

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

PLAN DE GESTION DE PROYECTO PARA LA CREACION E IMPLEMENTACION DE  
UN DEPARTAMENTO CONTABLE TERCERIZADO EN LA EMPRESA AUXIS PARA  
EMPRESAS PRIVADAS DE EE. UU

NOMBRE: JOSHUA MARICHAL MILANES

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO  
REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

FEBRERO 2025

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como  
requisito parcial para optar al grado de Maestría en Administración de Proyectos

---

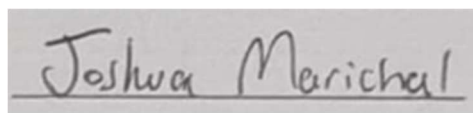
ROGER VALVERDE  
NOMBRE DEL TUTOR

---

ELMER CHAVARRIA  
NOMBRE DEL PROFESOR LECTOR(A) No.1

---

RUBEN ALZATE  
NOMBRE DEL PROFESOR LECTOR(A) No.2



---

JOSHUA MARICHAL MILANÉS  
NOMBRE DE LA PERSONA SUSTENTANTE

**DEDICATORIA**

Dedico esta tesis primero a mi Padre Celestial que me ha bendecido con sabiduría y conocimiento para completar esta tesis, la gloria y la honra sean a Él para siempre.

Segundo, a mis papás este logro es de ellos, han sacrificado tanto para apoyarme en mi vida, y este logro es gracias a ellos, doy gracias a Dios por haberme bendecido con unos padres tan amorosos, sabios y fieles.

A mi esposa Karina Rodriguez Calderón por apoyarme y darme ánimos durante toda la tesis, su apoyo incondicional y sus oraciones me ayudaron a continuar aun cuando ya no quería seguir.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quisiera agradecer a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron a la realización de este proyecto.

A mis mentores Adrián Solano y Felipe Vecino, los cuales me han ayudado enormemente mi carrera profesional y ahora en la tesis con sus consejos y ejemplos de cómo ser un mejor director de proyectos.

A mis compañeros de clase y profesores que cada uno con su aporte dejaron una marca en mi educación como futuro director de proyectos. En especial quiero agradecer al Prof. Roger Valverde por su ayuda incondicional a preguntas, dudas, orientación y guía en la creación del PFG y desarrollo de este, agradecerle por los sacrificios hechos para ayudarme. De mis compañeros de clase quiero agradecer principalmente a Yanán Coronado, inicialmente compañero de clase, ahora amigo y hermano, el cual durante estos dos años de tesis fue una pieza importante en mi carrera, su complicidad y apoyo me forjaron a ser un mejor estudiante.

También quiero agradecer a mi mejor amigo Gerald Matarrita, por todo lo que hace por mí, siempre ser un oído atento. Y también a mi padre espiritual Kenneth Matarrita, él sabe lo que hace por mí, y siempre doy gracias a Dios por él.

Por último, quiera agradecer a la Asistente administrativa Fernanda Hernández, la cual me ayudo y me apoyo en uno de los momentos más difíciles de mi tesis.

## ABSTRACT

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un plan de gestión de proyecto para la creación e implementación de un departamento contable tercerizado en la empresa Auxis, con el fin de optimizar servicios contables para clientes en Estados Unidos desde Costa Rica bajo un enfoque sostenible.

Se elaboró un plan integral que incluye planes subsidiarios para las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos (alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, partes interesadas e integración), junto con un análisis de impacto P5 que evalúa los efectos en personas, planeta y prosperidad. Este análisis empleó herramientas de evaluación cuantitativa para identificar impactos iniciales, proponer respuestas y proyectar mejoras en sostenibilidad, utilizando fuentes documentales y datos organizacionales de Auxis.

El plan de gestión resultante facilitó la estructuración estratégica del proyecto, abarcando el alcance, el cronograma, los costos, la calidad, los riesgos, los recursos y las comunicaciones, con un enfoque en la sostenibilidad alineado con el estándar P5. Además, se incorporaron principios de impacto positivo en las personas, el planeta y la prosperidad, buscando no solo cumplir con los objetivos empresariales de Auxis, sino también contribuir al bienestar social y ambiental de la región donde opera.

**Palabras clave:** Plan de gestión, tercerización contable, sostenibilidad, Auxis, P5, Costa Rica, servicios contables, gestión de proyectos.

