



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

Contrato de Prestación del Servicio de Estudio de Viabilidad del Proyecto de Servicios Administrados de Centros de Cómputo, que celebran por una parte, el **Instituto Mexicano del Seguro Social**, a quien en lo sucesivo se le denominará "**EL INSTITUTO**", representado en este acto por el **Ing. Sergio Durán Wong**, en su carácter de Representante Legal, y por la otra, la Sociedad Mercantil denominada "**PRICEWATERHOUSECOOPERS**", S.C., a quien en lo sucesivo se le denominará "**EL PROVEEDOR**", representada en este acto por el **C. Raúl José Arturo Pérez Ríos Aguilar**, en su carácter de Representante Legal, al tenor de las Declaraciones y Cláusulas siguientes:

DECLARACIONES

- I.- "**EL INSTITUTO**", declara que:
 - I.1.- Es un Organismo Público Descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, que tiene a su cargo la organización y administración del Seguro Social, como un servicio público de carácter nacional, en términos de los artículos 4 y 5 de la Ley del Seguro Social.
 - I.2.- Esta facultado para contratar los servicios necesarios, en términos de la legislación vigente, para la consecución de los fines para los que fue creado, de conformidad con el artículo 251 fracciones IV y V de la Ley del Seguro Social.
 - I.3.- Su representante, el Ing. Sergio Durán Wong, en su carácter de Representante Legal, se encuentra facultado para suscribir el presente instrumento jurídico en representación de "**EL INSTITUTO**", de acuerdo al poder que se contiene en la Escritura Pública número 83,966, de fecha 25 de julio del 2008, pasada ante la fe del Lic. José Ignacio Senties Laborde, Notario Público número 104 de la Ciudad de México, Distrito Federal.
 - I.4.- Para el cumplimiento de sus funciones y la realización de sus actividades, requiere del Servicio de Estudio de Viabilidad del Proyecto de Servicios Administrados de Centros de Cómputo, solicitado por la Coordinación de Administración de Infraestructura de la Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico.
 - I.5.- Para cubrir las erogaciones que se deriven del presente contrato, cuenta con los recursos disponibles suficientes, no comprometidos, en la partida presupuestal número 42062410, de conformidad con el Dictamen de Disponibilidad Presupuestal Previo número de folio 0000058350-2009, mismo que se agrega al presente contrato como **Anexo 1 (uno)**.



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

- I.6.- El presente contrato fue adjudicado a "EL PROVEEDOR" mediante el procedimiento de Licitación Pública Nacional número 00641322-038-09, con fundamento en los artículos 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 26 fracción I, 26 Bis, fracción III, 27, 28 fracción I, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 36 Bis, 37 y 45 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
- I.7.- Con fecha 14 de agosto de 2009, la Coordinación Técnica de Bienes y Servicios No Terapéuticos, a través de la División de Contratación de Servicios Generales, emitió el Acta de Fallo del procedimiento de contratación mencionado en la Declaración que antecede, en la que resultó adjudicado "EL PROVEEDOR" con la partida única.
- I.8.- Señala como domicilio para todos los efectos de este acto jurídico, el ubicado en la calle de Durango número 291, 11° Piso, Colonia Roma Norte, Código Postal 06700, Delegación Cuauhtémoc, en México, Distrito Federal.
- II.- "EL PROVEEDOR", declara que:
- II.1.- Es una persona moral constituida de conformidad con las leyes de los Estados Unidos Mexicanos, según consta en la Escritura Pública número 14,034, de fecha 28 de febrero de 1936, pasada ante la fe del Lic. Enrique del Valle, en aquél entonces Notario Público número 21 del Distrito Federal; e inscrita en el Registro Público de la Propiedad, en el libro doce, de Sociedades y Asociaciones Civiles, a fojas ciento treinta y una, bajo el número ciento cuarenta y tres, se constituyó "Price, Waterhouse y Compañía, México", S.C.
- II.2.- Que por Escritura Pública número 1,798, de fecha 08 de diciembre de 1998, pasada ante la fe del Lic. Arturo Adolfo Llorente Martínez, Notario Público número 205 del Distrito Federal, e inscrita en el Registro Público de la Propiedad, en el folio de personas morales número diecinueve mil ciento veintiuno, se hace constar el cambio de denominación por la de "PRICEWATERHOUSECOOPERS", S.C.
- II.3.- Se encuentra representada para la celebración de este contrato, por el C. Raúl José Arturo Pérez Ríos Aguilar, quien acredita su personalidad en términos de la Escritura Pública número 55,662, de fecha 22 de octubre de 2008, pasada ante la fe del Lic. Adrián Rogelio Iturbide Galindo, Notario Público número 139 del Distrito Federal, y manifiesta bajo protesta de decir verdad, que las facultades que le fueron conferidas no le han sido revocadas, modificadas ni restringidas en forma alguna.
- II.4.- De acuerdo con sus estatutos, su objeto social consiste entre otras actividades, en la prestación de servicios profesionales en los ramos de contaduría, auditoría y



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

administración; la asesoría financiera, fiscal, en administración y sistemas operacionales, tales como seguridad, control y gestión de tecnología, soluciones de ingresos y costos, administración del cambio y gestión de proyectos y riesgos operacionales, mejora de procesos, manejo de transacciones y manejo de crisis, entre otros; asesoría legal, en recursos humanos y actuaria, así como de servicios de administración, de gestoría administrativa y contable y todos aquellos relacionados con los anteriores para asesorar a personas físicas o morales, nacionales y extranjeras.

- II.5.- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, le otorgó el Registro Federal de Contribuyentes número PRI-981101-785. Asimismo, cuenta con Registro Patronal ante "EL INSTITUTO" número 11034959103.
- II.6.- Manifiesta bajo protesta de decir verdad, no encontrarse en los supuestos de los 50 y 60 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
- II.7.- De acuerdo a lo previsto en el artículo 32D, del Código Fiscal de la Federación, "EL PROVEEDOR" deberá presentar documento actualizado expedido por el Servicio de Administración Tributaria (SAT), en el que se emita opinión sobre el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, conforme a la Resolución Miscelánea Fiscal número I.2.1.17, publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 29 de abril de 2009, Cuarta Sección.

En caso de que al momento de suscribir el presente instrumento, "EL PROVEEDOR" no haya recibido por parte del Servicio de Administración Tributaria (SAT), la respuesta a su solicitud, deberá presentar el "acuse de recepción" con el que compruebe que realizó la solicitud de opinión prevista en la Regla I.2.1.17 de la Resolución Miscelánea Fiscal, para el 2009.

- II.8.- Manifiesta bajo protesta de decir verdad, que dispone de la organización, experiencia, elementos técnicos, humanos y económicos necesarios, así como con la capacidad suficiente para satisfacer de manera eficiente y adecuada las necesidades de "EL INSTITUTO".
- II.9.- Señala como domicilio para todos los efectos de este acto jurídico, el ubicado en Mariano Escobedo número 573, Colonia Rincón del Bosque, Delegación Miguel Hidalgo, Código Postal 11580, en México, D.F., Teléfono: 5263-6000, Fax: 5263-6010 y correo electrónico: raul.perez.rios@mx.pwc.com

Hechas las Declaraciones anteriores, las partes convienen en otorgar el presente contrato, de conformidad con las siguientes:



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

CLÁUSULAS

PRIMERA.- OBJETO DEL CONTRATO.- "EL INSTITUTO" requiere y "EL PROVEEDOR" se obliga a prestar el servicio de estudio de viabilidad del proyecto de servicios administrados de centros de cómputo, de conformidad con las características, alcances y especificaciones, que se detallan en el **Anexo 2 (dos)**, que forma parte integral del presente instrumento jurídico.

SEGUNDA.- IMPORTE DEL CONTRATO.- "EL INSTITUTO" se obliga a pagar a "EL PROVEEDOR" como contraprestación por los servicios objeto del presente contrato, la cantidad de **\$3'030,300.00 (TRES MILLONES TREINTA MIL TRESCIENTOS PESOS 00/100 M. N.)**, más el Impuesto al Valor Agregado (IVA), de conformidad con el **Anexo 3 (tres)**.

Las partes convienen que el presente contrato se celebra bajo la modalidad de precios fijos, por lo que el monto de los mismos no cambiará durante la vigencia del presente instrumento jurídico.

TERCERA.- FORMA DE PAGO.- El pago se efectuará a la entrega de los servicios objeto del presente contrato, una vez vencido el plazo de entrega, en moneda nacional, a los 20 (veinte) días naturales posteriores a la entrega de la factura correspondiente; la factura deberá amparar los servicios que le hayan sido requeridos a "EL PROVEEDOR". Para estos efectos, "EL PROVEEDOR" deberá entregar en la División de Trámite de Erogaciones, sita en la calle de Durango número 167, Piso 3, Colonia Roma Norte, Delegación Cuauhtémoc, Código Postal 06700, en México, Distrito Federal, en días y horas hábiles, los documentos siguientes:

- a) Original y copia de la factura que expida "EL PROVEEDOR" a nombre del Instituto Mexicano del Seguro Social, con dirección en Avenida Paseo de la Reforma número 476, Colonia Juárez, Delegación Cuauhtémoc, Código Postal 06600, en México, Distrito Federal, y Registro Federal de Contribuyentes IMS-421231-I45, que reúna los requisitos fiscales, en la que se indiquen los servicios proporcionados y el número de contrato que amparan dichos servicios, documentación que avale la entrega de los servicios a entera satisfacción de "EL INSTITUTO", avalada por la Coordinación de Administración de Infraestructura de la Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico, ubicada en Avenida Paseo de la Reforma número 476, 5° Piso, Colonia Juárez, Delegación Cuauhtémoc, Código Postal 06600, en México, Distrito Federal, en el horario comprendido de las 09:30 a las 17:00 horas.
- b) En caso de que "EL PROVEEDOR" presente su factura con errores o deficiencias, el plazo de pago se ajustará en términos del artículo 62 del Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

- c) Original y copia del presente contrato.
- d) Nota de crédito a favor del Instituto Mexicano del Seguro Social, por el importe de la sanción en caso de entrega extemporánea de los servicios contratados.
- e) **"EL PROVEEDOR"** podrá optar porque **"EL INSTITUTO"** efectúe el pago de los servicios suministrados, a través del esquema electrónico intrabancario que el Instituto Mexicano del Seguro Social, tiene en operación, con las instituciones bancarias siguientes: Banamex, S.A., BBVA, Bancomer, S.A., Banorte, S.A. y Scotiabank Inverlat, S.A., para tal efecto deberá presentar en la Oficina de Trámite de Erogaciones, ubicada en la calle de Durango número 167, Colonia Roma Norte, Delegación Cuauhtémoc, Código Postal 06700, en México, Distrito Federal, dentro del horario comprendido de las 9:00 a las 14:30 horas, de lunes a viernes en días hábiles, petición por escrito, indicando: razón social, domicilio fiscal, número telefónico y fax, nombre completo del apoderado legal con facultades de cobro y su firma, número de cuenta de cheques, sucursal y plaza, así como número de proveedor asignado por **"EL INSTITUTO"**.

En caso de que **"EL PROVEEDOR"** solicite el abono en una cuenta contratada en un banco diferente a los antes citados (interbancario), **"EL INSTITUTO"** realizará la instrucción de pago en la fecha de vencimiento del contra-recibo y su aplicación se llevará a cabo al día hábil siguiente, de acuerdo con el mecanismo establecido por el Centro de Compensación Bancaria (CECOBAN).

Anexo a la solicitud de pago electrónico (intrabancario e interbancario) **"EL PROVEEDOR"** deberá presentar original y copia de la Cédula del Registro Federal de Contribuyentes, Poder Notarial e identificación oficial; los originales se solicitan únicamente para cotejar los datos y les serán devueltos en el mismo acto.

Asimismo, **"EL INSTITUTO"** aceptará de **"EL PROVEEDOR"**, que en el supuesto de que tenga cuentas líquidas y exigibles a su cargo, aplicarlas contra los adeudos que, en su caso, tuviera por concepto de cuotas obrero patronales, conforme a lo previsto en el artículo 40 B de la Ley del Seguro Social.

"EL PROVEEDOR", que celebre contrato de cesión de derechos de cobro, deberá notificarlo a **"EL INSTITUTO"**, con un mínimo de 05 (cinco) días naturales anteriores a la fecha de pago programada, entregando invariablemente una copia de los contra-recibos, cuyo importe se cede, además de los documentos sustantivos de dicha cesión; de igual forma el que celebre contrato de cesión de derechos de cobro a través de factoraje financiero conforme al Programa de Cadenas Productivas de Nacional Financiera, S.N.C., institución de Banca de Desarrollo.



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

El pago de los servicios quedará condicionado, en su caso, proporcionalmente al pago que "EL PROVEEDOR" del servicio deba efectuar por concepto de penas convencionales y/o deducciones.

El pago al que se refieren los párrafos anteriores, se realizará contra la entrega de los servicios objeto de este contrato.

CUARTA.- PLAZO, LUGAR DE ENTREGA Y CONDICIONES PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.- "EL PROVEEDOR" se compromete a prestar los servicios que se mencionan en la Cláusula Primera, de acuerdo a lo siguiente:

PLAZO Y LUGAR DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO.- El servicio deberá proporcionarse en un plazo no mayor a 78 (setenta y ocho) días hábiles a partir del día siguiente hábil de la fecha de fallo.

Lugar de entrega "EL PROVEEDOR" se compromete a entregar los servicios de acuerdo a la lista de entregables descrita en el anexo técnico que se integra como **Anexo 2 (dos)** al presente contrato.

CONDICIONES DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO.- La entrega de los servicios deberá realizarse conforme a lo establecido en el **Anexo 2 (dos)**, el cual forma parte integral del presente contrato.

QUINTA.- VIGENCIA.- Las partes convienen en que la vigencia del presente contrato será desde el momento de su firma y hasta el 31 de diciembre de 2009.

SEXTA.- PROHIBICIÓN DE CESIÓN DE DERECHOS Y OBLIGACIONES.- "EL PROVEEDOR" se obliga a no ceder en forma parcial ni total, a favor de cualquier otra persona física o moral, los derechos y obligaciones que se deriven del presente contrato.

"EL PROVEEDOR" sólo podrá ceder los derechos de cobro, previa autorización por escrito de "EL INSTITUTO", para lo cual deberá presentar solicitud correspondiente, a la que deberá adjuntar una copia de los contra-recibos cuyo importe cede, además de los documentos sustantivos de dicha cesión.

SÉPTIMA.- RESPONSABILIDAD DEL PROVEEDOR.- "EL PROVEEDOR" se obliga a responder por su cuenta y riesgo de los daños y/o perjuicios que por inobservancia o negligencia de su parte, lleguen a causar a "EL INSTITUTO" y/o a terceros, con motivo de los servicios pactados en este instrumento jurídico, de conformidad con lo establecido en el artículo 53 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

OCTAVA.- IMPUESTOS Y/O DERECHOS.- Los impuestos y derechos que procedan con motivo de la prestación del servicio objeto del presente contrato, serán pagados por **"EL PROVEEDOR"**, conforme a la legislación aplicable en la materia.

"EL INSTITUTO" sólo cubrirá el Impuesto al Valor Agregado (IVA) de acuerdo a lo establecido en las disposiciones legales vigentes en la materia.

NOVENA.- PATENTES Y/O MARCAS.- **"EL PROVEEDOR"** se obliga para con **"EL INSTITUTO"**, a responder por los daños y/o perjuicios que pudiera causar a **"EL INSTITUTO"** y/o a terceros, si con motivo de la prestación de los servicios se violan derechos de autor, de patentes y/o marcas u otro derecho reservado a nivel Nacional o Internacional.

Por lo anterior, **"EL PROVEEDOR"** manifiesta en este acto bajo protesta de decir verdad, no encontrarse en ninguno de los supuestos de infracción a la Ley Federal del Derecho de Autor, ni a la Ley de la Propiedad Industrial.

En caso de que sobreviniera alguna reclamación en contra de **"EL INSTITUTO"** por cualquiera de las causas antes mencionadas, la única obligación de éste será la de dar aviso en el domicilio previsto en este instrumento a **"EL PROVEEDOR"**, para que éste lleve a cabo las acciones necesarias que garanticen la liberación de **"EL INSTITUTO"** de cualquier controversia o responsabilidad de carácter civil, mercantil, penal o administrativa que, en su caso, se ocasione.

DÉCIMA.- GARANTÍA DE CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO.- **"EL PROVEEDOR"** se obliga a otorgar, dentro de un plazo de 10 (diez) días naturales contados a partir de la firma de este instrumento jurídico, una garantía de cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones a su cargo derivadas del presente contrato, mediante fianza expedida por compañía autorizada en los términos de la Ley Federal de Instituciones de Fianzas a favor del **"Instituto Mexicano del Seguro Social"**, por un monto equivalente al **10% (diez por ciento)** sobre el importe que se indica en la Cláusula Segunda del presente contrato, sin considerar el Impuesto al Valor Agregado (IVA), en Moneda Nacional.

"EL PROVEEDOR" queda obligado a entregar a **"EL INSTITUTO"** la póliza de fianza apegándose al formato que se integra al presente instrumento jurídico como **Anexo 4 (cuatro) "Formato de Fianza de Cumplimiento"**, en la División de Contratos y Apoyo Técnico, sita en la calle de Durango número 291, 10° Piso, Colonia Roma Norte, Delegación Cuauhtémoc, Código Postal 06700, en México, Distrito Federal.

Dicha póliza de garantía de cumplimiento del contrato será devuelta a **"EL PROVEEDOR"** una vez que **"EL INSTITUTO"** le otorgue autorización por escrito, para que éste pueda solicitar a la afianzadora correspondiente la cancelación de la fianza, autorización que se entregará a **"EL**



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

PROVEEDOR", siempre que demuestre haber cumplido con la totalidad de las obligaciones adquiridas por virtud del presente contrato, para lo cual deberá presentar mediante escrito la solicitud de liberación de la fianza en la División de Contratos y Apoyo Técnico, misma que llevará a cabo el procedimiento para su liberación y entrega.

DÉCIMA PRIMERA.- EJECUCIÓN DE LA PÓLIZA DE FIANZA DE CUMPLIMIENTO DE ESTE CONTRATO.- "EL INSTITUTO", llevará a cabo la ejecución de la garantía de cumplimiento de contrato cuando:

- a) Se rescinda administrativamente este contrato.
- b) Durante la vigencia de este contrato se detecten deficiencias, vicios ocultos, fallas o calidad inferior de los servicios prestados, en comparación con los ofertados.
- c) Cuando en el supuesto de que se realicen modificaciones al contrato, no entregue en el plazo pactado, el endoso o la nueva garantía que ampare el porcentaje (10%) (diez por ciento) de la garantía de cumplimiento.
- d) Por cualquier otro incumplimiento de las obligaciones contraídas en este contrato.

DÉCIMA SEGUNDA.- PENAS CONVENCIONALES POR ATRASO EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.- en caso de que **"EL PROVEEDOR"** incurra en atraso en las fechas pactadas para la prestación de los servicios objeto del presente contrato, queda obligado a pagar el **2.5% (dos punto cinco por ciento)**, sobre el monto total del valor de lo incumplido sin considerar el Impuesto al Valor Agregado (IVA), por cada día de atraso en la prestación de los servicios de que se trate, en cada uno de los supuestos siguientes:

- Cuando **"EL PROVEEDOR"** no preste el servicio que se le haya sido solicitado en el requerimiento o en el programa correspondiente, dentro del plazo señalado en dicho documento.

Para efectos prácticos a continuación se establece la fórmula para efectuar el cálculo de la pena:

CONCEPTO	FECHA LÍMITE	FÓRMULA
Pena por atraso en la entrega de los servicios	De acuerdo a los plazos especificados en la siguiente Cláusula	$PAE = (TA)((MT)^*(x))(0.025)$ donde: PAE= Pena por atraso en la entrega de los servicios TA= Tiempo total de atraso transcurrido en la entrega de los servicios en días hábiles MT = Monto total del contrato X= Valor en porcentaje que representa el entregable del importe total de los servicios



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

El monto de aplicación de la pena convencional no podrá ser superior a la parte proporcional que corresponda el porcentaje de la garantía de cumplimiento del contrato.

Por ningún concepto la aplicación de las penas convencionales podrán exceder el Importe de la garantía de cumplimiento del contrato.

“EL PROVEEDOR” a su vez, autoriza a “EL INSTITUTO” a descontar las cantidades que resulten de aplicar la pena convencional señalada en el párrafo anterior, sobre los pagos que deberá cubrir a “EL PROVEEDOR”.

Conforme a lo previsto en el penúltimo párrafo del artículo 64 del Reglamento de la Ley de la materia, sin perjuicio de lo dispuesto en el segundo párrafo del artículo 51 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, en ningún caso se aceptará la estipulación de penas convencionales, ni intereses moratorios a cargo de “EL INSTITUTO”.

DÉCIMA TERCERA.- DEDUCCIONES.- “EL INSTITUTO” aplicará las deducciones por incumplimiento en los niveles de servicio, conforme al porcentaje establecido en la siguiente tabla de deducciones sin incluir el Impuesto al Valor Agregado (IVA), cuando “EL PROVEEDOR” no proporcione el servicio solicitado conforme a lo especificado a continuación:

Descripción de entregables	Plazo de entrega	Penalización	Valor en porcentaje que representa el entregable del importe total de los servicios
El Plan de Trabajo, Calendario y Fechas de los entregables. Documento en Project y PowerPoint	A los 10 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.	2.5% multiplicado por cada día de atraso sobre el valor que representa el entregable del importe total de los servicios.	5%
Documento que muestre la identificación de la infraestructura y servicios candidatos a llevar a un esquema de outsourcing. Documento en Word y PowerPoint	A los 78 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.	2.5% multiplicado por cada día de atraso sobre el valor que representa el entregable del importe total de los servicios.	10%
Documento que muestre la viabilidad estratégica y operativa. Documento en Word y en PowerPoint	A los 78 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.	2.5% multiplicado por cada día de atraso sobre el valor que representa el entregable del importe total de los servicios.	12%



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

Descripción de entregables	Plazo de entrega	Penalización	Valor en porcentaje que representa el entregable del importe total de los servicios
Documento que muestre viabilidad financiera. Documento en Word y en PowerPoint y Excel.	A los 78 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.	2.5% multiplicado por cada día de atraso sobre el valor que representa el entregable del importe total de los servicios.	12%
Documento que muestre la definición del esquema operativo propuesto en caso de que el proyecto sea viable. Documento en Word y en PowerPoint La obligación de entregar este documento se encuentra sujeta a que exista la viabilidad estratégica, operativa y financiera que permita adoptar un esquema de outsourcing en los centros de cómputo del IMSS.	A los 78 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.	2.5% multiplicado por cada día de atraso sobre el valor que representa el entregable del importe total de los servicios.	10%
Documento que muestre el mecanismo de priorización de infraestructura y servicios candidatos. Documento en Word y en PowerPoint La obligación de entregar este documento se encuentra sujeta a que exista la viabilidad estratégica, operativa y financiera que permita adoptar un esquema de outsourcing en los centros de cómputo del IMSS.	A los 78 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.	2.5% multiplicado por cada día de atraso sobre el valor que representa el entregable del importe total de los servicios.	9%
Documento que muestre la definición de la estructura del outsourcing. Documento en Word y en PowerPoint La obligación de entregar este documento se encuentra sujeta a que exista la viabilidad estratégica, operativa y financiera que permita adoptar un esquema de outsourcing en los centros de cómputo del IMSS.	A los 78 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.	2.5% multiplicado por cada día de atraso sobre el valor que representa el entregable del importe total de los servicios.	9%
Documento que muestre la definición del esquema de gobierno bajo el cual operará el outsourcing. Documento en Word y en PowerPoint La obligación de entregar este documento se encuentra sujeta a que exista la viabilidad estratégica, operativa y financiera que permita adoptar un esquema de outsourcing en los centros de cómputo del IMSS.	A los 78 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.	2.5% multiplicado por cada día de atraso sobre el valor que representa el entregable del importe total de los servicios.	9%



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

Descripción de entregables	Plazo de entrega	Penalización	Valor en porcentaje que representa el entregable del importe total de los servicios
<p>Anexo Técnico que sirva de base para la licitación de Servicios Administrados de Infraestructura. Documento en Word La obligación de entregar este documento se encuentra sujeta a que exista la viabilidad estratégica, operativa y financiera que permita adoptar un esquema de outsourcing en los centros de cómputo del IMSS.</p>	<p>A los 78 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.</p>	<p>2.5% multiplicado por cada día de atraso sobre el valor que representa el entregable del importe total de los servicios.</p>	<p>24%</p>

DÉCIMA CUARTA.- TERMINACIÓN ANTICIPADA.- De conformidad con lo establecido en el artículo 54 Bis de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, "EL INSTITUTO" podrá dar por terminado anticipadamente el presente contrato sin responsabilidad para éste y sin necesidad de que medie resolución judicial alguna, cuando concurren razones de interés general dando aviso por escrito a "EL PROVEEDOR" con 05 (cinco) días hábiles de anticipación a la fecha efectiva de terminación, o bien, cuando por causas justificadas se extinga la necesidad de requerir los servicios objeto del presente contrato, y se demuestre que de continuar con el cumplimiento de las obligaciones pactadas, se ocasionaría algún daño o perjuicio a "EL INSTITUTO" o se determine la nulidad total o parcial de los actos que dieron origen al presente instrumento jurídico, con motivo de la resolución de una inconformidad emitida por la Secretaría de la Función Pública.

En este caso "EL INSTITUTO" reembolsará a "EL PROVEEDOR" los gastos no recuperables en que haya incurrido, siempre que éstos sean razonables, estén comprobados y se relacionen directamente con el presente instrumento jurídico.

DÉCIMA QUINTA.- RESCISIÓN ADMINISTRATIVA.- "EL INSTITUTO" podrá rescindir administrativamente, en cualquier momento el contrato cuando "EL PROVEEDOR" incurra en incumplimiento de cualquiera de las obligaciones a su cargo, de conformidad con el procedimiento previsto en el artículo 54 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público; en el supuesto de que el contrato se rescinda, no procederá el cobro de penas convencionales por atraso, ni la contabilidad de la misma al hacer efectiva la garantía de cumplimiento.

"EL INSTITUTO" podrá a su juicio suspender el trámite del procedimiento de rescisión, cuando se hubiera iniciado un procedimiento de conciliación respecto del contrato materia de la rescisión.



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

Concluido el procedimiento de rescisión correspondiente, "EL INSTITUTO" procederá conforme a lo previsto en el artículo 66 A del Reglamento de la Ley de la materia.

DÉCIMA SEXTA.- CAUSAS DE RESCISIÓN ADMINISTRATIVA DEL CONTRATO.- "EL INSTITUTO" podrá rescindir administrativamente este contrato sin más responsabilidad para el mismo y sin necesidad de resolución judicial, cuando "EL PROVEEDOR" incurra en cualquiera de las causales que de manera enunciativa más no limitativa, se señalan a continuación:

- a) Cuando no entregue la garantía de cumplimiento del contrato, dentro del término de 10 (diez) días naturales posteriores a la firma del presente contrato.
- b) Cuando "EL PROVEEDOR" incurra en falta de veracidad total o parcial respecto a la información proporcionada para la celebración del presente contrato.
- c) Cuando se incumpla, total o parcialmente, con cualesquiera de las obligaciones establecidas en el presente contrato y sus anexos.
- d) Cuando se compruebe que "EL PROVEEDOR" haya prestado el servicio con alcances o características distintas a las pactadas en el presente instrumento jurídico.
- e) Cuando se trasmitan total o parcialmente, bajo cualquier título, los derechos y obligaciones a que se refiere el presente contrato, salvo los derechos de cobro, previa autorización por escrito que le otorgue "EL INSTITUTO".
- f) Si la autoridad competente declara en concurso mercantil; el estado de quiebra, la suspensión de pagos, o cualquier situación análoga o equivalente que afecte el patrimonio de "EL PROVEEDOR".
- g) Cuando de manera reiterativa y constante "EL PROVEEDOR" sea sancionado por parte de "EL INSTITUTO" con penalizaciones o deducciones sobre el mismo concepto de los servicios que proporciona al instituto y con ello se afecten los intereses de "EL INSTITUTO".
- h) Si se sitúa en alguno de los supuestos previstos en el artículo 50 de la Ley de la materia.
- h) Si se hubiera agotado el monto límite de la aplicación de las penas convencionales.

DÉCIMA SÉPTIMA.- PROCEDIMIENTO DE RESCISIÓN.- Para el caso de rescisión administrativa las partes convienen en someterse al siguiente procedimiento:



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

- a) Si "EL INSTITUTO" considera que "EL PROVEEDOR" ha incurrido en alguna de las causales de rescisión que se consignan en la Cláusula que antecede, lo hará saber a "EL PROVEEDOR" de forma indubitable por escrito a efecto de que éste exponga lo que a su derecho convenga y aporte, en su caso, las pruebas que estime pertinentes, en un término de 05 (cinco) días hábiles, a partir de la notificación de la comunicación de referencia.
- b) Transcurrido el término a que se refiere el párrafo anterior, se resolverá considerando los argumentos y pruebas que hubiere hecho valer.
- c) La determinación de dar o no por rescindido administrativamente el contrato, deberá ser debidamente fundada, motivada y comunicada por escrito a "EL PROVEEDOR", dentro de los 15 (quince) días hábiles siguientes, al vencimiento del término señalado en el inciso a) de esta cláusula.

En el supuesto de que se rescinda el contrato "EL INSTITUTO" no procederá a la aplicación de penas convencionales ni su contabilización, para hacer efectiva la garantía de cumplimiento de contrato.

En caso de que "EL INSTITUTO" determine dar por rescindido el presente contrato, se deberá formular un finiquito en el que se hagan constar los pagos que, en su caso, deba efectuar "EL INSTITUTO" por concepto de los servicios prestados por "EL PROVEEDOR" hasta el momento de que se determine la rescisión administrativa.

Si previamente a la determinación de dar por rescindido el contrato, "EL PROVEEDOR" entrega los Servicios, el procedimiento iniciado quedará sin efecto, previa aceptación y verificación de "EL INSTITUTO" por escrito, de que continúa vigente la necesidad de contar con los servicios y aplicando, en su caso, las penas convencionales correspondientes.

"EL INSTITUTO" podrá determinar no dar por rescindido el contrato, cuando durante el procedimiento advierta que dicha rescisión pudiera ocasionar algún daño o afectación a las funciones que tiene encomendadas. En este supuesto, "EL INSTITUTO" elaborará un dictamen en el cual justifique que los impactos económicos o de operación que se ocasionarían con la rescisión del contrato resultarían más inconvenientes.

De no darse por rescindido el contrato, "EL INSTITUTO" establecerá de conformidad con "EL PROVEEDOR" un nuevo plazo para el cumplimiento de aquellas obligaciones que se hubiesen dejado de cumplir, a efecto de que "EL PROVEEDOR" subsane el incumplimiento que hubiere motivado el inicio del procedimiento de rescisión. Lo anterior, se llevará a cabo a través de un convenio modificatorio en el que se considere lo dispuesto en los dos últimos párrafos del artículo 52 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

13 de 15

"Este Instrumento Jurídico fue elaborado de conformidad con los términos y condiciones y a los documentos correspondientes al procedimiento de Licitación que se señala; propuestas técnicas, económicas y fallo, así como a la normatividad aplicable en la materia, su elaboración, revisión y visto bueno lo llevó a cabo la División de Contratos y Apoyo Técnico".



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

DÉCIMA OCTAVA.- MODIFICACIONES.- De conformidad con lo establecido en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y su Reglamento, "EL INSTITUTO" podrá celebrar por escrito convenio modificatorio al presente contrato dentro de la vigencia del mismo; para tal efecto "EL PROVEEDOR" se obliga a presentar en su caso, la modificación de la garantía, en términos del artículo 68 del Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

DÉCIMA NOVENA.- RELACIÓN DE ANEXOS.- Los anexos que se relacionan a continuación son rubricados de conformidad por las partes y forman parte integrante del presente contrato, como si a la letra se insertasen:

- Anexo 1 (uno) "Dictamen de Disponibilidad Presupuestal Previo"
- Anexo 2 (dos) "Anexo Técnico"
- Anexo 3 (tres) "Propuesta Técnica y Económica"
- Anexo 4 (cuatro) "Formato para Póliza de Fianza de Cumplimiento"

VIGÉSIMA.- RELACIÓN LABORAL.- "EL PROVEEDOR" se constituye como único patrón del personal que ocupe para proporcionar los servicios para el cumplimiento del presente contrato, en los términos del artículo 10 de la Ley Federal del Trabajo, sin reserva de lo dispuesto en el artículo 132 del mismo ordenamiento legal, quedando totalmente a su cargo todas las obligaciones que deriven de las relaciones laborales, contractuales y fiscales con sus trabajadores, por lo que "EL PROVEEDOR" es el único responsable de las violaciones que en virtud de las disposiciones legales y demás ordenamientos en materia de trabajo y seguridad social se deriven frente a dicho personal, liberando a "EL INSTITUTO" de cualquier responsabilidad solidaria y reclamación que hagan sus trabajadores al respecto.

Por lo tanto, "EL INSTITUTO", bajo ninguna circunstancia podrá ser considerado como patrón sustituto o solidario, ni tendrá ninguna responsabilidad u obligación, así como tampoco podrá considerarse intermediario de "EL PROVEEDOR".

VIGÉSIMA PRIMERA.- LEGISLACIÓN APLICABLE.- Las partes se obligan a sujetarse estrictamente para el cumplimiento del presente contrato, a todas y cada una de las cláusulas del mismo, así como a lo establecido en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, su Reglamento, las Políticas, Bases y Lineamientos en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios del Instituto Mexicano del Seguro Social vigentes, el Código Civil Federal, el Código Federal de Procedimientos Civiles y la Ley Federal de Procedimiento Administrativo y las disposiciones administrativas aplicables en la materia.



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

VIGÉSIMA SEGUNDA.- JURISDICCIÓN.- Para la interpretación y cumplimiento de este instrumento, así como para todo aquello que no esté expresamente estipulado en el mismo, las partes se someten a la jurisdicción de los Tribunales Federales competentes de la Ciudad de México, Distrito Federal, renunciando al fuero que pudiera corresponderles en razón de su domicilio actual o futuro, o por cualesquiera otra que pudiera corresponderles.

Previa lectura y debidamente enteradas las partes del contenido, alcance y fuerza legal del presente contrato, en virtud de que se ajusta a la expresión de su libre voluntad y que su consentimiento no se encuentra afectado por dolo, error, mala fe, ni otros vicios de la voluntad, lo firman y ratifican en todas sus partes, por sextuplicado, en la Ciudad de México, Distrito Federal, el 17 de agosto de 2009, quedando un ejemplar en poder de "EL PROVEEDOR" y los restantes en poder de "EL INSTITUTO".

"EL INSTITUTO"
INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

ING. SERGIO DURÁN WONG
Representante Legal

"ELPROVEEDOR"
PRICEWATERHOUSECOOPERS, S.C.

C. RAÚL JOSÉ ARTURO PÉREZ RÍOS
AGUILAR
Representante Legal

ADMINISTRA ESTE CONTRATO

**TITULAR DE LA COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN
DE INFRAESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN DE
INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO**

ING. ENRIQUE G. AMADOR TARDIFF

"Este Instrumento Jurídico fue elaborado de conformidad con los términos y condiciones y a los documentos correspondientes al procedimiento de Licitación que se señala; propuestas técnicas, económicas y fallo, así como a la normatividad aplicable en la materia, su elaboración, revisión y visto bueno lo llevó a cabo la División de Contratos y Apoyo Técnico".



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

ANEXO 1

"DICTAMEN DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL PREVIO"

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

EL PRESENTE ANEXO CONSTA DE 2 HOJAS INCLUYENDO ESTA CARÁTULA



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

DIRECCION DE FINANZAS
COORDINACIÓN DE PRESUPUESTO E INFORMACIÓN PROGRAMÁTICA
DICTAMEN DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL PREVIO

FOLIO: 0000058350-2009

Dictamen de Inversión

Dictamen de Gasto

Dependencia Solicitante: 09 Distrito Federal Nivel Central

099001 Ofnas Centrales -Reforma-

500000 Direccion Innovacion Y Desarro

Concepto: OFICIO 544 DEL 20/02/2009 PARA LA CONTRATACION DEL SERVICIO PARA EL ESTUDIO DE VIABILIDAD DEL PROYECTO DE SERVICIOS ADMINISTRADOS DE CENTROS DE CÓMPUTO

Fecha Elaboración: 20/02/2009

Total Comprometido (en pesos): \$ 13,846,000.00
Cuenta: 42062410 Ases.implant. consul.en inform Unidad de Información: 099001 Centro de Costos: 500000

COMROMETIDO MENSUAL (en miles de pesos)												
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
0.0	13,846.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
DISPONIBLE (en miles de pesos)												
0.0	52,654.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Con base en la revisión que se efectuó en el Sistema Financiero PREI Milenium en el Módulo de Control de Compromisos, en la combinación Unidad de Información y Centro de Costos, los montos señalados quedan comprometidos de acuerdo a las cantidades que se han calendarizado, para dar inicio a las gestiones de adquisición de bienes y servicios con base a las leyes y normas vigentes a la fecha de su expedición.

ATENTAMENTE

Lic. Irma Merino Merlos

Jefe de la División de Presupuesto

DÍA	MES	AÑO

DICTAMINADO DEFINITIVO

DICTAMEN DEFINITIVO

CONTRATO No. _____

IMPORTE DEFINITIVO (EN PESOS): \$ _____ .00

Clave: 6170-009-001

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TÉCNICO



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

ANEXO 2

"ANEXO TÉCNICO"

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

EL PRESENTE ANEXO CONSTA DE 41 HOJAS INCLUYENDO ESTA CARÁTULA



CONVOCATORIA

LICITACIÓN
PÚBLICA
NACIONAL
No 00641322-038-09

ANEXO NÚMERO CUATRO
REQUERIMIENTO.

Anexo Técnico

Estudio de Viabilidad del Proyecto de
Servicios Administrados de Centros de
Cómputo

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO 34



CONVOCATORIA

LICITACIÓN
PÚBLICA
NACIONAL
No 00641322-038-09

0247

Tabla de Contenido

1. REQUERIMIENTOS GENERALES	36
2. ANTECEDENTES	36
3. OBJETIVOS DEL PROYECTO	38
3.1 Objetivo General.....	38
3.2 Objetivos Particulares.....	38
4. ALCANCE DEL OUTSOURCING	39
5. ELEMENTOS DE LA PROPUESTA.....	40
5.1 Metodología.....	41
5.2 Plan y Calendario de Trabajo	42
5.3 Equipo de Trabajo	43
5.3.1 Sustitución del Equipo de Trabajo.....	45
5.4 Matriz y Ruta Crítica de Entregables	46
5.5 Acerca del Licitante.....	46
5.6 Credenciales del Licitante	46
5.7 Habilidad en el servicio de Asesoramiento en Outsourcing.....	47
5.8 Gobierno	48
6. GENERALIDADES	50
6.1 Visita a Inmuebles	50
6.2 Conectividad y Seguridad.....	50
6.3 Penalizaciones y Deducciones.....	50
6.4 Entregables y Criterios de Aceptación de los Servicios.....	¡Error! Marcador no definido.
6.4.1 Procedimiento de Aceptación de Entregables.....	
6.4.2 Resumen de Entregables y Criterios de Aceptación de los Servicios.....	
6.5 Confidencialidad.....	58
6.6 Procedimiento de Evaluación (Adjudicación de la contratación).....	59
6.6.1 Evaluación Técnica.....	
6.6.2 Evaluación Económica.....	¡Error! Marcador no def
7. APARTADOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
Apartado 1. Localización de Centros de Cómputo.....	¡Error! Marcador no definido.
Apartado 2. Infraestructura de Soporte.....	¡Error! Marcador no definido.
Apartado 3. Equipos de Cómputo y Almacenamiento	¡Error! Marcador no definido.
Apartado 4. Tipos de Base de Datos.....	¡Error! Marcador no definido.
Apartado 5. Servicios / Aplicaciones:	¡Error! Marcador no definido.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO 35



CONVOCATORIA

LICITACIÓN
PÚBLICA
NACIONAL
No 00641322-038-09

1. Requerimientos Generales

El Instituto Mexicano del Seguro Social, requiere los siguientes servicios, para complementar su estrategia de administración y actualización tecnológica:

Partida	Descripción	Cantidad
Única	Estudio de Viabilidad del Proyecto de Servicios Administrados de Centros de Cómputo	1 (uno).

2. Antecedentes

La evolución tecnológica en el Instituto se encuentra ligada, sin duda, de manera directa a la evolución de la tecnología a nivel mundial.

Desde las tabuladoras y los procesadores centrales de segunda generación, que operaban a través de tarjetas perforadas, hasta la tecnología más avanzada, con plataformas de cómputo y comunicaciones abiertas, ha sido utilizada en el Instituto en forma continua de acuerdo a los avances en materia de Tecnología de la Información.

Una primera etapa a la que se enfocó el Instituto como prioridad, fue el manejo de grandes volúmenes de operaciones a través del uso de equipos de cómputo, los cuales por su carestía obligaban a la realización de procesos de cómputo centralizados, en donde los movimientos de Afiliación de Patrones y Trabajadores, de vigencia de derechos, de cobranza, así como los administrativos de control de personal, se realizaban íntegramente de manera centralizada desde la captura de información hasta la impresión de los resultados, mismos que eran controlados por entidades normativas centrales, las cuales invadiendo la responsabilidad operativa de las Delegaciones, se responsabilizaban de revisar los resultados de los procesos y de solicitar correcciones y/o ampliaciones a los programas de las Aplicaciones. En el área de sistemas se disponía de una estructura de desarrollo centralizada, dependiente de la entonces Subdirección General Administrativa.

A medida de irse ampliando la cobertura del Instituto e ir aumentando la población amparada, la estructura de apoyo central se tornó cada vez más ineficiente en el sentido de tener que seguir absorbiendo la gestión de mayores volúmenes de operaciones a través de la instalación de equipos centrales de cómputo cada vez más grandes, captura e impresión, lo cual, por las dificultades y tiempos de envío por parte de las Delegaciones de documentos a capturar e imprimir centralizadamente, derivó en la necesidad de tener que ampliar los plazos y

ANEXOS

DIVISION DE CONTRATOS



CONVOCATORIA

LICITACIÓN
PÚBLICA
NACIONAL
No 00641322-038-09

0246

ventanas de proceso, por citar un ejemplo, la inclusión de un Asegurado tardaba en promedio un tiempo de 90 días y algunas prestaciones al Personal se pagaban con algunas semanas de retraso, creándose problemas de servicio y de atención a los asegurados, derechohabientes y empleados de la Institución.

Al ir avanzando la tecnología de cómputo hacia la disponibilidad de equipos especializados, instalables en forma remota y económicamente factibles, se definió una segunda etapa en la que se inició un proceso de desconcentración parcial de funciones en el que tanto la captura y la impresión se empezó a llevar a cabo en las Delegaciones y Subdelegaciones enviándose, debido a la carencia en esos tiempos de medios seguros y económicamente factibles de comunicación de datos, la información a través de medios magnéticos al centro. Lo anterior, ayudó a descongestionar una parte importante de la operación central aunque, nuevamente, por razones de economía de escala y por limitantes en la tecnología de cómputo, las labores de proceso de actualización e integración de información continuaron realizándose en equipos centrales de cómputo. En la parte normativa de sistemas se disponía de una estructura de desarrollo centralizada la cual fue ampliada para proporcionar soporte a los equipos instalados en las Delegaciones.

Al ir evolucionando la tecnología hacia la disponibilidad de equipos de cómputo de menor escala, capaces de satisfacer los requerimientos operativos propios de una Delegación, y contando con un nivel de justificación de costo-beneficio adecuado, se inició una tercera etapa de descentralización operativa del Instituto mediante el rediseño de sus Sistemas Sustantivos bajo un esquema de "Proceso Departamental" con tecnología de equipos "mini-computadores", a través de los cuales las Delegaciones y Subdelegaciones, que así lo justificaron, readquirieron nuevamente la responsabilidad de llevar a cabo sus propios procesos operativos, remitiendo, por todavía no existir en el País una Red de comunicaciones segura y madura, el resultado de los mismos a las áreas normativas a través de medios magnéticos, las cuales, a través de los sistemas diseñados específicamente para ellos, se aseguraban del cumplimiento de la normatividad operativa, aprovechando la información para la generación de la contabilidad central y para la creación de estadísticas e información para planeación.

En esta etapa se continuó con el proceso centralizado de los Sistemas de Afiliación, como sistema "Legacy", pero a medida que en el País iba avanzando la capacidad de comunicaciones a nivel nacional y Instituto iniciaba la implantación de una Red de Comunicaciones también a nivel nacional, se desconcentró su operación a tres centros regionales. Sin embargo, debido a la dificultad de poder intercambiar y mantener actualizada la información entre dichos centros, se decidió la reconcentración de estos sistemas mediante la creación de dos centros operativos nacionales (CeNaTIs)¹, el primero, sito en la Ciudad de Monterrey,

¹ CeNaTI- Centro Nacional de Tecnologías de la Información



CONVOCATORIA

LICITACIÓN
PÚBLICA
NACIONAL
No 00641322-038-09

dedicado a procesar las operaciones de la Institución y el segundo, sito en la Ciudad de México, dedicado al desarrollo y soporte de los Sistemas, pudiendo ambos actuar como respaldo uno del otro.

En relación a los sistemas, éstos han sido rediseñados para operar centralmente bajo un ambiente de bases de datos, pudiendo realizar operaciones en forma descentralizada y/o desconcentrada desde los diferentes puntos de acceso de la Institución, adecuándose para poder ser accedidos en su mayoría en un ambiente en-línea, a través de la aplicación de herramientas de tipo "middleware" que proporcionan una capa de presentación tipo "Web", a través de la introducción de plataformas de tecnología abierta operando a nivel central en dichos centros.

Al llegar a este punto, y debido a la política de austeridad emitida por el Gobierno Federal en el año de 2006, el Instituto está buscando la viabilidad de llevar la gestión de sus operaciones a través de un esquema de Servicios Administrados, ya sea en Outsourcing o Insourcing en el que encargará a un proveedor con la acreditada capacidad, experiencia y solvencia, llevar a cabo la operación y administración de los procesos y aplicaciones contenidos en ambos Centros Nacionales de Tecnologías de la Información, a través de las mejores prácticas disponibles en el mercado, lo cual redondeará el esfuerzo que el Instituto ha realizado respecto a mantenerse en el nivel tecnológico de punta, con el objeto de garantizar a la Institución una renovación tecnológica continua, con cargo al presupuesto de gasto y sin necesidad de realizar inversiones.

3. Objetivos del Proyecto

3.1 Objetivo General

Realizar un estudio de la infraestructura tecnológica y operación del Instituto para determinar la factibilidad estratégica, operativa y financiera de operarla toda o de manera parcial bajo un modelo ad-hoc de outsourcing.

3.2 Objetivos Particulares

8. Identificar qué infraestructura y servicios de infraestructura son candidatos a operarse bajo un esquema de outsourcing.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



CONVOCATORIA

LICITACIÓN
PÚBLICA
NACIONAL
No 00641322-038-09

0245

9. Determinar la viabilidad estratégica, financiera y operativa de la operación de la infraestructura y servicios identificados bajo un modelo de outsourcing.
10. Diseñar un modelo operativo para la operación con el esquema de outsourcing.
11. Definir un mecanismo de priorización para la infraestructura / servicios candidatos a outsourcing.
12. Diseñar el modelo de gobierno del outsourcing.
13. Determinar el ambiente de control que deberá cumplirse bajo un esquema de terciarización, acorde a las necesidades del Instituto y cumpliendo los estándares internacionales dictados en los objetivos de control definidos por COBIT.
14. Determinar el esquema de niveles de servicio internos (OLA) y externos (SLA) que bajo un esquema de terciarización deben cumplirse, considerando las diferentes fases del proceso de entrega de la operación del Outsourser (transición y ejecución)

4. Alcance del Outsourcing

En la actualidad el Instituto cuenta con dos CeNaTIs, ubicados en Mexico, D.F. y Monterrey, N.L., intercomunicados entre sí. Cada uno de los CeNaTIs cuenta con equipo de cómputo, de almacenamiento y la infraestructura de soporte, el software de administración de Base de datos², las Bases de Datos y las aplicaciones que permiten ofrecer los servicios de Tecnología de la Información (actualización, validación, consulta, generación de reportes e impresión remota, etc.) a los usuarios internos y externos del Instituto, así como también LAN³, WAN⁴, enlaces de telecomunicaciones, equipamiento de energía entre otros, lo anterior con el principal objetivo de apoyar las funciones sustantivas del Instituto.

Derivado de lo anterior y en apego a "*Los Lineamientos Específicos para la Aplicación de las Medidas de Austeridad y Disciplina del Gasto de la Administración Pública Federal*", el Instituto está buscando identificar la factibilidad de terciarizar la operación de los CeNaTIs, evaluando las distintas alternativas y condiciones en las que se puede realizar, tales como Outsourcing total (considera trasladar las aplicaciones a equipos y SITEs propiedad de un

² DBMS – Data Base Management System

³ LAN – Local Area Network – Red de Area Local

⁴ WAN – Wide Area Network – Red de Area Amplia

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



CONVOCATORIA

LICITACIÓN
PÚBLICA
NACIONAL
No 00641322-038-09

tercero), Outsourcing parcial (consiste en solo llevarse algunas aplicaciones a equipos y SITEs propiedad de un tercero) Insourcing (consiste en que un tercero se haga cargo de la operación de las aplicaciones IMSS en equipos y SITEs propiedad del IMSS aprovisionando los crecimientos y actualizaciones en equipos propiedad del tercero), otros (la combinación de cualquiera de los anteriormente descritos). El alcance del estudio solo incluye las aplicaciones que corren en los CeNaTIs, quedando excluida de este las aplicaciones que corren en forma local en cada inmueble del Instituto.

El Instituto actualmente se encuentra desarrollando un nuevo Plan de Recuperación de Desastres DRP por lo que el Licitante Ganador deberá otorgar las facilidades para el desarrollo y pruebas de dicho plan.

Para lograr un mejor entendimiento de las aplicaciones, servicios e infraestructura que hasta el día de hoy utiliza el Instituto, en el **Anexo 1 "Catalogo de Servicios"** se detalla cada uno de ellos.

5. Elementos de la Propuesta

El Instituto requiere que los Componentes mínimos del Estudio que el Licitante Ganador deberá desarrollar y entregar son los que a continuación se listan:

1. Documento que muestre la identificación de la infraestructura y servicios candidatos a llevar a un esquema de outsourcing.
2. Documento que muestre la viabilidad estratégica y operativa.
3. Documento que muestre viabilidad financiera.
4. Documento que muestre la definición del esquema operativo propuesto en caso de que el proyecto sea viable.
5. Documento que muestre el mecanismo de priorización de infraestructura y servicios candidatos.
6. Documento que muestre la definición de la estructura del outsourcing.
7. Documento que muestre la definición del esquema de gobierno bajo el cual operará el outsourcing.
8. Anexo Técnico que sirva de base para la licitación de Servicios Administrados.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



CONVOCATORIA

LICITACIÓN
PÚBLICA
NACIONAL
No 00641322-038-09

0244

5.1 Metodología

Para comprender la forma en que el Licitante desarrollará el proyecto, se requiere que en el "Anexo A" describa la metodología que empleará, misma que deberá contener al menos los siguientes elementos:

1. Incluir una metodología desarrollada únicamente para el tipo de servicio que requiere el Instituto (Definición estratégica de servicios candidatos para ITO - Information Technology Outsourcing).
2. Deberá identificar y determinar el valor de outsourcing a través de un Caso de Negocio.
3. Desarrollar la estrategia para IT Outsourcing que permita obtener un grupo de opciones de precios.
4. Determinar cuál será el costo para proveer una solución de outsourcing.
5. Establecer los compromisos que el Instituto deberá adquirir hacia el outsourcing.
6. Determinar los requerimientos que deberán cubrir los proveedores de outsourcing, así como también los términos en que se realizará la ejecución de los contratos.
7. Indicar la forma en que se deberán negociar y ejecutar los contratos de los outsourcing y de igual forma los eventos establecidos previamente.
8. Identificar que procesos del negocio son susceptibles para realizar el IT Outsourcing (ITO).
9. Desarrollar e implementar los procesos del negocio donde serán enviados a ITO.
10. Identificar los componentes tecnológicos (Infraestructura y aplicaciones) que brindan el soporte a los procesos de negocio.
11. Desarrollar una estrategia que permita llevar los servicios con que cuenta el Instituto hacia un ámbito de ITO.
12. Identificar cuáles son los riesgos y de igual manera desarrollar las estrategias para su mitigación.
13. Identificar y llevar a cabo la selección del mejor proveedor de ITO.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



CONVOCATORIA

LICITACIÓN
PÚBLICA
NACIONAL
No 00641322-038-09

5.2 Plan y Calendario de Trabajo

El Licitante debe adjuntar como "Anexo B" el Plan de Trabajo y Calendario de la propuesta de servicios para el presente proyecto, indicando como mínimo:

1. La descomposición de la Estructura del Trabajo (Work Breakdown Structure) hasta llegar a los Paquetes de Trabajo (Work Package) que deberá ser congruente con los objetivos del proyecto.
2. El Plan de Trabajo propuesto deberá cumplir con los lineamientos del Project Management Institute (PMI).
3. Las fases estipuladas deberán coincidir con la propuesta en la metodología del Licitante.
4. Las actividades que se llevarán a cabo indicando quién será responsable de realizarlas.
5. El Plan de Trabajo se ajustará a los requerimientos con respecto a las expectativas en fechas y/o duración del Instituto.
6. El Plan de Trabajo propuesto deberá incluir las siguientes etapas:
 - a. Inicialización del Proyecto
 - b. Planeación del Proyecto
 - c. Ejecución del Proyecto
 - d. Control del Proyecto
 - e. Preparación de la implementación
 - f. Realizar la implementación
 - g. Cierre del Proyecto

A estos efectos el Licitante debe considerar que la totalidad de los trabajos tendrán una duración máxima de 80 días hábiles a partir de la fecha de firma del contrato, al término de este tiempo el proveedor deberá entregar cada uno de los documentos especificados en el punto 4 Elementos de la propuesta y referenciados en el punto 5.3 Penalizaciones y deducciones.

El Plan de Trabajo, Calendario y Fechas de los entregables para el Licitante Ganador, serán aprobados por el Instituto, a más tardar 10 (diez) días hábiles a partir de la fecha de la firma del contrato. Para efectos de cálculos de días el día 1 se considerará la fecha en que se lleve a cabo la firma del contrato.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



CONVOCATORIA

LICITACIÓN
PÚBLICA
NACIONAL
No. 00641322-038-09

0243

5.3 Equipo de Trabajo

El Licitante debe indicar en el "Anexo C" el equipo de trabajo para desarrollar sus servicios, indicando para cada una de las fases (si aplica en su caso) lo siguiente:

1. Organigrama para la realización del proyecto.
2. Tabla indicando el nombre de los roles y funciones de cada miembro del equipo correspondiente a cada fase, de acuerdo al plan de trabajo.
3. Currículum Vitae del Gerente de Proyecto y Consultor en Outsourcing, considerando como mínimo:

Gerencia de Proyecto

- a. Certificado de Project Management Professional (PMP) vigente emitido por el Project Management Institute (PMI).
- b. Experiencia mínima de 2 (dos) años en la gestión de proyecto tecnológicos y principalmente operando programas de IT Outsourcing (IT Infrastructure).
- c. Licenciatura en Ingeniería de Sistemas o carrera afín.
- d. Experiencia mínima de 2 años en el ciclo completo de Outsourcing, desde la definición estratégica de iniciativas de outsourcing hasta la operación de dichos programas (ITO y ADM).
- e. Experiencia mínima de 2 años asesorando (no operando) a clientes tanto nacionales como internacionales en tendencias y prácticas de outsourcing.
- f. Experiencia identificando procesos candidatos para ser llevados a outsourcing y los riesgos asociados.
- g. Experiencia en el análisis de procesos de TI y el impacto hacia el negocio.
- h. Experiencia en reingeniería de procesos.
- i. Experiencia en análisis financieros para outsourcing, así como en el desarrollo de casos de negocio en outsourcing.



CONVOCATORIA

LICITACIÓN
PÚBLICA
NACIONAL
No 00641322-038-09

- j. Experiencia evaluando y negociando con proveedores de servicios operativos de IT Outsourcing internacionales y locales.
- k. Experiencia en la definición, diseño y desarrollo de Request For Proposal, Statement Of Work y contratos de IT Outsourcing.
- l. Experiencia en la construcción de modelos financieros de IT Outsourcing, que incluyan funciones a retener y funciones candidatas a outsourcing

Consultor en Outsourcing

- a. Experiencia mínima de 5 años en TI.
- b. Experiencia mínima de 3 años en el ciclo de outsourcing.
- c. Experiencia asesorando a clientes en tendencias y análisis de procesos de TI.
- d. Experiencia en la construcción de modelos financieros para servicios de IT Outsourcing.
- e. Experiencia en la definición, diseño y desarrollo de Request For Proposal, Statement Of Work y contratos de IT Outsourcing.
- f. Experiencia con proveedores de servicios operativos de IT Outsourcing.

El Licitante deberá acreditar la experiencia con carta bajo protesta de decir verdad firmada por el representante legal de la empresa y la presentación de la evidencia documental que acredite tal experiencia.

En caso de que a juicio del Licitante o el Instituto, sea necesario el cambio de algún miembro del equipo de trabajo del Licitante Ganador, este podrá ser sustituido por otro con la misma calificación y experiencia del personal que va a sustituir, para lo que el Licitante presentará al Instituto el candidato propuesto con al menos 5 (cinco) días hábiles de plazo para efectuar la sustitución del personal, a fin de emitir su aprobación.

4. El Licitante deberá demostrar la experiencia del personal en el servicio solicitado de acuerdo a lo siguiente:



CONVOCATORIA

LICITACIÓN
PÚBLICA
NACIONAL
No 00641322-038-09

0242

5. Currícula vitae de todos los miembros del equipo propuesto del Licitante, indicando su formación, habilidades y experiencia.
 - a. Carta del Licitante para cada uno de los miembros del equipo indicando su antigüedad en la empresa
 - b. El Licitante debe proveer copia de los certificados, en los casos que aplique, de los miembros del equipo propuesto del Licitante; los certificados deben mostrar claramente la fecha en la que se consiguió dicha certificación.
 - c. Cada miembro del equipo propuesto del Licitante deberá describir a manera de ensayo su experiencia para cada uno de los proyectos que soporten su experiencia indicando:
 - El rol que jugó dentro del proyecto
 - Entregables y actividades de los cuales fue responsable
 - El nombre, puesto y datos de contacto de su contraparte por parte del cliente
 - Nombre, puesto y datos de contacto del líder de proyecto por parte del cliente así como del equipo directivo del mismo
 - Mostrar ejemplos de los entregables generados durante los proyectos

5.3.1 Sustitución del Equipo de Trabajo

El Instituto evaluará el equipo de trabajo del Licitante durante la ejecución del proyecto con la finalidad de asegurar que las personas integrantes del equipo de trabajo cumplan eficientemente y en forma responsable con sus funciones. En caso de identificar a algún(os) integrante(s) que no cumpliera con lo anterior, el Gerente de Proyecto de el Instituto solicitará por escrito al Gerente del Licitante el reemplazo de dicha(s) persona(s). Inmediatamente el Gerente del Licitante deberá entregar los curriculums de posibles sustitutos, donde se demuestre la experiencia del consultor. Por su parte el Instituto verificará la autenticidad de la información y podrá aceptar o rechazar la propuesta del miembro sustituto.



CONVOCATORIA

LICITACIÓN
PÚBLICA
NACIONAL
No 00641322-038-09

Cualquier evento de sustitución del personal del Licitante, deberá ser acordado entre ambas partes con la finalidad de no afectar el desarrollo del proyecto.

Una vez aceptado el candidato por el Instituto, el Licitante ganador dispondrá de 5 (cinco) días hábiles para efectuar la sustitución del personal.

5.4 Matriz y Ruta Crítica de Entregables

El Licitante debe adjuntar como "Anexo D" en forma clara y precisa, el desglose de todos los entregables correspondientes al proyecto. Con base en lo anterior, es necesario que el Licitante liste los entregables, de una descripción breve del objetivo del mismo, así como esquematice la ruta crítica de la generación de estos.

5.5 Acerca del Licitante

El Licitante debe indicar en el "Anexo E", toda la documentación adicional necesaria que considere pertinente para demostrar su pericia para este tipo de proyectos.

