los interesados en pos de cumplir con el objetivo del proyecto y del producto. Los mismos se enumeran a continuación.

- Los grupos de proceso de inicio, planificación, ejecución y control y cierre deben estar documentados, siguiendo los *templates* que se utilizan en la empresa.
- Los documentos del proyecto, una vez aprobados por el sponsor, deben ser cargados en el *share point* del comité de learning del equipo de EMS.
- El PM debe sostener reuniones semanales con el sponsor, en la que deberá presentar con detalle el avance parcial del proyecto y el status en términos de alcance, tiempo y costo.
- Cualquier modificación al alcance del proyecto o del producto deberá ser presentada mediante una solicitud de cambio y aprobada por el sponsor.

- Los canales de comunicación serán: el canal de teams creado especialmente para compartir información con los participantes y la casilla de correo del proyecto.
- Luego de realizada las reuniones entre el PM y el sponsor, el PM debe enviar la minuta con los puntos más relevantes de la discusión y el resumen de las acciones pendientes, señalando los respectivos responsables.
- Semanalmente, desde la casilla del correo del proyecto, se debe enviar una comunicación general a los interesados con los puntos más resaltantes del estatus del proyecto.

Requisitos del producto:

- Los entrenamientos deben tratar los siguientes temas: contratos, SATURNO, iniciación de cuentas en el sistema, cierre de cuentas en el sistema y facturación.
- Los entrenamientos deben constar de mínimo 5 capacitaciones teóricas y 5 practicas.
- Por cada tema dictado, los participantes deben realizar una evaluación de conocimiento. La misma será de selección múltiple y abarcará la totalidad de la temática.
- Los resultados de dichas evaluaciones y su respectivo análisis deben ser compartidos con los stakeholders vía correo electrónico.
- Todas las sesiones deben ser grabadas, subidas en *Share Point* y compartidas con los participantes.
- La asistencia a todas las sesiones debe ser tomada.
- Los entrenadores deben ser identificados y confirmados por el equipo del proyecto.
- Las presentaciones de Power Point utilizadas para dictar las sesiones, serán guardadas en *Share Point*.

2.1.3 Alcance y límites del proyecto

El proyecto incluye:

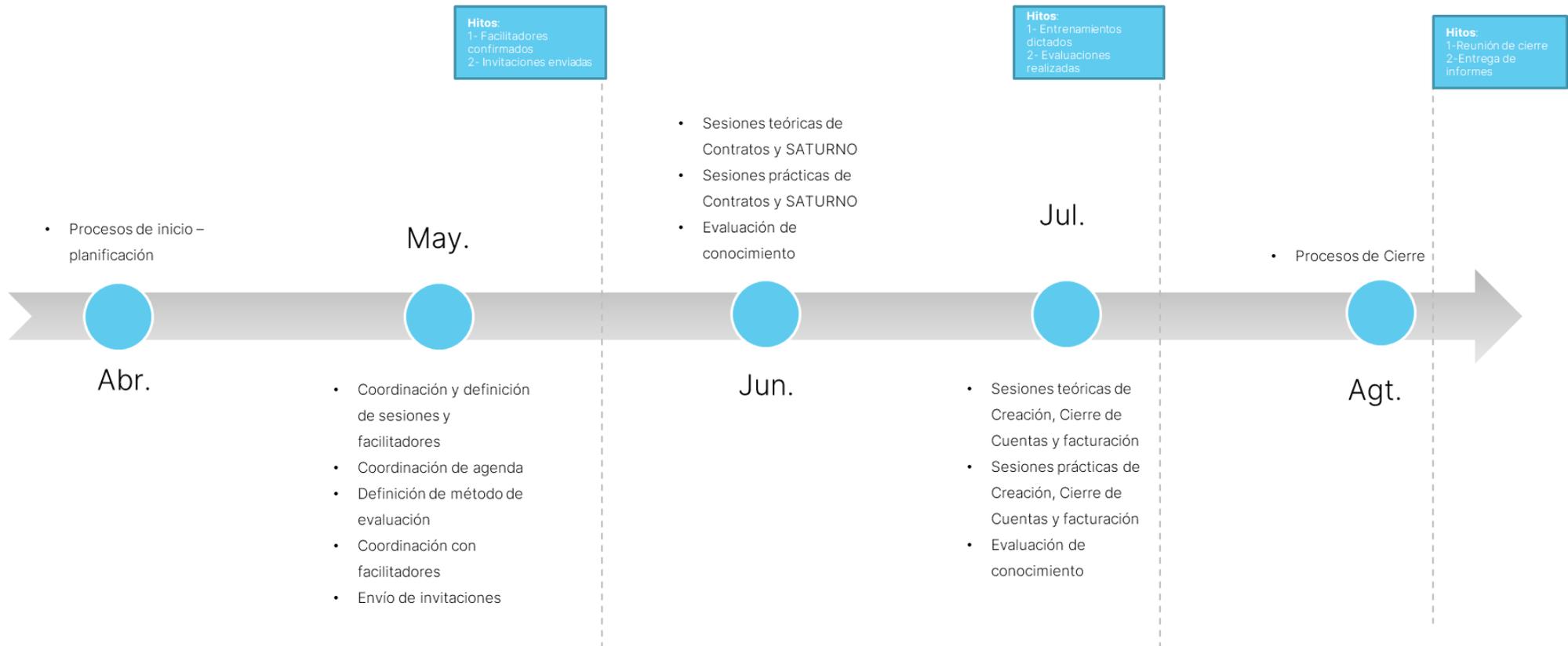
- Agenda
 - Preparación de la agenda, en función del plazo previsto para el cumplimiento del proyecto.
- Participantes
 - Actualización de la lista de miembros de EMS US y posteo de la misma en el SharePoint del comité de aprendizaje.

- Contacto con los líderes de cada sub-equipo para realizar la actualización.
- Facilitadores
 - Identificación y selección de los entrenadores para los temas a ser dictados en Buenos Aires.
 - Coordinación con el equipo de aprendizaje de India para la selección de los entrenadores restantes.
 - Contacto con trainers para definir detalles administrativos/logísticos
- Canales de comunicación
 - Creación del canal de Microsoft Teams del proyecto.
 - Creación de la Mailbox del proyecto en Outlook.
- Evaluaciones
 - Presentación de alternativas de plataformas de evaluación.
 - Preparación de las evaluaciones.
 - Realizar las evaluaciones una vez culmine un tema.
 - Documentación de los resultados obtenidos.
 - Preparación de informe de evaluaciones por tema.
- Documentación de procesos
 - Creación de documentos que describan los procesos realizados para la creación del producto.
 - Creación de documentos que describan los procesos realizados para la dirección del proyecto.
- Entrenamientos
 - Enviar las invitaciones para todas las sesiones.
 - Abrir a modo introductorio cada sesión de entrenamiento.
 - Preparar las salas virtuales para las sesiones.
 - Descarga del reporte de asistencia de la plataforma.
 - Grabar todas las sesiones y guardarlas en *Share Point*.
- Monitoreo y control
 - Preparación de reportes semanales para el sponsor con el status del proyecto.
 - Análisis semanal de las métricas del proyecto en términos de alcance, tiempo y costo.
 - Presentación de solicitudes de cambio ante el comité, en caso de surgir algún evento.
 - Mantener el *tracker* de acciones actualizado.
- Comunicaciones
 - Preparación y envío de comunicaciones relacionadas al proyecto a los participantes.
 - Envío de minutas de reunión a los *stakeholders*.
 - Reuniones semanales con el sponsor del proyecto.

El proyecto **no** incluye:

- Repetir evaluaciones en caso de reprobación
- Coordinar sesiones de nuevos temas
- Contactar a las personas que no tomaron las evaluaciones
- Repetir el informe de las evaluaciones por participantes que la hayan realizado después de la fecha pautada
- Contactar a las personas que no asistieron a las capacitaciones

2.1.4 Cronograma de hitos



2.1.6 Diccionarios de la EDT

Diccionario EDT	
Identificación	
Nombre del paquete de trabajo	Método Seleccionado
Código del paquete de trabajo en la EDT	4.1
Nombre de la actividad	Propuestas Evaluadas
Código de la actividad	4.1.2
Descripción	
Objetivo de la actividad	Presentar las mejores alternativas de evaluación para seleccionar la opción que mejor se ajuste a los requerimientos
Descripción del trabajo a realizar	Identificación de plataformas de evaluaciones digitales
	Análisis de plataformas de evaluaciones digitales
Asignación de responsabilidades	1- Responsable: Martina López 2- Revisa: Vanesa Serrano 3- Aprueba: Sponsor 4- Informa: Raymaris Pinto
Criterios de aceptación	1- Presentar al menos 3 alternativas de plataformas de evaluación 2- Deben tener como mecanismo de respuesta la selección múltiple 3- La plataforma debe permitir cargar 10 preguntas
Tiempo	
Plazo	2 días
Costo programado	
Colaboradores	USD 35
Costo total	USD 35
Dependencias	

Antecesora	2.4 - Participantes confirmados
Sucesora	4.1.2 - Método testeado

Diccionario EDT	
Identificación	
Nombre del paquete de trabajo	Participantes confirmados
Código del paquete de trabajo en la EDT	2.4
Nombre de la actividad	Lista de miembros de EMS US actualizada
Código de la actividad	2.4.1
Descripción	
Objetivo de la actividad	Preparar la lista final de los miembros del equipo EMS US y definir las personas que van a participar en los entrenamientos
Descripción del trabajo a realizar	Contactar a los líderes de equipos
	Cotejar con listas anteriores
	Subir documento al <i>Share Point</i>
Asignación de responsabilidades	1- Responsable: Martina López 2- Revisa: Raymaris Pinto 3- Aprueba: Sponsor 4- Informa: Raymaris Pinto
Criterios de aceptación	1- La lista debe haber sido revisada por cada líder de equipo 2- Debe ser presentada en formato Excel, indicando nombre, apellido, número de GPN, Rank y región a la que pertenece cada persona.
Tiempo	

Plazo	1 semana
Costo programado	
Colaboradores	USD 65
Costo total	USD 65
Dependencias	
Antecesora	1.1.2 – Interesados identificados
Sucesora	2.3 – Salas reservadas

Diccionario EDT	
Identificación	
Nombre del paquete de trabajo	Mailbox en uso
Código del paquete de trabajo en la EDT	3.2
Nombre de la actividad	Miembros con acceso identificados
Código de la actividad	3.2.1
Descripción	
Objetivo de la actividad	Identificar los miembros del equipo del proyecto que deben tener acceso a la casilla de correos de este
Descripción del trabajo a realizar	Definir equipo del proyecto
	Identificar stakeholders clave con necesidades de acceso
Asignación de responsabilidades	1- Responsable: Fausto Murillo 2- Revisa: Raymaris Pinto 3- Aprueba: sponsor 4- Informa: Raymaris Pinto

Criterios de aceptación	<ol style="list-style-type: none"> 1- Solo individuos con verdaderas necesidades de acceso deben tenerlo. 2. Estas serán únicamente las personas que en función de su rol dentro del proyecto tengan que emitir comunicaciones de forma oficial en su nombre
Tiempo	
Plazo	1 día
Costo programado	
Colaboradores	USD 23,10
Costo total	USD 23,10
Dependencias	
Antecesora	1.1.2 - Interesados identificados
Sucesora	3.2.2 - Mailbox testeada

Diccionario EDT	
Identificación	
Nombre del paquete de trabajo	Asistencia tomada
Código del paquete de trabajo en la EDT	9.4
Nombre de la actividad	Lista de participantes descargada de Teams
Código de la actividad	9.4.1
Descripción	
Objetivo de la actividad	Trackear de forma eficiente y oportuna la asistencia a la sesión de Cierre de Cuentas.
Descripción del trabajo a realizar	Sesión de entrenamiento dictada mediante la plataforma

	Facultades en la configuración seteadas para bajar la lista
Asignación de responsabilidades	1- Responsable: Fausto Murillo 2- Revisa: Martin Hidalgo 3- Aprueba: Sponsor 4- Informa: Raymaris Pinto
Criterios de aceptación	1- La lista debe ser bajada de la plataforma, no se deberá tomar de forma presencial 2- El formato del documento debe adaptarse para coincidir con el formato de documentación del proyecto
Tiempo	
Plazo	12 días (1 día por sesión – 20 min por día)
Costo programado	
Colaboradores	USD 17,50
Costo total	USD 17,50
Dependencias	
Antecesora	9.2 - Entrenamientos prácticos dictados
Sucesora	10.8 - Informe realizado

Diccionario EDT	
Identificación	
Nombre del paquete de trabajo	Recepción para la sesión de facturación
Código del paquete de trabajo en la EDT	12.7
Nombre de la actividad	Sala acondicionada
Código de la actividad	12.7.1
Descripción	
Objetivo de la actividad	Garantizar que la sala en la que se van a dictar las sesiones de entrenamiento de facturación esté acondicionadas y habilitadas para recibir el catering

Descripción del trabajo a realizar	Mesas para colocar el catering habilitadas
	Luces y calefacción operativos
Asignación de responsabilidades	1- Responsable: Fausto Murillo 2- Revisa: Martin Hidalgo 3- Aprueba: sponsor 4- Informa: Raymaris Pinto
Criterios de aceptación	1- Luces y calefacción operativos 2- Mesas en buen estado 3- Mesas con suficiente espacio para posicionar la comida
Tiempo	
Plazo	12 días (1 día por sesión – 20 min por día)
Costo programado	
Colaboradores	USD 17,50
Costo total	USD 17,50
Dependencias	
Antecesora	12.4 - Aprobación de catering obtenida
Sucesora	12.10 – Informe preparado

2.1.7 Entregables principales

Área	Entregable	Criterio de aceptación
Inicio	Documentación de inicio	Plan de Dirección de Proyecto aprobado por el sponsor
Ejecución	Agenda de entrenamientos	Debe contener el detalle de días, fechas, franja horaria, entrenadores y salas para cada sesión de entrenamiento. El documento debe contar con la aprobación del sponsor.
Ejecución	Canales de comunicación configurados	Creados en las plataformas Teams y Outlook con la siguiente nomenclatura: CapacitacionesEMS2.0@smg.com Teams: EMS2.0

		Solo los miembros del proyecto pueden tener la Mailbox agregada. Solo los miembros del proyecto pueden agregar miembros al grupo de Teams
Ejecución	Evaluaciones definidas	Formato de evaluación en el que los participantes puedan poner a prueba los conocimientos que les fueron transmitidos. Se deben usar sistemas aprobados por la empresa, por ejemplo: SurveyMonkey
Ejecución	Procesos documentados	Todos los procesos deben ser documentados en formato Word, una vez hayan sido aprobados, deben ser subidos al SP del comité de aprendizaje
Ejecución	Informe de cierre de la sesión de contratos	Debe incluir lista de asistencia, link donde se encuentran las grabaciones guardadas y resultados de la evaluación. El documento debe contar con la aprobación del sponsor.
Ejecución	Informe de cierre de la sesión de SATURNO	Debe incluir lista de asistencia, link donde se encuentran las grabaciones guardadas y resultados de la evaluación. El documento debe contar con la aprobación del sponsor.
Ejecución	Informe de cierre de la sesión de creación de Cuentas	Debe incluir lista de asistencia, link donde se encuentran las grabaciones guardadas y resultados de la evaluación. El documento debe contar con la aprobación del sponsor.
Ejecución	Informe de cierre de la sesión de Cierre de Cuentas	Debe incluir lista de asistencia, link donde se encuentran las grabaciones guardadas y resultados de la evaluación. El documento debe contar con la aprobación del sponsor.
Ejecución	Informe de cierre de la sesión de Facturación	Debe incluir lista de asistencia, link donde se encuentran las grabaciones guardadas y resultados de la evaluación. El documento debe contar con la aprobación del sponsor.
Cierre	Documentación de cierre	Informes aprobados por el sponsor

2.1.8 Criterios de aceptación

El sponsor es el responsable de aprobar formalmente el proyecto. En caso de que algún entregable no cumpla con los criterios definidos, además de la

aprobación, deberá ser revisado, modificado y sometido nuevamente para aprobación.