## ABSTRACT

This Final Graduation Project aims to develop a project management plan for the creation and implementation of an outsourced accounting department at Auxis, seeking to optimize accounting services for clients in the United States from Costa Rica under a sustainable approach.

An integrated plan was formulated, encompassing subsidiary plans for all project management knowledge areas (scope, schedule, cost, quality, resources, communications, risks, procurement, stakeholders, and integration), alongside a P5 impact analysis assessing effects on people, planet, and prosperity. This analysis utilized quantitative evaluation tools to identify initial impacts, propose responses, and project sustainability improvements, drawing on documentary sources and Auxis organizational data.

The resulting management plan enabled the strategic structuring of the project, covering scope, schedule, costs, quality, risks, resources, and communications, with a sustainability focus aligned with the P5 standard. Additionally, it incorporated principles of positive impact on people, planet, and prosperity, aiming not only to meet Auxis' business objectives but also to contribute to the social and environmental well-being of the region where it operates.

**Keywords:** Project management plan, accounting outsourcing, sustainability, Auxis, P5, Costa Rica, accounting services, project management.

## CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	13
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES .....	16
RESUMEN EJECUTIVO.....	17
1 INTRODUCCIÓN .....	20
1.1 Antecedentes .....	22
1.2 Problemática .....	23
1.3 Justificación del proyecto .....	25
1.4 Objetivo general .....	27
1.5 Objetivos específicos .....	27
2 MARCO TEÓRICO.....	28
2.1 MARCO INSTITUCIONAL .....	28
2.1.1 Antecedentes de la institución.....	28
2.1.2 Misión y visión .....	30
2.1.3 Estructura organizativa .....	34
2.1.4 Productos y servicios que ofrece .....	36
2.2 TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS .....	38
2.2.1 Principios de la dirección de proyectos .....	38
2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto .....	45
2.2.3 Enfoques de desarrollo y ciclo de vida de los proyectos. ....	48
2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos.....	49

2.2.5	Grupos de procesos de la dirección de proyectos.....	50
2.2.6	Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos.....	52
2.3	Estado de la cuestión y otra teoría propia del tema de interés .....	53
2.3.1	Situación actual del problema u oportunidad en estudio (estado de la cuestión). 54	
2.3.2	Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio .....	56
2.3.2.1	Metodologías de investigación que se han usado .....	59
2.3.2.2	Conclusiones y recomendaciones obtenidas. ....	60
2.3.3	Otra teoría relacionada con el tema en estudio.....	61
2.3.3.1	Teoría de la externalización (Outsourcing Theory).....	61
2.3.3.2	Mejora continua en la gestión de procesos .....	63
2.3.3.3	Teoría contable y su aplicación en la tercerización .....	65
3	MARCO METODOLÓGICO.....	67
3.1	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	67
3.1.1	Fuentes primarias .....	68
3.1.2	Fuentes secundarias.....	69
3.2	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	71
3.2.1	Método analítico-sintético .....	72
3.2.2	Método de investigación bibliográfica.....	72
3.2.3	Método cualitativo de Entrevistas.....	72
3.3	HERRAMIENTAS.....	75

3.4 SUPUESTOS Y RESTRICCIONES.....	77
3.5 ENTREGABLES.....	78
4 DESARROLLO.....	80
4.1 IDENTIFICAR LAS MEJORES PRÁCTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS APLICADAS A LA CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE DEPARTAMENTOS CONTABLES TERCERIZADOS. ....	81
4.1.1 Definición clara del alcance y objetivos:.....	81
4.1.2 Selección del socio de tercerización adecuado:.....	82
4.1.3 Establecimiento de canales de comunicación efectivos: .....	83
4.1.4 Definición de roles y responsabilidades: .....	85
4.1.5 Gestión de riesgos:.....	86
4.2 ANALIZAR LOS BENEFICIOS Y COSTOS DE LA TERCERIZACIÓN DE DEPARTAMENTOS CONTABLES EN COSTA RICA PARA EMPRESAS DE EE. UU..	95
4.3 EFECTUAR LOS PROCESOS DE INICIACIÓN REQUERIDOS PARA LA ADECUADA DEFINICIÓN DEL PUNTO DE PARTIDA DEL PROYECTO .....	101
4.3.1 Procesos de iniciación. ....	101
4.4 ELABORAR UN PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTO QUE INCLUYA LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN, NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA DE UN DEPARTAMENTO CONTABLE TERCERIZADO. ....	110
4.4.1 Desarrollar el plan para la dirección del proyecto.....	112