En forma enunciativa y no limitativa, lo siguiente:

1. Presentación Comercial.
2. Años de existencia nacional e internacional (por lo menos deberá tener 5 años de existencia).
3. Estructura organizacional con área de consultoría en general y consultoría TI.
4. Empresas relacionadas

5.6 Credenciales del Licitante

El objetivo de esta sección es conocer la experiencia y las capacidades de cada uno de los Licitantes, por lo que se requiere que en el "Anexo F" exprese los siguientes puntos:

1. Describir la experiencia y las habilidades para proveer servicios de consultoría en el Sector Público.
2. Describir la experiencia y las habilidades para proveer servicios de consultoría en el Sector Público - Salud.



CONVOCATORIA

LICITACIÓN
PÚBLICA
NACIONAL[®]
No 00641322-038-09

0241

3. Indicar el número de clientes a los que han brindado servicios de consultoría, así como el nombre de los clientes más representativos en los siguientes tópicos:
 - a. Estrategia General.
 - b. Estrategia en Tecnologías de la Información (IT Strategy).
 - c. Outsourcing
 - d. Estrategia de outsourcing
4. Describir de manera amplia como su firma de consultoría lleva a cabo el asesoramiento desde el desarrollo estratégico hasta obtener el patrocinio de la iniciativa por parte de los directivos, comités directivos, etc. para conseguir una alineación y con ello dar soporte a la transición y ejecución del servicio.
5. El Licitante deberá demostrar la experiencia en el servicio solicitado de acuerdo a lo siguiente:
 - a. Estructura de la práctica que soporta la oferta indicando el número de profesionales
 - b. El concepto Credenciales: Comprende mostrar proyectos similares con clientes del Licitante, para cada caso se debe solicitar:
 - Cliente al que se atendió
 - Datos que permitan identificar la dimensión del cliente y del proyecto
 - Problemática del cliente
 - Enfoque utilizado
 - Beneficios o resultados obtenidos
 - Nombres de los profesionales de la firma que participaron en el proyecto
 - Contactos para que en el caso que el IMSS lo decida, llevar una auditoría y validar su veracidad en todos los sentidos

5.7 Habilidad en el servicio de Asesoramiento en Outsourcing.

El Instituto desea conocer de manera particular su experiencia y conocimiento de su servicio de Outsourcing, por lo que se requiere que en el "Anexo G" describa lo siguiente:

1. Describir la experiencia y las capacidades con que cuentan respecto a su servicio de asesoría en Outsourcing

ANEXOS

DIVISION DE CONTRATOS



CONVOCATORIA

LICITACIÓN
PÚBLICA
NACIONAL
No 00641322-038-09

2. Describir la experiencia y las capacidades para proveer el servicio de ITO Advisory de acuerdo a las siguientes verticales:
 - a. Soporte a Usuario Final (End User Support).
 - b. Midrange.
 - c. Mainframe.
 - d. Red (Network).
3. Indicar si cuenta con benchmarks relativos a offshores outosurcing. En caso afirmativo deberá describir los siguientes benchmarks:
 - a. Representativos.
 - b. Incluyen del Sector Público.
 - c. Incluyen del Sector Público Salud.
4. Dentro de su organización existe una Unidad de Negocio o alianza con otras entidades que provea el servicio de asesoría estratégica en offshoring/outsourcing. En el caso que sea positiva la respuesta, indique cuál es el mecanismo con que cuenta para asegurar su independencia y objetividad para dar recomendaciones.
5. Conforme a la experiencia y conocimiento con que cuenta en asesoría en IT offshore/outsourcing, por favor provea una visión sobre las tendencias que observa, cuáles de estas tendencias el Instituto debe considerar por su importancia y por qué.
6. Cuáles son los retos, riesgos y barreras que con frecuencia se enfrenta un proyecto de esta naturaleza.
7. Dentro de su organización existe una Unidad de Negocio o alianza con otras entidades que provea el servicio de asesoría en riesgo empresarial y su integración con prácticas de offshore/outsourcing
8. En el caso con que cuente con un Modelo Organizacional best-in-class usado para soportar un IT offshore outsourcing a gran escala, por favor compartir ejemplos.
9. Describa la experiencia que tiene su organización para llevar a cabo renegociaciones/realineaciones de RFP⁵ o contratos de IT outsourcing de otros proveedores.

5.8 Gobierno

⁵ RFP – Request For Proposal – Requerimiento para Propuesta



CONVOCATORIA

LICITACIÓN
PÚBLICA
NACIONAL
0240
No. 00641322-038-09

La presente sección tiene el objetivo de identificar el conocimiento y experiencia del Licitante en lo relativo al modelo de gobierno de outsourcing, por lo que se requiere que en el "Anexo H" describa lo siguiente:

1. Describa la estructura y los grandes componentes del modelo de gobierno que el Instituto debe establecer con el objetivo de optimizar los resultados y beneficios de su programa de outsourcing.
2. Indique la experiencia con que cuenta su organización para implementar un programa de gobierno similar al que estaría proponiendo al Instituto.
3. De una recomendación referente a cuándo organizacionalmente un gobierno debería estar dentro del Instituto.
4. Cuándo el Instituto debería implementar un modelo de gobierno que está proponiendo.
5. Cómo se pueden obtener mejoras en los resultados (costo, calidad, productividad, innovación del producto, etc.) a través de los procesos del gobierno, más que administrar un reporte de SLA⁶s y resolver problemas.
6. Qué empresas cuentan con procesos de gobierno de clase mundial implementados y cuáles son los atributos que deben tener los procesos líderes.
7. Cómo pueden ser utilizados los procesos de gobierno para fomentar la relación, asimismo sirvan tanto para el Instituto como para el proveedor de outsourcing.
8. Cuáles son las tendencias o prácticas en la industria de outsourcing que se observan para el manejo de la estructura organizacional que se conserva después de que empieza a operar la iniciativa de outsourcing.
9. Indique cuál es el gasto aproximado, expresado en porcentaje, que la organización deben erogar para administrar la relación con sus proveedores de outsourcing, tomando como base el gasto total en outsourcing.
10. Cuáles son las consideraciones clave de los procesos de gobierno de outsourcing, para poder soportar la nueva forma de operación.

⁶ SLA – Service Level Agreement – Acuerdo del Nivel de Servicio



CONVOCATORIA

LICITACIÓN
PÚBLICA
NACIONAL
No 00641322-038-09

6. Generalidades

6.1 Visita a Inmuebles

Los interesados a fin de conocer las instalaciones podrán efectuar visitas a las direcciones que se indican a continuación, el calendario de visitas se entregará en la junta de aclaraciones.

- Centro Nacional de Tecnologías de la Información Ciudad de México.- Tokio 80, Planta Baja, Colonia Juárez, Delegación Cuauhtémoc, México D.F. CP 06600
- Centro Nacional de Tecnologías de la Información Ciudad de Monterrey.- Prof. Gregorio Torres Quevedo 1950, Oriente Zona Centro Monterrey, N.L. CP. 64010

Las visitas se limitarán a inspecciones de campo y los licitantes se abstendrán de solicitar cualquier información documental.

6.2 Conectividad y Seguridad

En caso que lo requiera, el Licitante Ganador podrá hacer uso de la conexión a internet del Instituto. Todo aquel aspecto de seguridad (configuración de accesos hacia y desde la VPN del IMSS, así como permisos y privilegios) que tengan que ser acordados para garantizar la prestación del servicio, deberán ajustarse a las políticas y lineamientos del Instituto.

6.3 Penalizaciones y Deducciones

En caso de que el proveedor no entregue el servicio que le fue requerido dentro del plazo estipulado, el Instituto procederá conforme a lo establecido por el Artículo 31 fracción XVI de la Ley, así como a las modificaciones y adiciones al numeral 51 de la Políticas, Bases y Lineamientos vigentes, a la aplicación de una pena convencional a cargo del proveedor del 2.5% (dos punto cinco por ciento) diario, sobre el valor total de lo incumplido, sin considerar el IVA, por concepto de atraso en la entrega de los servicios hasta el cumplimiento de su totalidad.

En su caso, cumplidos los extremos del artículo 54, de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, el Instituto dará inicio al procedimiento de rescisión correspondiente.



CONVOCATORIA N.º 0239

LICITACIÓN
PÚBLICA
NACIONAL
No 00641322-038-09

Por ningún concepto, las penas convencionales establecidas en el punto anterior, podrán exceder del monto de la garantía de cumplimiento del contrato.

Para efectos de calcularse las penas convencionales, se considerará un valor del 100% del monto total del valor de lo incumplido, correspondiente a la entrega del servicio descrito en el presente documento, con vigencia y por el periodo que resulte a partir de la fecha de firma del contrato y hasta el 31 de diciembre de 2009.

Para efectos prácticos a continuación se establece la fórmula para efectuar el cálculo de la pena:

CONCEPTO	FECHA LÍMITE	FÓRMULA :
Pena por atraso en la entrega de los servicios	De acuerdo a lo especificado en el punto 6.4 Entregables y Criterios de Aceptación de los Servicios	$PAE = (TA)((MT)*(x))(0.025)$ donde: PAE= Pena por atraso en la entrega de los servicios TA= Tiempo total de atraso transcurrido en la entrega de los servicios en días hábiles MT = Monto total del contrato X= Valor en Porcentaje que representa el entregable del importe Total de los servicios



030

CONVOCATORIA

LICITACIÓN
PÚBLICA
NACIONAL
No 00641322-038-09

6.4 Entregables y Criterios de Aceptación de los Servicios

Descripción de entregables	Plazo de Entrega	Penalización	Valor en Porcentaje que representa el entregable del importe total de los servicios
El Plan de Trabajo, Calendario y Fechas de los entregables. Documento en Project y Power Point	A los 10 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.	2.5% multiplicado por cada día de atraso sobre el valor que representa el entregable del importe total de los servicios.	5%
Documento que muestre la identificación de la Infraestructura y servicios candidatos a llevar a un esquema de outsourcing. Documento en Word y Power Point	A los 80 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.	2.5% multiplicado por cada día de atraso sobre el valor que representa el entregable del importe total de los servicios.	10%
Documento que muestre la viabilidad estratégica y operativa. Documento en Word y en Power Point	A los 80 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.	2.5% multiplicado por cada día de atraso sobre el valor que representa el entregable del importe total de los servicios.	12%
Documento que muestre viabilidad financiera. Documento en Word y en Power Point y Excel.	A los 80 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.	2.5% multiplicado por cada día de atraso sobre el valor que representa el entregable del importe total de los servicios.	12%
Documento que muestre la definición del esquema operativo propuesto en caso de que el proyecto sea viable. Documento en Word y en Power Point La obligación de entregar este documento se encuentra sujeta a que exista la viabilidad estratégica, operativa y financiera que permita adoptar un esquema de outsourcing en los centros de cómputo del IMSS.	A los 80 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.	2.5% multiplicado por cada día de atraso sobre el valor que representa el entregable del importe total de los servicios.	10%
Documento que muestre el mecanismo de priorización de Infraestructura y servicios candidatos. Documento en Word y en Power Point La obligación de entregar este documento se encuentra sujeta a que exista la viabilidad estratégica, operativa y financiera que permita adoptar un esquema de outsourcing en los centros de cómputo del IMSS.	A los 80 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.	2.5% multiplicado por cada día de atraso sobre el valor que representa el entregable del importe total de los servicios.	9%
Documento que muestre la definición de la estructura del outsourcing. Documento en Word y en Power Point La obligación de entregar este documento se encuentra sujeta a que exista la viabilidad estratégica, operativa y financiera que permita adoptar un esquema de outsourcing en los centros de cómputo del IMSS.	A los 80 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.	2.5% multiplicado por cada día de atraso sobre el valor que representa el entregable del importe total de los servicios.	9%
Documento que muestre la definición del esquema de gobierno bajo el cual operará el outsourcing. Documento en Word y en Power Point La obligación de entregar este documento se encuentra sujeta a que exista la viabilidad estratégica, operativa y financiera que permita adoptar un esquema de outsourcing en los centros de cómputo del IMSS.	A los 80 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.	2.5% multiplicado por cada día de atraso sobre el valor que representa el entregable del importe total de los servicios.	9%



CONVOCATORIA

LICITACIÓN
PÚBLICA
NACIONAL
Nº 00641322-038-09

0238

Descripción de entregables	Plazo de Entrega	Penalización	Valor en Porcentaje que representa el entregable del importe Total de los servicios
Anexo Técnico que sirva de base para la licitación de Servicios Administrados de Infraestructura. Documento en Word La obligación de entregar este documento se encuentra sujeta a que exista la viabilidad estratégica, operativa y financiera que permita adoptar un esquema de outsourcing en los centros de cómputo del IMSS.	A los 80 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.	2.5% multiplicado por cada día de atraso sobre el valor que representa el entregable del importe total de los servicios.	24%

6.4.1 Procedimiento de Aceptación de Entregables

- a) Para efectos de la revisión y análisis de los Entregables del estudio de Factibilidad y Esquema para el Outsourcing de la Infraestructura Tecnológica para el Instituto Mexicano del Seguro Social que **"EL PROVEEDOR"** en los plazos indicados en el presente anexo técnico, y de conformidad con las características y especificaciones previstas en el presente anexo técnico, deberá presentar al **"IMSS"** los entregables, en las instalaciones de la Coordinación de Administración de Infraestructura de la Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico, a más tardar a las 18:00 horas del día hábil que corresponda y para el caso de que la fecha del entregable coincida con un día inhábil, se deberá entregar el día hábil inmediato posterior a la fecha de entrega a más tardar a las 9:00 horas.
- b) Por parte del **"IMSS"**, las áreas responsables designadas llevarán a cabo la revisión de los entregables a que haya lugar, **"EL IMSS"** dentro de un plazo de 5 (cinco) días hábiles informará una de las opciones siguientes:
 1. Comentarios u observaciones correspondientes a diferencias conforme a lo comprometido contractualmente, en particular, con los Criterios de Aceptación previstos en el presente apartado, o bien, que los mismos se encuentren incompletos o sean deficientes con respecto a lo solicitado.
 2. En el supuesto de que los Entregables que se hayan presentado por parte de **"EL PROVEEDOR"** en tiempo y forma de conformidad con lo dispuesto en el Contrato y Anexos cumplan con lo acordado contractualmente, en particular con los Criterios de Aceptación, **"EL IMSS"** informará por escrito dentro del plazo de los 5 (cinco)

ANEXOS

DIVISION DE CONTRATOS



CONVOCATORIA

LICITACIÓN
PÚBLICA
NACIONAL
No 00641322-038-09

días hábiles mencionados anteriormente, que dichos Entregables han sido aceptados. Cabe destacar, que la Aceptación de los Servicios se realizará de acuerdo a los plazos mencionados en el presente anexo técnico e incluirá la aceptación de los Entregables contratados.

3. En el evento que "EL IMSS" no informe a "EL PROVEEDOR" la aceptación o en su caso, comentarios u observaciones respecto al Entregable, que ha sido presentado en tiempo y forma por parte de "EL PROVEEDOR" a "EL IMSS" en términos de lo dispuesto en el Contrato y Anexos, se considerará que dicho Entregable ha sido aceptado por "EL IMSS", por lo que, éste procederá a incorporarlo en el Acta de Aceptación de los Servicios correspondiente.

6. "EL PROVEEDOR" a partir de la fecha de recepción de las observaciones, contará con un máximo de tres días hábiles para llevar a cabo las correcciones correspondientes, una vez efectuadas, procederá a presentar al "IMSS" los entregables modificados, específicamente a la Coordinación de Administración de Infraestructura.

Cabe destacar, que en el caso de que persistan las anomalías y/o las observaciones efectuadas en un principio en el entregable, se procederá a la aplicación de penas convencionales y/o deducciones, las cuales se contabilizarán a partir de la fecha original establecida para la entrega de dicho Entregable definida en el presente apartado, en términos de lo dispuesto en el Contrato.

6.4.2 Resumen de Entregables y Criterios de Aceptación de los Servicios

NOMBRE DEL ENTREGABLE	DESCRIPCIÓN GENERAL	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN (CONTENIDO)	PLAZO DE ENTREGA
Plan de Trabajo, Calendario y Fechas de los entregables. Documento en Project y Power Point	Documento en MS Project y en MS Power Point conteniendo el plan de trabajo detallado del componente, así como las fechas de los entregables descritos en los renglones subsecuentes de esta tabla que se muestran a continuación, este	<ul style="list-style-type: none">▪ Fases a seguir para el desarrollo del componente alineadas a los aspectos definidos en la junta de arranque del proyecto.▪ Actividades con una duración máxima de una semana y nombre de los recursos asignados a las	A los 10 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.

ANEXOS

DIVISION DE CONTRATOS

Y APOYO TECNICO



CONVOCATORIA

LICITACIÓN
PÚBLICA
NACIONAL
 No 00641322-038-09

0237

NOMBRE DEL ENTREGABLE	DESCRIPCIÓN GENERAL	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN (CONTENIDO)	PLAZO DE ENTREGA
	<p>documento estará sujeto a aprobación del IMSS. El documento lo deberá entregar Impreso, en carpeta y en Disco Compacto.</p>	<p>mismas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Especificación de hitos, entregables y productos de cada uno de los componentes. ▪ Fechas alineadas al calendario establecido para el proyecto. (Duración del proyecto de 80 días). ▪ Incorporación de actividades referentes a la realización del componente, a las reuniones de seguimiento y de control del componente (tanto a nivel de gerencia como de dirección) y a la aprobación del plan de trabajo por parte de la Coordinación de Administración de Infraestructura de la Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico del IMSS. ▪ El documento deberá entregarse tanto en versión electrónica como impresa. 	
<p>Documento que muestre la identificación de la infraestructura y servicios candidatos a llevar a un esquema de outsourcing. Documento en Word y Power Point</p>	<p>Documento en MS- Word y Power Point que muestre la infraestructura y servicios del outsourcing, este documento estará sujeto a aprobación del IMSS. El documento lo deberá entregar impreso, en carpeta y en Disco Compacto.</p>	<p>Deberá incluir al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre del proyecto. ▪ Nombre del servicio a implementar. ▪ Antecedentes. ▪ Objetivos particulares del outsourcing: <ul style="list-style-type: none"> ○ Infraestructura. ○ Servicios. ▪ Recursos asignados para alcanzar cada uno de los objetivos planteados en particular. ▪ Temas críticos, riesgos, desviaciones y problemas encontrados, indicando el impacto de cada uno de ellos en la operación del proyecto, así como las soluciones planteadas en su caso. ▪ Sigüentes actividades a realizar. ▪ Deberá entregarse tanto en versión electrónica como impresa. 	<p>A los 80 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.</p>
<p>Documento que muestre la viabilidad estratégica y operativa. Documento en Word y en Power Point que muestre</p>	<p>Documento en MS- Word y Power Point que muestre la viabilidad estratégica y operativa del outsourcing, este documento estará sujeto a aprobación del IMSS. El documento lo deberá entregar impreso, en carpeta y en Disco Compacto.</p>	<p>Deberá incluir al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre del proyecto. ▪ Nombre del servicio a implementar. ▪ Alcance. ▪ Análisis que muestre la viabilidad estratégica y operativa del outsourcing. ▪ Recursos que deberán ser asignados para alcanzar cada uno de los objetivos planteados en particular. ▪ Temas críticos, riesgos, desviaciones y problemas encontrados, indicando el impacto de cada uno de ellos en la operación del proyecto, así como 	<p>A los 80 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.</p>



CONVOCATORIA

LICITACIÓN
PÚBLICA
NACIONAL

No 00641322-038-09

NOMBRE DEL ENTREGABLE	DESCRIPCIÓN GENERAL	CRITERIOS DE ACERTACIÓN (CONTENIDO)	PLAZO DE ENTREGA
		<p>las soluciones planteadas en su caso.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sigüentes actividades a realizar. ▪ El análisis deberá entregarse tanto en versión electrónica como impresa. 	
<p>Documento que muestre viabilidad financiera. Documento en Word y en Power Point y Excel.</p>	<p>Documento en MS- Word y Power Point que muestre la viabilidad financiera del outsourcing, este documento estará sujeto a aprobación del IMSS. El documento lo deberá entregar impreso, en carpeta y en Disco Compacto.</p>	<p>Deberá incluir al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre del proyecto. ▪ Nombre del servicio a implementar. ▪ Alcance. ▪ Modelo financiero desarrollado ▪ Análisis que muestre la viabilidad financiera del outsourcing. ▪ Recursos que deberán ser asignados para alcanzar cada uno de los objetivos planteados en particular. ▪ Temas críticos, riesgos, desviaciones y problemas encontrados, indicando el impacto de cada uno de ellos en la operación del proyecto, así como las soluciones planteadas en su caso. ▪ Sigüentes actividades a realizar. ▪ El documento resultante deberá entregarse tanto en versión electrónica como impresa. 	<p>A los 80 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.</p>
<p>Documento que muestre la definición del esquema operativo propuesto en caso de que el proyecto sea viable. Documento en Word y en Power Point La obligación de entregar este documento se encuentra sujeta a que exista la viabilidad estratégica, operativa y financiera que permita adoptar un esquema de outsourcing en los centros de cómputo del IMSS.</p>	<p>Documento en Word y en Power Point que muestre la definición del esquema operativo propuesto, este documento estará sujeto a aprobación del IMSS. El documento lo deberá entregar impreso, en carpeta y en Disco Compacto.</p>	<p>Deberá incluir al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre del proyecto. ▪ Nombre del servicio a implementar. ▪ Alcance. ▪ Definición del esquema operativo propuesto. ▪ Recursos que deberán ser asignados para alcanzar cada uno de los objetivos planteados en particular. ▪ Temas críticos, riesgos, desviaciones y problemas encontrados, indicando el impacto de cada uno de ellos en la operación del proyecto, así como las soluciones planteadas en su caso. ▪ Sigüentes actividades a realizar. ▪ El documento deberá entregarse tanto en versión electrónica como impresa. 	<p>A los 80 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.</p>

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



CONVOCATORIA

023 LICITACIÓN
PÚBLICA
NACIONAL
Nº 00641322-038-09

NOMBRE DEL ENTREGABLE	DESCRIPCIÓN GENERAL	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN (CONTENIDO)	PLAZO DE ENTREGA
<p>Documento que muestre el mecanismo de priorización de infraestructura y servicios candidatos. Documento en Word y en Power Point. La obligación de entregar este documento se encuentra sujeta a que exista la viabilidad estratégica, operativa y financiera que permita adoptar un esquema de outsourcing en los centros de cómputo del IMSS.</p>	<p>Documento en Word y en Power Point que muestre el mecanismo de priorización de infraestructura y servicios candidatos, este documento estará sujeto a aprobación del IMSS. El documento lo deberá entregar impreso, en carpeta y en Disco Compacto.</p>	<p>Deberá incluir al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre del proyecto. ▪ Nombre del servicio a implementar. ▪ Alcance. ▪ Definición del mecanismo de priorización de infraestructura y servicios candidatos. ▪ Recursos que deberán ser asignados para alcanzar cada uno de los objetivos planteados en particular. ▪ Temas críticos, riesgos, desviaciones y problemas encontrados, indicando el impacto de cada uno de ellos en la operación del proyecto, así como las soluciones planteadas en su caso. ▪ Sigüientes actividades a realizar. ▪ Deberá entregarse tanto en versión electrónica como impresa. 	<p>A los 80 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.</p>
<p>Documento que muestre la definición de la estructura del outsourcing. Documento en Word y en Power Point. La obligación de entregar este documento se encuentra sujeta a que exista la viabilidad estratégica, operativa y financiera que permita adoptar un esquema de outsourcing en los centros de cómputo del IMSS.</p>	<p>Documento en Word y en Power Point que muestre la definición de la estructura del outsourcing, este documento estará sujeto a aprobación del IMSS. El documento lo deberá entregar impreso, en carpeta y en Disco Compacto.</p>	<p>Deberá incluir al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre del proyecto. ▪ Nombre del servicio a implementar. ▪ Alcance. ▪ Definición de la estructura del outsourcing. ▪ Recursos que deberán ser asignados para alcanzar cada uno de los objetivos planteados en particular. ▪ Temas críticos, riesgos, desviaciones y problemas encontrados, indicando el impacto de cada uno de ellos en la operación del proyecto, así como las soluciones planteadas en su caso. ▪ Sigüientes actividades a realizar. ▪ Deberá entregarse tanto en versión electrónica como impresa. 	<p>A los 80 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.</p>
<p>Documento que muestre la definición del esquema de gobierno bajo el cual operará el outsourcing. Documento en Word y en Power Point. La obligación de entregar este documento se encuentra sujeta a que exista la viabilidad estratégica, operativa y financiera que permita adoptar un esquema de outsourcing en los centros de cómputo del IMSS.</p>	<p>Documento en Word y en Power Point que muestre la definición del esquema de gobierno bajo el cual operará el outsourcing, este documento estará sujeto a aprobación del IMSS. El documento lo deberá entregar impreso, en carpeta y en Disco Compacto.</p>	<p>Deberá incluir al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre del proyecto. ▪ Nombre del servicio a implementar. ▪ Alcance. ▪ Definición del esquema de gobierno bajo el cual operará el outsourcing. ▪ Recursos que deberán ser asignados para alcanzar cada uno de los objetivos planteados en particular. ▪ Definición de roles y responsabilidades de los participantes del Esquema de Gobierno. ▪ Organigramas y líneas de mando del Esquema de Gobierno. ▪ Esquema de coordinación y escalamiento. 	<p>A los 80 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.</p>

ANEXOS

DIVISION DE CONTRATOS



CONVOCATORIA

LICITACIÓN
PÚBLICA
NACIONAL
No 00641322-038-09

NOMBRE DEL ENTREGABLE	DESCRIPCIÓN GENERAL	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN (CONTENIDO)	PLAZO DE ENTREGA
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mecánica de trabajo y flujos de información. ▪ Control de Juntas. ▪ Temas críticos, riesgos, desviaciones y problemas encontrados, indicando el impacto de cada uno de ellos en la operación del proyecto, así como las soluciones planteadas en su caso. ▪ Sigüientes actividades a realizar. ▪ Deberá entregarse tanto en versión electrónica como impresa. 	
<p>Documento que muestre los SLAs y OLAs que se requiere cumpla el Outsourcer La obligación de entregar este documento se encuentra sujeta a que exista la viabilidad estratégica, operativa y financiera que permita adoptar un esquema de outsourcing en los centros de cómputo del IMSS. Documento en Word</p>	<p>Documento en MS-Word que describa las SLA y OLAs, este documento estará sujeto a aprobación del IMSS. El documento lo deberá entregar Impreso, en carpeta y en Disco Compacto.</p>	<p>Deberá incluir al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre del proyecto. ▪ Nombre del servicio a implementar. ▪ Descripción de cada uno de los niveles de servicio ▪ Deberá entregarse tanto en versión electrónica como impresa. 	<p>A los 80 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.</p>
<p>Anexo Técnico que sirva de base para la licitación de Servicios Administrados. Documento en Word La obligación de entregar este documento se encuentra sujeta a que exista la viabilidad estratégica, operativa y financiera que permita adoptar un esquema de outsourcing en los centros de cómputo del IMSS.</p>	<p>Documento en Word que muestre el Anexo Técnico que sirva de base para la licitación de Servicios Administrados, este documento estará sujeto a aprobación del IMSS. El documento lo deberá entregar Impreso, en carpeta y en Disco Compacto.</p>	<p>Deberá incluir al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre del proyecto. ▪ Nombre del servicio a implementar. ▪ Alcance. ▪ Anexo Técnico que sirva de base para la licitación de Servicios Administrados. ▪ Recursos que deberán ser asignados para alcanzar cada uno de los objetivos planteados en particular. ▪ Temas críticos, riesgos, desviaciones y problemas encontrados, indicando el impacto de cada uno de ellos en la operación del proyecto, así como las soluciones planteadas en su caso. ▪ Sigüientes actividades a realizar. ▪ Deberá entregarse tanto en versión electrónica como impresa. 	<p>A los 80 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.</p>

6.5 Confidencialidad

Toda la información que se genere a partir del presente proyecto será propiedad del Instituto. Por lo que deberá considerar una réplica de dicha información en los repositorios que el Instituto designe para tal



CONVOCATORIA

0235 LICITACIÓN
PÚBLICA
NACIONAL
No 00641322-038-09

efecto, la información proporcionada por el Instituto deberá usarse solo para cumplir con lo solicitado en el presente Anexo Técnico.

6.6 Procedimiento de Evaluación (Adjudicación de la contratación)

La adjudicación de la contratación de los servicios se llevará a cabo mediante la utilización de un mecanismo de puntos con base a lo referido en el artículo 36, fracción III de la Ley de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios del Sector Público, así como en los artículos 41-A y 41-B del reglamento de la misma ley.

La evaluación de las propuestas se llevará a cabo mediante el siguiente índice de ponderación técnico-económico (Pte), mediante el cual se determinará la proposición que será susceptible de ser adjudicada con el contrato, **debiendo esta ser la de mayor puntuación**, la puntuación será calculada mediante la siguiente fórmula, la cual a su vez está constituida por dos indicadores (Un índice Técnico (IT) y un índice económico (IE)):

$$\text{Pte} = \text{IT} + \text{IE}$$

Los numerales 5.6.1 Evaluación técnica y 5.6.2 Evaluación económica, describen en detalle cómo se calculan los índices técnico (IT) y económico (IE) mencionados en la fórmula anterior.

6.6.1 Evaluación Técnica.

Respecto al puntaje de la Evaluación técnica, esta se llevará a cabo de la siguiente manera:

El total de reactivos será dividido en tres rubros y cada uno de ellos tendrá el siguiente valor:

Aspectos en que se divide la propuesta técnica	Valor
I. Experiencia y especialidad del Licitante	25
II. Capacidad del Licitante	25
III. Integración de la propuesta técnica	50

Por lo tanto el máximo valor que será factible obtener en una propuesta técnica es de 100 puntos.



7090

CONVOCATORIA

LICITACIÓN
PÚBLICA
NACIONAL
No 00641322-038-09

Este puntaje será el insumo que será utilizado en el cálculo del Índice Técnico, que se especifica a continuación:

$IT = \text{Índice técnico} = Pti \times T.$

Pti = Total de puntos obtenidos en los rubros técnicos por la i-ésima propuesta técnica.

T = 50% (ponderador de la propuesta técnica).

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



CONVOCATORIA

LICITACIÓN PÚBLICA
NACIONAL
No 00641322-038-09

Para la evaluación técnica, misma que equivale al 50% de la evaluación, se considerará la siguiente cédula:

Proyecto Estudio de Viabilidad de Servicios Administrados de Centros de Cómputo Cédula de Evaluación de las Propuestas Técnicas de los Licitantes

Id.	Concepto	Ponderación
-----	----------	-------------

Sec I - Componentes de la Propuesta (Valor 10 puntos)

01	Identificación de la infraestructura y servicios de infraestructura candidatos a llevar a un esquema de outsourcing	12.00
02	Viabilidad estratégica y operativa	12.00
03	Viabilidad financiera	12.00
04	Definición del esquema operativo propuesto	14.00
05	Mecanismo de priorización de infraestructura y servicios candidatos	14.00
06	Definición de la estructura del outsourcing	12.00
07	Definición del equipo de gobierno del outsourcing	12.00
08	Anexo técnico para el outsourcing	12.00

Sec II - Metodología (Valor 10 puntos)

01	El Licitante cuenta con una metodología desarrollada únicamente para el tipo de servicio que requiere el Instituto (ITO - Information Technology Outsourcing)	15.00
02	La metodología cuenta con los siguientes componentes: Identificar y determinar el valor de outsourcing a través de un Caso de Negocio	5.00
03	Desarrollar una estrategia financiera para obtener una grupo de opciones de precios	5.00
04	Determinar el costo de proveer una solución de outsourcing	10.00

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



CONVOCATORIA

LICITACIÓN PÚBLICA
NACIONAL
No 00641322-038-09

Proyecto Estudio de Viabilidad de Servicios Administrados de Centros de Cómputo Cédula de Evaluación de las Propuestas Técnicas de los Licitantes

Id	Concepto	Ponderación
05	Establecer los compromisos del Instituto hacia el outsourcing	5.00
06	Determinar los requerimientos para los proveedores de outsourcing, así como también los términos para la ejecución de los contratos	10.00
07	Negociar y ejecutar los contratos de los outsourcing y de igual forma los eventos establecidos previamente	5.00
08	Identificar los procesos del negocio donde se realizará el IT Outsourcing (ITO)	10.00
09	Desarrollar e implementar los procesos del negocio donde serán enviados a ITO	5.00
10	Identificar los componentes tecnológicos (Infraestructura y aplicaciones) que soportan los procesos de negocio	5.00
11	Desarrollar una estrategia para llevar los servicios hacia un ámbito de ITO	10.00
12	Identificar los riesgos, así como desarrollar estrategias para su mitigación	5.00
13	Identificar y seleccionar al mejor proveedor de ITO	10.00
Sec. III - Plan y Calendario de Trabajo (Valor 5 puntos)		
01	El WBS es congruente con los objetivos del proyecto	15
02	El Plan de Trabajo cumple con los lineamientos del Project Management Institute (PMI)	20
03	Las fases estipuladas coinciden con la propuesta en la metodología del Licitante	10
04	Cada una de las actividades cuenta con un responsable para realizarla	14
05	El Plan de Trabajo se ajusta a los requerimientos, respecto a las expectativa en fechas y/o duración del Instituto	20
06	El Plan de Trabajo Incluye las etapas: Iniciación del Proyecto	3



CONVOCATORIA

LICITACIÓN PÚBLICA
NACIONAL
No 00641322-038-09

Proyecto Estudio de Viabilidad de Servicios Administrados de Centros de Cómputo

Cédula de Evaluación de las Propuestas Técnicas de los Licitantes

Id.	Concepto	Ponderación
07	Planeación del Proyecto	3
08	Ejecución del Proyecto	3
09	Control del Proyecto	3
10	Preparación de la implementación	3
11	Realizar la implementación	3
12	Cierre del Proyecto	3

Sec. IV. Equipo de Trabajo

(Valor: 15 puntos)

El Licitante proveyó los siguientes tópicos:

01	Organigrama para la realización del proyecto	3.00
02	Tabla indicando el nombre de los roles y funciones de cada miembro del equipo correspondiente a cada fase, de acuerdo al plan de trabajo	3.00
El Gerente del Proyecto cubre los requisitos siguientes:		
03	Contar con el certificado de Project Management Professional (PMP) vigente provista por el Project Management Institute (PMI)	3.00
04	Experiencia mínima de 2 (dos) años en la gestión de proyecto tecnológicos y principalmente IT Outsourcing (IT Infrastructure)	3.00
05	Licenciatura en Ingeniería de Sistemas o carrera a fin	3.00
06	Experiencia mínima de 2 años en el ciclo completo de outsourcing	3.00
07	Experiencia mínima de 2 años asesorando a clientes tanto nacionales como internacionales en tendencias y prácticas de outsourcing	3.00
08	Experiencia identificando procesos candidatos para ser llevados a outsourcing y los riesgos asociados	3.00
09	Experiencia en el análisis de procesos de TI y el impacto hacia el negocio	3.00
10	Experiencia en reingeniería de procesos	3.00

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

0233



CONVOCATORIA

LICITACIÓN PÚBLICA
NACIONAL
No 00641322-038-09

Proyecto Estudio de Viabilidad de Servicios Administrados de Centros de Cómputo. Cédula de Evaluación de las Propuestas Técnicas de los Licitantes

	Concepto	Ponderación
11	Experiencia en análisis financieros para outsourcing, así como en el desarrollo de casos de negocio en outsourcing	3.00
12	Experiencia evaluando y negociando con proveedores de servicios operativos de IT Outsourcing	3.00
13	Experiencia en la definición, diseño y desarrollo de Request For Proposal, Statement Of Work y contratos de IT Outsourcing	3.00
14	Experiencia en la construcción de modelos financieros de it Outsourcing, que incluya funciones a retener y funciones candidatas a out sourcing.	3.00
	El Consultor en Outsourcing cubre los requisitos siguientes:	
15	Experiencia mínima de 5 años en TI	3.00
16	Experiencia mínima de 3 años en el ciclo de outsourcing	3.00
17	Experiencia asesorando a clientes en tendencias y análisis de procesos de TI	3.00
18	Experiencia en la construcción de modelos financieros para servicios de IT Outsourcing	3.00
19	Experiencia en la definición, diseño y desarrollo de Request For Proposal, Statement Of Work y contratos de IT Outsourcing	3.00
20	Experiencia con proveedores de servicios operativos de IT Outsourcing El Licitante deberá demostrar la experiencia del personal en el servicio solicitado de acuerdo a lo siguiente:	3.00
21	Currícula vitae de todos los miembros del equipo propuesto del Licitante, indicando su formación y habilidades	15.00
22	Carta del Licitante para cada uno de los miembros del equipo indicando su antigüedad en la empresa	5.00

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



CONVOCATORIA

LICITACIÓN PÚBLICA
NACIONAL
No 00641322-038-09

Proyecto Estudio de Viabilidad de Servicios Administrados de Centros de Cómputo Cédula de Evaluación de las Propuestas Técnicas de los Licitantes

No	Concepto	Ponderación
23	El Licitante debe proveer copia de los certificados, en los casos que aplique, de los miembros del equipo propuesto del Licitante; los certificados deben mostrar claramente la fecha en la que se consiguió dicha certificación.	5.00
24	Cada miembro del equipo propuesto del Licitante deberá describir a manera de ensayo su experiencia para cada uno de los proyectos que soporten su experiencia indicando: -El rol que jugó dentro del proyecto -Entregables y actividades de los cuales fue responsable -El nombre, puesto y datos de contacto de su contraparte por parte del cliente -Nombre, puesto y datos de contacto del líder de proyecto por parte del cliente así como del equipo directivo del mismo -Mostrar ejemplos de los entregables generados durante los proyectos	15.00

Sec V - Licitante	(Valor: 10 puntos)	
01	El Licitante cuenta con al menos 5 años de existencia	25.00
02	Sus instalaciones se encuentran en territorio Nacional	25.00
03	Dentro de la estructura organizacional del Licitante se encuentra un área de Consultoría	25.00
04	Dentro de la estructura organizacional del Licitante se encuentra un área de Consultoría en TI	25.00

Sec VI - Matriz y Ruta Crítica de Entregables	(Valor: 10 puntos)	
01	Plan de trabajo	10.00

02388

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



CONVOCATORIA

LICITACIÓN PÚBLICA
NACIONAL
No 00641322-038-09

Proyecto Estudio de Viabilidad de Servicios Administrados de Centros de Cómputo Cédula de Evaluación de las Propuestas Técnicas de los Licitantes

No.	Concepto	Ponderación
02	Documento que muestre la identificación de la infraestructura y servicios candidatos a llevar a un esquema de outsourcing.	10.00
03	Documento que muestre la viabilidad estratégica y operativa.	10.00
04	Documento que muestre viabilidad financiera.	10.00
05	Documento que muestre la definición del esquema operativo propuesto en caso de que el proyecto sea viable.	5.00
06	Documento que muestre el mecanismo de priorización de infraestructura y servicios candidatos	15.00
07	Documento que muestre la definición de la estructura del outsourcing.	10.00
08	Documento que muestre la definición del esquema de gobierno bajo el cual operará el outsourcing.	10.00
09	Documento que muestre los SLAs y OLAs que se requiere cumpla el Outsourcer	10.00
10	Anexo Técnico que sirva de base para la licitación de Servicios Administrados.	10.00

No.	Credenciales del Licitante (Valor 15 puntos)	Valor
01	El Licitante cuenta con experiencia y capacidades en:	10.00
02	Experiencia en IT Outsourcing en el Sector Público	10.00
03	Experiencia en IT Outsourcing en el Sector Público - Salud	10.00
04	Estrategia General	10.00
05	Estrategia en TI	10.00
05	Estrategia de Outsourcing	10.00

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



CONVOCATORIA

LICITACIÓN PÚBLICA
NACIONAL
No. 00641322-038-09

Proyecto Estudio de Viabilidad de Servicios Administrados de Centros de Cómputo

Cédula de Evaluación de las Propuestas Técnicas de los Licitantes

Id.	Concepto	Ponderación
06	El licitante Describe de manera amplia como su firma de consultoría lleva a cabo el asesoramiento desde el desarrollo estratégico hasta obtener el patrocinio de la iniciativa por parte de los directivos, comités directivos, para conseguir una alineación y con ello dar soporte a la transición y ejecución del servicio.	20.00
	El Licitante deberá demostrar la experiencia en el servicio solicitado de acuerdo a lo siguiente:	
07	El licitante precisó la Estructura de la práctica que soporta la oferta indicando el número de profesionales	10.00
08	El licitante mostró proyectos similares con clientes del Licitante, indicando para cada caso: -Cliente al que se atendió -Datos que permitan identificar la dimensión del cliente y del proyecto -Problemática del cliente -Enfoque utilizado -Beneficios o resultados obtenidos -Nombres de los profesionales de la firma que participaron en el proyecto -Contactos para que en el caso que el IMSS lo decida, llevar una auditoría y validar su veracidad en todos los sentidos	20.00
Sec VIII- Habilidades en ITC (Valor 15 puntos)		
01	El Licitante cuenta con un área específica de IT Outsourcing dentro de su organización, que van de acuerdo con los requerimientos del proyecto	10.00
02	La experiencia en IT Outsourcing del Licitante cubre las expectativas del Instituto	5.00
03	El Licitante cuenta con experiencia y capacidades dentro de IT Advisory en: Soporte a Usuario Final ...	5.00



CONVOCATORIA

LICITACIÓN PÚBLICA
NACIONAL
No 0064/1322-038-09

Proyecto Estudio de Viabilidad de Servicios Administrados de Centros de Cómputo Cédula de Evaluación de las Propuestas Técnicas de los Licitantes

Id	Concepto	Ponderación
04	Midrange	5.00
05	Mainframe	5.00
06	Red (Network)	5.00
07	El Licitante cuenta con Benchmarks sobre Offshore Outsourcing Los Benchmarks descritos son: Representativos Incluyen del Sector Público Incluyen del Sector Público Salud	5.00
08	Representativos	5.00
09	Incluyen del Sector Público	5.00
10	Incluyen del Sector Público Salud	5.00
11	El Licitante provee el Servicio de Offshore Outsourcing dentro de su portafolio regular (No bajo demanda)	5.00
12	Conforme a lo requerido, el Licitante tiene conocimiento sobre las tendencias de IT Outsourcing	5.00
13	Respecto a las tendencias del Outsourcing, el Licitante proveyó información útil para el Instituto	5.00
14	El Licitante identifica claramente cuáles son los riesgos y retos que una iniciativa de IT Outsourcing debe salvar	6.00
15	Dentro de su organización existe una Unidad de Negocio o alianza con otras entidades que provea el servicio de asesoría en riesgo empresarial y su integración con prácticas de offshore/outsourcing	6.00
16	El Licitante, basado en experiencias pasadas e investigaciones, cuenta con un Modelo Organizacional (best-in-class) para IT Outsourcing El Licitante ha expresado que cuenta con experiencias en:	6.00
17	Elaboración de RFPs	4.00

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



CONVOCATORIA

LICITACIÓN PÚBLICA
NACIONAL
No 00641322-038-09

Proyecto Estudio de Viabilidad de Servicios Administrados de Centros de Cómputo Cédula de Evaluación de las Propuestas Técnicas de los Licitantes

Concepto	Ponderación
18 Elaboración de Contratos de IT Outsourcing y capacidades de negociación con proveedores	8.00
Sec IX Gobierno (Valor 10 puntos)	
01 El Licitante describió los componentes del Modelo de Gobierno propuesto para el Instituto	10.00
02 El Licitante cuenta con experiencia implementado un programa de gobierno similar al propuesto al Instituto	10.00
03 El licitante hace una recomendación referente a cuándo organizacionalmente un gobierno debería estar dentro del Instituto.	10.00
04 El licitante definió cuándo el Instituto debería implementar un modelo de gobierno que está proponiendo.	10.00
05 Las mejoras a los resultados, de acuerdo al Licitantes van más allá que administrar SLAs y resolver problemas	5.00
06 Con base a la experiencia del Licitante, este ha provisto atributos de los procesos de gobierno de clase mundial	15.00
07 El licitante definió cómo pueden ser utilizados los procesos de gobierno para fomentar la relación, asimismo sirvan tanto para el Instituto como para el proveedor de outsourcing.	10.00
08 El licitante definió cuáles son las tendencias o prácticas en la industria de outsourcing que se observan para el manejo de la estructura organizacional que se conserva después de que empieza a operar la iniciativa de outsourcing.	10.00

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

0230



CONVOCATORIA

LICITACIÓN PÚBLICA
NACIONAL
No 00641322-038-09

Proyecto Estudio de Viabilidad de Servicios Administrados de Centros de Cómputo

Cédula de Evaluación de las Propuestas Técnicas de los Licitantes

Concepto	Ponderación
09. Indique cuál es el gasto aproximado, expresado en porcentaje, que la organización deben erogar para administrar la relación con sus proveedores de outsourcing, tomando como base el gasto total en outsourcing.	10.00
10. Cuáles son las consideraciones clave de los procesos de gobierno de outsourcing, para poder soportar la nueva forma de operación.	10.00

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



6.6.2. Evaluación Económica.

Respecto al puntaje de la Evaluación económica, este se calculará de la siguiente manera:

$IE = \text{Índice económico} = Pe_i \times E.$

$Pe_i = \text{Puntaje económico de la } i\text{-ésima propuesta económica} = MPemb \times 100 / MPi.$

$MPemb = \text{monto de la propuesta económica más baja.}$

$MPi = \text{monto de la } i\text{-ésima propuesta económica.}$

$E = 50\% \text{ (ponderador de la propuesta económica).}$

Apartados

Apartado 1. Localización de Centros de Cómputo

Apartado 2. Infraestructura de Soporte

Apartado 3. Equipos de Cómputo y Almacenamiento

Apartado 4. Tipos de Base de Datos

Apartado 5. Servicios / Aplicaciones.

Debido a lo sensible de la información que se está manejando y para garantizar la seguridad del Instituto, el contenido de los apartados se entregará a cada uno de los Licitante durante la junta de aclaraciones.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



0374

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN DE DELEGACIONES
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN -
COORDINACIÓN DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS
COORDINACIÓN TÉCNICA DE BIENES Y SERVICIOS NO TERAPÉUTICOS
DIVISIÓN DE CONTRATACIÓN DE SERVICIOS GENERALES

ACTA CORRESPONDIENTE A LA SEGUNDA JUNTA DE ACLARACION A LA CONVOCATORIA DEL PROCEDIMIENTO DE LICITACION PUBLICA NACIONAL 00641322-038-09 PARA LA CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE ESTUDIO DE VIABILIDAD DEL PROYECTO DE SERVICIOS ADMINISTRADOS DE CENTROS DE CÓMPUTO.

Consecutivo IMSS	Consecutivo Licitante	PREGUNTA	RESPUESTA
		<p>infraestructura" todos cuentan con un tiempo limite de 80 días de firmado el contrato.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Es posible hacer entrega de los documentos y recibir su Vo. Bo. por parte del instituto antes de los 80 días (acorde con el plan de trabajo que el Licitante Ganador Presente)? • ¿Una vez autorizado el entregable por el instituto, es posible facturar su valor acorde a la tabla indicada previo a su vencimiento definido por el instituto de 80 días? 	<p>Respecto al tiempo limite de entrega, este se reduce a 78 días hábiles a partir del día siguiente hábil de la fecha del fallo de la presente convocatoria con la finalidad de concretar los procesos de facturación con el presupuesto autorizado de 2009.</p> <p>Respecto a la solicitud de facturar de manera anticipada, no es posible acceder a su solicitud, el Instituto pagará en una sola exhibición, toda vez que esta situación se encuentra asociada a un dictamen de disponibilidad presupuestal, cuyo ejercicio se efectuará al finalizar el estudio.</p>
24.	24)	<p>ANEXO TECNICO. Numeral "6.4 Entregables y Criterios de Aceptación de los Servicios" especifica 9 entregables requeridos a realizar mientras que en el numeral "6.4.2 Resumen de Entregables y Criterios de Aceptación de los Servicios" indica 10 Entregables a realizar. Las Tablas no coinciden, ¿Podrían indicar cuál es la tabla correcta de entregables requeridos por el Instituto?</p>	<p>Es correcta su apreciación, prevalece el contenido de la tabla del numeral 6.4.2 y a fin de guardar la congruencia correspondiente, se actualiza la tabla del numeral 6.4 del anexo técnico de la presente convocatoria, de acuerdo a lo siguiente:</p>

Descripción de entregables	Plazo de Entrega	Penalización	Valor en Porcentaje que representa el entregable del importe Total de los servicios
Documento que muestre los SLAs y OLAs que se requiere cumpla el Outsourcer La obligación de entregar este documento se encuentra sujeta a que exista la viabilidad estratégica, operativa y financiera que permita adoptar un esquema de outsourcing en los centros de cómputo del IMSS. Documento en Word	A los 78 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.	2.5% multiplicado por cada día de atraso sobre el valor que representa el entregable del importe total de los servicios.	10%

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



0373

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN DE DELEGACIONES
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN
COORDINACIÓN DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS
COORDINACIÓN TÉCNICA DE BIENES Y SERVICIOS NO TERAPÉUTICOS
DIVISIÓN DE CONTRATACIÓN DE SERVICIOS GENERALES

ACTA CORRESPONDIENTE A LA SEGUNDA JUNTA DE ACLARACION A LA CONVOCATORIA DEL PROCEDIMIENTO DE LICITACION PUBLICA NACIONAL 00641322-038-09 PARA LA CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE ESTUDIO DE VIABILIDAD DEL PROYECTO DE SERVICIOS ADMINISTRADOS DE CENTROS DE CÓMPUTO.

Anexo Técnico que sirva de base para la licitación de Servicios Administrados de Infraestructura. Documento en Word La obligación de entregar este documento se encuentra sujeta a que exista la viabilidad estratégica, operativa y financiera que permita adoptar un esquema de outsourcing en los centros de cómputo del IMSS.	A los 80 días hábiles contados a partir de la fecha de firma del contrato.	2.5% multiplicado por cada día de atraso sobre el valor que representa el entregable del importe total de los servicios.	14%
--	--	--	-----

Consecutivo IMSS	Consecutivo Licitante	PREGUNTA	RESPUESTA
25.	25)	Generales. Las propuestas deben ser dirigidas a la DIRECCION DE ADMINISTRACION Y EVALUACION DE DELEGACIONES, UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN, COORDINACION DE ADQUISICION DE BIENES Y CONTRATACION DE SERVICIOS, COORDINACIÓN TECNICA DE BIENES Y SERVICIOS NO TERAPEUTICOS, DIVISION DE CONTRATACION DE SERVICIOS GENERALES ¿Es correcta esta apreciación?	Es correcta su apreciación.

NOMBRE DEL LICITANTE:
SICOFIN ASESORES DE NEGOCIOS S.A. DE C.V.

Consecutivo IMSS	Consecutivo Licitante	PREGUNTA	RESPUESTA
26.	1)	Favor de especificar el alcance, contenido y expectativas del IMSS respecto al entregable "Definición del esquema operativo propuesto" que deberá desarrollarse en caso de que el proyecto sea viable. O indicar si se espera que el licitante proponga el alcance y contenido.	El alcance y contenido será el que proponga el licitante adjudicado y deberá permitir al Instituto operar bajo de un esquema de outsourcing sus centros de datos
27.	2)	Si el licitante está en la categoría de micro, pequeña y mediana empresa nacional, ¿se aplicarán las condiciones que la Ley de Adquisiciones establece, como por ejemplo el otorgamiento de un anticipo del 10% al 50% cuando el proceso de fabricación es superior a los sesenta días?	El otorgamiento de un anticipo del 10% al 50% es para procesos de fabricación; es decir, es para el caso de producción de bienes, la presente licitación, tiene como objetivo la contratación de servicios, no así adquisición de bienes.
28.	3)	Solicitamos una prórroga de una semana para	No procede su solicitud

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS



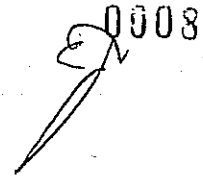
INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

ANEXO 3

“PROPUESTA TÉCNICA Y ECONÓMICA”

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TÉCNICO

EL PRESENTE ANEXO CONSTA DE 195 HOJAS INCLUYENDO ESTA CARÁTULA



Licitación Pública Nacional Número 00641322-038-09

Estudio de Viabilidad del Proyecto de Servicios Administrados de Centros de Cómputo Partida Única*

Propuesta para proveer servicios profesionales al Instituto
Mexicano del Seguro Social (IMSS)

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

0009

07 de Agosto de 2009

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
Durango No. 291
Col. Roma
Delegación Cuauhtémoc
México, D. F.
C. P. 06700

DIRECCION DE ADMINISTRACION Y EVALUACION DE DELEGACIONES
UNIDAD DE ADMINISTRACION
COORDINACION DE ADQUISICION DE BIENES Y CONTRATACION DE SERVICIOS
COORDINACIÓN TÉCNICA DE BIENES Y SERVICIOS NO TERAPEUTICOS
DIVISION DE CONTRATACION DE SERVICIOS GENERALES

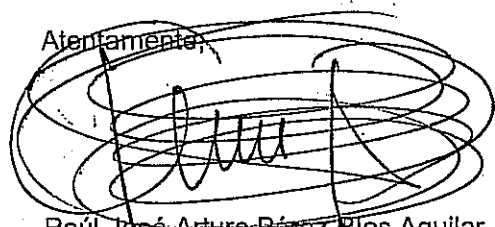
LICITACION PÚBLICA NACIONAL
NUMERO 00641322-038-09

Agradecemos la oportunidad brindada a PRICEWATERHOUSECOOPERS (PwC) de presentar esta propuesta de Servicios Profesionales para el Estudio de Viabilidad del Proyecto de Servicios Administrados de Centros de Cómputo del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Creemos que PRICEWATERHOUSECOOPERS está ampliamente calificada para apoyarlos en esta iniciativa, a través de una metodología probada, un equipo profesional con un significativo nivel de experiencia, el soporte de nuestra práctica global, y nuestros antecedentes en la prestación de servicios de valor a diversas empresas en México y en el exterior.

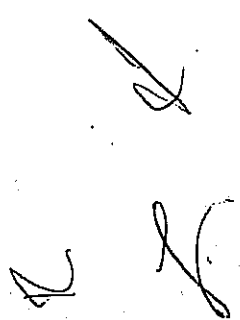
Se asignará un equipo calificado y dotado de las metodologías y herramientas apropiadas, mantendremos una continua comunicación con ustedes a través de todas las fases del proyecto, y ejecutaremos el mismo de forma tal que permita maximizar las oportunidades para transferencia de conocimientos.

Nuestro equipo y el suscrito esperamos poder trabajar con ustedes en este proyecto tan importante, y demostrar a través del mismo nuestro interés y capacidades para agregarle valor al IMSS.

Atentamente,


Raúl José Arturo Pérez Ríos Aguilar
Representante Legal

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



0016

Asesoría en Estrategia de TI
IT Outsourcing

Licitación Pública Nacional Número 00641322-038-09

PROPUESTA TÉCNICA*

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS

0017

Tabla de contenido

Descripción amplia y detallada del servicio ofertado	2
Sección I. Componentes de la propuesta	4
Anexo A – Sección II. Metodología	
Anexo B – Sección III. Plan y Calendario de Trabajo	
Anexo C – Sección IV. Equipo de Trabajo	
Anexo D – Sección V. Matriz y Ruta Crítica de Trabajo	
Anexo E – Sección VI. A cerca del Licitante	
Anexo F – Sección VII. Credenciales del Licitante	
Anexo G – Sección VIII. Habilidad en el Servicio de Asesoramiento en Outsourcing	
Anexo H – Sección IX. Gobierno	

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Descripción amplia y detallada del servicio ofertado

Objetivos del proyecto

Objetivo General

PRICEWATERHOUSECOOPERS SC realizará un estudio de la infraestructura tecnológica y operación del Instituto para determinar la factibilidad estratégica, operativa y financiera de operarla toda o de manera parcial bajo un modelo ad-hoc de outsourcing.

Objetivos Particulares

1. PRICEWATERHOUSECOOPERS SC identificará qué infraestructura y servicios de infraestructura son candidatos a operarse bajo un esquema de outsourcing.
2. PRICEWATERHOUSECOOPERS SC determinará la viabilidad estratégica, financiera y operativa de la operación de la infraestructura y servicios identificados bajo un modelo de outsourcing.
3. PRICEWATERHOUSECOOPERS SC diseñará un modelo operativo para la operación con el esquema de outsourcing.
4. PRICEWATERHOUSECOOPERS SC definirá un mecanismo de priorización para la infraestructura / servicios candidatos a outsourcing.
5. PRICEWATERHOUSECOOPERS SC diseñará el modelo de gobierno del outsourcing.
6. PRICEWATERHOUSECOOPERS SC determinará el ambiente de control que deberá cumplirse bajo un esquema de terciarización, acorde a las necesidades del Instituto y cumpliendo los estándares internacionales dictados en los objetivos de control definidos por COBIT.
7. PRICEWATERHOUSECOOPERS SC determinará el esquema de niveles de servicio internos (OLA) y externos (SLA) que bajo un esquema de terciarización deben cumplirse, considerando las diferentes fases del proceso de entrega de la operación del Outsourcer (transición y ejecución).

Alcance del outsourcing

En la actualidad el Instituto cuenta con dos CeNaTIs, ubicados en México, D.F. y Monterrey, N.L., intercomunicados entre sí. Cada uno de los CeNaTIs cuenta con equipo de cómputo, de almacenamiento y la infraestructura de soporte, el software de administración de Base de datos, las Bases de Datos y las aplicaciones que permiten ofrecer los servicios de Tecnología de la Información (actualización, validación, consulta, generación de reportes e impresión remota, etc.) a los usuarios internos y externos del Instituto, así como también LAN, WAN, enlaces de telecomunicaciones, equipamiento de energía entre otros, lo anterior con el principal objetivo de apoyar las funciones sustantivas del Instituto.

Derivado de lo anterior y en apego a "Los Lineamientos Específicos para la Aplicación de las Medidas de Austeridad y Disciplina del Gasto de la Administración Pública Federal", el Instituto está buscando identificar la factibilidad de terciarizar la operación de los CeNaTIs, evaluando las distintas alternativas y condiciones en las que se puede realizar, tales como Outsourcing total (considera trasladar las aplicaciones a equipos y SITEs propiedad de un tercero), Outsourcing parcial (consiste en solo llevarse algunas aplicaciones a equipos y SITEs propiedad de un tercero) Insourcing (consiste en que un tercero se haga cargo de la operación de las aplicaciones IMSS en equipos y

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

8019

SITEs propiedad del IMSS aprovisionando los crecimientos y actualizaciones en equipos propiedad del tercero), otros (la combinación de cualquiera de los anteriormente descritos). El alcance del estudio solo incluye las aplicaciones que corren en los CeNaTis, quedando excluida de este las aplicaciones que corren en forma local en cada inmueble del Instituto:

El Instituto actualmente se encuentra desarrollando un nuevo Plan de Recuperación de Desastres DRP por lo que PRICEWATERHOUSECOOPERS SC deberá otorgar las facilidades para el desarrollo y pruebas de dicho plan, es decir que el plan de despliegue del outsourcing, considerará las facilidades para que se continúe con con el Plan de Recuperación de Desastres.

Para lograr un mejor entendimiento de las aplicaciones, servicios e infraestructura que hasta el día de hoy utiliza el Instituto, en el Anexo 1 "Catalogo de Servicios" se detalla cada uno de ellos.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

0020

Sección I. Componentes de la propuesta

El Instituto requiere que los Componentes mínimos del Estudio que el Licitante Ganador deberá desarrollar y entregar son los que a continuación se listan:

1. Documento que muestre la identificación de la infraestructura y servicios candidatos a llevar a un esquema de outsourcing.
2. Documento que muestre la viabilidad estratégica y operativa.
3. Documento que muestre viabilidad financiera.
4. Documento que muestre la definición del esquema operativo propuesto en caso de que el proyecto sea viable.
5. Documento que muestre el mecanismo de priorización de infraestructura y servicios candidatos.
6. Documento que muestre la definición de la estructura del outsourcing.
7. Documento que muestre la definición del esquema de gobierno bajo el cual operará el outsourcing.
8. Anexo Técnico que sirva de base para la licitación de Servicios Administrados.

Documento que muestre la identificación de la infraestructura y servicios candidatos a llevar a un esquema de outsourcing

Descripción General

Documento en MS- Word y Power Point que mostrará la infraestructura y servicios del outsourcing, este documento estará sujeto a aprobación del IMSS.

El documento se entregará impreso, en carpeta y en Disco Compacto.