2.1.9 Supuestos

- Al ser sesiones obligatorias, todos los participantes asistirán a todas las sesiones de entrenamiento.
- Los facilitadores van a preparar las sesiones con antelación y entregar al equipo organizador las preguntas y respuestas para las evaluaciones.
- Los facilitadores seleccionados de India y Buenos Aires van a colaborar en el proyecto dictando las sesiones.
- Todos los participantes tendrán acceso a una fuente de internet estable durante la sesión.
- Los días de entrenamiento practico los sistemas sobre los que van a dictar las sesiones estarán operativos.
- El equipo del proyecto se va a organizar entre sus labores de cliente y de proyecto para destinar el tiempo suficiente para realizar las actividades correspondientes.
- Después de terminadas las sesiones, todos los participantes van a realizar las evaluaciones de conocimiento.

2.1.10 Restricciones

- Diferencia horaria entre Bangalore y Buenos Aires. Solo hay una ventana horaria de 1.5 hs. en las que ambos equipos pueden coincidir y es la que debe aprovecharse para el dictado de las sesiones cuyos entrenadores estén ubicados en India.
- No hay usuarios de prueba para las sesiones prácticas, por lo que las demostraciones serán en vivo sobre los sistemas.
- La plataforma de reunión virtual en la que se dictarán las sesiones debe ser *Microsoft teams*, puesto que es el mecanismo de comunicación virtual utilizado en la compañía.
- Diferencia de idiomas entre India y Argentina, por lo que las sesiones dictadas por entrenadores de India serán en inglés.
- El proyecto debe cumplirse en el plazo previsto, después del mes de agosto los miembros del equipo están en temporada de trabajo alta y no pueden dedicar tiempo a entrenamientos.

2.1.11 Riesgos

- Debido al contexto de pandemia y a la virtualidad del trabajo, las sesiones de entrenamiento se pensaron inicialmente bajo esta modalidad. Sin embargo, es posible que la junta directiva decida cambiar la modalidad de

los entrenamientos de virtuales a presenciales en pos de contribuir con la política de retorno a la oficina.

- Es importante tener en cuenta que esta es la primera experiencia del equipo en lo que a gestión de proyectos se refiere; aunado a esto, es la primera vez que el centro de Argentina se embarca en un proyecto de esta envergadura, por lo que existe la posibilidad de que haya riesgos adicionales no considerados en este análisis.
- Para cada sesión de entrenamiento, el equipo del proyecto debe preparar una evaluación de conocimiento. Para ello, necesita recibir por parte de los trainers las preguntas y respectivas respuestas. Dada la carga laboral, aunada al tiempo que los entrenadores incurren al dictar las sesiones, es posible que no cumplan con el plazo establecido para la entrega y esto puede comprometer el entregable "evaluación de conocimientos realizada".
- Si bien los participantes seleccionados para las sesiones están al tanto que la misma es obligatoria, existe la posibilidad que algunos no acudan. Esto afectaría negativamente la dinámica de los entrenamientos y el objetivo de entrenar a las 90 personas seleccionadas en los 5 temas *Core* definidos.
- Los entrenadores que van a dar las sesiones son EMS experimentados, y su rol principal es atender sus cuentas y clientes. Si a alguno de ellas se le llega a agendar una llamada con el cliente, en el mismo horario de las sesiones, esto podría impactar en el cronograma de los entrenamientos, puesto que el equipo del proyecto se vería obligado a reprogramar la sesión o buscar otro entrenador.
- En la actualidad la compañía está atravesando una fuerte ola de renuncias y la tendencia va en aumento. Existe la posibilidad de que el personal que hemos identificado como parte de los entrenadores se sume a esta lista. Si este riesgo se materializa, tendríamos dificultades para reemplazarlos, ya que no hay muchas personas entrenadas en estos temas y tendríamos que sobrecargar con entrenamientos a los facilitadores restantes.
- El 60% de las sesiones serán dictadas por entrenadores de India, por lo tanto, serán en inglés. Al ser Argentina un país hispanoparlante, existe la posibilidad de que algunos participantes tengan dificultades para captar a profundidad la información. Este potencial riesgo, podría impactar negativamente la transferencia de conocimiento que se busca con estas capacitaciones.
- Los temas se van a dictar mediante la plataforma de Microsoft Teams; como todo sistema, este no está exento de sufrir fallas y en caso de materializarse el equipo del proyecto tendría que reprogramar la clase afectada y con ello alterar los tiempos establecidos para las sesiones.

2.1.12 Validación del alcance

El alcance será validado formalmente a medida que se presenten los documentos de finalización correspondientes a cada entregable del proyecto, siempre y cuando los mismos cuenten con la aprobación del sponsor. Esta validación se realizará de forma periódica a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

En aras de realizar la validación, se inspeccionará la información contenida en los informes versus la EDT. A continuación, se presenta el modelo que deberá utilizarse para la validación formal del alcance.

2.1.13 Template para presentar la solicitud de validación del alcance

 Proyecto de capacitaciones y entrenamientos dirigidos al equipo de Engagement Management Support (EMS) del centro de servicios globales de SMG, ubicado en Buenos Aires, Argentina			
PM	Raymaris Pinto		
Elaborado por			
Fecha de elaboración	DD/MM/AA		
Entregable			
Revisado por			
Validado por			
Fecha de validación	DD/MM/AA		
Resultado de la inspección	Muy mal	<input type="radio"/>	Comentarios:
	Mal	<input type="radio"/>	Comentarios:
	Regular	<input type="radio"/>	Comentarios:
	Bien	<input type="radio"/>	Comentarios:
	Muy bien	<input type="radio"/>	Comentarios:
Acción(es) correctiva(s)	1- 2- 3- 4- 5-		
Firma del sponsor			
Firma del PM			

2.1.14 Control del alcance

Con la ejecución de este proceso lo que buscamos es monitorear el status del alcance del proyecto y del producto. En caso de ser necesario, también se gestionan cambios en la línea base de alcance. El mismo se realizará de forma periódica a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

En esta oportunidad, el control del alcance se llevará a cabo de la siguiente manera: reportes de estatus semanales, los cuales serán presentados en la reunión del equipo del proyecto. El objetivo es comparar la variación entre lo reportado versus lo planificado, de acuerdo con la línea base de alcance, y garantizar que los cambios realizados hayan sido aprobados mediante el proceso del control integrado de cambios.

2.2. Plan de gestión del tiempo

2.2.1 Introducción

En este apartado se detalla el proceso que va a proporcionar guía y dirección sobre cómo se va a gestionar el cronograma a lo largo del proyecto. Para ello, se tuvieron en consideración los factores ambientales y activos de procesos de la organización, además de los documentos de planificación que conforman los cimientos de esta iniciativa.

Así mismo, el equipo del proyecto recurrió al juicio de expertos, particularmente al equipo de Learning de SMG, para recabar información sobre las mejores prácticas derivadas de proyectos con naturaleza similar en otras locaciones de la compañía.

2.2.2 Definición de actividades

En el proceso de definición de actividades se identificaron y documentaron las tareas específicas que se deben realizar para poder trabajar, y concluir con éxito, los entregables del proyecto; al hacerlo, se descompusieron cada uno de los paquetes de trabajo de la EDT.

La importancia de la definición radica en que sienta las bases para la programación de actividades, la ejecución y monitoreo control del proyecto.

2.2.3 Secuenciar las actividades

Una vez identificadas las actividades, el paso siguiente es secuenciarlas, es decir, identificar y documentar las relaciones entre cada una de ellas, a modo de brindarle una secuencia lógica y orden de trabajo a cada una de las actividades identificadas como necesarias para la conclusión de un paquete de trabajo.

2.2.4 Estimación los recursos de las actividades

En este punto, se deben determinar los recursos materiales y humanos, especificaciones, características y cantidad que serán necesarios para la ejecución de las actividades. Asimismo, es importante contar con la información de la disponibilidad de cada uno de ellos para ser destinados al proyecto.

Este proceso es importante porque es una de las bases para el cálculo de la duración y el costo de las actividades del proyecto.

2.2.5 Estimación de duración de las actividades

Este proceso consiste en estimar la cantidad de tiempo, en este caso medido en días laborales, necesario para completar las actividades en función de los recursos estimados para cada una de ellas.

Para realizar la estimación de las actividades recurrimos al método de estimación a tres puntos o PERT con la intención de obtener un promedio ponderado de tiempo para calcular la duración de cada actividad.

La fórmula utilizada fue: $(O+P+4M) / 6$, donde O corresponde al valor más optimista, P el valor más pesimista y M el valor más probable.

La forma en la que se medirá la jornada laboral en este proyecto será la siguiente:

- Días laborales: lunes, martes, miércoles, jueves y viernes
- Horario laboral: 9:00 – 13:00 hs. 14:00-18:00

Considerando que el periodo en el que se enmarca este proyecto transcurre desde abril 2022 hasta agosto 2022, a continuación, se enumeran los feriados y días no laborables que deben ser considerados para la elaboración del cronograma:

- Abril:
 - Viernes 15 – Viernes Santo
- Mayo:
 - Miércoles 18 – Censo Nacional
 - Miércoles 25 – Día de la Revolución de Mayo
- Junio:
 - Viernes 17 – Paso a la Inmortalidad del Gral. Don Martin Miguel de Güemes
 - Lunes 20 – Paso a la Inmortalidad del Gral. Manuel Belgrano
- Julio:
 - No contiene feriados o no laborables durante la semana laboral
- Agosto:
 - Lunes 15 – Paso a la Inmortalidad del Gral. José de San Martín (17/8)

2.2.6 Desarrollar el cronograma

Este proceso conlleva analizar los puntos anteriormente detallados, es decir, integrar las actividades definidas, secuenciadas, la duración estimada y los recursos, además de los requisitos y restricciones, para crear un programa en el

que se refleje la secuencia que guiara la ejecución, monitoreo y control del proyecto.

El método utilizado para secuencias las actividades fue el de Diagramación por Precedencia, y se reflejan gráficamente en las capturas de pantalla a continuación. En general, el tipo de secuencia más utilizado fue Fin a Inicio (FS) en el que una tarea solo puede comenzar cuando su sucesora termina.

Para estimar la duración de las actividades, se recurrió al método de estimación análoga y al juicio de expertos de los miembros del comité de aprendizaje.

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1	Gestion del proyecto	36 días	vie 1/4/22	vie 20/5/22	
2	Acta del proyecto	5 días	vie 1/4/22	jue 7/4/22	
3	Identificacion inicial de interesados	4 días	vie 8/4/22	mié 13/4/22	2
4	Plan para la direccion del proyecto	15 días	jue 14/4/22	mié 4/5/22	2;3
5	Lineas base del proyecto	8 días	jue 5/5/22	lun 16/5/22	2;3;4
6	Plan de gestion de interesados	4 días	jue 5/5/22	mar 10/5/22	3;4
7	Plande de gestion de las adquisiciones	3 días	jue 14/4/22	lun 18/4/22	2;3
8	Plan de gestion de las comunicaciones	4 días	mié 11/5/22	lun 16/5/22	3;4;6
9	Plan de gestion de los riesgos	4 días	mar 17/5/22	vie 20/5/22	4;5;6;7;8
10	Canales de comunicación	1 día	mar 17/5/22	mar 17/5/22	
11	Creacion canal de teams	1 día	mié 11/5/22	mié 11/5/22	8
12	Creacion de casilla de correo electronico	1 día	mar 17/5/22	mar 17/5/22	8
13	Agenda	11 días	mar 17/5/22	mar 31/5/22	
14	Fechas de entrenamiento	3 días	mar 17/5/22	jue 19/5/22	5
15	Temas a ser dictados	3 días	mar 17/5/22	jue 19/5/22	5
16	Horarios de las sesiones	4 días	vie 20/5/22	mié 25/5/22	14
17	Facilitadores	4 días	jue 26/5/22	mar 31/5/22	14;15;16

