



Licitación Pública Nacional Reservada de la Cobertura de los
Tratados de Libre Comercio Electrónica de Servicios
No. LA-006E00001-E4-2016

“Administración de Puestos de Servicio 3 (APS-3)”

Cd. de México a 25 de mayo de 2016

**Servicio de Administración Tributaria
Presente:**

ID 4 Metodología para procesos

La información contenida en este documento es confidencial y exclusiva para la persona o la entidad a la que va dirigido. Este documento y/o cualquier documento adjunto pueden contener información de carácter privilegiado y/o estar protegidos de cualquier otra forma contra cualquier tipo de revelación de su contenido.



Cd. de México a 25 de mayo de 2016

**Servicio de Administración Tributaria
Presente:**

INDICE

1.	Introducción.....	4
2.	Metodología	4
2.1.	Reportes de desempeño.....	5
2.2.	Canales de Comunicación	5
2.3.	Monitoreo y Control del Proyecto y Servicio.....	6
2.4.	Administración de Riesgos	6
2.5.	Aseguramiento de Calidad.....	7
3.	Administración del Proyecto.	7
3.1.	Fundamentos	7
3.1.1.	Propósito de la Dirección de Proyectos.....	7
3.1.2.	Proyecto	7
3.1.3.	Dirección de Proyectos	8
3.1.4.	Fundamentos para la Dirección de Proyectos.....	8
3.1.5.	Factores ambientales de la Empresa	8
3.1.6.	Ciclo de Calidad de Deming	8
3.2.	Modelo de Administración de Proyectos	10
3.2.1.	Grupo de Procesos de Iniciación	13
3.2.2.	Grupo de Procesos de Planificación.....	13
3.2.2.1.	Plan de Comunicación	14
3.2.3.	Grupo de Procesos de Ejecución	15
3.2.3.1.	Administración de Riesgos	15
3.2.4.	Grupo de Procesos de Seguimiento y Control	16
3.2.4.1.	Monitoreo y Control del Contrato	17
3.2.5.	Grupo de Procesos de Cierre	17
3.2.6.	Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.....	18
3.2.6.1.	Gestión de la Integración del Proyecto	18



3.2.6.2.	Gestión del Alcance del Proyecto.....	19
3.2.6.3.	Gestión del Tiempo del Proyecto	20
3.2.6.4.	Gestión de los Costos del Proyecto	21
3.2.6.5.	Gestión de la Calidad del Proyecto	22
3.2.6.6.	Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto.....	23
3.2.6.7.	Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	24
3.2.6.8.	Gestión de los Riesgos del Proyecto	25
3.2.6.9.	Gestión de las Adquisiciones del Proyecto	27
3.2.6.10.	Gestión de los grupos de Interés (Stakeholders)	27
4.	Procesos ITIL	28
4.1.	Gestión de Requerimientos	30
4.2.	Gestión de Incidentes y Problemas	31
4.3.	Gestión de La Continuidad Operativa.....	33
4.4.	Gestión de la Configuración y Activos del Servicio	34
4.5.	Gestión del Conocimiento y Mejora del Servicio.	34

1. INTRODUCCIÓN

Interconecta S.A. de C.V. en adelante “**Interconecta**” desarrolla el presente documento cumpliendo con todos los requisitos solicitados en las bases de la Licitación Pública Nacional Reservada de la Cobertura de los Tratados de Libre Comercio Electrónica de Servicios No. LA-006E00001-E4-2016 para la “**Administración de Puestos de Servicio 3 (APS-3)**” y su junta de aclaraciones.

El presente documento tiene como objetivo detallar la metodología de los procesos, de la solución para la Administración de puestos de Servicio 3 (APS-3)

2. METODOLOGÍA

Interconecta como empresa cuenta con varias certificaciones de calidad y procesos, sin embargo, para la provisión del servicio de APS-3, estaremos apegados a las siguientes metodologías:

- ISO 20000-1
- PMBoK
- ITIL

La primera metodología que “**Interconecta**” utilizará para la prestación de los servicios de la Administración de puestos de Servicio 3 (APS-3), está basada en el estándar internacional ISO 20000-1:2011 y su equivalente en México NMX-I-20000-1-NYCE-2012, y alineada a las mejores prácticas de ITIL y PMBoK, para lo cual estamos considerando un enfoque de Gestión del Servicio desde un punto de vista integral, a través de las etapas del ciclo de vida del servicio, de la estrategia a través del diseño, transición y operación, incluyendo la mejora continua.

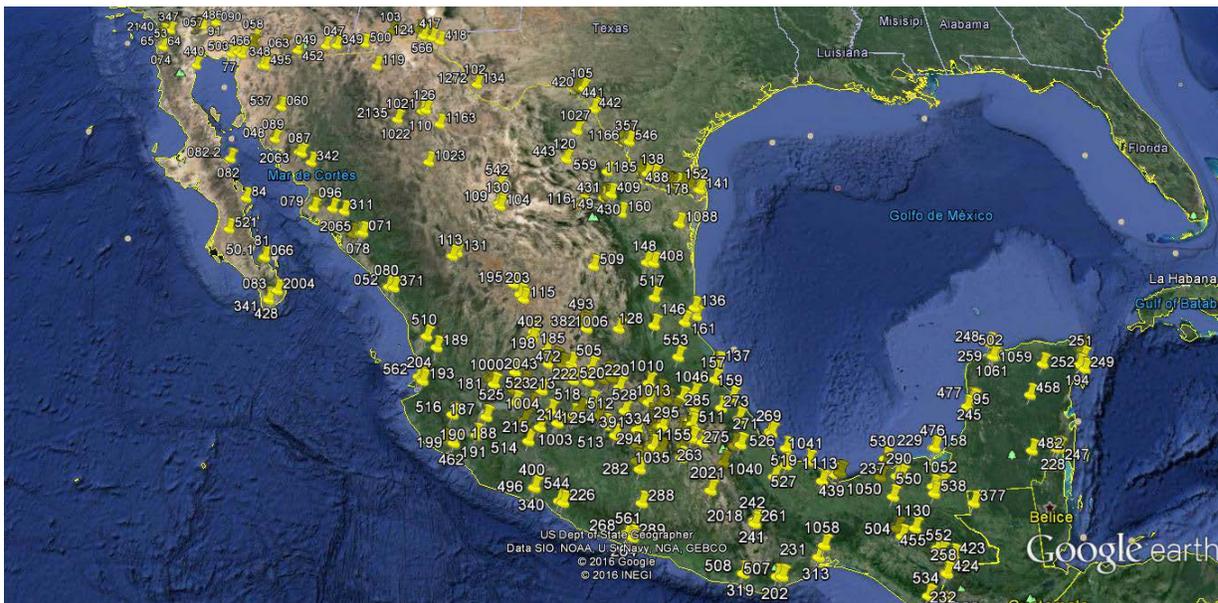
Los objetivos estratégicos que busca “**Interconecta**” para la Administración de puestos de Servicio 3 (APS-3) se resumen en:

- Lograr la continuidad operativa de las aplicaciones y servicios del SAT que dependen de la ejecución, almacenamiento y procesamiento de datos en un PS, tanto al inicio como al fin del contrato.
- Lograr eficiencia y automatización de los procesos de ITIL, para permitir tener una mayor efectividad en la implementación y operación de la plataforma tecnológica y una mayor eficiencia general en la implementación todos procesos de TI.
- Lograr la eficiencia de costos y el manejo transparente de los recursos económicos asignados para la ejecución del proyecto para la Administración de puestos de Servicio 3 (APS-3)

Para lograr el cumplimiento de los objetivos anteriores, “**Interconecta**” proponemos una estrategia general para la Administración de puestos de Servicio 3 (APS-3) que se basa en los siguientes lineamientos estratégicos:

- Utilizar el conocimiento detallado que tenemos la administración y puesta en operación de equipos de cómputo personales y de cada uno de sus componentes, para impactar al mínimo la operación durante la fase de implementación y reducir el riesgo en la continuidad operativa.
- Reutilizar los lineamientos de comportamiento, estándares técnicos, patrones de diseño y componentes comunes como parte del proceso operativo, para reducir los plazos de entrega en los servicios.
- Utilizar la infraestructura tecnológica necesaria para la implementación procesos alineados a las mejores prácticas, asegurando la operación centralizada con los niveles de servicio comprometidos.

“Interconecta” cuenta con experiencia en ejecución de proyectos a escala nacional y con centros de servicio en todo el país. Por lo que contamos con las metodologías y gestión de procesos con el nivel de madurez adecuado para enfrentar el reto que representa APS-3.



Como parte de la estrategia de servicio para la atención a usuarios y la resolución de cualquier incidente o evento en la operación diaria de la Administración de puestos de Servicio 3 (APS-3); “Interconecta” desarrollará mediante las mejores prácticas un esquema de atención de llamadas, gestión de incidentes y Requerimientos a través de la Implementación de una Mesa de Ayuda misma que proporcionara los elementos necesarios para la medición de niveles de servicio a fin de garantizar que todos los acuerdos de operación se cumplan en los umbrales establecidos en cuanto a tiempo y forma.

2.1. Reportes de desempeño

Proveerán información suficientemente detallada para cada audiencia de la situación actual y nivel de progreso, organizando y consolidando la información obtenida, presentando el resultado del desempeño actual comparado con el desempeño planeado y definido como línea base para el proyecto y servicio.

2.2. Canales de Comunicación

- Oficios. Será el principal canal de comunicación para informar o solicitar requerimientos que tienen repercusiones importantes en el proyecto y servicio, tales como:
- Entrega/recepción de servicios implementados
- Solicitudes de Cambio
- Requerimientos especiales
- Requerimientos que impactan el plan de trabajo general del proyecto
- Entrega de información oficial

- Entrega de reporte integrado para facturación
- Correo electrónico. Se utilizará para el seguimiento normal del proyecto.
- Minutas. Las reuniones de trabajo relacionadas con el proyecto se documentarán utilizando el formato de minuta anexo, donde se registra quienes intervienen, el desarrollo de la reunión y los acuerdos y compromisos a los que se llegan.
- Sharepoint. Se utilizará para organizar la información general del proyecto (planes de trabajo, minutas de reuniones, reportes de avance) y para el Intercambio de información.

2.3. Monitoreo y Control del Proyecto y Servicio

“Interconecta” monitoreará, analizará y regulará el progreso y el desempeño del proyecto a través del seguimiento diario a las métricas, a través de esto se informará al SAT sobre las áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes. El beneficio clave de este Monitoreo y Control radica en que el desempeño de proyecto se observa y se mide de manera sistemática y regular, a fin de identificar variaciones respecto al plan para la dirección del proyecto.

“Interconecta” en caso de ser necesario utilizará técnicas ágiles como Kanban y Scrum, en donde el monitoreo puede realizarse según lo definido por esas técnicas, típicamente mediante una reunión breve de todo el equipo al inicio de cada día. En estos casos, el paso obligatorio es la generación del reporte de estado o panel del proyecto, al menos una vez por semana y cada vez que se requiera hacerlo formalmente y por escrito con el SAT. A través de estas herramienta, “Interconecta” crearán y personalizarán un tablero de control (dashboard) que proporcionará visibilidad tanto a “Interconecta” como al SAT de acuerdo a las métricas que dé inicio serán medidas.