Criterios de Aceptación (Contenido)

Deberá incluir al menos:

- Nombre del proyecto.
- Nombre del servicio a implementar.
- Antecedentes.
- Objetivos particulares del outsourcing:
 - Infraestructura.
 - Servicios.
- Recursos asignados para alcanzar cada uno de los objetivos planteados en particular.
- Temas críticos, riesgos, desviaciones y problemas encontrados, indicando el impacto de cada uno de ellos en la operación del proyecto, así como las soluciones planteadas en su caso.
- Siguientes actividades a realizar.

Se entregará tanto en versión electrónica como impresa.

Documento que muestre la viabilidad estratégica y operativa

Descripción General

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Documento en MS- Word y Power Point que mostrará la viabilidad estratégica y operativa del outsourcing, este documento estará sujeto a aprobación del IMSS.
El documento se entregará impreso, en carpeta y en Disco Compacto.

Criterios de Aceptación (Contenido)

Deberá incluir al menos:

- Nombre del proyecto.
- Nombre del servicio a implementar.
- Alcance.
- Análisis que muestre la viabilidad estratégica y operativa del outsourcing.
- Recursos que deberán ser asignados para alcanzar cada uno de los objetivos planteados en particular.
- Temas críticos, riesgos, desviaciones y problemas encontrados, indicando el impacto de cada uno de ellos en la operación del proyecto, así como las soluciones planteadas en su caso.
- Sigüientes actividades a realizar.

El análisis se entregará tanto en versión electrónica como impresa.

Documento que muestre viabilidad financiera

Descripción General

Documento en MS- Word y Power Point que muestre la viabilidad financiera del outsourcing, este documento estará sujeto a aprobación del IMSS.
El documento se entregará impreso, en carpeta y en Disco Compacto.

Criterios de Aceptación (Contenido)

Deberá incluir al menos:

- Nombre del proyecto.
- Nombre del servicio a implementar.
- Alcance.
- Modelo financiero desarrollado
- Análisis que muestre la viabilidad financiera del outsourcing.
- Recursos que deberán ser asignados para alcanzar cada uno de los objetivos planteados en particular.
- Temas críticos, riesgos, desviaciones y problemas encontrados, indicando el impacto de cada uno de ellos en la operación del proyecto, así como las soluciones planteadas en su caso.
- Sigüientes actividades a realizar.

El documento resultante se entregará tanto en versión electrónica como impresa.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

0022

Documento que muestre la definición del esquema operativo propuesto en caso de que el proyecto sea viable

La obligación de entregar este documento se encuentra sujeta a que exista la viabilidad estratégica, operativa y financiera que permita adoptar un esquema de outsourcing en los centros de cómputo del IMSS.

Descripción General

Documento en Word y en Power Point que muestre la definición del esquema operativo propuesto, este documento estará sujeto a aprobación del IMSS.
El documento se entregará impreso, en carpeta y en Disco Compacto.

Criterios de Aceptación (Contenido)

Deberá incluir al menos:

- Nombre del proyecto.
- Nombre del servicio a implementar.
- Alcance.
- Definición del esquema operativo propuesto.
- Recursos que deberán ser asignados para alcanzar cada uno de los objetivos planteados en particular.
- Temas críticos, riesgos, desviaciones y problemas encontrados, indicando el impacto de cada uno de ellos en la operación del proyecto, así como las soluciones planteadas en su caso.
- Siguiendo actividades a realizar.

El documento se entregará tanto en versión electrónica como impresa.

Documento que muestre el mecanismo de priorización de infraestructura y servicios candidatos

La obligación de entregar este documento se encuentra sujeta a que exista la viabilidad estratégica, operativa y financiera que permita adoptar un esquema de outsourcing en los centros de cómputo del IMSS.

Descripción General

Documento en Word y en Power Point que muestre el mecanismo de priorización de infraestructura y servicios candidatos, este documento estará sujeto a aprobación del IMSS.
El documento se entregará impreso, en carpeta y en Disco Compacto.

Criterios de Aceptación (Contenido)

Deberá incluir al menos:

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

- Nombre del proyecto.
- Nombre del servicio a implementar.
- Alcance.
- Definición del mecanismo de priorización de infraestructura y servicios candidatos.
- Recursos que deberán ser asignados para alcanzar cada uno de los objetivos planteados en particular.
- Temas críticos, riesgos, desviaciones y problemas encontrados, indicando el impacto de cada uno de ellos en la operación del proyecto, así como las soluciones planteadas en su caso.
- Sigüientes actividades a realizar.

Se entregará tanto en versión electrónica como impresa.

Documento que muestre la definición de la estructura del outsourcing

La obligación de entregar este documento se encuentra sujeta a que exista la viabilidad estratégica, operativa y financiera que permita adoptar un esquema de outsourcing en los centros de cómputo del IMSS.

Descripción General

Documento en Word y en Power Point que muestre la definición de la estructura del outsourcing, este documento estará sujeto a aprobación del IMSS.

El documento se entregará impreso, en carpeta y en Disco Compacto.

Criterios de Aceptación (Contenido)

Deberá incluir al menos:

- Nombre del proyecto.
- Nombre del servicio a implementar.
- Alcance.
- Definición de la estructura del outsourcing.
- Recursos que deberán ser asignados para alcanzar cada uno de los objetivos planteados en particular.
- Temas críticos, riesgos, desviaciones y problemas encontrados, indicando el impacto de cada uno de ellos en la operación del proyecto, así como las soluciones planteadas en su caso.
- Sigüientes actividades a realizar.

Se entregará tanto en versión electrónica como impresa.

Documento que muestre la definición del esquema de gobierno bajo el cual operará el outsourcing

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

La obligación de entregar este documento se encuentra sujeta a que exista la viabilidad estratégica, operativa y financiera que permita adoptar un esquema de outsourcing en los centros de cómputo del IMSS.

Descripción General

Documento en Word y en Power Point que muestre la definición del esquema de gobierno bajo el cual operará el outsourcing, este documento estará sujeto a aprobación del IMSS.

El documento se entregará impreso, en carpeta y en Disco Compacto.

Criterios de Aceptación (Contenido)

Deberá incluir al menos:

- Nombre del proyecto.
- Nombre del servicio a implementar.
- Alcance.
- Definición del esquema de gobierno bajo el cual operará el outsourcing.
- Recursos que deberán ser asignados para alcanzar cada uno de los objetivos planteados en particular.
- Definición de roles y responsabilidades de los participantes del Esquema de Gobierno
- Organigramas y líneas de mando del Esquema de Gobierno
- Esquema de coordinación y escalamiento.
- Mecánica de trabajo y flujos de información.
- Control de Juntas.
- Temas críticos, riesgos, desviaciones y problemas encontrados, indicando el impacto de cada uno de ellos en la operación del proyecto, así como las soluciones planteadas en su caso.
- Siguiertes actividades a realizar.

Se entregará tanto en versión electrónica como impresa.

Anexo técnico que sirva de base para la licitación de servicios administrados

La obligación de entregar este documento se encuentra sujeta a que exista la viabilidad estratégica, operativa y financiera que permita adoptar un esquema de outsourcing en los centros de cómputo del IMSS.

Descripción General

Documento en Word que muestre el Anexo Técnico que sirva de base para la licitación de Servicios Administrados, este documento estará sujeto a aprobación del IMSS.

El documento lo deberá entregar impreso, en carpeta y en Disco Compacto.

Criterios de Aceptación (Contenido)

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

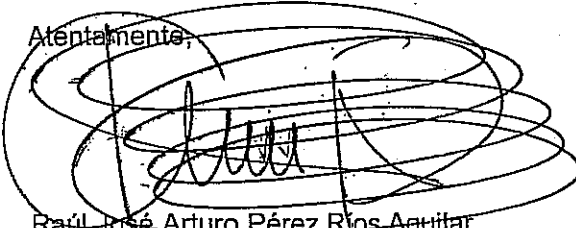
0025

Deberá incluir al menos:

- Nombre del proyecto.
- Nombre del servicio a implementar.
- Alcance.
- Anexo Técnico que sirva de base para la licitación de Servicios Administrados.
- Recursos que deberán ser asignados para alcanzar cada uno de los objetivos planteados en particular.
- Temas críticos, riesgos, desviaciones y problemas encontrados, indicando el impacto de cada uno de ellos en la operación del proyecto, así como las soluciones planteadas en su caso.
- Sigüientes actividades a realizar.

Deberá entregarse tanto en versión electrónica como impresa.

Atentamente,


Raúl José Arturo Pérez Ríos Aguilar
Representante Legal

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

0027

Asesoría en Estrategia de TI
IT Outsourcing

Licitación Pública Nacional Número 00641322-038-09

PROPUESTA TÉCNICA*

Anexo "A" – Sección II. Metodología

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

EJ

Tabla de contenido

ID 01. Metodología de Outsourcing en Tecnología de Información (ITO)	2
ID 02. Identificación y determinación del valor de outsourcing a través de un Caso de Negocio	27
ID 03. Desarrollo de la estrategia financiera para ITO que permita obtener un grupo de opciones de precios	30
ID 04. Determinación del costo para proveer una solución de outsourcing	35
ID 05. Establecimiento de los compromisos que el Instituto debe adquirir hacia el Outsourcing	37
ID 06. Determinación de los requerimientos que deberán cubrir los proveedores de outsourcing, así como también los términos en que se realizará la ejecución de los contratos	45
ID 07. Negociación y ejecución de los contratos de outsourcing, así como de los eventos establecidos previamente ..	46
ID 08. Identificación de los procesos del negocio que son susceptibles para realizar el IT-Outsourcing (ITO).....	50
ID 09. Desarrollo e implementación de los procesos del negocio que serán enviados a ITO	51
ID 10. Identificar los componentes tecnológicos (Infraestructura y aplicaciones) que brindan el soporte a los procesos de negocio.....	51
ID 11. Desarrollo de una estrategia que permita llevar los servicios con que cuenta el Instituto hacia un ámbito de ITO	53
ID 12. Identificar cuáles son los riesgos y de igual manera desarrollar las estrategias para su mitigación.....	54
ID 13. Identificación y selección del mejor proveedor de ITO	55

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

0029

ID 01. Metodología de Outsourcing en Tecnología de Información (ITO)

Introducción

Para tener éxito hoy en día, las organizaciones se enfrentan al reto de diseñar y poner en práctica cada vez más diversos modelos operativos que les permitan centrarse en la optimización del valor hacia los interesados y la mejora de la conducción del rendimiento organizacional. El desarrollo de nuevas ó redefinición de opciones existentes de abastecimiento para una variedad de funciones y procesos de negocio ha ido aumentando para lograr estos objetivos.

El desarrollo y el perfeccionamiento de las opciones de abastecimiento pueden abordar adecuadamente estas necesidades de negocio teniendo en cuenta cómo los cambios en dónde y cómo se llevan a cabo actividades organizacionales y quienes las llevan a cabo.

Las opciones de sourcing pueden ser desarrollados para una amplia gama de actividades organizacionales, incluyendo:

- Las fuentes de las necesidades de infraestructura tales como la limpieza, gestión de edificios, informática y redes de telecomunicaciones;
- Sourcing de funciones centrales como procesos de negocio tales como finanzas y contabilidad, recursos humanos y aplicaciones informáticas;
- Actividades a la medida que soportan de una parte o la totalidad de la propuesta organizacional, tales como los centros de atención telefónica al cliente, procesamiento de back office, especialista en la fabricación y los procesos de servicios financieros de menor valor agregado; y
- Funciones exclusivas de la organización ó industria que están a la vanguardia de la innovación y el crecimiento como el desarrollo de nuevos productos, ingeniería y diseño, servicios jurídicos, gestión e inversión del conocimiento y los servicios fiscales.

Las opciones de sourcing incluyen:

- **Insourcing / centros de servicios compartidos:** implica la prestación de servicios con recursos internos de la organización. Si el acuerdo se traduce en una concentración de los recursos de la organización para llevar a cabo actividades comerciales para múltiples partes de la empresa distribuidos por toda la organización, el acuerdo es generalmente llamado un centro de servicios compartidos. El objetivo es el servicio interno de los socios o múltiples unidades de negocio con similares necesidades funcionales para lograr una mayor eficiencia y mejorar la satisfacción del cliente. Proveedores terceros no están normalmente implicados en las iniciativas de Insourcing ó centro de servicios compartidos, aunque la creación y gestión de contratos y acuerdos de nivel de servicio deben formar parte de este enfoque.

Insourcing estos acuerdos se pueden establecer en las que se encuentra en el mismo país que el comprador o usuario del servicio (onshore), por ejemplo, un banco del Reino Unido establece un Centro de Servicios Compartido Interno de RH para uso de los empleados del Reino Unido que se encuentra en la Reino Unido o en otro país, por ejemplo, un banco europeo traslada sus servicios de centro de llamadas a la India. Esto es a menudo citado como un centro de cautividad.

- **Outsourcing:** incluye la contratación de actividades de la organización/negocio que previamente han sido realizadas internamente a una tercero. La creación y gestión de contratos y acuerdos de nivel de servicio forman parte obligatoria de este enfoque. El acuerdo se puede establecer en el mismo país o fuera de éste (onshore u offshore). Outsourcing también puede incluir la creación de un centro de servicios compartidos que es implementado y administrado por un tercero. La Figura 1 ilustra la amplia gama de productos y servicios que actualmente están subcontratadas por las

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

00/30

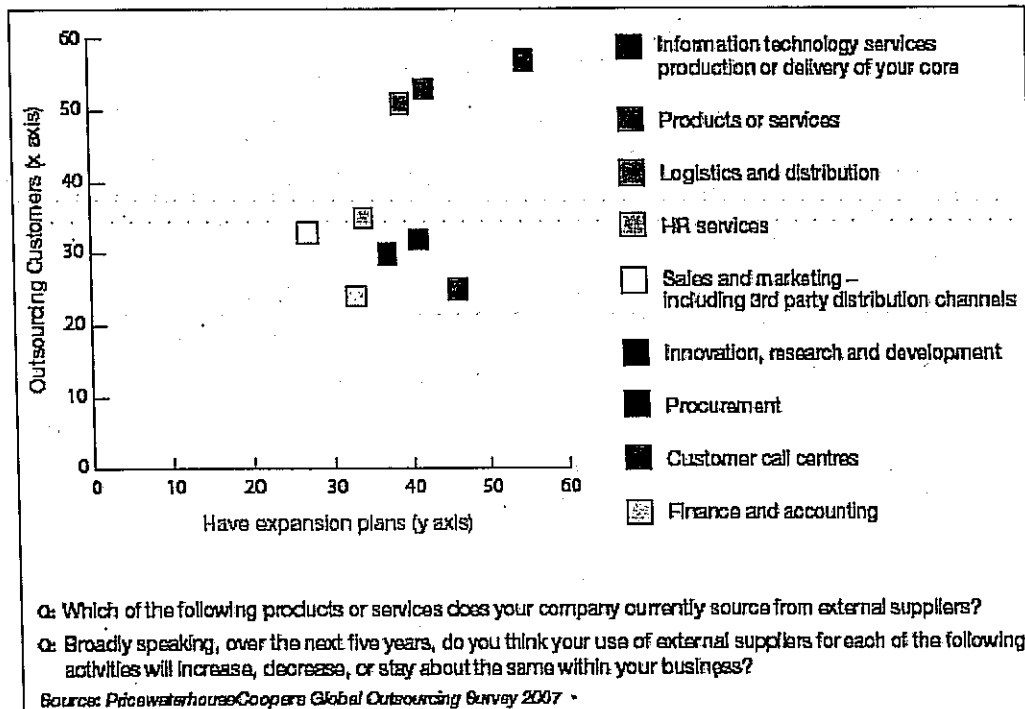
organizaciones y las áreas en las que la tendencia de outsourcing se va a expandir (Fuente: PricewaterhouseCoopers Encuesta Global de Outsourcing de 2007).

• **Cosourcing:** implica la realización de actividades de la organización, tanto por recursos internos como recursos externos, tales como consultores ó proveedores de outsourcing, con un conocimiento especializado de las actividades involucradas. Estos acuerdos se basan en la asociación de colaboración entre una organización y un tercero que generalmente implica el compartimiento de riesgos.

• **Multisourcing:** Una organización puede optar por poner en marcha uno o más de estos tipos de opciones de abastecimiento ó un híbrido de estas opciones. Multisourcing es el término utilizado para describir esta situación, y puede definirse como la selección y el uso coordinado de un conjunto optimizado de recursos internos y proveedores de servicios externos para apoyar el logro de los objetivos de la organización.

Además, al revisar las opciones disponibles de abastecimiento, una organización también puede identificar la necesidad de complementar la implementación de la opción(es) seleccionada(s) de abastecimiento con un esfuerzo adicional centrado en la mejora de los procesos de la organización, los sistemas y tecnologías, organización e instalaciones actuales.

Figura 1: Que es lo que organizaciones outsourcean y piensan outsourcear



Definir la apropiada mezcla de opciones de abastecimiento e implementarlas y gestionarlas en una forma coordinada, utilizando los modelos de la organización apropiados puede proveer a la organización una distinción estratégica en el ámbito organizacional actual.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

0331

Retos de Outsourcing

Las organizaciones enfrentan un número de retos al tratar de alcanzar una ventaja estratégica mediante el sourcing. De acuerdo con la PricewaterhouseCoopers Global Outsourcing Survey 2007, las principales barreras que las organizaciones enfrentan cuando realizan outsourcing, son:

- Dificultad para identificar el costo/beneficio del outsourcing mediante el desarrollo de una Caso de Negocio robusto (48% de los encuestados);
- Falta de experiencia (48% de los encuestados);
- Dirigirse hacia el valor interno que favorezca el uso de empleados internos (45% de los encuestados);
- Falta de aptitudes en gestionar los acuerdos de outsourcing (37% de los encuestados); y
- Necesidad de ordenar la operación antes de outsourcearla (37% de los encuestados).

La Metodología de ITO de PricewaterhouseCoopers SC ha sido diseñada para apoyar a las organizaciones a enfrentar estos retos.

Objetivos de la Metodología de ITO

El objetivo primario de la Metodología de ITO es apoyar la entrega de los acuerdos que involucren trabajar con organizaciones que:

- Estén considerando el IT outsourcing y/o centros de servicios compartidos por primera vez empujados por diferentes razones de la organización; ejemplo: la necesidad de mejorar el desempeño, necesidad de crear una ventaja competitiva ó la necesidad de reducir costos. Los retos que las organizaciones podrían enfrentar incluyen el aseguramiento que la apropiada mezcla de opciones de outsourcing este definida y alineada a las estrategias y objetivos de la organización;
- Tienen un ambiente de outsourcing en operación y el contrato no esta rindiendo los frutos esperados. Los problemas que la organización podría enfrentar son pobres relaciones con los proveedores, costos disparados, bajo desempeño contra el Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA) ó fraude;
- Tienen un ambiente de outsourcing ó centro de servicios compartido y se necesita un diagnóstico de desempeño. Este tipo de iniciativas puede surgir por factores como la Administración del Cambio, cambios en el mercado, necesidad de mejorar el desempeño en términos de la entrega del servicio, administración del desempeño y/o proveedores ó la necesidad de determinar porque los beneficios planteados inicialmente no están siendo alcanzados.
- Tienen outsourcing pero el contrato(s) esta a punto de expirar. En este caso la organización puede considerar:
 - renegociar el contrato;
 - terminar el contrato y continuar la entrega del servicio externamente; ó
 - terminar el contrato y regresar a un modelo de abastecimiento interno; ó
- Tienen un ambiente de outsourcing ó centro de servicio compartido en operación que necesita ser revisado debido a cambios en el modelo de la organización. Ejemplo: una fusión, una adquisición, etc.

0032

Donde se toma una decisión de establecer un centro de servicios compartido como parte de la estrategia de abastecimiento de la organización, esta metodología debería ser usada en conjunto con la Metodología de Establecimiento de un Centro de Servicios Compartido.

Otros objetivos de la Metodología de ITO incluyen:

- Proveer un acercamiento estructurado a proyectos de abastecimiento que permita una entrega consistente en una base global;
- Proveer un acercamiento adaptable y flexible capaz de ser ajustado a las necesidades específicas de la organización que reconozca los diferentes tipos de acuerdos de abastecimiento que sean necesarios para apoyar los objetivos de la organización;
- Apoyar los objetivos de una organización;
- Proveer un acercamiento que incorpore actividades para acelerar la entrega de beneficios sostenibles, ejemplo: Hacer que el cambio permanezca;
- Asegurar que los acuerdos de outsourcing hagan uso de las herramientas, técnicas y aptitudes apropiadas.

Esta metodología es independiente de la industria, aplicación o herramientas y puede ser aplicada en diferentes situaciones, sin importar, la tecnología, alcance o acercamiento.

Beneficios y motivadores del outsourcing

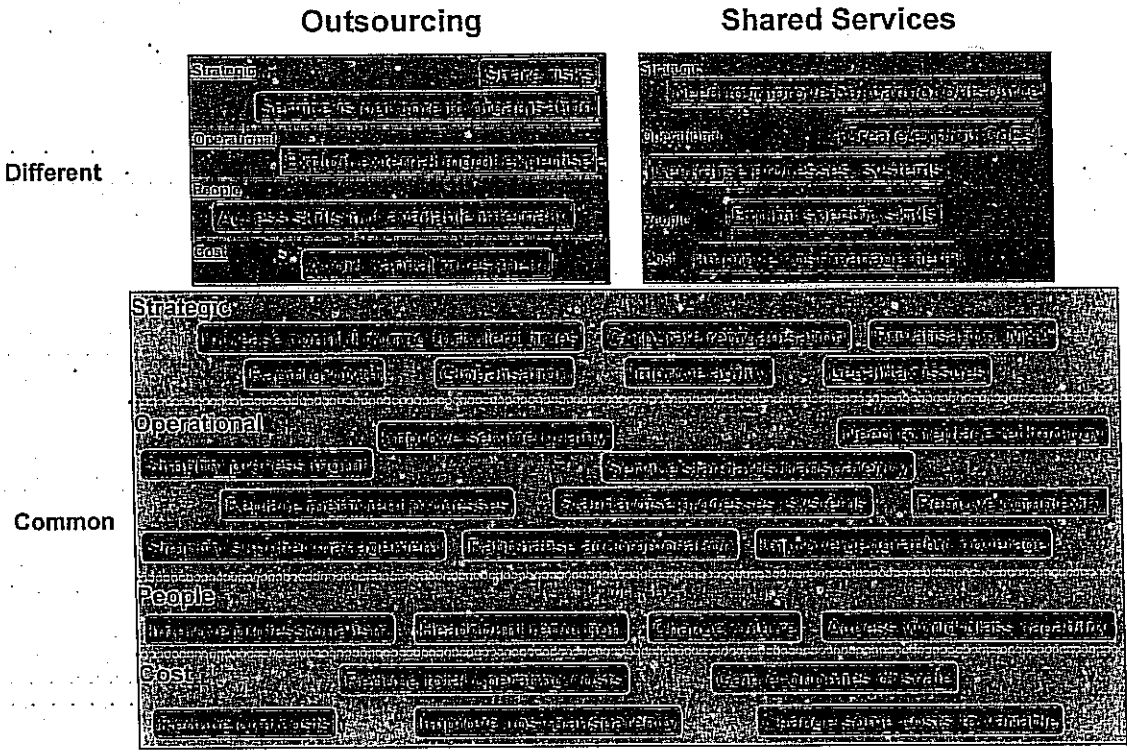
En la actualidad, el outsourcing ha sido contemplado para un número de razones estratégicas que van más allá de ahorros en costo. Los motivadores de la organización para el outsourcing varían por cada organización y pueden incluir:

- Necesidad de crear una ventaja competitiva;
- Necesidad de penetrar mercados emergentes ó con gran crecimiento;
- Nuevas legislaciones y/ó regulaciones;
- Innovaciones tecnológicas;
- Necesidad de mejorar las estrategias de Administración del Capital Humano;
- Cambios mayores en el modelo de la organización, como fusiones, adquisiciones, etc.;
- Reorganización y/ó reestructuración;
- Pobres niveles de servicio internos y/ó externos;
- Necesidad de responder mejor a los requerimientos de la "Voz del Cliente" y mejorar la percepción de los servicios entregados;
- Necesidad de mejorar la Administración de Capital empleado;
- Reducción de costos;
- Necesidad de resolver problemas en la administración de relaciones con proveedores;
- Necesidad de mejorar el pobre desempeño de los servicios outsourcados; y
- Necesidad de renegociar los contratos actuales ó terminarlos.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Algunos de los motivadores del outsourcing y servicios compartidos son mostrados en la Figura 2.

Figura 2: Muestra de Motivadores de la Organización para el Outsourcing y Servicios Compartidos



Junto con un amplio rango de motivadores de la organización hacia el outsourcing, existe un rango igualmente amplio de beneficios potenciales que pueden ser derivados del outsourcing. Algunos ejemplos de beneficios financieros y no financieros incluyen:

- Organizacionales:
 - mejor explotación de la experiencia interna,
 - mejoras en la administración de actividades esenciales de la organización mediante la reducción del tiempo dedicado a administrar actividades no tan esenciales,
 - mejoras en la administración de riesgo mediante el compartimiento del mismo,
 - reducción en el tiempo de ataque al mercado de productos y servicios mediante la creación de un ambiente que promueva la innovación, y
 - una agilidad operacional incrementada por la implementación de modelos de negocio que provean la habilidad ser flexible en la carga de recursos con cambios cíclicos en la demanda del negocio;
- Servicio:
 - mejoras en los niveles de servicios internos y/o del cliente, así como los niveles de satisfacción,

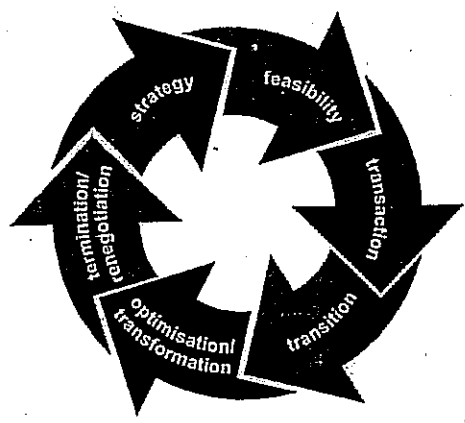
- mejoras en la consistencia y confiabilidad del servicio al cliente,
- transparencia incrementada y estándares de calidad en servicios,
- procesos estandarizados en una escala Global, ejemplo: procesos de TI
- Recursos:
 - mejoras en la administración del talento organizacional
 - mejoras en el acceso a recursos capacitados; y
- Costo:
 - reducciones en los costos operativos mediante la eliminación de actividades duplicadas a lo largo de diferentes funciones y/o localidades, movimiento de recursos a localidades más baratas,
 - mover de costos fijos a costos variables,
 - incremento en el acceso a fondos de capital, y
 - introducción de estructuras más costo-efectivas y/o más eficientes financieramente, contemplando los impuestos.

La habilidad de poner en marcha mecanismos de definición, administración y obtener beneficios sostenibles del outsourcing es un componente clave y habilitador de un cambio exitoso y por eso forma parte de la Metodología de ITO.

Ciclo del IT Outsourcing y tipos diferentes de proyectos de ITO

El ciclo de vida de un acuerdo de IT outsourcing esta compuesto de un número de actividades discretas, como se muestra en la Figura 3.

Figura 3: El ciclo del ITO



Los proyectos de IT outsourcing varían acorde los elementos del negocio a los cuales se dirigen, los beneficios que se esperan obtener, si las organizaciones ya tienen algún tipo de outsourcing, ó dependiendo de que parte del ciclo de ITO se encuentra la organización.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



La Metodología de ITO esta diseñada para soportar una variedad de diferentes tipos de proyectos que incluyen:

- Estén considerando el IT outsourcing y/ó centros de servicios compartidos por primera vez;
- Tienen un ambiente de outsourcing en operación y el contrato no esta rindiendo los frutos esperados;
- Tienen un ambiente de outsourcing ó centro de servicios compartido y se necesita un diagnóstico de desempeño;
- Tienen outsourcing pero el contrato(s) esta a punto de expirar;
- Tienen un ambiente de outsourcing ó centro de servicio compartido en operación que necesita ser revisado debido a cambios en el modelo de la organización.

El tipo de proyecto que se lleve a cabo va a impactar el trabajo que necesita ser realizado durante la vigencia del acuerdo, como se va a adaptar la Metodología de ITO. Para cada uno de estos tipos de proyectos, se provee una guía en cada Fase.

Panorama general de la metodología de ITO

La Metodología de ITO soporta la entrega de acuerdos para desarrollar e implementar las opciones apropiadas de sourcing que cumplan con las necesidades específicas de la organización. El diagrama del ciclo de vida de la metodología es mostrado en la Figura 4.

Estructura de la Metodología

La metodología consiste de una Sección de Panorama General, Sección de Línea Base y Materiales Guía:

- La Sección de Panorama General discute los conceptos clave, un panorama general del ciclo de vida de la Metodología ITO y otros elementos de gestión;
- La Sección de Línea Base provee una descripción detallada de lo que se necesita realizar, destacando como las tareas detalladas se deberían ir alcanzando y actúa como un modelo de trabajo para el acuerdo. Sigue una jerarquía de unidades de trabajo común para todas las Metodologías de Mejora del Rendimiento:
 - Etapas – serie de actividades de trabajo relacionado que define las principales actividades a realizar,
 - Fases – dentro de cada Etapa, existe actividades relacionadas que necesitan ser realizadas. Al terminar cada Fase, un entregable es preparado al documentar el trabajo completado en dicha Fase y provee los medios de calidad y monitoreo del calendario.
 - Tareas – dentro de cada Fase existe un número de tareas que necesitan ser realizadas. Las tareas describen que se necesita realizar para completar el trabajo resaltado en la Fase. Típicamente, una tarea es concluida con la finalización de un producto final ó interno y la combinación de estos productos dan el entregable de la Fase, y
 - Pasos – el último nivel jerárquico. Para cada tarea, una serie de pasos son definidos, los cuales proveen la manera en que se completa la tarea; y
- La sección de Materiales Guía esta compuesta de Guías y Formas que pueden ser utilizadas para asistir la finalización de tareas y pasos.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



En donde se provee información extra en la metodología como definiciones, pistas y material suplementario, se resalta por medio de cajas sombreadas.

En cada Fase metodológica, es necesario obtener el acuerdo de las tareas y entregables de la Fases conforme el trabajo vaya avanzando. Para obtener el acuerdo, se hace referencia para asegurar el nivel apropiado de participación, la aceptación de responsabilidades y autorización para firmar de Visto Bueno son definidos.

Puntos Formales de Aprobación son provistos en la línea base que son diseñados para:

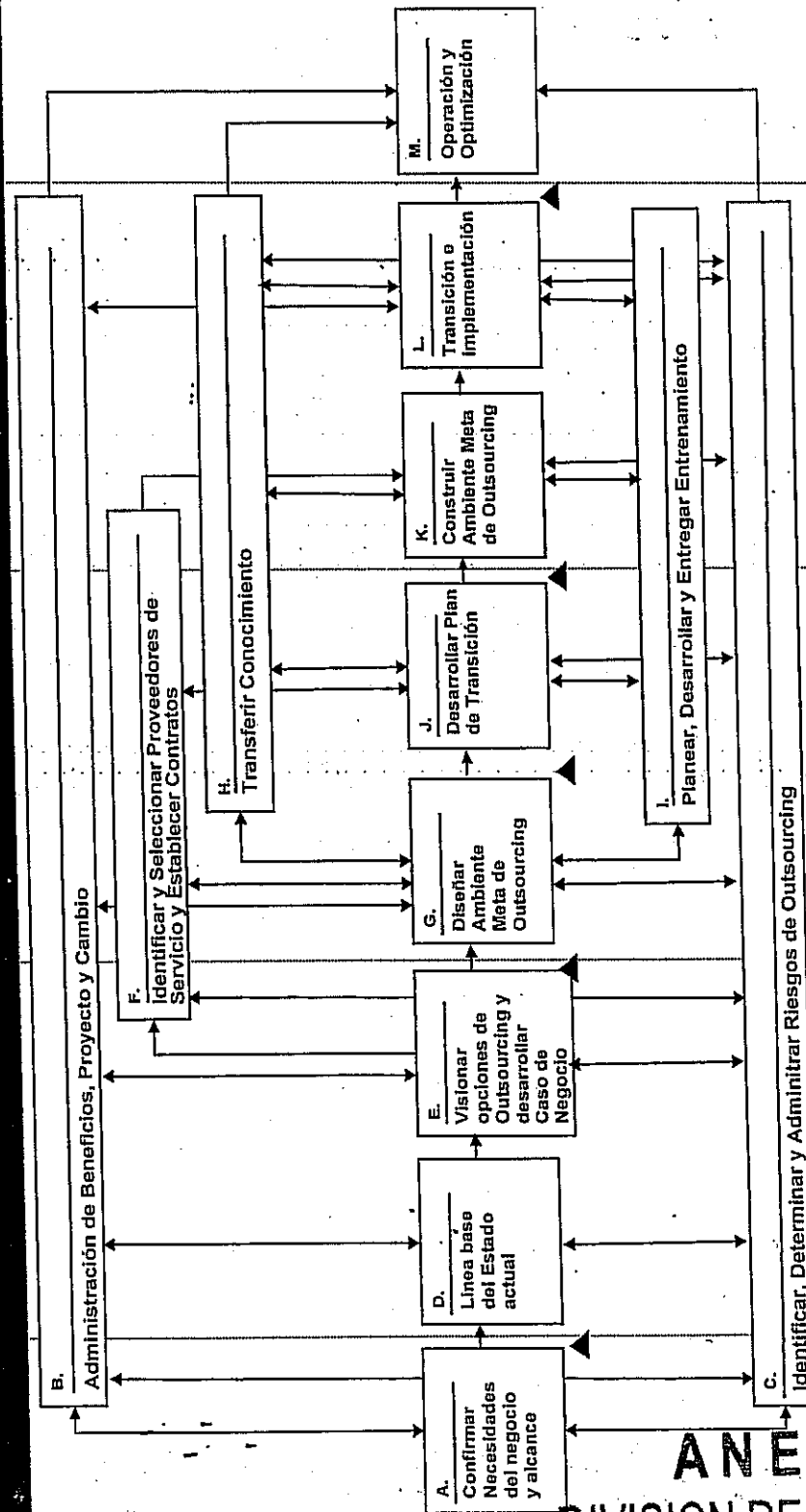
- Obtener aprobación formal escrita que avale que el trabajo especificado fue realizado completamente;
- Resaltar que la iniciativa puede proceder a la siguiente Etapa y, en caso de ser necesario, algún tipo de cambio en el alcance; y
- Preparar y aprobar los planes de trabajo detallados para el siguiente grupo de tareas a ser completadas.

Los Puntos Formales de Aprobación son utilizados al final de las siguientes Fases de la metodología:

- Fase A – Confirmar Necesidades del Negocio y Alcance;
- Fase E – Visionar Opciones de Outsourcing y Desarrollar Caso de Negocio;
- Fase G – Diseñar Ambiente Meta (To be) de Outsourcing;
- Fase J – Desarrollar Plan de Transición; y
- Fase L – Transición e Implementación.

Figura 4: Ciclo de Vida de la Metodología de ITO

I Estrategia	II Evaluar	III Diseño	IV Construcción y Transición	V Operar y Optimizar
--------------	------------	------------	------------------------------	----------------------



Ciclo de Vida de la Metodología de ITO
v3.0 2009© PricewaterhouseCoopers

Puntos Formales de Aprobación

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

ETAPAS – la metodología consiste de cinco Etapas:

Etapa I – Estrategia es utilizada para confirmar/desarrollar los requerimientos de sourcing de la organización y brinda guía basada en los objetivos de negocio de la organización y confirma el alcance del proyecto.

Etapa II – Evaluar es utilizada para establecer la línea base del ambiente actual de la organización e identificar y evaluar los riesgos asociados, identificar y acordar las oportunidades de mejora, visionar las opciones de outsourcing y desarrollar el Caso de Negocio a ser utilizado para soportar los acuerdos futuros de sourcing.

Etapa III – Diseño es utilizada para completar el diseño detallado del Ambiente Meta de Outsourcing, identificar y seleccionar los proveedores de servicio y desarrollar planes de transición.

Etapa IV – Construcción y Transición es utilizada para desarrollar los cambios apropiados a políticas, procesos de negocio, tecnología, organización e instalaciones, necesarios para implementar los acuerdos de outsourcing, finalizar los contratos con los proveedores de servicio, transición de los servicios a los proveedores e implementar el ambiente de Outsourcing.

Etapa V – Operar y Optimizar es utilizada para monitorear y continuamente mejorar el ambiente de Outsourcing.

FASES - las diferentes Fases de la Metodología se resumen abajo:

Fase A – Confirmar las Necesidades de Negocio y Alcance. El alcance es confirmado y el proyecto es arrancado. Las guías de outsourcing de la organización y el criterio a ser utilizado para evaluar las opciones de outsourcing son desarrollados y los requerimientos de outsourcing son documentados.

Fase B – Administración de Beneficios, Proyectos y Cambio. El plan de proyecto y el plan de administración de beneficios son preparados, mantenidos y administrados a lo largo del ciclo de vida. Las actividades mayores de Administración del Cambio como el desarrollo de la Visión de Cambio, Estrategia y Plan de Cambio, administración de involucrados, administración de comunicaciones y sesiones de trabajo de preparación para el cambio son comenzadas. Como se muestra en el diagrama, esta Fase es una Fase Cros-Ciclo de Vida, ya que diferentes componentes de esta Fase son utilizados por otras Fases.

Fases Cros-Ciclo de Vida

Algunas tareas de la metodología no encajan perfectamente en alguna Etapa ó Fase.

Estas tareas son referenciadas como actividades "Cros-Ciclo de Vida" y son tareas continuas (como la administración de involucrados) ó actividades que necesitan ser comenzadas temprano en el proyecto pero no pueden ser completadas sino por el final del proyecto. Un ejemplo es el proceso de realización de beneficios donde los pasos relacionados para alcanzar los beneficios del negocio planeados son incorporados dentro del plan general del proyecto desde su inicio, pero las tareas y pasos detallados son realizados a lo largo de las diferentes fases de implementación.

Es importante la consideración temprana en la planeación del proyecto de las Actividades Cros-Ciclo de Vida para determinar que actividades deberían ser utilizadas, cuando deberían ser comenzadas, que entregables deberían ser producidos y una definición de las responsabilidades de aceptación de cada entregable.

Fase C – Identificar, Evaluar y Administrar Riesgos de Outsourcing. El acercamiento a ser utilizado para identificar, evaluar y administrar riesgos relacionados con el outsourcing a lo largo de la vida del proyecto, es definido e implementado. Los entregables de esta Fase forman una entrada para actividades más amplias de Administración de

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS

Y APOYO TECNICO

Riesgos llevadas a cabo por la administración del proyecto. Esta Fase es una Fase Cros-Ciclo de Vida, ya que diferentes componentes de esta Fase podrían ser utilizados en algunas de las otras Fases.

Fase D – Línea base del Ambiente Actual. Información es recopilada a cerca de los procesos, tecnología, organización, instalaciones, localidades e impuestos actuales, así como del ambiente regulatorio y legal, ambiente de outsourcing actual y/o centro de servicios compartidos, acercamiento a la administración de servicios y costos para proveer la línea base del ambiente actual.

Fase E – Visionar Opciones de Outsourcing y Desarrollar Caso de Negocio. La información de línea base junto con los requerimientos de outsourcing de la organización son utilizados para identificar mejoras rápidas (quick win) que puedan realizarse al ambiente actual y desarrollar las opciones de outsourcing (incluyendo requerimientos de servicio), estrategias financieras y de implementación.

Fase F - Identificar y Seleccionar Proveedores de Servicio y Establecer Contrato. Se identifican proveedores de servicios potenciales y se les invita a participar en los procesos de Requerimiento de Información (RFI) y Requerimiento de Propuesta (RFP). Los criterios de evaluación son determinados y los proveedores de servicios preferidos seleccionados. El contrato a ser firmado entre la organización y el proveedor de servicios es desarrollado, negociado y firmado incluyendo componentes como la Sentencia de Trabajo (SOW), Acuerdos de Nivel de Servicios (SLA), indicadores clave de desempeño (KPI), requerimientos de administración de servicios, aspectos legales y términos comerciales. Esta Fase es Cros-Ciclo de Vida, ya que diferentes componentes de la Fase pueden ser utilizados por otras Fases.

Fase G - Diseño del Ambiente Meta de Outsourcing. Se diseñan los componentes necesarios para operar el ambiente de outsourcing, así como para interfazar apropiadamente con los proveedores de servicio y la organización.

Fase H – Transferir Conocimiento. Estrategias y Planes de Transferencia de Conocimiento son desarrollados e implementados para soportar la transición del ambiente de outsourcing. Esta Fase es Cros-Ciclo de Vida, ya que diferentes componentes de la Fase pueden ser utilizados por otras Fases.

Fase I – Planear, Desarrollar y Entregar Entrenamiento. Una evaluación de necesidades de entrenamiento es completada, los cursos de entrenamiento son diseñados y entregados para cambiar ó mejorar aptitudes, crear conciencia y comunicar los requerimientos del ambiente de outsourcing de la organización a las audiencias internas (empleados y administración) y externas (clientes y proveedores). Esta Fase es Cros-Ciclo de Vida, ya que diferentes componentes de la Fase pueden ser utilizados por otras Fases.

Fase J – Desarrollar el Plan de Transición. La estrategia de implementación preparada como parte del Caso de Negocio es confirmada y se desarrolla un plan de transición detallado para soportar la transición del nuevo acuerdo de outsourcing.

Fase K – Construcción del Ambiente Meta de Outsourcing. Los cambios en procesos y procedimientos, organización, tecnología y sistemas e instalaciones requeridos para soportar el ambiente de outsourcing son construidos, documentados y probados.

Fase L – Transición e Implementación. Los cambios en procesos, tecnologías, organización e instalaciones que fueron creados son implementados.

Fase M – Operación y Optimización. Mecanismos para asegurar que el acuerdo de outsourcing alcance los objetivos y beneficios requeridos, y que el ambiente de outsourcing es monitoreado y optimizado. Conforme se acerca la renovación del contrato de outsourcing, el ambiente es evaluado para determinar si el contrato debería ser renegociado ó terminado. Basado en el producto de la evaluación, una serie de actividades apropiadas son desarrolladas e implementadas. Otras Fases de la metodología son utilizadas para completar las evaluaciones y para desarrollar e implementar acciones requeridas.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



Metodología de ITO - técnicas

La Metodología de ITO contiene un número de técnicas que pueden ser utilizadas para completar tareas específicas del proyecto. Algunas de estas técnicas son resaltadas abajo.

Evaluación de Disposición al Outsourcing – Como parte de las actividades de confirmación de alcance de la "Fase A – Confirmar Necesidades del Negocio y Alcance", puede ser necesario entender los habilitadores y barreras potenciales que existen dentro de la organización que esta considerando el outsourcing. Para apoyar en la realización de la evaluación, se puede utilizar OUT001: Sample Sourcing Readiness Assessment.

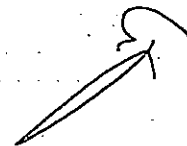
La evaluación consiste en una serie de preguntas y un mecanismo de puntaje que puede ser utilizado para analizar las siguientes áreas:

- Patrocinio ejecutivo;
- Involucramiento y convencimiento del equipo experto;
- Alineación operacional y estratégica;
- Claridad en el intento;
- Comunicación;
- Información de línea base;
- Habilidad para administrar;
- Habilidad para ejecutar; y
- Administración del cambio.

Los puntajes de resultados pueden ser utilizados para analizar los factores que pueden ser habilitadores ó barreras de outsourcing, para entender como atacarlos y para determinar como obtener el compromiso de la Dirección y Gerencia para incrementar la probabilidad de éxito de una iniciativa de outsourcing.

- Evaluación de un Ambiente de Outsourcing ó Centro de Servicios Compartido – Un número de técnicas pueden ser utilizadas para evaluar un ambiente outsourcado ó centro de servicios compartido, incluyen:
- Evaluación de Efectividad de Outsourcing – Esta evaluación puede ser utilizada para:
 - revisar los motivadores iniciales del negocio para el modelo de outsourcing y analizar que los beneficios esperados, incluidos en el Caso de Negocio original, hayan sido alcanzados por la organización,
 - comparar el desempeño/efectividad de los acuerdos de outsourcing con mejores prácticas, e
 - identificar maneras de mejorar la efectividad del ambiente actual.
 - Dependiendo del tipo de proyecto y alcance, el foco de la evaluación variará y puede incluir áreas como:
 - gasto apropiado,
 - medición del desempeño,
 - estructura de la relación con proveedores,
 - motivadores de costo, y
 - modelo de gobierno; y

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



• Diagnóstico Global de Efectividad de Outsourcing – El propósito de la evaluación es entender el estado actual del acuerdo existente de outsourcing, en términos económicos, desempeño/calidad, gobierno y administración del riesgo, al:

- coleccionar antecedentes a cerca del contrato de outsourcing y la relación,
- utilizar un mecanismo de puntaje para analizar los resultados basados en las percepciones de los involucrados, y
- analizar los resultados contra una base de datos normalizada de experiencias previas y mejores prácticas de la industria.

Dependiendo del tipo de proyecto y alcance y los motivadores del proyecto, estas herramientas de evaluación necesitarán ser adaptadas como parte de la "Fase D – Línea base del Ambiente Actual" y/o de la "Fase M – Operación y Optimización".

Guía y Formatos para Recopilar Información de la Línea Base – Para asistir en la recopilación de información de línea base, existen un número de formatos, se listan a continuación:

- OUT002: Sample Documentation Checklist;
- OUT006: Sample Data Collection Guide;
- OUT008: Sample IT FTE Distribution Template;
- OUT009: Sample IT Data Collection Template;
- OUT010: Sample IT Operations Staff Survey;
- OUT011: Sample Template for IT Employee Data Collection;
- OUT012: Sample Finance and Accounting Data Collection Questionnaire;
- OUT014: Guidance for Collecting Procurement-related Information;
- OUT039: Sample HR SSC Questionnaire; and
- OUT040: Sample SSC Service Delivery Model Questionnaire.

Análisis Financiero de Diferentes Opciones de Outsourcing – como parte del desarrollo de un Caso de Negocio de Outsourcing, se puede necesitar realizar un análisis financiero detallado de un rango de opciones de outsourcing. El ASD Analy\$er puede ser utilizado para apoyar el análisis financiero.

Guía y Formatos para Identificar y Seleccionar Proveedores de Servicio y Establecer el Contrato – un número de diferentes documentos guía y formatos están disponibles:

- Para realizar los procesos de Requerimiento de Información (RFI) y Requerimiento de Propuesta (RFP) para identificar, evaluar y seleccionar proveedores de servicios potenciales:
 - OUT017: Guide for Developing an RFI for IT Outsourcing,
 - OUT018: Sample RFI Evaluation Template,
 - OUT019: Sample Service Provider Due Diligence Checklist,
 - G0017: Weighted Ranking Assessment,
 - G0018: Request for Proposal/Invitation to Tender (RFP/ITT) Preparation Guidelines,
 - OUT020: Guide for Developing RFP for IT,
 - OUT023: Data Room Guidance,
 - OUT024: Sample HR RFP Evaluation Template, y

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

- OUT025: Sample RFP Evaluation Template; y
- Para preparar y negociar el contrato de outsourcing incluyendo el Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA):
 - OUT016: Service Level Definition,
 - OUT021: Sample Checklist of Outsourcing Contract Provisions,
 - OUT022: Sample Finance Process Service Levels,
 - OUT026: Guide for Developing a Penalties and Incentives System,
 - OUT027: Sample MSA Evaluation,
 - OUT028: Guide for Developing an SLA,
 - OUT030: SLA Service Credits - An Introduction, y
 - OUT031: Sample Contract Negotiation Checklist.

Estos materiales guía también pueden ser utilizados para evaluar proveedores de servicio existentes en donde la organización ya tenga un acuerdo de outsourcing operando.

Técnicas de Administración del Cambio – Un número de técnicas relacionadas con la administración del cambio están disponibles y pueden ser utilizadas para apoyar en la administración e compromiso de la gente a lo largo del proyecto:

- F0004: Stakeholder Management Form;
- F0005: Stakeholder Map;
- F0006: Communications Strategy Matrix;
- G0008: Conducting a Change Readiness Workshop;
- G0043: The Change Curve;
- G0044: The Commitment Curve;
- G0045: Conducting a Change History Assessment;
- G0046: Communication Specialist Role Profile;
- G0047: Producing Communication Materials;
- G0050: Change Leadership - Self Assessment;
- G0051: Change Leadership - Feedback Questionnaire;
- G0052: Change Leadership In Action - Effectiveness Diagnostic;
- G0053: Appreciative Inquiry; y
- G0054: Future Search.

Una iniciativa de outsourcing puede requerir cambios fundamentales en el comportamiento que se extienden más allá de los que son directamente impactados por el cambio en el sourcing. Impactos del cambio pueden incluir:

- Cambios en el acceso de usuarios, uso y pago por los servicios;
- Reemplazo de redes personales y canales informales de comunicación con procesos y procedimientos estandarizados; y

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

- Necesidad de la función retenida para cambiar responsabilidades, pensamiento, aptitudes y cultura para ser capaz de cambiar del pensamiento de entrega de servicios al de administración de servicios.

Técnicas de Administración de Beneficios – Las actividades de administración de beneficios consiste en aterrizar los beneficios de alto nivel en componentes administrables para medir y monitorear los beneficios después de la implementación con el objetivo de asegurar que los beneficios potenciales y planeados de la iniciativa de outsourcing, descritos en el Caso de Negocio, sean alcanzados. Para apoyar en la realización de actividades de administración de beneficios, se pueden utilizar las siguientes guías y formatos:

- G0004: Business Case Contents;
- F0002: Benefit Management Form; y
- F0003: Benefits Task/Responsibility Matrix.

Contenido Adicional de Soporte de la Metodología

Formatos de Plan de Proyecto

- Un plan de proyecto a nivel tarea; y
- Un plan de proyecto a nivel tarea y paso.

Entregando beneficios sostenibles al hacer que el cambio permanezca

Muchas iniciativas de outsourcing fallan porque no se centran en mantener una entrega de beneficios que involucra a la gente adecuada en los medios que garanticen beneficios sostenibles a lo largo del tiempo.

La aceleración de la entrega de beneficios de manera que se mantengan mucho tiempo después de un proyecto se ha completado, implica un enfoque de cambio de ajuste óptimo que:

- Se enfoque en el logro de esos beneficios y establezca las medidas para realizar un seguimiento de ellos;
- Aliente la participación de las personas que van a entregar el cambio en la práctica, la garantía de equilibrio y sentido de comunicación las actividades que deben ser expulsados de la parte superior, y las construidas en las ideas y los éxitos de los equipos, y
- Construya la sostenibilidad mediante la integración de nuevas formas de trabajo en la gestión del rendimiento y los procesos de formación.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Hacer que el cambio permanezca en una iniciativa de outsourcing es acercarse a la ejecución de proyectos con una mentalidad que considera la forma en las áreas de resaltadas en la figura 5 deben ser tratados.

Figura 5: Áreas a atacar para que el cambio permanezca

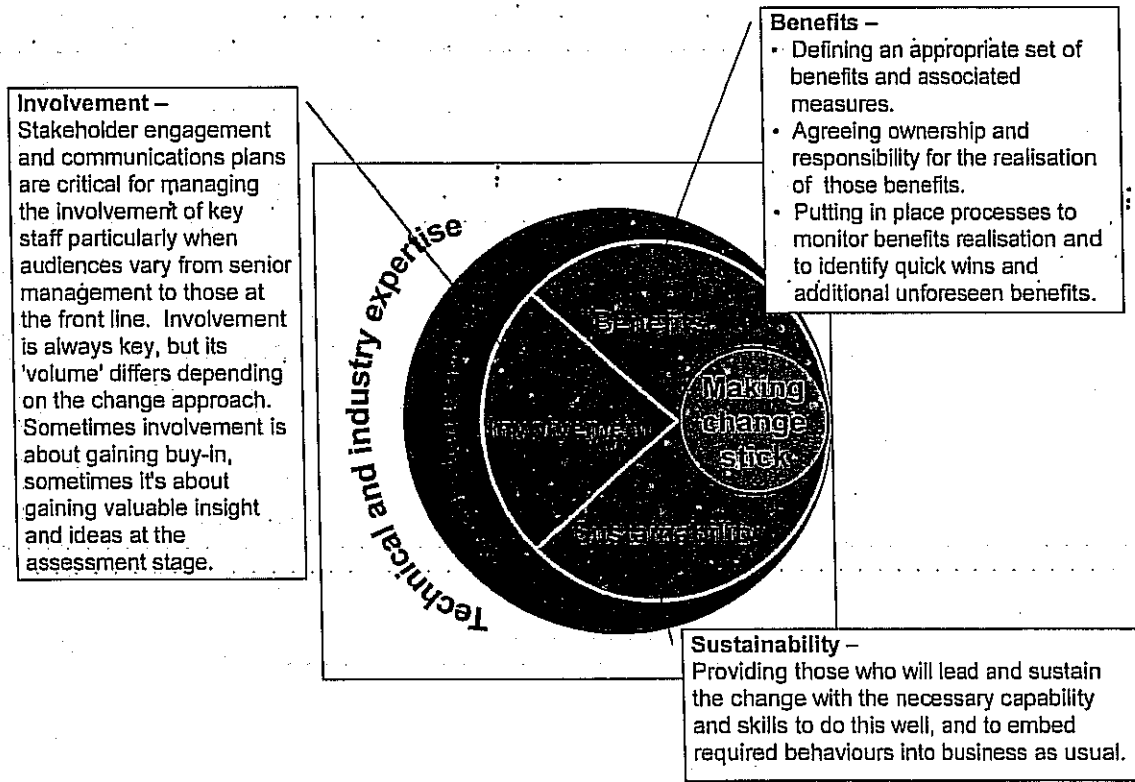
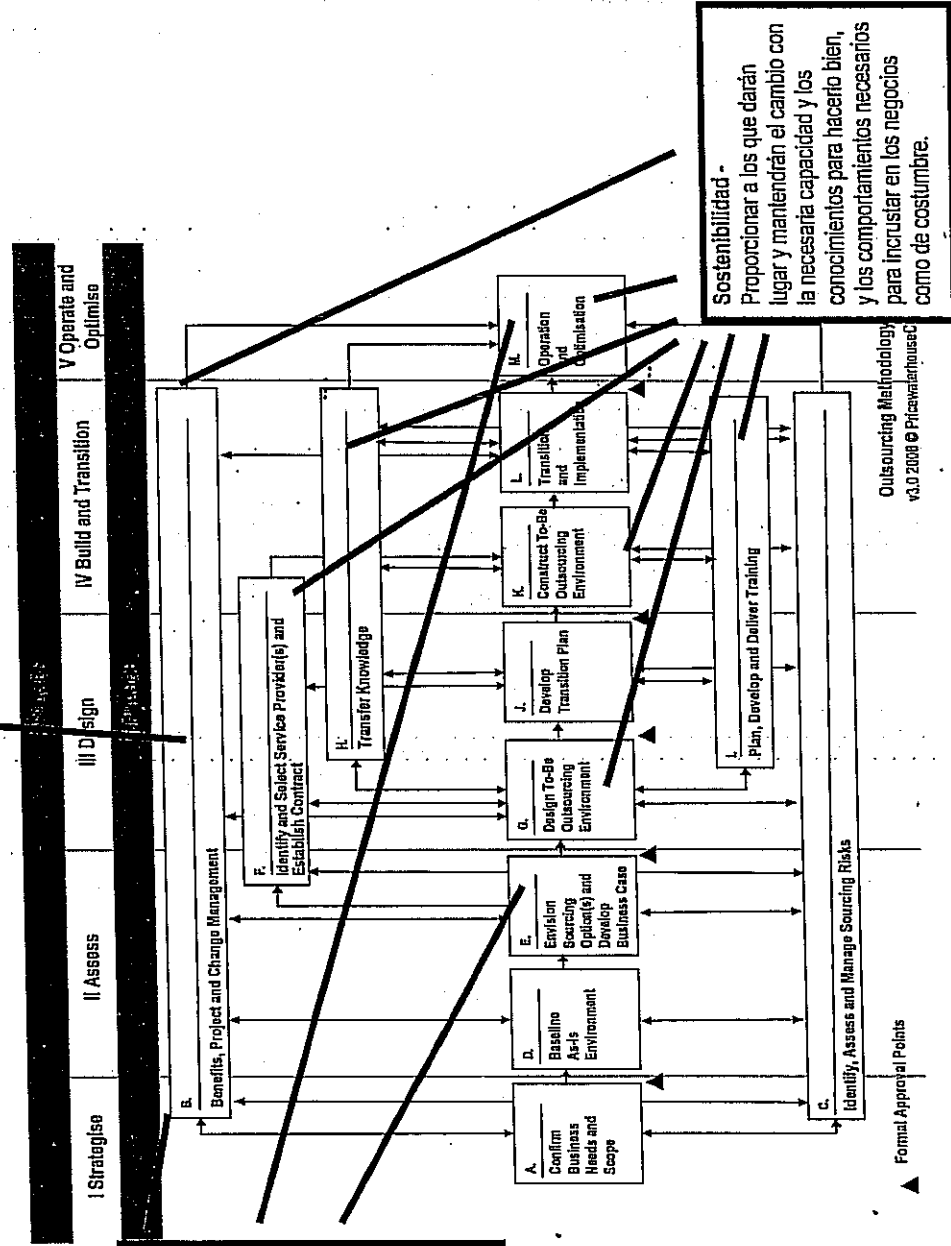


Figura 6: La Metodología de ITO y Hacer que el Cambio Permanezca

Participación – Los planes de participación y comunicación de las partes interesadas son fundamentales para la gestión de la participación de personal clave en especial cuando las audiencias varían de una administración superior a los de la línea del frente. La participación siempre es clave, pero su 'volumen' varía en función del cambio de enfoque. A veces se trata de ganar credibilidad, a veces se trata de obtener valiosa información e ideas en la etapa de evaluación.



Beneficios -

- Definir un conjunto de beneficios y medidas asociadas
- Acordar la propiedad y la responsabilidad de la realización de los beneficios
- Poner en práctica procesos para monitorear la realización de los beneficios e identificar quick wins y beneficios imprevistos.

Sostenibilidad -

Proporcionar a los que darán lugar y mantendrán el cambio con la necesaria capacidad y los conocimientos para hacerlo bien, y los comportamientos necesarios para incrustar en los negocios como de costumbre.

Outsourcing Methodology v.0 2008 © PricewaterhouseCoopers

ANEXOS

DIVISION DE CONTRATOS Y APOYO TECNICO

Definición y mantenimiento del alcance

Definición del Alcance

Las iniciativas de outsourcing pueden variar dramáticamente de un proyecto a otro según el alcance y es importante para determinar el alcance adecuado para cada una de las iniciativas antes de iniciar proyectos ó la adaptación de la metodología. Los cambios en el alcance después de la definición inicial deben ser cuidadosamente declarados, el impacto evaluado y los cambios de acuerdo con la Dirección antes de ser aplicadas.

Al determinar el alcance inicial de una iniciativa de outsourcing, tenga en cuenta tanto la profundidad y la amplitud del cambio que está realizando y si toda la información para comenzar el proyecto está disponible en:

- La profundidad tiene que ver con el nivel de detalle, tanto en el entorno actual de base y el diseño del entorno de meta. Por ejemplo, en la documentación de la actual organización, una decisión de alcance debe hacerse con respecto a si documentar sólo a nivel de la unidad de negocio / sub-unidad ó a nivel puesto trabajo ó incluso a nivel de tarea para los procesos en el ámbito de aplicación, y
- La amplitud tiene que ver con los límites de la iniciativa de outsourcing. Para determinar los límites de la iniciativa, las unidades de negocio, las funciones, procesos, tecnologías, ubicaciones geográficas y las instalaciones dentro del alcance del proyecto deben ser identificadas.

La amplitud de una iniciativa de outsourcing puede cambiar durante el transcurso del proyecto, especialmente cuando los procesos son alienados. Mejora de un proceso generalmente implica cambios en otros procesos que pueden crear problemas si los demás procesos están fuera del alcance del proyecto inicial. Consenso con la administración debe ser obtenido acerca de cambios del alcance para que se gestione eficazmente.

Mantenimiento del Alcance y Productos de Trabajo

Cada etapa contiene Fases de trabajo específicas, que a su vez, producen entregables que son relevantes para un determinado punto en el proyecto. Sin embargo, independientemente del lugar en que aparecen en el ciclo de vida, hay varias técnicas que pueden utilizarse para ayudar en el ámbito de gestión y mantenimiento que sean adecuadas en cualquier momento.

Revisiones de Productos de Trabajo (Paseos Estructurados)

Un complemento al enfoque esbozado en la metodología es el enfoque formalizado para monitorear y revisar la calidad de los trabajos intermedios y productos finales. Este proceso de revisión de control se denomina "paseo estructurado". Más información está contenida G0015: Structured Walk-throughs.