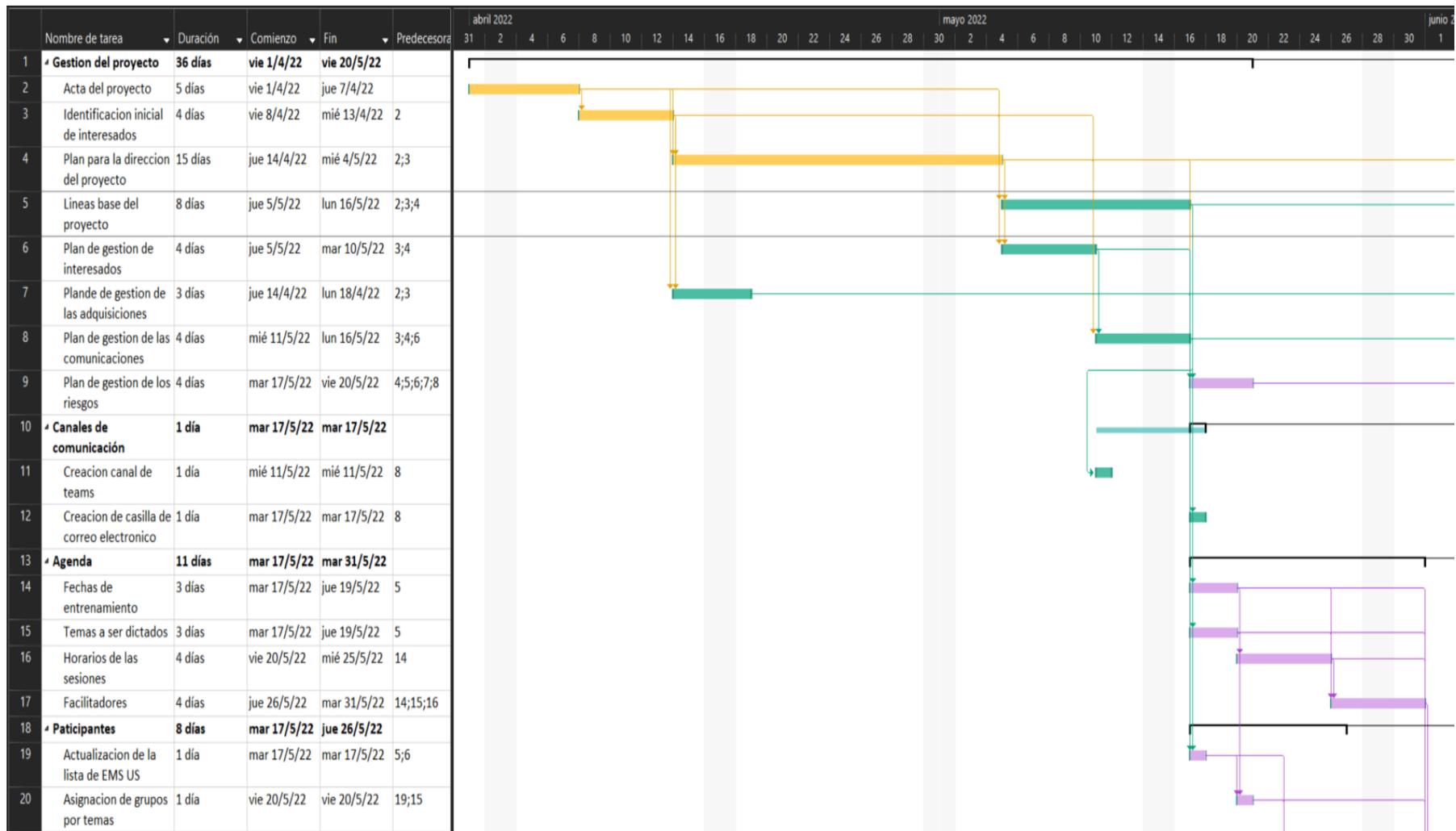
	Nombre de tarea ▼	Duración ▼	Comienzo ▼	Fin ▼	Predecesoras ▼
18	Participantes	8 días	mar 17/5/22	jue 26/5/22	
19	Actualización de la lista de EMS US	1 día	mar 17/5/22	mar 17/5/22	5;6
20	Asignación de grupos por temas	1 día	vie 20/5/22	vie 20/5/22	19;15
21	Envío de invitaciones	1 día	lun 23/5/22	lun 23/5/22	19;20
22	Salas de entrenamientos presenciales	1 día	lun 23/5/22	lun 23/5/22	20
23	Solicitud de reserva	1 día	mar 24/5/22	mar 24/5/22	22
24	Seguimiento y confirmación de la reserva	2 días	mié 25/5/22	jue 26/5/22	23
25	Evaluaciones	5 días	mié 1/6/22	mar 7/6/22	
26	Evaluación de conomiento	2 días	mié 1/6/22	jue 2/6/22	15;17;20
27	Evaluación feedback para entrenadores	3 días	mié 1/6/22	vie 3/6/22	17;20
28	Evaluación del proceso	2 días	lun 6/6/22	mar 7/6/22	10;13;18;26;27
29	Capacitación de Contratos	15 días	mié 8/6/22	mar 28/6/22	
30	Entrenamiento teórico 1	1 día	mié 1/6/22	mié 1/6/22	14;16;17;20;24
31	Entrenamiento teórico 2	1 día	jue 2/6/22	jue 2/6/22	30
32	Entrenamiento teórico 3	1 día	vie 3/6/22	vie 3/6/22	31
33	Entrenamiento teórico 4	1 día	lun 6/6/22	lun 6/6/22	32
34	Entrenamiento teórico 5	1 día	mar 7/6/22	mar 7/6/22	33

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
35	Entrenamiento practico 1	1 día	mié 8/6/22	mié 8/6/22	34;30;31;32;33
36	Entrenamiento practico 2	1 día	jue 9/6/22	jue 9/6/22	35
37	Entrenamiento practico 3	1 día	vie 10/6/22	vie 10/6/22	36
38	Entrenamiento practico 4	1 día	lun 13/6/22	lun 13/6/22	37
39	Entrenamiento practico 5	1 día	mar 14/6/22	mar 14/6/22	38
40	Capacitacion de Saturno	11 días	mar 21/6/22	mar 5/7/22	29
41	Entrenamiento teorico 1	1 día	mié 29/6/22	mié 29/6/22	29
42	Entrenamiento teorico 2	1 día	jue 30/6/22	jue 30/6/22	41
43	Entrenamiento teorico 3	1 día	vie 1/7/22	vie 1/7/22	42
44	Entrenamiento teorico 4	1 día	lun 4/7/22	lun 4/7/22	43
45	Entrenamiento teorico 5	1 día	mar 21/6/22	<u>mar 21/6/22</u>	44
46	Entrenamiento practico 1	1 día	mar 5/7/22	mar 5/7/22	45;41;42;43;44
47	Entrenamiento practico 2	1 día	jue 23/6/22	<u>jue 23/6/22</u>	46
48	Entrenamiento practico 3	1 día	vie 24/6/22	vie 24/6/22	47
49	Entrenamiento practico 4	1 día	lun 27/6/22	lun 27/6/22	48
50	Entrenamiento practico 5	1 día	mar 28/6/22	mar 28/6/22	49

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
51	Capacitacion Creacion de Cuentas	10 días	mié 29/6/22	mar 12/7/22	40
52	Entrenamiento teorico 1	1 día	mié 29/6/22	<u>mié 29/6/22</u>	40
53	Entrenamiento teorico 2	1 día	jue 30/6/22	jue 30/6/22	52
54	Entrenamiento teorico 3	1 día	vie 1/7/22	vie 1/7/22	53
55	Entrenamiento teorico 4	1 día	lun 4/7/22	lun 4/7/22	54
56	Entrenamiento teorico 5	1 día	mar 5/7/22	mar 5/7/22	55
57	Entrenamiento practico 1	1 día	mié 6/7/22	mié 6/7/22	56;52;53;54;55
58	Entrenamiento practico 2	1 día	jue 7/7/22	jue 7/7/22	57
59	Entrenamiento practico 3	1 día	vie 8/7/22	vie 8/7/22	58
60	Entrenamiento practico 4	1 día	lun 11/7/22	lun 11/7/22	59
61	Entrenamiento practico 5	1 día	mar 12/7/22	mar 12/7/22	60
62	Capacitacion de Cierre de Cuentas	10 días	mié 13/7/22	mar 26/7/22	51
63	Entrenamiento teorico 1	1 día	mié 13/7/22	mié 13/7/22	51
64	Entrenamiento teorico 2	1 día	jue 14/7/22	jue 14/7/22	63
65	Entrenamiento teorico 3	1 día	vie 15/7/22	vie 15/7/22	64
66	Entrenamiento teorico 4	1 día	lun 18/7/22	lun 18/7/22	65
67	Entrenamiento teorico 5	1 día	mar 19/7/22	mar 19/7/22	66

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
68	Entrenamiento practico 1	1 día	mié 20/7/22	mié 20/7/22	63;64;65;66;67
69	Entrenamiento practico 2	1 día	jue 21/7/22	jue 21/7/22	68
70	Entrenamiento practico 3	1 día	vie 22/7/22	vie 22/7/22	69
71	Entrenamiento practico 4	1 día	lun 25/7/22	lun 25/7/22	70
72	Entrenamiento practico 5	1 día	mar 26/7/22	mar 26/7/22	71
73	Capacitacion de Facturacion	10 días	mié 27/7/22	mar 9/8/22	62
74	Entrenamiento teorico 1	1 día	mié 27/7/22	mié 27/7/22	62
75	Entrenamiento teorico 2	1 día	jue 28/7/22	jue 28/7/22	74
76	Entrenamiento teorico 3	1 día	vie 29/7/22	vie 29/7/22	75
77	Entrenamiento teorico 4	1 día	lun 1/8/22	lun 1/8/22	76
78	Entrenamiento teorico 5	1 día	mar 2/8/22	mar 2/8/22	77
79	Entrenamiento practico 1	1 día	mié 3/8/22	mié 3/8/22	78
80	Entrenamiento practico 2	1 día	jue 4/8/22	jue 4/8/22	79
81	Entrenamiento practico 3	1 día	vie 5/8/22	vie 5/8/22	80
82	Entrenamiento practico 4	1 día	lun 8/8/22	lun 8/8/22	81
83	Entrenamiento practico 5	1 día	mar 9/8/22	mar 9/8/22	82
84	Evaluaciones	2 días	mié 10/8/22	jue 11/8/22	
85	Evaluacion de conocimiento	1 día	mié 10/8/22	mié 10/8/22	29;40;51;62;73

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
86	Evaluacion de entrenadores	1 día	mié 10/8/22	mié 10/8/22	29;40;51;62;73
87	Evaluacion del proceso de capacitaciones	1 día	jue 11/8/22	jue 11/8/22	1;10;13;18;25;29;40;51;62;73;85;86
88	 Cierre	8 días	vie 12/8/22	mar 23/8/22	1;4;5;7;8;9;84
89	Documentos actualizados	4 días	vie 12/8/22	mié 17/8/22	1;4;5;7;8;9;84
90	Informe final	3 días	jue 18/8/22	lun 22/8/22	1;10;13;18;25;29;40;51;62;73;84;89
91	Reunion de cierre	1 día	mar 23/8/22	mar 23/8/22	1;10;13;18;25;29;40;51;62;73;84;89;90



						junio 2022														
	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesora	18	21	24	27	30	2	5	8	11	14	17	20	23	26	
21	Envío de invitaciones	1 día	lun 23/5/22	lun 23/5/22	19;20															
22	Salas de entrenamientos presenciales	1 día	lun 23/5/22	lun 23/5/22	20															
23	Solicitud de reserva	1 día	mar 24/5/22	mar 24/5/22	22															
24	Seguimiento y confirmación de la reserva	2 días	mié 25/5/22	jue 26/5/22	23															
25	 Evaluaciones	5 días	mié 1/6/22	mar 7/6/22																
26	Evaluacion de conomiento	2 días	mié 1/6/22	jue 2/6/22	15;17;20															
27	Evaluacion feedback para entrenadores	3 días	mié 1/6/22	vie 3/6/22	17;20															
28	Evaluacion del proceso	2 días	lun 6/6/22	mar 7/6/22	10;13;18;20															
29	 Capacitacion de Contratos	15 días	mié 8/6/22	mar 28/6/22																
30	Entrenamiento teorico 1	1 día	mié 1/6/22	mié 1/6/22	14;16;17;20															
31	Entrenamiento teorico 2	1 día	jue 2/6/22	jue 2/6/22	30															
32	Entrenamiento teorico 3	1 día	vie 3/6/22	vie 3/6/22	31															
33	Entrenamiento teorico 4	1 día	lun 6/6/22	lun 6/6/22	32															
34	Entrenamiento teorico 5	1 día	mar 7/6/22	mar 7/6/22	33															
35	Entrenamiento practico 1	1 día	mié 8/6/22	mié 8/6/22	34;30;31;32															
36	Entrenamiento practico 2	1 día	jue 9/6/22	jue 9/6/22	35															
37	Entrenamiento practico 3	1 día	vie 10/6/22	vie 10/6/22	36															
38	Entrenamiento practico 4	1 día	lun 13/6/22	lun 13/6/22	37															

2.2.7 Controlar el cronograma

Este proceso será ejecutado por el PM del proyecto, mediante reuniones semanales en las que se reunirá con el equipo para discutir el estatus del proyecto, y comunicar cualquier bloqueo o riesgo que se haya materializado. Asimismo, estas reuniones servirán para proactivamente detectar desviaciones y establecer acciones correctivas que lleven al proyecto a estar en cumplimiento con la planificación.

Para poder evaluar desvíos en el cronograma, se utilizará el análisis del valor ganado, ya que nos permite comparar el desempeño de la línea base con respecto al desempeño real del cronograma. A partir de la identificación de este diferencial, seremos capaces de identificar los desvíos de cronograma del proyecto y accionar en consecuencia.

2.3. Plan de gestión de costos

2.3.1 Introducción

Este plan incluye los procesos relacionados a la planificación, estimación, determinación del presupuesto y control de los costos, a modo de contribuir al cumplimiento del proyecto dentro de los parámetros de presupuesto establecidos y aprobados.

2.3.2 Estimación de costos

En esta sección se realiza una aproximación del dinero necesario para completar el trabajo del proyecto. Para ello, realizaremos una evaluación cuantitativa de los costos probables de los recursos necesarios para realizar y completar el proyecto. En este proyecto, las estimaciones de costo estarán expresadas en dólares estadounidenses.

Para construir la estimación, se tendrán en cuenta la EDT y la lista de actividades detallada en el plan de gestión del cronograma. Posteriormente, se determinará un costo por recurso, el cual estará basado en el costo por hora de cada recurso necesario para completar determinada actividad, por las horas que dicho recursos debe dedicar a la actividad.

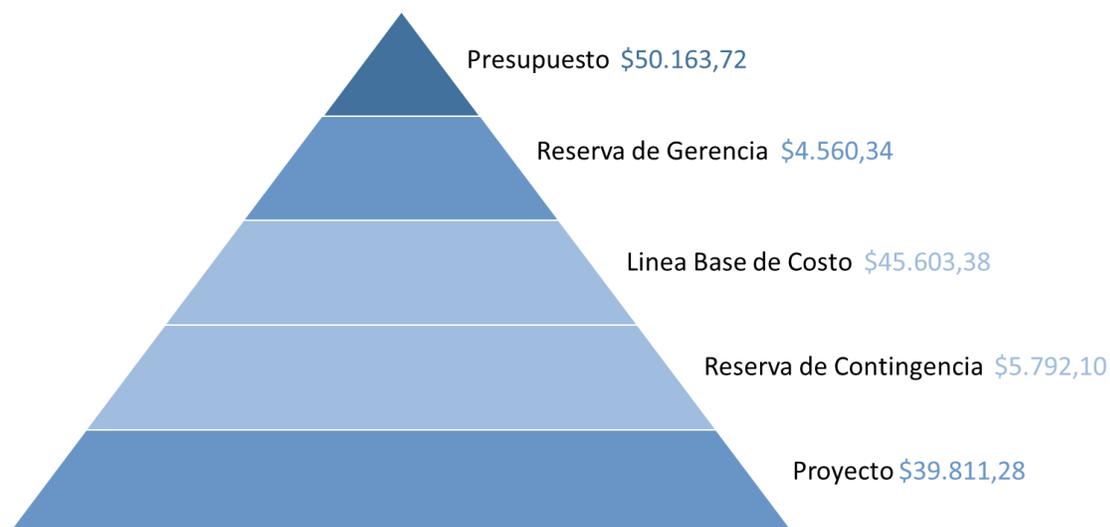
Para ello, consideraremos los siguientes valores en función del rango de cada recurso:

Rango	Hora	Costo (USD)
Staff	1	13.78
Senior	1	21.22
Manager	1	27

La estimación se realizará mediante estimación análoga y Bottom Up, ya que hay antecedente de un proyecto con características similares en la locación de India, cuyo plan nos fue facilitado, y contamos con información detallada de las actividades del proyecto.