4.4.2	Planificación para la gestión de alcance .....	113
4.4.2.1	Plan para la gestión del alcance .....	114
4.4.3	Planificar gestión de requisitos.....	115
4.4.3.1	Documentación de requisitos.....	116
4.4.4	Definición del alcance .....	124
4.4.5	Crea la EDT/WBS .....	126
4.4.6	Planificar la gestión de cronograma .....	134
4.4.7	Definir las actividades .....	137
4.4.8	Secuenciar las actividades.....	137
4.4.9	Estimar la duración de las actividades .....	138
4.4.10	Desarrollar el cronograma.....	141
4.4.11	Planificar la gestión de costos.....	144
4.4.12	Estimar costos .....	147
4.4.13	Determinar el presupuesto.....	151
4.4.14	Planificar la gestión de calidad.....	153
4.4.15	Planificar la gestión de recursos .....	156
4.4.16	Estimar los recursos de las actividades .....	157
4.4.17	Planificar la gestión de las comunicaciones .....	159
4.4.18	Planificar la gestión de los riesgos .....	164
4.4.19	Identificar los riesgos .....	171
4.4.20	Realizar análisis cualitativos de riesgos .....	174
4.4.21	Realizar análisis cuantitativo de riesgos.....	179
4.4.22	Planificar respuesta a los riesgos.....	180
4.4.23	Planificar la gestión de las adquisiciones del proyecto.....	181
4.4.24	Planificar el Involucramiento de los interesados.....	185

4.5 ESTABLECER LOS PROCESOS, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO PARA ASEGURAR UNA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA DE UN DEPARTAMENTO CONTABLE TERCERIZADO .....	191
4.5.1 Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto .....	192
4.5.2 Gestionar el conocimiento del proyecto .....	193
4.5.3 Gestionar la calidad .....	195
4.5.4 Adquirir recursos.....	196
4.5.5 Desarrollar el equipo.....	197
4.5.6 Dirigir al equipo.....	199
4.5.7 Gestionar las comunicaciones .....	201
4.5.8 Implementar la respuesta a los riesgos.....	202
4.5.9 Efectuar las adquisiciones .....	204
4.5.10 Gestionar el involucramiento de los interesados .....	205
4.6 DESARROLLAR LOS COMPONENTES DEL GRUPO DE PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL REQUERIDOS PARA DAR SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN ADECUADA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.....	206
4.6.1 Monitorear y controlar el trabajo del proyecto .....	207
4.6.2 Realizar el control integrado de cambios .....	208
4.6.3 Validar el alcance.....	209
4.6.4 Controlar el alcance .....	210
4.6.5 Controlar el cronograma .....	211
4.6.6 Controlar los costos .....	212
4.6.7 Controlar la calidad.....	214
4.6.8 Controlar los recursos.....	215

4.6.9	Monitorear las comunicaciones.....	216
4.6.10	Monitorear los riesgos.....	217
4.6.11	Controlar las adquisiciones.....	218
4.6.12	Monitorear el involucramiento de los interesados.....	219
4.7	DESARROLLAR LOS COMPONENTES DEL GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE REQUERIDOS PARA LA FINALIZACIÓN DEL PROYECTO, CON EL FIN DE CUMPLIR LA CORRECTA FINALIZACIÓN DE TODAS LAS ACTIVIDADES Y LA ENTREGA FORMAL DE LOS ENTREGABLES. ....	220
4.7.1	Lecciones Aprendidas.....	223
5	CONCLUSIONES.....	225
6	RECOMENDACIONES .....	229
7	VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE .....	231
7.1	RELACIÓN DEL PROYECTO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE .....	234
7.2	ANÁLISIS DEL PROYECTO DE ACUERDO CON EL ESTÁNDAR P5 .....	237
7.3	RELACIÓN DEL PROYECTO CON LAS DIMENSIONES DEL DESARROLLO REGENERATIVO .....	252
	Lista de Referencias.....	259

Anexos .....	263
Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG.....	264
Anexo 2: EDT del PFG.....	270
Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG.....	271
Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar.....	272
Anexo 5: Otros .....	276