El objetivo de un paseo estructurado es el pasar de manera estructurada a través de una pieza de trabajo con la intención de identificar los errores, omisiones, ambigüedades y/o malentendidos que pueden causar problemas en un momento posterior en el proyecto. Este proceso de revisión se lleva a cabo por otros miembros del equipo de proyecto en lugar de por la dirección para que las críticas sean previstas, en un sentido positivo.

El número real de paseos completados en un proyecto puede variar. En términos generales, un paseo puede ser utilizado para revisar cualquier producto terminado de importancia. Aunque algunos paseos podrán necesitar algo diferente, los siguientes procedimientos y directrices son generalmente utilizados:

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

- Limite la asistencia a los miembros del equipo de proyecto capaz de hacer la mejor contribución;
- Dar a los participantes (los encuestados) los materiales para la revisión antes de los paseos para que estén familiarizados con estos materiales;
- Estructurar el paseo en el sentido de que todos los participantes saben qué es que deben cumplirse y qué papel desempeñan;
- Poner el énfasis en la detección de errores en lugar de la corrección de errores;
- Tener una persona que actuará como secretario de grabación, y
- Limite la reunión de revisión a un período de tiempo predeterminado (normalmente dos a tres horas). Si los objetivos no se han cumplido en ese momento, otra reunión debe ser programada.

Cuestiones y Resoluciones

Una forma de Resolución de problemas y un registro de resolución de problemas (F0001: Issue Resolution Log and Form) se usan para documentar y resolver las principales cuestiones y problemas que se producen durante la iniciativa de outsourcing y deben ser utilizados para indicar a la Gestión que es necesario tomar una decisión. El proceso de resolución de la cuestión debe incluir cuestiones tales como las decisiones de política que están fuera del alcance del equipo del proyecto para resolver.

El Formulario de Resolución de Problemas contiene una declaración de la cuestión explicando cuál es el problema ó preocupación y es aplicable a la información de antecedentes para poner en lugar el alcance, el procedimiento funcional, el diseño ó la cuestión de desarrollo en perspectiva. Soluciones alternativas al problema se presentan y se hace una recomendación.

El apoyo a la recomendación lógica es preparado indicando las razones por las cuales la alternativa recomendada es la solución más adecuada a la cuestión declarada. La resolución de la cuestión está documentada y aprobada por escrito.

Adaptando la metodología

Será necesario adaptar la metodología a las necesidades de los proyectos específicos en una serie de diferentes maneras. A la hora de adaptar, el líder del proyecto debe garantizar que las tareas personalizadas proporcionen un marco adecuado para el equipo del proyecto para producir un resultado de alta calidad.

Al considerar la adaptación, es importante comprender las siguientes premisas sobre las que se basa la Metodología:

- La metodología es independiente de la industria, independiente de aplicaciones e independiente de la regulación. Componentes específicos ó tareas y pasos de trabajo pueden ser añadidas para atacar estas áreas;
- La metodología es independiente de las herramientas que, si bien en una variedad de diferentes herramientas pueden ser utilizadas para apoyar la metodología y la contratación externa de proyectos (por ejemplo, herramientas de gestión de proyectos, mapeo de procesos de negocio y herramientas de modelización, herramientas de análisis de decisión, las herramientas de los gráficos), no depende de ninguna herramienta en específico;
- La metodología es flexible en la que sólo algunas Fases pueden ser utilizadas ó tareas específicas ó pasos pueden ser seleccionadas. Sin embargo, si las tareas y/o pasos se eliminan, debería evaluarse el impacto de esta

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

eliminación en las tareas y pasos posteriores que pueden ser dependientes de ciertos tipos de producto en la alimentación de los mismos;

- La metodología es escalable a proyectos de gran escala cada fase podrán ser efectuadas por equipos separados con las habilidades apropiadas. Para proyectos más pequeños, un equipo multi-calificados podrán realizar todas las tareas simultáneamente y algunas de las fases también pueden ser fusionadas en una, y
- Las técnicas figuran en la metodología pueden ser utilizadas en otros tipos de contratos y otras técnicas que pueden utilizarse no figuran en la metodología.

Guía para la adaptación se facilita en cada una de las fases de la metodología para los distintos tipos de proyecto de outsourcing que pueden tener que llevarse a cabo. Además, la adaptación de otras consideraciones incluye:

- Confirmación de que las fases específicas, las tareas y los pasos no serán utilizados y que estos elementos están específicamente excluidos del ámbito de aplicación, puede ser necesario;
- Entregables finales y de resultados intermedios específicos pueden necesitar ser revisados, derivados y acordados - esto puede requerir la adición de nuevas técnicas para producir los entregables ó cambios en los entregables estándar de contenido y formatos;
- La secuencia de tareas y pasos a completar puede ser cambiada ya que algunos pueden necesitar ser:
 - completados en paralelo,
 - concluido anteriormente en el ciclo de vida, por ejemplo, a la evaluación de las necesidades de capacitación como parte de la Fase D,
 - colapsados, por ejemplo combinando la fase D y E donde el desarrollo de opciones de terciarización unidades del ámbito de aplicación de otras áreas donde se requiere información de referencia, ó
 - suprimido, ya que no son aplicables, por ejemplo, la organización va a volver a negociar con un proveedor de servicios y no es necesario para llevar a cabo la RFI / RFP proceso, ó
- Si las herramientas ó enfoques específicos sean exigidos por la organización (por ejemplo, el uso de procedimientos específicos de cartografía / herramientas de modelado), esto puede dar lugar a una serie de cambios.

Cuando se realizan cambios en el ciclo de vida, es muy importante evaluar cuidadosamente el impacto en los entregables.

Matriz de referencia de entregables contra tareas

La Tabla 1 contiene la Matriz de Referencia de Entregables contra Tareas que muestra que todos los entregables en la Metodología de ITO son:

- Creados;
- Actualizados;
- Referenciados; y
- Aprobados.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Para acuerdos grandes y complejos, esta matriz puede servir para asistir en el desarrollo del plan de trabajo, definición del alcance y adaptabilidad.

Tabla 1: Matriz de Referencia de Entregables contra Tareas

Entregables/Técnicas	Creados	Actualizados	Referenciados	Aprobados
Fase A – Confirmar Caso de Negocio y Alcance				
Alcance del Proyecto	A1	A4, C1, D1, E1, E5, G1, G7	A4, C1, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, E1, E5, F2, G1, G7	A1, A4, C1, E1, E5, G1, G7
Plan de Proyecto de Alto Nivel	A1	B1	B1	B1
Contrato Firmado	A1		B1	A1
Organización del Equipo de Trabajo, Reclutamiento y Logística	A2		B1	A2
Manual de Orientación	A2		B1	A2
Resumen del Ambiente de Negocio	A3			A4
Forma de Administración de Beneficios	A3	E4, E5, G8, L8, M1	B2, E4, E5, G8, L8, M1	A3, E4, E5, G8, L8, M1
Matriz de Beneficios contra Responsabilidades/Tareas	A3	E4, E5, G8, L8, M1	B2, E4, E5, G8, L8	A3, E4, E5, G8, L8, M1
Gulas de Outsourcing	A3	E1	C1, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, E1, E2, F2, F3	A3, E1
Criterio de Evaluación de Outsourcing	A4	E1	C1, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, E1	A4, E1
Requerimientos de Outsourcing de Alto Nivel	A4	E1	C1, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, E1	A4, E1
Fase B – Administración de Beneficios, Proyecto y Cambio				
Planes de Proyecto	B1	B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, E5, G7, J, L1	B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, C1, C3, E5, G7, J, L1	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, E5, G7, J, L1
Enfoque de Monitoreo y Reporteo de Proyecto	B1	B2, B7, B8	A3, B2, B4, B7, B8, C3	B1, B2, B4, B7, B8
Planes de Administración de Beneficios	B2	E5, M1	E5	B2, E5, M1
Enfoque de Monitoreo y Reporteo de Beneficios	B2	E5, M1	E5, L8, M1	B2, E5, M1
Visión de Cambio	B3	B4, B5, B6, B7, B8	B1, B4, B5, B6, B7, B8	B3, B4, B5, B6, B7, B8
Estrategia y Plan de Cambio	B4	B3, B5, B6, B7, B8	B1, B3, B5, B6, B7, B8	B3, B4, B5, B6, B7, B8
Formas de Administración de Involucrados	B5		B1, B2, B4,	B5
Mapas de Involucrados	B5		B6	B5

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Entregables/Técnicas	Creados	Actualizados	Referenciados	Aprobados
Acciones de Administración de Involucrados	B5	B4, G3, G7	B1, B2, B4, B6, G3, G7	B4, B5
Reportes de Administración de Involucrados	B5		B1, B2, B4, B6,	B5
Involucrados Administrados	B5		B4	B5
Estrategia de Comunicación	B6	B4, G3	B4, G3, J4	B4, B6
Plan de Comunicación	B6	G3	B4, G3, J4	B4, B6
Proyecto de Comunicación	B6		B2, B4,	B6,
Materiales de Sesión de Trabajo de Disposición al Cambio	B7			B7
Evaluación de la Sesión de Trabajo de Disposición al Cambio	B7		B4, D4, E1, E2, G3, G7	B7
Cuestiones y Oportunidades de Disposición al Cambio	B7		B4, D4, E1, E2, G3, G7	B7
Actividades de Administración del Cambio	B8		E1, E2, G3, G7	B8
Fase C – Identificar, Evaluar y Administrar Riesgos de ITO				
Alcance y Enfoque de la Administración de Riesgos	C1		D2, D3, D4, D5, D6, D7, E2, F2, M2, M3	C1
Perfiles de riesgo	C2			C2
Evaluación(es) de Riesgo	C2	D2, D3, D4, D5, D6, D7, E2, F2, M2, M3	D2, D3, D4, D5, D6, D7, E2, F2, M2, M3	C2
Plan(es) de Mitigación de Riesgos	C2			C2
Acciones de Mitigación de Riesgos	C3			C3
Reportes de Administración de Riesgos	C3			C3
Fase D – Línea Base del Ambiente Actual				
Enfoque de la Recopilación de Información	D1		D2, D3, D4, D5, D6, D7	D1
Paquete de Información del Ambiente Actual	D2	D3, D4, D5, D6, D7	D3, D4, D5, D6, D7, E1, F2, G1, G2, G3, G5	D8
Fase E – Visionar Opciones de ITO y Desarrollar Caso de Negocio				
Oportunidades de Mejora	E1		E2	E1
Requerimientos Iniciales de Servicio	E2		F1	E2
Lista Inicial de Proveedores de Servicio Potenciales	E2		F2	E2
Opciones de Outsourcing visionadas	E2		E3, E4, E5, F2, G1, G2, G3, G5	E5
Cambios visionados	E2		E3, E4, E5, F2, G1, G2, G3, G5	E5
Opciones de implementación de ITO	E3		E2, E4, E5, F2	E5
Estrategia Financiera de ITO	E4		E2, E3, E5, F2	E5
Caso de Negocio de ITO	E5	G8, H1, K2	F2, G5, G6, G8, H1, J1, K1, K2,	E5, G8, H1, K2

ANEXOS

DIVISION DE CONTRATOS

Y APOYO TECNICO

Entregables/Técnicas	Creados	Actualizados	Referenciados	Aprobados
			K3, K4, L5, L6, L7	
Fase F – Identificar y Seleccionar Proveedores de Servicio y Establecer Contrato				
Declaración de Requerimientos	F1	F3, F4	F2, F3, F4, G1, G2, G3	F1, F3, F4
Requerimiento de Información (RFI)	F2		F3	F2
Requerimiento de Propuesta/Invitación a Participar (RFP)	F3			F3
Proveedor(es) de Servicio Seleccionadas	F3		F4	F3
Declaración de Trabajo (SOW)	F4			F4
Acuerdo(s) de Nivel de Servicio (SLA)	F4	M2	G1, G2, G3, G6, K1, K2, K3, K4, M2, M3	F4, M2
Acuerdo(s) de Nivel Operativo (OLA)	F4			F4
Modelo de Costo, Penalizaciones e Incentivos	F4			F4
Aspectos legales del Contrato	F4			F4
Contrato(s) de ITO	F4		K1, K2, K3, K4, M3	F4
Fase G – Diseño del Ambiente Meta de ITO				
Contenido de la Política	G1	G7	G2, G3, G4, G5, G6, G7	G1, G7
Diseño de Proceso Meta	G2	G7	G1, G3, G4, G5, G6, G7, J6	G2, G7
Diseño de Organización Meta	G3	G7	G2, G1, G4, G5, G6, G7, J4	G3, G7
Requerimientos de Tecnología Meta	G4	G7	G2, G3, G1, G5, G6, G7, J6	G4, G7
Requerimientos de Instalaciones Meta	G5	G7	G2, G3, G4, G1, G6, G7, J5	G5, G7
Enfoque Meta de Administración de Servicios	G6	G7	G2, G3, G4, G5, G1, G7, J6	G6, G7
Diseño Meta del Ambiente de ITO	G7		H1, J1, K1, K2, K3, K4	G7
Fase H – Transferencia de Conocimiento				
Estrategia y Plan de Transferencia de Conocimiento	H1	H2	H2, J4, K2	H1, H2
Conocimiento Transferido	H2		L4	H2
Fase I – Planear, Desarrollar y Entregar Entrenamiento				
Evaluación de Necesidades de entrenamiento	I1			I1
Audiencias objetivo de entrenamiento	I1			I1
Alcance y Estrategia de Entrenamiento	I2	I5, I6, I7	I5, I6, I7	I2, I5, I6, I7
Estándares de Entrenamiento	I2	I5	I5	I2, I5
Curso de Entrenamiento y Métricas de Desempeño del Programa de Entrenamiento	I2	I5, I7	I5, I7	I2, I5, I7
Materiales del Curso de Entrenamiento	I3	I5, I6, I7	I5, I6, I7, K1	I3, I5, I6, I7

Entregables/Técnicas	Creados	Actualizados	Referenciados	Aprobados
Plan de Implementación de Entrenamiento	I3	I5, I7	I5, I7, J4, K2	I3, I5, I7
Guía del Instructor	I4			I4
Material de Entrenamiento del Instructor	I4			I4
Personal Entrenado	I6	I7	I7, L4	I6, I7
Procedimiento de Mantenimiento de Entrenamiento	I7			I7
Responsabilidades de Mantenimiento de Entrenamiento	I7			I7
Fase J – Desarrollo del Plan de Transición				
Estrategía de Implementación	J1		F4, L1	J1
Objetivos Cuantificados del Piloto (Opcional)	J2		J3	J2
Piloto Implementado (Opcional)	J3			J3
Resultados de Evaluación del Piloto (Opcional)	J3			J3
Planes de Transición de Cambio Organizacional	J4	L1	F4, K2, L1	J4, L1
Planes de Transición de Instalaciones	J5	L1	F4, K4, L1	J5, L1
Planes de Transición de Procesos de Negocio	J6	L1	F4, K1, L1	J6, L1
Planes de Transición Tecnológica	J6	L1	F4, K3, L1	J6, L1
Planes de Conversión de Datos (Actualizado)	J6	L1	F4, K3, L1	J6, L1
Planes de Contingencia	J4, J5, J6	L1	F4, K1, K2, K3, K4, L1	J4, J5, J6, L1
Fase K – Construir Ambiente Meta de ITO				
Cambios Probados de Procesos	K1		K2, K3, K4	K1
Métricas Probadas de Desempeño de Procesos	K1		K2, K3, K4	K1
Procedimientos Probados	K1		K2, K3, K4	K1
Descripciones de Puesto, Especificaciones, Métricas de Desempeño y Objetivos	K2		K1, K3, K4	K2
Mapas Organizacionales	K2		K1, K3, K4	K2
Políticas y Procedimientos de Admón. de RH	K2		K1, K3, K4	K2
Cambios Organizaciones Probados	K2		K1, K3, K4, L4	K2
Ambiente Tecnológico Probado	K3		K2, K1, K4, L3	K3
Cambios en las Instalaciones Probados	K4		K1, K2, K3, L2	K4
Fase L - Transición e Implementación				
Lista de Procesamiento Operativo	L1			L1
Cambios en Instalaciones Implementados	L2			L2
Criterios de Aceptación Alcanzados	L2	L3, L4	L3, L4	L2, L3, L4
Sistema Transferido y Reconciliados	L3			L3
Cambios Organizacionales Implementados	L4			L4
Personal Transferido	L4			L4
Hallazgos de Efectividad de Sistema	L5			L5
Cambios y Mejoras Potenciales	L5			L5
Resultados de la Evaluación Organizacional y Acciones Requeridas	L6			L6
Resultados de Evaluación de Instalaciones y Acciones	L7			L7

ANEXOS

DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Entregables/Técnicas	Creados	Actualizados	Referenciados	Aprobados
Requeridas				
Resultados de la Evaluación de Beneficios y Acciones Requeridas	L8			L8
Análisis Comparativo (Benchmark) y Resultados – es opcional	L9			L9
Fase M – Operación y Optimización				
Resultados de la Realización de Resultados y Acciones Requeridas	M1			M1
Plan de Realización de Cambios	M1			M1
Oficina de Realización de Beneficios del Proyecto	M1			M1
Reportes de Métricas de Desempeño de Realización de Beneficios	M1		M3	M1
Reportes de Desempeño de Servicios	M2		M3	M2
Resultados de la Encuesta de Satisfacción de Usuario	M2		M3	M2
Reportes de Auditoría del Proveedor de Servicios	M2		M3	M2
Reportes de Control y Cumplimiento	M2		M3	M2
Evaluación(es) de Desempeño de ITO	M2		M3	M2
Opciones Alternativas de ITO	M3	Refiérase a la Fase E		
Caso de Negocio	M3	Refiérase a la Fase E		
Contratos de ITO Nuevos ó Revisados	M3	Refiérase a la Fase F		
Estrategia y Plan Existente	M3	Refiérase a la Fase F		
Plan de Transición	M3	Refiérase a la Fase J		
Propiedad Transferida o Recuperada	M3	Refiérase a la Fase L		
Documentos Formales de Finalización del Acuerdo	M4			M4

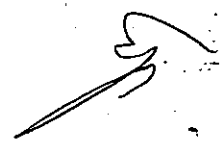
Administración de documentos

La documentación producida durante el acuerdo cae en tres categorías:

- Documentos que forman parte de un entregable formal;
- Papeles de trabajo que son producidos como parte del proceso del acuerdo, pero que no forman parte del entregable final; y
- Documentos provistos al equipo del proyecto por la organización que formará parte de los papeles de trabajo.

La presión para cumplir los plazos puede a menudo entrar en conflicto con la necesidad de mantener los documentos de trabajo adecuado. La experiencia demuestra que la necesidad de documentos de trabajo es a menudo mayor en los plazos y en las actividades esenciales. Retrasos en la realización de documentos de trabajo ó de otro tipo "atajos" son en general contraproducentes.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



Compromisos deben garantizar que los documentos de trabajo son producidos y debidamente archivados y que los archivos son revisados periódicamente en su totalidad. Como estos archivos se actualizarán continuamente durante la vida del contrato, se debe permitir la fácil eliminación, la sustitución y la inserción de páginas.

Los siguientes procedimientos se aplican a la gestión de los documentos que forman parte de la contratación:

- Índice de documentos. En el transcurso de un compromiso, una cantidad considerable de documentación puede ser utilizada. Un ejemplar original de cada documento debe mantenerse y de los procedimientos aplicados para garantizar que se registra en un índice. Este índice debe incluir información suficiente para identificar de forma exclusiva el documento.

El índice debe mantenerse en una actualizada condición en todo el compromiso, garantizando que sólo las últimas versiones del documento se utilizan como base de la revisión. Los originales de los documentos deben ser almacenados de modo que estén protegidos contra daños, deterioro o pérdida;

- Identificación de documentos. Todos los entregables finales son identificados por una combinación de lo siguiente, como sea apropiado:
 - título del documento,
 - nombre de la organización,
 - nombre del departamento de negocio,
 - identificador ó número de referencia,
 - número de versión y/ó fecha, y
 - autor; y
- Retención de documentos. Todos los documentos utilizados durante un compromiso forman parte de los documentos de trabajo para la contratación y deben ser retenidos, ya que forman parte integral de los documentos de trabajo. Esto debe quedar claro a la gestión en el inicio de la contratación. Puede ser necesario firmar un acuerdo de confidencialidad con la organización como un requisito previo para la realización del trabajo.

En acuerdos grandes, se debería considerar el uso de un sistema de Administración de Documentos para facilitar la gestión de la documentación del proyecto como un mapa.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

ID 02. Identificación y determinación del valor de outsourcing a través de un Caso de Negocio

En la tarea E5 de la Fase E – Visionar opciones de ITO y desarrollar Caso de Negocio, se realiza la identificación y determinación del valor de outsourcing a través de un Caso de Negocio, a continuación se describe detalladamente la tarea y pasos que la componen.

E5 Documentar y presentar el caso de negocio de ITO

Propósito

Presentar el documento de caso de negocio de ITO.

Descripción general

El Caso de Negocio estará documentado por el cotejo de las opciones y los cambios previstos, la aplicación de la estrategia de opciones y análisis de costo / beneficio. El Caso de Negocio de ITO debe incluir información como los principales supuestos de hecho, un alto nivel de visión general de los costos realizados, las principales recomendaciones y los principales motivadores.

El Caso de Negocio de ITO se presentará a la Dirección para su discusión y aprobación.

Para un Caso de Negocio de ITO siempre es necesario desarrollar fuentes alternativas de modelos que están siendo considerados para la primera vez para apoyar la opción de ITO previsto y orientar su diseño y aplicación.

Cuando la organización ha externalizado ó desarrollado un Centro de Servicios Compartido (CSC) en su entorno, un caso de negocios de ITO anterior puede existir que se utilizó para justificar el cambio del modelo operativo en aquel momento. En cuyo caso, dependiendo de la naturaleza y la dimensión de los cambios propuestos para el entorno actual, las primeras fuentes del caso de negocio pueden ser dichos casos de negocios anteriores y, alternativamente, un nuevo caso de negocio de ITO será desarrollado.

E5.1 Preparar el Caso de Negocio de ITO

Las opciones previas, el análisis de costo / beneficio, las opciones de estrategia de aplicación y ejecución del presupuesto son cotejados para que el Caso de Negocio de ITO esté preparado. El Caso de Negocio debería incluir lo siguiente:

- Resumen Ejecutivo / Proyecto / Naturaleza de la propuesta;
- Intención estratégica y factores críticos de éxito;
- Productos y Resultados esperados;
- Comparación de las Alternativas;
- Interesados / Responsabilidades;
- Interdependencia;
- Proyecto de Evaluación de Riesgos;
- Casos negocio anteriores / beneficios económicos;

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

- Evaluación de inversión (incluidos los análisis de costo / beneficio);
- Supuestos del proyecto;
- Proyecto de Estrategia y enfoque de aplicación;
- Interésados / Autorización de la Dirección, y
- Anexos, incluidos los supuestos de costos y demás información que se ha utilizado como base para el desarrollo de las perspectivas de negocio.

Para ayudar en el desarrollo del caso de negocio de ITO, G0004: Sumario empresarial contiene una propuesta de estructura para el caso de negocios. Para realizar el análisis costo-beneficio, PWC cuenta con herramientas de automatización propietarias.

Para desarrollar un caso de negocio sólido para identificar las mejores opciones de ITO, las siguientes actividades deben llevarse a cabo:

- Elaborar y confirmar los beneficios proceso de realización;
- Definir los beneficios utilizando F0002: Formulario de Gestión de Beneficios;
- Determinar el beneficio de los propietarios de realización (véase el F0003: Beneficios de tareas / Matriz de Responsabilidad);
- Desarrollar medidas de desempeño y los beneficios y los mecanismos de captura;
- Determinar calendario y los hitos de los beneficios;
- Determinar las actividades de apoyo a la realización de los beneficios calendario;
- Considerar los cambios reales o potenciales en el proyecto y dentro de la organización que pueden afectar a la empresarial;
- Considere los cambios reales o potenciales fuera de la organización que pueden afectar a la empresarial;
- Clasificar los detalles de los impactos potenciales sobre las oportunidades de ITO, y
- Adaptarse a los clientes normales de los procedimientos de análisis de inversión y los indicadores.

E5.2 Discutir y acordar el Caso de Negocios de ITO con la Dirección

Sobre la base de los requisitos de la organización específica, la presentación del caso de negocios de ITO puede llevarse a cabo como un taller o una presentación formal. La audiencia para la entrega y el formato de la prestación debería haber sido acordado en la puesta en marcha del proyecto.

Los resultados de las discusiones con la Dirección podrán exigir que se modifique el Caso de Negocios original. Realice los cambios que sea necesario.

Mientras que el tiempo necesario para que una decisión a cerca de los próximos pasos por la Dirección puede variar, el caso de negocios de ITO debe ser aprobado formalmente por la dirección como el cumplimiento de los requisitos especificados en el alcance del proyecto.

Obtener la aprobación formal por escrito para el Caso de Negocios de ITO.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

E5.3 Determinar el resultado del Caso de Negocio de ITO

Cuando el resultado del caso de negocios de ITO es NO continuar con las fuentes alternativas de ITO, las actividades necesarias para cerrar y concluir el acuerdo se deben llevar a cabo.

En algunos casos, el resultado del caso de negocio no será proceder inmediatamente a la externalización de servicios, sino primero, la introducción de algunos cambios en los procesos existentes, la tecnología, la organización y / o instalaciones para lograr el mejoramiento del desempeño con beneficios miras a considerar un modelo alternativo de abastecimiento a largo plazo. Estos cambios pueden mejorar el rendimiento incluyen:

- Mejora de procesos;
- Sistemas de aplicación;
- Mejora de la asignación de recursos, y
- Mejor uso de las instalaciones existentes.

Cuando la organización decide proceder con la aplicación de una solución de externalización, proveer aportaciones a la planificación del proyecto y el cambio y los beneficios en las actividades de gestión de la Fase B.

- Alistar a la Administración de Beneficios, Proyecto y de Cambio para prepararse para el trabajo que comenzará en la fase G - Diseño del desarrollo para ser Outsourcing.

Cuando la organización decide proceder con la implementación de centro de servicios compartidos, refiere a la metodología de centro de servicios compartidos para obtener el plan de trabajo detallado requerido para proceder con el trabajo de diseño detallado.

Determinar si cambios deben ser realizados para el alcance del proyecto. Realice los cambios, según sea necesario, utilizando el proceso de administración de acuerdo en el alcance.

E5.4 Acordar el monitoreo de casos de negocios y reporte de la realización de los requerimientos de beneficios.

Cuando la organización decide proceder con la implementación de ITO, formalmente se acuerda el monitoreo del caso de negocio de ITO y de los requerimientos de beneficios. Considere lo siguiente:

- La frecuencia de presentación de informes.
- Formatos y contenido de la presentación de informes.
- Audiencia para la presentación de informes.
- Distribución de los medios de información.
- Limitaciones necesarias como la información sensible o de distribución restringida.

ID 03. Desarrollo de la estrategia financiera para ITO que permita obtener un grupo de opciones de precios

En la tarea E4 de la Fase E – Visionar opciones de ITO y desarrollar Caso de Negocio, se realiza la estrategia financiera para ITO que permite obtener un grupo de opciones de precios, a continuación se describe detalladamente la tarea y pasos que la componen.

E4 Desarrollar estrategia financiera del ITO

Propósito

Desarrollar la estrategia financiera para la obtención opción(es) de ITO y/o cambios para las diferentes estrategias de implementación.

Descripción general

Se desarrolla una estrategia financiera para proporcionar un alto nivel de costos para el proyecto, los beneficios esperados y el retorno de la inversión.

El propósito es proporcionar a la Dirección una idea del nivel de inversión necesaria y los beneficios que se lograrán como resultado del proyecto.

Muy a menudo cuando se preparan los análisis costo/beneficio, poca planificación se completa antes de comenzar a abordar las necesidades de los cálculos. Algunas áreas que deben considerarse antes de comenzar cualquier análisis costo/beneficio incluyen:

- El nivel de detalle y la precisión de los cálculos necesarios, por ejemplo, ronda los 1'000 's y no utilizan decimales;
- Elección del período a que los cálculos se refieren, por ejemplo, el período seleccionado, al menos, debería ser lo suficientemente largo para mostrar un rendimiento positivo de la inversión;
- La audiencia inicial para el análisis y su posterior uso, por ejemplo, posterior a la ejecución de medición de los beneficios;
- La inclusión de cuestiones de valor agregado;
- La necesidad de calcular todos los beneficios, por ejemplo, a "mantener la cuota de mercado" cuando los "beneficios" puede ser la pérdida que pudiera ser generada por no aplicar la solución;
- La inclusión del "efecto" sobre los factores externos al proyecto, por ejemplo, no todas las personas, se han incluido en la formación en todos los aspectos del nuevo sistema;
- ¿Cuál es la herramienta que se utilizará para completar los cálculos?;
- ¿Cuál es la técnica que se utilizará para completar los cálculos, por ejemplo, el flujo de efectivo descontado, valor presente neto, la regla del 1%, factor crítico de éxito de apoyo?;
- Declaración y el acuerdo formal de todas las suposiciones;
- La correcta documentación de todos los cálculos y de la información de apoyo, y
- Definición de la propiedad de la relación costo/beneficio, junto con los cálculos oficiales autorización de todos los supuestos y los cálculos finales.

-ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



E4.1 Desarrollar hipótesis inicial de la estructura organizacional

Determinar la estructura organizativa que se va a utilizar como base para los cálculos de costos. Definir los supuestos de costos para la organización de la estructura que se va a utilizar.

Un posible enfoque a utilizar incluye las siguientes actividades:

- Estimar el porcentaje de tiempo dedicado por los diferentes papeles que una tarea específica o proceso;
- Estimar el FTE (full time equivalent) necesario para llevar a cabo una tarea específica o un proceso, y
- Estimar los costos de las tareas por tiempo dedicado al considerar los sueldos y otras prestaciones a los empleados.

La estimación de los costos puede ser utilizado como referencia para estimar los ahorros de costos como consecuencia de la contratación externa de proyectos.

E4.2 Definir las hipótesis de costos.

Definir las hipótesis que se van a utilizar como base para los cálculos de costes. Estos pueden incluir los supuestos relativos a:

- Los gastos de personal incluidos los paquetes de sanciones y la indemnización;
- Retención del personal;
- Los costos de TI;
- Mecanismo de costos;
- Proveedor de servicios los costos y
- Proyecto de iniciativas que se van a tener lugar durante la ejecución de TI, tales como calendarios, diseño de procesos, gestión del cambio, roll-outs y de transición.

E4.3 Preparar y documentar los costos de implantación del proyecto.

Preparar y documentar los costos de ejecución del proyecto.

La ejecución de la estimación del presupuesto del proyecto es un alto nivel de evaluación de la financiación necesaria para el proyecto. Se requiere una considerable labor de investigación para identificar todos los elementos de costo a incluir y garantizar que no hay gastos omitidos. Los costos incluyen, pero no están limitados a:

- Los costos de los servicios que pueden incluir los gastos relacionados con la introducción de niveles de servicio y métrica, gestión de los servicios de procesos y procedimientos;
- Costos de proceso que pueden incluir los costos relacionados con la reingeniería de procesos, el establecimiento de parámetros, aplicando las mejores prácticas, nuevas funciones y responsabilidades;

- Costos de tecnología de TI que pueden incluir los gastos iniciales, como la compra de hardware y actualizaciones, nuevos o cambiados y la aplicación de software, actualización de la infraestructura, especialista en tecnologías de consultores;
- Costos de organización que puede incluir el traslado, estancia primas, capacitación, personal temporal, paquetes, servicio al cliente / Atención al cliente, dejar tiempo acumulado de pagos, la jubilación anticipada, las compras de participaciones, outplacement, el aumento del seguro de desempleo, costos de reclutamiento, retención, orientación y formación especialistas, consultores de recursos humanos, abastecimiento consultores, contratistas;
- Las instalaciones que pueden incluir los gastos y los costos relacionados con la búsqueda, teniendo la posesión de, diseño y equipamiento de nuevos locales, el cierre / la eliminación de las viejas instalaciones y el equipo móvil y los registros, los servicios de consultores especializados;
- Honorarios de consultoría necesarios para aplicar la opción de suministro y gestionar el cambio;
- Jurídica y asesores fiscales tasas exigidas, y
- Implementación de equipo de creación y puesta en marcha - los gastos para el diseño, construcción y fases de aplicación utilizando plazo, las personas requeridas y el costo por persona como base.

El documento debe contener el cálculo detallado de los costes y las hipótesis formuladas.

E4.4 Determinar los ahorros de costes anuales.

Determinar el costo anual para la obtención de ahorros iniciativa.

Por ejemplo, para un centro de servicios compartidos, ahorro de costes puede ser calculada por:

- Determinación de un promedio de As-Is de sueldos por país / por FTE ubicación de los diferentes tipos de recursos que se requieren, por ejemplo, Gerente, Supervisor y Empleado;
- Desarrollo de la As-Is de sueldos a plena carga en un coste por FTE. A plena carga es el costo de gastos necesarios para emplear a un recurso y que les proporcione todos los servicios necesarios, por ejemplo, el espacio de oficinas, hardware y software, soporte de TI etc;
- Identificar el número de FTE a ser basado en las mejores prácticas de referencia;
- Multiplicar el número de la SSC FTE por el costo por tiempo completo para ese país / lugar de producir un subtotal;
- Agregar a este subtotal local As-Is a plena carga de costos de los procesos restantes locales (incluye la nómina, la tecnología, las instalaciones por tiempo completo);
- Determinación de la tecnología de coste por FTE para la cooperación Sur-Sur del país / lugar;
- Determinar el costo de propiedad por FTE para la cooperación SSC del país / lugar - por ejemplo, utilizando costo / metro cuadrado y metro cuadrado / FTE;
- Determinación de los demás gastos por FTE para la cooperación Sur-Sur del país / lugar, y
- Comparar el coste total de la SSC y locales a ser el total de operaciones contra As-Is para determinar los costos anuales de ahorro de costes.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

E4.5 Determinar periodo de recuperación.

Utilice el ahorro de costes anuales que se han desarrollado junto con la plena aplicación de costos para determinar el periodo de recuperación. El periodo de recuperación representa el tiempo que se llevará a la obtención de ahorros de costes para recuperar la inversión inicial.

E4.6 Determinar y documentar los beneficios previstos

Determinar los beneficios esperados del proyecto. Preparar y documentar las estimaciones de beneficios teniendo en cuenta todos los beneficios potenciales. La Tabla E3 muestra un ejemplo de conjunto de beneficios asociados con la centralización de las Actas al informe dentro de un proceso de centro de servicios compartidos.

Tabla E3: Mover Grabar a proceso en un Informe del Centro de Servicios Compartidos: Modelo de Beneficios

Descripción del beneficio	Tipo de Beneficio	Medida beneficio
Normalización y la mejora de la coherencia en la realización de retorno	Eficiencia	Tiempo necesario para completar retorno
Hacer que el proceso de interno mucho más fácil de conciliar, desplegar, y analizar	Eficiencia y control	Tiempo dedicado a la inter conciliaciones inter discrepancia y análisis (incluidos los detalles de arbitraje en caso necesario)
Mejora la comparabilidad de la coherencia y la precisión de la información mediante el uso de una Norma de Contabilidad	Perspiciacia	Encuesta de satisfacción de la División de Finanzas del Grupo Directivo y con la cruz-análisis disponibles
Reducción de la histórica presentación de informes por la Unidad de Negocio y el aumento de las previsiones de futuro y el análisis.	Gente /Talento.	Tiempo los resultados de la encuesta de la Unidad de Negocio de la financiación personal (debe mostrar que menos tiempo se dedica a la transformación)

Una primera definición de las prestaciones pueden haber sido elaborados en la Fase A. Hacer uso de la información como insumo para este paso.

Un Formulario de Beneficios de Gestión puede ser utilizado para registrar información acerca de cada uno de los beneficios del proyecto. Ver F0002: Formulario de Gestión de Beneficios para obtener más información. Este formulario puede ser necesario para satisfacer los requisitos específicos del proyecto.

Confirmar el propietario de cada uno de los beneficios y crear un Grupo de Beneficios / Matriz de Responsabilidad. Ver F0003: Beneficios de tareas / Responsabilidad Matriz para más información.

E4.7 Preparar documento y análisis de costo / beneficio.

Determinar qué técnicas de cálculo coste / beneficio se utilizarán.

Preparar y documentar el análisis de costo / beneficio por el cotejo de la anterior información con la técnica seleccionada (s).

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

008963

Selección y concordantes de las apropiadas técnicas de cálculo de Coste / Beneficio

Al examinar los costos y beneficios cálculos, es importante determinar qué técnicas se han utilizado como base para los cálculos.

Tradicionalmente, las técnicas matemáticas de Valor Presente Neto, Tasa Interna de Retorno, Descuento de Flujos de Caja y periodo de recuperación se han utilizado, independientemente de su pertinencia o aplicabilidad. Sin embargo, estas técnicas son más relevantes cuando son muy pocas las variables y los "duros" los números pueden ser derivadas de los costos y los beneficios para un proyecto.

Un número de otras técnicas están disponibles para ser utilizados en relación coste / beneficio cálculos, incluyendo:

- 1% regla - evalúa los beneficios mediante el uso de algunos realistas nivel mínimo de mejora de la estimación de los beneficios, por ejemplo, el 1% de los ingresos y los costos (por ejemplo, si asumimos un 1% de incremento en la cuota de mercado lo que los beneficios y la consiguiente costes parecen);
- Método Cuantificado - usos sustituto medidas físicas para estimar los beneficios. El proceso básico utiliza los siguientes pasos:
 - Identificar beneficio (por ejemplo, la mejora de los tiempos de respuesta al cliente),
 - Identificar medidas para el beneficio (por ejemplo, el número de clientes retenidos),
 - Estimación beneficio en términos físicos (por ejemplo, las ventas del 5% por año), y
 - Evaluar beneficio en términos monetarios (por ejemplo, 5% x = contribución beneficios)
- Recursos de ponderación - utiliza una escala de puntuación de clasificación diferentes tipos de prestaciones basado en la evaluación de la equivalencia entre los beneficios y
- factor crítico de éxito (CSF) Impacto - evalúa los beneficios de determinar el grado de apoyo para cada factor crítico de éxito a través de la ponderación y la puntuación.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

ID 04. Determinación del costo para proveer una solución de outsourcing.

En la tarea E4, descrita en el punto anterior, de la Fase E – Visionar opciones de ITO y desarrollar Caso de Negocio, se determina el costo para proveer una solución de outsourcing, el costo final dependerá de la opción de ITO elegida para su implantación.

Las siguientes fases del proyecto, contienen un componente de monitoreo de los costos reales de la construcción, transición, implantación y operación del servicio, así como de la transferencia de conocimiento necesaria para que el proyecto llegue a su éxito.

Por otro lado, en el paso F4.3 de la Fase F - Identificar y Seleccionar Proveedores de Servicio y Establecer Contrato, se determina el modelo de fijación de precios, sanciones e incentivos (en caso de ser requerido) adecuado para la recuperación del costo y rentabilidad del servicio en ITO, a continuación se describe detalladamente el paso.

F4.3 Determinar condiciones comerciales incluyendo modelo de fijación de precios, sanciones e incentivos.

Determinar el modelo de fijación de precios, sanciones e incentivos.

Este paso puede llevarse a cabo en paralelo con el desarrollo del SLA.

– El modelo de fijación de precios está estrechamente relacionado con los diferentes niveles de calidad en un servicio que se entrega a los destinatarios. Distintos niveles de precios se definen para los diferentes niveles de servicio y el fomento de los usuarios finales para adquirir el nivel adecuado de servicio.

El modelo de fijación de precios debe evitar la ambigüedad en los gastos de servicios para facilitar la recuperación de lo presupuestado y evitar los conflictos. Debe reflejar el costo real de los motivadores de la organización y ser lo suficientemente flexible para permitir cambios en la estructura de clientes y la adición de nuevos clientes.

Posibles mecanismos de fijación de precios incluyen:

- Volumen de base;
- Tasa por hora;
- Tasa fija para un grupo de servicios;
- Tasa fija:
 - volumen dentro de la banda,
 - con techo límite, y
 - con piso límite;
- Indexación de precio;
- Libro abierto;
- El costo más margen, y
- Precios de mercado.

Las sanciones suelen ser parte de un contrato marco legal. Las sanciones están destinadas a obligar a un proveedor de servicio para observar los niveles que ambas partes han acordado y que es necesario para conectar directamente las sanciones a los niveles de servicio y los precios o se refieren al modelo de fijación de precios.

Un ejemplo de sistema de sanciones se muestra en el cuadro F2.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Tabla F2: Modelo de Sanciones muestra la disponibilidad del servidor

Actuación en virtud de la disponibilidad de acuerdo en el valor en% (por sistema de mes)	Penalidad en cuota mensual de (por sistema de exclusión de hardware)
0.056%	2%
0.194%	4%
0.333%	8%
0.472%	16%
0.611%	32%
0.750%	64%
0.889%	128%
1.028%	256%
Ejemplo: la garantía de disponibilidad es del 99,5%. Nivel real del servicio era 98,888% (equivalente a 8 horas de inactividad en un mes). Por lo tanto, el proveedor de servicios paga el 32% de la cuota mensual para el sistema afectado para el cliente	
La falta de descenso de devolución de servicio	4 cuotas mensuales de servicios relacionados con el sistema.

Penalizaciones de pago son:

- Porcentaje de pago;
- Por el precio por unidad, por ejemplo, por cada problema no resuelto, interrumpido por hora de trabajo;
- Suma a tanto alzado para el alcance del trabajo realizado;
- Exponencial o cualquier función no proporcional de las sanciones, y
- Servicio de créditos.

Una alternativa un ejemplo de las sanciones es el modelo de servicio de sistema de crédito que se destina a:

- Asegurar de que el prestador de servicios es consciente de la criticidad de los servicios prestados a la organización;
- Asegurar de que la organización se ve compensado por el proveedor de servicios pobre rendimiento según el nivel de impacto sobre las empresas, y
- Contribuir al mantenimiento de una adecuada relación entre el prestador de servicios y la organización.

Ejemplo de servicio de créditos se incluyen en OUT030: SLA Servicio Créditos - Introducción.

Los incentivos pueden ser utilizados como un instrumento para motivar el proveedor de servicios y clientes para reducir costos y lograr economías de escala. En el desarrollo del régimen de incentivos, se debe prestar atención al potencial impacto sobre las empresas, es decir, el impacto en KPIs y MCA.

Para mayor orientación sobre cómo desarrollar un modelo de fijación de precios, incentivos y sanciones, véase OUT026: Guía para el desarrollo de Sistemas de Incentivos y Sanciones.

ID 05. Establecimiento de los compromisos que el Instituto debe adquirir hacia el Outsourcing

En las Fases A, B y E se recopilan los requerimientos de alto nivel del Instituto, se valida y planea la visión de cambio, y se reafirman los requerimientos de Instituto para el ITO. En la Fase G, se diseña el Ambiente Meta de ITO, específicamente la estructura, políticas y procedimientos de la nueva operación – ahí es donde se establecen y formalizan los compromisos de cada una de las partes involucradas en la operación basada en ITO, incluyendo al Instituto.

A continuación se describen las tareas específicas donde se realizan las actividades mencionadas.

A4 Validar requerimientos de alto nivel de ITO y confirmar alcance

Propósito

Validar y desarrollar requerimientos de alto nivel de ITO y validar alcance.

Descripción General

En esta tarea, se realizan talleres con los altos directivos y las principales partes interesadas para revisar y validar la información que ha sido recopilada para discutir las necesidades de ITO de la organización y para confirmar el alcance de la labor a realizar.

Los pasos de esta tarea son:

- A4.1 Planeación de talleres
- A4.2 Completar la recopilación de información previa al taller
- A4.3 Realización de talleres
- A4.4. Documentar los requerimientos de alto nivel de la organización
- A4.5 Revisar el alcance del trabajo a realizar.
- A4.6 Revisar la organización del equipo de trabajo, staffing y logística.
- A4.7 Obtener aprobación formal.

B3 Desarrollar Visión de Cambio

Propósito

Para desarrollar una Visión para el Cambio se utilizará para la participación eficaz de los sectores interesados de toda la iniciativa de ITO.

Descripción General

Una Visión de Cambio es una declaración que describe la razón por lo que el ITO se está llevando a cabo y proporciona una historia global que pueda comunicarse durante el cambio.

Los pasos en esta tarea se utilizan para desarrollar una visión para que el cambio pueda ser utilizado para apoyar la iniciativa de ITO. Una vez desarrollada, la visión de cambio sirve como aporte a la comunicación del proyecto. La

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

visión de cambio se revisa periódicamente para garantizar la continuidad de la relevancia y, en caso necesario, se actualizará.

Los pasos de esta tarea son:

- B3.1 Determinar el esfuerzo necesario para desarrollar una visión de cambio convincente
- B3.2 Crear la visión de cambio
- B3.3 Completar un recorrido estructurado y obtener aprobación formal
- B3.4. Comunicar la visión de cambio sobre una base continua
- B3.5 Revisión y actualización de la Visión el Cambio, según sea necesario.

B4 Desarrollar Estrategia y Plan de Cambio

Propósito

Desarrollar una estrategia y plan de cambio que aborde adecuadamente los retos relacionados con las personas asociados con la iniciativa de ITO.

Descripción General

En última instancia, los beneficios del ITO de una iniciativa son entregados por las personas y, a menudo, los proyectos y programas se centran en encontrar una solución a un problema sin suficiente participación de los empleados y otros interesados en la identificación y posterior desarrollo de la solución. La diferencia entre el éxito o el fracaso de una iniciativa de ITO puede verse influida por el hecho de si el cambio ha sido comprendido, aceptado y ejecutado por las personas dentro de la organización.

Uno de los factores que pueden convertir el potencial fracaso en éxito es una estrategia global de cambio que impulsa la participación de las diversas partes interesadas en torno a la identificación y el desarrollo de una solución a un problema, es decir, el cambio de Visión y su posterior entrega.

Un cambio de estrategia debería centrarse en:

- La comprensión de cómo el cambio afectará a los empleados de una organización y cualquier tipo de interesados;
- La comprensión de cómo el cambio afectará la cultura de la organización;
- Definir las funciones que el liderazgo y las principales partes interesadas deben tener en la promoción de cambios, y
- Determinación de las diversas interacciones (por ejemplo, comunicaciones, formación) necesarios para garantizar la compra de la iniciativa por parte de la organización y compromiso con el cambio.

Retos que existen en relación con la magnitud probable del cambio organizativo, la complejidad del cambio, la resistencia al cambio, el impacto de la cultura en el cambio, la actual capacidad de cambio y el cambio actual capacidad de liderazgo, todos impactan en la probabilidad de éxito del proyecto. Una estrategia y plan de cambio establece un marco que describe la forma en que estos aspectos organizativos del cambio que se abordarán son y deben ser revisados periódicamente en puntos de la iniciativa de ITO se actualizarán cuando sea necesario.

Los pasos en esta tarea se utilizan para desarrollar un cambio de estrategia que se basa en la evaluación de los aspectos organizativos, tales como:

- Cambiar la disposición, es decir que se incluya una evaluación de la cultura y los valores de la organización y capacidad de liderazgo de cambio, y
- Cambiar la historia.

Un Plan de Cambio se desarrolla para hacer frente a los retos relacionados con las personas identificadas en la Estrategia de Cambio. Los elementos de este plan se han integrado como parte del plan de proyecto global.

Los pasos de esta tarea son:

- B4.1 Entender la naturaleza del cambio
- B4.2 Evaluar disposición al cambio
- B4.3 Desarrollar estrategia de cambio
- B4.4. Completar un recorrido estructurado y obtener aprobación formal
- B4.5 Desarrollar plan de cambio e integrarlo al Plan General del Proyecto
- B4.6 Mantener la estrategia y plan de cambio

E2 Visionar las opciones de ITO y el cambio

Propósito

Prever las opciones de ITO y el cambio.

Descripción general

En esta tarea, se definen los detalles de las opciones de ITO, así como el ambiente meta mediante la inclusión de aspectos tales como los requisitos de servicio, procesos, tecnología, organización, instalaciones y los posibles lugares del potencial proveedor(es) de servicios y/o de CSCs.

Cuando la organización ha terciarizado ó habilitado un CSCs en el entorno y la mejora acordada áreas efecto posible sobre las necesidades de servicio, procesos, tecnología, organización, instalaciones y gestión de las relaciones con proveedores, los detalles de este impacto se definen para su uso como base para la etapa de diseño.

Los pasos en esta tarea se utilizan para desarrollar un cambio de estrategia que se basa en la evaluación de los aspectos organizativos, tales como:

- E2.1 Definir los requerimientos de servicio
- E2.2 Definir los procesos a habilitar
- E2.3 Identificar opciones y/o restricciones de localidades
- E2.4 Identificar proveedores de servicio potenciales
- E2.5 Definir la organización "meta" – aquí es dónde se definen los compromisos de los interesados, incluyendo el Instituto
- E2.6 Definir el impacto en la tecnología
- E2.7 Definir el impacto en las instalaciones

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

- E2.8 Definir el impacto del cambio en los acuerdos/contratos existentes
- E2.9 Realizar análisis de riesgos
- E2.10 Evaluar el impacto de los cambios
- E2.11 Revisar las opciones de ITO y/o cambios, según sea apropiado

G1 Diseñar políticas – formalización de compromisos

Propósito

Para diseñar nuevas políticas ó para actualizar las políticas existentes en la organización de apoyo al nuevo entorno terciarizado y garantizar la correcta alineación y la interfaz entre la organización y el proveedor(es) del servicio.

Descripción general

Mapa de políticas de un curso de acción y explicar lo que se va a hacer, establecen un marco dentro del cual los empleados pueden actuar eficazmente para satisfacer las expectativas de los interesados internos y externos, mediante la definición de la forma en que la organización es ir sobre su negocio. Políticas se derivan de la misión, las estrategias y los marcos comunitarios de apoyo y tratar de legitimar a través de la formulación de declaraciones claras y acciones, que permitirá alcanzar las metas y los objetivos organizativos.

Definir un conjunto claro de políticas constituye una declaración de una organización de la perspectiva y el enfoque de la gestión de los negocios en una organización a nivel de todo nivel. Ofrecen una línea de base alrededor del cual la declaración de la organización los procesos y procedimientos se desarrollan.

Desde el punto de vista del proveedor del servicio, las políticas son la base sobre la que el proveedor del servicio de los servicios que ofrece la organización.

Cambios en las políticas puede ser necesaria para apoyar las nuevas interdependencias entre la organización y la contratación externa de servicios y para garantizar la prestación del servicio dentro del nivel de calidad.

El enfoque en esta tarea se encuentra en los cambios de política necesarios para prestar apoyo a la terciarización a ser el medio ambiente. Sin embargo, es importante señalar que los cambios de política pueden causar un cambio en el ámbito de aplicación de la iniciativa como la subcontratación puede ser su impacto en toda la organización y no sólo limitada a los componentes subcontratados.

Los pasos de esta tarea son:

- G1.1 Determinar el número y el tipo de políticas que se crean y/o actualizan
- G1.2 Diseño de políticas
- G1.3 Obtener la aprobación formal del contenido de políticas

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



G2 Diseñar procesos – formalización de actividades

Propósito

Para diseñar procesos y procedimientos necesarios para apoyar el nuevo entorno ó entorno modificado, y la contratación externa para proporcionar una interfaz adecuada entre la organización y el proveedor del servicio.

Descripción general

El enfoque de esta tarea es el diseño de cambios en el proceso necesario para cumplir de la organización externa, el servicio y los requisitos de rendimiento y de apoyo a las interfaces entre la organización y el proveedor del servicio. Tanto el alcance del diseño del proceso y el enfoque del diseño del proceso de unidad de la complejidad de esta tarea.

Quando la organización está considerando la posibilidad de contratación externa por primera vez, el alcance del diseño del proceso se relaciona con el número y los tipos de procesos que se deben incluir en esta tarea y depende de:

- Qué partes de los procesos de negocio se van a migrar a la contratación externa medio ambiente;
- Qué partes de los procesos de negocio están siendo retenidos en la organización;
- La relativa complejidad de los vínculos y las interfaces entre los dos tipos de procesos;
- El estado de los procesos actuales;
- Si el proveedor externo es el de replicar o sustituir los procesos existentes con los diferentes procesos de ejecución o de forma diferente (por ejemplo, los diferentes paquetes de software de nómina), y
- La medida en que rediseñar las actividades a completar por la organización y el proveedor de servicios que trabajan como un equipo antes de la migración con el proveedor.

En caso de que la organización tiene un entorno de terciarizado en su lugar, el ámbito de aplicación del diseño del proceso variará en función del ámbito de aplicación de la mejora de las zonas acordadas en la fase E es decir, si se requieren cambios en los procesos de la organización retenidas, las interfaces entre los retenidos organización y el proveedor del servicio o ambos.

El enfoque del diseño del proceso se refiere a si el proceso de diseño de actividades se centrará en uno o una combinación de los siguientes:

- Rediseño de los procesos existentes - la combinación de actividades, la eliminación de redundancias, duplicaciones, o la obsolescencia, la fijación se desconecta, reduciendo el proceso veces inadecuado y / o los costos;
- Modificación de la forma en que un proceso se ejecute - por ejemplo, colocación de todas las funciones en un área o tarea para que las actividades que fueron divididas entre 6 personas son ahora llevadas a cabo por 1 persona;
- Sustitución del proceso completamente - por ejemplo, un sistema manual se sustituye por un sistema informático, y
- Eliminar el proceso - por ejemplo, para cuentas por pagar, para pasar a evaluar recibos de liquidación de facturas de proveedores que ya no están dispuestos o recibidas y de los bienes ahora están pagados a partir de la recepción.

Los pasos en esta tarea tienen por objeto proporcionar orientación sobre la forma de diseñar o rediseñar los procesos y procedimientos para atender las necesidades de la organización de la subcontratación, la organización del MCA, los objetivos de rendimiento y las nuevas necesidades de la política que se han definido en la tarea anterior.

Los procesos que se van a migrar a el prestador de servicios deberá ser capaz de cumplir la Declaración de Requisitos y los niveles de servicio definidos en la Fase F - Identificar y seleccionar proveedor de servicios (s) y Establecer Contrato.

- ANEXOS -
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Parte del proceso de diseño de actividades podrán ser realizadas por la organización junto con el proveedor de servicios (s) para garantizar una adecuada interrelación entre los procesos y el mantenerse procesos terciarizadas. Por ejemplo, cuando de extremo a extremo funcional o los procesos de gestión que se requieren por tanto la organización retenida y el proveedor del servicio (s) deben ser diseñados, debido al nivel de interacción necesaria, estos procesos deben desarrollarse en un espíritu de colaboración entre las dos partes.

Los principios del diseño del proceso que figura en el G0009: Documentación de procesos de negocio una serie de ideas acerca de cómo configurar los procesos de mejora de procesos a fin de que sea posible. Más información sobre la figura en el MCA G0027: factores críticos de éxito.

Cuando un proveedor de servicios (s) debe ser seleccionado, los procesos diseñados pueden ofrecer una aportación clave a la declaración de trabajo (SOW) que se desarrolla como parte del contrato en la Fase F - Identificar y seleccionar proveedor de servicios(s) y establecer contrato. Por esta razón, estas actividades pueden realizarse en paralelo.

Los pasos de esta tarea son:

- G2.1 Confirmar el alcance del diseño de procesos
- G2.2 Confirmar el enfoque de diseño de procesos
- G2.3 Planear y preparar el proceso de diseño y rediseño de actividades de procesos
- G2.4 Rediseñar procesos y actividades para alcanzar los objetivos de rendimiento de ITO
- G2.5 Definir controles de procesos
- G2.6 Evaluar alternativas de sistemas
- G2.7 Documentar requerimientos de manejo de la información de los procesos y actividades optimizadas
- G2.8 Diseñar los formatos de captura para soportar los procedimientos
- G2.9 Obtener la aprobación formal de los procesos

G3 Diseñar la organización – formalización de las relaciones y estructura

Propósito

Para diseñar la organización a ser necesario para hacer operativo el entorno terciarizado.

Descripción general

La terciarización puede tener un impacto significativo en la organización de los empleados en términos de mano de obra de ajuste o nuevas oportunidades de empleo. De empresa y / o sindicatos deben ser informados y participar en una fase temprana del desarrollo de cualquier trabajo los ajustes necesarios para apoyar el medio ambiente, incluido subcontratado:

- Los empleados que se transferirán al proveedor de servicios de manera temporal o permanente;
- Rediseño de la organización retenida por ejemplo, nuevas funciones y responsabilidades;
- Revisado recompensar el rendimiento y los modelos de gestión;
- Contratación y / o estrategia y un plan de retención, y

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

00728

- Compensación de los paquetes.

Un sólido enfoque de gestión de partes interesadas y la estrategia de comunicación y el plan son la clave para la participación de empresa y / o sindicatos en el proceso de diseño y llegar a un acuerdo y la aprobación final.

Consideraciones legales

Al diseñar la organización a ser, siempre será necesaria la participación de especialistas jurídicos y de recursos humanos, para comprobar cualquier factor que impacte, por ejemplo: el sindicato.

ITO va a impactar de diferentes maneras a la organización, dependiendo de:

- Si se está considerando la terciarización por primera vez o si la organización cuenta ya con un medio ambiente subcontratado en el lugar que se está mejorando;
- El tipo y número de funcionarios que se han de transferir al proveedor de servicios o transferido a la organización;
- El número de personas que permanecen retenidas en la organización;
- Las nuevas funciones y responsabilidades necesarios para administrar la contratación externa de servicios, y
- Los cambios a las actuales funciones y responsabilidades necesarias para garantizar una adecuada interrelación entre la organización y el proveedor del servicio.

En esta tarea, la estructura organizativa necesaria para el apoyo a ser la terciarización se define el medio ambiente y las habilidades necesarias, funciones y responsabilidades se determinan. Medidas de la ejecución de organización y los objetivos se definen y se recompensa el rendimiento y un modelo de gestión se desarrolla en particular la estructura de remuneración, beneficios, incentivos y sistemas de apoyo.

Se confirman las necesidades de recursos y mano de obra se definen las opciones de ajuste, incluyendo:

- Contratación;
- Retención;
- Redistribución;
- Jubilación, y/o
- Reubicación.

Una estrategia de comunicación y consulta y el plan es desarrollado y lanzado con el que se alinea con la más amplia estrategia de comunicación del proyecto y el plan de trabajo y que refleja la Unión y consulta de los impactos.

Todos estos elementos están alineados con otros procesos de recursos humanos y sistemas.

Se preparan las estimaciones de gastos para la revisión y/o alternativos de las estructuras de organización y la estructura de la organización meta es sujeta a aprobación.

Los pasos de esta tarea son:

- G3.1 Definir la estructura de la organización meta
- G3.2 Determinar el número de posiciones necesarias para cumplir con las metas de desempeño de volumen del proceso
- G3.3 Determinar capacidades y competencias requeridas

- ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



- G3.4 Confirmar los requerimientos de recursos y desarrollar opciones de fuerza de trabajo
- G3.5 Definir el modelo de administración de desempeño y recompensas para la organización
- G3.6 Desarrollar estrategia de retención
- G3.7 Desarrollar estrategia y plan de reclutamiento
- G3.8 Desarrollar paquetes de compensación adecuados
- G3.9 Desarrollar e implantar estrategia y plan de consultoría y comunicación; y lanzar comunicaciones
- G3.10 Alinear componentes de desempeño y recompensa
- G3.11 Preparar estimados de costo a alto nivel de la estructura organizacional revisada
- G3.12 Determinar como el ITO empata con el resto de la organización
- G3.13 Obtener la aprobación formal del diseño de la estructura de la organización meta

ID 06. Determinación de los requerimientos que deberán cubrir los proveedores de outsourcing, así como también los términos en que se realizará la ejecución de los contratos

En las Fases F – Identificar y Seleccionar Proveedores de Servicio y Establecer Contratos se determinan los requerimientos que los proveedores de ITO deberán cumplir, así como el desarrollo de los términos y condiciones de los contratos a formalizar.

A continuación se describen la fase específica donde se realizan las actividades mencionadas.

F Identificar y seleccionar proveedores de servicio y establecer contratos

Propósito

Identificar y seleccionar el(los) proveedor(es) de servicio(s) para desarrollar y aprobar el contrato entre la organización y el (los) proveedor(es) del servicio(s).

Descripción General

En esta fase, los requisitos iniciales de servicio desarrollados en la Fase E – Visionar las Opciones de ITO y Desarrollo del Caso de Negocio se desarrollan más a fondo para ofrecer a los posibles proveedores de servicios una descripción detallada de los requerimientos. La Declaración de Requisitos se define en un nivel de detalle suficiente para formar parte de la Solicitud de Información (RFI) y la Solicitud de Propuesta (RFP).