Adicionalmente, se contemplan dos tipos de reservas en la construcción del presupuesto: la de contingencia, realizada en función de los riesgos identificados en esta etapa del proyecto, y la de gerencia, asignada como resultado del juicio de expertos de este proyecto en un 10% de la línea base de costos. Esta última se manejará a discreción de la gerencia (sponsor) y tiene como objetivo cubrir riesgos que no hayan sido previstos en el análisis inicial.

2.3.3 Determinación del presupuesto



2.3.4 Control del Presupuesto

El control del presupuesto será responsabilidad del *project manager* del proyecto. Para ello, convocará reuniones semanales que tendrán como objetivo monitorear el desempeño de los costos en función del presupuesto aprobado.

En estas reuniones, se deberán tener actualizados los siguientes documentos: plan de gestión de costos, línea base de costos y la línea base de medición del desempeño, la cual permitirá medir en tres dimensiones claves el avance del proyecto: Valor Planeado (VP), Valor Ganado (VG), y Costo Actual (CA).

De los resultados obtenidos en dichas reuniones, el gerente del proyecto determinará propuestas de planes de acción para ajustar las variaciones identificadas, en caso de haberlas, entre los costos reales en los que ha incurrido el proyecto Vs. Los costos delineados en el presupuesto.

Por solicitud del sponsor, cualquier desviación que se genere, el *project manager* debe notificarlo de manera inmediata.

Los valores de desviaciones que catalogaran el nivel de desvío son los siguientes:

- Bajo – Desvió de 5% del costo total del proyecto respecto de su avance
- Moderado – Desvió entre el 5.1% y 8.0% del costo total del proyecto respecto de su avance
- Alto – Desvió superior al 8.1% del costo total del proyecto respecto de su avance

2.4. Plan de gestión de riesgos

2.4.1 Introducción

En el plan que se esboza a continuación se presentan los procesos que seguiremos para realizar la planificación de la gestión, identificación, planeación e implementación de la respuesta y el monitoreo de los riesgos conocidos para este proyecto a la fecha.

Con este plan, el objetivo es mitigar y/o eliminar la probabilidad de que se materialicen los riesgos negativos asociados a esta iniciativa. Y a su vez, procurar la ocurrencia de los riesgos positivos identificados, si los hubiese.

En pos de avanzar con la elaboración del plan de gestión de los riesgos, se profundizará en las siguientes categorías: planificar la respuesta a los riesgos, identificar los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, planificación de la respuesta a los riesgos, implementación de las respuestas y el monitoreo de estos a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Para ello, utilizaremos como documentos base el acta del proyecto, el plan para la dirección del proyecto, el registro de interesados, los factores ambientales de la empresa y los activos de proceso de la organización.

Por último, nos gustaría acotar que en esta sección solo se cubren los riesgos conocidos para el proyecto hasta el momento, y son para estos los planes de gestión, acción y monitoreo que se cubren a continuación.

Los riesgos desconocidos serán tratados a medida que son identificados y la asignación de recursos para su respuesta dependerá de la aprobación del sponsor sobre el uso de la reserva de gerencia, la cual fue creada para tal fin. Un análisis continuo de los riesgos será realizado de forma recurrente, en aras de mantener esta sección lo más actualizada posible.

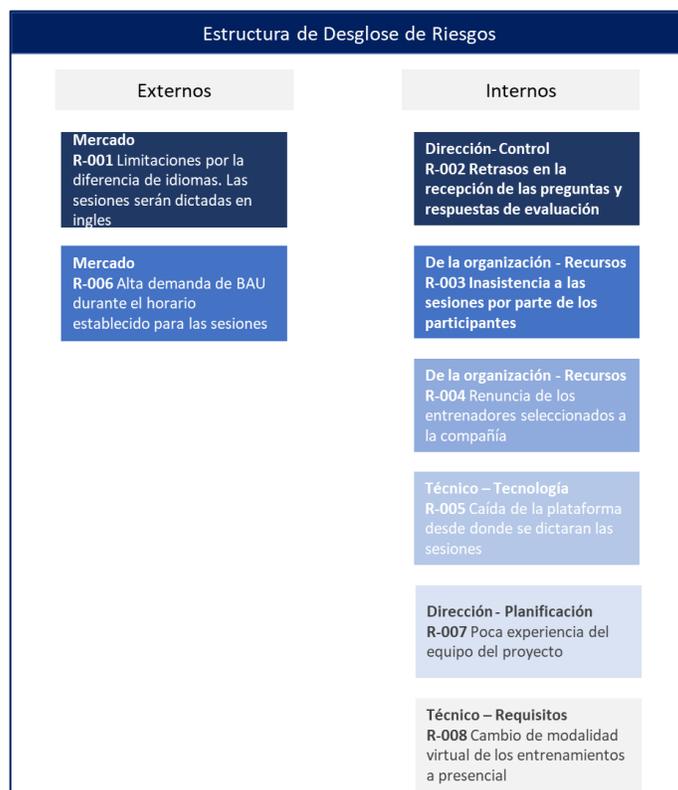
2.4.2 Identificación de los riesgos

A continuación, se listan los riesgos identificados en esta etapa del proyecto. Los mismos fueron esbozados como resultado de las reuniones sostenidas con los expertos, el equipo del comité de aprendizaje y las sesiones de *brain storming* entre el equipo del proyecto.

Los mismos fueron revisados a lo largo del ciclo de vida del proyecto con el fin de anticiparnos ante cualquier eventualidad que pudiese amenazar la continuidad o el éxito de este.

Riesgo N.º	Nombre	Impacto
R-001	Limitaciones por la diferencia de idiomas. Las sesiones serán dictadas en inglés.	Poner en riesgo la correcta transferencia de conocimiento
R-002	Retrasos en la recepción de las preguntas y respuestas de evaluación	Evaluación no realizada en el tiempo planificado
R-003	Inasistencia a las sesiones por parte de los participantes	Menos personal entrenado para la transición de los servicios
R-004	Renuncia a la compañía de los entrenadores seleccionados	Dificultades para reemplazarlos por la falta de personal con expertise
R-005	Caída de la plataforma desde donde se dictarán las sesiones	Reagendar sesiones y poner en peligro el plazo establecido
R-006	Alta demanda de BAU durante el horario establecido para las sesiones	Reagendar sesiones y poner en peligro el plazo establecido
R-007	Poca experiencia del equipo del proyecto	Riesgos latentes que pueden estar siendo pasados por alto
R-008	Cambio de modalidad virtual de los entrenamientos a presencial	Menos asistencia de la esperada inicialmente

2.4.3 Estructura de Desglose de Riesgos



2.4.4 Análisis Cualitativo

En esta oportunidad priorizaremos los riesgos que fueron identificados y catalogados en el apartado anterior en bajo, medio y alto, en función de su ubicación en la escala de probabilidad e impacto.

Los criterios de probabilidad bajo los que se considerarán cada uno de los riesgos son los siguientes:

Nivel	Probabilidad	Descripción
1	Muy baja	Ocurrencia muy poco probable
2	Baja	Ocurrencia poco probable
3	Media	Ocurrencia posible
4	Alta	Ocurrencia altamente probable
5	Muy Alta	Ocurrencia muy probable

Por otro lado, los criterios de impacto del proyecto se enmarcan en los siguientes parámetros:

Nivel	Impacto	Alcance	Costo	Tiempo	Calidad
1	Muy bajo	Alteraciones poco perceptibles del alcance	0% - 1% de incremento	0% - 5% de incremento	Alteraciones poco perceptibles en la calidad
2	Bajo	Alteraciones mínimas del alcance	1.1% - 5% de incremento	5.1% - 6% de incremento	Alteraciones mínimas en la calidad
3	Medio	Alteraciones afectan diversas áreas del alcance	5.1% - 8% de incremento	6.1% - 8% de incremento	Disminución de la calidad
4	Alto	Alteraciones con cambios críticos al alcance	8.1% - 10% de incremento	8.1%-10% de incremento	Alteraciones sustanciales en la calidad
5	Muy Alto	Modificación total del alcance	10.1% o superior	10.1% o superior	Producto final inaceptable

2.4.5 Matriz de Probabilidad e Impacto

		IMPACTO				
		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
		1	2	3	4	5
P R O B A B I L I D A D	Muy alta	5			R-008	
	Alta	4				
	Media	3	R-006	R-007	R-001	
	Baja	2		R-004 / R-002	R-003	
	Muy baja	1	R-005			

2.4.6 Plan de respuesta

En esta sección detallaremos la (s) personas responsables por dar respuesta a los riesgos identificados y llevar a cabo las respuestas establecidas para cada riesgo.

En las respuestas, se busca ser congruente en función de la importancia, probabilidad e impacto del riesgo, así mismo, que sean aplicadas en el momento preciso, que sean realistas dentro del contexto del proyecto, acordadas por los *stakeholders*, y que haya una persona responsable de su manejo e implementación.

Código	Riesgo	Plan de respuesta
R-001	Limitaciones por la diferencia de idiomas. Las sesiones serán dictadas en ingles	Aceptar – Plan de contingencia: grabar las sesiones
R-002	Retrasos en la recepción de las preguntas y respuestas de evaluación	Mitigar – recordatorios constantes a los entrenadores
R-003	Inasistencia a las sesiones por parte de los participantes	Mitigar – confirmar asistencia a cada sesión. Informar a líderes de equipos de inasistencias no anticipadas
R-004	Renuncia de los entrenadores seleccionados a la compañía	Aceptar – lista de entrenadores de <i>back up</i>
R-005	Caída de la plataforma desde donde se dictarán las sesiones	Aceptar – reagendar la sesión para el horario más próximo

R-006	Alta demanda de BAU durante el horario establecido para las sesiones	Mitigar – agendar sesiones en meses de baja demanda laboral
R-007	Poca experiencia del equipo del proyecto	Mitigar – reuniones constantes de estatus con sponsor y equipo de expertos
R-008	Cambio de modalidad virtual de los entrenamientos a presencial	Aceptar – uso de reserva de contingencia para reserva de salas, catering, etc.

2.4.7 Análisis de los Costos Asociados a la Reserva de Contingencia

Nº	Riesgos	Probabilidad	Horas incurridas Senior	Costo total - Senior	Horas incurridas Staff	Costo total - Staff	Horas incurridas - manager	Costo total - manager	Costo total	Costo / probabilidad
R-001	Dificultad en la transferencia de conocimiento a raíz de la diferencia de idiomas entre India y Argentina	50%	15	\$ 645	8	\$ 264	4	\$ 220	\$ 1.129	\$ 564,50
R-002	Retrasos en la recepción de las preguntas y respuestas de evaluación	40%	20	\$ 860	10	\$ 330	3	\$ 165	\$ 1.355	\$ 542,00
R-003	Inasistencia a las sesiones de entrenamiento	40%	20	\$ 860	10	\$ 330	5	\$ 275	\$ 1.465	\$ 586,00
R-004	Renuncia de los entrenadores seleccionados a la compañía	30%	10	\$ 430	5	\$ 165	15	\$ 825	\$ 1.420	\$ 426,00
R-005	Caída de la plataforma desde donde se dictarán las sesiones	10%	20	\$ 860	10	\$ 330	1	\$ 55	\$ 1.245	\$ 124,50
R-006	Alta demanda de BAU durante el horario establecido para las sesiones	50%	15	\$ 645	8	\$ 264	3	\$ 165	\$ 1.074	\$ 537,00
R-007	Poca experiencia del equipo del proyecto	40%	25	\$ 1.075	15	\$ 495	18	\$ 990	\$ 2.560	\$ 1.024,00
R-008	Cambio de modalidad virtual de los entrenamientos a presencial	90%	35	\$ 1.505	13	\$ 429	5	\$ 275	\$ 2.209	\$ 1.988,10

2.4.8 Seguimiento y Control de los Riesgos



Proyecto de capacitaciones y entrenamientos dirigidos al equipo de Engagement Management Support (EMS) del centro de servicios globales de SMG, ubicado en Buenos Aires, Argentina					
Informe de Monitoreo de Riesgos					
REUNION DE CONTROL Y SEGUIMIENTO N.º					
Versión	Fecha	Hora	Realizó	Revisó	Aprobó
Asistentes					

Nombre	Apellido	Cargo		Área	
Agenda					
Actividad		Responsable		Tiempo programado	
Revisión de planes de respuesta					
Estado de seguimiento de riesgos identificados					
Identificación de riesgos					
Revisión de planes de respuesta					
Revisión de adecuación de respuestas planificadas para riesgos identificados					
Revisión de planes de contingencia para riesgos identificados					
Verificación de ejecución de respuestas planificadas					
Estado de seguimiento de riesgos identificados					
R-0_ _ _					
R-0_ _ _					
R-0_ _ _					

Identificación de nuevos riesgos				
Código	Nombre	Responsable del análisis	Fecha de entrega del análisis	Fecha de revisión

2.5. Plan de gestión de recursos humanos

2.5.1 Introducción

A continuación, detallaremos los recursos que formarán parte del proyecto y las condiciones bajo las cuales van a participar en el mismo, entre otros motivos, porque no son recursos dedicados a tiempo completo a esta iniciativa. En este sentido, consideramos importante detallar las expectativas en cuanto al equipo necesario, el tiempo a ser incurrido, roles y responsabilidades.

2.5.2 Composición del equipo del proyecto

Para este proyecto tendremos un equipo operativo compuesto por seis personas, las cuales cuentan con experiencia en los comités de aprendizaje y/o comunicaciones de sus respectivos equipos, por lo que no será necesario dedicar parte importante del tiempo en el entrenamiento sobre como accionar en las diversas actividades que serán delegadas a cada uno de ellos; partiremos desde sus respectivas áreas de expertise para la asignación de las tareas.

En pos de coordinar el trabajo que semanalmente realizará cada uno, nos reuniremos de forma semanal, los lunes, para revisar estatus de avance y asignar nuevas tareas, en caso de ser necesario. De igual forma, se agendarán reuniones *ad hoc* si la dinámica del momento lo requiere.