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 Estructura Organizativa .....	35
Figura 2 Flujo de información .....	53
Figura 3 Matriz Poder-Interés .....	110
Figura 4 Estructura de desglose del trabajo del proyecto (WBS) .....	127
Figura 5 Cronograma de proyecto .....	142
Figura 6 Curva S planificada del proyecto .....	151
Figura 7 Plan de gestión de la calidad .....	155
Figura 8 Estructura de desglose de los recursos .....	159
Figura 9 Análisis de Impacto P5. Impacto a las personas .....	240
Figura 10 Análisis de Impacto P5. Impacto al Planeta .....	245
Figura 11 Análisis de Impacto P5. Impacto a la Prosperidad .....	248
Figura 12 Análisis de Impacto P5. Puntaje General .....	251

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1 .....	70
Tabla 2 .....	73
Tabla 3 .....	76
Tabla 4 .....	77
Tabla 5 .....	79
Tabla 6 .....	102
Tabla 7 .....	108
Tabla 8 .....	117
Tabla 9 .....	119
Tabla 10 .....	124
Tabla 11 .....	128
Tabla 12 .....	138
Tabla 13 .....	148
Tabla 14 .....	153
Tabla 15 .....	156
Tabla 16 .....	160
Tabla 17 .....	161
Tabla 18 .....	163
Tabla 19 .....	166
Tabla 20 .....	170
Tabla 21 .....	170
Tabla 22 .....	172
Tabla 23 .....	175
Tabla 24 .....	183

Tabla 25 .....	185
Tabla 26 .....	187
Tabla 27 .....	188
Tabla 28 .....	221
Tabla 29 .....	222

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

BPO - Business Process Outsourcing

CEO - Chief Executive Officer

CER - Clean Energy Return

CFO - Chief Financial Officer

CINDE - Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo

CIO - Chief Information Officer

DDEI - Dignidad, Diversidad, Equidad e Inclusión

EDT - Estructura de Desglose de Trabajo

EE. UU. - Estados Unidos

ESG - Environmental, Social, and Governance (

FAO - Finance and Accounting Operations

NIIF - Normas Internacionales de Información Financiera

ODS - Objetivos de Desarrollo Sostenible

PFG - Proyecto Final de Graduación

PMI - Project Management Institute

PMBOK - Project Management Body of Knowledge

PROCOMER - Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica

PYMES - Pequeñas y Medianas Empresas

SOX - Sarbanes-Oxley Act

SROI - Social Return on Investment

TI - Tecnologías de la Información

## RESUMEN EJECUTIVO

Dentro del ámbito empresarial en la actualidad, representado por aspectos como la globalización y la búsqueda continua del aumento de la eficiencia, el proceso de tercerización de servicios contables se posiciona como un método fundamental para llegar a optimizar recursos además de mejorar la competitividad de las organizaciones que lo implementa. Este fenómeno se encuentra un impulso en debido a la aparición de la necesidad de disminuir los costos de operaciones, de cumplir con cada una de las regularizaciones complejas y además permitir que una organización se enfoque en las actividades de mayor importancia, pudiendo delegar las obligaciones a agentes especializados. En Costa Rica, apareció debido a que su espacio represento un destino destacado para la tercerización debido a su cercanía geográfica con Estados Unidos, experiencia en el campo de aspectos que necesitan personal calificado y bilingüe, un costo bajo en relación con el origen e infraestructura tecnológica avanzada, lo cual facilita la conexión entre los mercados internacionales. Auxis, considerada una empresa con una alta experiencia en la consultoría y en la tercerización exploto dichas ventajas para lograr una expansión en sus operaciones, principalmente en el modelo nearshore outsourcing. A pesar de eso, la falta de un departamento contable tercerizado que se centralizara en empresas privadas estadounidenses fue tomado como una oportunidad para consolidarse en el mercado.

La problemática abordada en este proyecto sienta sus bases en la ausencia de un plan de gestión que sea estandarizado que funcionara como guía para la creación y la implementación de un departamento de contabilidad tercerizado en Auxis. Dichas cualidades representaron una dificultad para documentar los procesos necesarios, para reducir los riesgos en sus actividades y para lograr garantizar un proceso limpio y eficiente, que terminase por satisfacer los requerimientos de las partes. Así, la falta de una estructura formal represento una desventaja al momento de integrar las prácticas de gestión de proyectos y la evaluación del impacto social, ambiental y económico, los cuales representan aspectos esenciales en un entorno empresarial

que se enfoca continuamente en la sostenibilidad. De este modo, se reconoce la necesidad de crear una herramienta que además de optimizar los recursos de la empresa, logre asegurar la eficiencia y la adaptabilidad del servicio que se ofrece.