Posibles proveedores de servicios son identificados e invitados a participar en los procesos de RFI y RFP. Se determinan los criterios de evaluación y el proveedor de servicios preferido es seleccionado.

Los diferentes elementos del contrato que se firmará entre la organización y el proveedor del servicio(s) se han desarrollado y acordado entre ellos la declaración de trabajo (SOW), acuerdo de nivel de servicios (SLA), KPI, los servicios de administración de requisitos, aspectos legales y condiciones comerciales.

El contenido del contrato es negociado con el proveedor de servicios y el contrato definitivo firmado por las partes implicadas.

Las tareas de esta Fase son:

- F1 Desarrollo de la declaración de requerimientos
- F2 Identificar posibles proveedores y desarrollar RFI
- F3 Desarrollar y administrar el RFP ó Invitación al Concurso
- F4 Desarrollar y acordar contrato

ID 07. Negociación y ejecución de los contratos de outsourcing, así como de los eventos establecidos previamente

En la tarea F4 – Desarrollar y acordar contrato, se negocian los detalles finales con el proveedor seleccionado. La ejecución de los contratos de Outsourcing se realizan en diferentes Fases, en la Fase K – Construir ambiente meta de ITO y en la Fase L – Transición e Implementación, se gestiona la ejecución de los servicios y entrega de los productos comprometidos en los contratos firmados con los proveedores. Una vez que los servicios de ITO están en operación, se gestionan los contratos y la relación con los proveedores en los pasos M2.6 Administración de la relación con proveedores y M2.7 Administración de cambios en los contratos

A continuación se describen las tareas y pasos específicos donde se realizan las actividades mencionadas.

F4 Desarrollar y acordar contrato

Propósito

Para desarrollar y acordar todos los elementos del contrato, como base para el acuerdo formal entre la organización y el proveedor del servicio.

Descripción General

En esta tarea, la declaración de trabajo (SOW) es desarrollada y afinada, junto con el proveedor de servicio seleccionado (s), la Declaración de Requisitos que se incluye en la convocatoria sirve como principal insumo.

El Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA) es uno de los elementos clave que deben estar en lugar de la gestión del medio ambiente, subcontratadas. El SLA incluye una definición detallada de servicio incluidas las funciones y responsabilidades, los niveles de servicio, medidas de la ejecución y gestión de los servicios necesarios.

Las condiciones comerciales incluyendo modelo de fijación de precios, incentivos y sanciones y se determinan todos los aspectos jurídicos (SA o MSA) del contrato se definen.

El contenido del contrato es negociado con el proveedor seleccionado y el contrato definitivo firmado por las partes implicadas.

Cuando la organización ha subcontratado un entorno en el lugar y como consecuencia de un contrato en dificultades, un Healthcheck o un cambio en la organización del modelo de negocio el contrato existente necesita ser cambiado, los pasos de esta tarea debe ser adaptada y utilizada para redefinir como lo exige los diversos elementos del contrato y volver a negociar estos cambios con el proveedor de servicios.

Los pasos de esta tarea son:

- F4.1 Elaborar Declaración del Trabajo (SOW)
- F4.2 Desarrollar SLA
- F4.3 Determinar términos comerciales, incluyendo modelo de fijación de precios, penalizaciones e incentivos
- F4.4 Determinar KPIs
- F4.5 Confirmar requerimientos de administración del servicio
- F4.6 Determinar aspectos legales del contrato

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

- F4.7 Negociar contrato
- F4.8 Finalizar y revisar contrato
- F4.9 Completar un recorrido estructurado

K Construcción del ambiente meta de ITO

Propósito.

Construir los procesos y los procedimientos, organización, tecnología y sistemas y cambios de las instalaciones requeridos para apoyar el ambiente meta de ITO.

Descripción General

En esta fase, los requerimientos de ITO obtenidos en la Fase G se desarrollan a más a fondo para permitir la operación del nuevo ambiente de ITO incluyendo:

- Procesos y procedimientos;
- Estructura de organización, roles y responsabilidades asociados y políticas y procedimientos de administración de recurso humano;
- Sistemas y tecnología; y
- Instalaciones.

Dependiendo del tipo del proyecto, las actividades de la construcción consistirán en una o una combinación de las actividades siguientes:

- Construir cambios antes de procesos y/o de funciones de transferencia a los **proveedores** de servicio por ejemplo, el estandarizar las fronteras del proceso antes de entregarlo al proveedor de servicio. En este caso, las actividades de la construcción serían conducidas típicamente por la organización;
- Construir los cambios a la organización conservada para apoyar el nuevo o cambiado ambiente outsourced es decir, la parte de la organización que va a permanecer en el local. En este caso, las actividades de la construcción serían conducidas por la organización aunque los **proveedores** de servicio se pueden implicar a un cierto grado para asegurar la suficiencia y el operabilidad de interfaces;
- Construir los interfaces entre los proveedores de servicio y el ambiente conservado por ejemplo, interfaces y manejadores de proceso, papeles y responsabilidades. En este caso, las actividades de la construcción serían conducidas típicamente por la organización junto con los **proveedores** de servicio seleccionados; y
- Construir el enfoque de la administración del servicio por ejemplo, estructura del gobierno, roles, responsabilidades, procesos y procedimientos en la organización conservada de manejar los servicios, la relación de los **proveedores** de servicio y el contrato. En este caso, las actividades de la construcción serían conducidas típicamente por la organización y deben ser transparentes al abastecedor de servicio.

L Transición e implementación

Propósito

Realizar la transición e implementación del ambiente de ITO en ejecución.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Descripción General

Los varios componentes del ambiente de ITO se ponen en ejecución para resolver los criterios predefinidos de la aceptación. Donde los problemas ó las dificultades ocurren durante el comienzo de proceso vivo, se toman las acciones correctivas.

Las revisiones se realizan para confirmar la terminación de los cambios planeados o identificar las áreas donde se pueden tener beneficios adicionales.

Las tareas de esta Fase son:

- L1 Confirmar planes de transición
- L2 Transición e implementación de los cambios a las instalaciones
- L3 Transición e implementación de los cambios a los sistemas, procesos, procedimientos y tecnología
- L4 Transición e implementación de los cambios en la organización
- L5 Evaluar efectividad de sistemas
- L6 Evaluar nueva organización
- L7 Evaluar nuevas instalaciones
- L8 Evaluar estado de realización de beneficios
- L9 Re-ejecutar benchmarking (opcional)

M2.6 Administración de la relación con proveedores

Administre la relación del proveedor para asegurar la entrega del servicio según los niveles convenidos del funcionamiento y el logro de los beneficios previstas del negocio del ITO.

Las actividades de la administración del proveedor incluyen:

- Relaciones dominantes que mantienen por ejemplo, estableciendo contactos directos, regulares en los niveles dominantes incluyendo la administración mayor;
- La dirección de la relación publica siguiendo los procesos para extender problemas; y
- Repasando los motivadores del negocio para la opción de ITO y realinear los objetivos junto con los proveedores de servicio.

Donde está el modelo el multisourcing (la selección y el uso coordinados de un sistema optimizado de proveedores de servicio internos y externos de apoyar el logro de los objetivos de negocio), un papel de la integración del servicio puede ser necesario manejar la relación con los diversos proveedores de servicio.

Vea OUT029: Guía de la relación del proveedor para la información adicional sobre cómo conducir esta actividad.

La dirección adicional en cómo repasar a la administración del proveedor se incluye en OUT036: Plantilla de la revisión de la administración del proveedor de la muestra y OUT037: Manejando servicios de ITO - una introducción.



M2.6 Administración de la relación con proveedores

Un contrato de ITO puede necesitar ser cambiado durante el curso de la vida del contrato debido a una amplia gama de razones por ejemplo:

- Un cambio en el modelo del negocio de la organización por ejemplo, una disposición, una adquisición, un desposeimiento o una fusión;
- Cambia en el ambiente macroeconómico dentro de el cual la organización funciona;
- Cambie en estrategia de negocio; y
- La necesidad de proporcionar servicios de ITO para las localizaciones adicionales, países, procesos, funciones, unidades de negocio, entidades legales.

Según lo necesitado, realice los cambios al contrato, los procesos y los procedimientos convenidos del control del cambio.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

ID 08: Identificación de los procesos del negocio que son susceptibles para realizar el IT Outsourcing (ITO)

Desde que se recopilan los requerimientos del negocio en las Fases A, B y E, se realiza la identificación de los procesos de negocio susceptibles para realizar el ITO. Dichas Fases fueron detalladas en el punto "ID 05. Establecimiento de los compromisos que el Instituto debe adquirir hacia el Outsourcing". En la Fase G, se diseña el Ambiente Meta de ITO, específicamente la estructura, políticas y procedimientos de la nueva operación – en este punto es dónde se identifica la susceptibilidad para la realización del ITO.

A continuación se detalla la Fase G.

G Diseño del Ambiente Meta de ITO

Propósito

Diseñar el ambiente meta de ITO necesario para cumplir los objetivos del proyecto de terciarización.

Descripción General

En esta fase, se diseñan los requerimientos de ITO, incluyendo:

- Políticas;
- Los procesos y procedimientos;
- Estructura organizativa, funciones y responsabilidades asociadas y Gestión de Recursos Humanos Estrategia y el Plan;
- Sistemas y tecnología, y
- Instalaciones.

Dependiendo del tipo de proyecto, las actividades de diseño pueden consistir de uno o una combinación de las siguientes actividades:

Dependiendo del tipo del proyecto, las actividades de la construcción consistirán en una o una combinación de las actividades siguientes:

- Rediseño ó diseño cambios antes de procesos y/ó de funciones de transferencia a los **proveedores** de servicio por ejemplo, el estandarizar las fronteras del proceso antes de entregarlo al proveedor de servicio. En este caso, las actividades de la construcción serían conducidas típicamente por la organización;
- Diseño los cambios a la organización conservada para apoyar el nuevo o cambiado ambiente outsourcado es decir, la parte de la organización que va a permanecer en el local. En este caso, las actividades de la construcción serían conducidas por la organización aunque los **proveedores** de servicio se pueden implicar a un cierto grado para asegurar la suficiencia y el operabilidad de interfaces;
- Diseños interfaces entre los proveedores de servicio y el ambiente conservado por ejemplo, interfaces y manejadores de proceso, papeles y responsabilidades. En este caso, las actividades de la construcción serían conducidas típicamente por la organización junto con los **proveedores** de servicio seleccionados; y
- Diseño el enfoque de la administración del servicio por ejemplo, estructura del gobierno, roles, responsabilidades, procesos y procedimientos en la organización conservada de manejar los servicios, la relación de los **proveedores** de servicio y el contrato. En este caso, las actividades de la construcción serían conducidas típicamente por la organización y deben ser transparentes al abastecedor de servicio.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Estos componentes de alto nivel constituyen el plan para las Fases de construcción, transición, operación y optimización los estadios y son aprobados formalmente por los principales involucrados.

El impacto del diseño en el caso de negocios se analiza para determinar si los cambios son necesarios. El caso de negocios se actualiza según sea necesario y los cambios son formalmente aprobados.

ID 09. Desarrollo e implementación de los procesos del negocio que serán enviados a ITO

El desarrollo e implementación de los procesos del negocio son realizados en las Fases G, K y L de la Metodología de ITO de PWC. En la Fase G – Diseño del Ambiente de ITO, descrita en el punto "ID 08. Identificación de los procesos del negocio que son susceptibles para realizar el IT Outsourcing (ITO)", se desarrollan los procesos de negocio que serán enviados a ITO, junto con su esquema, políticas y procedimientos de operación.

La construcción de los procesos de negocio diseñados en la Fase G, se lleva a cabo en la Fase K – Construir Ambiente Meta de ITO, descrita en el punto "ID 07. Construir Ambiente Meta de ITO". En esta fase se lleva a cabo la puesta en marcha de los procesos de negocio, junto con la nueva manera de operar, las políticas y procedimientos, así como el establecimiento de la relación con los proveedores de ITO.

Una vez construido el ambiente de ITO, se realiza la transición e implementación al sistema productivo de cada uno de los procesos de negocio, dicha actividad se realiza en la Fase L – Transición e Implementación, detallada en el punto "ID 07. Construir Ambiente Meta de ITO".

ID 10. Identificar los componentes tecnológicos (Infraestructura y aplicaciones) que brindan el soporte a los procesos de negocio

La identificación de los componentes tecnológicos (infraestructura y aplicaciones) que brinden soporte a los procesos de negocio, se realiza en la tarea G4 – Diseño de Sistemas y Tecnología.

A continuación se describen la tarea que cumple con la actividad requerida.

G4 Diseño de Sistemas y Tecnología

Propósito

Determinar que partes del entorno actual de TI se migrarán al ITO, que partes se desecharán y qué partes se mantendrán en la organización. Diseñar las interfases de los sistemas y tecnología del ambiente meta de ITO.

Descripción General

Las tareas y las medidas emprendidas en esta fase y los resultados producidos varían drásticamente de un compromiso a otro. Las actividades pueden ir desde el diseño de mejoras de los sistemas existentes para la selección y adquisición de nuevos sistemas.

Grandes y complejos proyectos de subcontratación, por ejemplo, la terciarización completa de funciones tales como RH ó Finanzas ó múltiples procesos que normalmente requiere una cierta cantidad de los cambios y actualizaciones que pueden resultar en la necesidad de definir los grandes paquetes de trabajo separados que necesitan ser completados. Necesidad de vincular estos con el principal proyecto en muchos niveles y deben ser supervisados de cerca el proceso de conexión y especialistas en TI en todo momento.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

La complejidad de la solución que se diseñó para hacer frente al nuevo entorno de ITO puede ser considerable. No se especifican tareas y medidas de trabajo dentro de esta metodología para esta fase debido a la gran cantidad de variaciones posibles.

Utilización de Sistemas de Desarrollo y Aplicación de metodologías y recursos

Cuando un sistema se va a desarrollar para poner en marcha el entorno de ITO, los especialistas de desarrollo tendrán que ser contratados como parte del equipo del proyecto, ya sea desde dentro de la organización o exterior. La complejidad de los sistemas de cualquier trabajo de desarrollo se verá impulsadas por una serie de factores, entre ellos:

- Si se va a utilizar una solución comercial;
- Si se necesita un desarrollo propietario;
- La medida en que los sistemas y las tecnologías han de integrarse, y
- Si los cambios en la organización de la infraestructura de TI son obligatorios.

Una Metodología de Desarrollo de Aplicaciones debe ser utilizada para obtener el trabajo adecuado tareas y medidas para el diseño de sistemas y tecnologías de apoyo a la terciarización a ser el medio ambiente.

ID 11. Desarrollo de una estrategia que permita llevar los servicios con que cuenta el Instituto hacia un ámbito de ITO

El Desarrollo de la estrategia que permitirá llevar los servicios con que cuenta el IMSS hacia un ámbito de ITO, se realiza en la Fase J - Desarrollo del Plan de Transición.

A continuación se describe la fase que cumple con la actividad requerida.

J Desarrollo del Plan de Transición

Propósito

Confirmar y definir la estrategia de la puesta en práctica y desarrollar el plan detallado de la transición para moverse desde el estado actual a un estado de operación completamente "Outsourceado".

Descripción General

- Hay tres componentes de esta fase:

Estrategia de la puesta en práctica. En la fase E – Sea visionario sobre las opciones de Sourcing y desarrolle el caso del negocio que contemple las diferentes opciones para llegar al ambiente del Deber-Ser y que fueron exploradas junto con sus riesgos asociados, la sincronización, la duración, los costos, las ventajas, las barreras y los habilitadores. En la tarea J1 de esta fase, se confirma la opción seleccionada y los detalles de la estrategia de la puesta en práctica se desarrollan más a fondo para incluir una definición clara de los criterios del enfoque y de la aceptación para la puesta en práctica.

La estrategia de la puesta en práctica determinará el plan de transición y si las pruebas piloto deben ser realizadas.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Pilotos. En las tareas J2 y J3, se proporcionan los pasos para definir y terminar a un piloto. Hay dos tipos principales de piloto que pueden ser completados:

- El primer tipo es una puesta en práctica experimental del enfoque total de la puesta en práctica donde un subconjunto de la iniciativa del outsourcing se comienza (por ejemplo, para un departamento, una localización, una unidad de negocio) para determinar como se aplicará y el éxito de los componentes del cambio antes de arrancar con la estrategia. Generalmente, el propósito de este tipo de piloto es probar y confirmar que todas las cualidades necesarias para una puesta en práctica acertada de la iniciativa del outsourcing están en lugar y determinarse si algunos ajustes necesitan ser hechos antes de que la puesta en práctica total comience; y
- El segundo tipo es un piloto que de manera general indica donde la técnica se utiliza en cualquier momento durante una iniciativa del outsourcing para los artículos tales como:
 - ó soluciones de evaluación de la tecnología tales como pilotos para que tecnologías nuevas en la organización determinen el impacto en la organización, las características de la capacidad y del funcionamiento de la tecnología, la compatibilidad con tecnología existente, etc, o
 - ó cursos o materiales externos de evaluación de aprendizaje un gravamen temprano para determinar su calidad y aplicabilidad como parte de los alternativas de la solución del entrenamiento.
- Desarrolle los planes de la transición: En las tareas J4, J5 y J6; los planes detallados de la transición para los procesos, la tecnología, la organización y las instalaciones se desarrollan, se discuten y se aceptan.
- Los criterios seleccionados de la estrategia y de la aceptación de la puesta en práctica para la iniciativa del outsourcing manejarán el contenido, la estructura, la sincronización de los varios planes y listas de comprobación de la transición. En algunas circunstancias, la preparación de los planes detallados de la transición puede también causar una revisión de algunos aspectos de la estrategia de la puesta en práctica.

Los planes de la transición deben describir todas las actividades que necesiten ser emprendidas:

- Entregue con éxito el control operacional incluyendo mantenimiento y la ayuda en el ambiente abastecedor de servicio; y
- Entregue con éxito el control operacional incluyendo mantenimiento y la ayuda del ambiente conservado a la organización.

Como tal, los planes de la transición pueden contener un número de secundario de planes dependientes tales como planes detallados de la migración de un sistema y de datos que necesiten ser ejecutados con éxito en la transición del ambiente.

Algunos puntos a tratar cuándo desarrollar los planes de la transición puede incluir:

- Repaso de cualquier plan de alto nivel de la transición;
- Determinar el impacto del trabajo adelantado o pospuesto a otras fases;
- Cambios en dependencias internas o externas;
- Requisitos de personal y disponibilidad; y
- Cambio en hitos o apremios financieros.

A través de la iniciativa de outsourcing en la fase B - ventajas del ciclo de la Cruz-Vida, proyecte y cambie la administración, los planes de trabajo detallado, los horarios y sus componentes asociados (por ejemplo, problemas, riesgos, dependencias, implicaciones) han estado preparados, mantenidos y divulgados. De esta fase, se obtienen las entradas a la fase B - las ventajas del proyecto y del cambio a nivel Gerencial pueden incluir:

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

- Planes de trabajo detallados de la transición que se incluirán en el plan del proyecto incluyendo tareas, dependencias y hitos;
- Los cambios en las estimaciones del esfuerzo requerido para terminar las tareas de la transición;
- Cambios a los planes del costo final y de la sincronización para la ayuda de la transición;
- Cambios a las tareas de la realización de las ventajas; o
- Cambios al administración del riesgo

Acoplamiento a otras fases

Esta fase se debe considerar junto con la fase E - prevea las opciones del Sourcing y desarrolle el caso del negocio, fase G - diseñe el ambiente alcanzados a del Outsourcing, F - identifique y seleccione los abastecedores de servicio y establezca el contrato y la fase K - construya el ambiente alcanzados a del Outsourcing como:

- Diversas opciones para poner el ambiente alcanzado en ejecución se exploran en la fase E junto con sus riesgos asociados, la sincronización, la duración, los costos, las ventajas, las barreras y los habilitadores;
- Los requisitos del recurso, la estrategia asociada y el plan para reclutar, conservar, vuelven a poner, volver a entregar, se retiran y/o los requisitos fuera de lugar definido en la fase G es entradas dominantes al personal que empareja a los trabajos;

Concluir y convenir el contrato en la fase F, un plan detallado de la transición debe estar en lugar. Bajo algunas circunstancias, el proceso del planeamiento de la transición se puede conducir paralelamente al proceso de negociación de contrato; y

- Algunos aspectos detallados de los planes de la transición pueden necesitar ser agregado como el ambiente del outsourcing alcanzado se construyen en la fase K.

ID 12. Identificar cuáles son los riesgos y de igual manera desarrollar las estrategias para su mitigación

La identificación de los riesgos y el desarrollo de estrategias para su mitigación, se realiza en la Fase C - Identificar, Evaluar y Administrar Riesgos de ITO. Cabe resaltar que dicha Fase es Cros-Ciclo de Vida, ya que es una tarea continua (como la administración de involucrados) y necesita ser comenzada temprano en el proyecto pero no puede ser completada sino por el final del proyecto.

A continuación se describe la fase que cumple con la actividad requerida.

C Identificar, evaluar y administrar riesgos de ITO

Propósito

Aplicar y desarrollar el marco, los procesos y procedimientos, funciones y responsabilidades, y cualquier sistema de apoyo necesarios para identificar, evaluar y gestionar los riesgos asociados con el ITO.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Descripción General

Las tareas en esta fase se utilizan para identificar, evaluar y gestionar los riesgos relacionados con las fuentes que surgen a lo largo de la vida del proyecto. Esto se suma a los proyectos relacionados con la gestión del riesgo de que se realice como parte integrante de las actividades de gestión de proyectos en la Fase B. Como tal, los resultados de esta fase es una clave de entrada a la fase B.

El marco que se utiliza para gestionar los riesgos relacionados con el ITO se define de acuerdo por el proceso de gestión de riesgos, la terminología y las técnicas de medición de riesgos que deben utilizarse.

Los roles y responsabilidades asociados se definen y de cualquier sistema de gestión de riesgos se pone en su marcha. Documentación de apoyo, las formas y las plantillas se crean y se ejecuta el proceso.

Dependiendo de las necesidades específicas del proyecto, los resultados que se crean en esta etapa pueden incluir:

- Perfiles de riesgo;
- Las evaluaciones de riesgo;
- Reducción de riesgos y planes de acciones, y
- Informes de Gestión de Riesgos.

D 13. Identificación y selección del mejor proveedor de ITO

La identificación y selección del mejor proveedor de ITO, se realiza dentro de la tarea F3 Desarrollo y Administración del RFP, específicamente en el paso F3.4 Evaluar y seleccionar al proveedor de servicios.

A continuación se describe el paso que cumple con la actividad requerida.

F3.4 Evaluar y seleccionar al proveedor de servicios

Evaluar y calificar las ofertas de los proveedores de servicios de conformidad con los criterios de evaluación.

Para facilitar la evaluación y selección, se utilizan técnicas de clasificación de ponderación. Para más información acerca de cómo utilizar las técnicas de clasificación ponderada, véase G0017: Ranking de evaluación ponderada.

Realizar conversaciones bilaterales con los proveedores y utilizar control de referencia, cuando sea necesario.

Asegúrese de que los aspectos técnicos, financieros, de reglamentación y comerciales de la propuesta están bien dirigidos.

En algunos casos, la diligencia debida se llevará a cabo como parte del proceso de evaluación. Áreas que se abordarán incluyen:

- Perfil del Proveedor de Servicios incluyendo información financiera;
- La infraestructura física;
- infraestructura de TI;
- HR;

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

- Los sistemas de calidad;
- Sub-contratistas;
- Perfil del cliente y ofertas de servicios incluida la consideración de si el servicio es parte del negocio del proveedor. Si se trata de periféricos, existe un riesgo de que pueda ser descontinuado ó vendido;
- Reputación del Proveedor de Servicios;
- Metodologías;
- Planes de continuidad de negocios del proveedor;
- Evaluar si el proveedor de servicios es un objetivo potencial para la absorción ó fusión;
- Protección de la propiedad intelectual;
- Mejoras y nuevos proyectos, y
- Mantenimiento.

OUT019: Modelo de proveedor de servicios de diligencia debida. Lista incluye una lista de control de la diligencia debida que se pueden utilizar para evaluar los proveedores de servicios.

Seleccionar el proveedor preferido.

Obtener la aprobación formal por escrito de la Dirección.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

27



Licitación Pública Nacional Número 00641322-038-09

PROPUESTA TÉCNICA*

Anexo "B" – Sección III. Plan y Calendario de Trabajo

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



0088

Tabla de contenido



Plan y Calendario de trabajo.....3

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Handwritten initials or signature.

Plan y Calendario de trabajo

Para la realización del plan y calendario de trabajo se tomaron en cuenta los siguientes puntos incluidos en la cédula de evaluación de las propuestas técnicas de los licitantes en su sección 3 "Plan y Calendario de Trabajo":

1. La descomposición de la Estructura del Trabajo (Work Breakdown Structure) hasta llegar a los Paquetes de Trabajo (Work Package) que es congruente con los objetivos del proyecto.
2. El Plan de Trabajo propuesto cumple con los lineamientos del Project Management Institute (PMI).
3. Las fases estipuladas deberán coincidir con la propuesta en la metodología de PricewaterhouseCoopers.
4. Las actividades que se llevarán a cabo indican los recursos responsables de realizarlas.
5. El Plan de Trabajo se ajustará a los requerimientos con respecto a las expectativas en fechas y/o duración del Instituto.
6. El Plan de Trabajo propuesto deberá incluir las siguientes etapas:
 - i. Inicialización del Proyecto
 - ii. Planeación del Proyecto
 - iii. Ejecución del Proyecto
 - iv. Control del Proyecto
 - v. Preparación de la implementación
 - vi. Realizar la implementación
 - vii. Cierre del Proyecto

El plan tiene una duración máxima de 80 días hábiles a partir de la fecha de firma del contrato.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Anexo B - Plan de Trabajo

Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	Resource Name
1. IMSS - Facilitación y Examen de Outsourcing	80 days	Thu 27/08/09	Wed 18/12/09		José Alarcón, Gary T
2. PMI - Inicialización	10 days	Thu 27/08/09	Wed 04/09/09		José Alarcón, Gary T
3. Formulación del Contrato	1 day	Thu 27/08/09	Thu 27/08/09		José Alarcón, Gary T
4. Presentación de Anteproyecto	1 day	Fri 28/08/09	Fri 28/08/09		José Alarcón, Gary T
5. Establecimiento de comités de comunicación	2 days	Sun 29/08/09	Tue 31/08/09		José Alarcón, Gary T
6. Desarrollo del Plan de Trabajo detallado	1 day	Wed 02/09/09	Wed 02/09/09		José Alarcón, Gary T
7. Agenda de actividades	1 day	Thu 03/09/09	Thu 03/09/09		José Alarcón, Gary T
8. Realización de reuniones	1 day	Fri 04/09/09	Fri 04/09/09		José Alarcón, Gary T
9. Generar necesidades del negocio y negocio	1 day	Sun 07/09/09	Mon 07/09/09		José Alarcón, Gary T
10. Validar el plan de trabajo	1 day	Tue 08/09/09	Tue 08/09/09		José Alarcón, Gary T
11. Validar el plan de trabajo	1 day	Wed 09/09/09	Wed 09/09/09		José Alarcón, Gary T
12. Análisis de información candidatas a sus licitaciones	10 days	Thu 10/09/09	Wed 23/09/09		José Alarcón, Gary T
13. Análisis de información candidatas a sus licitaciones	10 days	Thu 10/09/09	Wed 23/09/09		José Alarcón, Gary T
14. Documento que muestra la identificación de la información	0 days	Wed 07/10/09	Wed 07/10/09		José Alarcón, Gary T
15. Administración de Operaciones, Proyectos y Cambio	80 days	Thu 27/08/09	Wed 18/12/09		José Alarcón, Gary T
16. Generación de reuniones	60 days	Thu 27/08/09	Wed 18/12/09		José Alarcón, Gary T
17. Generación de reuniones de avances semanales	80 days	Thu 27/08/09	Wed 18/12/09		José Alarcón, Gary T
18. Identificación de cambios en la organización	40 days	Thu 27/08/09	Wed 18/12/09		José Alarcón, Gary T
19. Identificación, Operar y Administrar Riesgos de ITO	2 days	Thu 28/08/09	Fri 04/09/09		José Alarcón, Gary T
20. Análisis del Perfil de Riesgo	2 days	Thu 28/08/09	Fri 04/09/09		José Alarcón, Gary T
21. Un proceso de riesgo identificado	1 day	Thu 03/09/09	Thu 03/09/09		José Alarcón, Gary T
22. Presentación de resultados del estudio	1 day	Fri 04/09/09	Fri 04/09/09		José Alarcón, Gary T
23. PMI - Planificación	20 days	Thu 04/09/09	Wed 04/10/09		José Alarcón, Gary T
24. Visión operativa de comunicación y resumir caso de negocio	6 days	Thu 04/09/09	Thu 10/09/09		José Alarcón, Gary T
25. Documento que muestra la viabilidad estratégica y opera	6 days	Wed 03/09/09	Wed 03/09/09		José Alarcón, Gary T
26. Documento que muestra viabilidad financiera	6 days	Wed 03/09/09	Wed 03/09/09		José Alarcón, Gary T
27. PMI - Ejecución	25 days	Thu 04/09/09	Wed 04/10/09		José Alarcón, Gary T
28. Evaluar, seleccionar proveedores y establecer contratos	3 days	Thu 04/09/09	Mon 09/09/09		José Alarcón, Gary T
29. Desarrollar Ambiente Kilo de ITO	5 days	Thu 04/09/09	Wed 11/09/09		José Alarcón, Gary T
30. Documento que muestra la definición del esquema opera	10 days	Thu 12/09/09	Wed 23/09/09		José Alarcón, Gary T
31. Documento que muestra el avance de implementación de	10 days	Thu 12/09/09	Wed 23/09/09		José Alarcón, Gary T

ANEXOS

DIVISION DE CONTRATO

8888

Y APOYO TECNICO

PRICEMATERHOUSECOOPERS

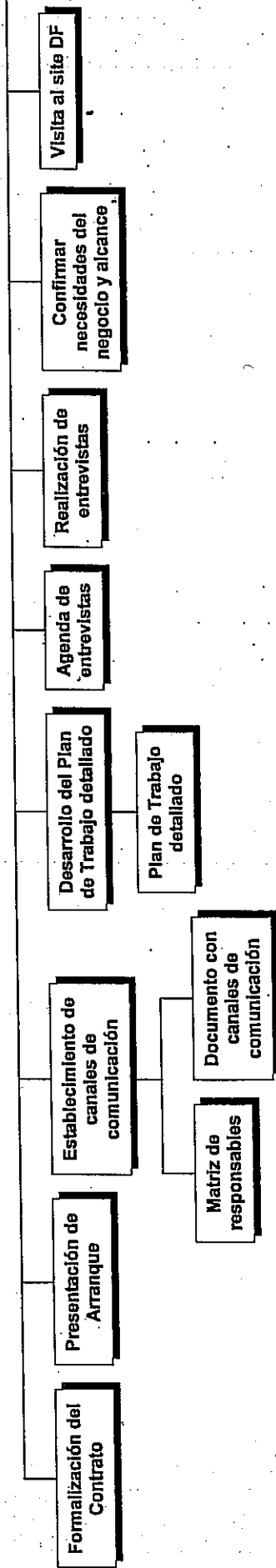
Page 1

Anexo B - Plan de Trabajo

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	Resource Name
37	Documento que muestra la definición de la estructura de	10 days	Thu 12/1/09	Wed 25/1/09 134		José Alarcón, Gary T
38	Documento que muestra la definición del esquema de go	10 days	Thu 12/1/09	Wed 25/1/09 134		José Alarcón, Gary T
39	Anexo Técnico que sirve de base para la definición de Sw	10 days	Thu 26/1/09	Wed 08/2/09 138		José Alarcón, Gary T
40	PMI - Preparación de implementación	0 days	Thu 27/08/09	Thu 27/08/09		JMSB
41	Transferir Conocimiento	0 days	Thu 27/08/09	Thu 27/08/09		JMSB
42	Planear, desarrollar y aceptar el sistema	0 days	Thu 27/08/09	Thu 27/08/09		JMSB
43	Desarrollar plan de traslado	0 days	Thu 27/08/09	Thu 27/08/09		JMSB
44	PMI - Realizar implementación	0 days	Thu 27/08/09	Thu 27/08/09		JMSB
45	Completar Ambiente Lata de ITO	0 days	Thu 27/08/09	Thu 27/08/09		JMSB
46	Traslado e implementación	0 days	Thu 27/08/09	Thu 27/08/09		JMSB
47	PMI - Cierre	0 days	Thu 27/08/09	Thu 27/08/09		JMSB
48	Operación y Optimización	0 days	Thu 27/08/09	Thu 27/08/09		JMSB
49	Agrupar actividades de control	0 days	Thu 27/08/09	Thu 27/08/09		JMSB

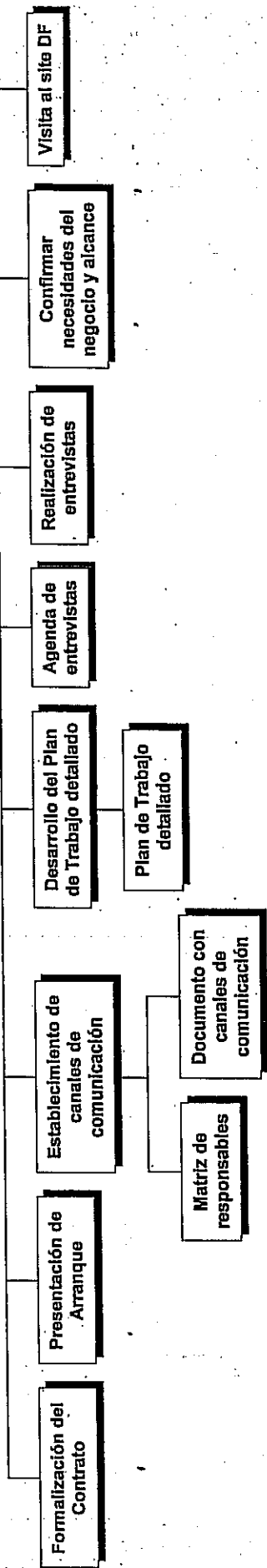
ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

0091



ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Handwritten initials/signature



ANEXOS.
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

ANEXO B - WBS

IMSS - Factibilidad y Esquema de Outsourcing

PMI - Planeación

Identificar, Determinar y Administrar Riesgos de ITO

Análisis del Perfil de Riesgos

Universo de riesgos identificados

Presentación de resultados del análisis

Línea base del estado actual

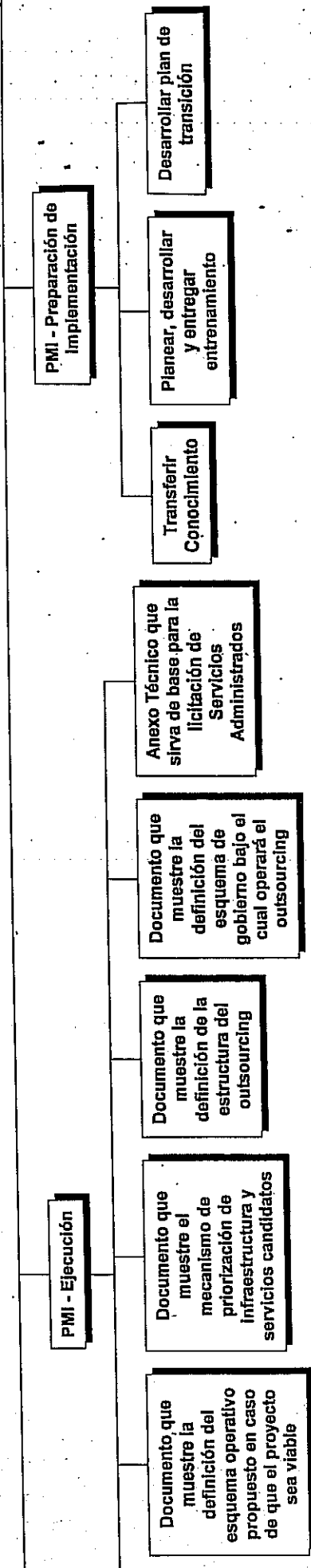
Visionar opciones de outsourcing y desarrollar caso de negocio

Documento que muestre la viabilidad estratégica y operativa

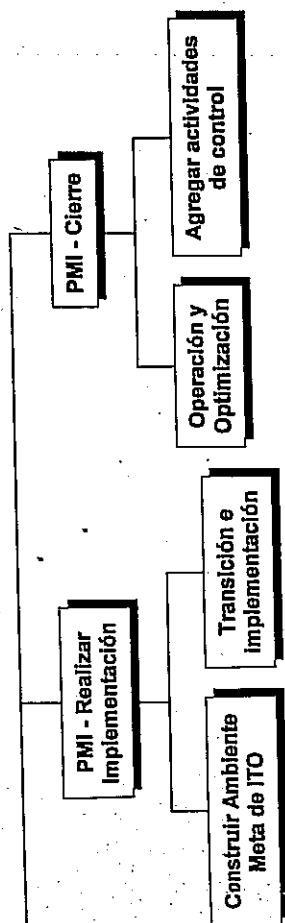
Documento que muestre viabilidad financiera

Identificar, seleccionar proveedores y establecer contratos

Diseñar Ambiente Meta de ITO



ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Asesoría en Estrategia de TI
IT Outsourcing

0094

Licitación Pública Nacional Número 00641322-038-09

PROPUESTA TÉCNICA*

Anexo "C" – Sección IV.
Equipo de Trabajo

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



Tabla de contenido

Equipo de Trabajo..... 1
Fig. 1 - Organigrama para la realización del Proyecto..... 1
Roles y Funciones 2

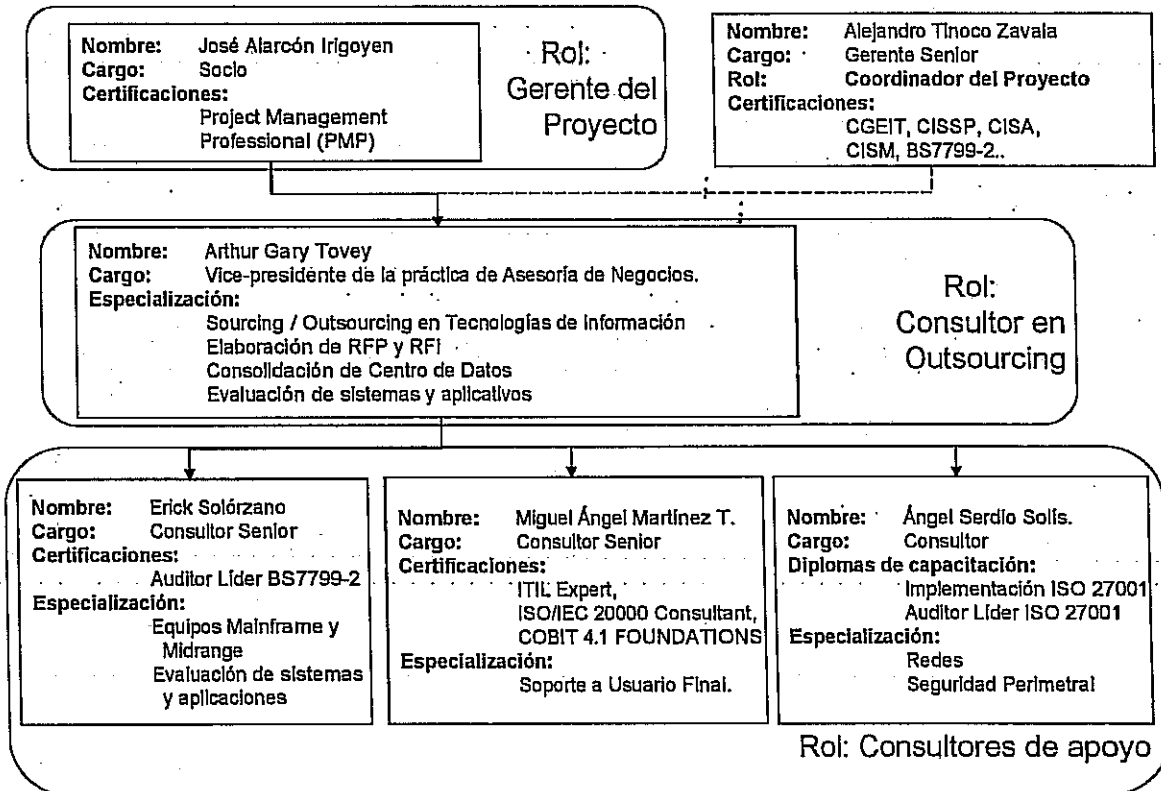
⋮

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

P
N
A

Equipo de Trabajo

El equipo de PRICEWATERHOUSECOOPERS que desarrollará los servicios para el "Estudio de Viabilidad del Proyecto de Servicios Administrados de Centros de Cómputo" se compone de las siguientes personas:



PricewaterhouseCoopers

Fig. 1 - Organigrama para la realización del Proyecto

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



Roles y Funciones

Así mismo, las se incluyen los nombre de los roles y funciones de cada miembro del equipo correspondiente a cada fase, de acuerdo al **plan de trabajo** ubicado en el anexo B de la presente propuesta.

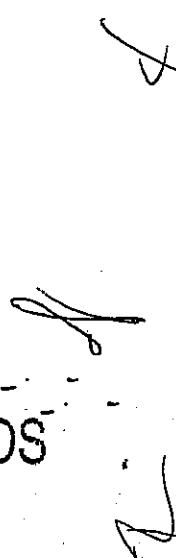
Nombre	Rol	Función	Fase en que participa
José Alarcón Irigoyen	Gerente del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar actividades - Realizar reuniones ejecutivas de seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Inicialización - Planeación - Ejecución - Control del proyecto - Preparación de Implementación - Realizar Implementación - Cierre
Alejandro Tinoco Zavala	Coordinador del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar desviaciones en el proyecto al Gerente del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inicialización - Planeación - Ejecución - Control del proyecto - Preparación de Implementación - Realizar Implementación - Cierre
Arthur Gary Tovey	Consultor en Outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar - Documentar - Aseguramiento de Calidad - Evaluar viabilidad de ITO - Realizar análisis financiero 	<ul style="list-style-type: none"> - Inicialización - Planeación - Ejecución - Control del proyecto - Preparación de Implementación - Realizar Implementación - Cierre
Erick Solórzano	Consultor de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar documentación - Realizar entrevistas - Dar seguimiento al avance diario 	<ul style="list-style-type: none"> - Inicialización - Planeación - Ejecución - Preparación de Implementación - Realizar Implementación - Cierre
Miguel Ángel Martínez Tatacoya	Consultor de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar documentación - Realizar entrevistas - Dar seguimiento al avance diario 	<ul style="list-style-type: none"> - Inicialización - Planeación - Ejecución - Preparación de Implementación - Realizar Implementación - Cierre
Angel Serdio Solís	Consultor de apoyo.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar documentación - Realizar entrevistas - Dar seguimiento al avance diario 	<ul style="list-style-type: none"> - Inicialización - Planeación - Ejecución - Preparación de Implementación

0098



			- Realizar Implementación - Cierre
--	--	--	---------------------------------------

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



José Alarcón
Profesional en Tecnologías de Información

Contacto:

+52 (55) 5263-8637
+52 (55) 5294-2726
+52 (55) 5455-7650

Resumen:

- *Más de 24 años de experiencia profesional en Tecnologías de Información,*
- *Dos como programador analista y veintidós en PricewaterhouseCoopers desde 1983*
- *Durante 1992 y 1993 fue asignado a un "Tour of Duty" en la oficina de PwC de Dallas, Texas y fue admitido a la sociedad en 1994.*

Educación:

"Delivering Information Services" en Harvard Business School,
Maestría en Administración del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey,
Licenciado en Sistemas de Computación Administrativa del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (mención honorífica),
Diplomado en Finanzas del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM),
Diploma in Strategy & Telecommunications de la United States International University (USIU).

Experiencia Profesional:

Dos años de experiencia en estudios de estrategia de outsourcing. Algunos de los proyectos mas importantes son:

- Palacio de Hierro
- MABE
- ALSEA

Auditorias de Control Interno incluyendo preparación para el cumplimiento y certificación de la ley Sarbanes-Oxley, Adiministración de Proyectos, Controles y Rediseño de Procesos, Diseño e implementación de estrategias de eBusiness, eMarkets y B2B, experiencia en el manejo y administración de proyectos utilizando marcos de referencia como CobIT® e ITIL, CRM – Customer Relationship Management – Planeación e implementación de paquetes tales como Siebel, Proyectos complejos de TI que involucraron la selección, desarrollo e implementación de soluciones ERP (principalmente SAP & PeopleSoft) en una amplia gama de industrias en México y los Estados Unidos de Norteamérica, Evaluación de y planeación de Sistemas de TI con experiencia en el manejo de los modelos ITIL, CoBIT y otras colecciones de mejores prácticas de seguridad.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

José Alarcón

El Sr. Alarcón es socio de PricewaterhouseCoopers (PwC), Licenciado en Administración de Sistemas Computacionales del ITESM. El Sr. Alarcón se encuentra certificado por el Project Management Institute, como Project Management Professional.

El Sr. Alarcón cuenta con veinticuatro años de experiencia: Dos como programador analista y veintidós en PricewaterhouseCoopers desde 1983. Cuenta con experiencia mayor a 5 años en la gestión de proyectos tecnológicos, El Sr. Alarcón tiene 5 años de experiencia operando programas de ITO.

Cuenta con experiencia de al menos 2 años en el ciclo completo de Outsourcing, desde la definición estratégica de iniciativas de outsourcing hasta la operación de dichos programas (ITO y ADM).

Cuenta con experiencia de al menos 2 años asesorando (no operando) a clientes tanto nacionales como internacionales en tendencias y prácticas de outsourcing

Durante 1992 y 1993 fue asignado a un "Tour of Duty" en la oficina de PwC de Dallas, Texas y fue admitido a la sociedad en 1994. Su conocimiento y experiencia se centra en: Auditorías de Control Interno incluyendo preparación para el cumplimiento y certificación de la ley Sarbanes-Oxley, Administración de Proyectos, Controles y Rediseño de Procesos, Diseño e implementación de estrategias de eBusiness, eMarkets y B2B, Experiencia identificando procesos candidatos para ser llevados a outsourcing y los riesgos asociados, experiencia en el análisis de proceso de TI y el impacto hacia el negocio, experiencia en reingeniería de procesos, experiencia en reingeniería de procesos, experiencia en análisis financieros para outsourcing, así como en el desarrollo de casos de negocio en outsourcing, experiencia evaluando y negociando con proveedores de servicios operativos de IT Outsourcing internacionales y locales, experiencia en la definición, diseño y desarrollo de Request For Proposal, Statement Of Work y contratos de IT Outsourcing, experiencia en la construcción de modelos financieros de IT Outsourcing, que incluyan funciones a retener y funciones candidatas a outsourcing, experiencia en el análisis de procesos de TI y el impacto hacia el negocio, experiencia en el manejo y administración de proyectos utilizando marcos de referencia como CobiT® e ITIL, CRM - Customer Relationship Management - Planeación e implementación de paquetes tales como Siebel, Proyectos complejos de TI que involucraron la selección, desarrollo e implementación de soluciones ERP (principalmente SAP & PeopleSoft) en una amplia gama de industrias en México y los Estados Unidos de Norteamérica, Evaluación de y planeación de Sistemas de TI. En 1999 el Sr. Alarcón completó el programa "Delivering Information Services" en Harvard Business School, cuenta con una Maestría en Administración del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, es Licenciado en Sistemas de Computación Administrativa del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (mención honorífica), cuenta con un Diplomado en Finanzas del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), posee un Diploma in Strategy & Telecommunications de la United States International University (USIU).

ANEXOS

**DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO**

0100

PANORAMA GENERAL

Gary Tovey es Vicepresidente dentro de la práctica de Consultoría TI en PricewaterhouseCoopers (PwC), con **más de treinta años de experiencia en Tecnologías de la Información**, 15 de los cuales son de consultoría en TI y **más de 5 en el ciclo de Outsourcing**. Él aporta un conjunto diverso de habilidades y experiencia en la gestión de la consultoría estrategia de subcontratación, operaciones comerciales, tecnología; implementación, desarrollo y gestión de centro de datos. Gary lleva la práctica del Benchmarking de PwC y anteriormente dirigió y fue el principal consultor en el Benchmarking Canadienses sobre la subcontratación en la práctica grupo Meta. Como consultor, Gary se enfoca en hacer lo que es mejor para el cliente, y recomienda las soluciones adecuadas: en origen, subcontratadas o híbrido. Él ha negociado cientos de millones en contratos de outsourcing y gestionadas numerosas ofertas en un rango de valor de miles de dólares a millones de dólares.

Gary ha desarrollado conjuntamente con PwC, la práctica del Análisis comparativo de tecnologías (benchmarking), incluyendo la metodología, programas de capacitación y es reconocido como experto en la materia en la evaluación comparativa.

Su experiencia es a través de la industria incluyendo servicios financieros, tecnología de manufactura, venta al por menor, distribución, servicios y gobierno. Ha trabajado en Canadá y en los Estados Unidos y ha ocupado varios cargos altos en la industria, proveedores de servicio y en las principales empresas de consultoría.

Su experiencia en la gestión de TI incluye puestos ejecutivos con responsabilidades operativas en América del Norte, Centro de Datos y Desarrollo de Software.

Gary tiene un enfoque pragmático en su trabajo como Asesor de TI y un balance de tecnología y un punto de vista de los negocios.

RESUMEN DE HABILIDADES

- Desarrollo de estrategias de TI
- Costo de TI / evaluación comparativa de precios y TCO
- Centro de Datos de Operaciones instalaciones y eficacia
- Preparación de Contratos, revisión y negociación

- Desarrollo del Programa de medición de TI
- Estrategia TI/ Planeación Táctica
- TI / Desarrollos de Gobierno
- Sistemas de Selección Empresarial

AREAS DE ESPECIALIZACION

- Benchmarking/Contratos/Administración de Ventas
- Sourcing/Outsourcing
- **Procesos RFI/RFP, SOW y contratos de IT Outsourcing.**
- Consolidación y evaluación de centros de datos
- Sistemas & evaluación de aplicaciones y selección
- Operacional / Mejora de Resultados

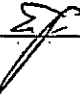
EXPERIENCIA EN PROYECTOS

Tovey tiene la experiencia práctica y la capacidad sólida de liderazgo en el suministro de orientación a nuestros clientes en las áreas de abastecimiento, las solicitudes de propuestas y aplicaciones empresariales sobre sistemas de selección. Además es experto en la materia de outsourcing misma que estudio en la Universidad de PwC sobre outsourcing y benchmarking. Su objetivo es trabajar con las empresas para: evaluar el estado actual del ambiente de IT / **tendencias** y desarrollo de oportunidades para transformar TI internamente, a pesar de la mejora o alternativa de abastecimiento; proveedores, contratos de negociación, preparación de ofertas a través de la selección de proveedores y un plan / selección / preparación para las aplicaciones de empresa(s).

Trabajos Recientes, selección de clientes:

- **Precio de análisis comparativo de varios contratos de outsourcing para la externalización global de los proveedores de servicios tales como: CGI, CSC, EDS, HP, IBM, TSYS, Wipro**
- Costo / precio en varios puntos de referencia sobre compañías de EE.UU. y Canadá F500.
- Creación de instalaciones y una estrategia compartida para un gobierno provincial. Ámbito de aplicación que incluyen: evaluación del estado actual, revisión de otras jurisdicciones, **creación de modelos financieros de-ITO** y oportunidades de ahorro de referencia en las tendencias de la industria: construcción del centro de datos y de

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



gestión; consolidación de servidores y de virtualización.

- Regularmente trabaja con proveedores de externalización y compromisos Benchmarking.
- Ha realizado un multi-torre de referencia, para una de las más grandes de Canadá, en cuanto a medios de comunicación y empresas de telecomunicaciones para ayudar a la organización en la identificación de oportunidades de contratación externa y mejorar su comprensión de los costos globales de TI, en todos los servicios de infraestructura, Gary evalúa la funcionalidad y la eficacia de los 24.000 pies cuadrados del centro de datos para proporcionar una opinión independiente de si la organización debería diseñar o construir de nuevo el centro de datos, renovación de las instalaciones existentes o subcontratar operaciones.
- Ha realizado TCO y benchmarking de multi-torre sobre los puntos de referencia (8 torres), por un ministerio del gobierno federal para desarrollar una línea de base de las actuales tecnologías (por ejemplo, hardware, software, personal, instalaciones, mantenimiento, etc.) asignadas a las torres de servicio y departamentos/ estructuras organizacionales de TI, diagramas de Contabilidad y comparación de resultados, incluidos los principales indicadores, costos, tendencias de la industria y acciones, observaciones y recomendaciones.
- Análisis comparativo de precios para varios contratos multi-torre para un gran número de organizaciones en Canadá y los EE.UU.
- Dirigió y participó en las operaciones de un outsourcing de varios millones de dólares que incluyen: la recomendación de outsourcing; casos comerciales y financieros; RFP (creación, definición de ámbitos de trabajo a través de la evaluación); negociaciones e implementación de soporte
- Encabezó el equipo canadiense de Benchmarking y fue el principal practicante de benchmarking, subcontrataciones, aplicaciones de selección empresariales de Canadá uno de los principales consultores de IT en los centros de investigación de Canadá, ha llevado a cabo numerosos benchmarking de costo y precio para: Mainframe, Mid-Range, Red, Help Desk, escritorio y SAP en una variedad de industrias, incluyendo: Sector Público, Finanzas, la banca, comercio minorista, proveedores de servicios de TI, Energía y Entretenimiento. Además de la infraestructura de

las actividades de evaluación comparativa, contratos que incluyen revisión, reparación y la negociación.

- Encabezó y fue el principal consultor en una iniciativa de mainframe. Ámbito de aplicación que incluyen: origen, repatriación, consolidación de infraestructura, revisión de los contratos existentes, desarrollo de la RFP, criterios de evaluación y estrategias de transición. Además, la función se ha ampliado en el proceso de supervisión para garantizar el proceso y las actividades relacionadas con la RFP para lograrlas justas e imparciales.
- Fue Asesor de la Directora de TI de una gran empresa de recursos, supervisión de infraestructura de aplicaciones y servicios, ha contribuido a la eficacia operativa de la empresa de TI. Ámbito de aplicación que incluye: reclutamiento, evaluación de personal, proceso de evaluación y mejora de los doce principales **procesos de COBIT, tendencias de TI (por ejemplo, Problema, Cambio, gestión de Incidentes)** y de asesorar al director de TI.
- Dirigió y participó activamente en varios proyectos de estrategia para las empresas que están tratando de transformar la prestación de servicios de TI y la capacidad de apoyo y garantizó la adecuada armonización con los actuales y futuros requerimientos de negocio, así como la búsqueda de posibles oportunidades de mejora y aumento de la eficiencia incluyendo la evaluación de fuentes alternativas.
- Realización de aplicaciones de empresa de selección y evaluaciones de las principales empresas de la energía, comercio minorista, sector público e industrias CPG. Ámbito de aplicación incluye: Examen de Contratos, de precios y negociación del contrato, solicitud de ofertas a través de la creación de selección de proveedores. Entre ellas: SAP, Oracle, Peoplesoft, JD Edwards, Microsoft.
- Principal consultor en un proyecto para asignar los servicios y los costos, crear un catálogo de servicios para un gran proveedor de servicios de TI.
- Como CIO / Director del Programa en uno de los más grandes de América del Norte Nivel 1 proveedores de piezas, a condición de gobierno, estrategia y gestión operativa para planificar / ejecutar la creación de sistemas de TI de la nueva entidad. Además, como CIO (con el CFO), dirigió las actividades relacionadas con la venta de

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

evaluación y paquetes de terceros, servicios de TI / sistemas y redes, incluida la revisión, reparación y la negociación de los contratos de servicios.

- Principal consultor para analizar y desarrollar la relación costo-beneficio y la estrategia para la consolidación de todos los centros de datos para un gran gobierno federal ministerio.
- Desarrollo de la estrategia informática de usuarios finales en el sector público a una gran organización.
- Dirigió y ayudó en el desarrollo de una estrategia de VoIP y las alternativas para un agencia del sector público
- Se encargo de proporcionar asesoramiento a la externalización de Empresas del sector público y privado de Canadá, incluyendo: la normalización de la externalización de las ofertas, contratos, desarrollo de la RFP, supervisión del proceso de evaluación, desarrollo de los criterios de evaluación y metodología.
- Dirigió la aplicación técnica de SAP en un gran equipo de medios de entretenimiento del cliente. Además, fue un factor clave para rediseñar / reescritura la solución SAP y varias mejoras en el desempeño;
- Dirigió la organización de TI de gran tamaño de América del Norte CPG (14 sitios, 12 sitios de fabricación y de Canadá y EE.UU. oficinas centrales). Trabajó con el equipo de gestión para desarrollar el Plan Estratégico de TI y proporcionar tecnología, aplicaciones y servicios para satisfacer los objetivos empresariales, reconstruir el personal, utilizando la tecnología de simplificación y actualización de infraestructura de TI y co-dirigió un ERP y la posterior selección de proyectos de aplicación de SAP. Las actividades incluyeron: definición de requisitos, diseño RFP / desarrollo mediante la selección y negociación de contratos.
- El Sr. Tovey ha gestionado las operaciones de centro de datos en varias de las principales empresas de Canadá que incluyen: mainframe y media gama de Operaciones de Centro de Datos, Atención al cliente, Construcción, de apoyo técnico y mejora del desempeño a través de consolidaciones de plataforma (servidor, central y centro de datos)

HABILIDADES TECNICAS Y CERTIFICACIONES

- Certificación Conway Quality
- Certificación James Martin – Technology
- Certificación Visión del valor de ventas, Programa de Valor
- Certificación Consultoría de Gestión META Group
- SAP R3 (MM and PS)
- Certificación SAP R/3 Partner
- Instituto IBM – Desarrollo de Sistemas
- Metodología ASAP
- Planeación y Desarrollo de Redes ITIL

PUBLICACIONES/CONFERENCIAS

- Precio de Mercado y Análisis Comparativo de costo
- Centros para Outsourcing, Investigación y Educación (Core): Evaluación comparativa, y el Contrato de Gestión del Rendimiento,
- Estructuración de acuerdos de nivel de servicio
- Desarrollo y ejecución de encuestas de satisfacción del cliente
- Mejores prácticas - Help Desk y Desktop Management, Diciembre,
- Medición del rendimiento de TI (Desayuno Ejecutivo Regional reuniones, grupos de usuarios)
- Estrategia de Informática de usuario final, de junio de 2003.
- PSFT / ORCL adquisición, (PSFT-Grupo de Usuarios- Alberta)
- Soluciones de IBM Magazine: La aplicación de un Centro de Datos desatendida con AS/400,
- Tecnología de protección contra incendios de arrendamiento para el cliente de medio rango
- Emergit: moviéndose hacia Gestión

Asociaciones y Comites

- Centro de Investigación de Outsourcing Research y Educación

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

0104

Integrante del equipo: **José Alarcón Irigoyen**

Nombre del proyecto

(CONAGUA-"SERVICIOS INTEGRADOS DE ADMINISTRACIÓN DE SEGURIDAD PERIMETRAL")

Rol: Project Manager

Entregables:

- MATERIAL DE LA SESIÓN DE TRANSFERENCIA
- MEMORIAS TÉCNICAS DE LOS BASELINES UTILIZADOS
- MEMORIAS TÉCNICAS ACTUALIZADAS DE LOS EQUIPOS AFECTADOS EN ESTA ETAPA
- PROCEDIMIENTO DE RESPUESTA A INCIDENTES
- PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN.
- CONJUNTO DE REPORTES TIPO

ETAPA DE OPERACIÓN

- ADMINISTRACIÓN Y MONITOREO DEL FIREWALL.
- ADMINISTRACIÓN Y MONITOREO DE LOS SISTEMAS DE DETECCIÓN/PREVENCIÓN DE INTRUSOS DE RED.
- ADMINISTRAR Y MONITOREAR LA SOLUCIÓN DE FILTRADO DE URL'S.
- ADMINISTRAR Y MONITOREAR LA SOLUCIÓN DE FILTRADO DE SMTP Y ANTISPAM
- ADMINISTRAR Y MONITOREAR LOS SERVICIOS DE MESA AYUDA
- PROPORCIONAR LOS REGISTROS DE TODOS LOS COMPONENTES DE LA SOLUCIÓN OFERTADA A TRAVÉS LA CONSOLA DE CORRELACION DE EVENTOS:
- SERVICIOS DE DNS

Actividades:

- Administración de Programas y Proyectos así como los servicios de Datos.