Inicialmente se necesita actualizar plan del proyecto con base en todas las actividades de este proceso de monitoreo:

- Porcentaje de avance, tareas retrasadas en tiempo y adelantadas.
- Trabajos excedidos.
- Trabajos no planificados.
- Incidentes.
- Asuntos críticos.
- Riesgos.
- Pronóstico de cierre.

Con dicha información se crea o actualiza el panel de control semanalmente. Información complementaria del proyecto como el tamaño funcional de un módulo, desempeño del proyecto relativo a sub procesos críticos tales como revisiones por pares o productividad, se puede obtener de reportes de revisiones por pares, jira y modelos de predicción. Una vez que se tiene el panel se debe actualizar el asunto de revisión semanal. Los reportes de estado se colocan como "Reportes de Estado"

2.4. Administración de Riesgos

El Procedimiento de Administración de riesgos especifica cómo proceder en caso de la materialización de un riesgo: las tareas a realizar, los roles, las responsabilidades y las acciones apropiadas. La administración de riesgos debe identificar, evaluar, priorizar y planear una respuesta y el seguimiento de todos los eventos que puedan afectar al proyecto. En el contexto de un proyecto los riesgos se relacionan a las oportunidades (resultados positivos) y amenazas (resultados negativos).



El proceso de administración de riesgos es estructurado y repetitivo durante el ciclo de vida del proyecto y por supuesto comparte toda la información para el proyecto, este es una piedra angular de una administración efectiva de riesgos.

2.5. Aseguramiento de Calidad

Consiste en monitorear y registrar los resultados de ejecutar las actividades el Plan de Calidad para medir el desempeño y recomendar los cambios necesarios.

La oficina de administración del proyecto es responsable de que el plan de calidad definido en la etapa de planeación sea ejecutado adecuadamente y controla que los implicados en el aseguramiento de la calidad desarrollen las actividades necesarias para identificar desviaciones respecto a las especificaciones de calidad definidas, también debe asegurarse que los responsables de la construcción del entregable realice los ajustes requeridos como parte del proceso de aseguramiento de calidad.

3. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO.

3.1. Fundamentos

La presente sección resume los fundamentos para la Dirección de Proyectos la cual está basada en normas reconocidas y probadas por “**Interconecta**” en cuanto a la dirección de proyectos se refiere se presentan los conceptos clave en el ámbito de la dirección de proyectos. Resume los procesos, entradas y salidas que generalmente se consideran buenas prácticas en la mayoría de los proyectos. Proporciona pautas para la dirección de proyectos tomados de forma individual. Define la dirección de proyectos y otros conceptos relacionados, y describe el ciclo de vida de la dirección de proyectos de los procesos conexos.

3.1.1. Propósito de la Dirección de Proyectos

La creciente aceptación de la dirección de proyectos indica que la aplicación de conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas adecuados puede tener un impacto considerable en el éxito de un proyecto. Es importante identificar ese subconjunto de fundamentos de la dirección de proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas (generalmente reconocido significa que los conocimientos y prácticas descritos se aplican a la mayoría de los proyectos, la mayor parte del tiempo y que existe consenso sobre su valor y utilidad).

También busca proporcionar y promover un vocabulario común en el ámbito de la profesión de la dirección de proyectos, para analizar, escribir y aplicar conceptos de la dirección de proyectos. Un vocabulario estándar es un elemento esencial en toda disciplina profesional.

3.1.2. Proyecto

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y final definidos (temporal no necesariamente significa de corta duración). En general, esta cualidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero.

Todo proyecto crea un producto, servicio o resultado único. Aunque puede haber elementos repetitivos en



algunos entregables del proyecto, esta repetición no altera la unicidad fundamental del trabajo del proyecto.

3.1.3. Dirección de Proyectos

Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuada de procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 Grupos de Proceso: Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, y Cierre.

3.1.4. Fundamentos para la Dirección de Proyectos

Es la norma para dirigir la mayoría de los proyectos, la mayor parte del tiempo, en diversos tipos de industrias. Describe los procesos, herramientas y técnicas de la dirección de proyectos utilizados para dirigir un proyecto con miras a un resultado exitoso. Se interrelaciona con otras disciplinas de la dirección de proyectos como la dirección de programas y la gestión del portafolio.

3.1.5. Factores ambientales de la Empresa

Se refieren a elementos tanto internos como externos que rodean el éxito de un proyecto o influyen en él. Estos factores pueden provenir de cualquiera de los actores implicados en el proyecto. Los factores ambientales pueden aumentar o restringir las opciones de la dirección de proyectos, y pueden incluir de manera positiva o negativa sobre el resultado. Se consideran entradas para la mayoría de los procesos de planificación. Ejemplos: procesos, estructura y cultura de la organización; normas de la industria o gubernamentales; infraestructura (instalaciones); recursos humanos, etc.

3.1.6. Ciclo de Calidad de Deming

Un concepto subyacente a la interacción entre los procesos de dirección de proyectos es el del ciclo planificar- hacer-revisar-actuar (Plan-Do-Check-Act, conforme a la definición de Shewhart, modificada por Deming). Este ciclo está vinculado por los resultados; es decir, el resultado de una parte del ciclo se convierte en la entrada de otra.

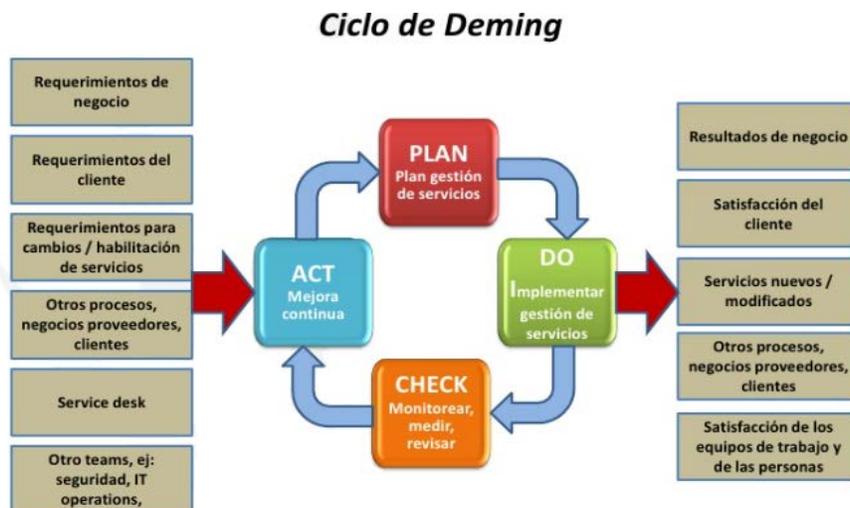


Figura – Ciclo de Calidad de Deming

Planificar (Plan)

Establecer los objetivos y procesos necesarios para entregar los resultados de acuerdo con la salida esperada. Difiere de otras técnicas al tener el foco en la salida esperada, en la que la completitud y efectividad de la especificación son parte de la mejora.

Hacer (Do)

Implementar el nuevo proceso.

Revisar (Check)

Medir el nuevo proceso y comparar los resultados contra los resultados esperados para identificar las diferencias.

Actuar (Act)

Analizar las diferencias para determinar su causa. Cada una será parte de uno o más pasos del P-D-C-A, donde deberá determinarse donde aplicar los cambios que incluirán la mejora.

La naturaleza integradora de los **Grupos de Procesos** es más compleja que el ciclo básico *planificar-hacer-revisar-actuar* (ver siguiente Figura). Sin embargo, el ciclo mejorado puede aplicarse a las interrelaciones dentro de un mismo Grupo de Procesos y entre Grupos de Procesos.

- El Grupo de Procesos de Planificación corresponde al componente “planificar” del ciclo planificar-hacer-revisar-actuar.
- El Grupo de Procesos de Ejecución corresponde al componente “hacer”.
- El Grupo de Procesos de Seguimiento y Control corresponde a los componentes “revisar y actuar”.
- Además, como la dirección de un proyecto es un esfuerzo finito, el Grupo de Procesos de Iniciación comienza estos ciclos y el Grupo de Procesos de Cierre los termina.

La naturaleza integradora de la dirección de proyectos exige la interacción del Grupo de Procesos de

Seguimiento y Control con todos los aspectos de los otros Grupos de Procesos.

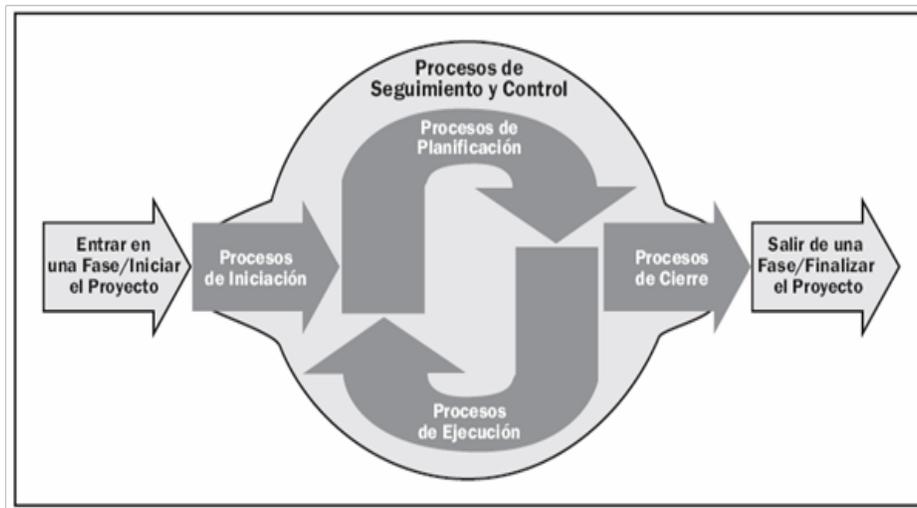


Figura – Grupo de Proceso de Seguimiento y Control

3.2. Modelo de Administración de Proyectos

La administración de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. La aplicación de conocimientos requiere de la dirección eficaz de los procesos apropiados.

Un proceso es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que puedan aplicarse y por las salidas que se obtienen.

Los procesos del proyecto son ejecutados por el equipo del proyecto y generalmente se enmarcan en una de las siguientes categorías principales:

- Los procesos de la dirección de proyectos aseguran que el proyecto avance de manera eficaz durante toda su existencia.
- Los procesos orientados al producto especifican y crean el producto del proyecto y varían según el área de aplicación.

Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en 5 (cinco) categorías conocidas como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (o Grupos de Procesos):

- **Grupo de Procesos de Iniciación.** Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.
- **Grupo de Procesos de Planificación.** Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.
- **Grupo de Procesos de Ejecución.** Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.