La justificación de la investigación se centró en el aumento de la importancia de los procesos de tercerización contable para alcanzar una solución para las empresas que están en búsqueda de disminuir los costos operativos hasta por lo menos un 20%, que buscan a su vez cumplir con las normativas como las NIIF y la Ley Sarvanes-Oxley y acceder a nuevas tecnologías sin la necesidad de invertir de manera significativa. En Costa Rica, representados por características ventajosas antes mencionadas, se identificó como lugar estratégico, Auxis, con su experiencia, logra ubicarse como líder dentro de este mercado, así, la creación de un plan de gestión represento una guía detallada y específica para lograr estandarizar los procesos, para capacitar al personal y dar reconocimiento a la empresa como especialista en el nearshore.

Los objetivos generales y específicos se centraron en desarrollar el plan de gestión para la creación de un departamento contable tercerizado en la empresa Auxis para las empresas privadas de Estados Unidos que buscan optimizar sus recursos y reducir sus costos operativos. De manera específica, se pretende identificar las mejores prácticas y estrategias relacionadas con la gestión de proyectos que se aplican a la creación y a la implementación de la tercerización contable y que además pretenden analizar los beneficios y costos que se darán a partir de la tercerización para empresas de Estados Unidos. Comprender las cualidades que representan a la empresa Auxis con la finalidad de identificar sus operaciones como organización creando una base para la implementación de un departamento contable tercerizado, elaborar un plan de gestión de proyecto que incluyera los procesos de planificación necesarios para la implementación exitosa de un departamento contable tercerizado, desarrollar un modelo adecuado a las características de la empresa Auxis que garantizara el proceso para la ejecución de un departamento contable tercerizado, señalar la importancia de un monitoreo efectivo y

constante que promoviera el alcance de las metas propuestas dentro del departamento contable tercerizado, establecer procesos de control y cierre dirigidos hacia la gestión oportuna, el cumplimiento de los objetivos propuestos y la finalización de las actividades dentro del plan de gestión del departamento contable tercerizado.

## 1 Introducción

En un entorno empresarial marcado por la constante evolución y la necesidad de adaptarse a demandas globales, las organizaciones han recurrido a enfoques estratégicos para optimizar sus recursos y mantener su ventaja competitiva. Uno de estos enfoques es la tercerización de algunas funciones esenciales, como los procesos contables, que permite a las empresas confiar estas actividades a expertos externos. Esta práctica no solo disminuye los costos asociados con la gestión interna, sino que también incrementa la eficiencia operativa y libera tiempo para que las compañías se concentren en sus prioridades estratégicas. La tercerización contable, en particular, ha emergido como una solución clave frente a la creciente complejidad de las normativas financieras y la presión por reducir gastos sin sacrificar calidad.

La globalización ha transformado la manera en que las empresas gestionan sus operaciones, impulsando la búsqueda de alternativas que combinen efectividad y ahorro. En este escenario, la tercerización de servicios contables se presenta como una herramienta poderosa para responder a los desafíos económicos y regulatorios actuales. Al delegar estas tareas a proveedores especializados, las organizaciones pueden acceder a tecnología avanzada y conocimientos técnicos sin necesidad de realizar grandes inversiones internas. Este modelo ha demostrado ser especialmente valioso para empresas que operan en mercados altamente competitivos, donde la agilidad y la precisión financiera son esenciales para el éxito.

Costa Rica ha surgido como un lugar estratégico para la tercerización de servicios contables, especialmente para empresas estadounidenses. Su ubicación cercana a EE. UU., la coincidencia de zonas horarias, una fuerza laboral capacitada y bilingüe, junto con costos operativos más bajos, lo convierten en una opción atractiva. Además, el país cuenta con una infraestructura tecnológica robusta y un marco regulatorio favorable, lo que fortalece su posición como un centro confiable para servicios financieros externalizados. Estas características han

abierto oportunidades para empresas como Auxis, que buscan expandir sus operaciones y satisfacer las necesidades de un mercado en crecimiento.

Auxis, reconocida por su experiencia en consultoría y tercerización con operaciones destacadas en Costa Rica, está bien posicionada para aprovechar estas ventajas y diversificar su oferta. Aunque ya sobresale en áreas como finanzas y tecnología, la compañía aún no ha desarrollado un departamento dedicado exclusivamente a la tercerización contable para empresas privadas de EE. UU. Esta iniciativa representa una oportunidad estratégica para abordar los retos que enfrentan estas empresas, incluyendo los elevados costos de mantener equipos contables internos, la escasez de personal especializado y la dificultad de cumplir con normativas financieras en constante cambio.