Contacto del cliente

Nombre: Ismael Cabrera Rangel

Puesto: Gerente de Informática y Telecomunicaciones

Dirección: Av. de los Insurgentes Sur No. 2416, Col. Coyoacán, México, D.F., C.P. 04340.

Teléfono: 51744625

Líder de proyecto y equipo directivo

Nombre: Alejandro Ponce Méndez

Puesto: Líder de proyecto de seguridad

Equipo directivo: Ismael Cabrera, Alejandro Ponce, Lorena Butrino y Raúl Larios

Dirección: Av. de los Insurgentes Sur No. 2416, Col. Coyoacán, México, D.F., C.P. 04340.

Teléfono: 51744625

Ejemplos de los entregables

Anexo 1

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

0105

Integrante del equipo: **Alejandro Tinoco Zavala**

Nombre del proyecto
(CONAGUA-"SERVICIOS INTEGRADOS DE ADMINISTRACIÓN DE SEGURIDAD PERIMETRAL")

Rol: Coordinador del proyecto

Entregables

- MATERIAL DE LA SESIÓN DE TRANSFERENCIA
- MEMORIAS TÉCNICAS DE LOS BASELINES UTILIZADOS
- MEMORIAS TÉCNICAS ACTUALIZADAS DE LOS EQUIPOS AFECTADOS EN ESTA ETAPA
- PROCEDIMIENTO DE RESPUESTA A INCIDENTES
- PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN.
- CONJUNTO DE REPORTES TIPO

Actividades

- Entendimiento de las necesidades de los clientes
- Definición de Soluciones de consultoría y de infraestructura de Seguridad de la Información para los cliente

Contacto del cliente

Nombre: Ismael Cabrera Rangel
Puesto: Gerente de Informática y Telecomunicaciones
Dirección: Av. de los Insurgentes Sur No. 2416, Col. Coyoacán, México, D.F., C.P. 04340.
Teléfono: 51744625

Líder de proyecto y equipo directivo

Nombre: Alejandro Ponce Méndez
Puesto: Líder de proyecto de seguridad
Equipo directivo: Ismael Cabrera, Alejandro Ponce, Lorena Butrino y Raúl Larios
Dirección: Av. de los Insurgentes Sur No. 2416, Col. Coyoacán, México, D.F., C.P. 04340.
Teléfono: 51744625

Ejemplos de los entregables

Anexo 1

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Integrante del equipo: Arthur Gary Tovey

Nombre del proyecto

COMPARATIVE ANALYSIS FRAMEWORK AND IT SOURCING STRATEGY

Rol: Especialista de Sourcing/Outsourcing en tecnologías de información

Entregables:

- Precio de análisis comparativo de varios contratos de outsourcing para la externalización global de los proveedores de servicios
- Costo / precio en varios puntos de referencia sobre compañías de EE.UU. y Canadá F500.
- Creación de instalaciones y una estrategia compartida para un gobierno provincial.

Actividades:

- Análisis comparativo de tecnologías (benchmarking), incluyendo la metodología, programas de capacitación y es reconocido como experto en la materia en la evaluación comparativa

Contacto del cliente:

Ministry of Government Services, 8th Floor, Ferguson Block, 77 Wellesley Street West, Toronto, Ontario M7A 1N3,
(416) 327-2187.

Ejemplos de los entregables

Anexo 2

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

0107
SJ

Integrante del equipo: **Erick Solórzano**

Nombre del proyecto

(CONAGUA-"SERVICIOS INTEGRADOS DE ADMINISTRACIÓN DE SEGURIDAD PERIMETRAL")

Rol: Especialista equipos Mainframe y Midrange, Evaluación de sistemas y aplicativos.

Entregables:

ETAPA DE OPERACIÓN

- ADMINISTRACIÓN Y MONITOREO DEL FIREWALL.
- ADMINISTRACIÓN Y MONITOREO DE LOS SISTEMAS DE DETECCIÓN/PREVENCIÓN DE INTRUSOS DE RED.
- ADMINISTRAR Y MONITOREAR LA SOLUCIÓN DE FILTRADO DE URL'S.
- ADMINISTRAR Y MONITOREAR LA SOLUCIÓN DE FILTRADO DE SMTP Y ANTISPAM
- ADMINISTRAR Y MONITOREAR LOS SERVICIOS DE MESA AYUDA
- PROPORCIONAR LOS REGISTROS DE TODOS LOS COMPONENTES DE LA SOLUCIÓN OFERTADA A TRAVÉS LA CONSOLA DE CORRELACION DE EVENTOS.
- SERVICIOS DE DNS.

Actividades:

- Responsable de la evaluación del control de procesos de TI así como de la infraestructura tecnológica.

Contacto del cliente

Nombre: Ismael Cabrera Rangel

Puesto: Gerente de Informática y Telecomunicaciones

Dirección: Av. de los Insurgentes Sur No. 2416, Col. Coyoacán, México, D.F., C.P. 04340.

Teléfono: 51744625

Líder de proyecto y equipo directivo

Nombre: Alejandro Ponce Méndez

Puesto: Líder de proyecto de seguridad

Equipo directivo: Ismael Cabrera, Alejandro Ponce, Lorena Butrino y Raúl Larios.

Dirección: Av. de los Insurgentes Sur No. 2416, Col. Coyoacán, México, D.F., C.P. 04340.

Teléfono: 51744625

Ejemplos de los entregables

Anexo 1

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

P

J

21

Integrante del equipo: Miguel Ángel Martínez T.

Nombre del proyecto

(CONAGUA-"SERVICIOS INTEGRADOS DE ADMINISTRACIÓN DE SEGURIDAD PERIMETRAL")

Rol: Especialista en ITIL Expert, ISO 2000 y COBIT 4.1

Entregable

- MATERIAL DE LA SESIÓN DE TRANSFERENCIA
- MEMORIAS TÉCNICAS DE LOS BASELINES UTILIZADOS
- MEMORIAS TÉCNICAS ACTUALIZADAS DE LOS EQUIPOS AFECTADOS EN ESTA ETAPA
- PROCEDIMIENTO DE RESPUESTA A INCIDENTES
- PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN.
- CONJUNTO DE REPORTES TIPO

Actividades

- Desarrollar la metodología de entrega de proyectos

Contacto del cliente

Nombre: Ismael Cabrera Rangel

Puesto: Gerente de Informática y Telecomunicaciones

Dirección: Av. de los Insurgentes Sur No. 2416, Col. Coyoacán, México, D.F., C.P. 04340.

Teléfono: 51744625

Líder de proyecto y equipo directivo

Nombre: Alejandro Ponce Méndez

Puesto: Líder de proyecto de seguridad

Equipo directivo: Ismael Cabrera, Alejandro Ponce, Lorena Butrino y Raúl Larios

Dirección: Av. de los Insurgentes Sur No. 2416, Col. Coyoacán, México, D.F., C.P. 04340.

Teléfono: 51744625

Ejemplos de los entregables

Anexo 1

Integrante del equipo: Ángel Serdio Solís

Nombre del proyecto

(CONAGUA-"SERVICIOS INTEGRADOS DE ADMINISTRACIÓN DE SEGURIDAD PERIMETRAL")

Rol: Especialista en Implementación y auditor líder en ISO27001

Entregable

ETAPA DE OPERACIÓN

- ADMINISTRACIÓN Y MONITOREO DEL FIREWALL.
- ADMINISTRACIÓN Y MONITOREO DE LOS SISTEMAS DE DETECCIÓN/PREVENCIÓN DE INTRUSOS DE RED.
- ADMINISTRAR Y MONITOREAR LA SOLUCIÓN DE FILTRADO DE URL'S.
- ADMINISTRAR Y MONITOREAR LA SOLUCIÓN DE FILTRADO DE SMTP Y ANTISPAM
- ADMINISTRAR Y MONITOREAR LOS SERVICIOS DE MESA AYUDA
- PROPORCIONAR LOS REGISTROS DE TODOS LOS COMPONENTES DE LA SOLUCIÓN OFERTADA A TRAVÉS LA CONSOLA DE CORRELACION DE EVENTOS.
- SERVICIOS DE DNS

Actividades

- Planeación, dimensionamiento, configuración e instalación de equipo y evaluaciones de vulnerabilidad

Contacto del cliente

Nombre: Ismael Cabrera Rangel

Puesto: Gerente de Informática y Telecomunicaciones

Dirección: Av. de los Insurgentes Sur No. 2416, Col. Coyoacán, México, D.F., C.P. 04340.

Teléfono: 51744625

Líder de proyecto y equipo directivo

Nombre: Alejandro Ponce Méndez

Puesto: Líder de proyecto de seguridad

Equipo directivo: Ismael Cabrera, Alejandro Ponce, Lorena Butrino y Raúl Larios

Dirección: Av. de los Insurgentes Sur No. 2416, Col. Coyoacán, México, D.F., C.P. 04340.

Teléfono: 51744625

Ejemplos de los entregables

Anexo 1

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

ANEXO 1


Plan de Trabajo

ID	Tarea/Nombre	Duración	Start	Finish	Responsable	Recurso/Nombre
0	Servicios integrados de Administración de Seguridad Perimetral	75 días	Thu 04/12/08	Wed 30/11/11		
1	Formalización del contrato	1 day	Thu 04/12/08	Thu 04/12/08		
2	Desarrollo del Plan de Trabajo	8 días	Fri 05/12/08	Fri 12/12/08		
3	Etapa 1 - Análisis, Diseño, Puesta en marcha y afinación	30 días	Mon 15/12/08	Fri 06/02/09		
4	Análisis	10 días	Mon 15/12/08	Fri 05/01/09		
5	Diseño de la solución	11 días	Mon 15/12/08	Fri 02/01/09		
6	Puesta en marcha	19 días	Mon 05/01/09	Fri 20/01/09		
7	Afinación	10 días	Fri 20/01/09	Fri 06/02/09		
8	Etapa 2 - Administración y Monitoreo	733 días	Mon 09/02/09	Wed 30/11/11		
9	Señales de transición (complejos)	3 días	Mon 09/02/09	Wed 11/02/09		
10	Despliegue de Operación	15 días	Mon 09/02/09	Fri 27/02/09		
11	Administración y Monitoreo	733 días	Mon 09/02/09	Wed 30/11/11		
12	Pruebas de Ingreso Ético	600 días	Mon 09/02/09	Fri 20/10/11		
13	Capacitación	5 días	Mon 15/12/08	Fri 19/12/08		

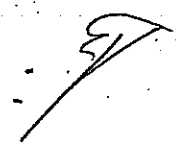
0110

ANEXOS
VISION DE CONTRATO
Y APOYO TECNICO

Avance Semanal

		No. de Hoja: 1 de 1	
Nombre del archivo: CONAGUA		Compañía: CONAGUA	
Proyecto: SERVICIOS INTEGRADOS DE SEGURIDAD PERIMETRAL		Reporte de la semana: XX AL XX DE 2009	
Reporte de Avance Semanal		Elaborado por: ALEJANDRO TINOCO	
Actividades Realizadas			
Puntos Pendientes			
Responsable		Fecha	
Lugar		Programación del día: XX de 10:AM	

0111



ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

P

N


0112



**Reporte del servicio de XXX
CONAGUA
"Servicios Integrados de Seguridad Perimetral"
XXX DE 2009**



**ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO**



Contenido

1.	<u>Contenido</u>	2
2.	<u>1. Objetivo</u>	3
3.	<u>2. Alcance</u>	3
4.	<u>3. Cumplimiento de los Niveles de Servicio</u>	3
5.	<u>4. Resumen de configuración</u>	3
6.	<u>5. Control de cambios</u>	4
7.	<u>6. Bitácora de Actividades</u>	4
8.	<u>7. Reporte de Problemas, Incidentes y Eventos</u>	4
9.	<u>8. Fallas en el soporte técnico</u>	4
10.	<u>9. Reporte de utilización de CPU, memoria y disco duro</u>	4

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

1. Objetivo

Monitorear el estado del equipo XXX dedicado al servicio de XXX en el periodo que comprende del XXX al XXX de XXX de 2009.

2. Alcance

El dispositivo encargado de la resolución de nombres tiene las siguientes características:

SERVICIO	MARCA Y MODELO	UBICACIÓN	Dirección IP	NÚMERO DE SERIE
XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
XXX	XXX	XXX	XXX	XXX

3. Cumplimiento de los Niveles de Servicio

En la siguiente pantalla se muestra el tiempo que el servicio de resolución de nombres ha estado operando, el servicio estuvo disponible al 100% durante el periodo de monitoreo.

4. Resumen de configuración

```
// generated by named-bootconf.pl
//
// a caching only nameserver config
//
options {
/*
* If there is a firewall between you and nameservers you want
* to talk to, you might need to uncomment the query-source
* directive below. Previous versions of BIND always asked
* questions using port 53, but BIND 8.1 uses an unprivileged
* port by default.
*/
// query-source address * port 53;
directory "/var/named";
forwarders {207.83.200.201; 148.233.151.6; 201.130.47.9; 148.243.168.23;};
};
//controls {
// inet 127.0.0.1 allow {localhost;} keys { rndckey; };
//};
.....
```

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

// End of named.conf



5. Control de cambios

XXXXX

6. Bitácora de Actividades

XXXXXXXX

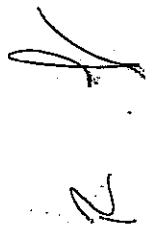
7. Reporte de Problemas, Incidentes y Eventos

: XXXXX

8. Fallas en el soporte técnico

XXXX

9. Reporte de utilización de CPU, memoria y disco duro.



ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

07/08/2009

Anexo 2

Análisis de precio comparativo confidencial Informe Final
Presentación: 24 Febrero 2009




Contenido

- Objetivos
- Sinopsis
- XXXX Análisis Comparativo de Reclutamiento: Matrícula, Servicios de administración de escritorio, servicios de aplicaciones Intra y Ural
- Paso 3: Normalización
- Paso 4: Rangos de Precios
- Rangos de Precios
- Observaciones y Resultados
- Tendencias
- B.A.S.


Proyecto y Objetivos

- **Proyecto:**
- El ámbito de aplicación de este componente es revisar el actual modelo de precio por unidad, a fin de adaptarse a las perspectivas futuras de las actividades de dirección, así como proporcionar un análisis comparativo del mercado de los respectivos servicios de TI para:
- Matrícula,
- Servicios de aplicaciones de la gama Intra y Ural
- Servicios de administración de escritorio
- Hoy:
- Presentar el proyecto final de los gamas de precios de mercado, conclusiones y observaciones.



Parámetros clave del proyecto

- XXXX ha seleccionado a un nivel detallado el análisis comparativo que tiene 100% de los factores de impacto que un precio por unidad como por el servicio de perfiles de PwC es crucial.
- Esto también significa un conjunto de puntos de datos aleatorios de los datos de PwC en el 12-18 meses antes de ser utilizado como comparación los datos.
- Aquí se trata de seleccionar entre 5 y 10 puntos de datos por la zona de servicios.

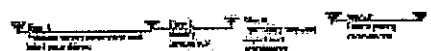



Metodología Paso 3- Análisis Normalización

- Normalizar los pesos de puntos de datos seleccionados para la XXXX Servicio Perfil Representativo para reflejarse a ser comparables.
- Normalización adicional para tratar el impacto de las consideraciones específicas.
- Analizar y documentar los resultados. Comparación del resultado normalizado de Rangos de precios por unidad. Para más detalles en los rangos de PwC, ver el capítulo de datos.
- Los rangos normalizados se un porcentaje que se aplica luego a tener una comparación de precios para el conjunto de servicios.


Paso 4: Determinar Rangos de Precios

- La normalización de los rangos de precios de los rangos de precios de mercado para obtener rangos de precios. PwC debe pagar a una compañía de servicio para el punto de servicios.

Precio de rasgo por unidad

PwC espera que el precio unitario de los respectivos rasgos de servicio dentro de los rangos de año-trabajo, como se indica en los "Rangos de Precios" cuadros de este Informe. Precio medio a partir de base para las negociaciones de precios razonable: el valor real de las conclusiones de este informe puede variar de una evaluación comparativa respectivas cláusulas en el contrato.



[Handwritten signature]

Análisis de precios central

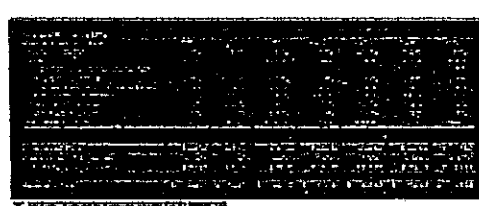
1. Step 3: la normalización y ajustes

2. Step 4: Precios

3. Observaciones/Tendencias.

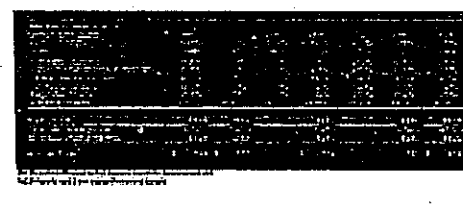
Ajuste al resumen presentado anteriormente se incluye para proporcionar contexto a la central de fijación de precios.

Resumen de ajustes por precios de importación estimados




La normalización de los ajustes se aplica a los precios de mercado para ajustar el precio hacia arriba / hacia abajo para llegar a una comparación de precios para el perfil de servicios.

Resumen de los ajustes por DABD (DB)



La normalización de los ajustes se aplica a los precios de mercado para ajustar el precio hacia arriba / hacia abajo para llegar a una comparación de precios para el perfil de servicios.

Resumen de los ajustes por la crisis (Montaje)

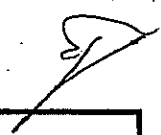


La normalización de los ajustes se aplica a los precios de mercado para ajustar el precio hacia arriba / hacia abajo para llegar a una comparación de precios para el perfil de servicios.

Preios - Resumen

- En la tabla de nuevos lotes que hacen referencia a los ajustes de precios de datos que no existen dentro de la tolerancia aceptable para ningún proveedor. Durante el análisis de precios, se determinó que estos puntos de datos se debe expresar.
- Por lo tanto, los siguientes elementos fueron retirados y, por tanto, no se consideran para la fijación de precios para el DABD y otros IPTs.

- DABD (DB) de ajuste
- DataPoint 653
- DataPoint 16821
- Support de datos
- DataPoint 56 no incluyó en Obecharge
- DataPoint 56, 54.



Pricing Budget for Maintenance Services

Item	Unit	Quantity	Unit Price	Total Price
Maintenance Services	Yearly	1		

Tendencias de la industria informática

Hardware:

- Informática precios sigue disminuyendo año a año.
- Dirigido por DA&D Precios que siguen disminuyendo.
- Disco-consumo sigue creciendo de año en año.
- MSPricing sigue disminuyendo, pero a un ritmo más lento que el curso de los 3 últimos años.

Outsourcing:

- Uso de Outsourcing como una estrategia de TI sigue aumentando.
- Los proveedores están presionando los servicios contratados a través del uso de centros en línea y oficinas de personas e instalaciones.

Resultados y Observaciones-Minitrone

- En la aplicación de PaC metodología del Análisis Comparativo, no encuentro ningún tipo de limitación o limitaciones en el contenido de este ejercicio.

Tendencias de la industria informática

Hardware:

- Informática precios sigue disminuyendo año a año.
- Dirigido por DA&D Precios que siguen disminuyendo.
- Disco-consumo sigue creciendo de año en año.
- MSPricing sigue disminuyendo, pero a un ritmo más lento que el curso de los 3 últimos años.

Outsourcing:

- Uso de Outsourcing como una estrategia de TI sigue aumentando.
- Los proveedores están presionando los servicios contratados a través del uso de centros en línea y oficinas de personas e instalaciones.

Tendencias de almacenamiento

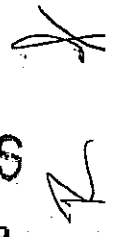
- Existe en el mercado de proveedores más pequeños.
- Existe en el mercado de almacenamiento información como un solo grupo de almacenamiento, pero incluye varios sistemas y los fabricantes de disco.
- La combinación de los precios de disco duro parece una compra segura, por lo tanto la mayoría de los cambios de otros tipos varios proveedores de almacenamiento ha disminuido.
- Necesidades de apoyo del sistema de almacenamiento es obsoleto.
- Necesidades de almacenamiento línea y los proveedores de soluciones (Capacidad de almacenamiento almacenamiento más rápido del mercado proveedor: Minitrone UTM, Acronis Transcend) también en la misma zona.
- Cambio de los precios del mercado en una base acompañada por un aumento de los precios de servicio (es decir, configuración RAID) en el futuro, más rápido y mejor.
- Necesidad de soporte.
- Como el costo del hardware se reduce, el costo del software y el personal para instalar y configurar se convierte en más grande.
- Después de eso, los O&M formaría destacar el costo constante de los precios distribuidos, más constante el consumo de disco a fin de que los proveedores de almacenamiento siguen siendo seguros.

Administración de servicios de escritorio

- 1.Step 3: la normalización y ajustes
- 2.Step 4: Precios
- 3.Observaciones/Tendencias

Ajuste el resumen presentado anteriormente se incluye para obtener el consejo para la Gestión de Escritorio precios.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO 3



[Handwritten signature]

Uso

2008 computación personal el crecimiento estimado en 0.9% (R)
 Tendencia continúa hacia parámetros
 - Crecimiento estimado más del 0.9% de todos los ITCs de empresas
 - Crecimiento estimado de 0.9% por el nivel de exportación
 - Inversión en ITCs (I) y ITC (R)
 - Inversión en ITCs (I) por el nivel de exportación
 - ITCs (R) (I) por el nivel de exportación
 - ITCs (R) (I) por el nivel de exportación

2. Inversión de capital (I) de 10 millones o más computados con el crecimiento
 o costo de inversión

CD: No es de ITCs (I) o (R)
 - ITCs (I) o (R) (I) o (R)
 - Inversión de 20 millones o más computados en 2.000
 - Mejora de la inversión de la inversión (I) o (R) (I) o (R)
 - CD (I) o (R) (I) o (R) (I) o (R)
 - CD (I) o (R) (I) o (R) (I) o (R)
 - CD (I) o (R) (I) o (R) (I) o (R)

CD: Precio: ITC (I) o (R)

Crecimiento

- Aumento la productividad en los servicios se están produciendo en el 5% -7% anual gamma
- Los costos laborales son el aumento de 3-5% por año
- Servicios de gran intensidad de trabajo (por ejemplo, ITCs) reflejan el aumento de costos in labour
- Los precios de los servicios están disminuyendo por 2-4% anual
- Net, de aumento de la productividad y el aumento de los costos laborales
- El equipo (por ejemplo, de escritorio, portátiles) los precios siguen disminuyendo
- Distribución incluye software de sistema operativo
- software de usuario final (por ejemplo, Microsoft Office) sigue en aumento en el precio y el tamaño con cada revisión

Costos

Para lidiar con el aumento de los costos, los proveedores son cada vez más
 rentable y eficiente a través de:

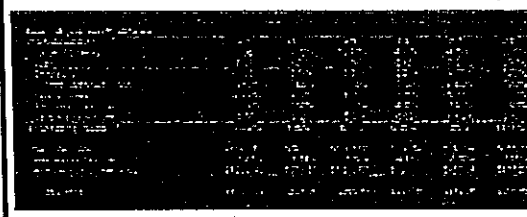
- Normalización de los productos y servicios
- Tendencia de reducir, selección al nivel 2 del todo de los servicios a la
 nivel de nivel
- Servicios prestados en la mesa de ayuda puede ser 3-4 veces más rentable
 de proporcionar el mismo servicio en el momento de la vida
- Aumento del uso de la automatización para el diagnóstico y el problema de
 entrega de software
- Cliente Self (Self)
- Sistema de Salud, Software, Software, acceso remoto, correo
 Web, Web, Explorador de archivos remoto, ... y
- Virtualización de Escritorio
- Promoción de reducción de costos de apoyo en un 20% -30%
- Reducir los costos de hardware mediante el uso de la SAN (Storage
 o Storage Cloud)

Servidor de aplicaciones de Intel

1. Step 3: la normalización y ajustes
2. Step 4: Precios
3. Observaciones/Tendencias

Ajuste el resumen presentado anteriormente se incluye para
 proporcionar contexto a la fijación de precios de Intel.

Resumen de las adaptaciones Intel 1 de 2



La normalización de los ajustes se aplican a los precios de
 mercado para ajustar el precio hacia arriba / hacia abajo para
 llegar a una comparación de precios para el perfil de servicios.

07/08/2009

Resumen de las adaptaciones-Intel 2 de 3

La normalización de los ajustes se aplican a los precios de mercado para ajustar el precio hacia arriba / hacia abajo para llegar a una comparativa de precios para el perfil de servicios.

Resumen de las adaptaciones-Intel 3 de 3

La normalización de los ajustes se aplican a los precios de mercado para ajustar el precio hacia arriba / hacia abajo para llegar a una comparativa de precios para el perfil de servicios.

Rango de precios para servicios de Intel

Resultados y Observaciones-Intel

En la aplicación de PwC metodología del Análisis Comparativo, no encontramos ningún tipo de limitación o imitaciones en el contenido de este ejercicio.

Tendencias de la industria de Intel

- Avanzado en el despliegue de multi-núcleo Servidores Blade
- Impulsado por la economía relacionados con el coste de adquisición, el consumo de energía, el calor y el espacio
- Servidor de virtualización es incorporar la computación
- Pícalomínio del producto es VMWare, pero otros, como Virtuozzo, están ganando cuota de Microsoft
- Los objetivos no son los servidores de misión crítica, tales como: Archivo / Impresión prod/ Test
- Back-up está supliendo
- Direct Attached Storage está siendo sustituido por la SAN
- Impulsado por el hardware y los costes de gestión

Servidor de aplicaciones UNIX

1. Step 3: la normalización y ajustes
2. Step 4: Precios
3. Observaciones/Tendencias

X
 S

07/08/2009



Ajuste el resumen presentado anteriormente se incluye para proporcionar contexto a la fijación de precios de UNIX.

Resumen de las adaptaciones UNIX 1 de 4

La normalización de los ajustes se aplican a los precios de mercado para ajustar el precio hacia arriba / hacia abajo para llegar a una comparativa de precios para el perfil de servicios.

Resumen de las adaptaciones UNIX 2 de 4

La normalización de los ajustes se aplican a los precios de mercado para ajustar el precio hacia arriba / hacia abajo para llegar a una comparativa de precios para el perfil de servicios.

Resumen de las adaptaciones UNIX 3 de 4

La normalización de los ajustes se aplican a los precios de mercado para ajustar el precio hacia arriba / hacia abajo para llegar a una comparativa de precios para el perfil de servicios.

Resumen de las adaptaciones UNIX 4 de 4

La normalización de los ajustes se aplican a los precios de mercado para ajustar el precio hacia arriba / hacia abajo para llegar a una comparativa de precios para el perfil de servicios.

Rangos de precios de servicios para UNIX

Item	Descripción	Unidad	Valor
1	UNIX 1
2	UNIX 2
3	UNIX 3
4	UNIX 4

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Handwritten signature or mark.



07/08/2009

Realización y Observaciones UNK

- En la aplicación de PwG realizada en el Análisis Comparativo, no se encontró ningún tipo de inconsistencia o discrepancia en el contenido de los datos, los cuales son verificados y corroborados en el momento de la realización de los mismos.
- Se realizó un análisis de los datos de los servidores UNK, los cuales son de tipo físico y se encuentran en un estado de funcionamiento normal.
- Se realizó un análisis de los datos de los servidores UNK, los cuales son de tipo físico y se encuentran en un estado de funcionamiento normal.
- Se realizó un análisis de los datos de los servidores UNK, los cuales son de tipo físico y se encuentran en un estado de funcionamiento normal.
- Se realizó un análisis de los datos de los servidores UNK, los cuales son de tipo físico y se encuentran en un estado de funcionamiento normal.
- Se realizó un análisis de los datos de los servidores UNK, los cuales son de tipo físico y se encuentran en un estado de funcionamiento normal.
- Se realizó un análisis de los datos de los servidores UNK, los cuales son de tipo físico y se encuentran en un estado de funcionamiento normal.
- Se realizó un análisis de los datos de los servidores UNK, los cuales son de tipo físico y se encuentran en un estado de funcionamiento normal.
- Se realizó un análisis de los datos de los servidores UNK, los cuales son de tipo físico y se encuentran en un estado de funcionamiento normal.

Tendencias de la industria UNK

- Consolidación de servidores sigue siendo una estrategia clave operativa
- Servidor de virtualización es usado e incorporado a la infraestructura
- Soluciones de hardware están dominadas por los proveedores de productos
- Direct Attached Storage está siendo sustituido por la SAN
- Significativo porcentaje de nuevo hardware es Direct Attached disco
- Impulsado por el hardware y los costos de gestión
- Multi-protocolo SANs son típicos, en particular, multi-protocolo UNK y es una estrategia clave para los proveedores de servicios de infraestructura
- Lluvia continua generando cuota.

Resumen de los datos UNK

Los datos de los servidores UNK, los cuales son de tipo físico y se encuentran en un estado de funcionamiento normal.

Los datos de los servidores UNK, los cuales son de tipo físico y se encuentran en un estado de funcionamiento normal.

Los datos de los servidores UNK, los cuales son de tipo físico y se encuentran en un estado de funcionamiento normal.

Los datos de los servidores UNK, los cuales son de tipo físico y se encuentran en un estado de funcionamiento normal.

Los datos de los servidores UNK, los cuales son de tipo físico y se encuentran en un estado de funcionamiento normal.

Los datos de los servidores UNK, los cuales son de tipo físico y se encuentran en un estado de funcionamiento normal.

Los datos de los servidores UNK, los cuales son de tipo físico y se encuentran en un estado de funcionamiento normal.

Los datos de los servidores UNK, los cuales son de tipo físico y se encuentran en un estado de funcionamiento normal.

Los datos de los servidores UNK, los cuales son de tipo físico y se encuentran en un estado de funcionamiento normal.

Los datos de los servidores UNK, los cuales son de tipo físico y se encuentran en un estado de funcionamiento normal.



ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

FORMATO DE CARTA RELATIVA A LA EXPERIENCIA DEL GERENTE DEL PROYECTO

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
CONVOCANTE

Raúl José Arturo Pérez Ríos Aguilar EN MI CARÁCTER DE REPRESENTANTE LEGAL DEL LICITANTE **PRICEWATERHOUSECOOPERS S.C.**, DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD LO SIGUIENTE:

JOSÉ ALARCÓN IRIGOYEN, QUIEN DESEMPEÑARA EL ROL DE GERENTE DEL PROYECTO:

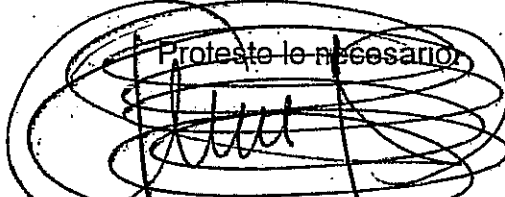
- o CUENTA CON CERTIFICADO DE PROJECT MANAGEMENT PROFESSIONAL (PMP) VIGENTE EMITIDO POR EL PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI).
- o TIENE UNA EXPERIENCIA MÍNIMA DE 2 (DOS) AÑOS EN LA GESTIÓN DE PROYECTO TECNOLÓGICOS Y PRINCIPALMENTE OPERANDO PROGRAMAS DE IT OUTSOURCING (IT INFRASTRUCTURE).
- o ES LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS COMPUTACIONALES EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MONTERREY.
- o CUENTA CON EXPERIENCIA MÍNIMA DE 2 AÑOS EN EL CICLO COMPLETO DE OUTSOURCING, DESDE LA DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DE INICIATIVAS DE OUTSOURCING HASTA LA OPERACIÓN DE DICHOS PROGRAMAS (ITO Y ADM).
- o CUENTA CON EXPERIENCIA MÍNIMA DE 2 AÑOS ASESORANDO (NO OPERANDO) A CLIENTES TANTO NACIONALES COMO INTERNACIONALES EN TENDENCIAS Y PRÁCTICAS DE OUTSOURCING.
- o CUENTA CON EXPERIENCIA IDENTIFICANDO PROCESOS CANDIDATOS PARA SER LLEVADOS A OUTSOURCING Y LOS RIESGOS ASOCIADOS.
- o CUENTA CON EXPERIENCIA EN EL ANÁLISIS DE PROCESOS DE TI Y EL IMPACTO HACIA EL NEGOCIO.
- o CUENTA CON EXPERIENCIA EN REINGENIERÍA DE PROCESOS.
- o CUENTA CON EXPERIENCIA EN ANÁLISIS FINANCIEROS PARA OUTSOURCING, ASÍ COMO EN EL DESARROLLO DE CASOS DE NEGOCIO EN OUTSOURCING.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



- o CUENTA CON EXPERIENCIA EVALUANDO Y NEGOCIANDO CON PROVEEDORES DE SERVICIOS OPERATIVOS DE IT OUTSOURCING INTERNACIONALES Y LOCALES.
- o CUENTA CON EXPERIENCIA EN LA DEFINICIÓN, DISEÑO Y DESARROLLO DE REQUEST FOR PROPOSAL, STATEMENT OF WORK Y CONTRATOS DE IT OUTSOURCING.
- o CUENTA CON EXPERIENCIA EN LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS FINANCIEROS DE IT OUTSOURCING, QUE INCLUYAN FUNCIONES A RETENER Y FUNCIONES CANDIDATAS A OUTSOURCING

En la Ciudad de México, D. F. a 5 de Agosto de 2009. ;


Protesto lo necesario

Raúl José Arturo Pérez Ríos Aguilar

ANEXOS
DIVISIÓN DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

R

Handwritten mark

**FORMATO DE CARTA RELATIVA A LA EXPERIENCIA DEL CONSULTOR DE
OUTSOURCING DEL PROYECTO**

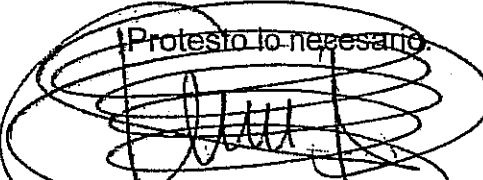
INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
CONVOCANTE

Raúl José Arturo Pérez Ríos Aguilar EN MI CARÁCTER DE REPRESENTANTE
LEGAL DEL LICITANTE **PRICEWATERHOUSECOOPERS S.C.**, DECLARO BAJO
PROTESTA DE DECIR VERDAD LO SIGUIENTE:

ARTHUR GARY TOVEY, QUIEN DESEMPEÑARA EL ROL DE CONSULTOR DE
OUTSOURCING:

- o CUENTA CON EXPERIENCIA MÍNIMA DE 5 AÑOS EN TI.
- o CUENTA CON EXPERIENCIA MÍNIMA DE 3 AÑOS EN EL CICLO DE
OUTSOURCING.
- o CUENTA CON EXPERIENCIA ASESORANDO A CLIENTES EN TENDENCIAS Y
ANÁLISIS DE PROCESOS DE TI.
- o CUENTA CON EXPERIENCIA EN LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS
FINANCIEROS PARA SERVICIOS DE IT OUTSOURCING.
- o CUENTA CON EXPERIENCIA EN LA DEFINICIÓN, DISEÑO Y DESARROLLO DE
REQUEST FOR PROPOSAL, STATEMENT OF WORK Y CONTRATOS DE IT
OUTSOURCING.
- o CUENTA CON EXPERIENCIA CON PROVEEDORES DE SERVICIOS
OPERATIVOS DE IT OUTSOURCING.

En la Ciudad de México, D. F. a 5 de Agosto de 2009.

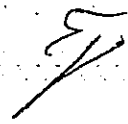
~~Protesto lo necesario.~~


Raúl José Arturo Pérez Ríos Aguilar

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Handwritten mark

Handwritten mark



FORMATO DE CARTA RELATIVA A LA ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL

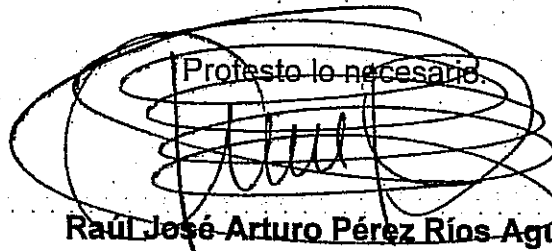
INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
CONVOCANTE

Raúl José Arturo Pérez Ríos Aguilar EN MI CARÁCTER DE REPRESENTANTE LEGAL DEL LICITANTE **PRICEWATERHOUSECOOPERS S.C.**, DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD LO SIGUIENTE:

JOSÉ ALARCÓN, QUIÉN DESEMPEÑARA EL ROL DE GERENTE DE PROYECTO, TIENE 22 AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN PRICEWATERHOUSECOOPERS.

En la Ciudad de México, D. F. a 5 de Agosto de 2009.

Protesto lo necesario.



Raúl José Arturo Pérez Ríos Aguilar

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Handwritten marks and scribbles on the right side of the page.



FORMATO DE CARTA RELATIVA A LA ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
CONVOCANTE

Raúl José Arturo Pérez Ríos Aguilar EN MI CARÁCTER DE REPRESENTANTE LEGAL DEL LICITANTE **PRICEWATERHOUSECOOPERS S.C.**, DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD LO SIGUIENTE:

ARTHUR GARY TOVEY, QUIEN DESEMPEÑARA EL ROL DE CONSULTOR DE OUTSOURCING, TIENE 4 AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN PRICEWATERHOUSECOOPERS.

En la Ciudad de México, D. F. a 5 de Agosto de 2009.

Protesto lo necesario.



Raúl José Arturo Pérez Ríos Aguilar

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO




FORMATO DE CARTA RELATIVA A LA ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
CONVOCANTE

Raúl José Arturo Pérez Ríos Aguilar EN MI CARÁCTER DE REPRESENTANTE LEGAL DEL LICITANTE **PRICEWATERHOUSECOOPERS S.C.**, DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD LO SIGUIENTE:

ALEJANDRO TINO CO ZAVALA, QUIEN DESEMPEÑARA EL ROL DE COORDINADOR DE PROYECTO, TIENE 5 AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN PRICEWATERHOUSECOOPERS.

En la Ciudad de México, D. F. a 5 de Agosto de 2009.


Protesto lo necesario
Raúl José Arturo Pérez Ríos Aguilar

ANEXOS
DIVISIÓN DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO


FORMATO DE CARTA RELATIVA A LA ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
CONVOCANTE

Raúl José Arturo Pérez Ríos Aguilar EN MI CARÁCTER DE REPRESENTANTE LEGAL DEL LICITANTE **PRICEWATERHOUSECOOPERS S.C.**, DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD LO SIGUIENTE:

ERICK SOLÓRZANO, QUIEN DESEMPEÑARA EL ROL DE CONSULTOR DE APOYO, TIENE 5;AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN PRICEWATERHOUSECOOPERS.

En la Ciudad de México, D. F. a 5 de Agosto de 2009.

Protesto lo necesario.

Raúl José Arturo Pérez Ríos Aguilar

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

**FORMATO DE CARTA RELATIVA A LA ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL**


INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
CONVOCANTE

Raúl José Arturo Pérez Ríos Aguilar EN MI CARÁCTER DE REPRESENTANTE LEGAL DEL LICITANTE **PRICEWATERHOUSECOOPERS S.C.**, DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD LO SIGUIENTE:

MIGUEL MARTINEZ TATACOYA, QUIEN DESEMPEÑARA EL ROL DE CONSULTOR DE APOYO, TIENE 2 AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN PRICEWATERHOUSECOOPERS.




En la Ciudad de México, D. F. a 5 de Agosto de 2009.

Protesto lo necesario



Raúl José Arturo Pérez Ríos Aguilar

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



FORMATO DE CARTA RELATIVA A LA ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
CONVOCANTE

Raúl José Arturo Pérez Ríos Aguilar EN MI CARÁCTER DE REPRESENTANTE LEGAL DEL LICITANTE **PRICEWATERHOUSECOOPERS S.C.**, DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD LO SIGUIENTE:

ANGEL ALFONSO SERDIO, QUIEN DESEMPEÑARA EL ROL DE CONSULTOR DE APOYO, TIENE 1 AÑO DE ANTIGÜEDAD EN PRICEWATERHOUSECOOPERS.

En la Ciudad de México, D. F. a 5 de Agosto de 2009.

Protesto lo necesario.



Raúl José Arturo Pérez Ríos Aguilar

ANEXOS
- DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Project Management Institute

THIS IS TO CERTIFY THAT

José Alarcón Irigoyen

HAS BEEN FORMALLY EVALUATED FOR DEMONSTRATED EXPERIENCE,
KNOWLEDGE AND SKILLS TO LEAD AND DIRECT PROJECT TEAMS AND IS HEREBY
BESTOWED THE GLOBAL CREDENTIAL

Project Management Professional

IN TESTIMONY WHEREOF, WE HAVE SUBSCRIBED OUR SIGNATURES UNDER THE SEAL OF THE INSTITUTE.

Philip R. Diab

Philip R. Diab - Chair, Board of Directors

Gregory Balesario

Gregory Balesario - Chief Executive Officer and President

PMP® Number 488910

PMP® Original Grant Date 02 October 2007

PMP® Expiration Date 01 October 2011



ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

E

Alejandro Tinoco Zavala
Profesional en Tecnologías de Información

Contacto:

+52 (55) 5263-8637

+52 (55) 5294-2726

+52 (55) 5455-7650

e-mail: alejandro.tinoco@mx.pwc.com

Resumen:

- *Más de 19 años de experiencia profesional en Tecnologías de Información, 13 de ellos en Seguridad de la Información*
- *Sólida Experiencia en el Sector Público. Diez años*
- *Asiduo y proactivo, acostumbrado a la obtención de resultados con el recurso y tiempo disponibles y acordados*
- *Facilidad de palabra acostumbrado a exponer en pequeñas y grandes audiencias, maneja el lenguaje técnico pero también de negocio*
- *Idiomas dominados, español e inglés*
- *Balance adecuado y sólido Negocio - Tecnología*
- *Acostumbrado a promover, crear y mantener redes de trabajo*
- *Fuerte respaldo y conocimiento Tecnológico*
- *Experto en Seguridad de la Información*
- *Experiencia sustancial en el manejo de gente y clima organizacional*

Educación:

Licenciado en Ciencias de la Informática con especialidad en Ciencias de la Computación. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, IPN, México.

Certified in the Governance of Enterprise IT (CGEIT). International Systems Audit and Control Association (ISACA). USA.

Certified Information Systems Auditor (CISA). International Systems Audit and Control Association (ISACA). USA.

Certified Information Security Manager (CISM). International Systems Audit and Control Association (ISACA). USA.

Certified Information Systems Security Professional (CISSP). International Information Systems Security Certification Consortium (ISC²). USA.

BS 7799-2:2002 Information Security Management System Auditor. BSI Management Systems. USA.

Diplomado en Sistemas Abiertos. ASISTE, S.A., México.

Diplomado en Habilidades Gerenciales para la Alta Dirección. Centro de Estudios Aplicados a la Empresa, S. A. de C. V. México.

Diplomado en Administración de Proyectos. Delta Integración Corporativa, Project Management Institute. México.

Diplomado en Administración de Proyectos. Alpha Consultoría, Project Management Institute. México.

Idiomas:

Español, lengua materna.

Inglés, manejo excelente de conversaciones, escritura y lectura (TOEIC 905).

Experiencia Profesional:

PricewaterhouseCoopers

Sr. Manager

Octubre, 2004 a la fecha

Principales Responsabilidades:

Definición e implantación de estrategias para hacer crecer la práctica de Servicios de Tecnología y Datos

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Gerente Sr. de Proyectos
Entendimiento de las necesidades de los clientes
Definición de Soluciones de consultoría y de infraestructura de Seguridad de la Información para los clientes
Propuestas de Servicios de Tecnología y Datos para los clientes
Mantenimiento del portafolio de Seguridad de la Información
Gerente Sr. para la Práctica de Servicios de Tecnología y Datos
Gerencia de Proyectos de Tecnología
Auditor de Sistemas de Información

Principales Clientes Atendidos:

Adecco	Exxon
AIG	Gedas
Airmar Transportes Internacionales	HSBC
Grupo Industrial Bacardi	ING
DaimlerChrysler	Intervet
Comisión Nacional del Agua	Mapfre Tepeyac
Comisión Nacional Bancaria y de Valores	Mittal Steel
Danone/Bonafont	Pfizer
Epson	Unilever

Cuenta con más de 19 años de experiencia en TI, su experiencia profesional se centra en Estrategias de TI y Seguridad, Integración de Sistemas, Networking, Internet, Intranet, Extranet y en diversos productos de seguridad. También en diferentes áreas de la Seguridad y auditoría de sistemas: Estrategias de Seguridad, Arquitectura de Seguridad, Administración del Riesgo, Administración de la Seguridad, Plan de Continuidad de Negocio, Administración de Intrusiones, Administración de Identidades, auditoría en TI y SOX. Cuenta con experiencia en el manejo de los modelos ITIL, CoBIT y otras colecciones de mejores prácticas de seguridad.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Ingeniero en Sistemas Electrónicos
Ángel Alfonso Serdio Solís

Mexicano. 24 años
Tel. 5263 6000 ext. 6766
Cel. 0445529360693
angel.serdio@mx.pwc.com

Experiencia Profesional

Agosto 2008 a la fecha.

- Consultor. en PricewaterhouseCoopers México, enfocado en seguridad informática y consultoría en la incorporación de TI en proyectos estratégicos.

Agosto 2007 a Agosto de 2008.

- Consultor Jr. en CCTI Centro de Cooperación en Tecnologías de Información Iberoamericana A.C., enfocado a la planeación estratégica y administración de proyectos en el área de e-Government.

Octubre 2006 a Diciembre 2007.

- Systems Engineer Manager, en KOM International México, administrador de telefonía y TI, administrador remoto de 4 oficinas en Sudamérica. Cableado estructurado y configuración básica de conmutadores Nortel y servidores de correo de Callegra.

Formación Académica

Estudios Profesionales. Junio de 2003 a Diciembre de 2007.

Ingeniería en Sistemas Electrónicos. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Ciudad de México (ITESM CCM).

Actividades

- Planeación, dimensionamiento, configuración e instalación de una conexión punto a punto utilizando WiMax. Agosto - Diciembre 2007
- Grabación y edición de video para la UNESCO. Enero 2006
- Conocimientos sobre el estándar ISO27001, aplicado en proyectos de seguridad perimetral en el sector público.
- Administración de proyectos de seguridad informática.

Habilidades

- Idiomas: 90% de Inglés. (TOEFL: 560 puntos, Octubre 2007, TOEIC: 925 puntos, Septiembre 2009).
- Software: MindManager
Microsoft Project
DotProject (Administración de proyectos en línea)
Adobe (LiveCycle Designer, Premier, PhotoShop)
- Redes: CCNA de Cisco acreditado, certificación pendiente.
Incorporación de algoritmos de encriptación a datos.
Planeación, dimensionamiento y diseño conceptual de redes de datos.
- Habilidades analíticas para la solución de problemas.
- Comunicación interpersonal y grupal.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

MIGUEL ANGEL MARTINEZ TATACOYA

Teléfono: +5255 58871952

Móvil: +5255 3222 3165

E-mail: chrebett80@hotmail.com

E-mail: miguel.tatacova@mx.pwc.com

Experiencia

PRICEWATERHOUSE COOPERS MEXICO

Consultor Senior (Octubre de 2007 – a la fecha)

Responsabilidades:

- Administrar y entregar proyectos de consultoría en ITIL/ISO20000.
- Desarrollar la metodología de entrega de proyectos relacionados con ITIL/ISO20000.
- Desarrollar y entregar educación al staff PwC sobre ITIL/ISO20000.

Proyectos y logros:

- Implementación y capacitación de procesos de ITIL/ISO20000 en una compañía cementera internacional.
- Capacitación de 27 personas del staff de PwC en ITIL/ISO20000.
- Implementación de procesos de ITIL/ISO20000 e ISO27001 en una empresa de provisión de personal externo (en proceso).
- Diagnóstico de la estrategia de TI de una compañía mexicana de electrodomésticos.
- Desarrollo del mapa de riesgos tecnológico de una entidad financiera mexicana.

GRUPO VANTI – FOX IT MEXICO

Account Manager (Julio de 2007 – Octubre 2007)

Responsabilidades:

- Alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.
- Establecer y mantener una buena relación con los clientes estratégicos del Grupo.
- Promover el portafolio de servicios de la empresa.

Proyectos y logros:

- Definición de la estrategia comercial del grupo.
- Segmentación del mercado.

Consultor ITIL/ISO20000 (Enero de 2005 – Junio de 2007)

Responsabilidades:

- Implementación de procesos de TI alineados a mejores prácticas, estándares y marcos de trabajo probados.
- Entrega de educación en ITIL/ISO20000.
- Realizar diagnóstico de organizaciones con respecto a ITIL/ISO20000.
- Desarrollo de casos de negocio para clientes.
- Desarrollo de propiedad intelectual de la empresa.

Proyectos y Logros:

- Desarrollo de la estrategia de certificación ISO20000 para un proveedor de TI en Costa Rica.
- Implementación de 8 procesos de ITIL para un proveedor de TI en México.
- Implementación de procesos de ITIL/MOF para una dependencia de seguridad social del gobierno mexicano.
- Diagnóstico de diferentes organizaciones de TI.

Experiencia Internacional

- Chicago, US – Ejecución del plan de pruebas SAS 70 para una empresa de procesamiento de cupones.
- San José, Costa Rica – Diagnóstico y desarrollo de la estrategia de certificación en ISO20000 para un proveedor de TI.
- Santiago, Chile. – Entrega del curso ISO/IEC 20000 para Consultores.
- Medellín, Colombia – "Entrega del curso Fundamentos de ITIL".
- Sao Paulo, Brasil – Asistencia al curso de "Consultor Funcional" de la herramienta Clarity de CA"

Certificaciones

- ITIL Expert – EXIN Manager's Certificate in IT Service Management (ITIL Service Manager).
- ISO/IEC 20000 Consultant (ITSMf).
- EXIN Service Quality Management Foundations.
- EXIN ITIL Foundations.
- COBIT Foundations.
- Clarity Functional Consultant.

Educación

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY – CAMPUS ESTADO DE MÉXICO

Área de estudios: Ingeniería en Electrónica y Comunicaciones (2000 – 2004)

Mención Honorífica – Promedio: 92.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

ERICK ADRIAN SOLORZANO MANJARREZTeléfono: (52)-555263600, Ext 6931; E-mail: erick.solorzano@mx.pwc.com**RESUMEN PROFESIONAL****Consultor/Auditor en Tecnologías de Información, Sistemas y Procesos**
PricewaterhouseCoopers, SC (PWC Mexico)

Mar 2003 – a la fecha

Consultor/Auditor con un amplio conocimiento y experiencia en el diseño, entendimiento, evaluación y valuación del control interno de Tecnologías de Información en diferentes sectores o industrias (financieras, telecomunicaciones, aeroportuaria, etc.) con un enfoque especial en el dominio de Seguridad de Información.

Sarbanes-Oxley Law.

- Responsable de la evaluación de control interno de procesos de negocio en Tupperware de México y GAP (Grupo Aeroportuario del Pacífico).
- Asesoramiento en el diseño e implementación de controles de proceso de TI de las diferentes divisiones en PEMEX (PMI, PPQ, PEP, PGB, REF).
- Responsable de la evaluación del control de procesos de TI así como de infraestructura tecnológica en NEXTEL, TELEVISA, AVON, CEMENTS LAFARGE (México), A. SCHULMAN de México, ING, TEVA México, MITTAL STELL, MATTEL de México, BAYER de México.

Regulación SAS70 - procesamiento de información tercerizada.

- Responsable de la evaluación y validación recurrente del control de procesos de TI así como de infraestructura tecnológica de BBVA-BANCOMER México, ALTEC-SANTANDER México y PROSA, los cuales procesan información de entidades financieras externas latinoamericanas.

Regulaciones Locales.

- Responsable de la evaluación del control de procesos de TI así como de la infraestructura tecnológica en VOLKSWAGEN, COMERCIAL MEXICANA, CINEMEX, BANORTE, SOCIEDAD HIPOTECARIA FEDERAL, HIPOTECARIA SU CASITA, GRUPO ASUR, GRUPO ACIR, GRUPO DESC, INNOPHOS, OWENS CORNING.

Posee conocimientos técnicos y de evaluación de infraestructura tecnológica de sistemas operativos tales como UNIX (HP-UX, AIS, Solaris, Linux), WINDOWS, AS/400, TANDEM, así como de manejadores de bases de datos ORACLE, SQL Server y SYBASE.

CARRERA PROFESIONALIngeniero en Cibernética y Sistemas Computacionales
Universidad La Salle**ANEXOS**

DIVISION DE CONTRATOS 1998-2003

CERTIFICACIONES Y APOYO TECNICO

- **Mexico, DF.** BS 7799-2:2002 Information Security Management System Auditor.
- **Mexico, DF.** ITIL Foundations (Information Technology Service Management).
- **Mexico, DF.** Seguridad de Información (ITESM).
- **Mexico, DF.** Operativas, Redes y Telecomunicaciones, Operación y Control Interno Industrias (PwC)

ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES

- **INSEN (Mexico - 2000).** Conformó parte de un equipo de trabajo para el análisis, construcción, desarrollo y construcción y pruebas de una aplicación de procesamiento de información de actividades sociales de dicha institución.

Certificate of Achievement

This document certifies that

Alejandro Tinoco

has successfully completed and achieved a passing grade on the examination in

BS 7799-2:2002 Information Security Management System Auditor

a course organized by BSI Management Systems

Issued by:

Course date: 04/18/2005 - 04/22/2005

Certificate number: 4657612-29606

CEUs awarded: 4.0

P
N
A

BSI Management Systems Offices

USA
12110 Sunset Hills Road
Suite 200
Reston, VA 20190-3231
1 800 862 4977

Brasil
Av. Dona Ana Costa, 296
Cj. 72773
Vila Mathias
11060-000 Santos - SP
Brasil
55 13 3223 5770

Canada
17 Four Seasons Place
Suite 102
Toronto, ON
M9B 6E6
1 800 862 6752

ANEXOS
DIVISION DE CONTRAT
Y APOYO TECNICO
BSI
Management Systems

ISACA

SETTING IT GOVERNANCE PROFESSIONALS

Certified in the Governance of Enterprise IT

ISACA HEREBY CERTIFIES THAT

Alejandro Tinoco Zavala

HAS SUCCESSFULLY MET ALL REQUIREMENTS AND IS QUALIFIED AS A PROFESSIONAL CERTIFIED IN THE GOVERNANCE OF ENTERPRISE IT; IN WITNESS WHEREOF, WE HAVE SUBSCRIBED OUR SIGNATURES TO THIS CERTIFICATE.

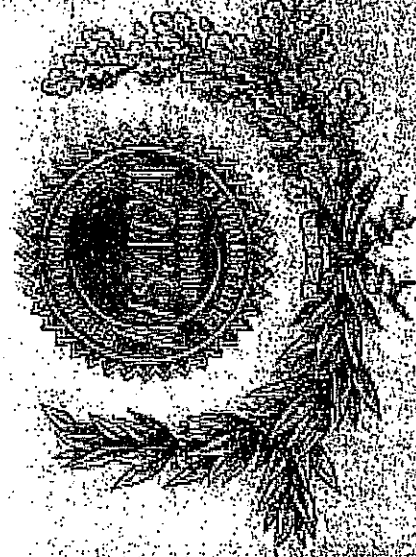
REQUIREMENTS INCLUDE PREVIOUS PROFESSIONAL EXPERIENCE, AND ADHERENCE TO THE ISACA CODE OF PROFESSIONAL ETHICS AND THE CONTINUING PROFESSIONAL EDUCATION POLICY.



CERTIFIED IN THE GOVERNANCE OF ENTERPRISE IT™

19 March 2009	Date of Certification
31 January 2013	Expiration Date
0902582	Certificate Number

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



International Professional Association of ISACA and IITG
Global Council of International Experts

Handwritten initials and marks

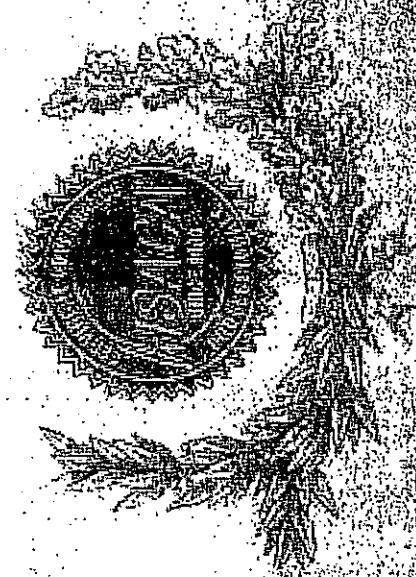
Certified Information Systems Auditor

ISACA HEREBY CERTIFIES THAT

Alejandro Tinoco Zavala

CISA

HAS SUCCESSFULLY MET ALL REQUIREMENTS AND IS QUALIFIED AS A CERTIFIED INFORMATION SYSTEMS AUDITOR; IN WITNESS WHEREOF, WE HAVE SUBSCRIBED OUR SIGNATURES TO THIS CERTIFICATE. REQUIREMENTS INCLUDE PREREQUISITE PROFESSIONAL EXPERIENCES; ADHERENCE TO THE ISACA CODE OF PROFESSIONAL ETHICS AND THE CONTINUING PROFESSIONAL EDUCATION POLICY; AND PASSAGE OF CISA EXAM.



03 October 2002

Date of Certification

31 January 2012

Expiration Date

0229165

Certificate Number

[Signature]
International President of ISACA and ETGI

[Signature]
Chief, CISA Certification Team



ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

[Handwritten marks]

Certified Information Security Council (CISC)®

ISACA HEREBY CERTIFIES THAT

Alejandro Tinoco Zavala

CISM®

IT-ILP EXPERTISE
MAY 2003 - MAY 2004

HAS SUCCESSFULLY MET ALL REQUIREMENTS AND IS QUALIFIED AS A CERTIFIED INFORMATION SECURITY MANAGER IN WITNESS WHEREOF, WE HAVE SUBSCRIBED OUR SIGNATURES TO THIS CERTIFICATE.

REQUIREMENTS INCLUDE PREREQUISITE PROFESSIONAL EXPERIENCE; ADHERENCE TO THE ISACA CODE OF PROFESSIONAL ETHICS AND THE CONTINUING PROFESSIONAL EDUCATION POLICY; AND PASSAGE OF CISM EXAM I.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

14 February 2004

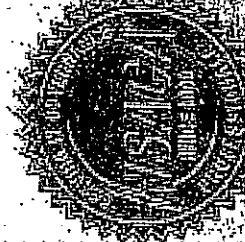
Date of Certification

31 January 2011

Expiration Date

0402561

Certificate Number



International President of ISACA

Chair, CISM Certification Board



International Information Systems Security Certification Consortium

The (ISC)² Board of Directors hereby awards

Alejandro Tinoco Zabala

the credential of

Certified Information Systems Security Professional

Having met all of the certification requirements, which include the professional experience prerequisite, adoption of the (ISC)² Code of Ethics, and successful performance on the required competency examination, subject to recertification every three years, this individual is entitled to all of the rights and privileges associated with this designation, as defined in the (ISC)² Bylaws.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Randolph J. Senovic
Chairperson

Christy J. Condit
Recording Secretary

4569

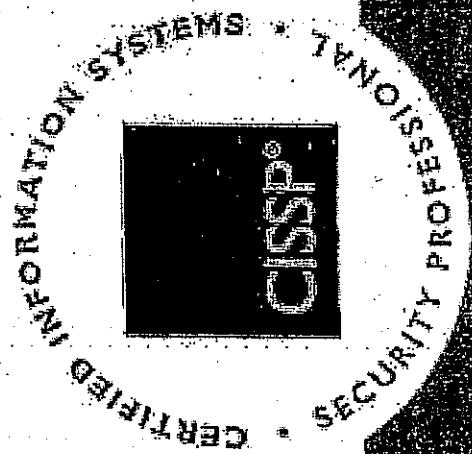
Certificate Number

December 2010

Expiration Date

ISO/IEC 17024

Member Since December 1995



0144

(ISC)

Asesoría en Estrategia de TI
IT Outsourcing



Licitación Pública Nacional Número 00641322-038-09

PROPUESTA TÉCNICA*

Anexo "D" – Sección V.
Matriz y Ruta Crítica de
Entregables

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Handwritten marks and signatures on the right margin.

Tabla de contenido

Desglose de los Entregables	1
Esquema de ruta crítica.....	6

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Desglose de los Entregables

El Instituto requiere que los Componentes mínimos del Estudio que el Licitante Ganador deberá desarrollar y entregar son los que a continuación se listan:

1. Documento que muestre la identificación de la infraestructura y servicios candidatos a llevar a un esquema de outsourcing.
2. Documento que muestre la viabilidad estratégica y operativa.
3. Documento que muestre viabilidad financiera.
4. Documento que muestre la definición del esquema operativo propuesto en caso de que el proyecto sea viable.
5. Documento que muestre el mecanismo de priorización de infraestructura y servicios candidatos.
6. Documento que muestre la definición de la estructura del outsourcing.
7. Documento que muestre la definición del esquema de gobierno bajo el cual operará el outsourcing.
8. Anexo Técnico que sirva de base para la licitación de Servicios Administrados.

