

## UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TES15 DO2006 RB7

# Diseño y Desarrollo del Sistema Estructural/Funcional para Alterity Solutions (Intervención)

Trabajo de Consultoría presentado por:

Carleana M. Rosales Quintero

Como un requisito parcial para alcanzar el título de Especialista en Desarrollo Organizacional

Profesor Guía:

Ricardo Petit

Caracas, Marzo 2006

#### **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Guillermo García, Carlos Rosales, Carlos Bracho, Alejandro Luján y Dennis Federico, socios y accionistas de Alterity Solutions, así como los empleados y pasantes, por habernos abierto las puertas y prestado toda su colaboración y entera disposición, sin la cual este proyecto de consultoría no hubiese sido posible.

Igualmente agradecemos al Profesor Ricardo Petit y a la Profesora Tairí Ramos, Dorkis por todo el apoyo y sus importantes aportes durante el postgrado y el desarrollo de este trabajo.

# INDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	6
1. IDENTIFICACIÓN:	8
1.1. Antecedentes	8
1.2. Estructura Organizacional Actual	10
2. MARCO TEÓRICO	18
2.1. Intervención	18
2.2. Del Diseño del Modelo Estructural Funcional y la Gestión de	
Procesos.	18
2.3. Estructura Organizacional	20
2.4. Análisis y descripción de Cargos/Roles	24
2.5. International Standard Organization (ISO)	26
3. METODOLOGÍA Y MODELO UTILIZADO	27
3.1. Del Modelo de Investigación- Acción y Sistemas Abiertos	27
Matriz de Análisis del Negocio	29
4. DISEÑO DEL MODELO ESTRUCTURAL/ FUNCIONAL: INTERVENCIÓ	N31
4.1. Fase I: Diseño y elaboración de la Misión, Visión y Valores de Alte	rity
Solutions.	31
Matriz de Análisis del Negocio	32
4.2. Fase II: Análisis, definición y documentación de estructuras y	
procesos.	
Macroestructura Propuesta	35
4.3. Fase III: Análisis, definición y documentación de Cargos	41
4.4. Fase IV. Manual de Organización	48
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52

#### RESUMEN

El propósito u objetivo de este proyecto de consultoría es la realización de una intervención en una empresa tecnológica, que desarrolla soluciones automatizadas para otras compañías, una vez elaborado el diagnostico de la misma.

Es importante entender que el término intervención no puede ir divorciado o separado de la fase de diagnostico, en tanto la misma representa la ejecución de una serie de actividades vinculadas entre sí, y diseñadas a partir de la identificación de aspectos detectados previamente.

Alterity Solutions, es una empresa de tecnología que actualmente funciona bajo un esquema poco tradicional, rompiendo paradigmas con su flexibilidad en cuanto a políticas de trabajo se refiere.

Para la realización de la intervención se tomo como premisa el de Investigación-Acción, señalado en la obra de los autores French & Bell, titulada Introducción al Desarrollo Organizacional.

La información fue recolectada a través de tres tipos de fuentes: teóricas: libros y documentos, que hacen referencia a la temática a tratar para la elaboración del proyecto y sus productos, organizacionales, constituidas por documentos y formatos que han sido utilizados y/o elaborados hasta la fecha en la organización y vivas, referida a la información que se obtiene de entrevistas estructuradas a las personas claves del proceso.

Ahora bien, para recopilar la información oportunamente, y dada la naturaleza dinámica de la organización, el equipo para cumplir con todos los tiempos para llevar a cabo el proyecto, se recurrió a la utilización de la tecnología web. Esta estrategia se le asignó un nombre para presentarla al cliente: online-consulting, consultoría a través de la Internet. Esta herramienta se utilizó como medio de comunicación y de intercambio de datos entre la empresacliente y el grupo consultor.

Dentro de este proceso de intervención, se diseñaron instrumentos de recolección de datos para conocer los aspectos más relevantes de la organización, los procesos, las actividades realizadas, y características personales de los miembros que conforman la organización.

Entre los resultados más relevantes se pudieron encontrar carencias importantes como la falta de documentación de objetivos bien definidos, planes, procesos, estructuras y funciones o responsabilidades, es decir, no cuentan con ningún tipo de manual de organización. De allí conjuntamente con el cliente se determinó la necesidad de elaborar una propuesta de consultoría, con la finalidad de diseñar a corto plazo (6 meses) un Sistema Estructural/Funcional que contribuya al fortalecimiento de las operaciones de la empresa Alterity Solutions.

El trabajo que se presenta a continuación se encuentra estructurado de la siguiente forma: un primer apartado que señala una breve descripción de la empresa y los antecedentes, estructura organizacional actual y la misión, visión y objetivos, antes de la

intervención. Un segundo apartado dedicado a la descripción de conceptos y teorías utilizadas. Otro tercer apartado en le cual se explica la metodología y el modelo, una cuarta parte a través de la explica todo el proceso de cual diseño del modelo estructural/funcional. Finalmente las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas.

# INTRODUCCIÓN

El documento que se presenta a continuación se centra en la explicación y aplicación de las actividades relacionadas con el desarrollo de la estrategia organizacional para el éxito y fortalecimiento de Alterity Solutions (Modelo Estructural/Funcional).

Alyerity Solutions es una empresa de tecnología de software de reciente creación, manifiesta su interés en los servicios de Vision Group para organizar y documentar su estructura organizacional. El modelo por la empresa consultora permite afianzar las características de Alterity Solutions: el dinamismo, libertad y flexibilidad.

De lo antes dicho, se desprende la aplicación de una metodología de trabajo basada en los estándares establecidos por la Normas ISO 9000. La cual era importante documentar en el trabajo que se presenta a continuación.

Este documento además de constituirse en un aporte importante para la empresa cliente, es requisito fundamental para obtener el título de Especialista en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, por lo tanto, en ningún momento la consultoría representó costo alguno por concepto de honorarios profesionales para la empresa-cliente. Así mismo, este trabajo contó con la orientación permanente del tutor/guía Ricardo Petit, profesor de las materias Procesos de Consultoría, Consultoría Aplicada I y Consultoría Aplicada II, correspondientes a la Especialización de Desarrollo Organizacional de la UCAB.

A continuación se presenta la información de la organización estudiada, así como la teoría que sustenta el estudio, la metodología de trabajo implementada y los resultados más relevantes obtenidos a lo largo del proceso de intervención, que constituye la segunda etapa del proyecto de consultoría.

## 1. IDENTIFICACIÓN:

#### 1.1. Antecedentes

La introducción de nuevas metodologías de trabajo aunada a los avances de la era de la tecnología de los sistemas de información y comunicación, confluyen en un concepto que por años ha mermado en la mente de importantes líderes que persiguen la disminución de costes asociados al mantenimiento de infraestructuras tradicionales de trabajo en las empresas.

Dicha conceptualización por algunos autores denominado teletrabajo, es capaz de ejercer fuertes presiones sobre la mano de obra latinoamericana. Lo cual trae como consecuencia la aceptación de empleos a distancia, a cambio de horarios flexibles, la planificación propia del trabajo y la oportunidad de recibir un "salario competitivo" en el ámbito nacional. En este marco de ideas, se enfoca el nacimiento de *Alterity Solutions*.

La creación de *Alterity Solucions*, empresa desarrolladora de software, surge a partir de la ruptura contractual de sus miembros con una empresa extranjera de tecnología de la información. La historia de Alterity Solutions data del año 2003, cuando dicha empresa de origen canadiense realiza gestiones de negocio en Venezuela conformando un equipo de Ingenieros Informáticos orientados al desarrollo de aplicaciones.

El inicio de las labores del equipo de profesionales, trajo consigo la aparición de elementos significativos: la identificación con el trabajo, el establecimiento de metodologías y metas profesionales similares. La aparición de estos elementos entre el equipo de trabajo llevó a los Ingenieros Informáticos a considerar la posibilidad de constituir formalmente una empresa propia que tuviese como objetivo principal el desarrollo de proyectos puntuales de software.

Las condiciones para la constitución de la compañía estaban dadas, el equipo además contaba con la flexibilidad de horarios de trabajo necesaria para llevar a cabo la idea (otorgada por la empresa canadiense), con el personal idóneo para su conformación, y adicionalmente la infraestructura donde centrar las operaciones y desde la cual continuar respondiendo a los requerimientos de la empresa canadiense y por ende a los proyectos de la nueva compañía.

Aquella idea le fue planteada a la empresa de Canadá internacional, la cual a pesar de lo previamente conversado, acerca de la flexibilidad de trabajo, no consideró apropiada la posibilidad de que los ingenieros contratados dedicaran tiempo al desarrollo de otras aplicaciones paralelas. En este sentido, dicha empresa prefirió rechazar la propuesta planteada y finalmente les manifestó que de continuar con esa idea, la consecuencia sería la ruptura del contrato establecido<sup>1</sup>.

Paralelamente, al rechazo de dicha propuesta y a la posterior conformación de *Alterity Solutions*, se suscitaron acontecimientos irregulares entre los miembros del equipo y la compañía internacional, debido a la aparición de ofertas atractivas e

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Los ingenieros continuaron las gestiones para la conformación de Alterity Solucions, la cual formalmente se conformó a mediados del mes de Enero de 2004.

individuales por parte de los canadienses para los socios de la nueva empresa.

Las ofertas de trabajo condujeron además a la aparición de inquietudes por parte de los miembros de *Alterity Solutions*, quienes luego de varias conversaciones, identificaron el objetivo real de dichas ofertas de empleo. Perturbar la integridad del equipo y por ende, de las operaciones de la recién constituida empresa.

La presión generada sobre los miembros de Alterity Solutions trajo como consecuencia la salida de uno de los integrantes del equipo de ingenieros, y firma posterior del documento de registro legal por parte de los otros socios de la compañía y la continuación de sus operaciones.

Finalmente, culminadas las conversaciones con la empresa internacional, iniciadas las operaciones de *Alterity Soltions*, la misma se constituye en el 2004, por un equipo de profesionales cuyos esfuerzos están dirigidos a ser una empresa líder en el desarrollo del software.

### 1.2. Estructura Organizacional Actual

Alterity Solutions, como respuesta a la necesidad de ofrecer a sus clientes el desarrollo y marketing de soluciones informáticas generales y específicas, se caracterizada por la implantación de políticas orientadas a la captación, mantenimiento y desarrollo de un capital humano altamente motivado al trabajo en equipo, capaz de adoptar novedosas metodologías de trabajo reforzadas por un

ambiente laboral cordial, salarios competitivos y finalmente, la interiorización de las no políticas de vestuario.

En este sentido y representando el factor humano el recurso más importante para los socios de la empresa, los socios realizaron un documento en el cual intentan plasmar, algunos aspectos orientados a la formalización de la estructura organizacional, entre los que se encuentran, la Misión, Visión y el Organigrama. De dicho documento se extrajeron algunos aspectos que se señalan en este apartado.

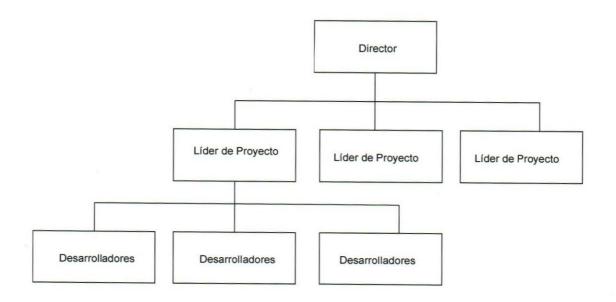
La estructura organizacional actual que soporta el funcionamiento de *Alterity Solutions*, se conforma por Direcciones, donde la totalidad de las funciones, tanto las claves y de apoyo, son responsabilidad directa de los mismos socios. La razón principal de dicha responsabilidad obedece a la falta de recurso humano idóneo para las áreas operativas o de apoyo, los costes del mantenimiento de la compañía se encuentran orientados al personal del área clave, es decir, a los desarrolladores de proyectos y al mantenimiento de la infraestructura y pago de servicios.

A continuación se presenta la Estructura Organizacional de Alterity Solutions:



Finalmente, dada la naturaleza de la Organización, los socios diseñaron la Estructura del Área de Proyectos y Desarrollo, la cual se presenta a continuación:

#### Estructura Organizacional Proyectos y Desarrollo



## c) De la Misión, Visión y Objetivos de Alterity Solutions

Los socios de Alterity Solutions plasmaron en un documento la Misión y Visión de la organización.

#### ✓ Misión

"Elaborar soluciones de tecnología de información y sistemas multimedia utilizando metodologías de vanguardia, fomentando la creatividad de sus empleados"

#### ✓ Visión:

"Convertirnos en una empresa líder para proveer soluciones tecnológicas de alta calidad"

Adicionalmente, los socios elaboraron los objetivos y funciones de cada Dirección y los de la organización. En este sentido, las actividades realizadas por la organización se enfocan en el siguiente marco de acción:

- ✓ Conceptualizar los proyectos, idear las soluciones adecuadas, establecer metodologías e implementarlas para llevar los proyectos a cabo.
- ✓ Elaborar estrategias de publicidad y promoción de la compañía y sus productos.
- ✓ Manejar los detalles de los contratos de proyectos y compra y venta de productos.
- ✓ Gerenciar los recursos de la compañía para el funcionamiento y financiamiento del resto de los departamentos.
- ✓ Seleccionar y evaluar el personal.
- ✓ Velar por el bienestar de los empleados.

- ✓ Proponer y ejecutar estrategias para fomentar la creatividad de los miembros de la compañía.
- ✓ Investigar nuevas tendencias tecnológicas, metodologías y herramientas de trabajo.
- ✓ Proponer y ejecutar planes de entrenamiento para los empleados de la compañía.

Para dar respuesta oportuna a los objetivos antes planteados, la organización posee una estructura organizacional de tres niveles: la Junta de Accionistas, la Junta Directiva y las Direcciones de: Proyectos y Desarrollo, Ventas y Mercadeo, Administración, Recursos Humanos y finalmente la de Investigación y Formación. A continuación se detallan las funciones de cada una de ellas:

- 1) Junta Directiva. Cuyas funciones asociadas a la toma de decisiones, es responsabilidad de los directores de los departamentos. En este orden de ideas cada Director tiene la potestad para organizar su departamento con el fin de maximizar su eficiencia.
- 2) Proyectos y Desarrollo. Conceptualizar los proyectos, idear las soluciones adecuadas, establecer metodologías e implementarlas para llevar los proyectos a cabo. En este sentido la Unidad o Departamento debe:
  - ✓ Asignar los equipos de trabajo (Líderes de Proyecto y Grupos de Desarrollo), presentando especial consideración con la persona que introdujo el proyecto.
  - √ Hacer seguimiento del estado de los proyectos actuales.
  - ✓ Coordinar sus necesidades con el resto de los departamentos.

- ✓ Elaboración de manuales de procedimientos (Base de conocimiento).
- ✓ Reportar ante la Junta Directiva el estado de los proyectos y el uso de recursos.
- 3) Ventas y Mercadeo: tiene la responsabilidad de elaborar estrategias de publicidad y promoción de la compañía y sus productos, así como también, manejar los detalles de los contratos de proyectos y compra y venta de productos. En este sentido la Unidad o Departamento debe:
  - ✓ Establecer una red de comunicaciones para la promoción y ventas de los productos y servicios de la empresa.
  - ✓ Concretar actividades de negociación relacionadas con los proyectos tentativos y en curso.
  - ✓ Identificar tendencias de mercado que permitan establecer estrategias a mediano y corto plazo.
  - ✓ Reportar ante la Junta Directiva los estudios de mercado realizados y los proyectos tentativos.
- 4) Administración: encargada de gerenciar los recursos de la compañía para el funcionamiento y financiamiento del resto de los departamentos así como velar por la contabilidad de la empresa. Este departamento debe:
  - ✓ Asignar presupuestos periódicos para los demás departamentos.
  - ✓ Coordinar la contabilidad de la empresa.
  - ✓ Evaluación y asignación de reajustes en presupuestos.

- ✓ Presentar ante la Junta Directiva los reportes económicos de los períodos correspondientes.
- 5) Recursos Humanos: Encargada de hacer la selección y evaluación del personal, así como velar por el bienestar de los empleados. Este departamento debe:
  - ✓ Seleccionar y evaluar el personal.
  - ✓ Velar por el bienestar de los empleados.
  - ✓ Proponer y ejecutar estrategias para fomentar la creatividad de los miembros de la compañía.
  - ✓ Selección de personal de acuerdo con las necesidades de los diferentes departamentos.
  - ✓ Elaborar estrategias de recreación y esparcimiento para fomentar la creatividad y comodidad de los empleados.
  - ✓ Entregar a la Junta Directiva reportes de rendimiento de los empleados.
- 6) Investigación y Formación: esta Unidad o Departamento tiene la responsabilidad de investigar nuevas tendencias tecnológicas, metodologías y herramientas de trabajo, a fin de diseñar e implementar planes de entrenamiento para el personal. Por lo tanto debe:
  - ✓ Proponer y ejecutar planes de entrenamiento para los empleados de la compañía.
  - ✓ Elaborar y recopilar manuales y tutoriales, así como prototipos de conceptos, de las tecnologías investigadas.
  - ✓ Planificar asistencia y participación en eventos relacionados con nuevas tecnologías.

- ✓ Elaborar y ejecutar planes de entrenamiento continuo para el personal.
- ✓ Presentar ante la Junta Directiva reportes de actividades realizadas y de uso de presupuesto.

# 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Intervención.

El estudio previo a la realización del proyecto, adicionalmente con las practicas realizadas en procesos de consultoría, permitieron la adopción de una metodología de trabajo que tiene como premisa los lineamientos establecidos en las Normas Internacionales de Calidad ISO 9004-2000 y los definidos en el Project Management Body of Knowledge (PMBOK®).

Para una mejor comprensión del proyecto realizado, se presenta a continuación una serie de conceptos claves adoptados y transmitidos por el equipo consultor a la organización/cliente.

# 2.2. Del Diseño del Modelo Estructural Funcional y la Gestión de Procesos.

Los procesos de una organización se definen como cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como "enfoque basado en procesos".

Finalmente es importante mencionar que dirigir una organización con éxito implica gestionarla de manera sistemática y visible. Para lo cual el modelo elaborado parte de los siguientes principios (Norma Internacional. Traducción certificada, ISO 9004):

- a) Enfoque al cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes (internos y externos) y por lo tanto deberían comprender y satisfacer las necesidades actuales y futuras de los mismos, y esforzarse en exceder sus expectativas.
- b) Liderazgo. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c) Participación del personal. El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d) Enfoque basado en procesos. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) Enfoque de sistema para la gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f) Mejora continua. La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente.

- g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Una empresa y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.
- i) Gestión de proyectos. El PMI señala que... "es la aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto de forma tal de cumplir con los requerimientos del proyecto" (PMBOK® GUIDE ,Edición 2000,Guía Fundamental para la Gestión de Proyectos, Instituto de Gestión de Proyectos).

#### 2.3. Estructura Organizacional

Una organización, según lo planteado por los autores Stoner, Freeman y Gilbert (1996) "es un patrón de relaciones – muchas relaciones simultáneas entrelazadas -, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes."

La estructura organizacional es el "marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización" (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p.345). No hay una ley universal para ello, por eso en el mundo organizacional se pueden observar muchos tipos de estructuras diferentes.

Los gerentes deben seguir cuatro pasos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar una empresa: (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p.345).

- ✓ Dividir la carga de trabajo en tareas, de forma lógica para que puedan ser ejecutadas por personas o grupos. Esto se denomina división del trabajo.
- ✓ Combinar las tareas de forma lógica y eficiente. A esto se le conoce como departamentalización.
- ✓ Especificar quien depende de quien en la organización. A esto se le denomina jerarquía.
- ✓ Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha organización. Este proceso se denomina coordinación.

Aunado a estos conceptos, existe otro aspecto denominado Diseño Organizacional, que consiste en la toma de decisiones por parte de los gerentes, para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica esa estrategia (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p.348).

En este marco de ideas, el diseño de la estructura de una organización depende de las funciones y la naturaleza del trabajo de las mismas. En este sentido, existen las organizaciones basadas en proyectos tal como lo explica el PMBOK, que son aquellas cuyas operaciones consisten, principalmente, en proyectos. Estas organizaciones se dividen en dos categorías:

- ✓ Las Organizaciones que obtienen sus utilidades principalmente de la ejecución de proyectos para otros - oficinas arquitectónicas, empresas de ingeniería, consultores, contratistas de la construcción, contratistas gubernamentales, organizaciones no-gubernamentales, etc.
- ✓ Las organizaciones que han adoptado la gestión por proyectos. Estas organizaciones tienden a tener implementados sistemas de gestión a fin de facilitar la gestión de proyectos.

Las organizaciones que no se basan en proyectos carecen, a menudo, de sistemas de gestión diseñados para respaldar eficiente y eficazmente las necesidades del proyecto. La ausencia de sistemas orientados a proyectos generalmente hace que la gestión sea más difícil.

En algunos casos, y particularmente *Alterity Solutions*, las organizaciones basadas en proyectos tendrán departamentos u otras sub-unidades que funcionan con sistemas que deben engranar. En este caso los equipos de proyectos deben estar perfectamente conciente de cómo afectan al proyecto o aplicación, las demás unidades y/o direcciones de la empresa.

### a) Tipos de Estructuras.

Las estructuras organizacionales deben plasmar el funcionamiento de la empresa así como también la naturaleza y razón de ser de la misma. A través de la observación de un organigrama se pueden identificar elementos asociados a los canales de comunicación, a los niveles de toma de decisión y el tipo de

organización a la cual se enfrenta el consultor. Motivo por el cual se presentan las definiciones asociadas a los tipos de estructuras.

- ✓ Organización funcional clásica. Es aquella donde el empleado tiene un superior claro. Los empleados están agrupados por especialidad.
- ✓ Organización proyectizada. Es aquella donde los miembros de los equipos son con frecuencia individuos designados. Gran parte de los recursos de la organización están involucrados en el proyecto, y los directores o gerentes de proyectos tienen la total autoridad y responsabilidad sobre las actividades, tiempos y el recurso humano asignado.

La fusión de los tipos de estructuras mencionadas, dan origen a un tercer tipo, a través del cual se explica el nuevo funcionamiento de Alterity Solutions, el modelo Matricial.

La utilización del modelo matricial permite a la organización constituir equipos que incluyan personal de tiempo completo proveniente de distintos departamentos.

#### 2.4. Análisis y descripción de Cargos/Roles.

Parte del proceso de intervención realizado en Alterity Solutions, contempló el análisis y documentación de los Cargos/Roles responsables de dar respuesta a los objetivos organizacionales. Para esto fue necesario la adopción de una metodología particular (la cual se explica en la Fase que contempla la elaboración del Manual de Cargos), así como también el manejo de conceptos que permitiera a partir de un análisis del trabajo identificar las actividades generales y tareas de los Cargos/Roles definidos.