2.5.3 Tiempo estimado por recurso

En función de las reuniones sostenidas con expertos, representantes del comité de aprendizaje, comunicaciones y el sponsor del proyecto, detallamos a continuación el tiempo que estimamos será incurrido por cada miembro del equipo del proyecto.

El mismo puede estar sujeto a revisión, de acuerdo con como avance la dinámica del proyecto. Sin embargo, este jamás de superponerse a las prioridades y tiempos correspondientes a sus trabajos diarios en la línea de negocio.

Recurso	Tiempo (horas)
---------	-------------------

Staff – learning	25
Senior – learning	15
Staff – comunicaciones	15
Senior – comunicaciones	10
PM	40
Manager / Sponsor	20

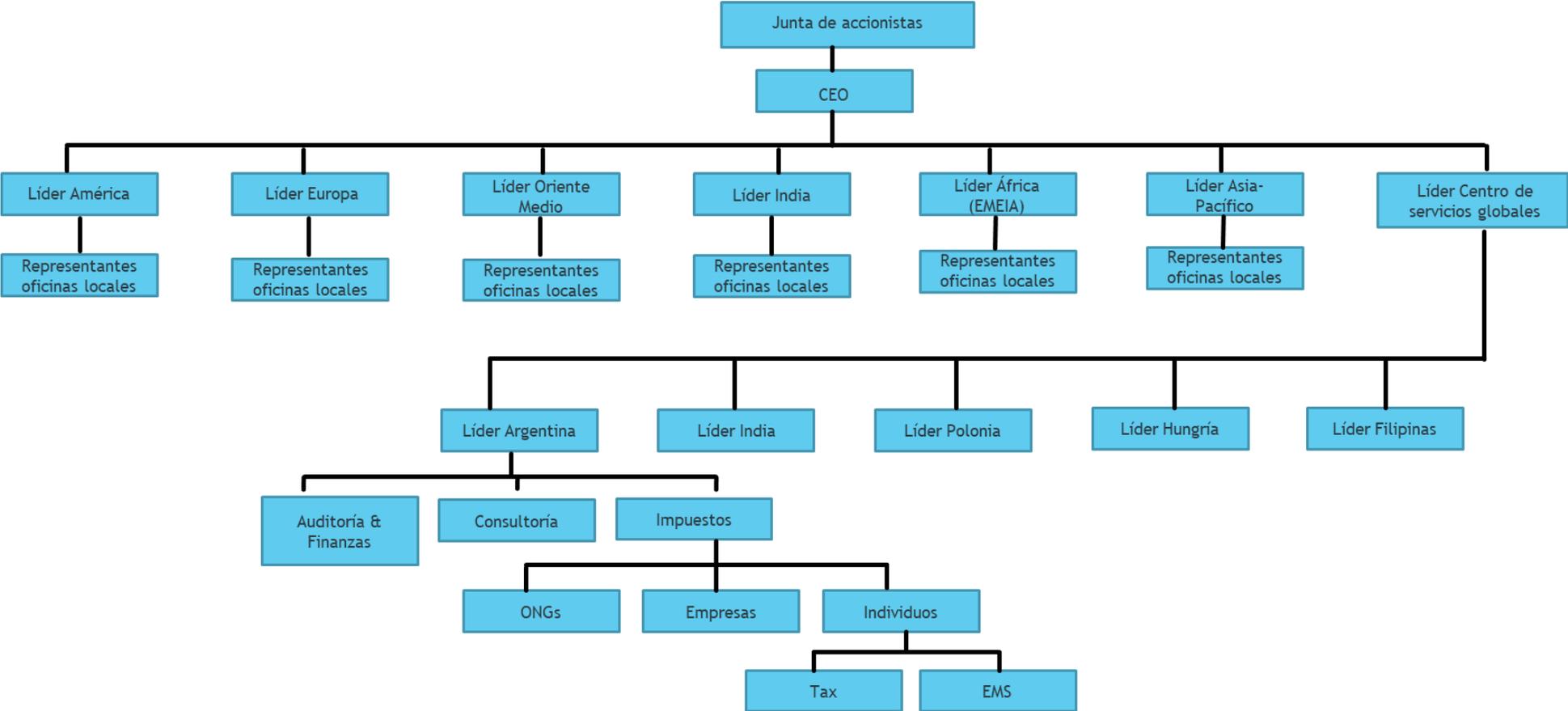
2.5.4 Roles y Responsabilidades

Roles	Responsabilidades	Responsables
Director del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar los esfuerzos del proyecto • Encargado de la planificación y gestión del proyecto • Es el responsable absoluto por el cumplimiento del proyecto en términos de tiempo, alcance, costo y calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Raymaris Pinto
Líder de PAS/Sponsor	<ul style="list-style-type: none"> • Aprueba solicitudes de cambio en la línea base y uso de la reserva de gerencia • Encargado de la alineación estratégica del proyecto con los objetivos de la empresa • Ser el punto de contacto entre el equipo del proyecto y los líderes globales de los centros de servicios • Velar porque se aprueben los recursos necesarios para la ejecución del proyecto • Sostener reuniones bimensuales con el responsable del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Beatriz Pinzón • Juan Cuesta
Equipo de colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar al director del proyecto en las actividades que el director del proyecto designe • Asistir a las reuniones semanales del equipo del proyecto y proporcionar 	<ul style="list-style-type: none"> • Vanessa Serrano • Martina López • Martin Hidalgo • Fausto Murillo

	las actualizaciones de las actividades que tengan en proceso	
--	---	--

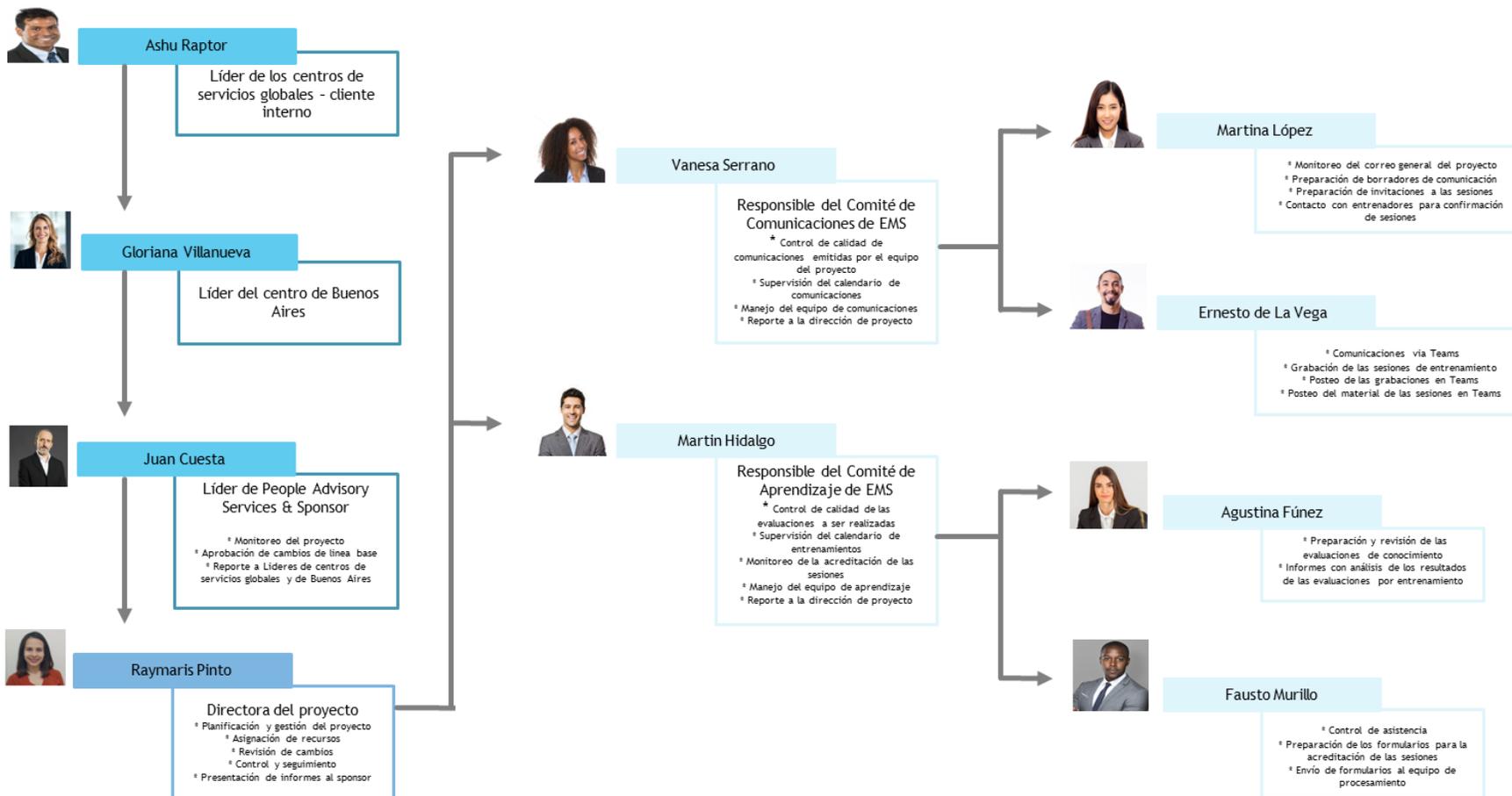
2.6. Plan de gestión de interesados

2.6.1 Estructura de desglose de la organización (OBS)



Por razones de espacio no se detallo en profundidad cada una de las dependencias del organigrama de SMG. Solo se profundizó la rama concerniente a la competencia de este proyecto.

2.6.1 Organigrama del proyecto



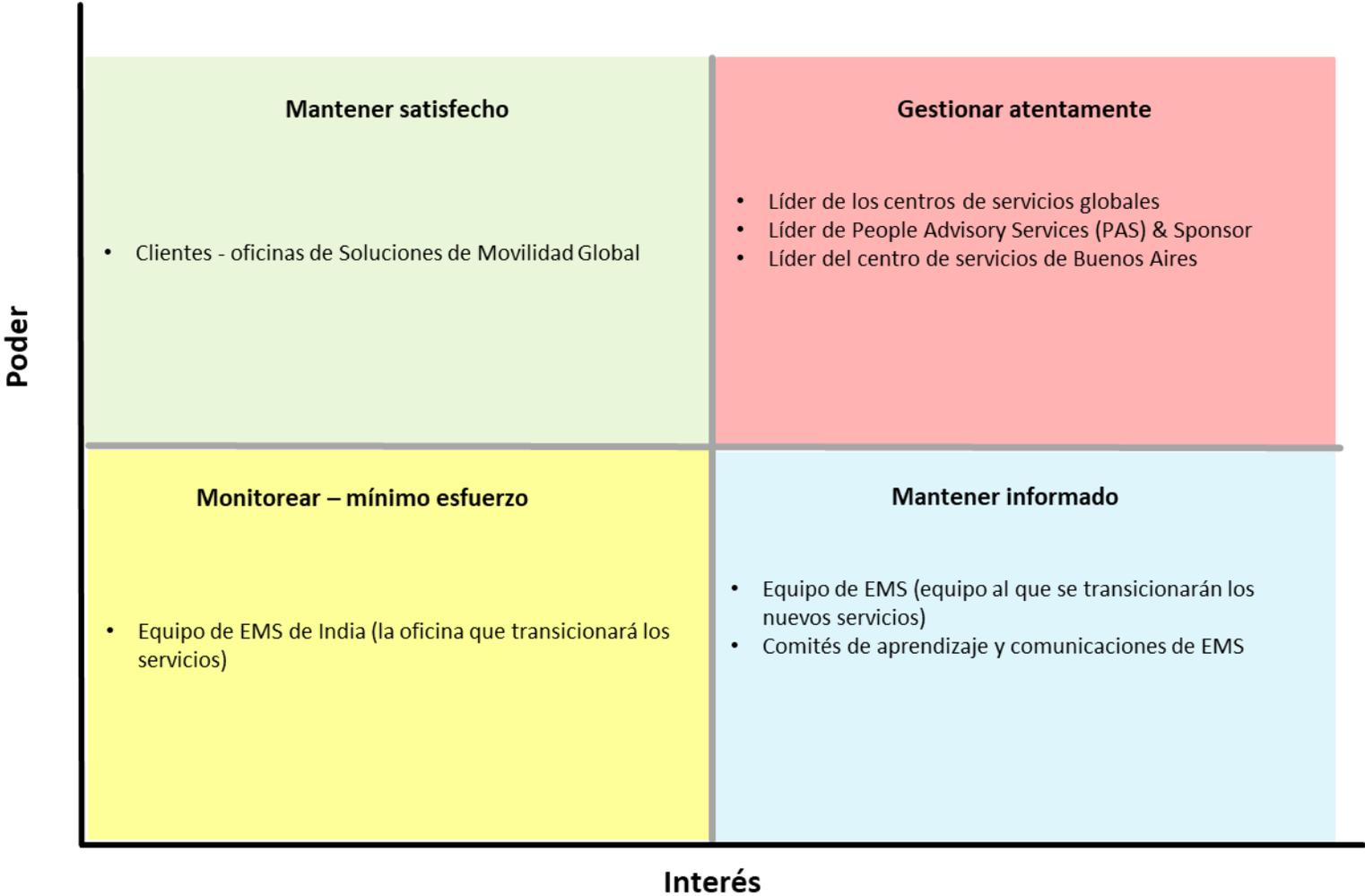
2.6.2 Análisis de interesados

Interesados	Expectativas	Nivel de participación		Impacto sobre el proyecto	Estrategias a implementar
		Actual	Deseado		
Cientes - oficinas de Soluciones de Movilidad Global	<ul style="list-style-type: none"> * Disminuir el costo destinado al pago de hora/recurso por actividades no vinculadas a las asesorías. * Focalizar su personal hacia labores de asesoría. * Incrementar sus márgenes de ganancia. 	No hay involucramiento directo en el proyecto. Su participación será mediante la contratación de los nuevos servicios que se añadirán a la oferta del centro de Argentina	Se espera que una vez culminado el proyecto, las oficinas adquieran los nuevos servicios para los que ha sido capacitado el personal en esta implementación	Alto Si las oficinas no están dispuestas a adquirir los nuevos servicios que ofrecería el centro el proyecto se vería amenazado. Su razón de ser en terminos comerciales dejaría de existir	<ul style="list-style-type: none"> * Continuas campañas de comunicación y difusión de los nuevos servicios que se estarán sumando al centro * Reuniones entre el líder de los centros globales con los clientes para ofrecer los nuevos servicios * Showcase con los beneficios de contratar los servicios en el centro de Argentina en terminos financieros * Continuas comunicaciones con la directiva global de SGM. El lineamiento de contratación de los servicios viene de casa matriz
Líder de los centros de servicios globales	<ul style="list-style-type: none"> * Ampliar las ofertas de servicios en los centros globales. * Que las oficinas de Soluciones de Movilidad Global contraten a los centros de servicios para la ejecución de tareas distintas a la de asesoría al cliente (administrativas, de preparación de impuestos). * Incrementar los márgenes de ganancia de los centros de servicio. 	Está al tanto de la existencia del proyecto y su objetivo. Su involucramiento no es con el proyecto directamente sino con la venta a los clientes de los servicios que serán integrados al centro como resultado de la ejecución del proyecto	Se espera que el líder del centro mantenga su nivel de involucramiento actual en términos de allanar el camino con los clientes para que contraten los servicios que serán implementados en el centro de Argentina	Alto Del trabajo de lobby del líder de los centros de servicios globales con los posibles clientes depende el éxito en terminos comerciales de la iniciativa y con ello del proyecto puesto que dicha venta justifica el caso de negocio	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicación constante, reuniones programadas de forma quincenal. El sponsor será el encargado de mantenerlo actualizado de los avances del proyecto
Líder del centro de servicios de Buenos Aires	<ul style="list-style-type: none"> * Ampliar progresivamente la oferta de servicios del centro. * Convertir a Argentina en el centro de servicios por excelencia de los países de América y Europa. * Ampliar la cartera de clientes a nuevas oficinas locales de SMG en Europa y América. * Retener al personal para evitar que el conocimiento impartido se pierda. 	Su involucramiento consiste, por un lado, en la facilitación de los medios necesarios para que el proyecto pueda ser ejecutado: infraestructura, recursos, etc. Por otro lado, en representar administrativa y legalmente al centro de Buenos Aires ante el resto de los centros globales y oficinas de SMG.	Su involucramiento actual es el deseado. Se espera que el mismo se mantenga a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.	Medio Si bien es la figura administrativa y legal del centro, la ejecución del proyecto viene de una directriz de la casa matriz. Su involucramiento en pos de facilitar la transición y los medios para incluir los nuevos servicios en la oferta del centro son parte de sus nuevas responsabilidades, puesto que van de la mano del objetivo del centro.	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicación constante, reuniones programadas de forma quincenal. El sponsor será el encargado de mantenerla actualizado de los avances del proyecto * Presentación de reportes de proyección económica del centro tras la implementación de los nuevos servicios