Documento que muestre la identificación de la infraestructura y servicios candidatos a llevar a un esquema de outsourcing

Descripción General

Documento en MS- Word y Power Point que mostrará la infraestructura y servicios del outsourcing, este documento estará sujeto a aprobación del IMSS.

El documento se entregará impreso, en carpeta y en Disco Compacto.

Criterios de Aceptación (Contenido)

Deberá incluir al menos:

- Nombre del proyecto.
- Nombre del servicio a implementar.
- Antecedentes.
- Objetivos particulares del outsourcing:
 - Infraestructura.
 - Servicios.
- Recursos asignados para alcanzar cada uno de los objetivos planteados en particular.
- Temas críticos, riesgos, desviaciones y problemas encontrados, indicando el impacto de cada uno de ellos en la operación del proyecto, así como las soluciones planteadas en su caso.
- Sigüientes actividades a realizar.

Se entregará tanto en versión electrónica como impresa.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Documento que muestre la viabilidad estratégica y operativa

Descripción General

Documento en MS- Word y Power Point que mostrará la viabilidad estratégica y operativa del outsourcing, este documento estará sujeto a aprobación del IMSS. El documento se entregará impreso, en carpeta y en Disco Compacto.

Criterios de Aceptación (Contenido)

Deberá incluir al menos:

- Nombre del proyecto.
- Nombre del servicio a implementar.
- Alcance.
- Análisis que muestre la viabilidad estratégica y operativa del outsourcing.
- Recursos que deberán ser asignados para alcanzar cada uno de los objetivos planteados en particular.
- Temas críticos, riesgos, desviaciones y problemas encontrados, indicando el impacto de cada uno de ellos en la operación del proyecto, así como las soluciones planteadas en su caso.
- Siguiendo actividades a realizar.

El análisis se entregará tanto en versión electrónica como impresa.

Documento que muestre viabilidad financiera

Descripción General

Documento en MS- Word y Power Point que muestre la viabilidad financiera del outsourcing, este documento estará sujeto a aprobación del IMSS. El documento se entregará impreso, en carpeta y en Disco Compacto.

Criterios de Aceptación (Contenido)

Deberá incluir al menos:

- Nombre del proyecto.
- Nombre del servicio a implementar.
- Alcance.
- Modelo financiero desarrollado
- Análisis que muestre la viabilidad financiera del outsourcing.
- Recursos que deberán ser asignados para alcanzar cada uno de los objetivos planteados en particular.
- Temas críticos, riesgos, desviaciones y problemas encontrados, indicando el impacto de cada uno de ellos en la operación del proyecto, así como las soluciones planteadas en su caso.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

- Sigüientes actividades a realizar.

El documento resultante se entregará tanto en versión electrónica como impresa.

Documento que muestre la definición del esquema operativo propuesto en caso de que el proyecto sea viable

La obligación de entregar este documento se encuentra sujeta a que exista la viabilidad estratégica, operativa y financiera que permita adoptar un esquema de outsourcing en los centros de cómputo del IMSS.

Descripción General

Documento en Word y en Power Point que muestre la definición del esquema operativo propuesto, este documento estará sujeto a aprobación del IMSS.

El documento se entregará impreso, en carpeta y en Disco Compacto.

Criterios de Aceptación (Contenido)

Deberá incluir al menos:

- Nombre del proyecto.
- Nombre del servicio a implementar.
- Alcance.
- Definición del esquema operativo propuesto.
- Recursos que deberán ser asignados para alcanzar cada uno de los objetivos planteados en particular.
- Temas críticos, riesgos, desviaciones y problemas encontrados, indicando el impacto de cada uno de ellos en la operación del proyecto, así como las soluciones planteadas en su caso.
- Sigüientes actividades a realizar.

El documento se entregará tanto en versión electrónica como impresa.

Documento que muestre el mecanismo de priorización de infraestructura y servicios candidatos

La obligación de entregar este documento se encuentra sujeta a que exista la viabilidad estratégica, operativa y financiera que permita adoptar un esquema de outsourcing en los centros de cómputo del IMSS.

Descripción General

Documento en Word y en Power Point que muestre el mecanismo de priorización de infraestructura y servicios candidatos, este documento estará sujeto a aprobación del IMSS.

El documento se entregará impreso, en carpeta y en Disco Compacto.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



Criterios de Aceptación (Contenido)

Deberá incluir al menos:

- Nombre del proyecto.
- Nombre del servicio a implementar.
- Alcance.
- Definición del mecanismo de priorización de infraestructura y servicios candidatos.
- Recursos que deberán ser asignados para alcanzar cada uno de los objetivos planteados en particular.
- Temas críticos, riesgos, desviaciones y problemas encontrados, indicando el impacto de cada uno de ellos en la operación del proyecto, así como las soluciones planteadas en su caso.
- Siguiendo actividades a realizar.

Se entregará tanto en versión electrónica como impresa.

Documento que muestre la definición de la estructura del outsourcing

La obligación de entregar este documento se encuentra sujeta a que exista la viabilidad estratégica, operativa y financiera que permita adoptar un esquema de outsourcing en los centros de cómputo del IMSS.

Descripción General

Documento en Word y en Power Point que muestre la definición de la estructura del outsourcing; este documento estará sujeto a aprobación del IMSS.

El documento se entregará impreso, en carpeta y en Disco Compacto.

Criterios de Aceptación (Contenido)

Deberá incluir al menos:

- Nombre del proyecto.
- Nombre del servicio a implementar.
- Alcance.
- Definición de la estructura del outsourcing.
- Recursos que deberán ser asignados para alcanzar cada uno de los objetivos planteados en particular.
- Temas críticos, riesgos, desviaciones y problemas encontrados, indicando el impacto de cada uno de ellos en la operación del proyecto, así como las soluciones planteadas en su caso.
- Siguiendo actividades a realizar.

Se entregará tanto en versión electrónica como impresa.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Documento que muestre la definición del esquema de gobierno bajo el cual operará el outsourcing

La obligación de entregar este documento se encuentra sujeta a que exista la viabilidad estratégica, operativa y financiera que permita adoptar un esquema de outsourcing en los centros de cómputo del IMSS.

Descripción General

Documento en Word y en Power Point que muestre la definición del esquema de gobierno bajo el cual operará el outsourcing, este documento estará sujeto a aprobación del IMSS.
El documento se entregará impreso, en carpeta y en Disco Compacto.

Criterios de Aceptación (Contenido)

Deberá incluir al menos:

- Nombre del proyecto.
- Nombre del servicio a implementar.
- Alcance.
- Definición del esquema de gobierno bajo el cual operará el outsourcing.
- Recursos que deberán ser asignados para alcanzar cada uno de los objetivos planteados en particular.
- Definición de roles y responsabilidades de los participantes del Esquema de Gobierno
- Organigramas y líneas de mando del Esquema de Gobierno
- Esquema de coordinación y escalamiento.
- Mecánica de trabajo y flujos de información.
- Control de Juntas.
- Temas críticos, riesgos, desviaciones y problemas encontrados, indicando el impacto de cada uno de ellos en la operación del proyecto, así como las soluciones planteadas en su caso.
- Siguiendo actividades a realizar.

Se entregará tanto en versión electrónica como impresa.

Anexo técnico que sirva de base para la licitación de servicios administrados

La obligación de entregar este documento se encuentra sujeta a que exista la viabilidad estratégica, operativa y financiera que permita adoptar un esquema de outsourcing en los centros de cómputo del IMSS.

Descripción General

Documento en Word que muestre el Anexo Técnico que sirva de base para la licitación de Servicios Administrados, este documento estará sujeto a aprobación del IMSS.
El documento lo deberá entregar impreso, en carpeta y en Disco Compacto.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Criterios de Aceptación (Contenido)

Deberá incluir al menos:

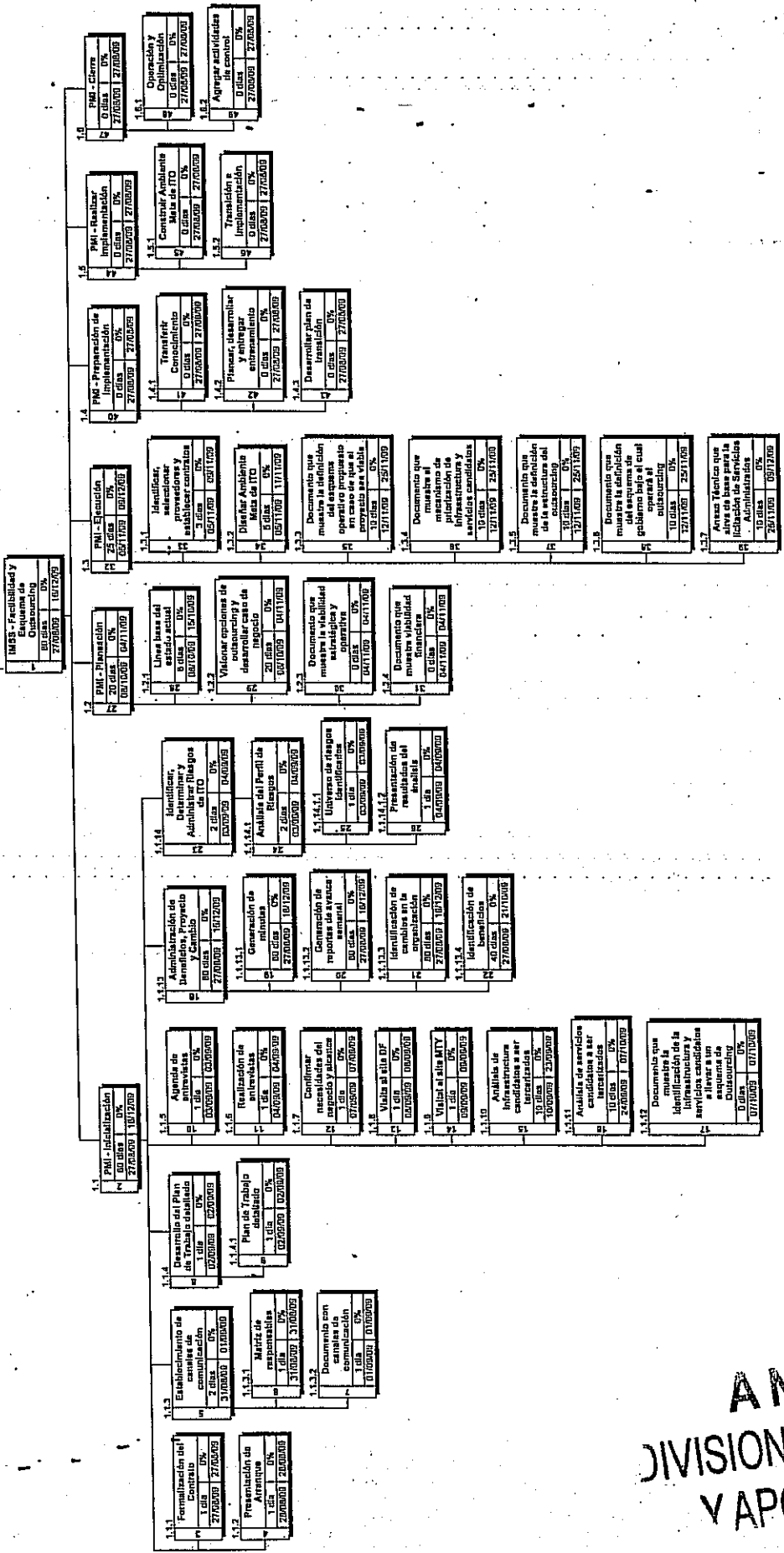
- Nombre del proyecto.
- Nombre del servicio a implementar.
- Alcance.
- Anexo Técnico que sirva de base para la licitación de Servicios Administrados.
- Recursos que deberán ser asignados para alcanzar cada uno de los objetivos planteados en particular.
- Temas críticos, riesgos, desviaciones y problemas encontrados, indicando el impacto de cada uno de ellos en la operación del proyecto, así como las soluciones planteadas en su caso.
- Siguiendo actividades a realizar.

Deberá entregarse tanto en versión electrónica como impresa

Esquema de ruta crítica

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

ANEXO D - Ruta Critica



Handwritten signature or initials.

0154

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TÉCNICO

WBS	Name	Duration	% Complete	Start	Finish
	Noncritical Task				
	Critical Task				
	Critical Summary				
	Noncritical Task				
	Noncritical Milestone				
	Noncritical Summary				

Asesoría en Estrategia de TI
IT Outsourcing



Licitación Pública Nacional Número 00641322-038-09

PROPUESTA TÉCNICA*

Anexo "E" – Sección V.
A cerca del Licitante

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



Tabla de contenido

Presentación Comercial.....	1
ID 01. Años de existencia nacional e internacional (por lo menos deberá tener 5 años de existencia).....	3
ID 02. Instalaciones en territorio Nacional.....	3
ID 03. Estructura Organizacional General incluyendo el área de consultoría.....	3
ID 04. Estructura Organizacional de Consultoría de TI.....	6
Empresas relacionadas.....	6

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

✓
X
AL

Presentación Comercial

Prestamos servicios de auditoría, impuestos y asesoría. Enfocamos nuestros servicios y soluciones por industria, para clientes públicos y privados, en cuatro áreas fundamentales:

1. Responsabilidad Corporativa
2. Administración de Riesgos
3. Reestructuración, fusiones y adquisiciones
4. Mejora de procesos y desempeño

Usamos nuestra red, nuestra experiencia, conocimiento de la industria y entendimiento del negocio para construir confianza y crear valor para nuestros clientes.

Asesoría de Negocios

Soluciones a los problemas importantes, críticos y/o complejos de las empresas.

Nuestra ambición es entender de raíz el problema del cliente y conformar una solución con equipos multidisciplinarios.

Con una red internacional de más de 155,000 profesionales, somos una opción única en el mercado mexicano.

La competencia en nuestro país es férrea; la sustentabilidad de las empresas depende de muchos factores: la calidad de su administración, su gobierno corporativo, su planeación estratégica debidamente aterrizada, la calidad de su información financiera, sus asociaciones estratégicas, la eficacia y eficiencia de sus sistemas, el manejo de riesgos, la optimización de su carga fiscal, el aprovechamiento de la economía digital, la solidez de su estructura financiera, su capacidad de competir a nivel internacional, la solidez de su recurso humano y la optimización de sus procesos.

PricewaterhouseCoopers, con más de 100 años de operar en México, colabora en todas estas áreas, directamente en la mejora del desempeño, transparencia y rentabilidad de las empresas más importantes de México y de las empresas vanguardistas mexicanas medianas y grandes.

El compromiso de PwC: objetividad, integridad, experiencia-especialización, dedicación, soluciones conscientes de la relación costo-beneficio.

Nuestros servicios de asesoría contemplan diversos y variados aspectos para asegurar el cumplimiento de soluciones a sus procesos de negocio, todos ellos liderados por especialistas en la materia con amplia experiencia y disposición para atenderlos, divididos en 4 áreas principales:

1. Mejora del Desempeño (PI)
2. Información Tecnológica (IT)
3. Servicios de Asesoría Financiera (FAS)
4. Servicios Especializados en Riesgos (SER)

Auditoría

Nuestra práctica de Auditoría está integrada por profesionales altamente calificados, experimentados y líderes en su campo de acción. Estos recursos, combinados con nuestra estructura global de liderazgo, nos permiten proporcionarles apoyo a nuestros clientes dónde y cuándo lo necesitan, en su propio país o en el extranjero.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Brindamos a las organizaciones soluciones innovadoras, de alta calidad y con una relación de equilibrio costo-eficiencia, en materia de control financiero, reportes regulatorios, valor accionario y asuntos tecnológicos.

Servicios que PwC le ofrece:

Cumplimiento

1. Auditorías de estados financieros
2. Auditorías para efectos fiscales
3. Revisiones especiales
4. Peritajes
5. Otros

Impuestos y Servicios Legales

Uno de los factores críticos para la toma de decisiones en los negocios es el aspecto fiscal y legal, por esta razón, resulta esencial para toda empresa tener una asesoría adecuada respecto al cumplimiento de sus obligaciones tributarias y legales.

El área de Impuestos y Servicios Legales (TLS) de PricewaterhouseCoopers desarrolla e implementa soluciones personalizadas, de acuerdo a las necesidades de los clientes tanto nacionales como internacionales.

Nuestra práctica de Impuestos y Servicios Legales comprende un enfoque por industrias, productos y servicios especializados, procesos de eficiencia y transparencia total. Tenemos como objetivo proporcionar la mejor práctica en el ámbito fiscal y legal, mediante una asesoría integral a las empresas respecto al cumplimiento de sus obligaciones tributarias y asegurándoles una situación fiscal óptima. Al mismo tiempo, les otorgamos nuestro apoyo para la solución de sus problemas de negocios.

Con el propósito de satisfacer los requerimientos de nuestros clientes de manera eficiente y oportuna, los productos y servicios especializados en Impuestos se agrupan en las siguientes áreas de especialización funcional.

1. Precios de Transferencia
2. Asignados Internacionales (IAS)
3. Comercio Exterior (WMS Customs, International Trade and VAT)
4. Legal Corporativo
5. Legal Fiscal
6. Seguro Social e Infonavit
7. Contribuciones Locales
8. Consolidación Fiscal
9. Derecho Laboral
10. Cabildeo y Relaciones Institucionales
11. Maquiladoras
12. Impuestos Internacionales

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

ID 01. Años de existencia nacional e internacional (por lo menos deberá tener 5 años de existencia).

PriceWaterhouseCoopers (ó PwC) es una de las firmas más importantes del mundo en el sector de los servicios profesionales. Fue fundada en 1849, tomando su nombre actual en 1998 como fruto de la fusión entre Price Waterhouse y Coopers & Lybrand. PricewaterhouseCoopers obtuvo unas ganancias agregadas en todo el mundo de 25 mil millones de dólares en el ejercicio de 2007, dando empleo a más de 155.000 personas en 150 países.

En México, PriceWaterhouseCoopers fue fundada en 1906, cumpliendo más de 100 años en el país.

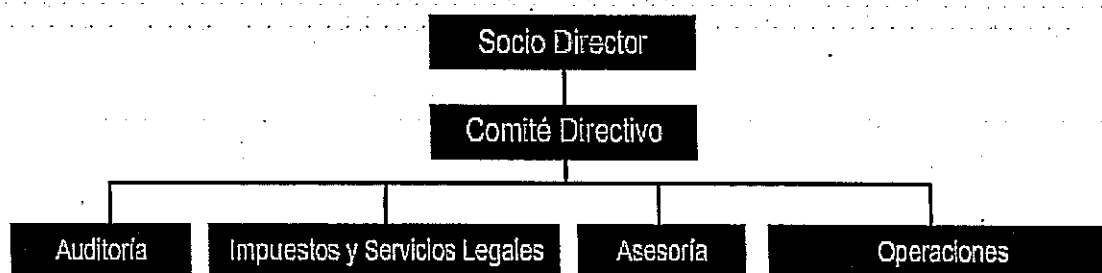
ID 02. Instalaciones en territorio Nacional

PriceWaterhouseCoopers cuenta con 18 oficinas en la República Mexicana con sus oficinas centrales ubicadas en:

Mariano Escobedo 573
Col. Rincón del Bosque
11580, México, D.F.
Tel: (55) 5263 60 00
Fax: (55) 5263 60 10

ID 03. Estructura Organizacional General incluyendo el área de consultoría

La estructura organizacional de PriceWaterhouseCoopers, mostrada por servicios es la siguiente:



ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Assurance and Business Services

Grupo 1 - Minería
 Grupo 2 - FSIP (Financial Services Industry Practice)
 Grupo 4 - TICE (Technology, Information Communications and Entertainment & Media)
 Grupo 5 - Transporte y Fama
 Grupo 6 - Consumo
 Grupo 8 - Gobierno
 Grupo 10 - Automotriz, Comunicaciones y Consumo (Oficina Satélite)
 Grupo 12 - CMG (Capital Market Group)
 Grupo 14 - SPA (Systems and Process Assurance)
 Industrias
 MPC - (Mercadotecnia, Posicionamiento y Comunicación)

Tax and Legal Services

Impuestos Internacionales
 Impuestos para expatriados - IAS (International Assignment Solutions)
 Precios de Transferencia
 Contribuciones Locales
 Comercio Exterior
 Legal Corporativo
 Legal Fiscal
~~Consultoría de IMSS e INEONAVIT~~
 TLS Mexico
 Cabildeo y Relaciones Institucionales
 Impuestos FSIP
 Area Técnica

Business Advisory Services

Tecnologías de la Información
 ITA - Information and Technology Advisory
 Control Interno
 GRC - Governance Risk and Compliance
 Servicios Financieros
 FAS - Financial Advisory Services
 SEN - Servicios a Empresas Nacionales
 Fusiones y Adquisiciones
 TS - Transactions Services
 FMAS - Financial Management Advisory Services

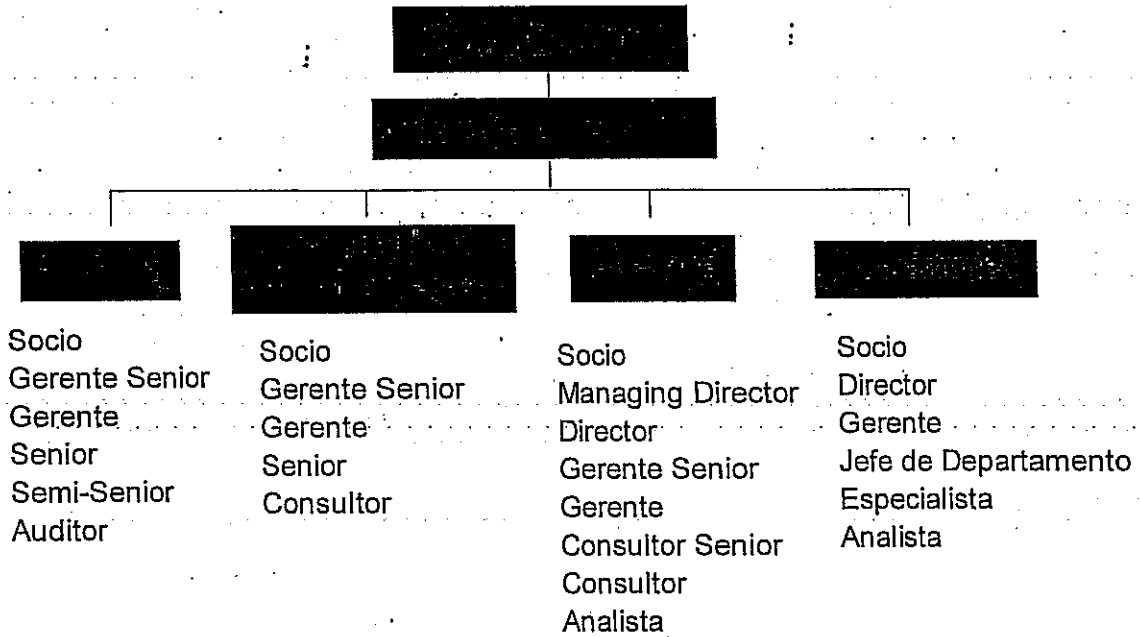
ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

E

Operaciones

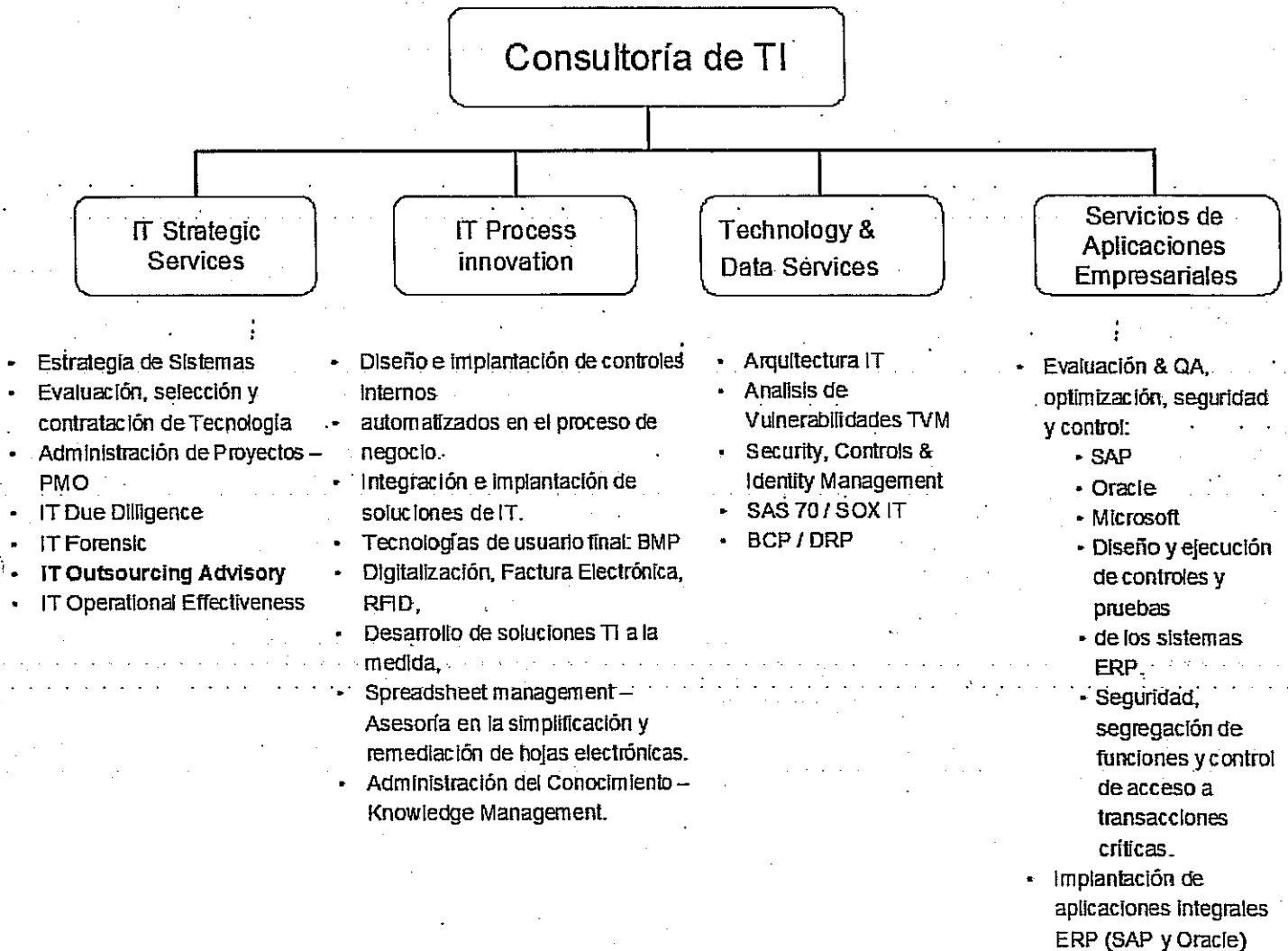
- Administración
- Capital Humano
- Educación Continua
- Finanzas
- GTS (Global Technology Solutions)
- OGC (Office of the General Council)

La estructura organizacional de PriceWaterhouseCoopers, mostrada de manera jerárquica es la siguiente:



ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

ID 04. Estructura Organizacional de Consultoría de TI



Empresas relacionadas

PricewaterhouseCoopers SC es una firma miembro de la red PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRAT
Y APOYO TECNICO

Asesoría en Estrategia de TI
IT Outsourcing



Licitación Pública Nacional Número 00641322-038-09

PROPUESTA TÉCNICA*

Anexo "F"

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Tabla de contenido

Credenciales del Licitante..... 1

Descripción de manera amplia de como se lleva a cabo el asesoramiento desde el desarrollo estratégico hasta obtener el patrocinio de la iniciativa por parte de los directivos, comités directivos, etc. para conseguir una alineación y con ello dar soporte a la transición y ejecución del servicio..... 10

5.6 – Credenciales del Licitante numeral 5 inciso a. Experiencia en el servicio solicitado - Estructura de la práctica que soporta la oferta indicando el número de profesionales..... 16

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

0167

[Handwritten mark]

[Handwritten mark]

[Handwritten mark]

**ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO**

[Handwritten mark]

Credenciales del Licitante.

Descripción de la experiencia y habilidades para proveer servicios de consultoría y Número de clientes a los que se les ha brindado consultoría.

En referencia a dar cumplimiento al numeral **5.6 incisos 1, 2 y 3**, PRICEWATERHOUSECOOPERS dentro de su experiencia y capacidades, cuenta con diversos casos de éxito en materia de consultoría y en particular consultoría en ITO para el sector público. Cabe mencionar que también se cuentan con casos de éxito en el sector salud.

Para efectos de mostrar un panorama completo de la experiencia solicitada por el Instituto y para dar cabal cumplimiento a los **Id de la sección VII – Credenciales del Licitante: 01, 02, 03, 04 y 05**, hemos incluido el renglón "Tipo de Proyecto" donde catalogamos el caso de referencia en:

- Estrategia General
- Estrategia en TI
- Estrategia en Outsourcing
- Experiencia en IT Outsourcing en el Sector Público
- Experiencia en IT Outsourcing en el Sector Público – Salud

Dichos proyectos se resumen en la siguiente tabla:

Casos de éxito Referenciables		Estrategia	Estrategia	Estrategia	Sector	Sector	Preparación	IT
		General	TI	Outsourcing	Público	Salud	de RFP	Outsourcing
Cliente	Temple University Health System				•	•		•
Industria	Sector Salud							
Contacto	Arthur C. Papacostas							
Puesto	Chief Information Center							
Teléfono	+1 215 707 5828							
Correo	arthur.papacostas@tuhs.temple.edu							
Objetivo	La Temple Univeritisy Health System decidió usar la tecnología como parte de una estrategia para ser la más grande proveedora de servicios médicos y de oferta de empleo en la región.							
Solución	PwC ayudó a dirigir los recursos financieros y tecnológicos, con un análisis detallado de los costos y riesgos para comparar la construcción de instalaciones vs. la renta a un proveedor. Se analizaron los requisitos de crecimiento de infraestructura y de la capacidad.							

ANEXOS
 DIVISION DE CONTRATOS
 Y APOYO TECNICO

Casos de éxito Referenciables

Estrategia	Estrategia	Estrategia	Sector	Sector	Preparación	IT
General	TI	Outsourcing	Público	Salud	de RFP	Outsourcing

comparando ofertas y seleccionado la opción que mejor se adaptó a la necesidades establecidas.

Beneficios La comparación de las ofertas y de la infraestructura, claramente permitió una reducción del tiempo del proyecto y evitó tomar una decisión que habría tenido un gran riesgo en el costo.

Cliente **AtlantiCare**
Industria Sector Salud
Contacto Dan Morreale
Puesto Chief Information Center
Teléfono +1 609 407 7600
Correo daniel.morreale@atlanticare.org
Objetivo La organización usó la tecnología como una oportunidad para proveer a las personas indicadas, la información necesaria, en tiempo y forma, para incrementar el cuidado del paciente. Conectando así a sus médicos, hospitales y pacientes e impactar en los niveles de salud de la comunidad.

Solución PwC facilitó la implementación usando la metodología de "Project Management", para el intercambio de información, resolviendo problemas, mitigando las áreas de riesgo y analizando las implicaciones a largo plazo entre las dependencias.

Beneficios La solución permitió el intercambio de información y compartirla entre todas las partes de una forma eficiente. Este nuevo sistema ayudo a incrementar la productividad de los médicos y la seguridad de los pacientes.

Cliente **Virtua Health System**

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

0170

Casos de éxito Referenciables

Estrategia	Estrategia	Estrategia	Sector	Sector	Preparación	IT
General	TI	Outsourcing	Público	Salud	de RFP	Outsourcing

Industria Sector Salud

Contacto Ninfa Saunders

Puesto Chief Operations Officer

Teléfono +1 856 355 0046

Correo nsaunders@virtua.org

Objetivo Virtua se propuso la misión de crear un sistema de atención a pacientes seguro, eficiente y justo, mediante la tecnología. Implementando un Expediente Clínico Electrónico.

Solución PwC contribuyó con Vistua Health en el desarrollo de un Programa Médico de Información, incluyendo la estructura organizacional, los roles y responsabilidades, entrenamiento necesario y recursos requeridos.

Beneficios Se identificaron oportunidades operacionales y tecnológicas para reducir los costos administrativos, incrementar la calidad y alcanzar la satisfacción el paciente.

Cliente **Fideicomiso del Servicio Nacional de Salud del Norte y del Este de Hertfordshire**

Industria Sector Salud

Contacto Richard Beazley/Nick Carver

Puesto Presidente/Director General

Teléfono +1 1438 781594

Correo

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

EJ

Casos de éxito Referenciables

Estrategia	Estrategia	Estrategia	Sector	Sector	Preparación	IT
General	TI	Outsourcing	Público	Salud	de RFP	Outsourcing

Objetivo Plan de Reestructuración Financiera

Solución Elaboración de modelos de requerimientos a nivel servicio. Definición de la nueva función del personal asistente médico. Negociación para el proveedor de diferentes servicios. Administración de la transiciones, culturales, legales y las relacionadas con los procesos.

Beneficios Ahorros en las áreas de Administración de los pacientes hospitalizados, externos y secretarías médicas. Ahorros por la subcontratación de los servicios de transcripción y la reestructuración de la fuerza laboral secretarial médica. Ahorros por los cambios tecnológicos.

Cliente Fideicomiso del Servicio Nacional de Salud de los Hospitales de Portsmouth

Industria Sector Salud

Contacto Neil Kemsley

Puesto Subdirector de Finanzas

Teléfono +1 2392 286762

Correo

Objetivo Administración de pacientes externos, los registros médicos, la administración general, el personal encargado de los registros y las secretarías médicas.

Solución Diseño de procesos, instalaciones, tecnología y estructura organizacional.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

0172

EJ

Casos de éxito Referenciables

Estrategia General	Estrategia TI	Estrategia Outsourcing	Sector Público	Sector Salud	Preparación de RFP	IT Outsourcing
-----------------------	------------------	---------------------------	-------------------	-----------------	-----------------------	-------------------

Beneficios Ahorros al reducir la plantilla del personal, el uso de técnicas de pensamiento eficaz "lean thinking" para modificar el flujo de información entre los médicos generales y los especialistas.

Cliente **Gobierno del Estado de San Luis Potosí / SCT**

Industria Gobierno Estatal

Contacto Agustín Melo

Puesto Director de Evaluación de Proyectos

Teléfono 5482-4100 ext. 16013

Correo amelo@sct.gob.mx

Objetivo Estructuración financiera de la concesión, apoyo en la gestión de recursos ante el FONADIN, asesoría en el proceso de licitación, evaluación de ofertas y fallo.

Solución El proyecto fue estructurado como concesión Federal.

Beneficios Tener un proceso de licitación transparente, por medio de una evaluación y fallo documentado.

Cliente **Secretaría de Salud**

Industria Sector Salud

Contacto Maui Salazar

Puesto Director Adjunto de PPS

Teléfono 50638666 EXT. 2666

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



Casos de éxito Referenciables

Estrategia	Estrategia	Estrategia	Sector	Sector	Preparación	IT
General	TI	Outsourcing	Público	Salud	de RFP	Outsourcing

Correo Maui.salazar@salud.gob.mx

Objetivo Apoyo en el proceso de licitación, evaluación y fallo del proyecto.

Solución Generar bases de licitación acordes a las necesidades de la dependencia.

Beneficios Tener un proceso de licitación transparente, por medio de una evaluación y fallo documentado.

Cliente **Centre for Addiction and Mental Health (CAMH)**

Industria Sector Salud

Contacto Paul Beeston

Puesto Director

Teléfono (416) 535-8501

Correo pbeston@camh.net

Objetivo CAMH buscaba determinar si existía un caso de negocio viable para ser considerado el outsourcing de servicios de TI.
El alcance del estudio:

- Servidor
- Midrange – Unix
- Midrange – Intel
- Desktops
- Help Desk
- Network, redes.

Solución Para este proyecto PwC siguió el análisis comparativo y el enfoque por etapas para proporcionar la solución:

- Paso 1 Incluye el establecimiento de las descripciones de servicios de TI, el costo / precio de los proveedores, recolección de datos de la industria, y ajustarse a los

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

0174
EJ

Casos de éxito Referenciables

Estrategia	Estrategia	Estrategia	Sector	Sector	Preparación	IT
General	TI	Outsourcing	Público	Salud	de RFP	Outsourcing

diversos servicios de TI.

- Durante el paso 2, para cada servicio de infraestructura de TI, PwC seleccionó un grupo de empresas comparables para los diferentes servicios de torres.
- Paso 3 abarca la normalización de cada uno de los participantes. La normalización implica la adaptación de cada uno de los puntos para tener en cuenta las diferencias en el proveedor.
- Paso 4, el último paso en nuestro enfoque, la aplicación de la normalización en la que participan los ajustes de cada uno de los participantes y precios.

Beneficios PwC apoyo en el establecimiento del punto de partido para el costo total de propiedad de servicio. Realizar un apropiado estudio de mercado para poder generar los requerimientos y presupuestos.
El cliente obtuvo una solución más apegada al concepto del servicio que requería.

Cliente Franquicias Alsea

Industria Consumo

Contacto José Rivera

Puesto Director de Finanzas

Teléfono +52(55)5241-7100

Correo jrivera@alsea.com.mx

Objetivo Determinación de la Estrategia de TI de Grupo ALSEA. Desde la estructura de gobierno, estructura organizacional, métricas clave de desempeño, estrategias de

ANEAL
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TÉCNICO

Casos de éxito Referenciables

Estrategia	Estrategia	Estrategia	Sector	Sector	Preparación	IT
General	TI	Outsourcing	Público	Salud	de RFP	Outsourcing

sourcing, estrategia de costeo y esquema de alineación de TI vs. Negocio

Solución A través de un análisis de situación actual, se obtuvieron diversas estrategias para la gestión de TI, siendo una de ellas el "sourcing"

Beneficios La organización a través de este esfuerzo, con el tiempo, ha logrado trasladar el área de TI de la parte operativa y reactiva a una posición estratégica.

Cliente Adecco México

Industria Servicios

Contacto Daniel Di Falco

Puesto Gerente Sr. de TI

Teléfono +52(55)5062-5050

Correo Daniel.difalco@adecco.com.mx

Objetivo Puesta en marcha del modelo de gestión de TI y seguridad de la información, basados en los estándares ISO/IEC 20000 y 27001:2005, el cual como parte fundamental incorpora el marco de gobernabilidad de TI dentro de la organización. Esquema de alineación de TI vs. Negocio, estructura de gobierno, estructura organizacional de TI, métricas clave de desempeño

Solución A través del acompañamiento basado en los estándares mencionados, se crearon los correspondientes sistemas de gestión. Se incorporó un marco de gobernabilidad en TI.

Beneficios La organización a través de este esfuerzo, con el tiempo, ha logrado trasladar el área de TI de la parte

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Casos de éxito Referenciables

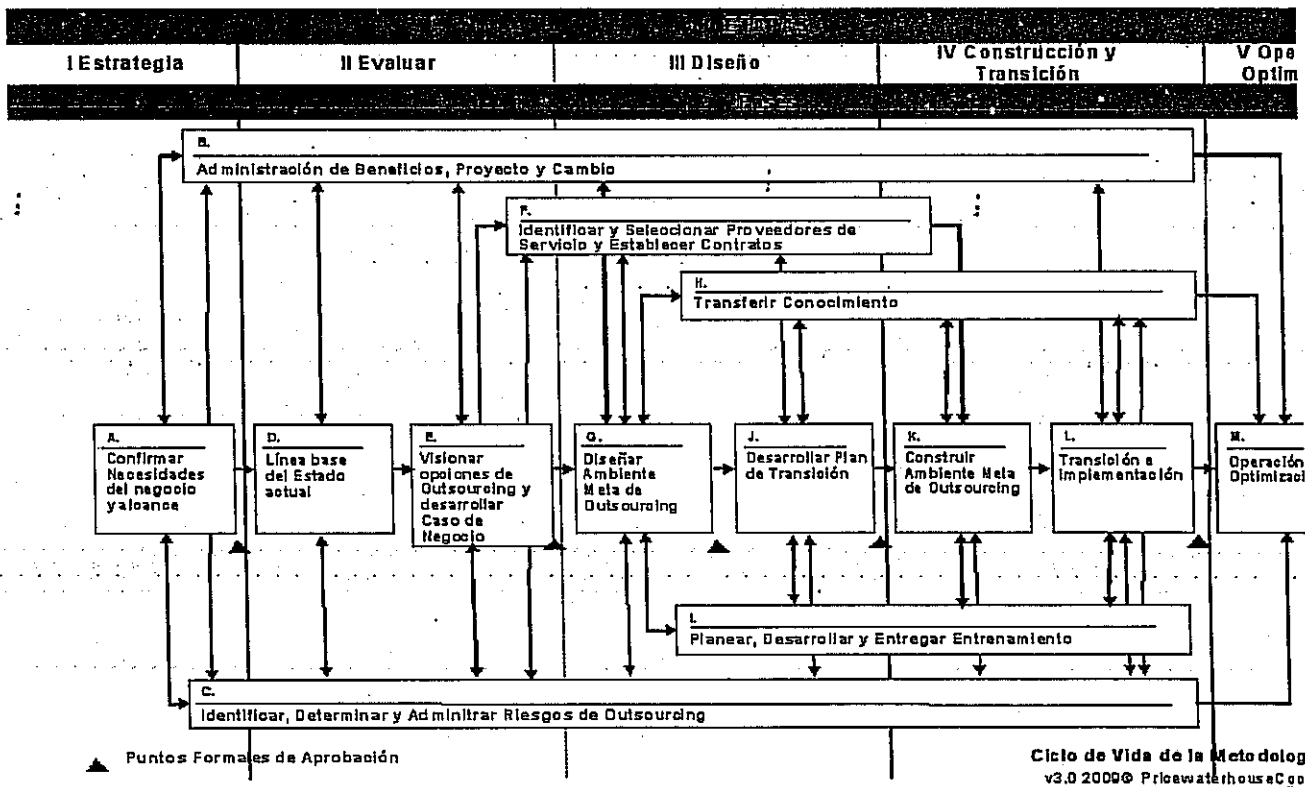
Estrategia	Estrategia	Estrategia	Sector	Sector	Preparación	IT
General	TI	Outsourcing	Público	Salud	de RFP	Outsourcing

operativa y reactiva a una posición estratégica.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Descripción de manera amplia de como se lleva a cabo el asesoramiento desde el desarrollo estratégico hasta obtener el patrocinio de la iniciativa por parte de los directivos, comités directivos, etc. para conseguir una alineación y con ello dar soporte a la transición y ejecución del servicio.

Para la descripción del numeral 5.6 inciso 4, deberemos ceñirnos a nuestra metodología propietaria de ITO, de la cual partimos del modelo gráfico conceptual de la gráfica siguiente. En dicho gráfico, se observa que la etapa B es la involucrada para este objetivo y que además funge como una actividad "transversal" a todas las fases del proyecto.



B5 Análisis de Partes Interesadas. A continuación describiremos la manera en como, mediante nuestra metodología en la fase.

Propósito

Para identificar, evaluar y gestionar todas las partes interesadas en toda la iniciativa de externalización.

Descripción general

Esta tarea contiene los pasos para asegurar que el proceso de gestión de los interesados se aplica correctamente y terminado.

Partes interesadas en el proyecto se definen como personas y grupos afectados por y capaces de influir en los resultados del proyecto y los resultados empresariales.

Actividades de gestión de las partes interesadas deberían comenzar durante la evaluación de la oportunidad de negocio y desarrollo de los negocios el asunto, el proyecto continuará a lo largo de la vida y continuará como parte de

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

los beneficios posteriores a la realización proceso de aplicación. En general, las formas de entrada al desarrollo de un cambio Visión, Cambio y Estrategia y el Plan impulsa la Estrategia y el Plan de Comunicaciones.

Evaluación de los interesados y la participación de los interesados es necesaria para identificar la amplia gama de intereses que deben tenerse en cuenta.

Las diferentes partes interesadas pueden percibir el mismo proyecto de diferentes maneras dependiendo de sus expectativas, los intereses creados; la experiencia anterior con los proyectos existentes de trabajo; intereses y afiliaciones o sus características y prioridades. La subcontratación con grandes iniciativas, las preocupaciones, intereses y objetivos de las diferentes partes interesadas y los grupos interesados pueden estar en conflicto, lo que exige la resolución.

Información sobre los interesados puede ser sensible y las leyes que regulan su uso y distribución, especialmente en su distribución de un país a otro, puede impedir su amplio uso. Todas las partes interesadas de la información debe estar debidamente garantizado.

Más información sobre Gestión de los interesados está contenido en la fase J - Gestión de las partes interesadas de la Oficina de Proyectos Metodología.

B5.1 Identificar las partes interesadas.

Identificar una lista inicial de partes interesadas en el proyecto interno que puede incluir:

- Los individuos tales como:
 - altos directivos,
 - promotor,
 - gerente del proyecto,
 - proceso beneficios propietarios / Campeón de Beneficios,
 - propietarios de procesos de negocio, o
 - jefes de departamento, y
- Grupos tales como:
 - funciones, divisiones, departamentos o unidades (por ejemplo, Marketing, Gestión de Recursos Humanos, Finanzas, Sistemas de Información, Manufactura, Servicios),
 - empleados,
 - grupos de usuarios,
 - jurídicas, o
 - ubicación y geografía (por ejemplo, en las sedes, instalaciones, ubicación, estado, país).

Esta información puede obtenerse en:

- Revisión de documentos tales como:
 - o empresarial,
 - o Cambio Visión y Estrategia de Cambio,
 - o organigrama de la organización,
 - o planes corporativos, o
 - o proyecto de carta, y
- Conversaciones con el personal directivo superior, promotor de procesos de negocio y los propietarios.

Identificar una lista inicial de proyectos externos interesados que pueden incluir:

ANEXOS -
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

- Accionistas;
- Clientes;
- Proveedores;
- Los socios comerciales;
- Los organismos gubernamentales;
- Analistas;
- Las instituciones financieras;
- La comunidad local;
- Los sindicatos, o
- Las agrupaciones profesionales del sector.

Identificar cualquier otra con la revisión de los interesados:

- Los resultados del proyecto y los resultados para determinar cualquier otra partes interesadas;
- Planificación de los resultados empresariales y de negocios para identificar beneficios adicionales los interesados;
- Proyecto de las dependencias para identificar las partes interesadas cualquier otra, y
- Proyecto para identificar los supuestos adicionales interesados.

Registrar la información de los interesados mediante el Formulario de Gestión de los interesados. Un ejemplo de Formulario de Gestión de las partes interesadas se muestra en la Figura B6 y que figura en el F0004.



Figura B6: Ejemplo de Forma de administración de interesados



Forma de administración de interesados (CONFIDENCIAL)		Página de	
Número de referencia:		Fecha:	
Organización:		Version No:	
Interesados:		Interno <input type="checkbox"/>	Externo <input type="checkbox"/>
Rol del proyecto::			
Posición::		Responsabilidades:	
Nivel de potencia:	Nivel de influencia:	Impacto del proyecto en los interesados:	Nivel de apoyo requerido:
Alto <input type="checkbox"/>	Alto <input type="checkbox"/>	Alto <input type="checkbox"/>	Necesario <input type="checkbox"/>
Medio <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>	Deseable
Bajo <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/>	Innecesario <input type="checkbox"/>
Calendario de participación:			
Caso de negocio <input type="checkbox"/>	Diseño <input type="checkbox"/>	Cierre de proyecto <input type="checkbox"/>	
Proyecto en marcha <input type="checkbox"/>	Construcción <input type="checkbox"/>	Nuevo negocios operacionales <input type="checkbox"/>	
Analisis <input type="checkbox"/>	Aceptación <input type="checkbox"/>	Beneficios Empresariales <input type="checkbox"/>	
Entrega <input type="checkbox"/>			
Medida requerida:	Forma de decisión:	Fecha de finalización:	Completado por:

ANEXOS
 DIVISION DE CONTRATOS
 Y APOYO TECNICO

B5.2 Evaluar las partes interesadas.

Evaluar cada uno de los interesados o de los grupos interesados a fin de determinar aspectos tales como:

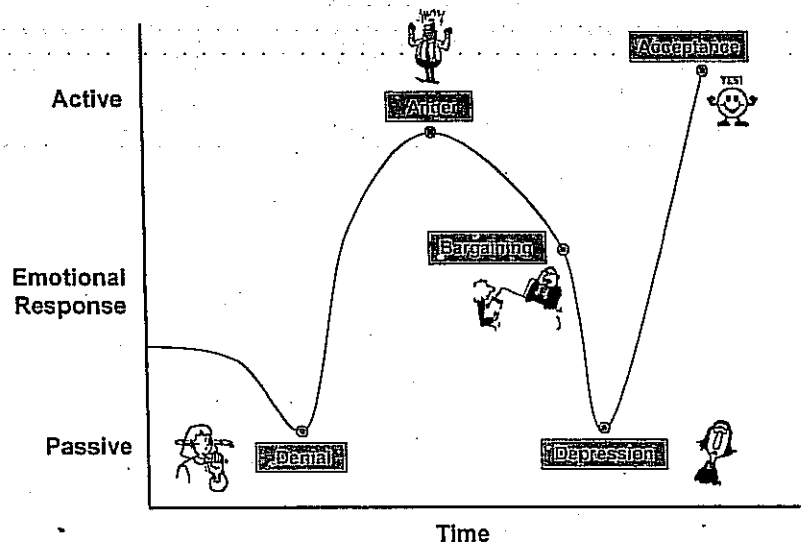
- o El papel de cada actor o grupo de interesados;
- o El poder de cada actor o grupo de interesados;
- o La influencia de cada actor o grupo de interesados;
- o El impacto del proyecto en cada uno de los interesados o de los grupos interesados;
- o El nivel de apoyo requerido por cada uno de los interesados o de los grupos interesados;
- o El calendario de participación de cada actor o grupo de interesados, y
- o Medidas que han de adoptarse.

Una de las técnicas que pueden utilizarse para evaluar las diferentes partes interesadas es el cambio de curva que se puede utilizar para:

- o Identificar y analizar las reacciones de la gente para cambiar y
- o Gestionar las reacciones de una forma que facilita el éxito de la iniciativa de la externalización:
 - o alentador positivo, las conductas de apoyo, y
 - o desalentar negativos, adversos a cambiar comportamientos.

Una muestra la curva de cambio se muestra en la Figura B7. Para más información sobre el cambio y la curva de su solicitud figura en el G0043: La Curva de Cambio.

Figura B7: Curva de cambio



Actualización de la gestión de los interesados el formulario con la información recopilada.

0182

B5.3 Preparar los Mapas de Interesados.

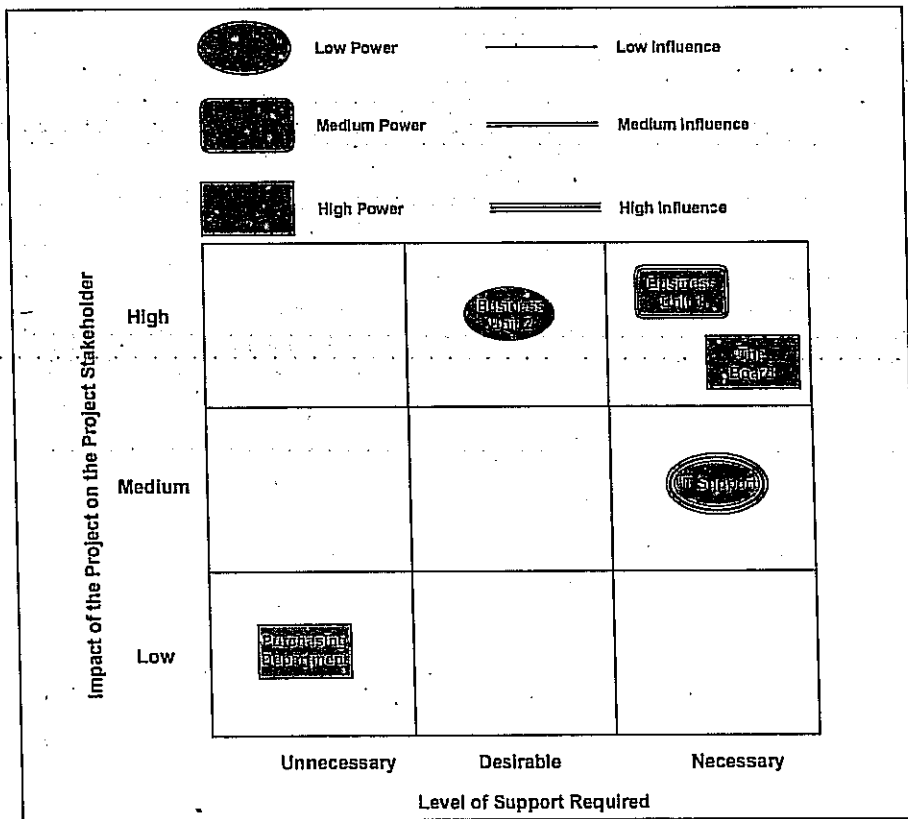
Utilice la información contenida en el Formulario de Gestión de los interesados, el lugar cada uno de los interesados las partes interesadas en el Mapa.

Clasificar e indicar cada uno asigna la influencia de los interesados:

- o Triple alrededor de la línea de alta influencia con las partes interesadas;
- o Doble la línea media con las partes interesadas en torno a la influencia, y
- o Dejar una sola línea en torno a un actor con poca influencia.

Una muestra de partes interesadas Mapa completado se muestra en la Figura B8, que figura en el F0005.

Figura B8: Mapa de partes interesadas



B5.4 Gestionar las partes interesadas.

Gestión de las partes interesadas en toda la iniciativa de externalización.

El Comité de Estrategia aborda las comunicaciones con las partes interesadas. Otras tareas pueden incluir:

0183
[Handwritten signature]

- o Determinación de los interesados las acciones de manejo necesarias para cada uno de los interesados;
- o Aplicación de la gestión de acciones de las partes interesadas;
- o Mantener las formas y las partes interesadas de partes interesadas como las partes interesadas Mapas cambio o se añaden, y
- o Elaborar y distribuir informes de gestión de los interesados.

Experiencia en el servicio solicitado - Estructura de la práctica que soporta la oferta indicando el número de profesionales.

A fin de dar cabal cumplimiento con el numeral 5.6 inciso 5, incluimos la descripción de la práctica global de ITO donde enunciamos el número de profesionales en dicha práctica. Así mismo previamente en el inicio del presente anexo, hacemos una relación de proyectos similares para mostrar nuestra experiencia incluyendo:

- Cliente al que se atendió
- Datos que permitan identificar la dimensión del cliente y del proyecto
- Problemática del cliente
- Enfoque utilizado
- Beneficios o resultados obtenidos
- Nombres de los profesionales de la firma que participaron en el proyecto
- Nombre de contacto
- Comunicación no es sólo el sentido común. Se necesitan conocimientos especializados y experiencia. No es tan sencillo como simplemente el intercambio directo de información, sino que requiere la capacidad de empatía con las diferentes audiencias y construir comunicaciones que son focalizadas, accesibles y adecuadas;
- Comunicación no es un "add-on" o un "nice-to-have". Sin una adecuada comunicación, el cambio simplemente no puede suceder. Tiene que ser una parte integral de cualquier programa o iniciativa desde el principio;
- Una inversión de tiempo importante debe darse para comprender las respuestas a los posibles cambios antes de desarrollar la participación y enfoques de comunicación;
- Gestión del cambio de los interesados debe ser permanente en toda la iniciativa de cambio y debe incluir información y la respuesta en un ciclo constante. Como resultado de ello, la estrategia de comunicación debe ser flexible y adaptable para el aprendizaje de la organización;
- "Traje a la medida". Diferentes enfoques deben ser adaptados para los diferentes tipos de cambio y las diferentes organizaciones, esto es necesario;
- Los interesados deben ser partes en el cambio de la solución - ya sea por retroalimentación pasiva ó participación activa en pruebas e implantación;
- El cambio debe ser visible y significativo, ya sea a través de resultados rápidos ("quick wins"), acciones específicas o evidencia de apoyo en respuesta a los interesados y
- Debe haber un continuo y demostrado compromiso al cambio de parte de los patrocinadores.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Asesoría en Estrategia de TI-
IT Outsourcing

EP

Licitación Pública Nacional
Número 00641322-038-09

PROPUESTA TÉCNICA*

Anexo "G" – Sección VIII.
Habilidades en ITO.

7

8

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Tabla de contenido

Habilidad en el servicio de Asesoramiento en Outsourcing.....	3
ID 01. Cuenta con un área específica de IT Outsourcing dentro de su organización, que van de acuerdo con los requerimientos del proyecto.	3
ID 02, ID 03, ID 04, ID 05, ID 06. Experiencia en IT Outsourcing.....	3
ID 07, ID 08, ID 09, ID 10. Benchmarks sobre Offshore Outsourcing.	3
ID 11. Servicio de Offshore Outsourcing dentro de su portafolio regular.	4
ID 12, ID 13. Conocimiento sobre las tendencias de IT Outsourcing.	7
ID 14. Riesgos y retos que una iniciativa de IT Outsourcing.	7
ID 15. Servicio de asesoría en riesgo empresarial y su integración con prácticas de offshore / outsourcing.	8
ID 16. Modelo Organizacional (best-in-class) para IT Outsourcing.	10
ID 17, 18. Elaboración de RFP's, contratos de IT Outsourcing.	3

Habilidad en el servicio de Asesoramiento en Outsourcing.

ID 01. Cuenta con un área específica de IT Outsourcing dentro de su organización, que van de acuerdo con los requerimientos del proyecto.

En PRICEWATERHOUSECOOPERS contamos con una práctica global de servicios de Outsourcing. La experiencia y las capacidades con las que contamos en dicha práctica global de servicios de asesoría en Outsourcing, están descritas en el documento anexo "Global ITO Practice"; mismas que son solicitadas en el numeral 5.7 inciso 1.

ID 02, ID 03, ID 04, ID 05, ID 06. Experiencia en IT Outsourcing.

Así mismo, las capacidades sobre el numeral 5.7 inciso 2 – ID 02, 03, 04, 05 y 06 – capacidades de servicio por vertical –, están expresadas en el citado documento "Global ITO Practice" en la sección "Recursos especialistas". Referencia a proyectos similares con esta experiencia están descritos en el Anexo "F"- Credenciales del Licitante.

Por favor refiérase al Anexo "Global ITO Practice" para la descripción de estos apartados.:

ID 07, ID 08, ID 09, ID 10. Benchmarks sobre Offshore Outsourcing.

Para dar cumplimiento al numeral 5.7 inciso 3 – Benchmarks, referirse al documento "Outsourcing comes of age: The Rise of collaborative partnering*" donde se describe mediante un estudio especializado el Benchmark del sector. Así mismo, exponemos a continuación un ejemplo del tipo de "Benchmarks" que se generan derivado de los estudios de nuestra práctica global de Outsourcing.

Benchmarks Clave en TI

Valor del activo

Valor de la información

	Indicador de Rendimiento	Industrias cruzadas	Industrial	Gobierno y Sector Salud	Energía	Consumo	Servicios	Tecnología	Servicios Financieros
1	Gasto en TI-Opex+. En % de la ganancia total	3.88%	1.0% - 3.4%	2.1% - 7.2%	1.0% - 4.5%	1.2% - 3.8%	0.6% - 4.4%	3.3% - 8.7%	3.4% - 8.5%
2	Gasto en TI-Opex por empleado (En dólares)	\$6,575	\$2,462 - \$6,146	\$1,132 - \$4,009	\$3,882 - \$3,988	\$5,254 - \$5,308	\$3,882 - \$4,785	\$9,576 - \$10,428	\$6,078 - \$28,068
3	Número de usuarios finales por empleado de TI	15.5 - 27.6	20.9 - 47.8	23.7 - 103.1	16.8 - 22.3	31.5 - 36.1	34.4 - 35.1	20.8 - 21.6	9.7 - 23.2
4	Staff de TI en % del total de empleados	5.59% - 6.43%	1.44% - 6.05%	3.3% - 13.9%	4.70% - 6.49%	3.70% - 5.05%	4.7% - 5.6%	5.06% - 10.5%	3.1% - 11.7%
5	Personal del proveedor en % del total del staff de TI	3.9% - 5.6%	5.0% - 8.5%	2.2% - 17.5%	5.3% - 7.7%	1.3% - 3.2%	2.6% - 5.2%	Not available	5.2% - 5.3%
6	Gastos ocultos en TI-Opex en % de la ganancia total	0.33% - 1.14%	0.10% - 0.65%	0.16% - 3.40%	0.22% - 0.61%	0.10% - 0.81%	0.29% - 1.20%	0.98% - 2.63%	0.08% - 1.16%
7	% de TI-Opex gastado en Investigación y desarrollo	6.8%	1.3% - 3.0%	8.6% - 9.1%	2.9% - 3.2%	3.0% - 3.9%	9.2% - 10.8%	19.5% - 30.2%	1.0% - 1.7%

+ El gasto en TI-Opex incluye hardware, software y telecomunicaciones (Mantenimiento, arrendamiento, renta, licenciamiento, uso y depreciación) personal externo (basado en servicios tercerizados) y gastos administrativos.