El análisis y descripción de Cargos/Roles se define como el proceso de estudio que permite obtener y registrar información relativa a un puesto de trabajo.

El puesto de trabajo es el... "lugar, o posición de una asignación laboral, de un trabajo"...El mismo, está conformado por una serie de elementos intrínsecos, que constituyen su contenido, las exigencias que se derivan de ellos y una serie de elementos extrínsecos que lo dimensionan y explicitan (Urquijo, J., 1992, pág. 56).

Específicamente entre las dimensiones intrínsecas identificadas en los Cargos/Roles de Alterity Solutions se encuentran:

- a) Las actividades: movimientos, tareas y operaciones que deben realizarse para ejecutar una determinada labor en el puesto de trabajo según sea el caso.
- b) Las funciones: es la significación que adquieren una serie de tareas homólogas, es decir del mismo orden, cuando conforman un todo operativo. En otras

- palabras: F= T1+T2. En donde "F" es la función y "T" la tarea.
- c) Propósito: es la intencionalidad que orienta, por diseño, la actividad, las funciones, de un puesto de trabajo o Cargo/Rol (Urquijo, J., 1992).

Adicionalmente, entre las dimensiones extrínsecas identificadas se encuentran:

- a) Denominación del Cargo/Rol: es el título o nombre oficial del cargo.
- b) Posición: indica la ubicación jerárquica del puesto en el organigrama.
- c) Supervisión Inmediata: indica el cargo/rol que supervisa de manera directa el cargo descrito.
- d) Competencias: integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también con los conocimientos adquiridos. Se realiza una distinción entre competencias genéricas y competencias técnicas.
  - ✓ Las Competencias Genéricas: son aquellas características intangibles y forman parte de la personalidad.
  - ✓ Las Competencias Técnicas: representadas por la suma total de la Educación, Experiencia, Conocimientos, Habilidades, Destrezas

#### 2.5. International Standard Organization (ISO)

ISO 9000 es una Serie de Normas establecida por la International Standard Organization (ISO). Esta Organización fue fundada en 1947 y en la cual participan 124 países para la fecha de elaboración de este proyecto. Los trabajos de ISO, son el resultado de acuerdos internacionales que son publicados como Normas Internacionales.

Entre las normas publicadas por la ISO, la más conocida es la familia de Normas ISO 9000. Este conjunto de normas describe la manera de llevar adelante la Gestión de la Calidad y el diseño e implantación de los correspondientes Sistemas de la Calidad y Mejora Continua en de una organización.

El enfoque utilizado por la ISO está centrado en procesos, esta es la característica quizá más importante de la norma ISO 9000. Dentro de la familia de normas que se utilizaron para la elaboración del proyecto se encuentran:

- ✓ ISO 9000:2000: Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario.
- ✓ ISO 9001:2000: Sistemas de gestión de la calidad.

# 3. METODOLOGÍA Y MODELO UTILIZADO

3.1. Del Modelo de Investigación- Acción y Sistemas Abiertos

Para dar cumplimiento a la totalidad de los objetivos presentados en la propuesta presentada al cliente se utilizó el modelo de investigación acción y el de los sistemas abiertos de de los autores French & Bell<sup>2</sup> para la elaboración del diagnóstico organizacional.

A través del modelo de investigación acción se realizaron las siguientes actividades:

- 2.1. Plan de acción: Para la elaboración del diagnóstico y la intervención se realizaron las siguientes actividades:
- a) Recolección y análisis de la información. Una vez seleccionado el modelo, se analizaron las características y aspectos que lo integran y se diseñó un cuestionario preliminar para identificar aspectos importantes en la gestión de Alterity Solutions. Dicho instrumento incluyó preguntas asociadas con la razón de ser de la empresa, objetivos, clientes, servicios y procesos. Para la aplicación del cuestionario se llegó a un acuerdo con el cliente de utilizar la tecnología de la información como principal canal de comunicación (online- consulting).

La utilización de online-consulting permitió:

- ✓ Proporcionar al cliente una dirección electrónica a través de la cual recibiría los instrumentos, encuestas y/o cualquier otra herramienta para recopilar información.
- ✓ Hacer uso de la teleconferencia para dictar instrucciones sobre el llenado de instrumentos.
- ✓ Establecer fechas y vía de entrega de instrumentos, en este caso correo electrónico.
- ✓ Ejecutar sesiones informativas vía mensajería electrónica de acuerdo a las actividades demandadas por el proyecto.
- ✓ Prestar un servicio de constante colaboración en línea o asesoría online.
- ✓ Ejecutar entrevistas semiestructuradas presenciales (en caso de ser necesario).

Paralelamente a la utilización de la herramienta electrónica, se recolectaron y analizaron documentos elaborados por la empresa y luego de su revisión se realizaron entrevistas con los socios y empleados.

De la recolección, análisis y depuración de la información el equipo consultor obtuvo los siguientes resultados:

<sup>✓</sup> Procesos administrativos, tecnológicos, humano social. ✓ Clientes.

#### ✓ Insumos y productos.

Posteriormente, el equipo realizó un análisis de los datos registrados y elaboró una matriz en la cual se señalan los aspectos organizacionales que Alterity Solutions hasta ese momento había desarrollado, en yuxtaposición con los elementos que debe poseer la organización. De lo antes dicho se desprende el siguiente cuadro:

# Matriz de Análisis del Negocio

Situación Actual	Situación Deseada
Los lineamientos de recursos humanos,	Definir adecuadamente los lineamientos,
administración, diseño y desarrollo de	actividades y estructura inherentes a los
proyectos, entre otros, no están	procesos.
documentados	Poseer una estructura que distinga entre
La estructura no hace distinción entre	procesos claves y de apoyo.
áreas clave y de apoyo.	Realizar la asignación de actividades
La visión y misión no describe	adecuadamente y documentarlas.
claramente que hacen y hacia donde se	Poseer un estructura de cargos en la
dirigen.	cual basarse al momento de asignar
Los objetivos organizacionales son	responsabilidades y de seleccionar
confusos.	recurso humano.
Las actividades inherentes a los cargos	Poseer un manual que pueda servir de
no se encuentran documentadas.	consulta para el recurso humano en
Las actividades inherentes a los	caso de dudas de las actividades que
procesos no están bien definidas ni	realiza la compañía.
documentadas.	Poseer una visión u misión clara que
Poseen una infraestructura física donde	atraiga al cliente y que represente a la
funciona la empresa.	compañía.

b) Retroalimentación de datos y planificación de la acción. Una vez realizado el diagnóstico organizacional y detectadas las debilidades en la organización, se elaboró una propuesta de servicios.

Ahora bien para la entrega de la propuesta se programó una reunión con los socios de Alterity Solutions en la cual se realizó una lectura guiada de dicho documento, permitiendo la explicación detallada de cada una de las fases y productos, así como también el objetivo y el alcance de realizar un proyecto de organización.

- c) Objetivo, Alcance, y Planificación de la acción. La definición del objetivo y del alcance del proyecto estuvo directamente relacionada con la necesidad de diseñar a corto plazo (6 meses) un Sistema Estructural (Visión, Misión, Estructuras y Procesos) para el fortalecimiento de las operaciones de la empresa *Alterity Solutions*. Para dar respuesta al objetivo antes planteado, el proyecto se dividió en fases, para cada una de ellas se aplicó una estrategia de acción.
  - Fase I: Diseño y elaboración de la Misión, Visión y Valores de Alterity Solutions.
  - Fase II: Análisis, definición y documentación de estructuras y procesos.
  - Fase III: Análisis, definición y documentación de Cargos.
  - Fase IV: Elaboración del Manual de Organización

A continuación se describen las acciones emprendidas en cada fase y los productos obtenidos.

# 4. DISEÑO DEL MODELO ESTRUCTURAL/ FUNCIONAL: INTERVENCIÓN

Una vez presentada la propuesta de trabajo y discutida con Alterity Solution, se fijó una fecha para el inicio de las actividades. A continuación se describen cada una de las fases del Proyecto.

4.1. Fase I: Diseño y elaboración de la Misión, Visión y Valores de Alterity Solutions.

Con la finalidad de obtener palabras claves y/o frases asociados a la misión y visión de la organización, así como también identificar y proponer los valores predominantes, se diseñó un instrumento para la recolección de información asociada con aspectos claves del negocio.

Plan de Acción. Para obtener los productos de esta fase, se elaboró y aplicó un instrumento de recolección de datos, y el equipo consultor solicitó todos los documentos que Alterity Solutions había realizado previamente.

Una vez aplicado el instrumento y recolectada la documentación el equipo procedió a organizarla, analizarla, y registrarla en el formato "Matriz de Análisis del Negocio", asignándole un código a las respuestas a cada persona.

#### Matriz de Análisis del Negocio

#### Matriz de Análisis del Negocio



- 1 Razón de ser del negocio: se refiere a las razones que determinan la existencia de la organización o de la Unidad.
- S1 Satisfacer las necesidades de conceptualizacion, elaboracion e implantacion de sistemas informaticos en cualquier tipo de empresa que requiera automatizar alguno de sus procesos, o desea prestar un servicio a usuarios finales a traves de dichos sistemas
- S2 Conformar un ambiente de trabajo que rompa con los esquemas "rigidos" que imperan actualmente en muchas organizaciones, un ambiente de trabajo amigable, joven, relajado y con mucha libertad. Donde la creatividad, el compañerismo y la honestidad sean los factores claves en la relacion de trabajo.
  - Para trabajar en proyectos que nos inspiren a cada uno como individuos y en conjunto como una sola entidad

Dicho instrumento permitió la identificación de una serie de frases y aspectos con los cuales se elaboraron propuestas de Misión y Visión de Alterity Solutions. Posteriormente en base a la información recolectada se elaboraron propuestas de Misión, Visión y Valores y se realizaron documentos de apoyo para la validación.

A continuación se presenta a manera de ilustración el material de apoyo para la definición de la Misión.

#### Instrumento de Apoyo para la Validación de la Misión.

Consultores Organizacionales

#### Validación de la Misión:

La misión representa un elemento importante en la organización de la empresa. Representa la naturaleza del negoció y/o Misión, es la manera si se quiere de presentarse ante el cilente. Por tal motivo toda empresa que se establezca como objetivo el planteamiento de la Misión debe tomar en quenta los siguientes aspectos:

#### La mision:

- Debe expires ar el servició que pres la la organización, no el produció que vende és la.
- Debe es las dirigida al desarrollo y fomentación de los valores positivos en los miembros de la organización.
- Orteniada hacia el exiertor de la organización, hacia las necesidades de la Cocledad en general y de los individuos.
- Otteniada hacia el futuro a largo piazo y no hacia el corio piazo y mucho menos al pasado. No solo responder a los cambios, sino que se deben promoter.
- Tener credibilidad, lanio para los componenies de la organización como para los que reciben el serticio. Todos deben conocer, comprender y compartir la Misión.
- Oer simple, dara y direcia. Las misiones excesivamente largas, lienas de ideas, hermosos propósitos y bellas palabras tenden a no funcionar.
- Contener originalidad. Ha de hacerse algo diferente, mejor, que distinga y nos tiene de orgulio y reconocimiento por parte de las personas a las que sentimos.
- Ser Unida. Esclarecer el encargo social asignado a la organización que la diferencie de qualquier otra. Aunque debe ser suricientemente ampila para que pueda desgiosarse en varios oble livos concretos y mensurables que nos conduccan al cumplimiento de la misma.
- Tener clerio contenido iniangible y ambicioso. Bebe estar relacionada con resultados prácticos, específicos y aicancables. Es mejor aicancar lo humanamente posible, que inteniar alcancar lo idealmente deseable.
- ✓ Cer retisada constantemente, por lo menos cada 2 o 3 años y en caso necesado
  actualizada y redefinida. Ninguna institución humana es elema, todas cambian con el
  tempo e incluso, aún cuando la misión pueda ser elema, los objetivos particulares pueden
  cambiar.

Ť

Una vez revisada la información por parte de los clientes, se conformó un comité para la discusión y determinación de la misión, visión y valores de Alterity Solutions. Dicho comité estuvo constituido por los miembros de la compañía y los integrantes del equipo asesor, lo cual permitió validar la información levantada.

Es importante mencionar que el resultado de está fase se encuentra en el Manual de Organización.

# 4.2. Fase II: Análisis, definición y documentación de estructuras y procesos.

En esta fase del proyecto se realizaron entrevistas semiestructuradas a los socios y empleados de la empresa. Dichas entrevistas permitieron identificar los procesos, niveles de responsabilidad y de complejidad en la ejecución de actividades.

Plan de Acción. Para la obtención de los resultados de esta fase además de las entrevistas semiestructuradas, se utilizaron como insumos los productos de la fase anterior (Misión, Visión, Valores) y la información recopilada.

Se identificaron los procesos claves de la organización y los de apoyo. Los primeros están asociados a la naturaleza de Alterity Solutions y los segundos ayudan en la gestión general de los claves.

#### Los procesos claves:

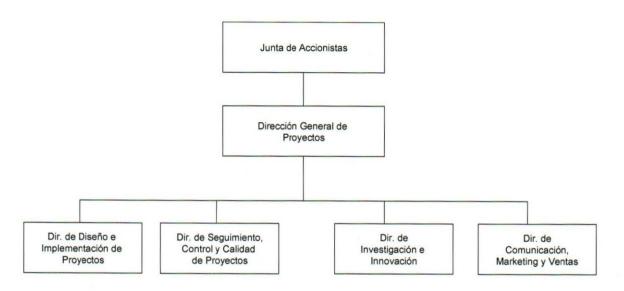
- ✓ Diseño y Desarrollo de Proyectos.
- ✓ Seguimiento, Control y Calidad de Proyectos.
- ✓ Investigación e Innovación.
- ✓ Comunicación, Marketing y Ventas.

#### Los procesos de apoyo:

- √ Administración y Finanzas
- ✓ Recursos Humanos

Definidos y validados los procesos se procedió a elaborar la macroestructura, la cual se presenta a continuación:

#### Macroestructura Propuesta

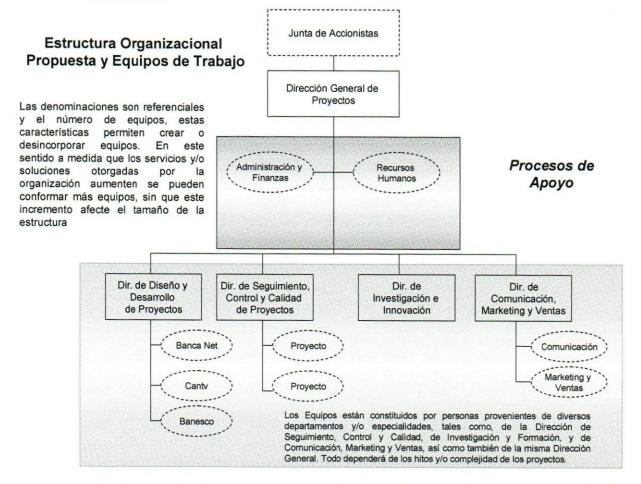


La macroestructura estructura propuesta representa una combinación de dos tipos de modelos organizacionales: funcional y proyectizada, denominada matricial. Dicho modelo permite a la empresa la especialización en las actividades y adicionalmente concentra sus esfuerzos en la realización de proyectos.

La estructura propuesta esta conformada por equipos de trabajo, que permite conservar y transmitir la flexibilidad y adaptabilidad que caracteriza a la organización. La estructura está conformada por tres niveles: 1. Junta de Accionistas; 2. Dirección General; 3. Direcciones.

Lo cual no difiere de la estructura actual de la compañía. La propuesta presenta una organización de las funciones, la separación de procesos claves de los de apoyos y conformación de equipos.

Adicionalmente se presentó y validó la estructura que señala el modelo de funcionamiento por equipos de trabajo, la cual se presenta a continuación:



A diferencia de otras organizaciones, Alterity Solutions además de poseer una estructura dinámica, establece una relación directa entre el número de equipos de trabajo (óvalos) que se señalan y la suma total de los proyectos en desarrollo, en tanto el ciclo de vida de los equipos, así como el de sus integrantes, esta asociado a los proyectos y requerimientos que surjan. Si esto es así, su permanencia responde

a las etapas de proyectos: la iniciación, desarrollo, e implantación de un proyecto, incluyendo la transferencia de la metodología.

En este sentido se conformarán en cada unidad los siguientes equipos de trabajo: Administración y Finanzas, Recursos Humanos, y Planificación Estratégica.

### a) De las Unidades Claves y de Apoyo.

Para realizar una adecuada organización del trabajo, Alterity Solutions necesitaba separar, las unidades denominadas de apoyo de las unidades claves o medulares y esto debía ser plasmado en la estructura. Del resultado del análisis de las actividades realizadas se desprende que:

Se propuso un cambio en el modelo de funcionamiento de las direcciones de Recursos Humanos y Administración, por equipos de trabajo de la Dirección General de Proyectos, manteniendo libertad para su conformación, aunque exige una mayor atención a la Dirección General. Adicionalmente, se propuso la incorporación de un equipo de trabajo responsable de la Planificación Estratégica.

Los equipos antes mencionados participarán activamente en el proceso de planificación y administración de los recursos internos y externos necesarios para ejecutar los proyectos.

Es importante mencionar que a pesar de depender estructuralmente de la Dirección General de Proyectos, los requerimientos provenientes de las demás direcciones podrán ser canalizados directamente con los Analistas de estas áreas.

# Estructura de la Dirección General de Proyectos y Equipos de Trabajo



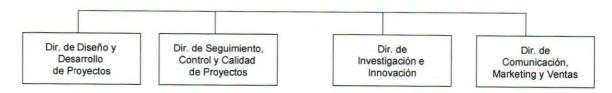
Por otra parte, para las unidades claves se propuso un cambio significativo al separar las actividades realizadas por la Dirección de Proyectos y Desarrollo, dando origen a la aparición de otras Direcciones.

### Estructura Actual

Proyectos y Desarrollo

Las Direcciones propuestas definen la naturaleza de la organización y la dinámica asociada a los ciclos de vida de los proyectos. Gráficamente se establecen:

### Estructura Propuesta



El personal que participará en el desarrollo de las actividades de las nuevas Direcciones podrá ser tomado de otras Unidades, así como también de otros equipos de trabajo, todo dependerá de los hitos del proyecto.

## b) De la Metodología de Trabajo de Alterity Solutions.

El modelo de funcionamiento propuesto esta basado en la creación de equipos de trabajo multidisciplinarios, coordinados por un Director y/o Líder de Proyecto.

Dichos equipos estarán formados de profesionales con habilidades y conocimientos propios de la naturaleza del trabajo, encabezados por un líder con una visión integral del proceso. En tal sentido, cada unidad contará con la flexibilidad de organizar el trabajo ajustando y conformando equipos que permitan responder de manera ágil a las exigencias de los clientes internos y externos. Esto significa crear una visión integral, entender todo el proceso y visualizar que el desarrollo del personal debe ser concebido bajo este nuevo enfoque.

Los Líderes de Equipos tendrán la libertad de supervisar personas de diversos departamentos y/o especialidades, tales como, de la Dirección de Seguimiento, Control y Calidad, de Investigación y Formación, y de Comunicación, Marketing y Ventas, así como también de la misma Dirección General. Todo dependerá de los hitos y/o complejidad de los proyectos.

Una vez presentada la estructura y explicada la metodología de trabajo se procedió a la documentación de los procesos de la Organización,

### c) Documentación de procesos.

Para la documentación de los procesos se diseñó un formato en el cual se detallan los siguientes aspectos: Nombre o denominación del proceso a documentar, Subprocesos específicos, Objetivo u objetivos generales y específicos del proceso, Responsabilidad, Alcance, Actividades Generales.

# Ejemplo de Documentación de Procesos Dirección de Diseño y Desarrollo de Proyectos

Manual de Poi	ticas Normas y Actividades Generales		
PROCESO:	Diseño y Desarrollo de Proyectos	CODIGO:	
BUSABASEKA:		DDP	
SUBPROCESO:	Diseño de Proyectos		
	Desarrollo de Proyectos	FECHA:	
		09-01-2006	

#### OBJETIVO GENERAL

Planificar, coordinar, supervisar y ejecutar las actividades asociadas al diseño y desarrollo de aplicaciones de software eficiente y efectivo a través de la utilización de herramientas y tecnología de vanguardia.

### SUBPROCESOS ESPECÍFICOS

- ✓ Diseño de proyectos
- ✓ Implementación de proyectos.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Planificar las actividades relacionadas con el diseño y desarrollo.
- ✓ Coordinar las actividades relacionadas con el diseño y desarrollo.
- ✓ Supervisar las actividades de diseño y desarrollo de aplicaciones.
- ✓ Ejecutar actividades de diseño y desarrollo de aplicaciones.

#### ALCANCE

Todas las Direcciones, Unidades y clientes de Alterity Solutions que requieran del diseño y desarrollo de aplicaciones de software eficiente y efectivo a través de la utilización de herramientas y tecnología de vanguardia

#### RESPONSABILIDAD

# 4.3. Fase III: Análisis, definición y documentación de Cargos.

Durante esta fase, y basado en la información obtenida durante las entrevistas con los socios y empleados, así como también en el modelo de funcionamiento aprobado, se planteó una Estructura de Cargos/Roles, identificando las competencias idóneas para ingresar en Alterity Solutions.

Plan de Acción. Una vez diseñada y validada la macroestructura de la organización se procedió a definir la nueva estructura de cargos/roles. Esto significó la fusión de varios cargos y la creación de otros tanto en función de procesos medulares y de apoyo realizado en la organización.

Se elaboró un listado de las denominaciones de los cargos que actualmente se encuentran en la organización y tomando como insumo los productos obtenidos en las fases anteriores, se propuso la creación de cargos integrales. La idea es consolidar un modelo de funcionamiento dinámico y flexible, que sentará las bases para el diseño posterior de un sistema de desarrollo de carrera con rutas Verticales (entre cargos) y Horizontales (entre equipos).

A continuación se presenta la estructura:

Estructura Actual	Estructura Propuesta
	Asistente Administrativo
Desarrollador	Analista Junior de Proyectos/Desarrollador
	Analista Senior de Proyectos
	Líder de Proyectos
Director de Recursos Humanos	
	Analista Senior de Recursos Humanos
Director de Administración y Finanzas	
	Analista Senior de Administración y Finanzas
Director de Investigación y Formación	·
Director de Administración y Finanzas	Director de Proyectos
Director de Mercadeo y Ventas	•
Director de Desarrollo de Proyectos	

En el área clave se proponen cuatro niveles de cargos, dado que están asociados a la naturaleza de la organización y son los responsables de elaborar y desarrollar las aplicaciones internas y externas de Alterity Solutions.

Analista de Proyectos Junior/Desarrollador

Analista de Proyectos Senior

Líder de Proyectos

Director de Proyectos.