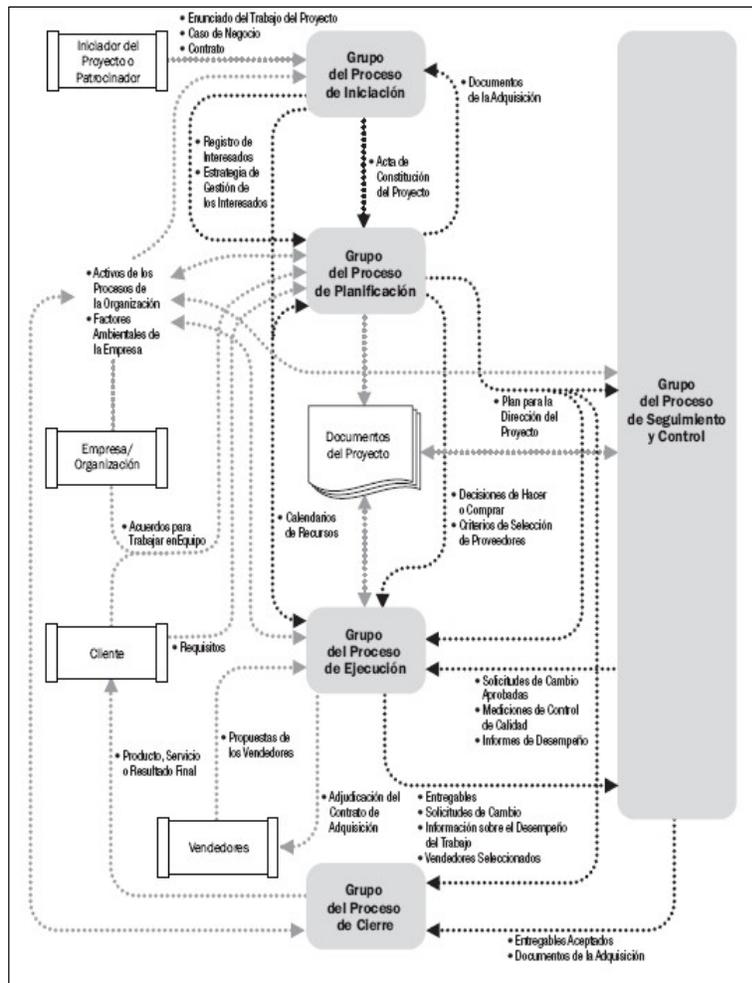
“Administración de Puestos de Servicio 3 (APS-3)”

- **Grupo de Procesos de Seguimiento y Control.** Aquellos procesos requeridos para monitorear, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- **Grupo de Procesos de Cierre.** Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

La siguiente tabla refleja la correspondencia entre:

- los **47 Procesos** de la Dirección de Proyectos con
- los **5 Grupos de Procesos** de la Dirección de Proyectos y
- las **10 Áreas de Conocimiento** de la Dirección de proyectos.

Los procesos de la dirección de proyectos se muestran en el grupo de procesos en el cual ocurre la mayor parte de la actividad.



NOTA: Las líneas de puntos más oscuras representan las relaciones entre grupos de procesos; las líneas de puntos más claras son ajenas a los grupos de procesos.

Figura - Interacciones entre Procesos de la Dirección de Proyectos

Knowledge Areas	Project Management Process Groups				
	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring and Controlling Process Group	Closing Process Group
4. Project Integration Management	4.1 Develop Project Charter	4.2 Develop Project Management Plan	4.3 Direct and Manage Project Work	4.4 Monitor and Control Project Work 4.5 Perform Integrated Change Control	4.6 Close Project or Phase
5. Project Scope Management		5.1 Plan Scope Management 5.2 Collect Requirements 5.3 Define Scope 5.4 Create WBS		5.5 Validate Scope 5.6 Control Scope	
6. Project Time Management		6.1 Plan Schedule Management 6.2 Define Activities 6.3 Sequence Activities 6.4 Estimate Activity Resources 6.5 Estimate Activity Durations 6.6 Develop Schedule		6.7 Control Schedule	
7. Project Cost Management		7.1 Plan Cost Management 7.2 Estimate Costs 7.3 Determine Budget		7.4 Control Costs	
8. Project Quality Management		8.1 Plan Quality Management	8.2 Perform Quality Assurance	8.3 Control Quality	
9. Project Human Resource Management		9.1 Plan Human Resource Management	9.2 Acquire Project Team 9.3 Develop Project Team 9.4 Manage Project Team		
10. Project Communications Management		10.1 Plan Communications Management	10.2 Manage Communications	10.3 Control Communications	
11. Project Risk Management		11.1 Plan Risk Management 11.2 Identify Risks 11.3 Perform Qualitative Risk Analysis 11.4 Perform Quantitative Risk Analysis 11.5 Plan Risk Responses		11.6 Control Risks	
12. Project Procurement Management		12.1 Plan Procurement Management	12.2 Conduct Procurements	12.3 Control Procurements	12.4 Close Procurements
13. Project Stakeholder Management	13.1 Identify Stakeholders	13.2 Plan Stakeholder Management	13.3 Manage Stakeholder Engagement	13.4 Control Stakeholder Engagement	

Figura - Grupos de Procesos PMI

3.2.1. Grupo de Procesos de Iniciación

El Grupo de Procesos de Iniciación está compuesto por aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.

Dentro de los procesos de Iniciación, se define el alcance inicial y se comprometen los recursos financieros iniciales. Además, se identifican los interesados internos y externos que van a interactuar y ejercer alguna influencia sobre el resultado global del proyecto. Finalmente, si aún no fue nombrado, se selecciona al director del proyecto.

Se verifican los criterios de éxito y se revisan la influencia y los objetivos de los interesados en el proyecto. Se toma entonces la decisión sobre la necesidad de continuar, posponer o suspender el proyecto.

En general, involucrar a los clientes y a otros interesados durante la iniciación mejora la probabilidad de contar con propiedad compartida, con la aceptación de los entregables y con la satisfacción del cliente y demás interesados.

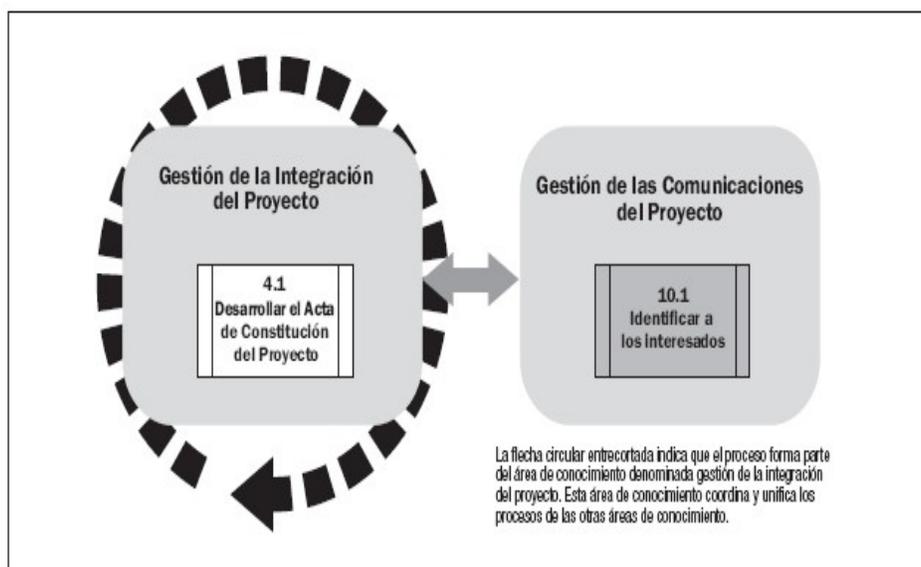


Figura - Grupo de Proceso de Iniciación

3.2.2. Grupo de Procesos de Planificación

El Grupo de Procesos de Planificación está compuesto por aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos. Los procesos de planificación desarrollan el plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto que se utilizarán para llevarlo a cabo.

La naturaleza multidimensional de la dirección de proyectos genera ciclos de retroalimentación repetidos que permiten un análisis adicional. A medida que se recopilan o se comprenden más características o información sobre el proyecto, puede ser necesaria una mayor planificación.

Los cambios importantes que ocurren a lo largo del ciclo de vida del proyecto generan la necesidad de reconsiderar uno o más de los procesos de planificación y, posiblemente, algunos de los procesos de Iniciación. Esta incorporación progresiva de detalles al plan para la dirección del proyecto recibe generalmente el nombre de “planificación gradual”, para indicar que la planificación y la documentación son procesos repetitivos y continuos.

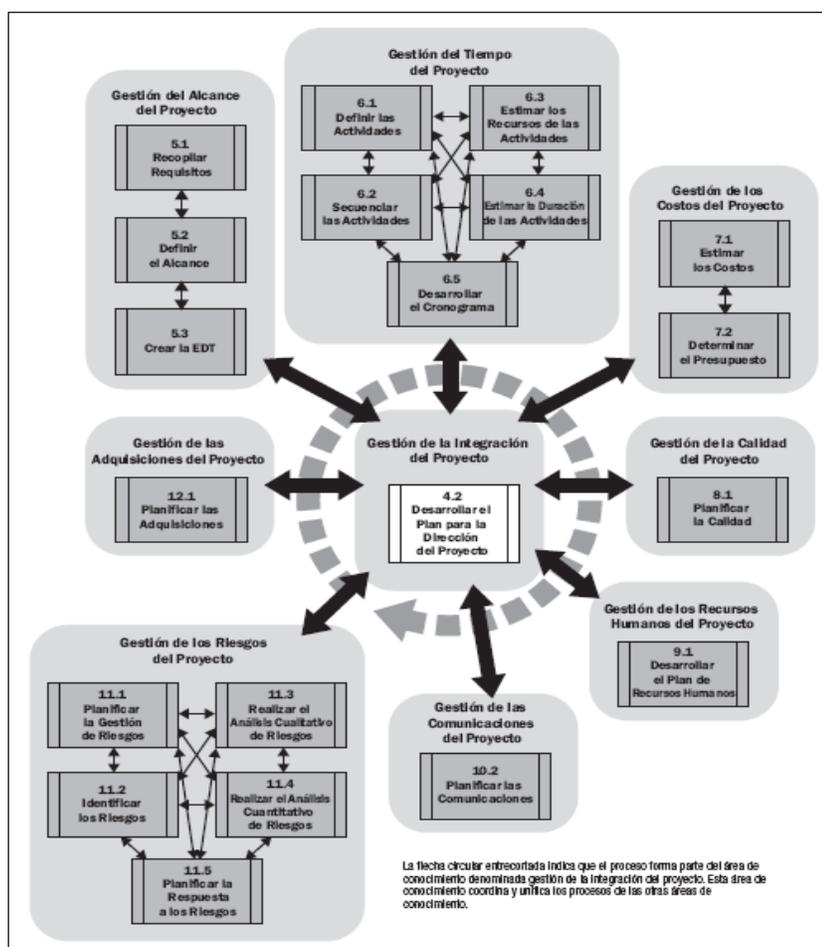


Figura - Grupo de Proceso de Planificación

3.2.2.1. Plan de Comunicación

Tendrá como objetivo establecer las necesidades de información de los interesados en el proyecto y servicio, y definir cómo abordar las comunicaciones, es muy importante ya que una incorrecta comunicación conducirá

a problemas tales como demoras en la entrega de mensajes importantes, entregar información a la audiencia equivocada lo que conduce a la descoordinación y retraso del proyecto.