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS
ANEXOS

DIVISION DE CONTRATOS

Y APOYO TECNICO

ID 11. Servicio de Offshore Outsourcing dentro de su portafolio regular.

PricewaterhouseCoopers dentro de su portafolio regular, ofrece diversos servicios de Outsourcing (IT, HR, BPO, FA) entre ellos también, mediante la firma miembro PwC India, Offshore Outsourcing. Dichos servicios están descritos en el documento anexo "PwC – Portafolio de servicios".

Con el fin de asegurar independencia y objetividad para dar recomendaciones en asesoría estratégica de outsourcing y así dar cumplimiento al numeral 5.7 inciso 4, PricewaterhouseCoopers basa su conducta y actuación en dos marcos de referencia:

- Código de Conducta
- Política de Riesgo e Independencia

El documento de Código de conducta se anexa para su consulta, la Política de Riesgo e Independencia está explicada a continuación.

Política Mexicana Advisory

Objetivo:

Los siguientes lineamientos son de aplicación general a todo PwC Advisory México y sus objetivos son:

- Normar, estandarizar y definir criterios y procedimientos de independencia dentro de la práctica de Advisory mexicana.
- Complementar la política global de Independencia atendiendo a las particularidades de la práctica de advisory mexicana. Describir el proceso que debe seguirse para documentar nuestra conclusión acerca de nuestra evaluación de independencia con respecto a clientes potenciales y su forma de aprobación.
- Dar a conocer las herramientas que existen actualmente para identificación de conflictos de Independencia.

Definiciones:

Atestiguar:

De acuerdo con el boletín 7010 de las Normas y Procedimientos de Auditoría Generalmente Aceptados. En todo este tipo de trabajos, se contrata al Contador Público para que realice su trabajo y emita un informe en su capacidad de profesional independiente, y como testigo de calidad para ejercer la función de atestiguar sobre las declaraciones o información contenidas en un determinado documento que contiene datos de tipo financiero o relacionado con la función financiera o administrativa de la entidad.

Entidad Restringida:

Aquella entidad por la cual la firma mexicana y/o global debe mantener independencia como consecuencia de nuestra actual relación de negocios.

Statement of Permitted Services (SOPS):

Políticas específicas elaboradas por la firma global y firma americana cuyo objetivo es definir sobre que bases se pueden prestar servicios profesionales a entidades restringidas.

Global Relationship Partner "GRP":

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Socio líder a cargo de un cliente de la firma.

Global Priority Account "GPA"

Representa un cliente por el cual la firma esta interesada en mantener y cultivar relaciones a largo plazo.

Authorization for services "AFS"

Forma a través de la cual se tramita la autorización de servicios con entidades restringidas o se notificar al GRP de servicios potenciales.

Política:

1. La principal forma de identificación de entidades restringidas es a través del "Central Entity Service (CES)". Todos los clientes de proyectos por los cuales estemos en proceso de elaborar una propuesta de servicios deben ser buscados en esta base de datos sin excepción. En caso de localizar a nuestro cliente en la base de datos del CES debe tramitarse un AFS para aprobación o comunicación según sea el caso.

Acceso al sitio de independencia:

http://ustpa3indwh03.nam.pwcinternal.com/iportal/sectional_home.asp?r_code=1&h=1

2. El proceso de aprobación de servicios para clientes identificados en la base de datos del CES depende del tipo de restricción: SEC o No-SEC y por ningún motivo debe iniciarse proyecto alguno en clientes que tengan restricciones y por los cuales no se haya obtenido la autorización correspondiente. En caso de que atendiendo a las características particulares de un proyecto/cliente se requiera expedir la autorización contactar al socio líder de Riesgo, Independencia y Calidad.

3. En el caso de clientes SEC es requerida la aprobación del área de independencia de PwC Estados Unidos representada por Dan Noakes. Para clientes NO-SEC bastara con la aprobación del socio líder de auditoría.

4. La firma global ha definido una clasificación que facilita la identificación de clientes desde el punto de vista de venta. Esta clasificación es por canales existiendo a la fecha 3 diferentes categorizaciones: Canal 1, Canal 2 y Canal 1A. A continuación la definición de cada uno:

Canal 1 – Entidades a las que actualmente se les esta proporcionando el servicio de auditoría de estados financieros.

Canal 2 – Entidades a los que actualmente NO se les esta proporcionando servicios de auditoría

Canal 1A – Entidades parcialmente restringidas por servicios de atestiguar (attestation) o similares.

El canal en el cual este clasificado una entidad NO es por si mismo una forma de concluir que no tenemos conflictos de independencia. Esto puede ocurrir debido a las siguientes situaciones:

•PwC puede estar prestando servicios de atestiguo a una entidad Canal 2 por los cuales debemos mantener independencia.

•La firma global puede estar considerando ganar una propuesta de servicios de auditoría para un cliente clasificado como canal 2 y por lo mismo desea abstenerse de presentar propuestas de servicios que tengan implicaciones de independencia con respecto al servicio de auditoría.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

5. La firma global ha establecido que en todos los casos, no importando la regulación del país de que se trate, para mantener un nivel de independencia, objetividad e integridad nos debemos apegar como mínimo a la política global de independencia; sin embargo, en el caso de regulaciones más restrictivas, por ejemplo: restricciones con compañías que tengan securities en la SEC nos debemos apegar a los estándares más restrictivos. Referencia Política global: 1-02 Structure of PwC Independence Policy

6. Los servicios a proporcionar a entidades restringidas deben evaluarse con base en los SOPS (Statement of Permitted Services). En las SOPS se describe de que forma un servicio en particular compromete nuestra independencia y de que forma debemos actuar y plantear los servicios al cliente para no afectar nuestra imagen.

Liga a los SOPS:

http://ustpa3indwh03.nam.pwcinternal.com/portal/sectional_home.asp?r_code=1&h=2

7. El documento que sirve para documentar y autorizar los servicios potenciales a clientes restringidos se le denomina Authorization for Services "AFS". Asimismo sirve también para comunicar servicios potenciales al GRP de clientes canal 2 localizados en la base de datos del CES. El sistema AFS deberá ser usado en las siguientes situaciones partiendo del cliente más restrictivo "categoría A" al menos restrictivo "categoría D".

	Categoría A	Categoría B	Categoría C	Categoría D
Tipo de servicio	Cliente de auditoría listado en la SEC o parte relacionada de una compañía SEC.	Listado o cliente de interés público Cliente de auditoría NO SEC o parte relacionada	FT500+/Region al y clientes canal 2 o partes relacionadas.	Otros clientes de auditoría PwC y clientes no públicos
Atestiguamiento/ attestation o Consultoría	Sí se requiere AFS <u>autorizado por Dan Noakes y Socio de Auditoría a cargo</u>	Sí se requiere AFS <u>autorizado por el Socio de Auditoría a Cargo</u>	Sí – Para <u>notificar</u> al socio líder de la cuenta (GRP)	Sí – Para <u>notificar</u> al socio líder de la cuenta (GRP)

8. Puede darse el caso que exista un cliente de auditoría de la firma mexicana que no este dado de alta en el CES pero por el cual debemos mantener independencia. En estos casos se debe obtener autorización del socio y documentar lo siguiente:

- e-mail o evidencia documental de comunicación al socio a cargo del cliente de auditoría con respecto al alcance y enfoque de los servicios a proporcionar
- identificación de riesgos del proyecto con respecto a nuestra independencia.
- Procedimientos y acciones acordadas a documentar en la propuesta de servicios o plan de trabajo para mantener nuestra independencia con respecto a este cliente.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

ID 12, ID 13. Conocimiento sobre las tendencias de IT Outsourcing.

Respecto al numeral 5.7 inciso 5, al día de hoy, sin haber llevado a cabo un análisis profundo de la situación particular del Instituto, PricewaterhouseCoopers considera las siguientes tendencias más importantes:

- Existe un mercado maduro y competido en outsourcing.
- 25 % de los puestos de trabajo en TI, serán mercerizados.
- Punto especial de foco en la reducción y transferencia de riesgos a través de la tercerización.
- Se transfiere el riesgo por medio de ITO, sólo donde los proveedores demuestren confiabilidad por medio de Informes de Opinión, certificaciones, programas estrictos de auditoría.
- Esfuerzos concentrados en el monitoreo de servicios mercerizados.
- Co-sourcing es un esquema adecuado en el sector público. Facilidad, manteniendo el control.

Un análisis más profundo de tendencias y visión sobre estrategias de outsourcing puede observarse en el documento anexo "Outsourcing comes of age: The Rise of collaborative partnering"

ID 14. Riesgos y retos que una iniciativa de IT Outsourcing.

Numeral 5.7 inciso 6. PricewaterhouseCoopers considera que los retos y diferentes perspectivas proveedor-usuario, son reveladoras. El éxito y el crecimiento no suceden, sin problemas. Los clientes se enfrentan a barreras de la externalización de la justificación de costo-beneficio (es decir, la producción de un comercial que se levanta a control), y su propia falta de experiencia - entre otros.

Casi todos se sienten desafiados por uno o más aspectos de la externalización del ciclo de vida. Y su primera inclinación es culpar a los prestadores de servicios cuando los proyectos fracasan. Por su parte, muchos proveedores de servicios que la cuestión es la incapacidad del cliente para la gestión de proyectos de outsourcing.

Clasificación de las barreras

Con base en experiencias, en promedio, cada persona identifica de 3 a 4 de barreras: para la mayoría de las empresas, los obstáculos a la contratación externa son múltiples y variadas.

Las principales barreras que los clientes se enfrentan a las dificultades con que prueben el costo-beneficio y la falta de experiencia (cada uno seleccionado por el 48%).

Otros son:

- Se favorece el valor de la compañía utilizando servicios "in-house" (45%)
- Falta de habilidades para la gestión de la subcontratación (37%)
- Necesidad de limpiar antes de subcontratar las operaciones (37%)

Otros de menor importancia son: «la ética de los empleos se desplazan off-shore (22%) y las preocupaciones acerca de la reacción del público (21%). Externalización de los clientes son más cuestionado por sus propias habilidades externa (incluidas las empresas carcasa) y empleado de cuestiones internas, que son los menos preocupados por la percepción pública.

Si incluimos comparativas junto con los proveedores de servicios mercerizados:

Para los clientes, la relación coste-beneficio es el desafío número uno. Para los proveedores de servicios, costo-beneficio es mucho menos de una cuestión, aunque quizás no es de extrañar, esto puede reflejar la falta de sensibilidad hacia un problema real que enfrentan los clientes.

Casi la mitad de los proveedores de servicios ve la oposición de los empleados como una barrera a la contratación externa, pero las dos terceras partes de los clientes no lo ven así. La pregunta es, ¿quién tiene la razón?. ¿Los "vendors" están culpando a los empleados en oposición, cuando tal vez, la falla está en la falta de un caso de negocio? ¿O se trata de un problema que son insensibles a los clientes - o creen que pueden manejar?

En general, los proveedores de servicios tienden a ver como los clientes bloqueados por una amplia gama de barreras internas a la externalización.

Los clientes necesitan más ayuda en el caso de las empresas - e implícitamente con la prueba de que la obtención de beneficio. También tienen que mirarse en el espejo y considerar el impacto real de los trabajadores de oposición.

Para observar un análisis más completo, referirse al documento "Outsourcing comes of age: The Rise of collaborative partnering*".

ID 15. Servicio de asesoría en riesgo empresarial y su integración con prácticas de offshore / outsourcing.

Referente al numeral 5.7 inciso 7, En PricewaterhouseCoopers ayudamos a las empresas en el diseño e implementación de las mejores prácticas de gobierno corporativo y programas de cumplimiento para asegurar que continúen operando con los más altos estándares de calidad. Esto incluye el desarrollo de una cultura que consista en hacer siempre lo correcto.

Así mismo ayudamos a nuestros clientes en la identificación, entendimiento y administración del riesgo y a asegurar el balance entre riesgos y oportunidades. Dado lo anterior cualquier práctica de nuestra firma inherentemente considera la administración del riesgo como una herramienta fundamental para dar vida y soportar cualquier iniciativa, en este caso podemos mencionar en particular el proceso de IT Outsourcing dentro de la Institución.

Lo anterior queda plasmado en nuestra metodología en la fase C – Identificar, evaluar y gestionar los riesgos de Sourcing. La cual es descrita a continuación.

Propósito

Para aplicar y desarrollar el marco, los procesos y procedimientos, funciones y responsabilidades, y cualquier sistema de apoyo necesarios para identificar, evaluar y gestionar los riesgos asociados con la iniciativa de sourcing.

Descripción general

Gestión de Riesgos de Sourcing.

Los riesgos relacionados con el abastecimiento suele variar según el tipo de proyecto de externalización que se está llevando a cabo y la fase del proyecto.

Por ejemplo, en la Evaluación de adoptar estrategias y etapas de un proyecto, cuando el objetivo es que puedan encontrarse en el alineamiento estratégico de la iniciativa con el abastecimiento global de las empresas objetivos, la iniciativa alcance, los beneficios y la definición de apoyo empresarial, las actividades de gestión de riesgo pueden necesitar principalmente la dirección estratégica y los riesgos financieros.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO
PricewaterhouseCoopers

Ej

En la etapa de diseño, donde la atención se centra en el diseño de cambios en el medio ambiente, las actividades de gestión de riesgo puede tener que hacer frente, además, los riesgos operativos asociados con la prestación de los servicios que han de ser objeto de contratación externa y las que se deberán mantener dentro de la organización.

Esta fase es una cruzada de fase del ciclo de vida tan diferentes componentes de la fase puede ser utilizado en una serie de fases y también podría ser necesario utilizar repetidamente en determinadas etapas del proyecto de abastecimiento. Temprana debe tenerse en cuenta en la planificación del proyecto a la Cruz del ciclo de vida-las tareas y pasos de esta etapa para determinar:

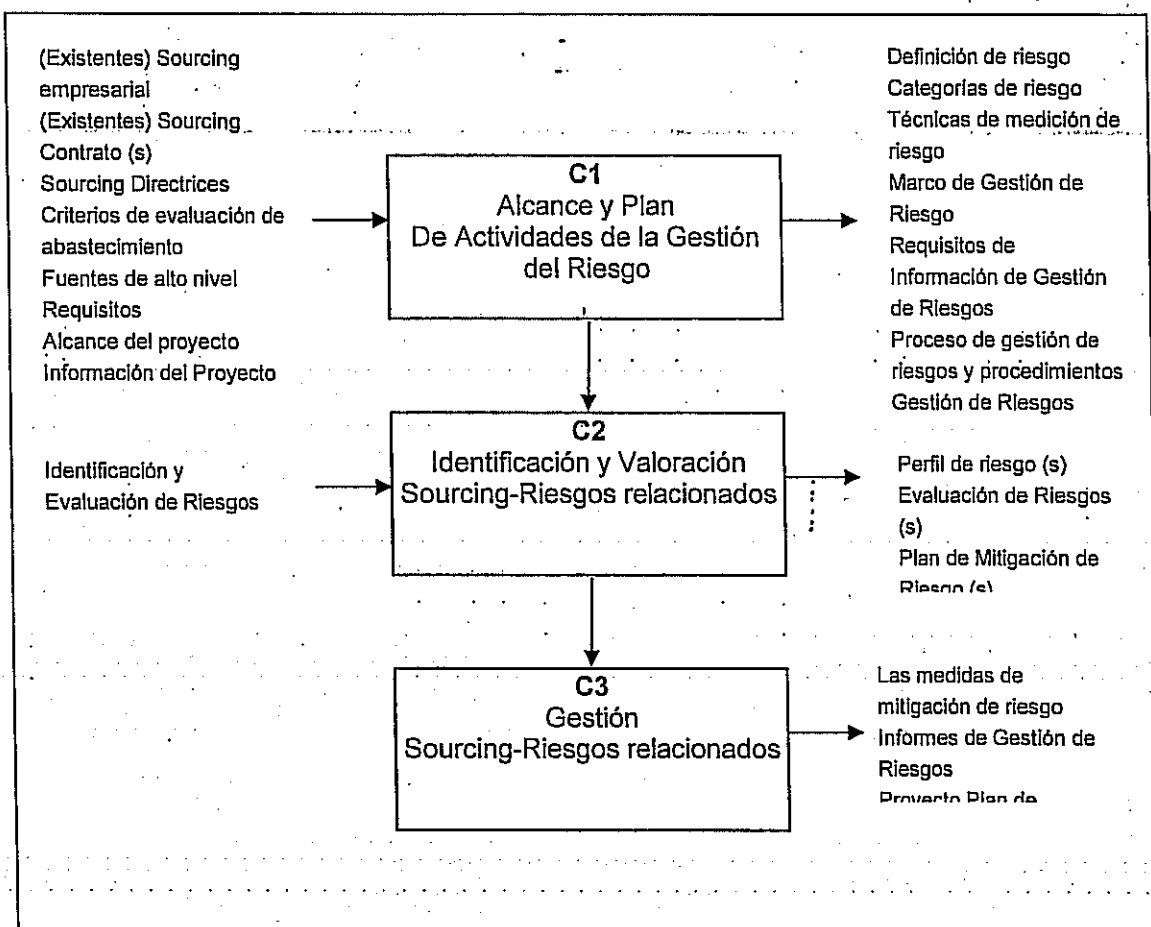
- ¿Qué tareas y las medidas deben ser utilizados?;
- ¿Cuándo se debería comenzar?;
- ¿Qué resultados deben producirse?, y
- Las responsabilidades de la firma de compensación para cada uno de los resultados definidos.

Independientemente de la fase del proyecto, la pregunta clave que debe abordarse es continuamente "¿Cuáles son los riesgos del proyecto, los beneficios no se realiza?" La evaluación de riesgos no sólo mirar los productos en fase de proyecto sino que también debería incluir los resultados del negocio y los beneficios realización así como los riesgos.

Las tareas en esta fase se utilizan para identificar, evaluar y gestionar los riesgos relacionados con las fuentes que surgen a lo largo de la vida del proyecto. Esto se suma a los proyectos relacionados con la gestión del riesgo de que se realice como parte integrante de las actividades de gestión de proyectos en la Fase B. Como tal, los resultados de esta fase es una clave de entrada a la fase B.

El marco que se utiliza para gestionar los riesgos relacionados con el abastecimiento se define de acuerdo por el proceso de gestión de riesgos, la terminología y las técnicas de medición de riesgos que deben utilizarse.

Los roles asociados y responsabilidades y se definen de acuerdo y de cualquier sistemas de gestión de riesgos se ponen en su lugar. Apoyo a la orientación, las formas y las plantillas se crean y se ejecuta el proceso.



ID 16. Modelo Organizacional (best-in-class) para IT Outsourcing.

Con la finalidad de mostrar un claro ejemplo sobre el numeral 5.7 inciso 8, describimos nuestro Centro de Entrega de Soluciones, "Centro Offshore" de la firma miembro de PwC en India.

Capacidad de PwC India

Tecnología de punta

PwC India trabaja con PwC global en la prestación de servicios offshore y concibe el Centro de Soluciones de Entrega PwC India (ISDC) por la red global. Así que no sólo comprometen a los clientes servicios de asesoría para ayudar a aplicar soluciones offshoring, pero tenemos la capacidad actual de la aplicación de la misma.

Como un proveedor neutral de soluciones de asesoría, PwC India aprovecha su presencia en el sector de la informática en la India a través de la ISDC alojados en Kolkata. El centro de 155.000 pies cuadrados es una instalación repartida en 8 pisos y casas de más de 600 + profesionales de Tecnología de la Información de servicios de asesoramiento de tecnología de la práctica, que se dedican a trabajar para los clientes en la India y en el extranjero.

ANEXOS

DIVISION DE CONTRATOS

Y APOYO TECNICO



La instalación también alberga los laboratorios de servidores dedicados a la investigación y el desarrollo en diversos ámbitos tecnológicos y alberga el centro de excelencia de PwC para ERP, Herramientas y tecnologías E-Business, Data Warehousing, Soluciones de pruebas y & embebidas móviles. PwC India tiene 300 personas al año de trabajo entregado a la red de PwC en el dominio de TI.

El centro de soluciones de entrega de la India tiene un sólido sistema de administración de Calidad ISO 9001:2000 y certificación TickIT, y se evaluó en SEI CMMI Nivel 5 versión 1.1 en Marzo, 05. Además, cuenta con la manipulación de los datos sensibles de clientes y como parte del conjunto de prácticas seguras en el desarrollo de software, el centro también está certificado en ISO 27001 estándar de seguridad de la información.

Proceso de aprendizaje y madurez

La implementación y actividades de asesoría relacionados con la tecnología de pila de PwC India servicios de asesoría de tecnología de la India entran en el proceso de marcos como la norma ISO 9001:2000 y CMMI. Como resultado de la formación regular roll outs en estas áreas, la familiaridad de la CMMI marco entre los equipos de implementación es alta. Diferentes conjuntos de herramientas y la práctica se utilizan para las ayudas de oficina de administración de proyectos en las áreas de identificación y mitigación de riesgos, emisión y seguimiento de la resolución, tablero de instrumentos de presentación de informes de estado de proyecto, personal de proyecto y la programación, los beneficios de monitoreo y realización/análisis de métricas de análisis y reporte. ITIL es ampliamente utilizado en los ámbitos de la administración de servicio TI.

El cumplimiento de BS 7799 de PwC ISDC garantiza la seguridad de la información dentro de la compañía, mantiene la seguridad de las instalaciones de tratamiento de la información organizacional y los activos de información de acceso por terceros, también en caso de que la responsabilidad por el tratamiento de la información se ha externalizado a otra organización.

Implementación de los marcos de madurez de procesos

Teniendo en cuenta la experiencia de trabajar en offshore y apoyar a proyectos de desarrollo para su red global de las empresas y nacionales de la India, PwC ha

desarrollado un sólido sistema de administración de calidad que se extiende a través de desarrollo de mantenimiento y soporte de sistemas.

Los servicios de asesoría tecnológica de PwC India ha sido galardonado con la norma ISO 9001 y certificado en Tick IT. También se ha evaluado en el SEI-CMM Nivel 5 y Madurez CMMI Nivel 5. El ISDC también ha

sido certificado como conforme a BS 7799 y las normas ISO 27001:2005

PRICEWATERHOUSECOOPERS

QAI

SCAMPI™

Appraisal Results Announcement

Appraisal Identification

Organization Unit

Technology Advisory Services (TAS), PricewaterhouseCoopers Pvt. Ltd.

Organization Scope


Projects managed at Kolkata, India

Application Domain

Requirements Analysis, Design, Development, Implementation, Configuration, Testing, Delivery, Implementation, Maintenance through to warranty for Custom Software Development, ERP and Maintenance Projects

Appraisal Dates

Phase 1: Plan and Prepare for Appraisal complete	Feb 21, 2005
Phase 2: Conduct Appraisal (on-site)	March 15, 2005 to March 23, 2005
Phase 3: Report Results	March 28, 2005



DET NORSKE VERITAS
MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE
Certificate No. 07800-3008-AIS-LDN-UIAS

This is to certify that

PricewaterhouseCoopers Pvt. Ltd.

Plot # V-14, Block # EP
Sector V, Salt Lake
Kolkata 700 001
India

has been found to conform to the PricewaterhouseCoopers standards:

BS-EN 7799-2:2002

This Certificate is valid for the following products or services range:

Technology Advisory Services (TAS), Software Development and Implementation Services, Global Risk Management Services (GRMS) for the Indian and Global markets including Global Technology Solutions, Legal, Human Resources, Finance, Admin and Learning and Professional Development (LPD) departments in accordance with the latest Statement of Applicability.

Initial Certification date: 15th October 2003
This Certificate is valid until: 12th October 2008

The audit was performed under the supervision of: U.S. Arguilar (Lead auditor)

Place and date: Amsterdam, 24 December 2005

For the PricewaterhouseCoopers Management System Certification B.V., THE NETHERLANDS
M.J. Meijer (Management System Certification B.V.)

Look of fulfillment of conditions as set out in the Appendix may appear the Certificate invalid.

PRICEWATERHOUSECOOPERS

QAI

The company has been successfully appraised at

Maturity Level 5 - Defined

I affirm that the information provided in this statement is accurate and that the appraisal described herein was conducted in full accordance with the requirements of the SCAMPI V1.1 Appraisal Method and the provisions of my authorization as a SCAMPI V1.1 Lead Appraiser.

Gurraj Mangulkar (QAI India Ltd)
202 Authorized Lead Appraiser - 026 32023-01

We affirm that the information provided in this statement is accurate.

Sponsor

Amberish Dasgupta
Director, TAS, PricewaterhouseCoopers

Appraisal Team Members

Anish Dasgupta	Binodini Das	Durgati Chakrabarty
Anuraj Mangulkar	Namalaya Chakrabarty	Pampa Bose
Priyanka Misra	Neelima Naha	

Date of issue: 25th March 2005
Place: Kolkata, India

* This statement is derived from the Appraisal Disclosure Statement - Amendment A, Standard CSMM Appraisal Method for Process Improvement (SCAMPI), Version 1.1 Method Definition Document, 2003 Amendment CSMM-2001-19-001, December 2001.
* For more details about this appraisal, please refer to Appraisal Disclosure Statement and final findings presentation available with sponsor.

ANEXOS

DIVISION DE CONTRATOS Y APOYO TECNICO

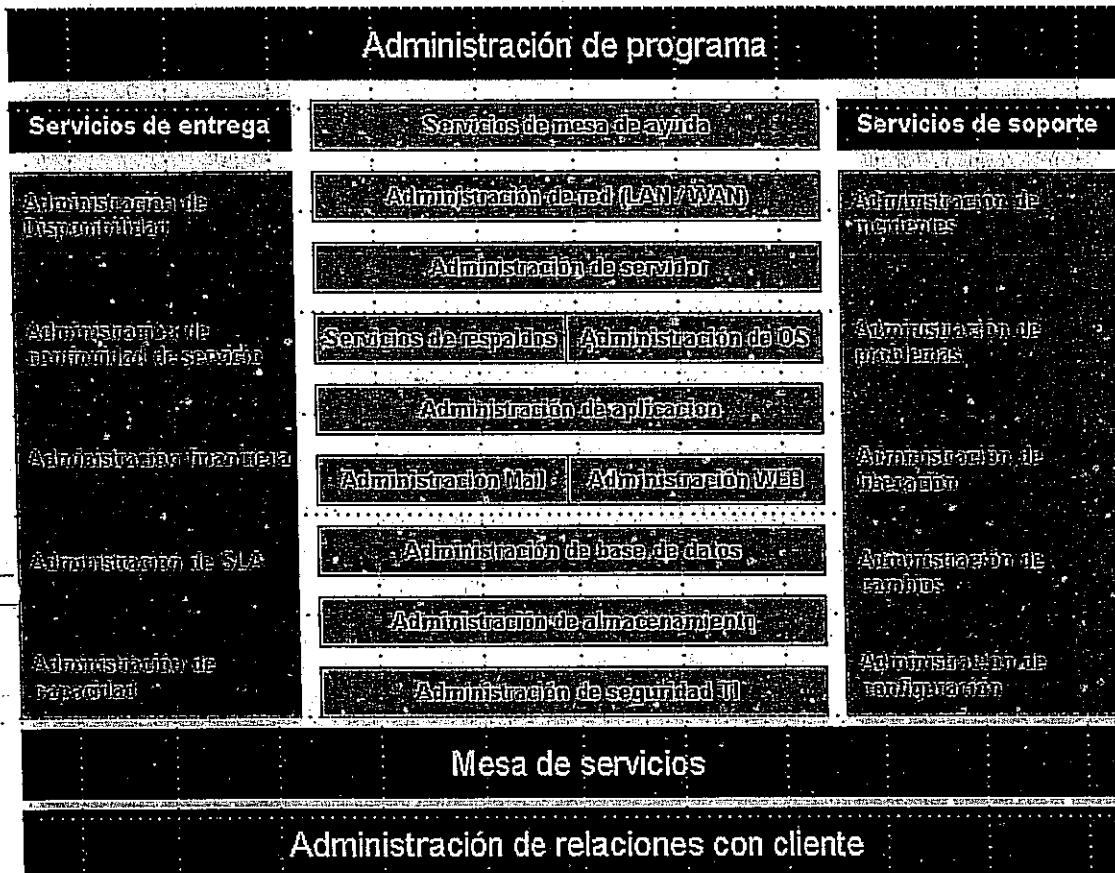
Capacidades relacionadas con la asesoría de marcos de ITIL y COBIT.

PwC India ha participado en aprovisionamiento de servicios de asesoría a los clientes en las áreas de SDLC / IT de la formulación y revisión del marco de administración de servicios de procesos, incluyendo revisiones de terceras partes de evaluación y auditorías para los clientes que tengan su desarrollo instalaciones insourced / outsourced en la India. Hay un grupo de personal cualificado, capacitado y certificado en los diferentes marcos y normas.



ANEXOS
 DIVISION DE CONTRATOS
 Y APOYO TECNICO

Modelo de infraestructura de PWC TI de prestación de servicios utiliza una combinación de On-site, Administración remota, multisitio y estructura en demanda.



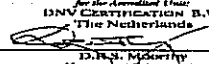


Las herramientas utilizadas para supervisar y administrar, proporcionar un mayor servicio de las ventanas de 24 x 7, y el análisis detallado de llamada. Servidores de Application / bases de datos están disponibles en el Datacenter, que está protegido del acceso no autorizado. Estos son identificados como activos críticos y los posibles riesgos y amenazas se identifican junto con una propuesta de plan de mitigación de riesgos, plan de recuperación de desastres. El acceso a servidores/bases de datos están definidas y controladas por los dueños de los datos. Una política de protección de datos está disponible en el sistema de administración de seguridad de la información PwC (ISMS). Los datos se clasifican siguiendo una clasificación bien documentada mecanismo basado en la importancia, la criticidad, la disponibilidad y operativa e impacto financiero.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

EF

Certificación PwC India ISO 27001:2005

	
DET NORSKE VERITAS	
MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE	
Certificate No. 1287-2007-AS-IND-UKAS <i>This is to certify that</i>	
PRICEWATERHOUSECOOPERS PVT. LTD.	
at Plot # X-14, Block # EP & Plot # 56 & 57, Block # DN, Sector V, Salt Lake, Kolkata 700 091, INDIA	
has been found to conform to the Information Security Management System standard: ISO/IEC 27001:2005	
<i>This Certificate is valid for the following product or service ranges:</i>	
TECHNOLOGY ADVISORY SERVICES (TAS), BUSINESS SOLUTIONS (BS), GOVERNMENT REFORMS & INTERNATIONAL DEVELOPMENT (GRID) & SYSTEMS & PROCESS ASSURANCE (SPA) FOR THE INDIAN AND GLOBAL MARKETS ALONG WITH GLOBAL TECHNOLOGY SOLUTIONS (GTS), LEGAL HUMAN RESOURCES, FINANCE, ADMINISTRATION AND LEARNING AND EDUCATION (L&E) DEPARTMENTS IN ACCORDANCE WITH THE LATEST STATEMENT OF APPLICABILITY	
<i>Initial Certification date (ISIR):</i> October 15 th , 2005	<i>Place and date:</i> Chennai, April 12 th , 2007
<i>Initial Certification date (ISO 27001):</i> April 12 th , 2007 <i>This Certificate is valid until:</i> October 15 th , 2009	 for the Accredited Unit: DNV CERTIFICATION B.V., The Netherlands  D.R.S. Moorthy Management Representative
<i>The audit has been performed under the supervision of:</i> Ulhas Shreekanth Argekar Lead Auditor	
<small>Lack of fulfillment of conditions may render this Certificate invalid. DNV CERTIFICATION B.V. is a member of the DNV Group. The DNV Group is a member of the DNV Group.</small>	

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

ID 17, ID 18. Elaboración de RFP's, contratos de IT Outsourcing.

La práctica global de ITO de PricewaterhouseCoopers posee amplia experiencia en el desarrollo de bases de licitación, términos de referencia, y solicitudes de propuesta. En particular hemos realizado dichas actividades para proyectos de ITO Outsourcing a nivel global tal como lo expresamos en el anexo "F" – sección Credenciales del Licitante en aquellos proyectos en lo que marcamos la columna de RFP. Esto con el fin de dar cabal cumplimiento con el numeral 5.7 inciso 9.

□

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Asesoría en Estrategia de TI
IT Outsourcing

Licitación Pública Nacional Número 00641322-038-09

PROPUESTA TÉCNICA*

Anexo "H" – Sección IX.
Gobierno

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



Tabla de contenido

ID 01. Describa la estructura y los grandes componentes del modelo de gobierno que el Instituto debe establecer con el objetivo de optimizar los resultados y beneficios de su programa de outsourcing.....	2
ID 02. Experiencia con que cuenta su organización para implementar un programa de gobierno similar al que estaría proponiendo al Instituto.....	4
ID 03. Recomendación referente a cuándo organizacionalmente un gobierno debería estar dentro del Instituto	5
ID 04. Cuándo el Instituto debería implementar un modelo de gobierno que está proponiendo	5
ID 05. Obtención de mejoras en los resultados (costo, calidad, productividad, innovación del producto, etc.) a través de los procesos del gobierno, más que administrar un reporte de SLA s y resolver problemas.....	5

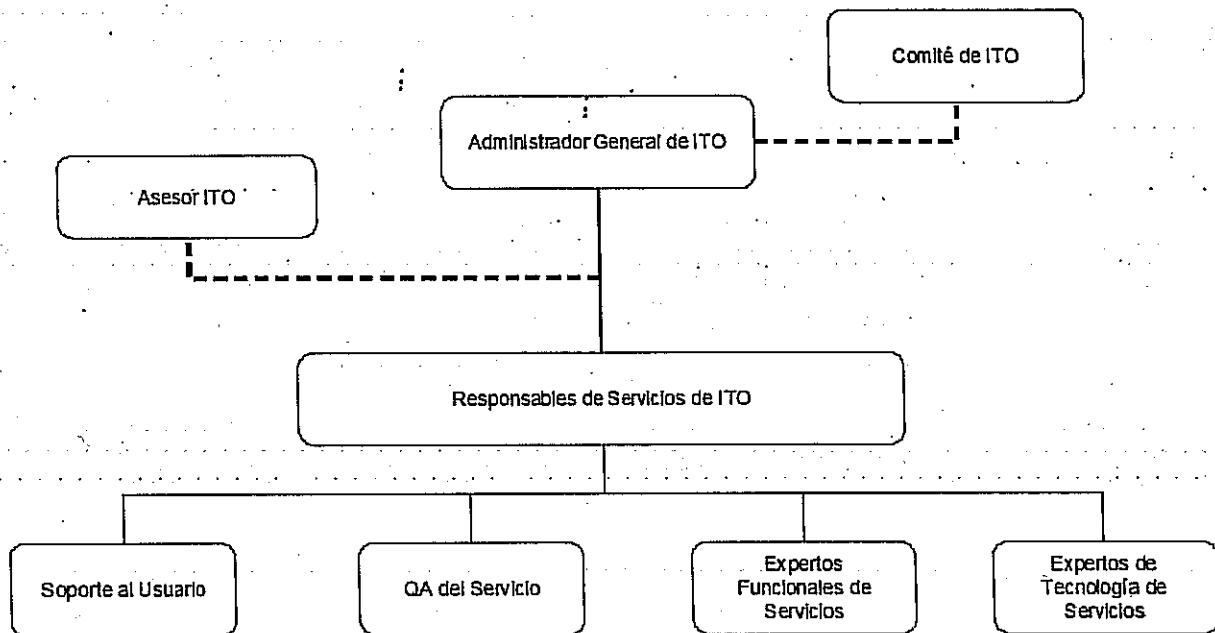
ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

ID 01. Describa la estructura y los grandes componentes del modelo de gobierno que el Instituto debe establecer con el objetivo de optimizar los resultados y beneficios de su programa de outsourcing

El modelo de gobierno que el Instituto debe establecer con el objetivo de optimizar los resultados y beneficios de su programa de ITO, debe contemplar los siguientes objetivos:

- Administrar el servicio;
- Administrar la relación con proveedores;
- Administrar los contratos.

La siguiente figura muestra la estructura de gobierno con sus grandes componentes, que el Instituto debe establecer:



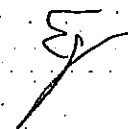
Comité de ITO

- Compuesto por personal clave de las áreas de negocio y de TI.
- Su propósito es establecer prioridades, resolución de conflictos y atención de casos de alto riesgo.

Administrador General de ITO

- Responsable de la administración del programa.
- Asegura el cumplimiento de contratos.
- Asegura la definición de la arquitectura global de ITO, estándares de alineación.
- Es miembro esencial del Comité de ITO.
- Tiene una participación en la selección de proveedores.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



Responsables de Servicios de ITO

- Dueños de servicios de ITO.
- Encargados de hacer cumplir los contratos relacionados con sus servicios.
- Monitorear niveles de servicio.
- Participan en la autorización cambios en los servicios.

Soporte al Usuario

- Encargados de la atención de requerimientos del usuario.
- Punto de contacto con los usuarios finales.
- Responsables de la asignación de requerimientos e incidentes del servicio.

QA del servicio

- Encargados de asegurar la calidad de los servicios.
- Realizar revisiones periódicas de los niveles de servicio.
- Realizar revisiones de satisfacción de los usuarios finales.

Expertos funcionales de servicios

- Determinar la capacidad funcional de los servicios.
- Atienden requerimientos funcionales de los usuarios.
- Participan en la autorización cambios funcionales en los servicios.

Expertos de tecnología de servicios



- Determinar la capacidad tecnológica de los servicios.
- Atienden requerimientos tecnológicos de los usuarios.
- Participan en la autorización cambios tecnológicos en los servicios.

Procesos de gobierno

A continuación se listan los posibles procesos de gobierno, alineados al estándar ISO/IEC 20000, que regirán el entorno de ITO:

- Administración de relaciones
- Administración de niveles de servicio
- Administración de continuidad y disponibilidad
- Administración de capacidad
- Administración financiera
- Administración de incidentes
- Administración de problemas
- Administración de cambios y liberaciones
- Administración configuración
- Administración de reportes
- Administración de nuevos servicios
- Seguridad de la Información

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



0208
3

Nota: En la Fase G Diseño del ambiente meta de ITO, se formalizará en conjunto con el Instituto el esquema de gobierno adecuado para el funcionamiento óptimo de ITO.

ID 02. Experiencia con que cuenta su organización para implementar un programa de gobierno similar al que estaría proponiendo al Instituto

PWC cuenta con experiencia para implementar un programa de gobierno similar al que se estaría proponiendo al Instituto en:

Comisión Nacional del Agua (CONAGUA)

Proyecto.- "SERVICIOS INTEGRADOS DE ADMINISTRACIÓN DE SEGURIDAD PERIMETRAL PARA LA INFORMACIÓN DE LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA "

Descripción: Servicios administrados de seguridad perimetral para la CONAGUA que incluye la operación de Firewalls, IPS (Intrusión Prevention System), DNS (Domain Name Server), filtrado de correo electrónico y filtrado de contenido web.

- Contacto.- Ismaél Cabrera Rangel
- Puesto.- Gerente de Informática y Telecomunicaciones
- Dirección.- Av. de los Insurgentes Sur No. 2416, Col. Coyoacán, México, D.F., C.P. 04340.
- Teléfono.- 51744625

Grupo ALSEA

Proyecto.- "DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TI"

Descripción: Determinación de la Estrategia de TI de Grupo ALSEA. Desde la estructura de gobierno, estructura organizacional, métricas clave de desempeño, estrategias de sourcing, estrategia de costeo y esquema de alineación de TI vs Negocio

- Contacto.- José Rivera
- Puesto.- Director de Finanzas
- Dirección.- Paseo de la Reforma No.222, 3er piso - Col. Juárez, 06600, México D.F.
- Teléfono. +52(55)5241.7100

Centro para Adicciones y Salud Mental (CAMH)

Proyecto.- "Costo Total de Propiedad y Estrategia de Sourcing de TI "

- Descripción: Determinar la viabilidad del caso de negocio para considerar el outsourcing de los servicios seleccionados. El alcance de este estudio tuvo 6 torres de servicios:
 - Servidores
 - Midrange – Unix
 - Midrange – Intel
 - Desktop

ANEXOS
DIVISIÓN DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO



- Help Desk
- Network (se hizo como un proyecto separado)
- Contacto.- Paul Beeston
- Puesto.- Director
- Dirección.- 1001 Queen Street, Toronto, Ontario
- Teléfono. (416) 535-8501

ID 03. Recomendación referente a cuándo organizacionalmente un gobierno debería estar dentro del Instituto

De acuerdo a nuestra Metodología de ITO, organizacionalmente, el gobierno debería estar dentro del Instituto antes de la Fase M Operación y Optimización, ya que para que el ambiente de ITO opere correctamente, los roles y responsabilidades de gobierno requieren estar formalizados y adoptados por el Instituto.

Todos los componentes de ITO, es decir, políticas, procesos y la organización, así como los proveedores involucrados deben estar claramente definidos para poder recibir la operación del modelo de gobierno.

También en este punto, todos los contratos con los diferentes proveedores de ITO deben estar formalizados para tener claras las responsabilidades de todos los involucrados.

ID 04. Cuándo el Instituto debería implementar un modelo de gobierno que está proponiendo

El modelo de gobierno de ITO se diseña en la Fase G – Diseño del ambiente meta de ITO, en esta etapa se definen las políticas que van a gobernar la operación del ambiente de ITO, los procedimientos operativos y la organización que va a operar bajo este nuevo esquema. Dicho modelo de gobierno es construido en la Fase K de la Metodología de ITO y posteriormente, sería introducido a la operación de TI del Instituto durante la Fase L Transición e Implementación de la Metodología de ITO.

Por último, durante la tarea L6 – Evaluar la transición de organización, se determina el nivel de soporte que brinda el nuevo entorno de ITO a las necesidades de TI del Instituto.

ID 05. Obtención de mejoras en los resultados (costo, calidad, productividad, innovación del producto, etc.) a través de los procesos del gobierno, más que administrar un reporte de SLA s y resolver problemas.

Además de administrar SLAs y resolver problemas, los procesos de gobierno sugeridos aportan a la obtención de las siguientes mejoras en los resultados:

- Administración de relaciones.- Mejora en la satisfacción del cliente y usuario final.
- Administración de continuidad y disponibilidad.- Mejora de calidad y productividad mediante el aseguramiento del nivel de disponibilidad comprometido y capacidad de reacción ante una contingencia.
- Administración de capacidad.- mejora la productividad mediante el aseguramiento de la existencia de los recursos involucrados para la provisión del servicio.
- Administración financiera.- mejora en costo mediante el monitoreo del presupuesto y contabilidad de los gastos relacionados.

ANEXOS
VISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

- Administración de cambios y liberaciones.- mejora en la calidad mediante la capacidad de reacción ante las necesidades y cambios en el Instituto.
- Administración configuración.- mejora en la seguridad mediante el control de activos relacionados.
- Administración de reportes.- mejora del control mediante la generación de reportes adecuados para la toma de decisiones.
- Administración de nuevos servicios.- mejora en la innovación de servicios mediante la gestación adecuada de cualquier nuevo servicio de ITO.
- Seguridad de la Información.- mejora en la seguridad de la información mediante la implantación de controles adecuados.

ID 06. Provisión de los atributos de los procesos de gobierno de clase mundial.

En PricewaterhouseCoopers entendemos que para darle vida a un Gobierno de TI, deben darse tres aspectos principalmente:

- Contemplar las diferentes áreas del Gobierno de TI de una manera estructurada y planeada,
- Promover el darle vida a las áreas mencionadas a través de procesos sólidos implantados y
- Lograr el adecuado involucramiento de los diferentes interesados en el proceso.

Áreas de cobertura (atributos).

A continuación describimos las áreas de que deben ser cubiertas.

Alineación Estratégica

Se centra en garantizar el enlace de los planes de negocio y TI, con base en la definición, mantenimiento y validación de la propuesta de valor de TI y sobre la alineación de las operaciones de TI con las operaciones corporativas.

Agregar Valor

Se relaciona con la ejecución de la propuesta de valor a través del ciclo de entrega, garantizando que TI entregue el beneficio prometido contra la estrategia, concentrándose en la optimización de costos y proporcionando el valor intrínseco de TI.

Administración de los Recursos

Se relaciona con la inversión óptima en, y la administración adecuada de recursos críticos de TI: aplicaciones, información, infraestructura y personas. Los aspectos clave se relacionan con la optimización del conocimiento y la infraestructura.

Administración del Riesgo

Requiere la concienciación del riesgo por parte de los responsables corporativos senior, un claro entendimiento de la aceptación de riesgo corporativo, un entendimiento de los requerimientos de obligatorio cumplimiento, transparencia sobre el riesgo significativo para la empresa y una distribución de las responsabilidades de la administración del riesgo en la organización.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Medición del Desempeño

Sigue y monitorea la implementación de la estrategia, la finalización de los proyectos, el uso de los recursos, el desempeño de los procesos y la entrega de servicios, usando, por ejemplo, Balanced Scorecard que traduzca la estrategia en acción para alcanzar objetivos que sean medibles más allá de la simple contabilización.

Realización.

Hacer que el Gobierno de TI sea una solución **operativa**, requiere tratar con los retos y trampas presentados por TI.

Se debe concentrar tanto en mejorar el desempeño y posibilitar la ventaja competitiva como la **prevención de problemas**.

Hacer del Gobierno de TI una **responsabilidad compartida** entre el negocio (cliente) y el proveedor de servicios de TI, con el compromiso pleno y la dirección de la junta.

Alinear el Gobierno de TI con el amplio esquema de Gobierno Corporativo.

La junta y la administración ejecutiva necesitan **extender el Gobierno Corporativo** para incluir TI, proporcionando el **liderazgo** y las **estructuras** organizacionales necesarias e insistiendo en la buena administración y el apropiado control de los procesos.

Involucramiento.

Juntas y Ejecutivos

Fijan la dirección de TI, monitorean los resultados e insisten en las medidas correctivas

Gerencia de Negocios

Define los requerimientos del negocio para TI y garantiza que se agrega valor y que los riesgos son administrados

Gerencia de TI

Entrega y mejora los servicios de TI tal como los requiere el negocio

Auditoría de TI

Proporciona aseguramiento independiente de que TI entrega lo que se necesita

Gerencia de Riesgo y cumplimiento

Mide que las políticas obedecen a y están enfocadas en alertar sobre nuevos riesgos

PricewaterhouseCoopers ha ayudado a los siguientes clientes en la implantación de Gobierno de TI de clase mundial, buscando cubrir de manera integral los aspectos antes mencionados:

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

Grupo ALSEA**Proyecto.- "DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TI"**

Descripción: Determinación de la Estrategia de TI de Grupo ALSEA. Desde la estructura de gobierno, estructura organizacional, métricas clave de desempeño, estrategias de sourcing, estrategia de costeo y esquema de alineación de TI vs. Negocio.

- Contacto.- José Rivera
- Puesto.- Director de Finanzas
- Dirección.- Paseo de la Reforma No.222, 3er piso - Col. Juárez, 06600, México D.F.
- Teléfono. +52(55)5241.7100

Adecco México.**Proyecto.- "IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE TI Y SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN"**

Descripción: Puesta en marcha del modelo de gestión de TI y seguridad de la información, basados en los estándares ISO/IEC 20000 y 27001:2005, el cual como parte fundamental incorpora el marco de gobernabilidad de TI dentro de la organización. Esquema de alineación de TI vs. Negocio, estructura de gobierno, estructura organizacional de TI, métricas clave de desempeño

- Contacto.- Daniel Di Falco
- Puesto.- Gerente Sr. de TI
- Dirección.- Montecito 38, Piso 10 Interior 28, Nápoles, México D. F.
- Teléfono. +52(55)5062-5050

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

ID 07. Cómo pueden ser utilizados los procesos de gobierno para fomentar la relación, asimismo sirvan tanto para el Instituto como para el proveedor de outsourcing.

Para fomentar la relación entre el Instituto y el proveedor de servicios, son de vital importancia los procesos de relaciones, por un lado para mantener una buena relación con los usuarios finales y patrocinadores de ITO, y por otro lado, para mantener una buena relación con los proveedores de ITO.

Para mantener una buena relación con los usuarios finales y patrocinadores, se realizan las siguientes actividades:

- Asignación de un responsable del servicio.
- Administración de quejas del servicio de ITO.
- Administración de la satisfacción del usuario final y patrocinadores.
- Monitoreo del comportamiento (sesiones periódicas de seguimiento) de los servicios ITO con los patrocinadores.

Para mantener una buena relación con los proveedores, se realizan las siguientes actividades:

- Asignación de un responsable del seguimiento de contrato.
- Establecer niveles de servicio claros con todos los proveedores de servicio.
- Firmar contratos con todos los proveedores de ITO – aclara las expectativas de todas las partes y se sabe que esperar.
- Monitoreo del comportamiento de los servicios con todos los proveedores de ITO.
- Realizar auditorías periódicas y aleatorias de los servicios obtenidos.

ID 08. Cuáles son las tendencias o prácticas en la industria de outsourcing que se observan para el manejo de la estructura organizacional que se conserva después de que empieza a operar la iniciativa de outsourcing.

Para manejar la estructura organizacional que se conserva después de que empieza a operar la iniciativa de ITO, se siguen las siguientes prácticas, tomando como marco de referencia el ciclo de Deming (Plan, Do, Check, Act):

- Definición de indicadores ideales de desempeño del personal, procesos y procedimientos con los que opera la estructura organizacional.
- Identificación de indicadores obtenibles por medio de las herramientas de monitoreo.
- Monitoreo de los indicadores definidos.
- Procesos de revisiones, auditorías internas y externas para verificar el control de ITO.
- Procesos de mejora continua para implementar las observaciones identificadas en las revisiones.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

ID 09. Indique cuál es el gasto aproximado, expresado en porcentaje, que la organización deben erogar para administrar la relación con sus proveedores de outsourcing, tomando como base el gasto total en outsourcing.

En base a la experiencia de la práctica de ITO de PWC, se considera que el gasto aproximado en porcentaje, que la organización debe erogar para administrar la relación con sus proveedores de ITO, tomando como base el gasto total en ITO, es un rango, dependiendo del % de servicios de TI puestos en un entorno de ITO. Dicho rango oscila entre el 6 – 11 %, debido a las actividades e inversiones básicas de administración que el Instituto deberá de adoptar para manejar a sus proveedores de manera correcta. Las actividades e inversiones contempladas para administrar, entre otras, incluyen:

- Gasto en la nómina del staff responsable de realizar la administración.
- Gasto en herramientas de monitoreo del comportamiento de los servicios.
- Gasto en auditorías externas periódicas y aleatorias de los servicios obtenidos.

ID 10. Cuáles son las consideraciones clave de los procesos de gobierno de outsourcing, para poder soportar la nueva forma de operación.

En base a la experiencia de la práctica de ITO de PWC, las consideraciones clave de los procesos de gobierno de outsourcing para poder soportar la nueva forma de operación son:

Contar con entradas (insumos) y salidas (productos) claras.

- Contar con integraciones definidas entre sí.
- Contar con roles y responsabilidades definidos.
- Contar con lineamientos que normen la operación de los mismos.
- Contar con indicadores clave de desempeño bien definidos.
- Haber sido comunicados y difundidos a la organización.
- Contar con el personal con las aptitudes, habilidades y técnicas adecuadas para operar bajo los mismos.
- Contar con el apoyo de la dirección para difundir los procesos.
- Contar con herramientas de optimización de actividades.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

**ANEXO NÚMERO SIETE.
PROPUESTA ECONOMICA**

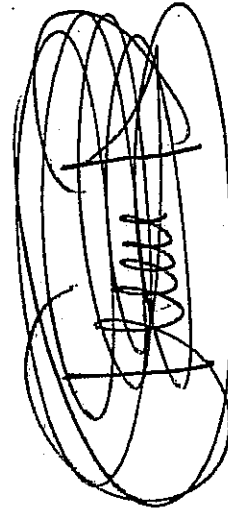
PROPOSICIÓN ECONOMICA

PARTIDA	SERVICIO	IMPORTE
ÚNICA	ESTUDIO DE VIABILIDAD DEL PROYECTO DE SERVICIOS ADMINISTRADOS DE CENTROS DE CÓMPUTO	\$ 3,030,300.00
	I.V.A.	\$ 454,545.00
	TOTAL	\$ 3,484,845.00

NOTA: SE DEBERÁ EXPRESAR EN LETRA EL PRECIO TOTAL DE LA PROPUESTA.

SON TRES MILLONES CUATROCIENTOS OCHENTA Y CUATRO MIL OCHOCIENTOS CUARENTA Y CINCO PESOS 00/100 MONEDA NACIONAL

FECHA: 5 de agosto de 2009



Raúl José Arturo Pérez Ríos Aguilar
REPRESENTANTE LEGAL

PRICEWATERHOUSECOOPERS S.C.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

R



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

ANEXO 4

“FORMATO PARA LA PÓLIZA DE FIANZA DE
CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO”

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATOS
Y APOYO TECNICO

EL PRESENTE ANEXO CONSTA DE 2 HOJAS INCLUYENDO ESTA CARÁTULA

FORMATO PARA FIANZA DE CUMPLIMIENTO DE CONTRATO

(NOMBRE DE LA AFIANZADORA), EN EJERCICIO DE LA AUTORIZACIÓN QUE LE OTORGÓ EL GOBIERNO FEDERAL, POR CONDUCTO DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO, EN LOS TÉRMINOS DE LOS ARTÍCULOS 5° Y 6° DE LA LEY FEDERAL DE INSTITUCIONES DE FIANZAS, SE CONSTITUYE FIADORA POR LA SUMA DE: (ANOTAR EL IMPORTE QUE PROCEDA DEPENDIENDO DEL PORCENTAJE AL CONTRATO SIN INCLUIR EL IVA.)-----

ANTE: EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, PARA GARANTIZAR POR (nombre o denominación social de la empresa), CON DOMICILIO EN (domicilio de la empresa), EL FIEL Y EXACTO CUMPLIMIENTO DE TODAS Y CADA UNA DE LAS OBLIGACIONES A SU CARGO, DERIVADAS DEL CONTRATO DE (especificar que tipo de contrato, si es de adquisición, prestación de servicio, etc) NÚMERO (número de contrato) DE FECHA (fecha de suscripción), QUE SE ADJUDICÓ A DICHA EMPRESA CON MOTIVO DEL (especificar el procedimiento de contratación que se llevó a cabo, licitación pública, invitación a cuando menos tres personas, adjudicación directa, y en su caso, el número de ésta), RELATIVO A (objeto del contrato); LA PRESENTE FIANZA, TENDRÁ UNA VIGENCIA DE (se deberá insertar el lapso de vigencia que se haya establecido en el contrato), CONTADOS A PARTIR DE LA SUSCRIPCIÓN DEL CONTRATO, ASÍ COMO DURANTE LA SUBSTANCIACIÓN DE TODOS LOS RECURSOS Y MEDIOS DE DEFENSA LEGALES QUE, EN SU CASO, SEAN INTERPUESTOS POR CUALQUIERA DE LAS PARTES Y HASTA QUE SE DICTE LA RESOLUCIÓN DEFINITIVA POR AUTORIDAD COMPETENTE; AFIANZADORA (especificar la institución afianzadora que expide la garantía), EXPRESAMENTE SE OBLIGA A PAGAR AL INSTITUTO LA CANTIDAD GARANTIZADA O LA PARTE PROPORCIONAL DE LA MISMA, POSTERIORMENTE A QUE SE LE HAYAN APLICADO AL (proveedor, prestador de servicio, etc.) LA TOTALIDAD DE LAS PENAS CONVENCIONALES ESTABLECIDAS EN LA CLÁUSULA (número de cláusula del contrato en que se estipulen las penas convencionales que en su caso deba pagar el fiado) DEL CONTRATO DE REFERENCIA, MISMAS QUE NO PODRÁN SER SUPERIORES A LA SUMA QUE SE AFIANZA Y/O POR CUALQUIER OTRO INCUMPLIMIENTO EN QUE INCURRA EL FIADO, ASÍ MISMO, LA PRESENTE GARANTÍA SOLO PODRÁ SER CANCELADA A SOLICITUD EXPRESA Y PREVIA AUTORIZACIÓN POR ESCRITO DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL; AFIANZADORA (especificar la institución afianzadora que expide la garantía), EXPRESAMENTE CONSIENTE: A) QUE LA PRESENTE FIANZA SE OTORGA DE CONFORMIDAD CON LO ESTIPULADO EN EL CONTRATO ARRIBA INDICADO; B) QUE EN CASO DE INCUMPLIMIENTO POR PARTE DEL (proveedor, prestador de servicio, etc.), A CUALQUIERA DE LAS OBLIGACIONES CONTENIDAS EN EL CONTRATO, EL INSTITUTO PODRÁ PRESENTAR RECLAMACIÓN DE LA MISMA DENTRO DEL PERIODO DE VIGENCIA ESTABLECIDO EN EL MISMO, E INCLUSO, DENTRO DEL PLAZO DE DIEZ MESES, CONTADOS A PARTIR DEL DÍA SIGUIENTE EN QUE CONCLUYA LA VIGENCIA DEL CONTRATO, O BIEN, A PARTIR DEL DÍA SIGUIENTE EN QUE EL INSTITUTO NOTIFIQUE POR ESCRITO AL (proveedor, prestador de servicio, etc.), LA RESCISIÓN DEL INSTRUMENTO JURÍDICO; C) QUE PAGARÁ AL INSTITUTO LA CANTIDAD GARANTIZADA O LA PARTE PROPORCIONAL DE LA MISMA, POSTERIORMENTE A QUE SE LE HAYAN APLICADO AL (proveedor, prestador de servicio, etc.) LA TOTALIDAD DE LAS PENAS CONVENCIONALES ESTABLECIDAS EN LA CLÁUSULA (número de cláusula del contrato en que se estipulen las penas convencionales que en su caso deba pagar el fiado) DEL CONTRATO DE REFERENCIA, MISMAS QUE NO PODRÁN SER SUPERIORES A LA SUMA QUE SE AFIANZA Y/O POR CUALQUIER OTRO INCUMPLIMIENTO EN QUE INCURRA EL FIADO; D) QUE LA FIANZA SOLO PODRÁ SER CANCELADA A SOLICITUD EXPRESA Y PREVIA AUTORIZACIÓN POR ESCRITO DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL; E) QUE DA SU CONSENTIMIENTO AL INSTITUTO EN LO REFERENTE AL ARTÍCULO 119 DE LA LEY FEDERAL DE INSTITUCIONES DE FIANZAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES QUE SE AFIANZAN; F) QUE SI ES PRORROGADO EL PLAZO ESTABLECIDO PARA EL CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO, O EXISTÁ ESPERA, LA VIGENCIA DE ESTA FIANZA QUEDARÁ AUTOMÁTICAMENTE PRORROGADA EN CONCORDANCIA CON DICHA PRORROGA O ESPERA; G) QUE LA FIANZA CONTINUARÁ VIGENTE DURANTE LA SUBSTANCIACIÓN DE TODOS LOS RECURSOS Y MEDIOS DE DEFENSA LEGALES QUE, EN SU CASO, SEAN INTERPUESTOS POR CUALQUIERA DE LAS PARTES, HASTA QUE SE DICTE LA RESOLUCIÓN DEFINITIVA POR AUTORIDAD COMPETENTE, AFIANZADORA (especificar la institución afianzadora que expide la garantía), ADMITE EXPRESAMENTE SOMETERSE INDISTINTAMENTE, Y A ELECCIÓN DEL BENEFICIARIO, A CUALESQUIERA DE LOS PROCEDIMIENTOS LEGALES ESTABLECIDOS EN LOS ARTÍCULOS 93 Y/O 94 DE LA LEY FEDERAL DE INSTITUCIONES DE FIANZAS EN VIGOR O, EN SU CASO, A TRAVÉS DEL PROCEDIMIENTO QUE ESTABLECE EL ARTÍCULO 63 DE LA LEY DE PROTECCIÓN Y DEFENSA AL USUARIO DE SERVICIOS FINANCIEROS VIGENTE. FIN DE TEXTO.

ANEXOS
DIVISION DE CONTRATO
Y APOYO TECNICO