Los Cargos/Roles antes señalados forman parte de las Direcciones: Diseño y Desarrollo de Proyectos; Seguimiento, Control y Calidad; Investigación e Innovación; Comunicación, Marketing y Ventas

Así mismo en el área de apoyo asociada a la Dirección General de Proyectos se contemplan tres niveles de cargos.

Asistente Administrativo

Analista Senior de Administración y Finanzas

Analista Senior de Recursos Humanos

La elaboración de la estructura de cargos además contemplo el diseño de una matriz de perfiles profesionales y de competencias. La determinación de los perfiles y las competencias se realizó en función de las exigencias del mercado y de las características de la organización.

La estructura de Cargos/Roles al igual que los productos anteriores pasó por un proceso de validación por parte de Alterity Solutions.

### Estructura de Cargos/Roles

Cargo/Rol	Perfil del Cargo/Rol
Asistente Administrativo	Téc. Medio + 3 años
Analista Senior de Recursos Humanos	TSU + 5 ó Lic. + 3 años de Exp.
Analista Junior de Proyectos	TSU + 2 años de experiencia ó Ing. o Lic. sin experiencia
Analista Senior de Administración y Finanzas	TSU + 5 ó Lic. + 3 años de Exp.
Lider de Proyectos	Ing. o Lic. + 5 años de Exp. + cursos
Director de Proyectos	Ing. o Lic. + 7 años de Exp.+ postgrado

Definida y validada la estructura de cargos, se procedió a la documentación de los mismos tomando como premisa el Manual de Actividades Generales de las unidades claves y de apoyo.

Para la documentación de los cargos se elaboró un instrumento de descripción de cargos que señala la denominación del cargo, la posición del mismo en la estructura organizacional, el propósito, y el flujo de procesos en el que participa dicho cargo.

El formato se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- I. Identificación del cargo/rol: en esta sección se encuentra la denominación del cargo y su ubicación con respecto a otros en la estructura organizacional propuesta.
- II. Propósito General: esta sección está referida a la misión del cargo en la Unidad y/o Dirección correspondiente y en el Organismo.
- III. Flujo de Procesos: en esta sección se describe y detallan las actividades y tareas en las cuales participa el cargo.

#### Descripción de Cargo/Rol I.-Identificación del cargo/rol: Supervisión inmediata recibida: Analista Junior de Proyectos/Desarrollador Líder de Proyectos Posición en la Organización: II.- Propósito General: Ejecutar las actividades inherentes al Diseño y Desarrollo, Seguimiento, Control y Calidad, Investigación e Innovación y, Comunicación, Marketing y Ventas de Alterity Solutions. Este cargo es común a la Dirección de Diseño y Desarrollo, Seguimiento, Control y Calidad Investigación e Innovación, Comunicación, Analista Junior de Mercadeo y Ventas Proyectos/Desarrollador III.-Flujo de Procesos **Funciones** Tareas Clientes (Actividades Generales) (Actividades específicas) **Productos**

IV. Perfil de Competencia: en esta sección se detallan los aspectos más importantes que deberá tomar en cuenta al momento de realizar la reclasificación del capital humano. En este sentido, el Perfil de Competencias se ubica en la última página del formato, esta constituido por las Competencias Genéricas y las Competencias Técnicas.

- a) Competencias Técnicas: las cuales se pueden definir como la suma total de la educación, experiencia y conocimientos que debe poseer el individuo que pudiese ocupar el cargo. Estas competencias se pueden identificar y constatar a través de la revisión de los documentos y soportes en general presentados y/o consignados.
- La formación: son aquellos conocimientos teóricos formales que se adquieren por el estudio, medidos en función a los niveles que ofrece el sistema educativo nacional (primaria, secundaria, tecnológico, etc.). Los grados que la componen son los siguientes: educación básica; bachiller; técnico medio; técnico superior (TSU); universitario (Licenciado); con postgrado (Master, Doctorado).
- La experiencia (general): se define en función de los conocimientos adquiridos en la práctica del trabajo, incluye la capacitación o el adiestramiento formal recibido; es medible en años. Los grados que la componen son los siguientes: sin experiencia; 1 año, 3 años; 5 años; 7 años.
- b) Competencias Genéricas: son aquellas que directamente están asociadas con la personalidad del individuo que potencialmente pudiese ocupar el cargo. Para complementar la información, a continuación se definen algunos de los conceptos asociados a esta sección del formato:
- La iniciativa: puede considerarse como la capacidad de pensar y resolver problemas que exigen los puestos, midiéndose cualitativamente (en términos de poca, mediana o grande). Los grados que componen este factor son: respuesta ante situaciones iguales;

respuestas ante situaciones similares mas no iguales; respuesta ante situaciones diferentes; respuesta antes situaciones variadas; respuestas ante situaciones innovadoras y respuestas que exigen creatividad e inventiva.

- La Capacidad Analítica e Interpretativa: expresa la capacidad intelectual necesaria para resolver las dificultades que pueden surgir en el desempeño de un cargo, es decir, se refiere al proceso de pensamiento que exige el cargo para identificar, razonar, analizar y resolver (formulando conclusiones o soluciones), los problemas que surjan en el mismo. Los grados que componen este factor son: situaciones o problemas repetitivos (rutina estricta y rutina); situaciones problemas pautados (semi-estructurados normados); situaciones o problemas que exigen pensamiento interpolativo (claramente definido y/o ampliamente definidos); situaciones o problemas que exigen capacidad adaptativa (claramente definido y/o ampliamente definidos); y, situaciones o problemas que exigen pensamiento creativo (Genéricamente Definido Abstracto/Global).
- Las relaciones Interpersonales: se definen en función de las exigencias en cuanto a la interacción y los contactos característicos del trabajo en equipo. Los grados en los que puede presentarse esta competencia son: individuales dentro del proceso; individuales entre los procesos; de grupo dentro del proceso; de grupo entre los procesos; de equipo dentro del proceso; de equipo entre los procesos; entre grupos dentro del proceso; entre grupos de procesos diferentes; sociales dentro del proceso; sociales entre procesos.

- Sentido de Responsabilidad: se define en función al manejo o resguardo de información con cierto nivel de confidencialidad que se exige dentro de la organización.
- Trato al Público e Imagen: se define en función al tiempo y forma de entrega del producto, además de la orientación y comunicación a quien se debe responder si se asume el rol de proveedor de servicios. Se mide cualitativamente en términos de exigencias del cliente (se le exige una simple entrega sin apremio); el puesto obliga o exige un tiempo de respuesta definido; la posición exige una atención especial o excepcional al cliente.
- Calidad/Cantidad de trabajo: es posible definirla de acuerdo a ciertas pautas de rendimiento esperado y es medible en términos del patrón establecido en cuanto a calidad y cantidad de producto, capacidad de resolución, etc. (nota: una mayor exigencia en cuanto a calidad y cantidad podría significar mayor apremio, tensión y presión en las funciones del puesto).

IV Perfil de Competencias				Analista Junior de Proyectos/Desarrollador	
Competencias Genéricas	ightharpoons	Competencias Técnicas	Σ	Educación + Experiencia + Conocimientos + Habilidades+ Destrezas	

A través del formato antes presentado, se elaboraron las descripciones y posteriormente se programaron y realizaron sesiones para la validación de los documentos de trabajo. Durante estas sesiones se realizaron lecturas guiadas y se respondieron preguntas asociadas con la estructura de las Descripciones. Así mismo Alterity Solutions presentó algunas observaciones que el equipo asesor incorporó en los manuales.

Las observaciones realizadas fueron de baja complejidad, en su totalidad representaron la inclusión de términos de tecnología de la información.

Finalmente se realizó la entrega formal del Manual de Descripciones de Cargos/Roles que contiene:

El documento entregado a la organización contiene:

- 1. Estructura de Cargos.
- 2. Formatos.
- 3. Descripciones de Cargos/Roles de las Unidades de Apoyo.
- 4. Descripciones de Cargos/Roles de las Direcciones.

# 4.4. Fase IV. Manual de Organización

Esta fase representa la compilación y validación de los productos obtenidos en etapas previas y posterior organización de los documentos en un producto final, el Manual Organizacional.

Plan de Acción. Las actividades que se realizaran para el cumplimiento de esta fase contemplan la compilación de los

productos obtenidos anteriormente y adicionalmente se programaron y realizaron sesiones para la validación de los documentos de trabajo.

Durante estas sesiones se realizaron lecturas guiadas y se respondieron preguntas asociadas con el Modelo Estructural Funcional. Así mismo Alterity Solutions presentó algunas observaciones que el equipo asesor incorporó en los manuales.

Las observaciones realizadas fueron de baja complejidad, ya que en su totalidad representaron la inclusión de términos de tecnología de la información.

Finalmente se realizó la entrega formal del Manual de Organización que contiene:

- 1. Diagnostico de Alterity Solutions.
- 2. Manual de Actividades Generales de la Dirección General.

De la Unidad de Administración y Finanzas.

De la Unidad de Recursos Humanos

De la Unidad de Planificación Estratégica.

- 3. Manual de la Dirección de Diseño y Desarrollo de Proyectos.
- 4. Manual de la Dirección de Seguimiento, Control y Calidad de proyectos.
- 5. Manual de la Dirección de Investigación e Innovación.
- 6. Manual de la Dirección de Comunicación, Marketing y Ventas.

# 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La consultoría representa una de las estrategias adoptadas por las organizaciones que buscan innovar y generar cambios y hacerse exitosas y competitivas en el mercado.

Realizar proyectos que generen cambios no es tarea sencilla y requiere de la atención y participación e interiorización de una serie de conceptos asociados a las nuevas practicas diseñadas. Durante el presente documento se muestra al lector la operacionalización de proyectos de este tipo, así como también las actividades realizadas para generar cada producto.

Las actividades planificadas y ejecutadas para el logro de los objetivos incluyeron la utilización del online-consulting para la búsqueda de información, así como también para la validación de instrumentos y la realización de reuniones vía online. Esta herramienta contribuyó a la celebración del contrato psicológico con el cliente y a la consolidación de las relaciones con el equipo consultor para futuras intervenciones.

Los productos generados tienen asociada una metodología, la cual fue transferida a cada uno de las personas que participaron y contribuyeron en el diseño de la estrategia de éxito. El aprendizaje del funcionamiento del modelo, permitirá la actualización de cada uno de los entregables. En este sentido se recomienda a la empresa registrar y documentar los cambios que se generen en los procesos, estructura y en las descripciones de cargo.

Finalmente, es importante destacar que la implantación de este proyecto requiere de la participación de la alta gerencia, siendo ellos los principales responsables de la utilización de los nuevos términos y estructuras, y de realización de estrategias para la difusión de los resultados asociados al mismo. Adicionalmente, se recomienda la reproducción y entrega de los manuales a cada Dirección, así como también utilizar la información levantada para futuras presentaciones realizadas a los clientes. En este marco de ideas se realizó el proyecto en la empresa *Alterity Solutions*.

El proyecto realizado permitió la aplicación y practica de los conocimientos adquiridos en el postgrado de Desarrollo Organizacional, así como también transmitir a la organización/cliente una metodología de trabajo que permita optimizar su funcionamiento.

Una vez entregados los productos a la organización, y con ellos una metodología de trabajo, se espera la implantación de la estructura organizacional y la utilización del manual de organización y manual descriptivo de cargos.

Es importante destacar que este proyecto representa el punto de partida para la realización de otras intervenciones.

# 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bonilla J., García G., y Ruperes G. (2002). El proceso de reorganización en la administración pública venezolana caso: Procuraduría General de la República. (Estudios).
- Chiavenato I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ta ed). Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.
- Davis K. y Newstron J.W. (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo. (10ma ed). México: Editorial McGraw-Hill.
- Drudis A. (2002). Gestión de Proyectos, Cómo planificarlos, organizarlos y dirigirlos. (3ra ed) Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- French W.L. y Bell C.H., (1996). Desarrollo Organizacional., Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización (5ta ed). México: Editorial Prentice Hall.
- García S. y Dolan S. (1997). La Dirección por Valores. Madrid: Editorial McGraw-Hill.
- Gibson J., Ivancevich J. y Donelly J. (1996). Las Organizaciones: Comportamiento Estructura Procesos. Chile: Editorial McGraw Hill.
- Granell E. (1997). Éxito Gerencial y Cultura, Retos y Oportunidades en Venezuela. Caracas: Ediciones IESA.
- Gubman E. (2000). El Talento como Solución, Cómo alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.
- Guizar R. (2004). Desarrollo Organizacional (2da ed). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Katz D. y Kahn R. (1989). Psicología Social de las Organizaciones, México: Editorial Trillas.

- Kerlinger F. y Lee H. (2002). Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales (4ta ed). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Liteterer, J. (1991). Análisis de las Organizaciones, México: Editorial Limusa.
- Project Management Institute (2000). Project Management Body of Knowlenge.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional* (6ta ed). México: Alfaomega Grupo Editor, S.A.
- Santaella, Z. (2003). Guía para la elaboración formal de reportes de investigación. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Schein E. (1973). Consultoría de Procesos: Su papel en el Desarrollo Organizacional. Serie Desarrollo Organizacional. Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de organizaciones. México: Fondo Educativo Interamericano, S.A.
- Stoner J. Freeman R. y Gilbert D. (1996). *Administración*, (6ta ed). México: Editorial Prentice Hall.
- Tobis I. (2003). Gestión de Multiples ProyectosMadrid: Editorial McGraw Hill.
- Urquijo J. (1992). La Administración de Sueldos y Salarios."La Remuneración del Trabajo Humano. Caracas: UCAB/UCV.
- Vidal E. (2004). Diagnóstico Organizacional: Evaluación Sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Bogotá: ECOE Ediciones.

# 7. ANEXOS

### Manual de Políticas, Normas y Actividades Generales

PROCESO:

Dirección General de Proyectos

CODIGO: MAG-DGP FECHA: 18-01-2006



### MISIÓN Y VISIÓN

### Misión:

"Proveer soluciones automatizadas de alta calidad, utilizando tecnología de vanguardia a fin de satisfacer las necesidades de automatización de pequeñas y medianas empresas, tanto públicas como privadas de America Latina, contando con un personal altamente calificado y bajo un ambiente de trabajo que fomente la creatividad y la innovación".

#### Visión:

"Ser líderes en el diseño y el desarrollo de aplicaciones de software de calidad e innovación en el mercado nacional e internacional".

### VALORES ORGANIZACIONALES

- 1. <u>Creatividad:</u> AS fomenta la utilización y el diseño de nuevas herramientas y metodologías de trabajo.
- Responsabilidad: AS responde oportunamente a las demandas del cliente externo e interno, asistimos puntuales a las citas, entregamos nuestro trabajo a tiempo, revisado y perfectamente presentado.
- 3. <u>Honestidad:</u> brindamos al cliente interno y externo los recursos y soluciones acordes con los objetivos y requerimientos planteados y premiamos el esfuerzo realizado.
- 4. <u>Trabajo en equipo:</u> Trabajar coordinadamente en la ejecución de proyectos y en el cumplimiento de las metas de la organización. La convivencia se hace más agradable cuando existe la ayuda mutua.
- 5. <u>Excelencia:</u> El equipo de AS brinda el desarrollo de soluciones de calidad a todos nuestros clientes.

### OBJETIVO(S) GENERAL(ES)

- Planificar, coordinar, supervisar y ejecutar las actividades asociadas al diseño y desarrollo de aplicaciones de software eficiente y efectivo a través de la utilización de herramientas y tecnología de vanguardia.
- Planificar, coordinar y ejecutar actividades de seguimiento, control, y calidad que permitan la optimizar el desarrollo e implantación de las aplicaciones internas y externas de Alterity Solutions.

Elaborado por:	Revisado por:	Versión:	Fecha:	Página
Vision Group	Alterity Solutions	1	19/01/2006	1
•	Fecha:			

# Manual de Políticas, Normas y Actividades Generales PROCESO: Dirección General de Proyectos CODIGO: MAG-DGP FECHA: 18-01-2006

- 3. Planificar, coordinar, y ejecutar las actividades de investigación e innovación de software eficiente y efectivo.
- 4. Planificar, coordinar, y ejecutar las actividades asociadas a la comunicación, mercadeo y ventas de los servicios de Alterity Solutions

### SUBPROCESOS ESPECÍFICOS

De las Unidades de Apoyo

- 1. Administración y Finanzas
- 2. Recursos Humanos

De las Unidades Claves

- 3. Diseño y Desarrollo de Provectos.
- 4. Seguimiento, Control y Calidad de Proyectos.
- 5. Investigación e Innovación
- 6. Comunicación, Marketing y Ventas

### **ALCANCE**

El presenta manual describe las actividades, normas, productos y formatos generales de la Dirección General de Proyectos de Alterity Solutions.

### NORMATIVA Y/O POLÍTICA GENERALES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PROYECTOS

# RESPONSABILIDAD DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

## RESPONSABILIDAD DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Normativa y/o Política asociada a las actividades de la Captación, Evaluación y Desarrollo Recursos Humanos.

- 1. Planificar, coordinar y ejecutar las actividades relacionadas los requerimientos de recursos humanos, emanados de las Unidades y/o Direcciones.
- Fomentar y realizar las actividades correspondientes a la participación e inclusión de estudiantes en las actividades realizadas por las Unidades y/o Direcciones a través del Programa de Pasantias.
- 3. Prever la demanda interna del recurso humano, apoyada en los planes de personal de los organismos y en los lineamientos establecidos en el Plan de la Nación.

Elaborado por: Vision Group	Revisado por: Alterity Solutions Fecha:	Versión: 1	Fecha: 19/01/2006	Página 2
--------------------------------	---	---------------	----------------------	-------------

# Manual de Políticas, Normas y Actividades Generales PROCESO: Dirección General de Proyectos CODIGO: MAG-DGP FECHA: 18-01-2006

- Realizar la planificación del reclutamiento y selección conjuntamente con las demás Direcciones y/o Unidades de Alterity Solutions, a fin de determinar los costos para el próximo ejercicio fiscal.
- 5. Establecer prioridades del reclutamiento interno frente al reclutamiento externo de manera de favorecer el desarrollo de carrera.
- 6. Identificar y revisar las fuentes externas de reclutamiento en caso de ser necesario.
- Realizar la selección del candidato a ocupar un cargo vacante basándose, en primera instancia, en el cumplimiento de los requisitos mínimos, contenidos en el Manual Descriptivo de Cargos/Roles de Alterity Solutions.

### Normativa y/o Política asociada a las actividades de los Programas de Inducción.

- Establecer las políticas destinadas a la implementación de procesos de inducción general y específica, adiestramiento, motivación e identificación de los trabajadores con la empresa manteniéndolo permanentemente informado de los objetivos de desempeño individual e organizacional.
- Proporcionar a los trabajadores los conocimientos relacionados con la organización que faciliten una mejor visión del sistema en su conjunto y posibilite el compromiso con el logro de los objetivos.
  - ✓ Integrar al personal en la misma visión, misión, valores y objetivos organizacionales.
  - √ Fomentar la conciencia y calidad de servicio.
- 3. Garantizar el proceso de inducción del personal que ingresa al empresa mediante charlas, instructivos y entrega de material de apoyo.

# Normativa y/o Política asociada a las actividades de los Registros de Elegibles

- Estructurar, organizar y actualizar los documentos de aquellos candidatos que de no haber sido seleccionados se consideren potenciales postulantes para otro proceso y/o cargo/rol. En tanto, esta documentación será compilada y colocada en un archivo denominado "Registro de Elegibles".
- 2. Organizar los documentos de los registros de elegibles, sobre la base de clases de cargos /rol contenidos en el Manual Descriptivo de Cargos de Alterity Solutions.
- 3. Mantener los documentos relativos a los candidatos elegibles se mantendrán en el Registro durante dos (2) años contados a partir de la fecha de participación en el proceso selectivo, período que podrá ser prorrogado un (1) año a solicitud del interesado, antes del vencimiento.

# Normativa y/o Política asociada a las actividades del Cumplimiento del Período de Prueba

 Garantizar el cumplimiento del período de prueba previo al ingreso en el Organismo. Dicho período no excederá de noventa (90) días continuos, los cuales serán remunerados y contados a partir de la fecha de vigencia del nombramiento al cargo

Elaborado por: Vision Group	Revisado por: Alterity Solutions Fecha:	Versión: 1	Fecha: 19/01/2006	Página 3
--------------------------------	---	---------------	----------------------	-------------

# Manual de Políticas, Normas y Actividades Generales PROCESO: Dirección General de Proyectos CODIGO: MAG-DGP FECHA: 18-01-2006

respectivo. Las designaciones se realizarán con tal carácter y podrán ser revocadas o ratificadas dentro de este mismo lapso.

2. Velar por la estabilidad laboral de los trabajadores de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura y del Poder Judicial, una vez cumplido el período de prueba.

3. Velar por la evaluación por parte del supervisor la actuación del funcionario en período de prueba, y una vez obtenida la evaluación definitiva, deberá comunicarla por escrito a esta Dirección, una semana antes de la fecha de vencimiento.

Normativa y/o Política asociada a las actividades de la Jornada Laboral y el Horario de Trabajo.

• Mantener vigentes las jornadas y horarios de trabajo de ocho (8) horas de lunes a viernes, de 8:30 a.m. a 4:30 p.m., incluyendo una (1) hora para el almuerzo de 12:30 p.m. a 1:30 p.m.

# Normativa y/o Política asociada a las actividades de actualización del Manual Descriptivo de Cargos/Roles

- 1. Velar por el mantenimiento y actualización de la Estructura de Cargos/roles y puestos de trabajo. Los mismos deben responder a las necesidades reales del servicio
- Conocer y mantener los perfiles requeridos (requisitos) en cada cargo, con el objeto de utilizarlos como insumo en los procesos de captación de personal idóneo para la organización.
- 3. Desarrollar el proceso de descripciones y valoraciones de cargos, considerando los siguientes elementos:
- 4. La estructura de cargos deberá adecuarse a los cambios que incidan en la estructura organizativa en los Roles previstos para la organización.
- 5. Al implementarse nuevos procesos que generen objetivos, funciones o perfiles diferentes o modifiquen el contenido en un cargo determinado, se deberá implementar el proceso de descripción y valoración de cargos para las posiciones afectadas.
- 6. La creación de cargos deberá estar respaldada por la descripción respectiva, el perfil requerido y su valoración.
- 7. La elaboración de las descripciones de cargo estará basada en la información del trabajo real y no en funciones supuestas por el ocupante.
- 8. Los cargos creados o modificados deberán ser valorados a través de la Guía de Valoración desarrollada para tal fin.
- 9. Velar por que la creación de nuevos cargos deberá esté contemplada en el presupuesto de cada ejercicio económico, salvo que el cargo requerido haya sido aprobado por la Instancia Mayor a fin de ser tramitado por la Dirección correspondiente.