3.2.3. Grupo de Procesos de Ejecución

El Grupo de Procesos de Ejecución está compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo. Este grupo de procesos implica coordinar personas y recursos, así como integrar y realizar las actividades del proyecto en conformidad con el plan para la dirección del proyecto.

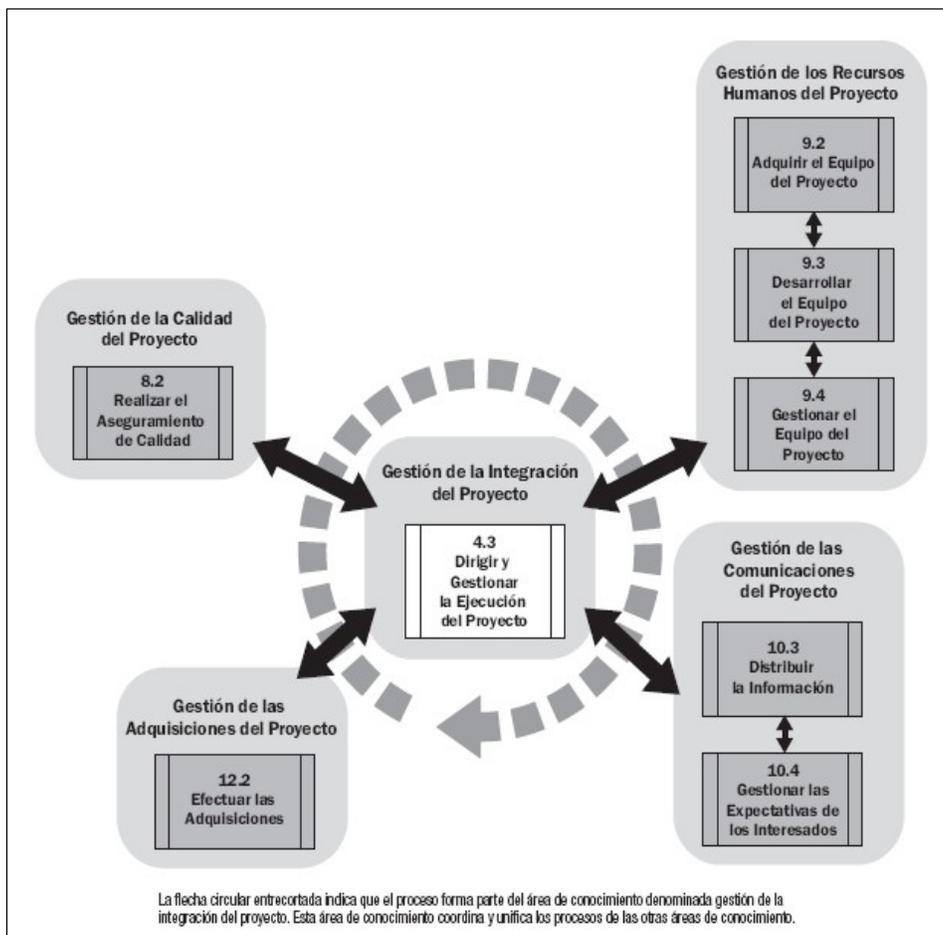


Figura - Grupo de Proceso de Ejecución

3.2.3.1. Administración de Riesgos

El Procedimiento de Administración de riesgos especifica cómo proceder en caso de la materialización de un riesgo: las tareas a realizar, los roles, las responsabilidades y las acciones apropiadas. La administración de

riesgos debe identificar, evaluar, priorizar y planear una respuesta y el seguimiento de todos los eventos que puedan afectar al proyecto. En el contexto de un proyecto los riesgos se relacionan a las oportunidades (resultados positivos) y amenazas (resultados negativos).

El proceso de administración de riesgos es estructurado y repetitivo durante el ciclo de vida del proyecto y por supuesto comparte toda la información para el proyecto, este es una piedra angular de una administración efectiva de riesgos.

3.2.4. Grupo de Procesos de Seguimiento y Control

El Grupo de Procesos de Seguimiento y Control está compuesto por aquellos procesos requeridos para monitorear, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes. El beneficio clave de este grupo de procesos radica en que el desempeño del proyecto se observa y se mide de manera sistemática y regular, a fin de identificar variaciones respecto del plan para la dirección del proyecto. El Grupo de Procesos de Seguimiento y Control también incluye:

- Controlar cambios y recomendar acciones preventivas para anticipar posibles problemas
- Monitorear las actividades del proyecto, comparándolas con el plan para la dirección del proyecto y la línea base desempeño de ejecución del proyecto.
- Influir en los factores que podrían eludir el control integrado de cambios, de modo que únicamente se implementen cambios aprobados.

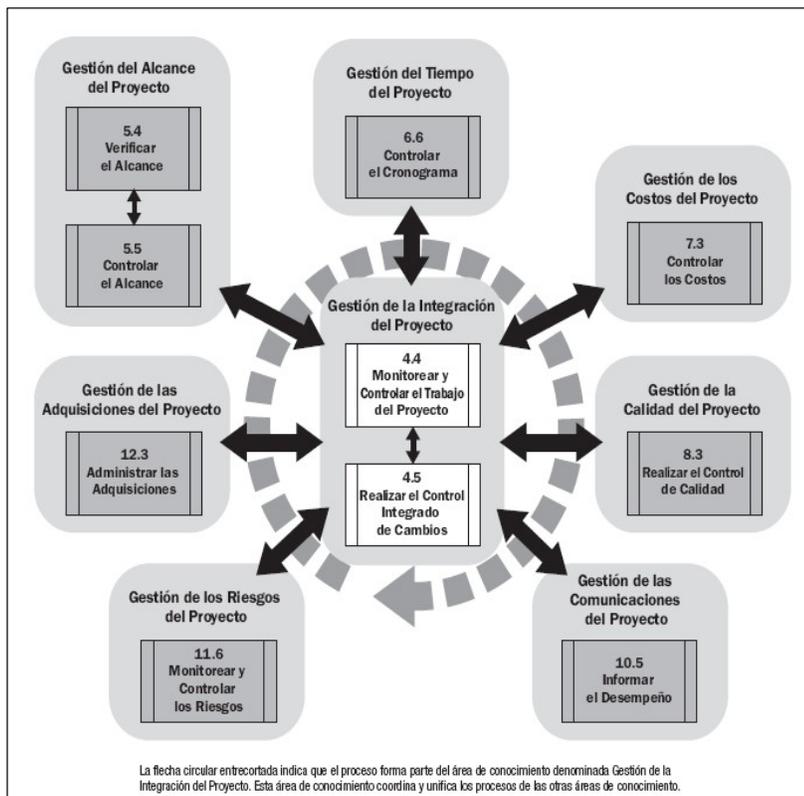


Figura - Grupo de Proceso de Seguimiento y Control

3.2.4.1. Monitoreo y Control del Contrato

Las actividades principales para el monitoreo y control del proyecto serán:

- El Administrador de Contrato SAT y el Líder de Proyecto de “**Interconecta**” se podrán reunir periódicamente para revisar el estatus general del proyecto. En esta reunión se podrá convocar a aquellos Líderes de Implementación que se considere pertinente para revisar temas o situaciones particulares.
- El Líder de Proyecto de “**Interconecta**” publicará cada lunes a las 9:00hrs en el sharepoint destinado para ello el reporte del estatus general del proyecto y el avance en la implementación de los diferentes servicios que componen la solución.
- El Administrador de Contrato SAT podrá validar en cualquier momento el reporte semanal una vez publicado, si existe alguna controversia, se analizará en la reunión programada para este fin.
- Los líderes de implementación SAT - “**Interconecta**” , trabajarán estrechamente y se reunirán por lo menos una vez a la semana. Realizarán minutos de cada reunión, con puntos tratados y acuerdos para dar seguimiento en la reunión siguiente.

3.2.5. Grupo de Procesos de Cierre

El Grupo de Procesos de Cierre está compuesto por aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos, a fin de completar formalmente el proyecto, una fase del mismo u otras obligaciones contractuales. Este grupo de procesos, una vez completado, verifica que los procesos definidos se hayan completado dentro de todos los grupos de procesos a fin de cerrar el proyecto o una fase del mismo, según corresponda, y establece formalmente que el proyecto o una fase del mismo ha finalizado. En el cierre del proyecto o fase, puede ocurrir lo siguiente:

- Obtener la aceptación del cliente o del patrocinador
- Realizar una revisión tras el cierre del proyecto o la finalización de una fase
- Registrar los impactos de la adaptación a un proceso
- Documentar las lecciones aprendidas
- Aplicar actualizaciones apropiadas a los activos de los procesos de la organización
- Archivar todos los documentos relevantes del proyecto en el sistema de información para la dirección de proyectos para ser utilizados como datos históricos
- Cerrar adquisiciones