		Nivel de participación			
Interesados	Expectativas	Actual	Deseado	Impacto sobre el proyecto	Estrategias a implementar
Líder de People Advisory Services (PAS) & Sponsor	<ul style="list-style-type: none"> * Incorporar nuevos servicios. * Retener al personal. * Incrementar la cantidad de empleados en la línea de servicio. 	<p>Alto nivel de involucramiento, sostiene reuniones quincenales con el equipo del proyecto para saber de los avances, necesidades y potenciales riesgos a mitigar. Mantiene comunicación constante con la líder del centro de Buenos Aires y con el líder de los centros globales para reportar status del proyecto, se encarga de mantener al director del proyecto informado de los resultados / decisiones tomadas en dichas reuniones</p>	<p>El actual nivel de involucramiento es el esperado. Es un sponsor altamente vinculado con la dinámica del proyecto, puesto que el mismo será ejecutado en la línea de servicio que lidera y estas mejoras potencian su visibilidad dentro de la compañía con gerentes de muy alto rango</p>	<p>Alto Del nivel de involucramiento y participación del sponsor depende el éxito del proyecto puesto que es el nexo entre el equipo operativo y los tomadores de decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicación constante - presentación de reportes de forma semanal con el avance del proyecto y puntos de apoyo en los que se necesita su participación. * Llamadas de forma quincenal con el director del proyecto.
Equipo de EMS (equipo al que se transicionarán los nuevos servicios)	<ul style="list-style-type: none"> * Redistribución del trabajo para que las personas con mayor carga laboral la puedan compartir con personas con disponibilidad. * Que se contrate más personal para aliviar la carga de tareas/responsabilidad. * Que se compense a nivel de beneficios económicos y laborales el esfuerzo adicional en términos de aprendizaje y labores a realizar. * Que los entrenamientos no ocupen todas las horas laborales porque generaría retrasos en sus actividades. * Que los entrenamientos tengan un enfoque teórico-práctico para hacerlos más dinámicos. * Que los materiales de las sesiones de capacitación estén disponibles para futuras referencias. 	<p>Actualmente no hay involucramiento de este equipo puesto que su participación iniciará una vez comiencen las sesiones de entrenamiento.</p>	<p>Se espera que una vez iniciado el ciclo de entrenamientos todos los miembros del equipo EMS se sumen a las sesiones y participen de forma activa, que aprendan los procesos que se les enseñarán y que den feedback continuamente que nos permita adecuar la estrategia de las sesiones en caso de ser necesario en pos de captar la atención y el interés del grupo.</p>	<p>Alto Al ser las personas que recibirán las capacitaciones y posteriormente las que proveerán los servicios, su impacto sobre el proyecto es de vital importancia. En gran medida el éxito del mismo depende del involucramiento, participación y receptividad de los miembros de este equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Las sesiones serán programadas en horarios de la tarde, de modo que puedan organizarse y dedicar toda la mañana a sus labores diarias. * Se comunicarán a las oficinas de SMG del inicio del ciclo de aprendizaje y de la importancia del mismo para que sean conscientes que el personal de EMS no responderá solicitudes de forma inmediata en el horario de 16-18 Hs Argentina * La sponsor confirmó la asignación de \$1,000 los días de sesiones para que los participantes puedan comprar merienda * Se respetará la virtualidad y las sesiones serán por esta vía

		Nivel de participación			
Interesados	Expectativas	Actual	Deseado	Impacto sobre el proyecto	Estrategias a implementar
Comités de aprendizaje y comunicaciones de EMS	<ul style="list-style-type: none"> * Que se haga una buena planificación del proyecto y que se involucre al equipo en el proceso. * Que los detalles de las sesiones: nombre, posibles entrenadores, fechas, etc. sean informadas al equipo con suficiente anticipación para organizar las sesiones con tiempo. * Que todas las sesiones de entrenamiento sean ejecutadas en tiempo y forma de acuerdo con lo planificado. * Que los entrenadores provean el material PPT y las preguntas/respuesta para la evaluación en el tiempo requerido. * Que las personas que van a ser entrenadas asistan con la mayor disposición para escuchar y aprender. * Que no haya problemas técnicos durante las sesiones que impliquen una reprogramación. 	Alto nivel de involucramiento y participación. Tanto los responsables de ambos comités como los equipos forman parte del equipo del proyecto y actualmente vienen colaborando y realizando sus labores en tiempo y forma	El actual nivel de involucramiento es el esperado. A medida que avanza el proyecto, sobre todo en la fase de ejecución, incrementará la demanda de tiempo, esfuerzo y dedicación que se requiere de cada uno de ellos.	Alto Este equipo es motor de operaciones del proyecto. Sin ellos sacarlo adelante sería imposible	<ul style="list-style-type: none"> * Reuniones de trabajo semanales para definir tareas y trackear las ya asignadas * Mantener los canales de comunicación abiertos y espacios para el intercambio de ideas. Es importante que se sientan parte del proyecto * Reconocimiento a los miembros destacados a través del programa de la empresa "Rewards & Recognition", con ello incrementar su nivel de visibilidad y reciben compensación económica adicional
Equipo de EMS de India (la oficina que transicionará los servicios)	<ul style="list-style-type: none"> * Que las sesiones se planifiquen en un horario acorde a su huso horario * Que los participantes estén activos en la sesiones, intervengan y demuestren interés * Buena organización de las sesiones, que no hayan inconvenientes técnicos * Que todos los participantes hablen inglés * Que esta transición no implique reducción de trabajo para ellos 	Actualmente hay involucramiento medio de los entrenadores, el equipo del proyecto debe enviar numerosos correos de seguimiento para obtener respuestas y confirmaciones	Se espera que los entrenadores incrementen su nivel de participación para poder coordinar/organizar adecuadamente las sesiones. Que respondan en un plazo no mayor a 48 hs. Los correos electrónicos y que haya un intercambio constante de información	Alto De este grupo depende que de hecho se realicen las capacitaciones y que el contenido dictado sea de calidad	<ul style="list-style-type: none"> * Reuniones en el horario +C4:G10de la mañana hora Buenos Aires (horario de la tarde hora India) para avanzar sobre el tracker de acciones * Seguir activamente los correos electrónicos que se envían y agendar recordatorios automáticos 2 días después de enviados

2.6.3 Matriz poder/interés



2.7. Plan de gestión de la calidad

2.7.1 Introducción

El objetivo de este plan es delinear las directrices de calidad por las que deben regirse los miembros del equipo del proyecto SMG – EMS en las actividades inherentes al mismo.

El cumplimiento de las políticas de calidad establecidas en este documento es un requisito indispensable en aras de cumplir con la normativa de SMG, y los indicadores de éxito del proyecto definidos por los stakeholders clave.

Cualquier desviación o incumplimiento de dichas políticas pueden repercutir negativamente en el resultado deseado de este proyecto.

2.7.2 Políticas de calidad del proyecto

Los objetivos generales de calidad que se plantean para el proyecto son:

- Contribuir al cumplimiento de las líneas base de alcance, tiempo y costo.
- Ejecución de mínimo 20 sesiones de capacitación y entrenamiento de: contratos, SATURNO, Iniciación y cierre de cuentas y facturación en un período de cuatro meses al equipo de EMS de SMG. Todos estos temas deben ser abordados de forma práctica y teórica.
- Diseño, preparación y realización de evaluaciones de fijación de conocimiento una vez culminadas las sesiones correspondientes a cada tema. Dichas evaluaciones deben contener un mínimo de 10 preguntas y ser de selección múltiple.
- Tanto las sesiones, como el material utilizado para los entrenamientos, deben estar actualizados de acuerdo con los últimos *upgrades* realizados a las plataformas de la empresa. El equipo del proyecto debe garantizar que el conocimiento a ser transmitido cumpla con los últimos desarrollos de SMG sobre los programas internos de la compañía.

2.7.3 Línea base de calidad del proyecto

Factor de calidad relevante	Objetivo de calidad	Métrica para utilizar	Frecuencia y momento de medición	Frecuencia y momento de reporte
Proyecto: Cumplimiento de la línea base de tiempo	Cumplir con los 4 meses de ejecución establecidos para el proyecto	Verificación contra la línea base de tiempos aprobada	Verificación y medición a ser realizada dos veces por semana, los lunes y jueves.	Reporte con frecuencia semanal, a ser entregados los jueves
Proyecto: Cumplimiento de la línea base de costo	Cumplir con el presupuesto estipulado para el proyecto. Se acepta una desviación no mayor al 12%	Verificación contra la línea base de costos aprobada	Verificación semanal a ser realizadas los lunes	Frecuencia de reporte semanal a ser realizados los lunes
Producto: Dictado de los temas y cantidad de sesiones definidos	Cumplir con el dictado 20 sesiones de los 5 temas definidos: contratos, SATURNO, Iniciación y cierre de cuentas, facturación	Verificación contra la línea base de alcance aprobada	Frecuencia de revisión dos veces a la semana	Informes a ser presentados dos veces a la semana
Producto: Realización de las evaluaciones	Realizar cinco evaluaciones, una por cada tema definido para los entrenamientos del proyecto.	Verificación contra la lista de asistentes a las sesiones y la lista de personas que tomaron las evaluaciones	Frecuencia de revisión semanal, los lunes	Frecuencia de reporte semanal, los lunes

2.7.4 Procesos de gestión de la calidad

Procesos	Descripción
Planificar la gestión de la calidad	<ul style="list-style-type: none">· Identificar los estándares de calidad esperados para el proyecto y el producto y/o entregables.· Definir los métodos de seguimiento y control de los estándares de calidad aplicables al proyecto y entregables.· Documentar como deben verificarse los estándares de calidad para determinar si fueron o no cumplidos.
Realizar el Aseguramiento de Calidad	<ul style="list-style-type: none">· Monitoreo de las actividades del proyecto en pos de identificar desvíos tempranos y aplicar medidas correctivas.
Controlar la Calidad	<ul style="list-style-type: none">· Una vez culminados los entregables y previo a la entrega de estos, se realizará una evaluación para garantizar que cumplen con los estándares definidos.· En caso de incumplimiento se procederá a la evaluación del problema identificado y a la identificación de su causa raíz.

2.7.5 Estándares de calidad aplicables

Para la gestión del proyecto:

- PMBOK, *Project Management Body of Knowledge*
- Caso de negocio del proyecto
- Plan de gestión del proyecto

Para el producto:

Sesiones:

- Guía de buenas prácticas de planificación y ejecución de entrenamientos de SMG
- *Process document* para la organización de entrenamientos del comité de learning de EMS
- Política internacional de SMG en materia de actualización profesional
- Lineamientos generales de temáticas a abordar en el proyecto SMG EMS

Evaluaciones:

- *Process document* del comité de learning EMS para la preparación de evaluaciones

Material .ppt:

- *Process document* – lineamientos comunicacionales y gráficos de SMG

Entregables:

- Material .ppt de las sesiones teóricas
 - Debe cumplir con la normativa de SMG en materia comunicacional
 - Debe contener información actualizada de los procesos y herramientas dictados en las sesiones
- Sesiones teóricas y prácticas de capacitación:
 - Deben ser grabadas y estar a disposición de los asistentes a las sesiones
 - Deben cubrir los lineamientos generales de temáticas a abordar en el proyecto SMG EMS
- Formato de las evaluaciones:
 - Deben cumplir con el *process document* del comité de learning EMS para la preparación de evaluaciones
- Informes/reportes de avance del proyecto:
 - Siguiendo el formato e ítems especificados en el *process document* - lineamientos comunicacionales y gráficos de SMG.

Procesos:

- Definición de entrenadores
 - Identificación de personal que dictará las sesiones
 - Coordinación de agendas
 - Confirmación del personal
- Elementos comunicacionales
 - Notas informativas sobre *updates* del proyecto a los interesados
 - Correos electrónicos con las invitaciones a las sesiones, cada sesión está dirigida a grupos específicos
- Dictado de las sesiones
 - Deben comenzar a la hora prevista
 - La agenda debe seguirse en tiempo y forma

2.7.6 Roles para la gestión de la calidad

Rol	Objetivo	Función	Nivel de autoridad	Reporta a	Supervisa a
-----	----------	---------	--------------------	-----------	-------------

1	Líder de PAS & Sponsor	Responsable final por la calidad del proyecto	Verifica el cumplimiento de las políticas de calidad de acuerdo con los estándares de SMG global	Líder del centro de Buenos Aires	Project Manager
2	Project Manager	Principal responsable por el cumplimiento de los requerimientos definidos en materia de calidad	Coordina el cumplimiento de los entregables del proyecto	Líder de PAS & Sponsor	Equipo de colaboradores
3	Responsable del comité de Aprendizaje	Seguimiento de los entregables y actividades diarias del proyecto	Responsable por las actividades del área de learning	Project Manager	Colaboradores de Learning
4	Responsable del comité de Comunicaciones	Seguimiento de los entregables y actividades diarias del proyecto	Responsable por las actividades del área de comunicaciones	Project Manager	Colaboradores de Comunicaciones

GRUPO DE PROCESO: III) EJECUCIÓN Y CONTROL

3.1 Ejecución y control

3.1.1 Introducción

En este apartado haremos referencia a los procesos realizados para el monitoreo, análisis y control del proyecto. El objetivo es identificar de forma proactiva gaps en el proceso que requieran de cambios para encaminar el proyecto nuevamente en función de lo planificado.