Normativa y/o Política asociada a las actividades de Administración, Compensación y Bienestar Social.

1. Velar por que se construya ó se asigne un área para los empleados donde puedan consumir alimentos, tomando en cuenta para ello las restricciones o limitaciones que se deriven de la ubicación y distribución del lugar de trabajo.

Elaborado por: Vision Group	Revisado por: Alterity Solutions Fecha:	Versión:	Fecha: 19/01/2006	Página 4
--------------------------------	---	----------	----------------------	-------------

# Manual de Políticas, Normas y Actividades Generales PROCESO: Dirección General de Proyectos CODIGO: MAG-DGP FECHA: 18-01-2006

- 2. Velar por que se realicen los descuentos y aportes correspondientes que la Ley de Prestaciones del Sistema de Seguridad Social establezca. El Organismo se obliga a mantener las coberturas que la legislación vigente establece en cuanto al Seguro Social obligatorio. En tal sentido:
  - ✓ Deberá presupuestar la totalidad de los aportes patronales y cancelarlas al Instituto Venezolano de los Seguros Sociales, así como las cuotas deducidas por este concepto a los trabajadores.
  - ✓ Entregar al asegurado las tarjetas correspondientes al Seguro Social y cualquier otro instrumento demostrativo de la afiliación y cotización del trabajador asegurado y del patrono.
- Garantizar a los trabajadores del Organismo los beneficios en materia de Política Habitacional especial y crédito complementario para la adquisición de vivienda atendiendo a las disposiciones expresadas en la Ley del Régimen Prestacional de Vivienda y Habitad.

### Normativa y/o Política asociada a las actividades del Adiestramiento y Capacitación

- 1. Dirigir y coordinar los procesos para la aplicación de evaluaciones de desempeño del personal que labora en la organización.
- 2. Velar por que se realicen cursos de adiestramiento dirigidos al mejoramiento técnico profesional, cultural y moral de los trabajadores.
- 3. Programar y dictar cursos permanentes u ocasionales que considere conveniente realizar en base a los servicios y funciones que le son propios.
- 4. Capacitar a los trabajadores para realizar tareas, desempeñar roles, habilitarlo para nuevas funciones y adaptarse a los cambios organizacionales.

## Normativa y/o Política asociadas a las actividades de las Relaciones Laborales

Participar en el análisis de las mejoras socioeconómicas.

ACTIVIDADES GENERALES

2. Realizar las actividades inherentes a la elaboración de contratos de personal.

PRODUCTOS Y FORMATOS ASOCIADOS	
TREBUCTUS TI CRIMATOS ASSCIADOS	

Elaborado por:	Revisado por:	Versión:	Fecha:	Página
Vision Group	Alterity Solutions	1	19/01/2006	5
	Fecha:			

# Manual de Políticas Normas y Actividades Generales PROCESO: Diseño y Desarrollo de Proyectos SUBPROCESO: Diseño de Proyectos Desarrollo de Proyectos Desarrollo de Proyectos FECHA:

09-01-2006

### SUBPROCESOS ESPECÍFICOS

- 1. Diseño de proyectos
- 2. Desarrollo de proyectos

### **OBJETIVO GENERAL**

Planificar, coordinar, supervisar y ejecutar las actividades asociadas al diseño y desarrollo de aplicaciones de software eficiente y efectivo a través de la utilización de herramientas y tecnología de vanguardia.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1. Planificar las actividades relacionadas con el diseño y desarrollo.
- 2. Coordinar las actividades relacionadas con el diseño y desarrollo.
- 3. Supervisar las actividades de diseño y desarrollo de aplicaciones.
- 4. Ejecutar actividades de diseño y desarrollo de aplicaciones.

# ALCANCE DE LA DIRECCIÓN DE DISEÑO Y DESARROLLO DE PROYECTOS

Todas las Direcciones, Unidades y clientes de Alterity Solutions que requieran del diseño y desarrollo de aplicaciones de software eficiente y efectivo a través de la utilización de herramientas y tecnología de vanguardia.

### NORMATIVA Y/O POLÍTICA GENERALES

# RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN DE DISEÑO Y DESARROLLO DE PROYECTOS

- Planificar, coordinar, supervisar y ejecutar la elaboración e implementación de aplicaciones de software eficiente y efectivo a través de la utilización de herramientas y tecnología de vanguardia.
- 2. Identificar oportunamente los requerimientos del cliente tanto los funcionales, no funcionales como los constraints.
- Desarrollar aplicaciones de calidad a través de la utilización de lenguajes y programas de vanguardia acorde con los requerimientos identificados.
- 4. Entregar en el plazo previsto con el cliente las aplicaciones una vez realizadas las pruebs correspondientes.
- 5. Brindar apoyo a las otras Direcciones de la Gerencia de Proyectos.
- 6. Elaborar oportunamente cronograma de las aplicaciones, definiendo tareas y tiempo a la ejecución de las mismas.
- 7. Realizar actividades de entrenamiento en las herramientas utilizadas por Alterity Solutions en caso de ser necesario.
- 8. Elaborar manuales de usuario de las aplicaciones desarrolladas en caso de ser necesario.

Elaborado por: Vision Group	Revisado por: Alterity Solutions Fecha:	Versión: 3	Fecha: 10/1/2006	Página 1
--------------------------------	---	---------------	---------------------	-------------

Manual de Políticas Normas y Actividades Generales			
PROCESO:	Diseño y Desarrollo de	CODIGO:	
SUBPROCESO:	Proyectos  Diseño de Proyectos	MAG-DDP	
	Desarrollo de Proyectos	FECHA: 09-01-2006	

9. Realizar la entrega de las aplicaciones a la Dirección de Seguimiento, Control y Desarrollo una vez finalizado diseño y el desarrollo de la aplicación.

### **ACTIVIDADES GENERALES**

### I. Diseño de Proyectos.

- 1. Evaluación de Proyectos internos y/o externos a desarrollar.
  - 1.1. Estudio y definición de los proyectos internos y/o externos a desarrollar tanto en Alterity Solutions como para los clientes.
  - 1.2. Elaboración del diseño y aplicación de la metodología para la selección de los proyectos a implantar.
  - 1.3. Evaluación de la factibilidad de las propuestas en términos de beneficios, costes y plazos.
  - 1.5. Identificación, evalúación y determinación del proyecto a desarrollar conjuntamente con las demás Direcciones y/o Unidades.
- 2. Análisis y diseño de la aplicación.
  - 2.1. Establecimiento de los requerimientos para el diseño y desarrollo de aplicaciones.
    - 2.1.1. Programación y ejecución de reuniones.
      - a) Identificación de los requerimientos del cliente.
        - ✓ Determinación de requerimientos funcionales. Definen las funciones que el sistema será capaz de realizar. Describen las transformaciones que el sistema realiza sobre las entradas para producir salidas.
        - Determinación de requerimientos no funcionales. Características que de una u otra forma puedan limitar el sistema, como por ejemplo, el rendimiento (en tiempo y espacio), interfaces de usuario, fiabilidad (robustez del sistema, disponibilidad de equipo), mantenimiento, seguridad, portabilidad, estándares, etc.
        - ✓ Determinación de los constraints (restricciones).
    - 2.1.2. Elaboración de un documento que contenga los requerimientos funcionales y no funcionales y constraints.
      - a) Recopilación e inclusión de los requerimientos identificados durante las reuniones con el cliente.
        - Detalle de los requerimientos funcionales.
        - ✓ Detalle de los requerimientos no funcionales
        - ✓ Identificación de constraints .
      - b) Elaboración del diagnóstico de la situación
      - c) Identificación del problema o necesidad: Causas y efectos.
      - d) Análisis de posibles alternativas de solución.
      - e) Descripción y justificación de las alternativas.
  - 2.2. Elaboración de diagrama y formularios de casos de uso
    - 2.2.1. Definición de diferentes roles a utilizar en la aplicación.
    - 2.2.2. Identificación, descripción y elaboración de las tareas que ejecuta el usuario.

Elaborado por: Vision Group	Revisado por: Alterity Solutions	Versión:	Fecha:	Página
Vision Group	Fecha:	3	10/1/2006	2

	líticas Normas y Actividades Gene	erales	
PROCESO:	Diseño y Desarrollo de Proyectos	CODIGO:	
SUBPROCESO:	Diseño de Proyectos	MAG-DDP	
	Desarrollo de Proyectos	FECHA: 09-01-2006	

2.3. Análisis CRC (Clase responsabilidad y colaboradores)

Se utilizan los productos de los subprocesos 1.2. para identificar abstracciones claves que son candidatos a ser clases que formaran parte del modelo del dominio.

- 2.3.1. Descarte de abstracciones claves que no poseen responsabilidades ni colaboradores.
- 2.4. Implementación del prototipo (interfaz grafica) y diseño del modelo del dominio.
  - 2.4.1. Diseño de las interfases gráficas tomando como insumo los casos de uso, los requerimientos no funcionales y constraints.
  - 2.4.2. Presentación y validación del prototipo con el cliente.
    - a) Validación del prototipo.
    - b) Validación de los casos de uso.
  - 2.4.3. Tomando como insumo los productos generados en el subproceso 1.3 se inicia el diseño del modelo del dominio.
- 2.5. Elaboración del modelo del diseño.
  - 2.5.1. Diseño del modelo de los servicios.

Utilización de los modelos para comenzar el diseño de los servicios

- a) Recopilación del modelo de prototipo.
- b) Recopilación del modelo del dominio.
- c) Recopilación de los casos de usos.
- d) Recopilación de los requerimientos no funcionales.
- e) Recopilación de los constraints.
- 2.5.2. Diseño del modelo de persistencia.
  - a) Recopilación de los constraints de persistencia.
  - b) Recopilación de los requerimientos no funcionales.
  - c) Recopilación del modelo del dominio.
- 2.5.3. Refinación del modelo de dominio
  - a) Observación de los patrones de diseño

### II. Desarrollo de Proyectos

- 3. Ejecución de la aplicación.
  - 3.1. Implementación del modelo de dominio.
    - 3.1.1. Recopilación del modelo del dominio.
      - a) Recopilación del modelo de la persistencia
      - b) Requerimientos no funcionales y constraints.
    - 3.1.2. Implementación de la persistencia.
      - a) Recopilación del modelo de la persistencia
      - b) Requerimientos no funcionales y constraints.
    - 3.1.3. Realizo Pruebas unitarias.
      - a) Implementación de pruebas unitarias.
      - b) Identifico fallas
      - c) Ejecución de modificaciones
  - 3.2. Implementación de servicios
    - 3.2.1. Recopilación del modelo de servicio.
    - 3.2.2. Ejecución de pruebas unitarias.
    - 3.2.3. Identificación de fallos.

Elaborado por: Vision Group	Revisado por: Alterity Solutions Fecha:	Versión: 3	Fecha: 10/1/2006	Página 3
--------------------------------	---	---------------	---------------------	-------------

Manual de Pol	líticas Normas y Actividades Gene	erales	2007 <b>(1)</b>
PROCESO:	Diseño y Desarrollo de Proyectos	CODIGO:	
SUBPROCESO:	Diseño de Proyectos	MAG-DDP	
	Desarrollo de Proyectos	FECHA: 09-01-2006	

- 3.2.4. Ejecución de modificaciones.
- 3.3. Diseño de la capa de presentación.
  - 3.3.1. Recopilación del prototipo.
  - 3.3.2. Recopilación de requerimientos no funcionales
  - 3.3.3. Recopilación de los servicios.
  - 3.3.4. Recopilación del modelo del dominio.
  - 3.3.5. Implementación de la capa de presentación
- 3.4. Diseño e implementación de las pruebas de QA.
  - 3.4.1. Recopilación de los casos de uso.
  - 3.4.2. Elaboración de los casos de prueba de QA
  - 3.4.2. Ejecución de los casos de pruebas de QA
  - 3.4.3. Detección de fallas.
  - 3.4.4. Realización de modificaciones.
- 4. Entrega de productos y resultados finales.
  - 4.1 Documentación de los resultados del proyecto para formalizar la aceptación del producto. Es importante que durante la ejecución del plan del proyecto y en la culminación de cada fase, se elaboren informes contentivos de las actividades y tareas realizadas.
    - 4.1.1. Recolección de los registros del proyecto.
      - a) Especificaciones y recomendaciones finales.
      - b) Análisis de los logros obtenidos.
    - 4.1.2. Remisión y entrega de resultados a la dirección, unidad, cliente responsables de su mantenimiento.

Es importante hacer la entrega formal del proyecto y sus productos al ente responsable de su mantenimiento y actualización a fin de continuar con el desarrollo de nuevos proyectos.

- a) Organización y revisión del material final a entregar.
- b) Elaboración de comunicación referida a la entrega formal y final del proyecto.
- c) Elaboración de información relacionada con los riesgos y adquisiciones del proyecto, en caso de ser necesario.
- 4.2. Elaboración de manuales de usuario de acuerdo a la aplicación desarrollada.

### PRODUCTOS Y FORMATOS ASOCIADOS

- Documento contenido de los requerimientos del cliente.
- Cronograma de trabajo.
- 3. Aplicación de software.
- Manual de Usuario

Elaborado por:	Revisado por:	Versión:	Fecha:	Página
Vision Group	Alterity Solutions	3	10/1/2006	4
	Fecha:		100000000000000000000000000000000000000	

PROCESO:

SUBPROCESOS ESPECÍFICOS:

Investigación e Innovación

Investigación Innovación CODIGO: MAG-DII

FECHA: 09-01-2006



### SUBPROCESOS ESPECÍFICOS

- 1. Investigación
- 2. Innovación

### **OBJETIVO GENERAL**

Planificar, coordinar, y ejecutar las actividades de investigación e innovación de software eficiente y efectivo.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1. Planificar, coordinar y ejecuta las actividades de investigación de nuevas tecnologías.
- 2. Planificar, coordinar y ejecutar las actividades de implementación de herramientas de innovación.

### ALCANCE DE LA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

Todas las Direcciones, Unidades y clientes de Alterity Solutions, y Universidades Públicas y Privadas.

### NORMATIVA Y/O POLÍTICA GENERALES

## RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

- Fomentar y ejecutar investigaciones en el campo de tecnología de la información con el fin de identificar herramientas innovadoras que optimicen el proceso de desarrollo de aplicaciones.
- 2. Identificar y recibir iniciativas de las universidades para el desarrollo de proyectos de tesis que puedan traducirse en herramientas de innovación y optimización.
- Elaborar cada dos meses un boletín o documento que contenga información de nuevos proyectos desarrollados en el campo de la informática. Para la elaboración de dichos reportes podrá recibir insumos de las demás Direcciones.
- 4. Realizar estudios generales del mercado de la tecnología de la información.
- 5. Programar y ejecutar actividades de inducción sobre las nuevas herramientas que fueron probadas y desean incorporarse a la metodología de Alterity Solutions.

### **ACTIVIDADES GENERALES**

### I. Investigación

- Ejecución de actividades de investigación.
  - 1.1. Búsqueda de documentación

Elaborado por: Vision Group Elaborado por:	Revisado por: Alterity Solutions Fecha:	Versión:	Fecha: 10/1/2006	Página 1
--	---	----------	---------------------	-------------

PROCESO: SUBPROCESOS ESPECÍFICOS:

Investigación e Innovación Investigación Innovación CODIGO: MAG-DII

FECHA: 09-01-2006

1.1.1. Identificación y revisión de documentos relacionados con las metodologías

1.1.2. Documentación sobre el dominio específico a desarrollar.

2. Identificación y determinación del objeto de estudio.

empleadas, productos utilizados, etc.

Esta etapa tiene grandes similitudes con la etapa de captura de requisitos en el proceso de desarrollo de software.

- 2.1. Identificación de los requerimientos. Que otros requerimientos se identifican?
  - 2.1.1. Estudio del dominio.
    - a) Análisis el flujo de información;
    - b) Análisis del contenido de la información y
    - c) Análisis de la estructura de la información.
- Creación de la hipótesis.
- 3.1. Formulación de la hipótesis basada en la descripción de la nueva metodología de desarrollo.
  - 3.1.1. Especificación de requisitos.
- 4. Definición del método de trabajo. Explicar en este punto que más se podría hacer
  - 4.1. Selección paradigma: (estructurado, OO, etc.)
  - 4.2. Selección del método (Métrica, XP, etc.)
  - 4.3. Adaptación al problema: (técnicas que se usarán, notaciones, etc.)
- 5. Resolución, validación y verificación.
  - 5.1. Especificación del proceso de desarrollo software, de las actividades y técnicas.
    - 5.1.1. Resolución: mediante el análisis de casos de estudio y un proceso de imaginación y creatividad.
    - 5.1.2. Verificación: mediante la implementación de un prototipo que permita eliminar ambigüedades y verificar su corrección (podría también aquí utilizarse alguna otra técnica de especificación formal no necesariamente compilable).
    - 5.1.3. Validación: mediante su aplicación en casos de prueba.
    - 5.1.4. Contraste con requerimientos de usuario.
- 6. Análisis de resultados y elaboración de conclusiones
- 6.1. Comparación de la hipótesis planteada al comienzo de la investigación con los resultados obtenidos.
- 6.2. Verificación de los objetivos cumplidos y de la resolución del problema.
  - 6.2.1. Identificación de los aspectos que no se han podido resolver y otros.
  - 6.2.2. Identificación de otras posibles investigaciones a realizar.
- 7. Redacción del informe final
  - 7.1. Documentación de la investigación.
    - 7.1.1. Registro de la hipótesis, método de investigación, conclusiones, bibliografía y cualquier otro dato que se considere de relevancia para la comprensión y evaluación del trabajo realizado.

#### II. Innovación

- 8. Implementación de la herramienta de innovación.
  - 8.1. Conformación del equipo de proyectos responsable de desarrollar la herramienta.
  - 8.2. Elaboración del cronograma de trabajo.

Elaborado por: Vision Group Elaborado por:	Revisado por: Alterity Solutions Fecha:	Versión: 1	Fecha: 10/1/2006	Página 2
--	---	---------------	---------------------	-------------

PROCESO: Investigación e Innovación CODIGO: SUBPROCESOS ESPECÍFICOS: Investigación MAG-DII PECHA: 09-01-2006

- 8.3. Ejecución de la inducción acerca de los requerimientos asociados a la herramienta a desarrollar, en caso de ser necesario.
- 8.4. Desarrollo de la herramienta.
- 9. Validación y verificación de los productos o artefactos que fueron generados durante la etapa de investigación.
  - 9.1. Ejecución de pruebas de requisitos.
  - 9.2. Ejecución de pruebas de factibilidad de detectar el uso de la herramienta como forma de optimizar los productos.
  - 9.3. Elaboración de modificaciones en la herramienta desarrollada o descarte del uso de la misma en caso de ser necesario.
- 10. Incorporación y transferencia de la herramienta como parte del portafolio de Alterity Solutions.
  - 10.1. Elaborar presentación e inducción de la innovación.

PRODUCTOS	Y FORMATOS	ASOCIADOS
-----------	------------	-----------

### Manual de Políticas Normas y Actividades Generales

PROCESO:

Comunicación, mercadeo y ventas

SUBPROCESO:

Comunicación y Mercadeo

Ventas

CODIGO: MAG-DMV

> FECHA: 18-01-2006



### SUBPROCESOS ESPECÍFICOS

- √ Comunicación y Mercadeo
- √ Ventas

### **OBJETIVO GENERAL**

Planificar, coordinar, y ejecutar las actividades asociadas a la comunicación, mercadeo y ventas de los servicios de Alterity Solutions

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1. Planificar, coordinar y ejecutar estrategias de mercadeo.
- 2. Identificar y establecer alianzas estratégicas y clientes potenciales.
- 3. Planificar y participar en la ejecución de entrevista con el cliente potencial.
- 4. Comunicar el alcance y resultados de los proyectos realizados o a realizar.

### **ALCANCE**

Todas las Direcciones, Unidades y clientes de Alterity Solutions

### NORMATIVA Y/O POLÍTICA

# RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN, VENTAS Y MERCADEO

- 1. Planificar, coordinar y ejecutar estrategias de mercadeo.
- 2. Identificar y establecer alianzas estratégicas y clientes potenciales
- 3. Planificar y preparar la primera entrevista con el cliente potencial.
- 4. Comunicar y establecer con el cliente las condiciones y recursos necesarios para el diseño y desarrollo de las aplicaciones. Entre los aspectos que se pueden establecer se encuentran:
  - a) Equipos portátiles.
  - b) Pago de RRHH.
  - c) Lugar de trabajo.
  - d) Adelantos de cancelación de propuesta.
  - e) Cualquier otro que para el diseño y desarrollo necesite Alterity Solutions.
- 5. Realizar actividades de comunicación del alcance y resultados de los proyectos realizados a las demás Direcciones de Alterity Solutions.
- 6. Realizar las evaluaciones del servicio prestado por Alterity Solutions una vez finalizado el proyecto.
- 7. Mantener actualizados el portal de la empresa.

ACTIVIDADES GEN	ACTIVIDADES GENERALES				
Elaborado por:	Revisado por: Alterity Solutions	Versión:	Fecha:	Página	
Vision Group		2	19/01/2006	1	

# Manual de Políticas Normas y Actividades Generales PROCESO: Comunicación, mercadeo y ventas CODIGO: MAG-DMV SUBPROCESO: Comunicación y Mercadeo Ventas FECHA: 18-01-2006

- 1. Planificación, coordinación y ejecución de estrategias de mercadeo.
  - 1.1. Diseño y elaboración de una página web.
    - 1.1.1. Identificación e inclusión de la información que se desea publicar.
      - a) Información de contacto
      - b) Servicios ofrecidos
      - c) Misión y Visión
      - d) Historia de Alterity Solutions
      - e) Clientes y link en caso de ser necesario.
      - f) Otros elementos que ayuden a promover tus productos, servicios, personal y negocio.
  - 1.2. Diseño y elaboración de boletines electrónicos.
    - 1.2.1. Élaboración de listado electrónico de direcciones y contactos de personas que pudiesen interesarse en los servicios de Alterity Solution.
    - 1.2.2. Remisión de boletines a visitantes y posibles clientes.
- 2. Búsqueda e identificación directa de alianzas estratégicas y clientes potenciales
  - 2.1. Búsqueda y análisis de clientes potenciales.
    - 2.1.1. Identificación de fuentes de información.
      - a) Revisión de fuentes digitales y bibliográficas.
        - ✓ Bolsas de empleo.

En estos lugares se pueden identificar ofertar laborales donde los requerimientos de servicios pueden ser cubiertos por la empresa.

- √ b) Paginas amarillas.
- √ c) Bases de datos.
- √ d) Empresas donde se encuentran empleados conocidos. Realizando una entrevista semiestructurada a conocidos, AS se identifican necesidades que aun no han sido cubiertas y que pueden ser atractivas para la organización cliente.
- 3. Planificación y preparación de la primera entrevista con el cliente potencial. Identificado el cliente potencial se procederá a realizar las actividades para establecer contacto.
  - 3.1. Programación y/o celebración de la entrevista.
  - 3.2. Preparación de la logística necesaria para captar el interés del cliente.
    - 3.2.1. Utilización de equipos de presentación.
      - a) Video Beam
      - b) Laptop.