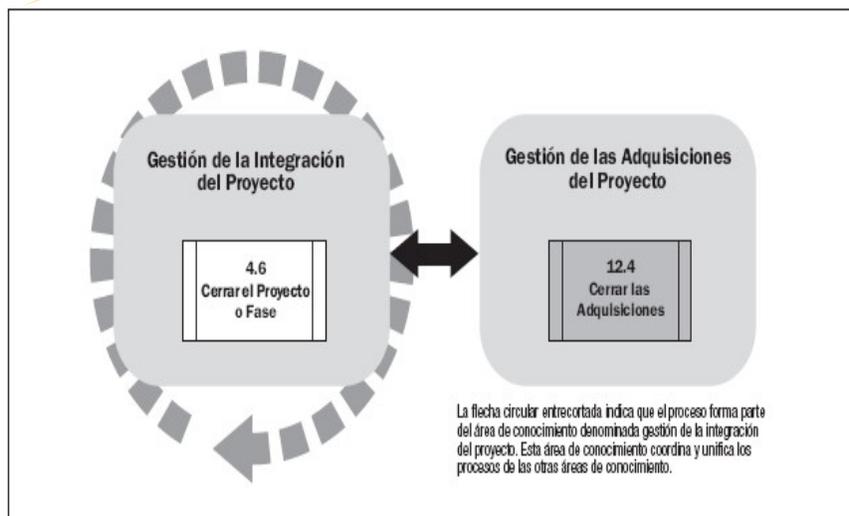


Figura - Grupo de Proceso de Cierre

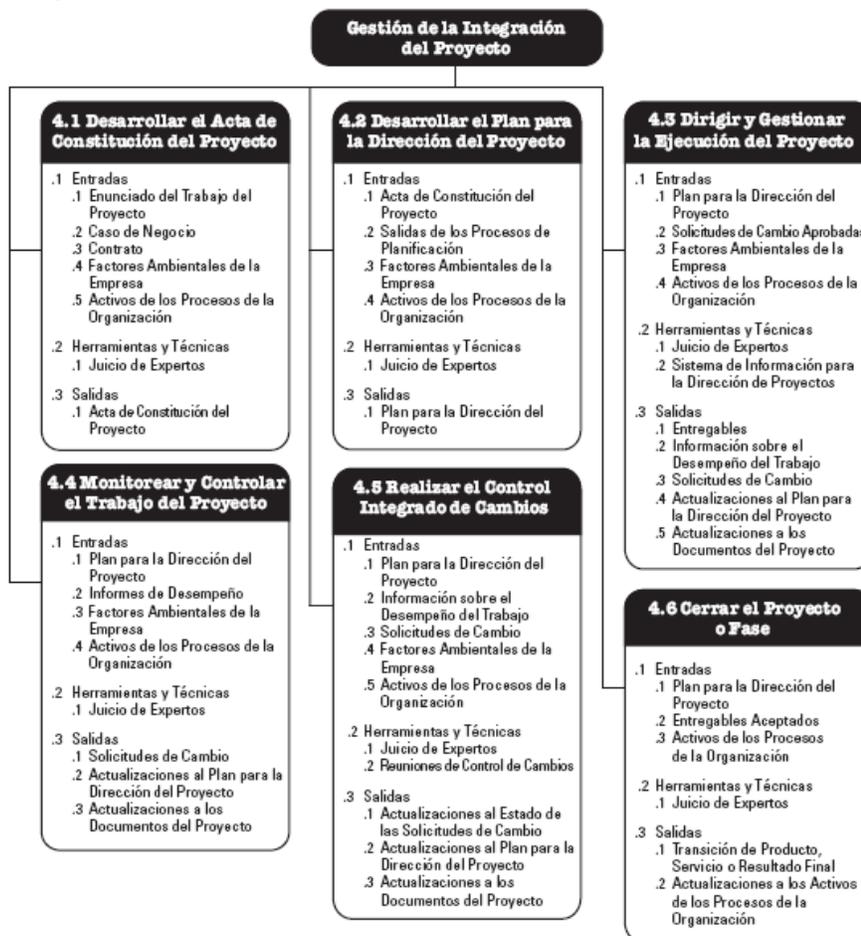
3.2.6. Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos

Describe las Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos, enumera los procesos de la dirección de proyectos y define las entradas, herramientas y técnicas y salidas para cada área. Cada uno de los capítulos se centra en un Área de Conocimiento específica.

3.2.6.1. Gestión de la Integración del Proyecto

Define los procesos y actividades que integran los diversos elementos de la dirección de proyectos.

- Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto
- Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto
- Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto
- Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto
- Realizar el control Integrado de Cambios
- Cerrar el Proyecto o Fase



Descripción General de la Gestión de la Integración del Proyecto

Figura – Descripción General de la Gestión de la Integración del Proyecto

3.2.6.2. Gestión del Alcance del Proyecto

Muestra los procesos involucrados en garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente) el trabajo requerido para completarlo exitosamente.

- Recopilar los Requisitos
- Definir el Alcance
- Crear la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)
- Verificar el Alcance
- Control del Alcance.



Gestión del Alcance del Proyecto: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

Figura – Gestión del Alcance del Proyecto

3.2.6.3. Gestión del Tiempo del Proyecto

Se centra en los procesos que se utilizan para garantizar la conclusión a tiempo del proyecto.

- Definir las Actividades
- Secuenciar las Actividades
- Estimar los Recursos para las Actividades
- Estimar la Duración de las Actividades
- Desarrollar el Cronograma

- Controlar el Cronograma



Descripción General de la Gestión del Tiempo del Proyecto

Figura – Descripción General de la Gestión del Tiempo del Proyecto

3.2.6.4. Gestión de los Costos del Proyecto

Describe los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

- Estimar los costos
- Determinar el Presupuesto
- Controlar los Costos



Descripción General de la Gestión de los Costos del Proyecto

Figura – Descripción General de la Gestión de los Costos del Proyecto

3.2.6.5. Gestión de la Calidad del Proyecto

Describe los procesos involucrados en planificar, monitorear, controlar y garantizar que se cumpla con los

requisitos de calidad del proyecto.

- Planificar la Calidad
- Realizar el Aseguramiento de Calidad
- Realizar el Control de Calidad



Descripción General de la Gestión de la Calidad

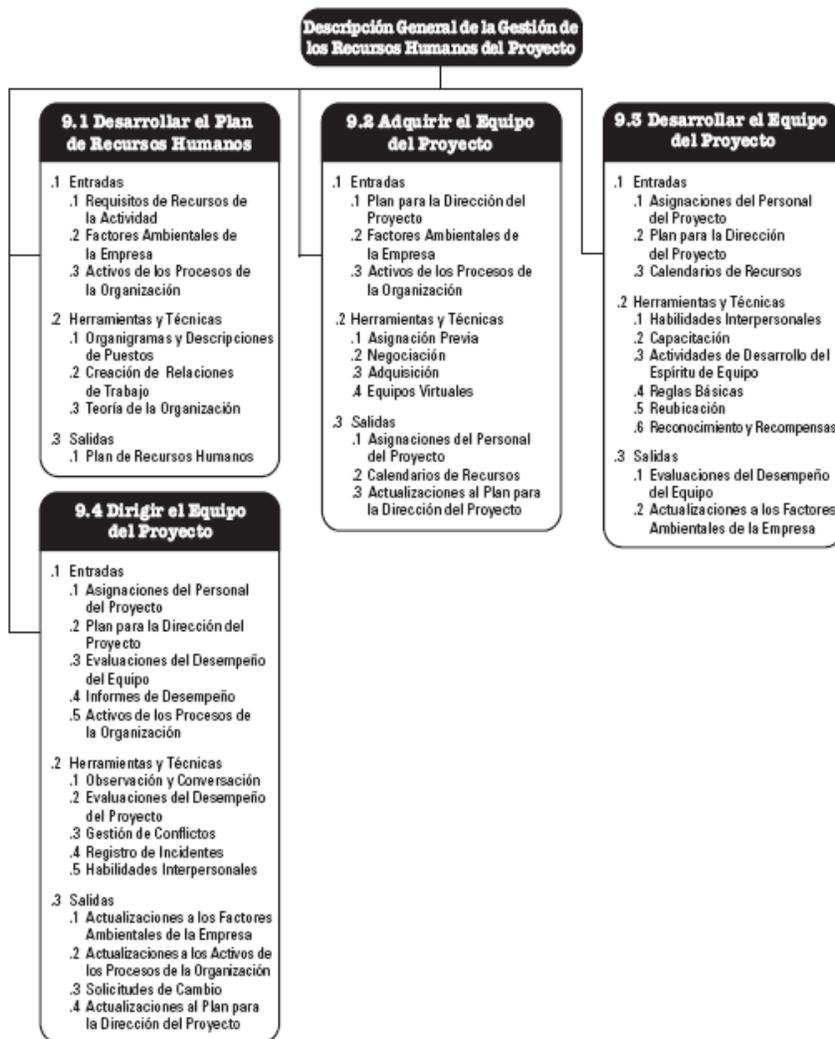
Figura – Descripción de la Gestión de la Calidad

3.2.6.6. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

Describe los procesos involucrados en la planificación, adquisición, desarrollo y gestión del equipo del

proyecto.

- Desarrollar el Plan de Recursos Humanos
- Adquirir el Equipo del Proyecto
- Desarrollar el Equipo del Proyecto
- Gestionar el Equipo del Proyecto



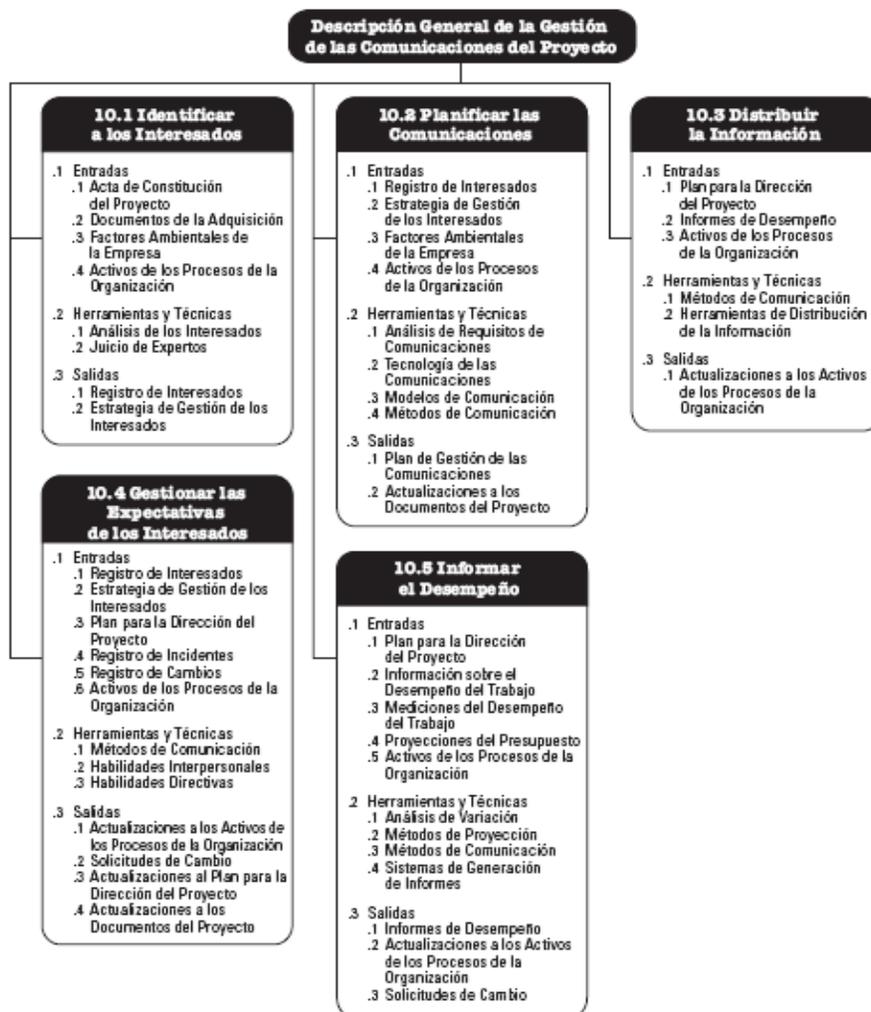
Descripción General de la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

Figura – Descripción General de la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

3.2.6.7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

Identifica los procesos involucrados en garantizar que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento y disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.