Para ello, se recolectarán de forma semanal datos de desempeño en términos de tiempo, costo y alcance, a fin de analizar variaciones, proyectar tendencias y evaluar las mejores rutas de acción posibles de acuerdo con los resultados obtenidos, bien sea: evaluar solicitudes de cambio, recomendar acciones correctivas y/o monitorear las actividades del proyecto.

Dichos datos se presentarán semanalmente al sponsor del proyecto y actuarán como fuente de información para determinar el estatus del avance de este. El cronograma es el siguiente:

Periodicidad	Responsable	Procedimiento	Objetivo
Semanal	PM	Reunión con equipo del proyecto: <ul style="list-style-type: none">• Vanesa Serrano• Martin Hidalgo• Lucrecia Marín• Martina López• Ernesto de la Vega• Agustina Funez• Fausto Murillo	<ol style="list-style-type: none">1. Estado del proyecto a la fecha2. Evaluación de riesgos3. Evaluación de nuevos riesgos4. Status de entregables
Semanal	PM	Reunión con sponsor: Juan Cuesta	<ol style="list-style-type: none">1. Informe de avance del proyecto2. Análisis de cambios3. Aprobación de entregables por parte del sponsor

3.1.2 Informes de avance

a. Informe 1

Informe de avance - Entrenamiento y Capacitaciones SMG					
Fecha de informe	Mayo 31, 2022				
Realizado por	Raymaris Pinto - PM				
Fecha de Inicio del Proyecto	01/04/22	Fecha Estimada de Cierre del Proyecto	23/08/22	Fecha de Cierre	-
Porcentaje de avance	38%	Comentarios: No hay issues que levantar por el momento. El proyecto se encuentra dentro de lo proyectado en términos de tiempo, alcance y costo.			
Status General	X ● ●				
Alcance	X ● ●				
Costo	X ● ●				
Tiempo	X ● ●				

Gráfico de avance



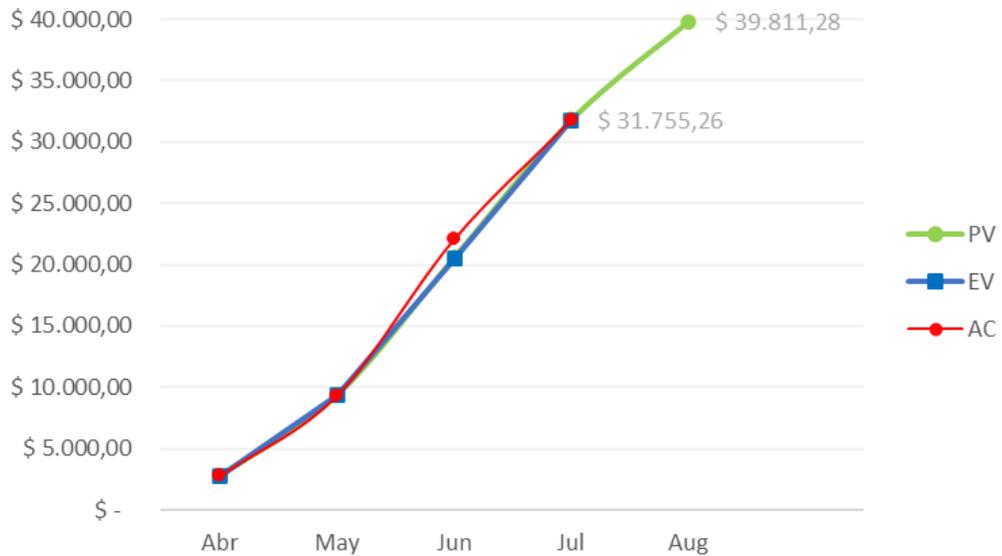
b. Informe 2



c. Informe 3

Informe de avance - Entrenamiento y Capacitaciones SMG					
Fecha de informe	31 de julio del 2022				
Realizado por	Raymaris Pinto - PM				
Fecha de Inicio del Proyecto	01/04/22	Fecha Estimada de Cierre del Proyecto	06/09/22	Fecha de Cierre	-
Porcentaje de avance	80%	Comentarios: No hay issues que levantar por el momento. El proyecto se encuentra dentro de lo proyectado en términos de tiempo, alcance y costo.			
Status General	X ● ●				
Alcance	X ● ●				
Costo	X ● ●				
Tiempo	X ● ●				

Gráfico de avance



3.2 Solicitud de Cambio

3.2.1 Cambio 1

Este cambio fue previsto con anterioridad, siendo registrado como Riesgo – 008, por lo que estuvo siempre en consideración del equipo del proyecto y bajo su control para evitar alteraciones de alto impacto en las líneas base.

La descripción del cambio es la siguiente: las sesiones de capacitación dictadas por entrenadores ubicados en Buenos Aires deben ser presenciales en las oficinas de SMG. Únicamente los *teleworkers*, o aquellos trabajadores que cuenten con aprobación de sus managers, podrán sumarse a la sesión de forma virtual.

El riesgo que se deriva de este cambio es que menos personas participen en las sesiones de entrenamiento. La política de retorno a la oficina está recién comenzando y no hay obligatoriedad, es una recomendación de la empresa a los trabajadores, por lo que existe la opción de que los participantes asistan solo de forma remota.

a. Formulario de Solicitud de cambio

Proyecto de capacitaciones y entrenamientos dirigidos al equipo de Engagement Management Support (EMS) del centro de servicios globales de SMG, ubicado en Buenos Aires, Argentina				
Formulario de aprobacion de cambios				
Version	Fecha	Realizo	Reviso	Aprobo
0.1	02 de mayo 2022	Raymaris Pinto	Juan Cuesta	Juan Cuesta
Detalles del cambio sometido a revision				
Cambio requerido	Cambio de modalidad virtual de los entrenamientos a presencial			
Categoria del cambio	<input checked="" type="radio"/> Cronograma <input type="radio"/> Calidad <input checked="" type="radio"/> Costo <input checked="" type="radio"/> Alcance <input type="radio"/> Recursos <input checked="" type="radio"/> Requerimientos/entregables			
Afectacion del cambio	<input checked="" type="radio"/> Acciones correctivas <input type="radio"/> Acciones preventivas <input type="radio"/> Reparacion de defectos <input checked="" type="radio"/> Actualizaciones <input type="radio"/> Otros			
Descripcion del cambio	Las sesiones de capacitación dictadas por entrenadores ubicados en Buenos Aires deben ser presenciales en las oficinas de SMG			
Motivo del cambio	Politica de retorno a la oficina impulsado por SMG Global			
Riesgo (s) derivados	Corremos el riesgo de que menos personas participen en las sesiones de entrenamiento. La política de retorno a la oficina está recién comenzando y no hay obligatoriedad, es una recomendación de la empresa a los trabajadores			
Alternativas consideradas	Mantener el formato de virtualidad para aquellas personas que fueron contratados bajo la modalidad remota y para quienes cuenten con expresa aprobacion de su manager			
Contrataciones adicionales	Se requerira incurrir en alquiler de salas (todas dentro de las instalaciones de la compañía), alquiler de servicio de catering para los dias de las sesiones.			
Estimacion de costos necesarios para impletar el cambio	USD 5.328,73			
Implicaciones para la calidad	La calidad no se vera afectada			
Disposicion	<input checked="" type="radio"/> Aprobado <input type="radio"/> Rechazado <input type="radio"/> Aplazado			
Justificacion para la aprobacion, rechazo o aplazamiento	Confirme a la necesidad de adecuar la forma de dictar las sesiones para acompañar la politica de la empresa de retorno a la oficina, se aceptan las modificaciones planteadas en este formulario			
Aprobacion del cambio				
Nombre	Juan Cuesta			
Firma				
Fecha	Mayo 5, 2022			

b. Impacto en el presupuesto

Considerando que este cambio fue un riesgo incluido dentro del presupuesto inicial, y que el costo en el que se tuvo que incurrir para cubrir el mismo estaba dentro de lo contemplado en la reserva de contingencia, no hubo alteraciones al presupuesto.

Sin embargo, de los USD 5.792,1 calculados para la reserva de contingencia, 92% se destinó a cubrir este evento. Es importante considerar que de los riesgos identificados este era el de mayor probabilidad de ocurrencia e impacto, debido a la cantidad de horas por recursos, añadido al coste por adquisidores que implica.

c. Impacto en el tiempo

Debido a que este cambio requiere actividades relacionadas a reserva de salas para dictar las sesiones, contratación de servicio de catering para los días de las sesiones, el cronograma sufrió un retraso de 1 semana. Llevando a las sesiones de entrenamiento desde una fecha de inicio pautada para el 1 de junio del 2022 al 8 de junio del 2022.

d. Impacto en el alcance

3.2.2 Cambio 2

Este cambio no fue previsto en el análisis de riesgos, de forma que el equipo del proyecto no pudo proactivamente determinar respuestas de acción para el mismo, sino reaccionar al acontecimiento una vez materializado.

El cambio planteado en esta oportunidad tiene que ver con que el sponsor del proyecto, Beatriz Pinzón, formalizó ante el departamento de RRHH su renuncia a la empresa. Por tal motivo, la solicitud de cambio que se presenta a continuación es para oficialmente designar el nuevo sponsor de esta iniciativa.

En este caso, no hubo impactos importantes en términos de las líneas base de costo y alcance. Aunque si se incurrió en tiempo adicional para la gestión de este nuevo interesado, que, si bien asume un rol ya existente, ponerlo en tema del proyecto, su estatus, procesos y acciones abiertas, entre otros, requirió una inversión de tiempo adicional por parte del PM.

El riesgo que se deriva de este cambio es que debido a que es un actor nuevo, es desconocido a priori el tiempo que puede dedicar al proyecto, por lo que debemos buscar alternativas de comunicación que permitan mantener al nuevo sponsor al tanto de los avances, sin incurrir en exceso de tiempo.

a. Formulario de Solicitud de cambio

Proyecto de capacitaciones y entrenamientos dirigidos al equipo de Engagement Management Support (EMS) del centro de servicios globales de SMG, ubicado en Buenos Aires, Argentina				
Formulario de aprobacion de cambios				
Version	Fecha	Realizo	Reviso	Aprobo
0.1	28 de abril 2022	Raymaris Pinto	Juan Cuesta	Juan Cuesta
Detalles del cambio sometido a revision				
Cambio requerido	Cambio de Sponsor			
Categoria del cambio	<input type="radio"/> Cronograma <input type="radio"/> Calidad <input type="radio"/> Costo <input type="radio"/> Alcance <input checked="" type="radio"/> Recursos <input type="radio"/> Requerimientos/entregables			
Afectacion del cambio	<input type="radio"/> Acciones correctivas <input type="radio"/> Acciones preventivas <input type="radio"/> Reparacion de defectos <input checked="" type="radio"/> Actualizaciones <input type="radio"/> Otros			
Descripcion del cambio	La sponsor inicial del proyecto, Beatriz Pinón, formalizó ante el departamento de RRHH su renuncia a la empresa			
Motivo del cambio	Renuncia del anterior sponsor a la compañía			
Riesgo (s) derivados	Existe el riesgo que el tiempo que e nuevo sponsor dedique al proyecto sea limitado debido a su carga laboral			
Alternativas consideradas	Buscar alternativas de comunicación que permitan mantenerlo al tanto de los avances sin incurrir en exceso de tiempo: brief semanal de no mas de 1 hoja y/o powerfull presentations no mas de 15 min			
Contrataciones adicionales	No aplica - el nuevo sponsor forma parte de la compañía			
Estimacion de costos necesarios para impletar el cambio	USD 282			
Implicaciones para la calidad	La calidad no se vera afectada			
Disposicion	<input checked="" type="radio"/> Aprobado <input type="radio"/> Rechazado <input type="radio"/> Aplazado			
Justificacion para la aprobacion, rechazo o aplazamiento	Confirme a la necesidad de formaizar el cambio de la figura del sponsor, se aceptan las modificaciones planteadas en este formulario			
Aprobacion del cambio				
Nombre	Juan Cuesta			
Firma				
Fecha	29 de abril 2022			

b. Impacto en el presupuesto

El impacto en el presupuesto de este cambio se calculó considerando el valor de las horas en las que el PM (Rank senior) y el nuevo sponsor (Rank manager) incurrirían en ponerse al corriente del estatus del proyecto.

En este sentido, el costo del tiempo a ser incurrido por el PM fue de USD 172 y por parte del sponsor USD 110, lo que implica un costo total de USD 282. El mismo fue cubierto por la reserva de gerencia, al ser un riesgo no contemplado dentro del análisis inicial. El uso de la reserva de gerencia fue aprobado por el sponsor.

c. Impacto en el tiempo

El impacto en tiempo de este cambio fue mínimo, 4 horas adicionales de tiempo del PM y 2 horas adicionales del tiempo del sponsor. Estos valores no representan un retraso para el timeline del proyecto y no compromete el cumplimiento en tiempo de este.

Las reuniones adicionales entre el sponsor y el PM fueron llevadas a cabo durante el mismo horario de las reuniones semanales pautadas inicialmente. El accionar que se tomó en este caso fue ampliar el tiempo de estas reuniones de 30 a 60 minutos, por dos semanas consecutivas, para actualizar al sponsor del estatus del proyecto.

d. Impacto en el alcance

Este cambio no tuvo impacto en el alcance.