En caso de no poseer los equipos gestionarlos a través de la empresa/cliente.

- 3.2.2. Revisión de la presentación a realizar.
  - a) Elaboración de un listado (check list) que facilite la revisión.
- 3.3. Elaboración digital de la presentación de Alterity Solutions.
  - 3.1.1. Presentación de la empresa.
    - a) Realización de una breve reseña de AS.
  - 3.1.2. Presentación de los clientes y productos.
    - a) Detalle de los productos.
    - b) Detalle de la satisfacción de las necesidades del cliente a través de la adquisición del producto o servicio.
    - c) Establecimiento de la relación calidad/precio, en caso de ser necesario.

Elaborado por:	Revisado por: Alterity Solutions	Versión:	Fecha:	Página
Vision Group		2	19/01/2006	2
	Fecha:			

### Manual de Políticas Normas y Actividades Generales

PROCESO:

Comunicación, mercadeo y ventas

SUBPROCESO:

Comunicación y Mercadeo

Ventas

CODIGO: MAG-DMV

> FECHA: 18-01-2006



- c) Beneficios de seleccionar AS.
- d) Destacar importancia de Atención al Cliente una vez finalizado el proyecto.
- 4. Comunicación del alcance y resultados de los proyectos realizados o a realizar.
  - 4.1. Planificación de programas de comunicación del alcance y resultados del proyecto.
    - 4.1.1. Preparación de documentos que proporcionen información relacionada con la ejecución de los proyectos.
      - a) Elaboración de informe de resultados del proyecto.
      - b) Elaboración y remisión de planes para la utilización de los productos.
      - c) Análisis e identificación de las necesidades de información de los diferentes interesados y participantes.
      - d) Análisis e identificación de metodología y tecnologías apropiadas al proyecto.
    - 4.1.2. Coordinación de actividades de divulgación general y específica.
      - a) Preparación de presentaciones y material para la elaboración de exposiciones acerca del proyecto.
      - b) Ejecución de actividades grupales.

Este tipo de actividades pueden proporcionar una oportunidad para la participación de todos los equipos de trabajo involucrado en el provecto.

- c) Elaborar un cronograma de actividades comunicacionales.
- d) Preparación de la logística relacionada a la agrupación de los empleados que participarán en las actividades.
- 4.1.3. Integración y presentación del Plan de Comunicación.
- 4.2. Evaluación de los productos y/o servicios.
  - 4.2.1. Cumplimiento del servicio según los requisitos establecidos.
  - 4.2.2. Documentar si el proceso de prestación del servicio es completo.
  - 4.2.3. Analizar y verificar si los recursos están disponibles para satisfacer las obligaciones del servicio, particularmente materiales y personal,
  - 4.2.4. Verificación de la transferencia de metodología y aprendizaje de los códigos de práctica, las normas, los dibujos y las especificaciones, aplicables.

### PRODUCTOS Y FORMATOS ASOCIADOS

- a) Pagina Web
- b) Alianzas y nuevos contratos
- c) Medición del servicio.
- d) Transferencia de la metodología verificada.

### Manual de Organización

PROCESO:

SUBPROCESOS ESPECÍFICOS:

Recursos Humanos Reclutamiento y Selección Capacitación y Desarrollo



### **ACTIVIDADES GENERALES**

- 1. Reclutamiento y Selección
  - 1.1. Recepción y análisis de la solicitud de personal.
    - 1.1.1. Revisión del perfil del cargo: competencias técnicas y competencias genéricas. Competencias Técnicas: son aquellas características relacionadas con los estudios, conocimientos y experiencia profesional. Competencias Genéricas: son aquellas características asociadas a la personalidad del individuo. Ejemplo: Relaciones interpersonales, capacidad de análisis, entre otras.
    - 1.1.2. Revisión del Manual de Cargos/Roles e identificación del Cargo/Rol que se ajusta a los requerimientos de la Unidad Solicitante o del proyecto a desarrollar.
  - 1.2. Búsqueda e identificación de perfiles profesionales / candidatos potenciales.
    - 1.2.1. Revisión de fuentes de reclutamiento externas e internas.
      - a) Búsqueda a través de portales electrónicos.
        - b) Publicación de la oferta de empleo en portal electrónico.
        - c) Recepción y revisión de currículo vitae o curricula.
        - d) Identificación de posibles candidatos.
    - 1.2.2. Ejecución de entrevistas.
  - 1.3. Programación y ejecución de entrevistas.
    - 1.3.1. Planificación de entrevistas.
    - 1.3.2. Organización de currículo vitae.
    - 1.3.3. Ejecución de lectura de curricula previa a la entrevista.
    - 1.3.4. Preparación de la entrevista.
      - a) Elaboración de un listado con preguntas que sea utilizado como guía durante la ejecución de las entrevistas.
    - 1.3.5. Elaboración de un informe de entrevista
  - 1.4. Selección de Personal.
    - 1.4.1. Remisión de informe de entrevistas a la Unidad Solicitante.
    - 1.4.2. Recepción de informes y comentarios.
    - 1.4.3. Identificación de candidatos y programación de nueva entrevista para realizar la propuesta salarial.
    - 1.4.4. Preparación de propuesta salarial de acuerdo a lo establecido en el presupuesto anual.
    - 1.4.5. Recepción del candidato y presentación de la propuesta.
    - 1.4.6. En recomendable tener por lo menos tres (3) posibles candidatos en caso de recibir el rechazo por parte del candidato principal.
    - 1.4.7. Ingreso del candidato.
  - 1.5. Ingreso de Personal
    - 1.5.1. Elaboración y preparación de documentos de ingreso.
      - a) Planilla de ingreso.
      - b) Planilla de ingreso al Seguro Social.
        - ✓ Planilla de Ingreso al Seguro Privado, en caso de aplicar.
      - c) Recepción del empleado y entrega de formatos o planillas para su llenado.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Equipo Asesor	Hernán Zapata	Luis Velázquez Alvaray	
Fecha: 27/04/2005	Fecha:	Fecha:	

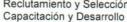
### Manual de Organización

PROCESO:

SUBPROCESOS ESPECÍFICOS:

Recursos Humanos

Reclutamiento y Selección





- d) Elaboración de Expediente de Personal.
  - ✓ Organización de documentos.
  - ✓ Archivo de documentos.
- 2. Capacitación y Desarrollo
  - 2.1. Evaluación de personal.
    - 2.1.1. Aplicación del instrumento de evaluación de desempeño.
    - 2.1.2. Análisis y registro de resultados.
  - 2.2. Elaboración del plan de capacitación.

El plan de desarrollo de personal en Alterity Solutions está directamente asociado con la conformación de equipos de trabajo y con el desarrollo de proyectos. En este sentido es recomendable realizar un monitoreo del desempeño de las actividades ejecutadas por los miembros de los equipos con la finalidad de identificar las áreas donde podría desempeñarse.

- 2.2.1. Identificación de posiciones claves.
- 2.2.2. Análisis de reemplazos potenciales.
  - a) Identificación de reemplazantes.
  - b) Evaluación de preparación y disponibilidad.
- 2.2.3. Elaboración del plan de desarrollo de carrera.
- 2.2.4. Coaching/Mentoring

### PRODUCTOS Y FORMATOS ASOCIADOS

PROCESO:

SUBPROCESOS ESPECÍFICOS:

Seguimiento, Control y Calidad de Proyectos

Seguimiento y Control

Calidad

CODIGO: MAG-DSCC FECHA: 18-01-2006



## SUBPROCESOS ESPECÍFICOS

- Seguimiento y Control
- 2. Calidad de Proyectos

## OBJETIVO(S) GENERAL(ES)

 Planificar, coordinar y ejecutar actividades de seguimiento, control, y calidad que permitan la optimizar el desarrollo e implantación de las aplicaciones internas y externas de Alterity Solutions.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Planificar, coordinar y ejecutar actividades de seguimiento y control que permitan la optimizar el desarrollo e implantación de las aplicaciones internas y externas de Alterity Solutions.
- 2. Planificar, coordinar y ejecutar actividades relacionadas con la gestión de calidad de proyectos que permitan la optimizar el desarrollo e implantación de las aplicaciones internas y externas de Alterity Solutions.

## **ALCANCE**

Todas las aplicaciones en proceso y/o implantadas para los clientes internos y externos de Alterity

## NORMATIVA Y/O POLÍTICA GENERALES

## RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN DE SEGUIMIENTOI, CONTROL Y CALIDAD DE PROYECTOS

- Del Seguimiento y Control de los Proyectos.
  - Evaluar conjuntamente con la unidad responsable las propuestas y documentos de los proyectos y registros.
  - Participar en la aprobación de los proyectos a desarrollar.
  - Evaluar permanentemente los estándares de calidad de la gestión de Alterity Solutions, con la finalidad de fortalecer continuamente los procesos realizados.
  - Evaluar la calidad de la formulación en cuanto a la capacidad y habilidad del proponente y/o responsable de la ejecución del Proyecto para identificar y dimensionar un problema, plantear y programar su solución, evaluar el proceso de abordaje, prever los resultados e impacto esperado, así como la generación e implantación de nuevas practicas. En tanto la propuesta presentadas deben incluir:
    - a) El tema objeto de la propuesta que corresponda con las prioridades del sector.
    - b) La formulación del problema sugiriendo un adecuado conocimiento del tema.
    - c) Objetivos previstos congruentes con la formulación del problema.

Elaborado por:	Revisado por:	Versión:	Fecha:	Página
Vision Group	Alterity Solutions		19/01/2006	1
	Fecha:	_		

PROCESO:

SUBPROCESOS ESPECÍFICOS:

Seguimiento, Control y Calidad de Proyectos

Seguimiento y Control Calidad

FECHA

CODIGO: MAG-DSCC FECHA: 18-01-2006



- d) Metas previstas formuladas en términos medibles y cuantificables.
- e) Estrategias previstas adecuadas para el logro de los objetivos.
- f) Conocimiento adecuado de las funciones y planes de la institución proponente.
- g) Impacto que se espera lograr.
- h) Desencadenamiento de nuevos procesos.
- i) Conclusión de la etapa de desarrollo prevista.
- j) Indicadores formulados adecuadamente para el seguimiento del Proyecto.
- k) Los rubros y objetos del gasto de la contrapartida nacional estimada.
- I) Los recursos previstos aseguran la viabilidad del Proyecto.
- m) Cronograma de ejecución adecuado para el desarrollo de la propuesta.
- n) Calendario de desembolsos adecuado a la programación del Proyecto.
- Establecer métodos para controlar la edición, la distribución y la revisión de los documentos generados en las fases del proyecto y en la entrega de productos y resultados.
- Formular indicadores para medir el desempeño del Proyecto y su impacto.
- Realizar reuniones durante todo el proyecto, para llevar un registro de actividades, costos y recursos asociados al mismo. Los participantes de las reuniones, deben incluir representantes de todas las funciones apropiadas que afectan la calidad del proyecto en la fase que está siendo revisada.
- Realizar el seguimiento y control de los tiempos y plazos establecidos en los cronogramas de trabajo, así como también la asignación de actividades a los equipos de trabajo.
- Validar los documentos y la ejecución de la transferencia de la metodología.
- Revisar manuales, instructivos y sistemas generados en tanto que sean comprensibles y aceptables para los usuarios.
- Velar por la revisión y actualización periódica de documentos, manuales y productos en general. Así como también de someter a los mismos a consideración para su retiro y nueva elaboración.
- Evaluar los procesos, productos, servicios e instalaciones, mediante inspección ocular, muestreo, pruebas, investigación de campo o revisión y evaluación de los programas dictados.

## 2. De la Gestión de la Calidad de los Proyectos.

- Desarrollar y documentar una política relacionada con el grado de calidad del servicio a ser prestado; imagen y reputación de la organización del servicio, objetivos para la calidad del servicio, así como relacionadas con un Modelo Organizacional a ser adoptado para lograr los objetivos de calidad.
- Promover contribuciones que resalten la calidad, dando debido reconocimiento y retribuciones a los equipos de proyectos por los logros obtenidos.
- Verificar conjuntamente con la Unidad de Recursos Humanos, los factores que motivan al personal a proporcionar calidad del servicio.
- Planificar y coordinar la ejecución de programas asociados con el manejo de estándares de calidad en los diferentes procesos de la gestión de Alterity Solutions.

Elaborado por:	Revisado por:	Versión:	Fecha:	Página
Vision Group	Alterity Solutions		19/01/2006	2
	Fecha:			

PROCESO: SUBPROCESOS ESPECÍFICOS: Seguimiento, Control y Calidad de Proyectos

Seguimiento y Control

Calidad

CODIGO: MAG-DSCC FECHA: 18-01-2006



- Velar por la calidad de la documentación de los proyectos realizados. La misma debe ser legible, fechada (incluyendo las fechas de revisión), clara, fácilmente identificable y llevar la correspondiente autorización.
- Garantizar la emisión y acceso de los productos resultantes del proyecto durante la validación de los documentos y la transferencia de la metodología.
- Revisar los manuales, instructivos y sistemas, generados por los equipos de proyectos, en tanto que sean comprensibles y aceptables para los usuarios.

## **ACTIVIDADES GENERALES**

## Seguimiento y Control de Proyectos

Es una de las labores más importantes en todo desarrollo de sistemas, ya que un adecuado control hace posible evitar desviaciones en costes y plazos, o al menos detectarlas cuanto antes.

- 1. Implantación de un sistema de seguimiento y control de proyectos.
  - 1.1. Registro de proyectos
    - 1.1.1. Ingreso de datos asociados a nuevos proyectos.
    - 1.1.2. Ingreso de datos asociados a proyectos implementados.
  - 1.2. Ingreso del tiempo dedicado a los proyectos.
    - 1.2.1. Registro de los tiempos dedicados a las actividades por proyectos.
    - 1.2.2. Registro de los tiempos dedicados por cada miembro de equipo cada proyecto.
  - 1.3. Análisis de los tiempos de proyectos.
    - 1.3.1. Cálculo de los tiempos dedicados a los proyectos.
    - 1.3.2. Cálculo de los tiempos dedicados por empleado a cada proyecto.
    - 1.3.3. Estimación de sobretiempos dedicados.
    - 1.3.4. Identificación de las causas asociadas y posibles soluciones (en caso de ser necesario).
- 2. Monitoreo del desempeño del proyecto.
  - 2.1. Supervisión el cumplimiento de la planificación establecida y que las tareas se vayan realizando según el calendario previsto.
    - 2.1.1. Control de los cambios asociados al proyecto (tiempo, recursos, otros).
    - 2.1.2. Control de los cambios al alcance del proyecto.
    - 2.1.3. Control de los cambios al programa del proyecto.
    - 2.1.4. Control de los cambios al presupuesto del proyecto.
  - 2.2. Supervisión de los resultados específicos del proyecto con el objeto de determinar si estos cumplen con requerimientos del cliente.
    - 2.2.1. Solicitud de reportes de rendimiento.
    - 2.2.2. Recopilación de la información asociada al desempeño del proyecto.
  - 2.3. Evaluación del desempeño del proyecto y elaboración de informe descriptivo sobre los estados de las aplicaciones.
- 3. Control de los Riesgos.
  - 3.1. Ejecución de actividades de seguimiento de los riesgos identificados.
    - 3.1.1. Monitoreo de los riesgos.

Elaborado por:	Revisado por:	Versión:	Fecha:	Página
Vision Group	Alterity Solutions	2	19/01/2006	3
	Fecha:			

PROCESO: SUBPROCESOS ESPECÍFICOS: Seguimiento, Control y Calidad de Proyectos

Seguimiento y Control

Calidad

CODIGO: MAG-DSCC FECHA: 18-01-2006



3.1.2. Identificación y comunicación de nuevos riesgos, en caso de ser necesario.

### Gestión de la Calidad

- 1. Participación en las actividades de inicio, seguimiento y control de la calidad de la gestión del proyecto o aplicación.
  - 1.1. Ejecución de actividades y tareas asociadas al proyecto.
    - 1.1.1. Asignación de las actividades y tareas a cada integrante del equipo.
    - 1.1.2. Registro de la distribución de las actividades.
    - 1.1.3. Elaboración de informe que refleje los avances según la programación.
    - 1.1.4. Elaboración de informes de rendimiento.
      - a) Inclusión de logros del equipo de trabajo.
      - b) Cálculo de los tiempos del cronograma de trabajo cumplidos.
      - c) Preparación y presentación de los productos obtenidos de cada actividad.
      - d) Elaboración de documentos o archivos en los cuales se identifica, agrupa, codifica, conserva y dispone todo lo referente a los productos elaborados o servicios prestados.
      - f) Evaluación y remisión de los productos.
  - 1.2. Programación y ejecución de reuniones para evaluar los avances del proyecto. Estas reuniones se realizan durante todo el proyecto, para llevar un registro de actividades, costos y recursos. Los participantes de las reuniones, deben incluir representantes de todas las funciones apropiadas, que afectan la calidad del proyecto en la fase que está siendo revisada.
    - 1.2.1. Repaso de conceptos asociados al proyecto.
    - 1.2.2. Revisión y actualización de los productos generados.
    - 1.2.3. Evaluación para determinar si las actividades y los resultados cumplen con las disposiciones previamente establecidas; si éstas se han aplicado efectivamente y son adecuadas para lograr los objetivos.
    - 1.2.4. Repaso de plazos y costos.
    - 1.2.5. Reconocimiento de los esfuerzos realizados.
  - 1.3. Supervisión de la ejecución del proyecto.
    - 1.3.1. Verificación permanente del estado de los procedimientos, métodos, condiciones, procesos, productos o servicios.
    - 1.3.2. Análisis de registros por comparación con referencias establecidas para asegurar que se cumplan los requisitos establecidos.
  - 1.4. Elaboración de listas de verificación (checklists).

Una lista de verificación o "checklist", es una herramienta estructurada, por lo general específica al ítem, utilizada para verificar que se hayan realizado un conjunto de etapas requeridas.

2. Validación de las especificaciones del servicio, de la prestación del servicio y del control de calidad.

Los servicios asociados al desarrollo e implantación de proyectos por consultores externos, deben ser debidamente validados con la finalidad de verificar que hayan sido realizados según

Elaborado por:	Revisado por:	Versión:	Fecha:	Página
Vision Group	Alterity Solutions	2	19/01/2006	4
	Fecha:			

PROCESO:

SUBPROCESOS ESPECÍFICOS:

Seguimiento, Control y Calidad de Proyectos

Seguimiento y Control

Calidad

CODIGO: MAG-DSCC FECHA: 18-01-2006



las directrices establecidas. Esta evaluación debe ser realizada antes de la fase de implantación del proyecto.

- 2.1. Evaluación de los productos y/o servicios a través de los siguientes elementos:
  - 2.1.1. Cumplimiento del servicio según los requisitos establecidos.
  - 2.1.2. Documentar si el proceso de prestación del servicio es completo.
  - 2.1.3. Análisis y verificación de los recursos disponibles para satisfacer las obligaciones del servicio, particularmente materiales y personal.
  - 2.1.4. Verificación de la transferencia de metodología y aprendizaje de los códigos de práctica, las normas, los dibujos y las especificaciones, aplicables.

## PRODUCTOS Y FORMATOS ASOCIADOS

- a) Formato de registro de avance y control de actividades.
- b) Formato de Control de Visitas.
- c) Formato de Identificación de riesgos.



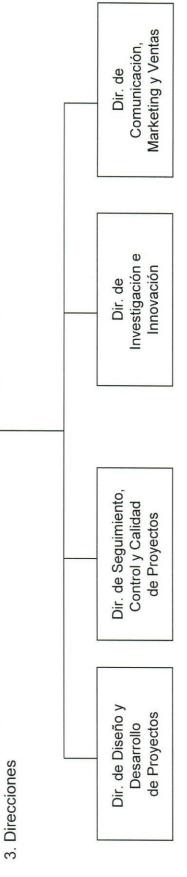
La estructura propuesta esta eduipos de la organización. la estructura trabajo, lo cual permite conservar adaptabilidad que caracteriza a la flexibilidad y por está conformada por y transmitir conformada niveles:

Junta de Accionistas

1. La Junta de Accionistas

Dirección General de Proyectos

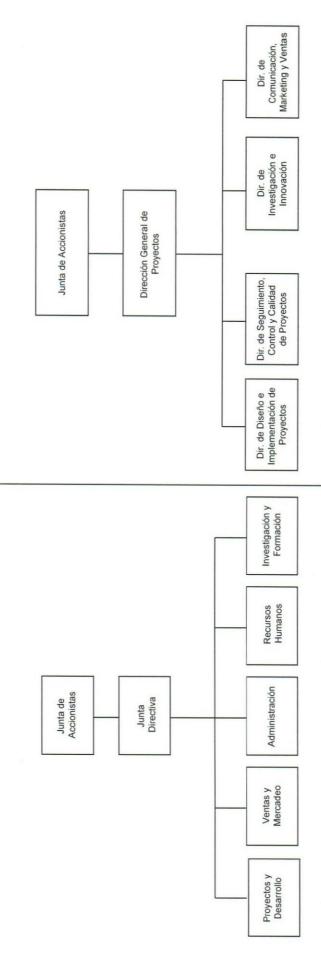
- 2. Dirección General







# Estructura Actual y Estructura Propuesta



La estructura propuesta esta conformada por equipos de organización. La estructura está conformada por tres Direcciones. Se separan procesos claves de los de niveles: 1. La Junta Directiva, 2. Dirección General y 3. cual permite conservar y transmitir y adaptabilidad que caracteriza a trabajo, lo flexibilidad apoyo.

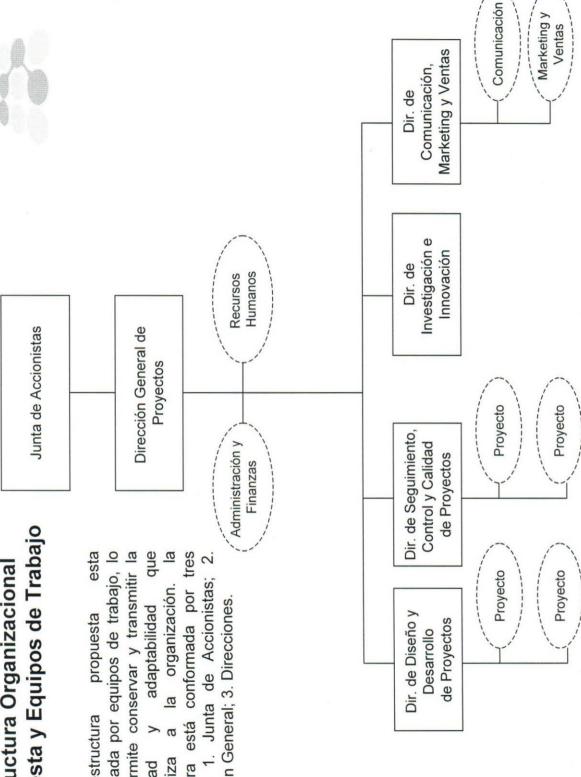
Ø

Así mismo todos los procesos se encuentran ubicados horizontalmente lo cual dificulta distinguir los procesos claves y los procesos de apoyo trabajo en equipo.