- Planificar las Comunicaciones
- Distribuir la Información
- Informar el Desempeño



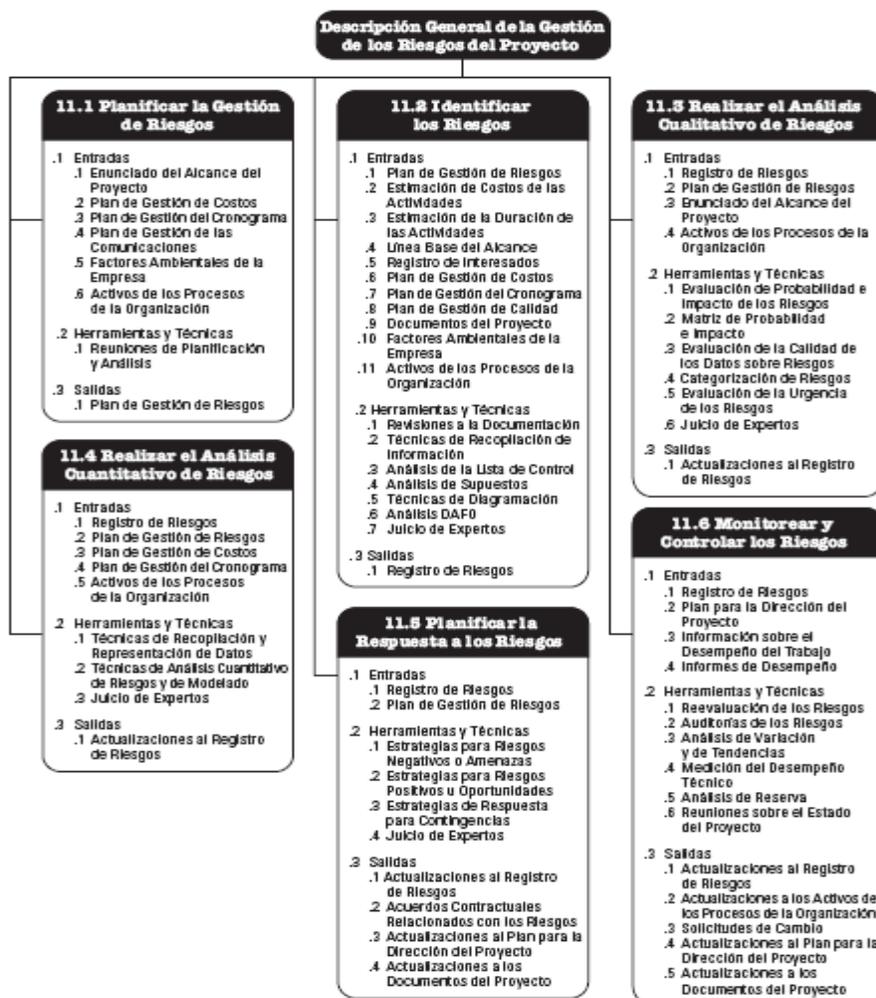
Descripción General de la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

Figura – Descripción General de la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

3.2.6.8. Gestión de los Riesgos del Proyecto

Describe los procesos involucrados en la identificación, análisis y control de los riesgos para el proyecto.

- Planificar la Gestión de Riesgos
- Identificar los Riesgos
- Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos
- Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos
- Planificar la Respuesta a los Riesgos
- Monitorear y Controlar los Riesgos



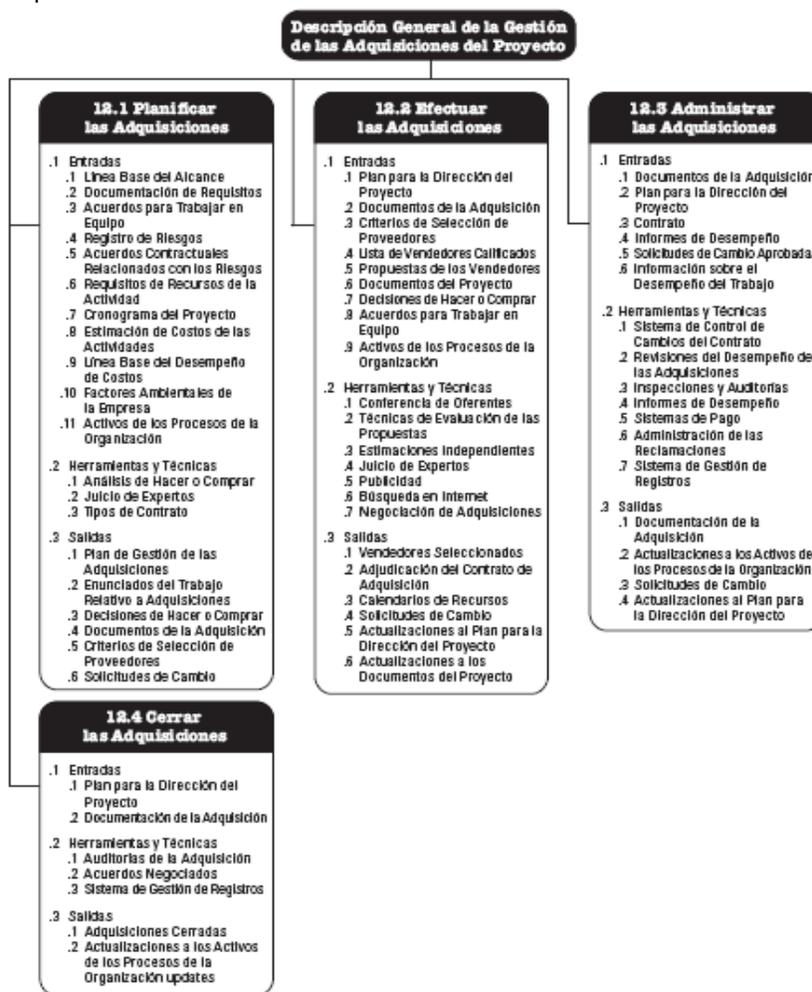
Descripción General de la Gestión de los Riesgos del Proyecto

Figura – Descripción General de la Gestión de los Riesgos del Proyecto

3.2.6.9. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto

Describe los procesos involucrados en la compra o adquisición de productos, servicios o resultados para el proyecto.

- Planificar las Adquisiciones
- Efectuar las Adquisiciones
- Administrar las Adquisiciones
- Cerrar las Adquisiciones



Descripción General de la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto

Figura – Descripción General de la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto

3.2.6.10. Gestión de los grupos de Interés (Stakeholders)

Describe los procesos involucrados en el manejo de relaciones entre las personas y las organizaciones directamente involucradas con el proyecto cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente por la ejecución o terminación del proyecto, y tienen influencia sobre el mismo y sus entregables. Por ejemplo:

- Administrador del Proyecto
- Cliente
- La organización que ejecuta
- Miembros del equipo de trabajo
- Proveedores
- Patrocinadores

4. PROCESOS ITIL

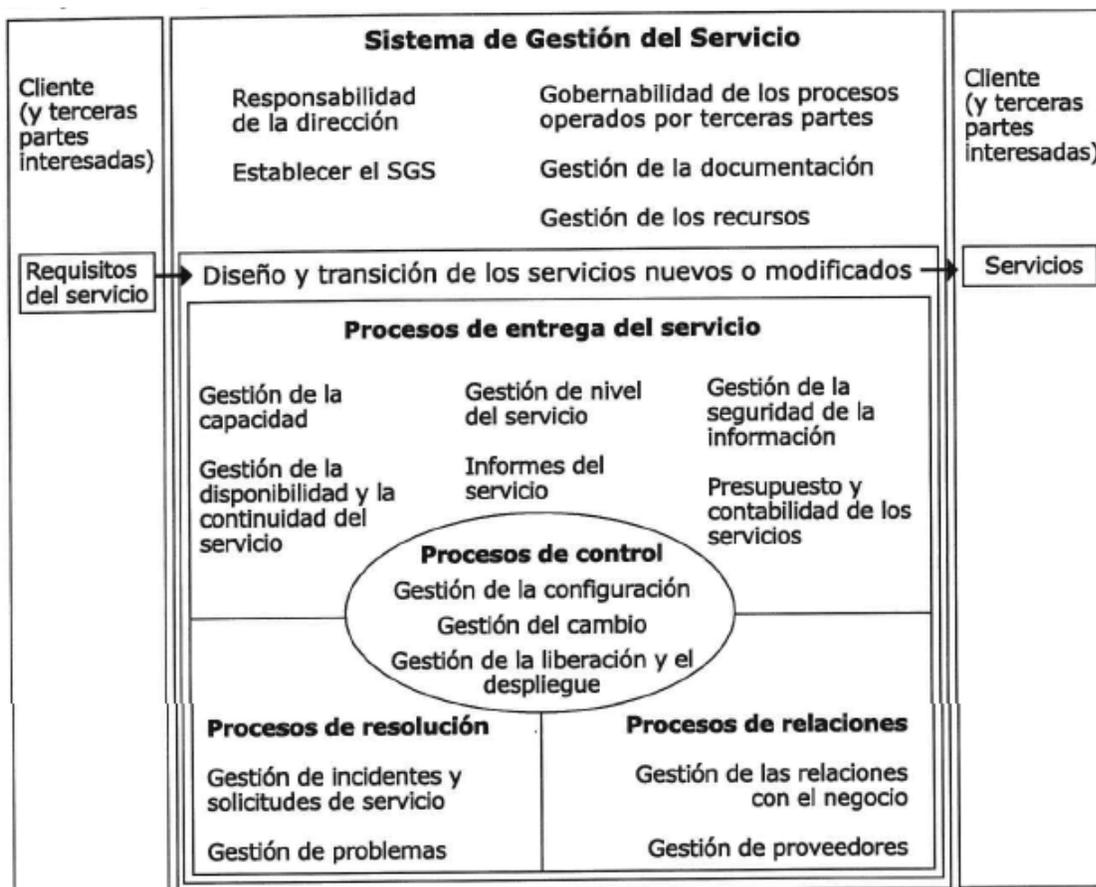
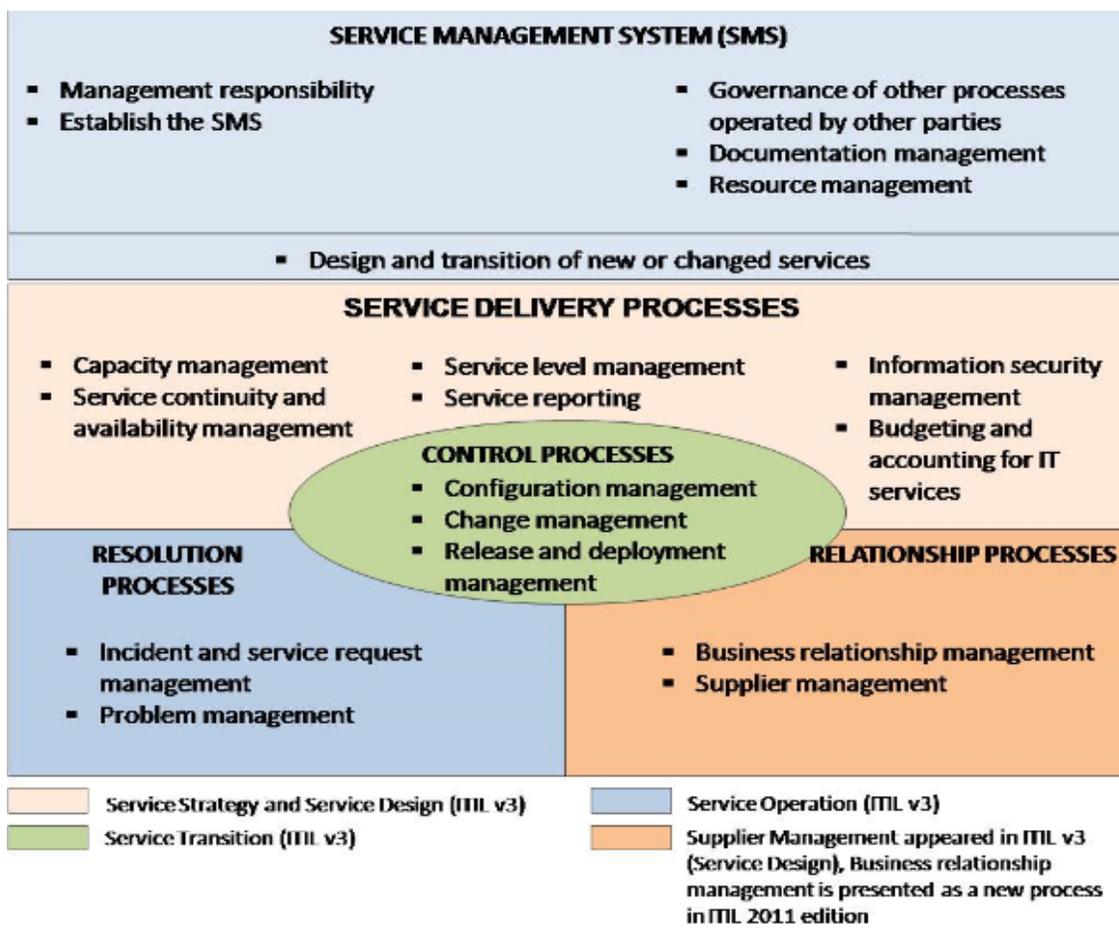


Figura 2.