3.5 Log de Issues y Riesgos

3.5.1 Log de Riesgos

Risk N.º	Descripción	Causa	Acción	Responsable	Status
R-001	Dificultad en la transferencia de conocimiento	Diferencia de idiomas entre India y Argentina	Aceptar	Managers de EMS	Cerrado
R-002	Retrasos en la recepción de las preguntas y respuestas de evaluación	Demora de los entrenadores en enviar lo solicitado	Mitigar	PM	Cerrado
R-003	Inasistencia a las sesiones de entrenamiento	Participantes con alta demanda laboral o con poco interés	Mitigar	Managers EMS	Cerrado
R-004	Renuncia de los entrenadores seleccionados a la compañía	Mercado, Mejores ofertas, etc.	Mitigar	Managers EMS	Cerrado
R-005	Caída de la plataforma desde donde se dictarán las sesiones	Fallas técnicas	Aceptar	PM	Cerrado
R-006	Alta demanda de BAU durante el horario establecido para las sesiones	Dinámica laboral	Mitigar	Managers EMS	Cerrado
R-007	Poca experiencia del equipo del proyecto	Poca experiencia del equipo del proyecto	Mitigar	Sponsor	Cerrado
R-008	Cambio de modalidad virtual de los entrenamientos a presencial	Política de retorno a la oficina	Aceptar	Sponsor	Cerrado

3.5.2 Log de Issues

Issue N.º	Issue	Riesgo Asociado	Efecto	Resolución	Status
-----------	-------	-----------------	--------	------------	--------

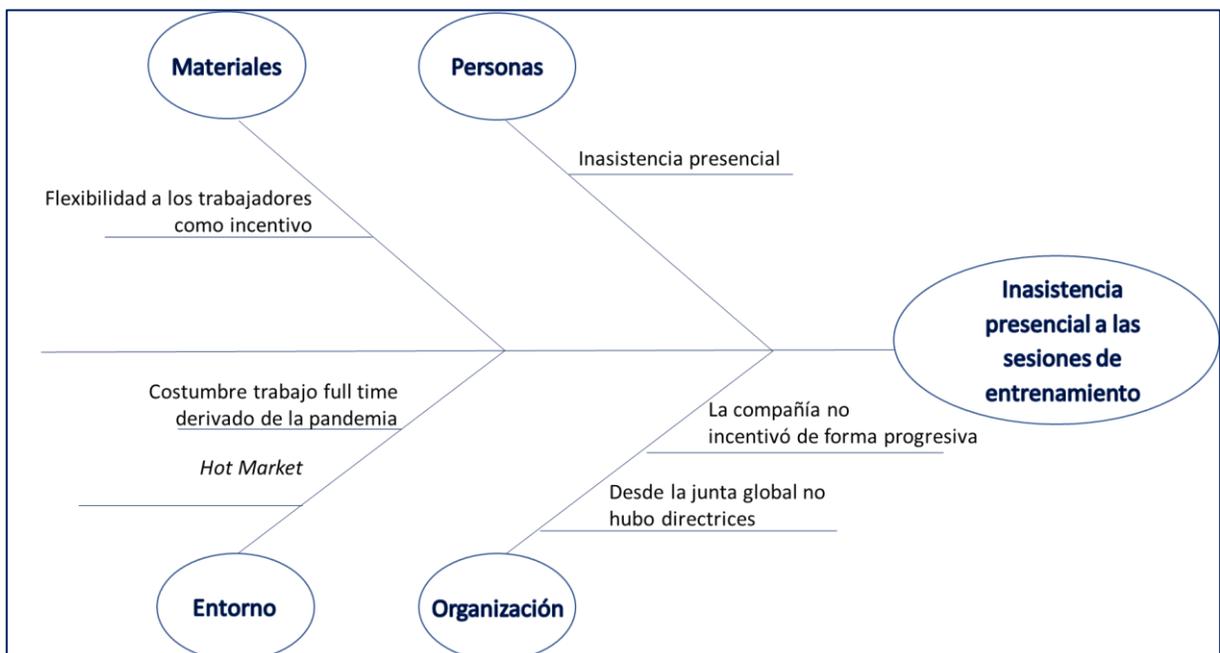
I-001	Paro de transporte general en CABA	R-003	42% de los participantes no pudieron asistir a 2 sesiones de entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución de las sesiones. • Sesión de 30 min para solventar dudas 	Cerrado
I-002	Mantenimiento NO planificado de la plataforma de SATURNO	R-005	La plataforma no se pudo utilizar para dictar 2 sesiones practicas	<ul style="list-style-type: none"> • Para estas dos sesiones se utilizó el ambiente UAT 	Cerrado

3.6 Análisis de Causa de Problemas

3.6.1 Tabla "5 por qué"

Inasistencia presencial a las sesiones de entrenamiento			
Problema			
N.º	Pregunta	Respuesta	Causa Raíz "5Por qué"
1	¿Por qué los participantes no asisten a las sesiones de forma presencial?	Costumbre por trabajo full time derivado de la pandemia	Efecto
2	¿Por qué están acostumbrados a trabajar desde casa full time?	La compañía no incentivó la presencialidad de forma progresiva	
3	¿Por qué la compañía no incentivó de forma progresiva la presencialidad?	Desde la junta global no hubo directrices	Causa
4	¿Por qué desde la directiva global no hubo directrices?	Se quiso dar flexibilidad a los trabajadores como incentivo	
5	¿Por qué se les dar flexibilidad a los trabajadores para que se incorporaran a su propio ritmo?	<i>Hot market</i>	

3.6.2 Diagrama de Ishikawa



GRUPO DE PROCESO: IV) CIERRE

4.1 Registro de Aceptación

Área	Entregable	Criterio de aceptación	Status
Inicio	Documentación de inicio	Plan de Dirección de Proyecto aprobado por el sponsor	Aprobado
Ejecución	Agenda de entrenamientos	Debe contener el detalle de días, fechas, franja horaria, entrenadores y salas para cada sesión de entrenamiento. El documento debe contar con la aprobación del sponsor.	Aprobado
Ejecución	Canales de comunicación configurados	Creados en las plataformas Teams y Outlook con la siguiente nomenclatura: CapacitacionesEMS2.0@smg.com Teams: EMS2.0 Solo los miembros del proyecto pueden tener la Mailbox agregada. Solo los miembros del proyecto pueden agregar miembros al grupo de Teams	Aprobado
Ejecución	Evaluaciones definidas	Formato de evaluación en el que los participantes puedan poner a prueba los conocimientos que les fueron transmitidos. Se deben usar sistemas aprobados por la empresa, por ejemplo: SurveyMonkey	Aprobado
Ejecución	Procesos documentados	Todos los procesos deben ser documentados en formato Word, una vez hayan sido aprobados, deben ser subidos al SP del comité de aprendizaje	Aprobado
Ejecución	Informe de cierre de la sesión de contratos	Debe incluir lista de asistencia, link donde se encuentran las grabaciones guardadas y resultados de la evaluación. El documento debe contar con la aprobación del sponsor.	Aprobado
Ejecución	Informe de cierre de la sesión de SATURNO	Debe incluir lista de asistencia, link donde se encuentran las grabaciones guardadas y resultados de la evaluación. El documento debe contar con la aprobación del sponsor.	Aprobado

Ejecución	Informe de cierre de la sesión de creación de Cuentas	Debe incluir lista de asistencia, link donde se encuentran las grabaciones guardadas y resultados de la evaluación. El documento debe contar con la aprobación del sponsor.	Aprobado
Ejecución	Informe de cierre de la sesión de Cierre de Cuentas	Debe incluir lista de asistencia, link donde se encuentran las grabaciones guardadas y resultados de la evaluación. El documento debe contar con la aprobación del sponsor.	Aprobado
Ejecución	Informe de cierre de la sesión de Facturación	Debe incluir lista de asistencia, link donde se encuentran las grabaciones guardadas y resultados de la evaluación. El documento debe contar con la aprobación del sponsor.	Aprobado
Cierre	Documentación de cierre	Informes aprobados por el sponsor	Aprobado

Observaciones Adicionales

--	--

Realizado por

Nombre: Raymaris	Apellido: Pinto
Firma: 	Fecha: 8 de septiembre, 2022

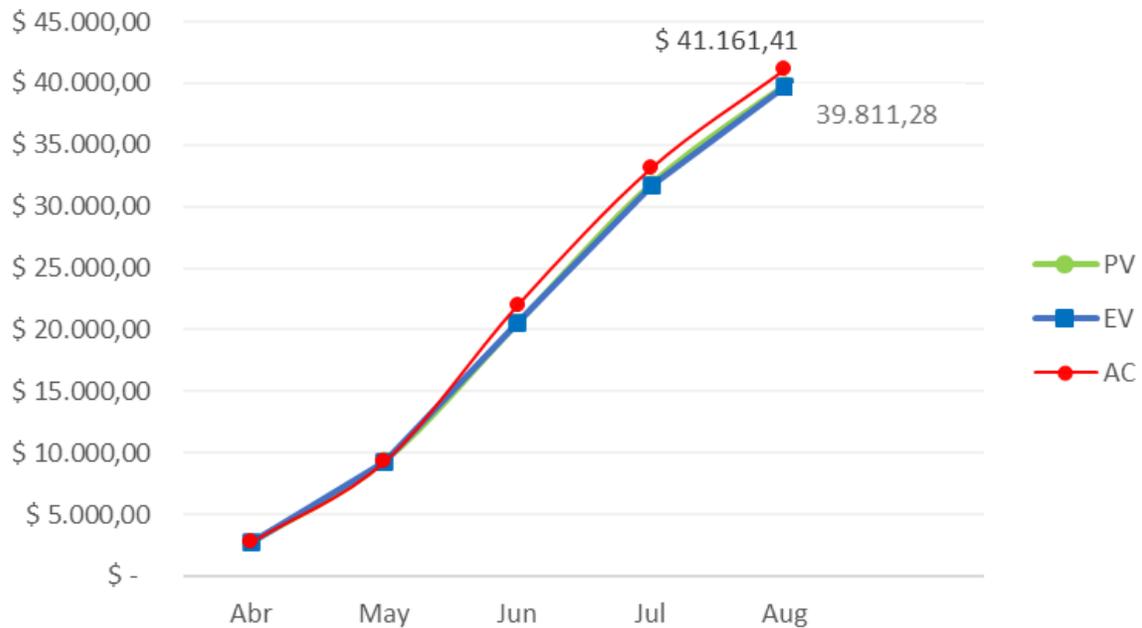
Revisado y Aprobado por

Nombre: Juan	Apellido: Cuesta
Firma: 	Fecha: 10 de septiembre, 2022

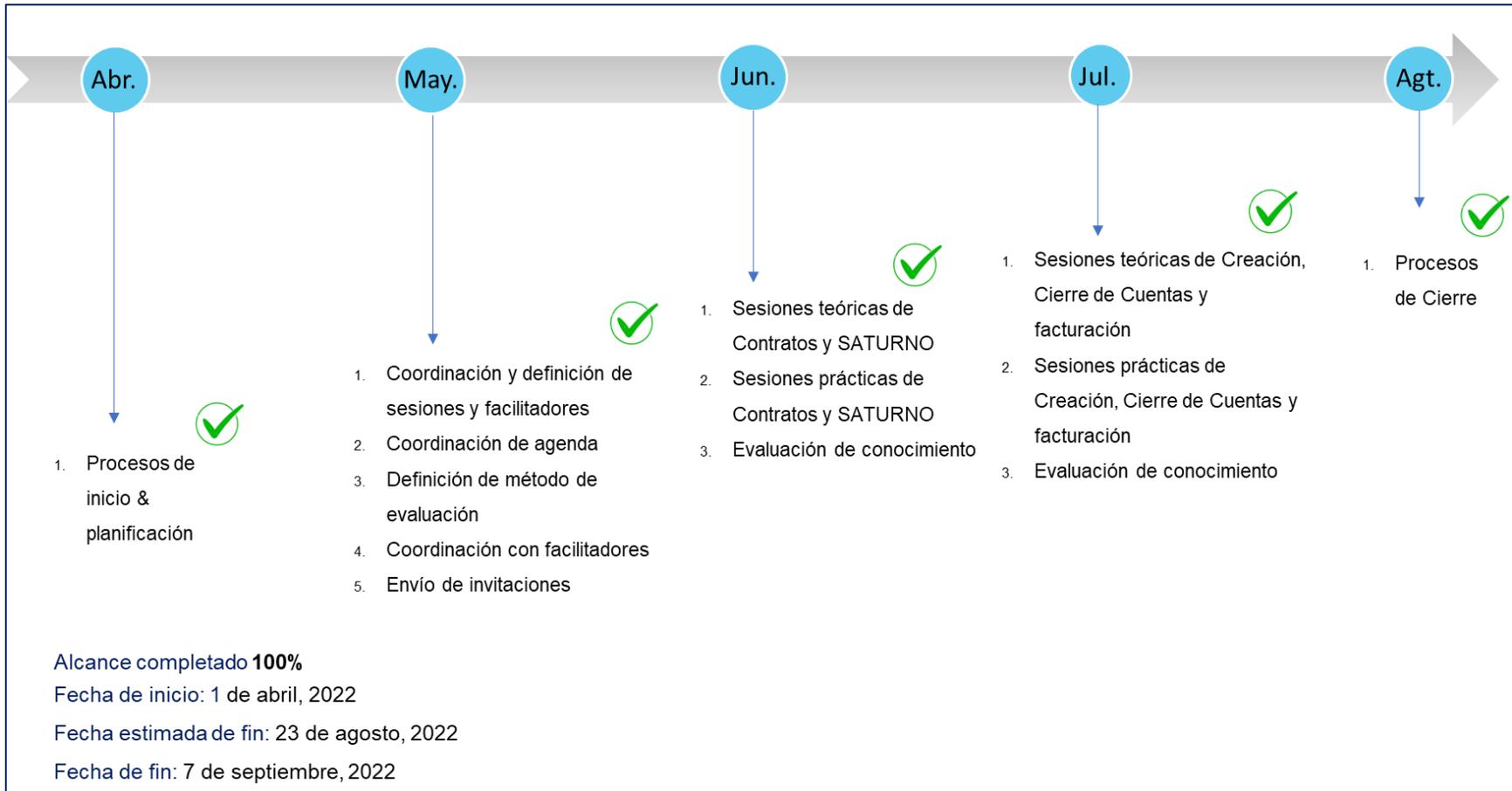
4.2 Reporte de Cierre

Presupuesto del proyecto	
Presupuesto	USD 50.163,72
Ejecutado	USD 46.947,87
Indicadores de desempeño	
Cost Performance Index (CPI)	0,99
Schedule Performance Index (SPI)	1
Estimated Cost at Completion (EAC)	USD 39.907,77

4.3 Gráfico 1 de desempeño al cierre del proyecto – Línea Base



4.4 Gráfico 2 de desempeño al cierre del proyecto



Referencias

Acuña, R. (2021). *Proyecto: Rediseño de Modelo de Negocio_CH Ind.* Universidad de Buenos Aires.

Project Management Institute, I. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) / Project Management Institute.* Newtown Square, Pennsylvania: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE.

Rubbini, N., Fassio, A., Rosso, D., Krieger, M., Krieger, M., Astesiano, H., Ruty M., Krieger, G., Mathieu, M., Troilo, F., y Moya, M. (2021). *Desarrollo de organizaciones sostenibles en contextos turbulentos* (pp. 295). Errepar. <https://ebooks.errepar.com/reader/desarrollo-de-organizaciones-sostenibles-en-contextos-turbulentos?location=295>