En la estructura actual no se adecua al modelo de funcionamiento de AS. De la misma se podría percibir que poseen una dinámica de trabajo burocrática, donde los canales de comunicación no son los adecuados. Sin embargo la organización tiene como principal bandera el

## Propuesta y Equipos de Trabajo Estructura Organizacional

conformada por equipos de trabajo, lo estructura está conformada por tres cual permite conservar y transmitir la niveles: 1. Junta de Accionistas; 2. la organización. Dirección General; 3. Direcciones. adaptabilidad propuesta estructura caracteriza flexibilidad



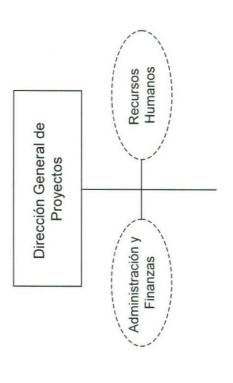
## Procesos de Comunicación Marketing y Seguimiento, Control y Calidad, de Investigación y Formación, y de Los Equipos están constituidos por personas provenientes de diversos departamentos y/o especialidades, tales como, de la Dirección de Comunicación, Marketing y Ventas, así como también de la misma Dirección Ventas Apoyo Marketing y Ventas General. Todo dependerá de los hitos y/o complejidad de los proyectos. Comunicación, Dir. de Investigación e Innovación Dir. de Humanos Recursos Junta de Accionistas Dirección General de Proyectos Proyecto Proyecto Dir. de Sequimiento, Administración y Control y Calidad de Proyectos Finanzas Propuesta y Equipos de Trabajo Estructura Organizacional Banca Net Banesco Canty Las denominaciones son referenciales En este sentido a medida que los servicios y/o se pueden conformar más equipos, sin que este incremento afecte el tamaño de la Dir. de Diseño y por de Proyectos Desarrollo eduipos, permiten organización aumenten equipos. otorgadas de el número características desincorporar Procesos soluciones Claves estructura

# Estructura Organizacional Propuesta y el funcionamiento por Equipos (continuación)

## Analizando el Modelo de Funcionamiento:

Para dar respuesta a las demandas de Alterity Solutions se propone la continuidad del trabajo en equipo, sin embargo es importante la organización de las actividades realizadas por la empresa y brindar la oportunidad de desarrollo y participación al recurso humano. En este sentido en la Dirección General y en las Direcciones (cajitas del organigrama) se detallan los equipos de trabajo (óvalos).

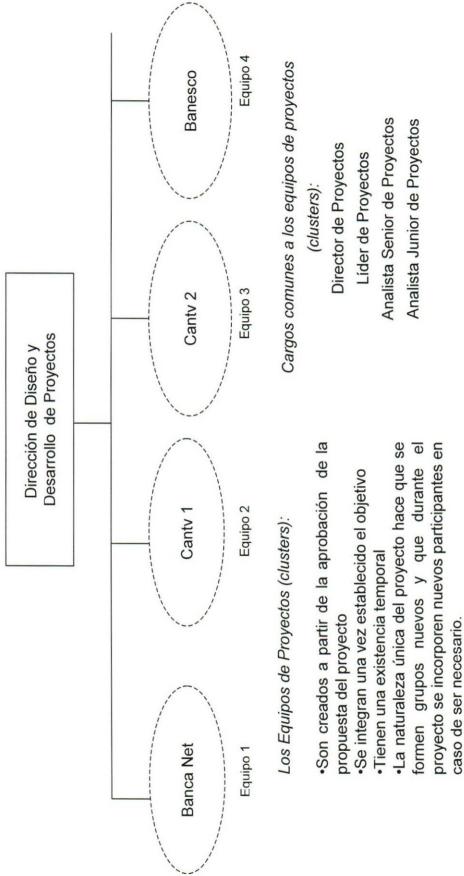
En una organización como Alterity Solutions que su ingreso proviene de la iniciación y desarrollo de aplicaciones, es necesario planificar y administrar los recursos internos y externos necesarios para ejecutar los proyectos. Razón por la cual se contempla en la estructura dos (2) equipos de trabajo: Administración y Finanzas y Recursos Humanos.



equipos. En este sentido a medida que los servicios y/o soluciones otorgadas por la organización vayan aumentando Solutions podría pensar solicitar a futuro, los servicios relacionados con: administración y finanzas, recursos humanos Las denominaciones son referenciales y el número de equipos, estas características permiten crear o desincorporar se pueden conformar más equipos, sin que este incremento afecte el tamaño de la estructura Así mismo Alterity y planificación estratégica, a otra empresa (outsourcing)

# Estructura Organizacional /Funcional de la Dirección de Diseño y Desarrollo de Proyectos





## Instrumento para la Definición de la Misión

(Instrumento orientador para la recolección de información)



A continuación se presentan una serie de elementos que le serviran para la formulación de la misión organizacional, los cuales deben completarse con la mayor claridad y objetividad, haciendo uso del espacio disponible para ello y tomando como referencia los conceptos que se incluyen.

Razón de ser del negocio: se refiere a las razones que determinan la existencia de la organización o de la

Razon de ser del negocio: se refiere a las razones que determinan la existencia de la organización o de la Unidad.

Conformar un ambiente de trabajo que rompa con los esquemas "rigidos" que imperan actualmente en muchas organizaciones, un ambiente de trabajo amigable, joven, relajado y con mucha libertad. Donde la creatividad, el compañerismo y la honestidad sean los factores claves en la relacion de trabajo.

Para trabajar en proyectos que nos inspiren a cada uno como individuos y en conjunto como una sola entidad

2 Propósito básico: define el objetivo fundamental o general de la organización.

Desarrollar software innovador y creativo. Emprender proyectos que inspiren a sus participantes, personalmente espero con ansias la oportunidad de desarrollar juegos para computadoras con mis compañeros.

3 Objetivos específicos: son aquellos que ayudan a clarificar el objetivo general de la organización o de la Unidad. Estos estan contenidos generalmente en el objetivo general.

Desarrollar aplicaciones multimedia.

Desarrollar juegos de computadora

Desarrollar software para dispositivos moviles

Clientes principales: se refiere a aquellos que en definitiva reciben los servicios o compran los productos derivados de la gestión de la organización. Debe colocar el sector hacia el que se dirigen los servicios. Todas el mundo, todas aquellas personas naturales y juridicas que deseen facilitar sus procesos de negocios mediante un software o simplemente entretenerse con un juego de PC.

Mercados: se refiere a las características del mercado en el que tienen cabida los productos y servicios que ofrece la organización. Puede incluir variables geográficas, sociodemográficas, etc.

Personas emprendedoras que gustan de software creativo e innovador.

Jovenes y amantes de la tecnologia en general.

6 Principios: premisas fundamentales que originan el quehacer diario de la organización y que además son determinantes para el logro de los objetivos.

Cretividad.

Inspiracion.

"Amor al arte" (Desarrollo de software)

7 Elementos diferenciadores: elementos o factores no mencionados por usted anteriormente que distinguen a la organización de otras similares. Se refiere a las ventajas competitivas de la organización que la hacen única.

La comunicación poco usual (unica) entre sus miembros, el perfecto balance y engrase de los engranajes que la conforman. Los diversas opiniones que siempre encuentran un punto comun de enfoque.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:

## Instrumento para la Definición de la Misión





A continuación se presentan una serie de elementos que le serviran para la formulación de la misión organizacional, los cuales deben completarse con la mayor claridad y objetividad, haciendo uso del espacio disponible para ello y tomando como referencia los conceptos que se incluyen.

Razón de ser del negocio: se refiere a las razones que determinan la existencia de la organización o de la Unidad.

Satisfacer las necesidades de conceptualizacion, elaboracion e implantacion de sistemas informaticos en cualquier tipo de empresa que requiera automatizar alguno de sus procesos, o desea prestar un servicio a usuarios finales a traves de dichos sistemas

2 Propósito básico: define el objetivo fundamental o general de la organización.

Elaborar software de calidad utilizando las metodologias y buenas practicas utilizadas en esta industria, buscando siempre satisfacer una necesidad real de el cliente

3 Objetivos específicos: son aquellos que ayudan a clarificar el objetivo general de la organización o de la Unidad. Estos estan contenidos generalmente en el objetivo general.

Conceptualizar la necesidad del cliente

Justificar el desarrollo del software

Diseno e implementacion de software

Diseno y ejecucion de pruebas que garantizen la calidad del software

Soporte al cliente sobre la solucion dada

Clientes principales: se refiere a aquellos que en definitiva reciben los servicios o compran los productos derivados de la gestión de la organización. Debe colocar el sector hacia el que se dirigen los servicios. Grandes, Medianas y Pequenas empresas

5 Mercados: se refiere a las características del mercado en el que tienen cabida los productos y servicios que ofrece la organización. Puede incluir variables geográficas, sociodemográficas, etc.

Empresas del sector publico y privado

Principalmente empresas que cumplan con:

Que emplee a menos de 250 trabajadores

Que tenga un volumen de negocios inferior a 40 millones de euros o un balance general inferior a 27 millones de Que no esté participada en un 25% o más de su capital por una empresa que no cumpla los requisitos anteriore

6 Principios: premisas fundamentales que originan el quehacer diario de la organización y que además son determinantes para el logro de los objetivos.

Necesidad de automatizacion de algun proceso

Creacion de algun proceso que requiera una plataforma tecnologica para que funcione

7 Elementos diferenciadores: elementos o factores no mencionados por usted anteriormente que distinguen a la organización de otras similares. Se refiere a las ventajas competitivas de la organización que la hacen única.

Aplicacion de buenas practicas de desarrollo de software

Interes en la definicion e implementacion de procesos dentro de la empresa

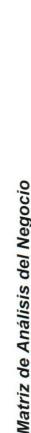
Incentivo a la creatividad de sus empleados

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Guillermo Garcia			01/11/2005

## Instrumento para la Definición de la Misión



(Instrumento d	orientador para la recolección d	de información)	altarity
A continuación se presentan ur			le la misión organiza-
cional, los cuales deben compl			
para ello y tomando como refer			
Razón de ser del negocio: s			e la organización o de la
Unidad.	,		
dar respuestas y soluciones	a las necesidades expresa-	das por nuestro clientes	
	,	, , , , , , , , , , , , , , , , , , ,	
Propósito básico: define el o	bietivo fundamental o gene	ral de la organización.	
	ayour o ranna annon an o gorro.	a. a. a. a. gamzaoiem	
ser reconocidos como una e	empresa lider en el desarroll	o de soluciones integrales	
ser reconocidos como una e			
	mproca con ana canada ch	cac con violoc caacacional	
Objetivos específicos: son a	quellos que avudan a clarifi	car el obietivo general de	la organización o de la
Unidad. Estos estan conteni			a organización o de la
omada. Estos estam somern	dos generalmente en el obje	stivo gerierai.	
ofrecer y brindar soluciones	integrales a los clientes		
onecci y billidai soluciones	integrales a los chernes		
Clientes principales: se refie	ere a aquellos que en definit	iva recihen los servicios o	compran los productos
derivados de la gestión de la			
de la gestion de la	organización. Debe coloca	ir er sector riacia er que se	dingenios servicios.
naguañas y madianas ampr	acas qua raquiaran la autor	natizacion v/u antimizacion	do que proceso
pequeñas y medianas empr			
pymes que requieran servici	os educacionales en areas	de tecnologia de informac	rion
Marandas: sa refiera a las a	aracterísticas del marcedo	an al qua tionan achida las	nraduatas y sandaisa aya
Mercados: se refiere a las ca			
ofrece la organización. Pued	ie iriciuir variabies geografic	as, sociodernograficas, et	C.
America letine u el seribe			
America latina y el caribe			
			.,
Principios: premisas fundam		nacer diario de la organiza	acion y que ademas son
determinantes para el logro	de los objetivos.		
poner en practica los conoci	mientos para cubrir de form	a efectiva los requerimien	tos de nuestros clientes
-			
Elementos diferenciadores:			
la organización de otras sim	ilares. Se refiere a las venta	ajas competitivas de la org	anización que la hacen
única.			
capital humano joven, innov	vador, de alta calidad profes	sional y personal	
ambiente de trabajo libre de	stress donde impera la con	fianza, las responsabilida	des grupales e individuales
	*	•	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
Carlos Bracho			28/10/2005





- Razón de ser del negocio: se refiere a las razones que determinan la existencia de la organización o de la Unidad.
- cualquier tipo de empresa que requiera automatizar alguno de sus procesos, o desea prestar un servicio a Satisfacer las necesidades de conceptualizacion, elaboracion e implantacion de sistemas informaticos en usuarios finales a traves de dichos sistemas S1
- Conformar un ambiente de trabajo que rompa con los esquemas "rigidos" que imperan actualmente en muchas organizaciones, un ambiente de trabajo amigable, joven, relajado y con mucha libertad. Donde la creatividad, el compañerismo y la honestidad sean los factores claves en la relacion de trabajo. \$2
- Para trabajar en proyectos que nos inspiren a cada uno como individuos y en conjunto como una sola entidad Proveer soluciones automatizadas de calidad para las necesidades de mercado actual
- D dar respuestas y soluciones a las necesidades expresadas por nuestro clientes
- 2 Propósito básico: define el objetivo fundamental o general de la organización.
- Elaborar software de calidad utilizando las metodologias y buenas practicas utilizadas en esta industria, buscando siempre satisfacer una necesidad real de el cliente S1
- Desarrollar software innovador y creativo. Emprender proyectos que inspiren a sus participantes, personalmente espero con ansias la oportunidad de desarrollar juegos para computadoras con mis compañeros. \$2
- El objetivo fundamental de Alterity Solutions es el desarrollo de software de calidad que solucionen o automatizen procesos del mundo actual ser reconocidos como una empresa lider en el desarrollo de soluciones integrales 53
  - ser reconocidos como una empresa con alta calidad en sus servicios educacionales
- Objetivos específicos: son aquellos que ayudan a clarificar el objetivo general de la organización o de la Unidad. Estos estan contenidos generalmente en el objetivo general.
  - S1 Conceptualizar la necesidad del cliente Justificar el desarrollo del software Diseno e implementacion de software
- S2 Desarrollar aplicaciones multimedia.
  Desarrollar juegos de computadora
  Desarrollar software para dispositivos moviles
- Realizar investigaciones sobre temas tecnologicos que incentiven el aprendizaje de IA, computación gráfica, ingenieria del software nvestigar y experimentar con las tecnologias actuales del mercado para su evaluación para proyectos contar con un personal altamente calificado que este siempre en busqueda de la excelencia
- Diseno y ejecucion de pruebas que garantizen la calidad del software ofrecer y brindar soluciones integrales a los clientes Soporte al cliente sobre la solucion dada
- derivados de la gestión de la organización. Debe colocar el sector hacia el que se dirigen los servicios. Grandes, Medianas y Pequenas empresas

Clientes principales: se refiere a aquellos que en definitiva reciben los servicios o compran los productos

- Todas el mundo, todas aquellas personas naturales y juridicas que deseen facilitar sus procesos de negocios mediante un software o simplemente entretenerse con un juego de PC. **S**2
- organizaciones que tienen una necesidad tecnológica más no cuentan con un personal técnico capacitado para resolverla pequeñas y medianas empresas que requieran la automatizacion y/u optimizacion de sus procesos

pymes que requieran servicios educacionales en areas de tecnologia de informacion

SIME	Mercauos, se reliere a las caracteristicas del mercauo en el que tienen cabina los productos y servicios que	
	ofrece la organización. Puede incluir variables geográficas, sociodemográficas, etc.	
S1 Emp	Empresas del sector publico y privado	
Prin	Principalmente empresas que cumplan con:	
ŏ	Que emplee a menos de 250 trabajadores	_
ŏ	Que tenga un volumen de negocios inferior a 40 millones de euros o un balance general inferior a 27 millones de euros.	
Ö	Que no esté participada en un 25% o más de su capital por una empresa que no cumpla los requisitos anteriores.	
32 Pers	Personas emprendedoras que gustan de software creativo e innovador.	
	Jovenes y amantes de la tecnologia en general.	
33 cual	cualquier mercado que necesite automatizar un proceso mediante la implantación de una solución de software	
Ame	America latina y el caribe	
6 Prin	Principios: premisas fundamentales que originan el quehacer diario de la organización y que además son	_
dete	determinantes para el logro de los objetivos.	
1 Nec	Necesidad de automatizacion de algun proceso	
Cres	Creacion de algun proceso que requiera una plataforma tecnologica para que funcione	_
S2 Cret	Cretividad.	
Insp	Inspiracion.	_
"Am	"Amor al arte" (Desarrollo de software)	
3 Todo	Todo desarrollo se debe realizar bajo una metodologia , y que la misma sea acorde a la envergadura del proyecto	
cade	cada actividad realizada debe estar orientada a la mejor solucion para dicha actividad	
Ela	El ambiente de trabajo debe ser el más confortable y flexible para los contribuyentes	_
pone	poner en practica los conocimientos para cubrir de forma efectiva los requerimientos de nuestros clientes	_
7 Elen	Elementos diferenciadores: elementos o factores no mencionados por usted anteriormente que distinguen a	
1a 01	la organización de otras similares. Se refiere a las ventajas competitivas de la organización que la hacen	_
única.	ig.	
1 Aplic	Aplicacion de buenas practicas de desarrollo de software	
Inter	Interes en la definicion e implementacion de procesos dentro de la empresa	
Ince	Incentivo a la creatividad de sus empleados	
2 La c	La comunicación poco usual (unica) entre sus miembros, el perfecto balance y engrase de los engranajes que	
	la conforman. Los diversas opiniones que siempre encuentran un punto comun de enfoque.	
3 utiliz	utilización métodica de herramientas de desarrollo , que permiten que el proceso de desarrollo de software tenga un seguimiento impecable.	
flexil	flexibilidad de vestimenta	
pers	personal altamente capacitado con entrenamiento en las tecnologias de vanguardia	
flexil	flexibilidad de horario	_
capi	capital humano joven, innovador, de alta calidad profesional y personal	_
amp	ambiente de trabajo libre de stress donde impera la confianza, las responsabilidades grupales e individuales	
amp		

S1 Director 1 S2 Director 2 S3 Director 3 D Desarrollador

## Validación de la Misión:

La misión representa un elemento importante en la organización de la empresa. Representa la naturaleza del negocio y/o Misión, es la manera si se quiere de presentarse ante el cliente. Por tal motivo toda empresa que se establezca como objetivo el planteamiento de la Misión debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

### La misión:

- ✓ Debe expresar el servicio que presta la organización, no el producto que vende ésta.
- ✓ Debe estar dirigida al desarrollo y fomentación de los valores positivos en los miembros de la organización.
- ✓ Orientada hacia el exterior de la organización, hacia las necesidades de la Sociedad en general y de los individuos.
- ✓ Orientada hacia el futuro a largo plazo y no hacia el corto plazo y mucho menos al pasado. No solo responder a los cambios, sino que se deben promover.
- ✓ Tener credibilidad, tanto para los componentes de la organización como para los que reciben el servicio. Todos deben conocer, comprender y compartir la Misión.
- ✓ Ser simple, clara y directa. Las misiones excesivamente largas, llenas de ideas, hermosos propósitos y bellas palabras tienden a no funcionar.
- ✓ Contener originalidad. Ha de hacerse algo diferente, mejor, que distinga y nos llene de orgullo y reconocimiento por parte de las personas a las que servimos.
- ✓ Ser única. Esclarecer el encargo social asignado a la organización que la diferencie de cualquier otra. Aunque debe ser suficientemente amplia para que pueda desglosarse en varios objetivos concretos y mensurables que nos conduzcan al cumplimiento de la misma.
- ✓ Tener cierto contenido intangible y ambicioso. Debe estar relacionada con resultados prácticos, específicos y alcanzables. Es mejor alcanzar lo humanamente posible, que intentar alcanzar lo idealmente deseable.
- ✓ Ser revisada constantemente, por lo menos cada 2 o 3 años y en caso necesario actualizarla y redefinirla. Ninguna institución humana es eterna, todas cambian con el tiempo e incluso, aún cuando la misión pueda ser eterna, los objetivos particulares pueden cambiar.

Una vez leídas y analizadas las características a continuación se presenta la Misión presentada por Alterity Solution en el documento titulado "Planificación Estratégica 2006" y posteriormente la propuesta del equipo consultor, a fin de ser revisada y evaluada por ustedes, tomando como premisa los aspectos anteriormente descritos.

## Misión Actual

"Alterity Solutions ofrece servicios de desarrollo de software utilizando metodologías de vanguardia, y brindando aportes de conocimiento en tecnologías de la información"

## Misión Propuesta

"Proveer soluciones automatizadas de alta calidad, utilizando tecnología de vanguardia a fin de satisfacer las necesidades de automatización de pequeñas y medianas empresas, tanto públicas como privadas de America Latina, contando con un personal altamente calificado y bajo un ambiente de trabajo que fomente la creatividad y la innovación"

## Observaciones:



## Oferta de Servicios

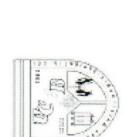
			1 5 1 7 6 6 5			
			I. DATOS PE	ERSONALES		
Nombre (s) y Apellido (s)						
Dirección						=
Ciudad	Tel. Hab.		Tel.Cel.	-		FOTO
Lugar y fecha de nacimie	nto		País			
			T GIO			
Correo electrónico		Nacionalidad		Cédula de Id	lentidad	V
						Ē
Licencia de conducir Nº		Grado	Libreta Milita	ar	Carnet IVSS N°	-
Es Usted?		Estado Civil		Nambro dol /	0	
	Derecho	Estado Civil		Nombre del (	Conyuge	
Otras personas a su cargo			Parientes d	Le trahajan en	esta Institución	
,			T dilottoo qu	ae irabajan on	resta montucion	
			. ESTUDIOS	REALIZADOS	3	
				maria		
Institución	Desde	Hasta	Culr	minado	Ti	tulo Obtenido
			SI	NO		
		4	2.Educaci	ón Básica		
Institución	Desde	Hasta		minado	Tí	tulo Obtenido
			SI	NO		
			3.Divers	sificada		
Institución	Desde	Hasta		minado	Tí	tulo Obtenido
			SI	NO		
			4.Unive	ersitaria		
Institución	Desde	Hasta		minado	Tí:	tulo Obtenido
			SI	NO		idio obtornido
			5.Post	torodo		
Institución	Desde	Hasta	Culr	ninado	Tí	tulo Obtenido
	Desde	Tiasta			111	luio Obtenido
			SI	NO		
	OTROS CL	JRSOS REAL			ACIONES OBTENI	
Institución Didáctica	Nombre	del Curso	Fecha	Duración	Certifi	cado Obtenido
34						
			III. IDIO			
Español		glés		Sí domina	otro idioma indique	¿cual?
□ B □ I □	] A [	□ B □ I	□ A			
		IV. AC	TIVIDADES	S ADICIONA	ALES	
Posee algún pasatien			Indique ¿0	Cuàl?		
		□ NO				
Practica algún instrun	nento music	al	Indique ¿0	Cuàl?		
	☐ SI	□ NO				





## Estrategia Organizacional para el Éxito y Fortalecimiento de Alterity Solutions **Modelo Estructural-Funcional)** (Diseño y Desarrollo del

Autor: Carleana M. Rosales Fecha: Enero 2006





## Contenido

- Planteamiento del problema
- Justificación
- Objetivo general
- Objetivos específicos
- Marco organizacional
- Método

- Resultados esperados
- Implicaciones
- Referencias bibliográficas
- Cronograma
- Presupuesto





# Objetivo General

fortalecimiento de las operaciones de la Sistema Estructural/Funcional para el Diseñar a corto plazo (6 meses) un empresa Alterity Solutions.