La figura 3, muestra como ISO 20000-1:2011 está alineado con las mejores prácticas de ITIL.



Para demostrar que nuestros procesos están alineados a las mejores prácticas de ITIL y con base en la norma ISO 20000-1:2011, estamos incluyendo como parte de nuestra propuesta los procesos que a continuación se describen:

1. Gestión de Requerimientos
2. Gestión de incidentes y problemas
3. Gestión de la continuidad operativa
4. Gestión de la configuración y activos del servicio
5. Gestión del conocimiento y mejora del servicio

4.1. Gestión de Requerimientos

En ITIL, una “**petición**”, “**solicitud**” o “**requerimiento**” es usado como una descripción genérica para los diferentes solicitudes que se levantan en el departamento de TI por parte de los usuarios, muchos de estos requerimientos son cambios pequeños que tienen bajo riesgo, ocurren con frecuencia y requieren una tramitación coherente para cumplir con los niveles de servicio acordado.

La gestión de requerimientos tiene como finalidad responder a los clientes de manera eficiente a sus peticiones de cambio, maximizar el valor, reducir los incidentes, alinear los servicios con las necesidades del negocio y evitar interrupciones en los servicio. El cual tiene como objetivo:

- Garantizar la satisfacción del usuario a través de la gestión eficaz y profesional de todos los requerimientos de servicio.
- Suministrar y entregar los componentes de los servicios estándares solicitados.
- Ofrecer un canal a los usuarios para que soliciten y reciban servicios solicitados.
- Agrupar los requerimientos en conjuntos de actividades que deben realizarse.
- Registrar y gestionar cada requerimiento de servicio.

Las peticiones que se presenten en la solución propuesta por “**Interconecta**” serán reportadas a la Mesa de Servicios, quien será la encargada de ingresar, registrar, revisar y evaluar, aprobar, implementar a través del equipo de soporte y cerrar los requerimientos que se presenten basada en el marco de referencia de ITIL:

La Mesa de Servicios gestionada por “**Interconecta**”, será el único punto de contacto con la Mesa de Servicio SAT y/o usuarios autorizados, registrará y dará seguimiento a los diferentes eventos en la organización, mediante el proceso general de Administración de Requerimientos

“**Interconecta**” llevará a cabo la Administración de Requerimientos proporcionando los medios a través de los cuales los usuarios del proyecto APS3 puedan solicitar y recibir los Requerimientos de Servicio.



Flujo de ITIL para Gestión de Requerimientos

NOTA: En las siguientes páginas de este documento se muestra un ejemplo (Gestión de Requerimientos) de la documentación interna que Interconecta presenta para demostrar como nuestros procesos están alineados a las mejores prácticas.

4.2. Gestión de Incidentes y Problemas

En ITIL, un “**incidente**” se define como: Una interrupción imprevista de servicios de TI o la reducción en la calidad de un servicio. Una falla en un elemento de configuración que todavía no ha afectado el servicio también es considerada un incidente.

La gestión de incidentes tiene como finalidad recuperar la operación normal del servicio lo antes posible, minimizar los efectos negativos en la operación de los servicios y asegurar que se mantengan la calidad y niveles de servicio acordados. El objetivo es:

- Garantizar el uso de métodos y procedimientos estandarizados para dar una respuesta, análisis, solución y documentación eficaz para la atención a incidentes de la solución integrada.
- Establecer los canales de comunicación adecuados con los integrantes de TI de la solución integrada.
- Resolver los incidentes dentro del tiempo acordado de solución
- Situar las actividades y las prioridades de Gestión de Incidentes en línea con los del SAT.
- Mantener la satisfacción del usuario.
- Mantener una línea de escalamiento adecuada para la solución de incidentes.
- Priorizar los incidentes en base a impacto, urgencia y prioridad.

Los incidentes que se presenten en la solución propuesta por “**Interconecta**” serán reportados a la Mesa de Servicios quien será la encargada de identificar, registrar, clasificar, priorizar, diagnosticar, escalar cuando se requiera, investigar y diagnosticar a través del equipo de soporte técnico, resolver y recuperación a través del equipo de soporte técnico, cerrar los incidentes basada en el marco de referencia de ITIL:



Flujo de ITIL para Gestión de incidentes

NOTA: En las siguientes páginas de este documento se muestra un ejemplo (Gestión de Incidentes) de la documentación interna que Interconecta presenta para demostrar como nuestros procesos están alineados a las mejores prácticas.

En ITIL, un “**problema**” es la causa de uno o más incidentes, aun cuando la causa no se conoce normalmente en el momento se crea un registro de problema, un error conocido es un problema que tiene una causa raíz documentada y una solución temporal.

La Gestión tiene la finalidad de diagnosticar la causa raíz de los incidentes que producen problemas, determinar una solución para el problema, implementar la solución deseada para solucionar el problema, la solución se implementara mediante procedimientos de control como gestión de cambios y gestión de versiones, conservar en un repositorio la información sobre los problemas para futuras referencias y las soluciones recomendadas en la Gestión del conocimiento o en herramientas como la base de errores conocidos. El proceso de Gestión de problemas se compone de dos aspectos:

- **Reactivo:** Se interesa en resolver problemas en respuesta a uno o más eventos.
- **Proactivo:** Se interesa en identificar y resolver problemas y Errores Conocidos (KE) antes de que ocurra un incidente.

El equipo de trabajo para la gestión de problemas el cual estará conformado por el centro de servicios al usuario y las áreas funcionales de administración técnica y administración de operaciones de Tique tendrán como objetivo:

- Evitar que ocurran problemas y los incidentes resultantes
- Eliminar los incidentes recurrentes
- Minimizar el impacto de los incidentes que no se puedan evitar
- Mantener actualizada la base de conocimientos para referencia de los incidentes presentados
- Trabajar bajo una línea de gestión proactiva para la atención de problemas

Las peticiones que se presenten en la solución propuesta por “**Interconecta**” serán reportados a la Mesa de Servicios del centro de servicios al usuario final, quien será la encargada de identificar y registrar el problema, categorizar y priorizar el problema, asignar recursos, validar métodos temporales en conjunto con el equipo de soporte técnico, el equipo de soporte será el encargado de investigar y diagnosticar el problema, cambiar el estado a error conocido, identificar la mejor solución permanente, crear RFC, Cerrar error conocido y documentar el cambio, basada en el marco de referencia de ITIL:



Flujo de ITIL para Gestión de Problemas

NOTA: En las siguientes páginas de este documento se muestra un ejemplo (Gestión de Problemas) de la documentación interna que Interconecta presenta para demostrar como nuestros procesos están alineados a las mejores prácticas.

4.3. Gestión de La Continuidad Operativa

La Administración de la Continuidad de los Servicios se preocupa de impedir que una imprevista y grave interrupción de los servicios TI, debido a desastres naturales u otras fuerzas de causa mayor, tenga consecuencias catastróficas para el negocio. La estrategia de la Gestión de la Continuidad del Servicio (ITSCM) debe combinar equilibradamente procedimientos:

- Proactivos: que buscan impedir o minimizar las consecuencias de una grave interrupción del servicio.
- Reactivos: cuyo propósito es reanudar el servicio tan pronto como sea posible (y recomendable) tras el desastre.

La ITSCM requiere una implicación especial de los agentes involucrados pues sus beneficios sólo se perciben a largo plazo, es costosa y carece de rentabilidad directa. Implementar la ITSCM es como contratar un seguro médico: cuesta dinero, parece inútil mientras uno está sano y desearíamos nunca tener que utilizarlo, pero tarde o temprano nos alegramos de haber sido previsores.

Las principales actividades de la Gestión de la Continuidad del Servicio se resumen en:

- Establecer las políticas y alcance de la ITSCM.
- Evaluar el impacto en el negocio de una interrupción de los servicios TI.
- Analizar y prever los riesgos a los que está expuesto la infraestructura TI.
- Establecer las estrategias de continuidad del servicio TI.
- Adoptar medidas proactivas de prevención del riesgo.
- Desarrollar los planes de contingencia.
- Poner a prueba dichos planes.
- Formar al personal sobre los procedimientos necesarios para la pronta recuperación del servicio.
- Revisar periódicamente los planes para adaptarlos a las necesidades reales del negocio.





Flujo de ITIL para Gestión de la Continuidad

NOTA: En las siguientes páginas de este documento se muestra un ejemplo (Gestión de la Continuidad Operativa) de la documentación interna que Interconecta presenta para demostrar como nuestros procesos están alineados a las mejores prácticas.

4.4. Gestión de la Configuración y Activos del Servicio

En ITIL, un “**elemento de configuración**” es un activo de servicio que tiene que ser gestionado para ofrecer un servicio de TI.

La Gestión de la configuración y activos del servicio tiene como finalidad garantizar que los activos necesarios que integran la solución del proyecto estén controlados adecuadamente así como asegurar la disponibilidad de la información de los activos.

El proceso de administración de activos del servicio y de la configuración integrados para la solución propuesta por “**Interconecta**” asegurará que los componentes seleccionados del servicio completo estén debidamente identificados, documentados en un línea base y mantenidos, y que los cambios a ellos sean controlados. También asegurarán que las liberaciones dentro de ambientes controlados y uso operacional serán realizadas sobre la base de aprobaciones formales. Esto proporcionará un modelo de configuración de los servicios, activos e infraestructura, guardando las relaciones entre los activos de servicio y los Elementos de Configuración, esto se hará mediante las siguientes actividades:

Considerando que no se puede administrar correctamente lo que se desconoce, es esencial para “**Interconecta**” conocer a detalle la infraestructura de TI de la organización para obtener el mayor provecho de la misma.