## Descripción de Cargo/Rol



- dentificación del cardofrol:		Il Supervisión recibida (inmediata):	
IIdel Itilicación del cargonol.		"Capalacian Colored (minoalaca):	
Director de Proyectos		Director (es) General (es) de Alterity Solutions	
Posición en la Organización:		III. Propósito General:	
Dirección General	Este cargo es comun a la Dirección de Diseño y Desarrollo, Seguimiento , Control y Calidad	Dirigir, supervisar y ejecutar las actividades inherentes al Diseño y Desa- rrollo, Seguimiento y Control, Investigación e Innovación y, Comunicación, Mercadeo y Ventas de Alterity Solutions.	entes al Diseño y Desa- ovación y, Comunicación,
Lider de Proyectos	Investigación e Innovación, Comunicación, Mercadeo y Ventas		
IV.Flujo de Procesos			
Functiones (Actividades Generales)	Tareas (Actividades específicas)	Û (see	Clientes
Definición de Provectos	1.1 Evalúa y define los provectos internos y/o externos a desarrollar	se v/o externos a desarrollar	Alterity Solutions/Cliente
internos y/o externos	tanto en Alterity Solutions como para los	os yro externos a desantonal	Proyectos definidos
1. Evaluación de Proyectos	clientes.		Metodología diseñada o
internos y/o externos a	1.2. Elabora el diseño y aplicación de la r	el diseño y aplicación de la metodología para la selección de los proyectos	seleccionada
desarrollar.	a implantar. 1.3. Evalúa la factibilidad de las propues	la factibilidad de las propuestas en términos de beneficios.	Factibilidad evaluada Proyectos evaluados
	costes y plazos.		
	<ol> <li>Identifica, evalua y determina el proy Directores de Proyectos.</li> </ol>	1.5. Identifica, evalua y determina el proyecto a desarrollar conjuntamente con los demas Directores de Proyectos.	
2. Análisis y diseño de la	2.1. Establece los requerimientos para el diseño y desarrollo de las aplicaciones	diseño y desarrollo de las aplicaciones.	Alterity Solutions/Cliente
aplicación.	2.2. Revisa presentación y programa reunión con el cliente.	nión con el cliente.	Requerimientos establecidos
	2.3. Supervisa y participa en la reunión para la determinación de requerimientos.	ara la determinación de requerimientos.	Presentación realizada
		funcionales.	Requerimientos funcionales
	2.5. Revisa y aprueba los requerimientos no funcionales.	no funcionales.	aprobados
	2.6. Determina ya prueba los constraints.		Requerimientos no funcionales
	2.7. Recopila y analiza toda la información de los puntos anteriores y elabora un	in de los puntos anteriores y elabora un	revisados y aprobados
	cronograma de trabajo.		Cronograma realizado
	2.8. Constituye el equipo del proyecto de acuerdo a los requerimientos y nivel de	acuerdo a los requerimientos y nivel de	Equipo constituido
	complejidad de dicho proyecto.		Costos tramitados ante la Unidad
	2.9. Tramita ante la Unidad de Administración y Finanzas los costos asociados al	sción y Finanzas los costos asociados al	de Admon. Y Finanzas
	proyecto.		

IV.Flujo de Procesos	Director de Proyectos	2
Funciones (Actividades Generales)	Tareas (Actividades específicas)	Clientes Productos
	2.10. Tramita ante la Unidad de Recursos Humanos el personal necesario para	Alterity Solutions/Cliente
	la realización del proyecto, en caso de ser necesario.	Personal solicitado
	2.11. Valida y aprueba los terminos de la contratación realizada a los empleados.	Terminos del contrato aprobado
	2.12. Recibe y elabora Propuesta de Proyecto.	Presentación de propuesta
	2.13. Realiza presentación de propuesta y conjuntamente con el cliente establece	realizada
	la fecha de inicio del proyecto.	Diagramas revisados
	2.14. Elabora y/o revisa diagrama y formularios de casos de uso.	Formularios de caso de uso
	2.15. Define diferentes roles a utilizar la aplicación.	revisados
	2.16. Verifica la descripción y elaboración de tareas que ejecuta el usuario.	Roles definidos
	2.17. Realiza el análisis de la clase de responsabilidad y colaboradores.	Tareas revisadas
	2.18. Revisa y valida el proceso de descarte de abstracciones.	Análisis de responsabilidad y
	2.19. Diseña e implementa el prototipo de la interfaz gráfica y el modelo del dominio.	de colaboradores realizado
	2.20. Presenta y valida el prototipo con el cliente.	Prototipo de la interfaz gráfica
	2.21. Elabora el modelo de los servicios.	y el modelo del dominio diseñado
	2.22. Elabora el modelo de persistencia.	e implantado
	2.23. Refina el modelo de dominio.	Modelo de servicios elaborado
		Modelo de dominio refinado
II. Desarrollo de Proyectos	3.1. Supervisa la implementación del modelo del dominio.	Alterity Solutions/Cliente
3. Ejecución de la aplicación	3.2. Supervisa la implementación de la persistencia.	Modelo de dominio implementado
	3.3. Verifica la realización y los resultados de las pruebas unitarias.	Modelo de persistencia imple-
	3.4. Supervisa la implementación de los servicios.	mentado
	3.4. Revisa el diseño de la capa de presentación y en caso de ser necesario propone	Pruebas unitarias realizadas
	modificaciones.	Servicios implementados
	3.5. Revisa el diseño de las pruebas QA y las diseña en caso de ser necesario.	Capa de presentación diseñada
		Pruebas QA diseñadas

IV.Flujo de Procesos	Director de Proyectos	4
Funciones (Actividades Generales)	Tareas (Actividades específicas)	Clientes Productos
4. Entrega de productos y resultados finales.	<ul> <li>4.1. Firma los entregables de acuerdo al caso.</li> <li>4.2. Realiza las recomendaciones y especificaciones finales del proyecto.</li> <li>4.3. Realiza el análisis de los logros obtenidos.</li> <li>4.4. Firma el documento que respalda la entrega del proyecto.</li> <li>4.5. Supervisa la entrega oportuna de la aplicación a la Dirección de Seguimiento y Control de Proyectos.</li> </ul>	Alterity Solutions/Cliente Entregables firmados Recomendaciones realizadas Especificaciones realizadas Logros analizados Documento final de entrega realizado Proyecto entregado a la Dirección correspondiente
Investigación e Innovación  1. Investigación  1. Ejecución de actividades de investigación.  2. Identificación y determinación	Realiza alianzas estratégicas para realizar investigaciones.     Realiza alianzas estratégicas para realizar investigaciones.     Realiza alianzas estratégicas para realizar investigaciones.	Alterity Solutions/Cliente Alterity Solutions/Cliente
del objeto de estudio.	2.2. Revisa el estudio del dominio a través del análisis del flujo de la información, del contenido de la información, y de la estructura de la información y plantea modificaciones en caso de ser necesario.	Requerimientos identificados Estudio revisado
<ol> <li>Creación de hipotesis.</li> </ol>	<ol> <li>Revisa la formula la hipotesis del caso de investigación y especificación de los requisitos basada en la descripción de la nueva metodología de desarrollo.</li> </ol>	Alterity Solutions/Cilente Hipótesis
4. Definición del método de trabajo.	<ul><li>4.1. Revisa los parádigmas:estructurado, orientado a objeto,otros.</li><li>4.2. Revisa el método.</li><li>4.3. Revisa la adaptación del problema.</li></ul>	Alterity Solutions/Cliente Paradigmas Método
5. Resolución, validación y verificación.	<ul> <li>5.1. Específica el proceso de software, actividades y técnicas.</li> <li>5.2. Plantea casos de estudio.</li> <li>5.3. Revisa la implementación del prototipo.</li> <li>5.4. Revisa la validación de la aplicación a través de casos de prueba.</li> <li>5.5. Revisa el contraste de resultados con los requerimientos del usuario.</li> </ul>	Alterity Solutions/Cliente Alterity Solutions/Cliente Casos de Uso Prototipo implementado Casos de prueba realizados
6. Análisis de resultados y elabora- ción de conclusiones.	<ul> <li>6.1. Revisa la comparación de la hipótesis planteada al comienzo de la investigación con los resultados obtenidos.</li> <li>6.2. Revisa el análisis de los resultados obtenidos.</li> <li>6.3. Revisa los objetivos cumplidos y la resolución del problema.</li> <li>6.4. Identifica los aspectos que no se han podido resolver y otros.</li> <li>6.5. Identifica investigaciones futuras a realizar.</li> </ul>	Alterity Solutions/Cliente Hipótesis comparada
7. Redacción del informe final.	<ol> <li>7.1. Elabora y revisa documentos de respaldo de la aplicación desarrollada.</li> <li>7.2. Revisa y registra la hipótesis, método de investigación, conclusiones, bibliografía, etc.</li> </ol>	Alterity Solutions/Cliente Informe final
II. Innovación. 8. Implementación de la herramienta de innovación.	<ul><li>8.1. Conforma el equipo del proyecto para desarrollar la herramienta.</li><li>8.2. Elabora cronograma de trabajo y asignación de tareas.</li><li>8.4. Realiza supervisión períódica del desarrollo de la herramienta.</li></ul>	Alterity Solutions/Cliente Herramienta desarrollada
<ol> <li>Validación y verificación de los productos generados en la etapa de investigación.</li> </ol>	9.1.Revisa las pruebas de requisitos. 9.2. Revisa las pruebas de factibilidad de detectar el uso de la herramienta como forma de optimizar los productos.	Alterity Solutions/Cliente Pruebas realizadas Modificaciones realizadas

IV.Flujo de Procesos	Director	Director de Proyectos	
Funciones (Actividades Generales)		Clier	ntes Productos
10. Incorporación y transferencia del a herramienta.	de la mismas en caso de ser necesario. 10.1 Elaboración de la presentación e inducción de la innovación. 10.2. Revisa manuales y documentos generados.		Alterity Solutions/Cliente Presentación elaborada.
Comunicación, Marketing y Ventas 1. Planificación, coordinación y ejecución de estrategias de	1.1. Revisa el diseño y la elaboración de la página web. 1.2. Establece lineamientos y planes de mercadeo. 1.3. Elabora plan de mercadeo.		Alterity Solutions/Cliente Página web diseñada y actualizada Plan de mercadeo
niercadeo. 2. Busqueda e identificación direc- ta de alianzas estratégicas y clientes potenciales.	2.1. Identifica y contacta clientes potenciales. 2.2. Ejecuta entrevistas preliminares.		Alterity Solutions/Cliente Entrevista realizada
3. Planificación y preparación de la entrevista preliminar.	<ul><li>3.1. Revisa y aprueba presentación electrónica.</li><li>3.2. Realiza presentación de los servicios de Alterity Solutions.</li></ul>		Alterity Solutions/Cliente Presentación realizada
Comunicación del alcance y resultados de los proyectos realizados o a realizarse	<ol> <li>Comunica a las demás unidades a través de reuniones de trabajo sobre el status de los proyectos.</li> <li>Revisa y aprueba la documentación de la información y remite a Directores.</li> </ol>	e el status ores.	Alterity Solutions/Cliente Docuemntos revisados
Seguimiento, Control y Calidad de Proyectos I. Seguimiento y Control de los Proyectos 1. Implantación de un sistema de seguimiento y control de proyectos	<ul> <li>1.1. Registra los proyectos implantados.</li> <li>1.2. Registra los proyectos en la fase de implementación</li> <li>1.3. Verifica la carga de las horas dedicadas por los líderes a los proyectos en desarrollo.</li> <li>1.4. Elabora indicadores de gestión para medir la eficacia de Alterity Solutions.</li> </ul>	en desa- ns.	Alterity Solutions/Cliente Página web diseñada
2. Monitoreo del Desempeño de los Proyectos	<ul><li>2.1. Supervisa el cumplimiento de la planificación establecida con los clientes.</li><li>2.2. Supervisa los resultados específicos de los proyectos.</li><li>2.3. Evalúa desempeño de los participantes en los proyectos.</li></ul>	.99.	Alterity Solutions/Cliente Planificación cumplida Resultados supervisados Desempeño evaluado
3. Control de riesgos	3.1. Implanta un sistema para el control de los riesgos de los proyectos		Alterity Solutions/Cliente
II. Gestión de la Calidad 1. Participación en las actividades de inicio, seguimiento y control de la calidad	<ul> <li>1.1. Conforma un equipo de monitoreo de gestión de la calidad.</li> <li>1.2. Asigna actividades y tareas de acuerdo a los proyectos en desarrollo.</li> <li>1.3. Coordina reuniones para evaluar los avances de los proyectos y los tiempos programados.</li> <li>1.4. Supervisa el status de los proyectos y plantea las modificaciones necesarias.</li> </ul>	npos sarias.	Alterity Solutions Equipo de Calidad Actividades asignadas
<ol> <li>Validación de las especificaciones del servicio, de la presentación</li> <li>y control de la calidad</li> </ol>	<ul><li>2.1. Realiza el analisis de los resultados de la encuenta de servicio.</li><li>2.2. Estudia la percepción del cliente de acuerdo al servicio suministrado.</li><li>2.3. Propone mejoras del servicio en caso de ser necesario.</li></ul>		Alterity Solutions/Cliente Resultados analizados Propone mejoras

f	7	
3		
٦	ſ	

V. Perfil de Competencias

## Director de Proyectos

Genéricas	Técnicas Educación + Experiencia + Conocimientos + Habilidades + Destrezas
Liderazgo	eriencia+ Conocim
Habilidad para desarrollar subordinados	Ingeniero Civil, Industrial o en Sistemas, graduado en universidad reconocida, con siete (7)
Relaciones interpersonales	años de experiencia en el área, con postgrado (preferiblemente) en Gerencia de Proyectos,
Iniciativa y creatividad	Sistemas de la Calidad ó Gerencia y Tecnología de las Telecomunicaciones.
Orientación a resultados	
Flexibilidad	Conocimientos de:
Cantidad y calidad de trabajo	JAVA, SQL
Conciencia y control de costos	Gestión y administración de Proyectos.
Conducta corporativa	Gestión de la Calidad Total.
Trato al público e imagen	Estándares de Calidad.
Autocontrol	Project Management Body of Knowledge (PMBOK®).
Pensamiento analítico.	
	El candidato a ocupar el cargo deberá poseer amplia autoridad reconocida en su campo de
	especialización para integrar equipos de trabajo conformados por expertos y/o consultores
	de distintas áreas profesionales. Disponibilidad para trasladarse al interior del país.
Relaciones Internas	Habilidades + Destrezas
Todas las Direcciones v/o Unidades de Alterity Solutions	Canacidad de análisis de procesos
	Habilidad para solucionar problemas.
	Manejo de equipos de computación.
	Trabajo bajo presión.
	Elaboración de documentos y/o investigaciones asociados al área de proyectos.
Relaciones Externas	Responsabilidades
Consultores, proveedores de Servicios, Organismos	Equipos y materiales asignados al cargo.
y/o Instituciones publicas y privadas.	Manejo de información estratégica y confidencial.
Mormos aug rings al master	Oheansainnae
Notified que riger el puesto	ODSSE VACIONAS.
Normativas, Reglamentos y Leyes internas. Normativas, Reglamentos y Leyes asociadas al proyecto	Este cargo es de libre nombramiento y remoción (alto nivel), de modo que el perfil de competen- cias constituye tan sólo una referencia para su selección. La selección se hará en función de
a desarrollar.	las necesidades del supervisor, pero los responsables de recursos humanos asesorarán sobre
Normas COVENIN.	lel perfil que debe poseer el candidato.

Ultima Modificación Fecha: Enero 2006

Aprob. por: Alterity Solutions Fecha: Enero 2006

Revisado por: Alterity Solutions Fecha: Enero 2006

Elaborado por: Visión Group Fecha: Enero 2006

## Descripción de Cargo/Rol



1 -1 -1 -1 -1 -1 -1 -1 -1 -1 -1 -1 -1 -1		Shidian della constantini	
IIdentificación del cargo/rol.		II. Supervision inmediata recibida.	
Líder de Proyectos		Director de Proyectos	
Posición en la Organización:		III. Propósito General:	
Dirección General	Este cargo es común a la	Dirigir y ejecutar las actividades inherentes al Diseño y Desarrollo, Seguimiento, Control y Calidad, Investigación e Innovación y, Comunicación, Marketing y Ventas de Alterity Solutions.	l Diseño y Desarrollo, e Innovación y, Solutions.
Director de Proyectos	Dirección de Diseño y Desarrollo, Seguimiento , Control y Calidad		
Lider de Proyectos	Investigación e Innovación, Comunicación, Mercadeo y Ventas		
IV.Flujo de Procesos			
Funciones (Actividades (Activid	Tareas (Actividades específicas)	(fileas)	Clientes Productos
Disago de Provectos	1.1 Participa en la preparación de la propuesta de trabajo	opuesta de trabajo	Alterity Solutions/Cliente
1. Definición de Proyectos	1.2. Participa en la elaboración del cron	1.2. Participa en la elaboración del cronograma y asignación de recursos para la	Propuesta elaborada
internos y/o externos	elaboración de proyectos.		Cronograma de trabajo
	<ol> <li>1.3. Participa en la selección de los mie ser necesario.</li> </ol>	1.3. Participa en la selección de los miembros del equipo de proyecto en caso de ser necesario.	Equipo conformado
2. Análisis y diseño de la	2.1. Identica los requerimientos no funcionales.	ionales.	Alterity Solutions/Cliente
aplicación.	2.2. Identica los constraits (restricciones).	.(1)	Requerimientos funcionales
	2.3.Elabora el diagnóstico de la situación.	n. احادثان احادثان احادثا	Degramments no funcionales
	2.5. Abova en la identificación de las posibles alternativas de solución.	u del cilente. sibles alternativas de solución.	identificados
	2.6. Describe y justifica las alternativas planteadas.	planteadas.	Constraints identificados
	2.7. Apoya en la definición de los diferentes roles a utilizar la aplicación.	tes roles a utilizar la aplicación.	Diagnóstico elaborado
	2.8. Elabora las tareas que ejecuta el usuario una vez identificados los roles.	suario una vez identificados los roles.	Necesidades identificadas
	2.9. Descarta las abstracciones claves que no posean responsabilidades y	que no posean responsabilidades y	Koles definidos
	colaboradores.		l areas elaboradas
	2.10.Apoya en el diseno de las interfases grancas y en el modelo del dominio. 2.11. Elegita conjuntamente con el Director de Provectos presentación y valid	<ol> <li>2.10. Apoya en el diseno de las interfases graficas y en el modelo del dominio.</li> <li>11 Ejecuta conjuntamente con el Director de Provectos presentación y validación del</li> </ol>	Abstracciones descartadas Interfases diseñadas
	prototipo con el cliente.		Prototipo presentado y
	2.12. Apoya en la elaboración del mode	en la elaboración del modelo del diseño: de servicios, de presistencia y de	validado
	dominio.		Modelos disenados

IV.Flujo de Procesos	Líder de Proyectos	yectos	2
Funciones	Tareas	Clientes	
(Actividades Generales)	(Actividades específicas)	/ Productos	ctos
I. Desarrollo de Proyectos	3.1. Implementa el modelo de dominio.	Alterity	Alterity Solutions/Cliente
3 Ejecución de la aplicación	3.2. Implementa del modelo de persistencia.	Modelo	Modelo de dominio diseñado
	3.3. Revisa los resultados de las pruebas unitarias.	Modelo de	Modelo de persistencia diseñado
	3.4. Realiza modificaciones en caso de ser necesario.	Pru	Pruebas realizadas
4. Fiecución de la aplicación	41 Revisa el modelo de servicio recopilado	Alterity	Alterity Solutions/Cliente
יין בוריים ביים ביים ביים ביים ביים ביים ביים		NA NA	Modelo revisedo
	4.3. Revisa el desarrollo de los servicios.	Rest	Resultados revisados
	4.4. Implementa la capa de presentación.	Capa de	Capa de presentación imple-
	4.5. Participa en la implementación de las pruebas QA		mentada
	4.6.Detecta las fallas.	Pruebas	Pruebas QA implementadas
5 Entrace de production	5.1 Device les decrimentes v/o productes finales del provecto	Alfarit	Alfarity Solutions/Cliente
resultados finales	5.2 Coording visitority religioned de trabajo con el equipo del provento	1200	Documentos revisados
	o.z. Coolaina y ejocata realimentos de trabajo con el equipo del proyecto para discribir los resultados	Bell	Reuniones realizadas
	5.3 Coordina la transferencia del provecto a la Dirección de Seguimiento.	Provide	Provectos transferidos
	Control v Calidad	Dese	Desembeño evaluado
	5.4. Evalúa el desempeño de los participantes del proyecto.		
Investigación e Innovación	1.1. Realiza documento sobre el dominio específico a desarrollar.	Alterity	Alterity Solutions/Cliente
I. Investigación	1.2. Analiza la información recopilada sobre posibles casos de estudio y/o		
1. Ejecución de actividades de	herramientas futuras a desarrollar.		
investigación.			
2. Identificación y determinación	2.1. Apoya en la identificación de los requerimientos de la herramienta a desarrollar.		Alterity Solutions/Cliente
del objeto de estudio.	2.2. Realiza el estudio del dominio a través del análisis del flujo de la información, del con-	ión, del con-	
del objeto de estudio	tenido de la información, y de la estructura de la información.		
3. Creación de hipotesis.	3.1. Formula la hipotesis del caso de investigación y especificación de los	Alterity	Alterity Solutions/Cliente
	requisitos basada en la descripción de la nueva metodología de desarrollo.		Hipótesis
4. Definición del método de trabajo.	4.1. Selecciona los parádigmas: estructurado, orientado a objeto, otros.	Alterity	Alterity Solutions/Cliente
	4.2. Selecciona el método.		Paradigmas
	4.3. Realiza la adaptación del problema.		Método
5. Resolución, validación y	5.1. Especifica el proceso de software, actividades y técnicas.	Alterity	Alterity Solutions/Cliente
verificación.	5.2. Plantea casos de estudio.	Alterity	Alterity Solutions/Cliente
	5.3. Realiza la verificación a través de la implementación del prototipo.	_	Casos de Uso
	5.4. Realiza la validación de la aplicación a través de casos de prueba.	Protot	Prototipo implementado
	5.5. Contrasta resultados con los requerimientos del usuario.	Casos	Casos de prueba realizados

IV.Flujo de Procesos	Líder de Proyectos	8
Funciones (Actividades Generales)	Tareas (Actividades específicas)	Clientes Productos
labora-	<ul> <li>6.1. Realiza la comparación de la hipótesis planteada al comienzo de la investigación con los resultados obtenidos.</li> <li>6.2. Analiza los resultados obtenidos.</li> <li>6.3. Verifica los objetivos cumplidos y la resolución del problema.</li> <li>6.4. Identifica los aspectos que no se han podido resolver y otros.</li> <li>6.5. Identifica investigaciones firtir reservaciones.</li> </ul>	Alterity Solutions/Cliente Hipótesis comparada
7. Redacción del informe final.	7.1. Elabora y revisa documentos de respaldo de la aplicación desarrollada. 7.2. Revisa y registra la hipótesis, método de investigación, conclusiones, bibliografía, etc.	Alterity Solutions/Cliente Informe final
II. Innovación. 8. Implementación de la herramienta de innovación.	<ul> <li>8.1. Conforma el equipo del proyecto para desarrollar la herramienta.</li> <li>8.2. Elabora cronograma de trabajo y asignación de tareas.</li> <li>8.3. Ejecuta la inducción acerca de los requerimientos asociados a la herramienta a desarrollar.</li> <li>8.4. Realiza supervisión periódica del desarrollo de la herramienta.</li> </ul>	Alterity Solutions/Cliente Herramienta desarrollada
9. Validación y verificación de los productos generados en la etapa de investigación.	<ul><li>9.1. Ejecuta pruebas de requisitos.</li><li>9.2. Ejecuta pruebas de factibilidad de detectar el uso de la herramienta como forma de optimizar los productos.</li><li>9.3. Supervisa la elaboración de modificaciones en la herramienta o descarte de la mismas en caso de ser necesario.</li></ul>	Alterity Solutions/Cliente Pruebas realizadas Modificaciones realizadas
10. Incorporación y transferencia del a herramienta.	10.1. Elaboración de la presentación e inducción de la innovación. 10.2. Revisa manuales y documentos generados.	Alterity Solutions/Cliente Presentación elaborada.
Comunicación, Marketing y Ventas 1. Planificación, coordinación y ejecución de estrategias de mercadeo.	<ul><li>1.1. Supervisa el diseño y la elaboración de la página web.</li><li>1.2. Revisa y realiza modificaciones de los boletines electrónicos.</li><li>1.3. Remite boletines electrónicos a visitantes o posibles clientes.</li></ul>	Alterity Solutions/Cliente Pagína Web Información actualizada Boletines remitidos
da e identificación direc- cas estratégicas y tenciales.	<ol> <li>identifica clientes potenciales.</li> <li>Programa reunión preliminar con clientes potenciales.</li> </ol>	Alterity Solutions/Cliente
3. Planificación y preparación de la entrevista preliminar.	<ul><li>3.1. Participa en caso de ser necesario en la entrevista preliminar.</li><li>3.2. Prepara la logística necesaria: equipos tecnológicos de apoyo.</li><li>3.3. Elabora presentación electrónica de la empresa.</li></ul>	Alterity Solutions/Cliente
Comunicación del alcance y resultados de los proyectos realizados o a realizarse.	<ul><li>4.1. Comunica a las demás unidades a través de reuniones de trabajo sobre el status de los proyectos.</li><li>4.2. Documenta la información y remite a Directores.</li></ul>	Alterity Solutions/Cliente

A 12	   	

V. Perfil de Competencias

## Lider de Proyectos

Competencias Competencias	Competencias Σ Técnicas	Educación + Experiencia + Conocimientos + Habilidades+ Destrezas
Liderazgo		
Habilidad para desarrollar subordinados	Educación + Experiencia+ Conocimientos	Conocimientos
Relaciones interpersonales	Licenciado, Ingeniero y/o profe	Licenciado, Ingeniero y/o profesional graduado en universidad reconocida, con cinco (5)
Iniciativa y creatividad	años de experiencia en el área	años de experiencia en el área, con postgrado (preferiblemente) en Gerencia de Proyectos,
Orientación a resultados	Sistemas de la Calidad.	
Flexibilidad	Conocimientos de:	
Cantidad y calidad de trabajo		
Conciencia y control de costos	Gestión y administración de Proyectos de IT.	royectos de IT.
Conducta corporativa	Normas de Calidad ISO 9000.	
Trato al público e imagen	Planificación y desarrollo de procesos.	ocesos.
Autocontrol	Coordinación de proyectos y su	Coordinación de proyectos y subproyectos de alta complejidad.
Pensamiento analítico.		
	El candidato a ocupar el cargo	El candidato a ocupar el cargo deberá poseer amplia autoridad reconocida en su campo de
	especialización para integrar ed	especialización para integrar equipos de trabajo conformados por expertos y/o consultores
	de distintas áreas profesionales.	S.
Relaciones Internas	Habilidades + Destrezas	
Todas las Direcciones y/o Unidades de Alterity Solutions.	Interpretación y análisis de leyes.	es.
	Habilidad para solucionar problemas.	lemas.
	Técnicas de redaccion de informes.	mes.
	Manejo de equipos y programa	Manejo de equipos y programas de computación (Proyect Management, Visión.)
	Conducción de Equipos y manejo de conflictos.	lejo de conflictos.
	Elaboración de documentos y/c	Elaboración de documentos y/o investigaciones asociados al área de proyectos.
Relaciones Externas:	Responsabilidades	
Consultores, proveedores de Servicios, Organismos	Equipos y materiales asignados al cargo	is al cargo.
y/o Instituciones publicas y privadas.	Manejo de información estratégica y confidencial.	gica y confidencial.
	Proyecto asignado y Clusters.	
Normas que rigen el puesto	Observaciones:	
Normativas, Reglamentos y Leyes internas.	El perfil de competencias const	El perfil de competencias constituye tan sólo una referencia para el proceso de selección.
Normativas, Reglamentos y Leyes asociadas al proyecto	Dicho proceso se realizará en f	Dicho proceso se realizará en función de las necesidades del Director de Proyectos
a desarrollar.	pero los responsables de recur	pero los responsables de recursos humanos asesorarán sobre el perfil que debe poseer
Normas COVENIN.	el candidato.	

Elaborado por: Visión Group	Revisado por: Alterity Solutions	Aprob. por: Alterity Solutions	Ultima Modificación	
Fecha: Enero 2006	Fecha: Enero 2006	Fecha: Enero 2006	Fecha: Enero 2006	

IV.Flujo de Procesos	Analista de Proyectos Senior	2 enior
Funciones (Actividades Generales)	Tareas (Actividades específicas)	Clientes Productos
4. Entrega de productos y resultados finales.	<ol> <li>3.5. Realiza modificaciones en caso de ser necesario.</li> <li>3.6. Recopila el modelo del servicio.</li> <li>3.7. Ejecuta pruebas unitarias.</li> <li>3.8. Identifica fallas.</li> <li>3.9. Recopila el modelo del prototipo.</li> <li>3.10. Recopila el modelo del dominio.</li> <li>3.11. Recopila el modelo del dominio.</li> <li>3.12. Participa en la implemantación de la capa de presentación.</li> <li>3.13. Implementa pruebas QA.</li> <li>4.1. Elabora en caso de ser necesario documento que contenga resultados del proyecto.</li> <li>4.2. Recopila toda la información de los productos obtenidos.</li> </ol>	
Investigación e Innovación I. Investigación 1. Ejecución de actividades de investigación.	<ul><li>1.1. Participa en las actividades de investigación de nuevas tecnologías.</li><li>1.2. Busca información sobre nuevas herramientas informáticas.</li><li>1.2. Recopila y organizar información de tecnología.</li><li>1.3. Revisa toda la información recopilada y elabora informe.</li></ul>	Atterity Solutions/Cliente Información recopilada Informe
<ol> <li>Identificación y determinación del objeto de estudio.</li> <li>Creación de hipotesis.</li> </ol>	<ul><li>2.1. Realizar flujos de información en caso de ser necesario.</li><li>2.2. Participa en la identificación de requerimientos de la herramienta.</li><li>3.1. Formula las hipotesis del caso de investigación y especifica los requisitos.</li></ul>	Alterity Solutions/Cliente Flujos de información Alterity Solutions/Cliente Hipótesis
4. Definición del método de trabajo.	<ul><li>4.1. Participa y aportar ideas acerca del método a utilizar.</li><li>4.2. Selecciona paradigmas.</li><li>4.3. Identifica el método a utilizar.</li><li>4.4. Realiza la adaptación al problema de investigación.</li></ul>	Alterity Solutions/Cliente Paradigmas Método
<ul><li>5. Resolución, validación y verificación.</li><li>6. Análisis de resultados y elaboración de conclusiones.</li></ul>	<ul> <li>5.1. Realiza los casos de uso.</li> <li>5.2. Apoya en la implementación del prototipo.</li> <li>5.3. Realiza la validación de la aplicación.</li> <li>5.4. Contrasta resultados con los requerimientos del usuario.</li> <li>6.1. Realiza la comparación de la hipótesis planteada al comienzo de la investigación con los resultados obtenidos.</li> </ul>	Alterity Solutions/Cliente Casos de Uso Prototipo implementado Casos de prueba realizados Alterity Solutions/Cliente Hindresis comparada
me final. la herramienta	7.1. Elabora y 7.2. Revisa y r 8.1. Apoya en 8.2. Participa 6	Alterity Solutions/Cliente Informe final Alterity Solutions/Cliente Herramienta desarrollada

IV.Flujo de Procesos	Analista de Proyectos Senior	enior
Funciones (Actividades Generales)	Tareas (Actividades específicas)	Clientes Productos
9. Validación y verificación de los productos generados en la etapa	9.1. Ejecuta pruebas de requisitos. 9.2. Ejecuta pruebas de factibilidad de detectar el uso de la herramienta como forma de	Alterity Solutions/Cliente Pruebas realizadas
de IIVesugación.	optimizar los productos. 9.3. Elabora modificaciones en la herramienta o descarte de la mismas en caso de ser necesario.	MODIFICACIONES FEBRIZADAS
<ol> <li>Incorporación y transferencia del a herramienta.</li> </ol>	10.1. Apoyo en la elaboración de la presentación e inducción de la innovación. 10.2. Revisa manuales y documentos generados.	Alterity Solutions/Cliente Presentación elaborada.

V.Perfil de Competencias		4 Analista Senior de Proyectos
Competencias Competencias	Competencias <u>Σ</u> Técnicas	Educación + Experiencia + Conocimientos + Habilidades+ Destrezas
Relaciones interpersonales Habilidad para trabajar en equipo Sentido de colaboración Iniciativa y Creatividad Orientación al aprendizaje Sentido de responsabilidad Cantidad y calidad de trabajo Conciencia y control de costos Adecuación a normas administrativas Trato al público e imagen Compromiso Organizacional Autoconfianza Pensamiento analítico	Educación + Experiencia+ Conocimientos Licenciado, Ingeniero y/o profesional graduado en universida años de experiencia en el área, con postgrado en Gerencia d Calidad ó Gerencia y Tecnología de las Telecomunicaciones. Conocimientos de:	Educación + Experiencia+ Conocimientos Licenciado, Ingeniero y/o profesional graduado en universidad reconocida, con tres (3) años de experiencia en el área, con postgrado en Gerencia de Proyectos, Sistemas de la Calidad ó Gerencia y Tecnología de las Telecomunicaciones.  Conocimientos de:
Relaciones Internas	Habilidades + Destrezas	
Todas las Direcciones y/o Unidades de Alterity Solutions.	Interpretación y análisis de leyes. Habilidad para solucionar problemas. Técnicas de redaccion de informes. Manejo de equipos y programas de computació Conducción de Equipos y manejo de conflictos. Elaboración de documentos y/o investigaciones	Interpretación y análisis de leyes. Habilidad para solucionar problemas. Técnicas de redaccion de informes. Manejo de equipos y programas de computación (Proyect Management, Visión.) Conducción de Equipos y manejo de conflictos. Elaboración de documentos y/o investigaciones asociados al área de proyectos.
Relaciones Externas:	Responsabilidades	
Consultores, proveedores de Servicios, Organismos y/o Instituciones publicas y privadas.	Equipos y materiales asignados al cargo. Manejo de información estratégica y confidencial.	argo. confidencial.
Normas que rigen el puesto	Observaciones: Este cardo es de libre nombramient	Observaciones: Este cargo es de libre nombramiento v remoción (alto nivel), de modo que el perfil de competen-
as al proyecto	cias constituye tan sólo una referencia las necesidades del supervisor, pero le el perfil que debe poseer el candidato.	cias constituye tan sólo una referencia para su selección. La selección se hará en función de las necesidades del supervisor, pero los responsables de recursos humanos asesorarán sobre el perfil que debe poseer el candidato.

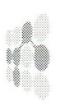
Ultima Modificación Fecha: Enero 2006

Aprob. por: Alterity Solutions Fecha: Enero 2006

Revisado por: Alterity Solutions Fecha: Enero 2006

Elaborado por: Visión Group Fecha: Enero 2006

# Descripción de Cargo/Rol



IIdentificación del cargo/rol:		II. Supervisión inmediata recibida:	
Analista Junior de Proyectos/Desarrollador	arrollador	Líder de Proyectos	
Posición en la Organización:		III Propósito General:	
Direcciones de Proyectos Lider de Proyectos Analista Senior de Proyectos Analista Junior de Proyectos/Desarrollador	Este cargo es común a la Dirección de Diseño y Desarrollo, Seguimiento , Control y Calidad Investigación e Innovación, Comunicación, Mercadeo y Ventas	Ejecutar las actividades inherentes al Diseño y Desarrollo, Seguimiento, Control y Calidad, Investigación e Innovación y, Comunicación, Marketing y Ventas de Alterity Solutions.	Jesarrollo, nnovación y, lutions.
IV. Flujo de Procesos			
Funciones (Actividades Generales)	Tareas (Actividades específicas)	(ficas)	Clientes Productos
Diseño y Desarrollo de Proyectos I. Diseño de Proyectos 2. Análisis y diseño de la aplicación.	<ul> <li>2.1. Apoya en la elaboración de diagramas y formulario de casos de uso.</li> <li>2.2. Elabora diagramas y formularios de casos de uso en caso de ser necesa según la complejidad de la aplicación requerida.</li> <li>2.3. Apoya en la identificación, descripción y elaboración de las tareas que ejusuario.</li> <li>2.4. Identifica las abstracciones claves que son candidatos a ser clases del m dominio conjuntamente con el responsable.</li> <li>2.5. Diseña las interfases gráficas.</li> <li>2.6. Participa en la validación y presentación del prototipo con el cliente, en canecesario.</li> <li>2.7. Apoya en la elaboración del diseño del modelo recopilando el modelo del del dominio, de los casos de uso, requerimientos no funcionales y el modelo del dominio.</li> <li>2.8. Apoya en el diseño del modelo de persistencia recopilando los constraints tencia, requerimientos no funcionales y el modelo del dominio.</li> </ul>	<ul> <li>2.1. Apoya en la elaboración de diagramas y formulario de casos de uso.</li> <li>2.2. Elabora diagramas y formularios de casos de uso en caso de ser necesario y según la complejidad de la aplicación requerida.</li> <li>2.3. Apoya en la identificación, descripción y elaboración de las tareas que ejecuta el usuario.</li> <li>2.4. Identifica las abstracciones claves que son candidatos a ser clases del modelo del dominio conjuntamente con el responsable.</li> <li>2.5. Diseña las interfases gráficas.</li> <li>2.6. Participa en la validación y presentación del prototipo con el cliente, en caso de ser necesario.</li> <li>2.7. Apoya en la elaboración del diseño del modelo recopilando el modelo del prototipo, del dominio, de los casos de uso, requerimientos no funcionales y el modelo del dominio.</li> <li>2.8. Apoya en el diseño del modelo de persistencia recopilando los constraints de persistencia, requerimientos no funcionales y el modelo del dominio.</li> </ul>	Alterity Solutions/Cilente Diagramas y formularios de casos de uso Tareas del usuario Abstracciones identilicadas Interfases gráficas diseñadas Presentación y validación del prototipo Diseño del modelo Diseño del modelo persistencia
II. Desarrollo de Proyectos	3.1. Recopila del modelo de la persistencia, de los requerimientos no funcior de los constraints para apoyar en la implementación del modelo de dominio.	<ol> <li>Recopila del modelo de la persistencia, de los requerimientos no funcionales y de los constraints para apoyar en la implementación del modelo de dominio.</li> </ol>	Alterity Solutions/Cliente Modelo del dominio implementado

IV.Flujo de Procesos	Analista Junior de Proyectos/Desarrollador	2 ectos/Desarrollador
Funciones (Actividades Generales)	Tareas (Actividades específicas)	Clientes Productos
	3.2. Recopila del modelo de persistencia, requerimientos no funcionales y constraints para la implementación del modelo de persistencia.	Alterity Solutions/Cliente Modelo de la persistencia implementado
		Pruebas unitarias ejecutadas Modelo de servicios implementado Modific. realizadas
<ol> <li>Entrega de documentos y productos finales.</li> </ol>	4.1. Elabora manuales de usuario de acuerdo a los stándares establecidos por Alterity Solutions.	Alterity Solutions/Cliente Manuales de Usuario
Investigación e Innovación 1. Investigación 1. Ejecución de actividades de investigación.	<ol> <li>1.1. Participa en las actividades de investigación de nuevas tecnologías.</li> <li>1.2. Busca información sobre nuevas herramientas informáticas.</li> <li>1.2. Recopila y organizar información de tecnología.</li> </ol>	Alterity Solutions/Cliente Información recopilada
<ol> <li>Identificación y determinación del objeto de estudio.</li> <li>Definición del método de trabajo.</li> </ol>	2.1. Realizar flujos de información en caso de ser necesario. 4.1. Participa y aportar ideas acerca del método a utilizar.	Alterity Solutions/Cliente Flujos de información
5. Resolución, validación y verificación.	5.1. Realiza los casos de uso. 5.2. Apoya en la implementación del prototipo. 5.3. Participa en los casos de prueba.	Alterity Solutions/Cliente Casos de Uso Prototipo implementado Casos de prueba realizados
7. Redacción del informe final.	7.1. Elabora documentos de respaldo de la aplicación desarrollada. 7.1. Registra la hipótesis, método de investigación, conclusiones, bibliografía, etc.	Alterity Solutions/Cliente Informe final
I. Innovación. 8. Implementación de la herramienta de innovación.	8.2. Desarrolla la herramienta de acuerdo a los requerimientos.	Alterity Solutions/Cliente Herramienta desarrollada
<ol> <li>Validación y verificación de los productos generadosen la etapa de investigación.</li> </ol>	9.1. Ejecuta pruebas de requisitos. 9.2. Ejecuta pruebas de factibilidad. 9.3. Elabora modificaciones en caso de ser necesario.	Alterity Solutions/Cliente Pruebas realizadas Modificaciones realizadas
10. Incorporación y transferencia de la herramienta.	10.1. Elabora manuales del uso de la herramienta.	Alterity Solutions/Cliente Manuales de Usuario

IV.Flujo de Procesos	Analista Junior de l	2. Analista Junior de Proyectos/Desarrollador
Funciones (Actividades Generales)	Tareas (Actividades específicas)	Clientes Productos
Comunicación, Marketing y Ventas 1. Planificación, coordinación y ejecución de estrategias de mercadeo.	<ul><li>1.1. Participa en caso de ser necesario en el desarrollo y actualización de la página web.</li><li>1.2. Elabora de acuerdo a los lineamientos establecidos los boletines electrónicos.</li></ul>	Alterity Solutions/Cliente Pagína Web Información actualizada
da e identificación direc- zas estratégicas y tenciales.	2.1. Revisa las fuentes digitales y diferentes fuentes de información.	Alterity Solutions/Cliente Fuentes revisadas

V.Perfil de Competencias ☐		3 Analista Junior de Proyectos/Desarrollador
Competencias	Competencias $\Sigma$ Técnicas	Educación + Experiencia + Conocimientos + Habilidades+ Destrezas
Relaciones interpersonales	Educación + Educaciona	omojnio
Sentido de colaboración	Licenciado, Ingeniero y/o profesional graduad	Licenciado, Ingeniero y/o profesional graduado en universidad reconocida, con un (1) año de
Orientación al aprendizaje Sentido de responsabilidad	de experiencia (no limitativo)	
Cantidad y calidad de trabajo	Conocimientos de:	
Conciencia y control de costos	Bases de datos.	
Adecuación a normas administrativas	Fundamentos en lenguaje de programación	amación
Adecuación a normas de personal	J2EE, J2SE, .NET	
Trato al público e imagen	Frame Work	
Conducta Corporativa		
Autoconfianza		
Pensamiento analítico		
Creatividad		
Relaciones Internas	Habilidades + Destrezas	
Todas las Direcciones y/o Unidades de Alterity Solutions.	Habiljdad para solucionar problemas. Interpretación y análisis de datos.	18.
Relaciones Externas:	Responsabilidades	
Consultores, proveedores de Servicios, Organismos	Equipos y materiales asignados al cargo	cargo.
y/o Instituciones publicas y privadas.	Manejo de información estratégica y confidencial.	y confidencial.
Emplesas e mstruciones ivacionales e internacionales.		
Normas que rigen el puesto	Observaciones:	

Elaborado por: Visión Group	Revisado por: Alterity Solutions	Aprob. por. Alterity Solutions	Ultima Modificación
Fecha: Enero 2006	Fecha: Enero 2006	Fecha: Enero 2006	Fecha: Enero 2006

El perfil de competencias constituye tan sólo una referencia para el proceso de selección.

Dicho proceso se realizará en función de las necesidades del Director de Proyectos pero los responsables de recursos humanos asesorarán sobre el perfil que debe poseer

el candidato.

Normativas, Reglamentos y Leyes asociadas al proyecto

a desarrollar. Normas COVENIN.

Normativas, Reglamentos y Leyes internas.