Es por ello que la Administración de Activos y Configuraciones tendrá como objetivo ser la única fuente centralizada de información fiable acerca de la infraestructura de TI, agregando todos los componentes de la infraestructura pertinentes, bajo el control de la Administración de Configuración.

NOTA: En las siguientes páginas de este documento se muestra un ejemplo (Gestión de la Configuración y Activos) de la documentación interna que Interconecta presenta para demostrar como nuestros procesos están alineados a las mejores prácticas.

4.5. Gestión del Conocimiento y Mejora del Servicio.

La Administración del Conocimiento almacena el conocimiento previo de incidentes y problemas y la manera en que estos ocurrieron, con el fin de permitir un diagnóstico y resolución más rápido en caso de que éstos ocurran nuevamente.

Los registros de errores conocidos contienen detalles exactos de los valores por defecto y de los síntomas que se han presentado en la operación, junto con los detalles precisos de aplicación de soluciones temporales (workaround) o acciones de resolución que pueden tomar se para restaurar y/o resolver el problema.

Entregables Identificados:

- Base de Datos de Conocimiento

Criterios de aceptación

- Se definirán en común acuerdo con el cuerpo de gobierno para cumplir con los niveles de servicio solicitados en bases.



Flujo ITIL Gestión del Conocimiento

QUE SON LOS SKMS (Sistema de Gestión del Conocimiento del Servicio (SKMS))

Es un conjunto de herramientas y bases de datos que se utiliza para gestionar el conocimiento, información y datos. El sistema de gestión del conocimiento del servicio incluye el sistema de gestión de la configuración, así como otras bases de datos y sistemas de información. El sistema de gestión del conocimiento del servicio incluye herramientas para la recopilación, almacenamiento, gestión, actualización, análisis y presentación de todos los conocimientos, información y datos que un proveedor de servicio de TI necesitará para gestionar en el ciclo de vida completo de servicios de TI.

Mejora del Servicio

El Proceso de Mejora Continua (CSI) tiene como misión implementar el ciclo de Deming para la mejora de los servicios TI.

- El CSI permite a la organización TI:
- Conocer en profundidad la calidad y rendimiento de los servicios TI ofrecidos.
- Detectar oportunidades de mejora.
- Proponer acciones correctivas.
- Supervisar su implementación.

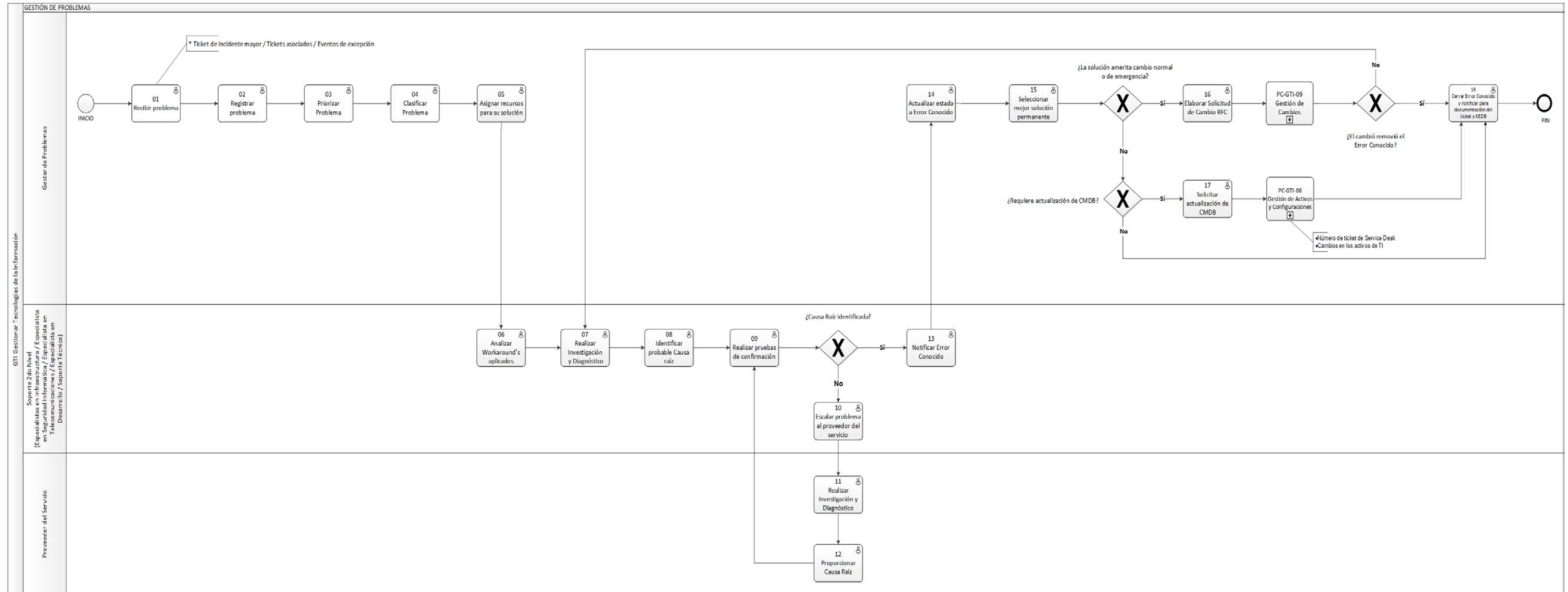
Para que el CSI sea efectivo tiene, además, que adaptarse a la visión y estrategia del negocio. Sin unos objetivos claros es imposible determinar cuáles han de ser los aspectos prioritarios en el proceso de mejora y la organización TI puede terminar volcando sus esfuerzos en aspectos irrelevantes para el desarrollo del negocio.



Flujo ITIL Proceso de Mejora del Servicio

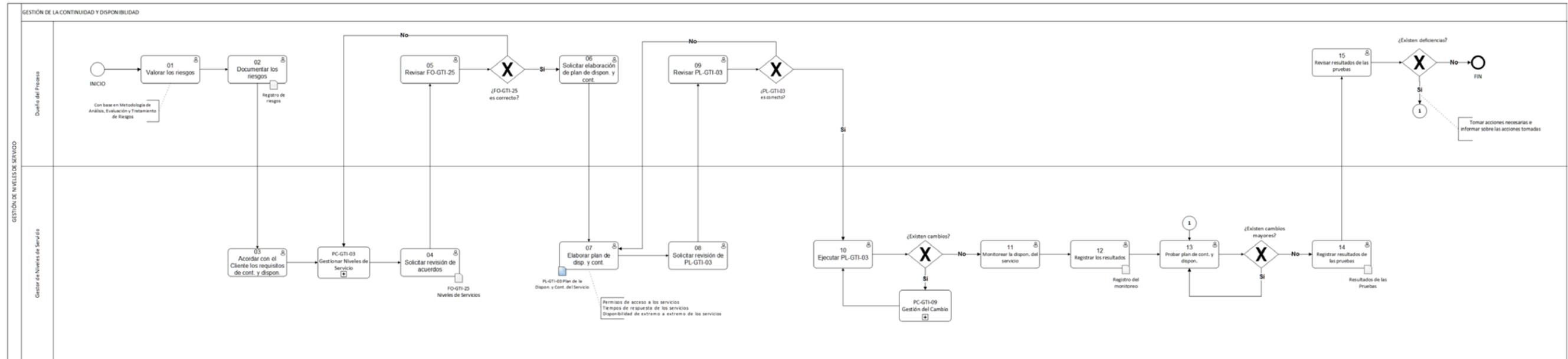
NOTA: En las siguientes páginas de este documento se muestra un ejemplo (Gestión del conocimiento y Mejora del Servicio) de la documentación interna que Interconecta presenta para demostrar como nuestros procesos están alineados a las mejores prácticas.

Ejemplo Interno del Proceso de Gestión de Problemas



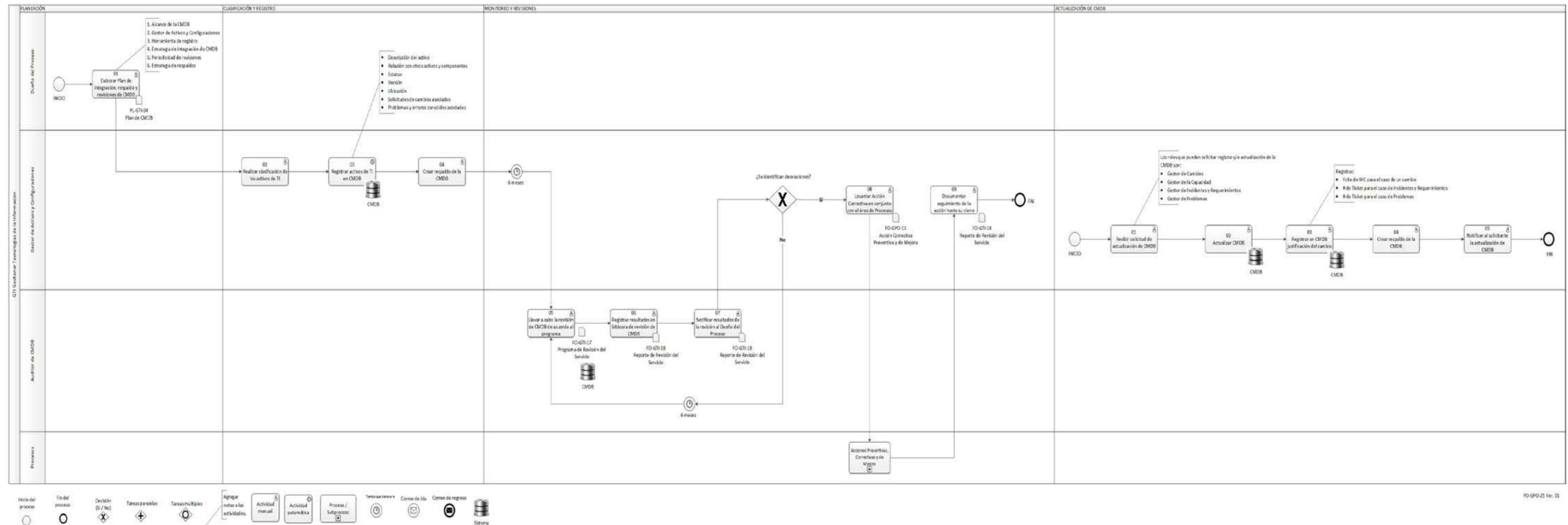
FO-GPO-25 Ver. 01

Ejemplo Interno del Proceso de Gestión de Continuidad Operativa

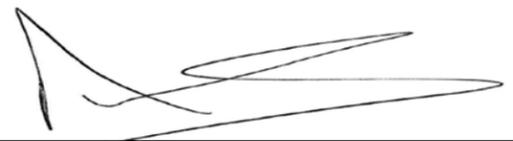


FO-GPO-25 Ver. 01

Ejemplo Interno del Proceso de Gestión de Configuración y Activos del Servicio



Atentamente



José Ángel Sánchez Suchil
Apoderado legal de
Interconecta, S.A. de C.V.