El establecimiento de un departamento de contabilidad tercerizada en Auxis ofrecería una solución completa y eficiente a estos desafíos. Este servicio brindaría a los clientes acceso a procesos contables de alta calidad, económicos y adaptados a sus necesidades, permitiéndoles reducir costos, aprovechar la especialización profesional y enfocarse en sus metas principales. Para Auxis, esta expansión no solo implica un crecimiento económico mediante la creación de empleos en Costa Rica y el refuerzo de su liderazgo en el mercado de nearshore outsourcing, sino también una oportunidad para establecer relaciones más sólidas y duraderas con sus clientes en EE. UU.

Este documento propone un plan detallado para poner en marcha este departamento de contabilidad tercerizada. En las siguientes secciones, se analizará el fundamento teórico de la tercerización contable, el contexto organizacional de Auxis, la metodología a seguir y el plan de gestión del proyecto, detallando sus objetivos, estructura, beneficios proyectados y recomendaciones finales. Con este enfoque, se pretende asegurar que la iniciativa sea práctica, efectiva y contribuya tanto al desarrollo sostenible como al éxito compartido de Auxis y sus clientes.

## 1.1 Antecedentes

Dentro del espacio empresarial actual, el cual prima la rapidez y la competitividad, la necesidad de la tercerización contable se posiciona como un modelo práctico y esencial para que las empresas mejoren considerablemente el uso de sus recursos y puedan priorizar sus necesidades principales (Smith, 2020). Dicho enfoque, relacionado con la delegación de las tareas contables a agentes externos con experiencia en el campo, adquiere importancia debido al alza en la complejidad de las regularizaciones financieras, la necesidad de reducir los costos en las operaciones de las empresas y el poder adquirir personal con alta experiencia para el desarrollo del cargo sin la necesidad de aumentar los gastos ni dificultar la adquisición de nuevo personal por medio de la contratación (Johnson, 2019). El proceso de tercerización de las labores contables permite a las empresas implementar recursos estratégicos y además les ofrece la capacidad de adaptarse a las necesidades del mercado y sus variaciones (Brown, 2021).

Algunas de las ventajas han sido ampliamente reconocidas en el entorno corporativo. Sobresale la significativa disminución de gastos, consecuencia de las economías de escala que los proveedores especializados logran alcanzar (Johnson, 2019), así como la posibilidad de contar con profesionales capacitados y al día en normativas contables (Brown, 2021). De igual forma, al delegar tareas rutinarias y de gestión, las organizaciones pueden potenciar su eficiencia operativa y concentrarse en proyectos que generen un valor considerable (García, 2022). La flexibilidad para adaptar los servicios contables a las necesidades particulares, sin las restricciones de un personal interno, constituye otra ventaja crucial de esta modalidad (Smith, 2020).

En este contexto, Auxis, con su sede operativa afianzada en Costa Rica, aprovecha un ambiente favorable para brindar servicios contables externalizados a compañías privadas de Estados Unidos. Costa Rica se distingue por su solidez política, su avanzada infraestructura

tecnológica y una mano de obra bilingüe y altamente cualificada, lo que la posiciona como un lugar óptimo para este tipo de prestaciones (García, 2022).

La cercanía geográfica y la sincronización horaria con EE. UU. favorecen una comunicación fluida y una colaboración efectiva, mientras que los costos operativos más bajos permiten a Auxis brindar soluciones económicas sin sacrificar estándares de calidad (Brown, 2021). Estas características son especialmente valiosas para las empresas estadounidenses, que enfrentan la necesidad constante de reducir gastos, cumplir con normativas financieras estrictas y mantener altos niveles de precisión y transparencia en sus informes (Kerzner, 2017).

El propósito principal de este trabajo es desarrollar un plan de gestión que documente y estandarice los procesos para la creación y gestión del departamento contable tercerizado que Auxis ya opera, con un enfoque específico en atender a empresas privadas de EE. UU. Este documento busca consolidar las ventajas competitivas de Costa Rica y formalizar un modelo de servicio que incorpore las mejores prácticas en gestión de proyectos y tercerización contable. La elaboración de este plan de gestión requerirá un enfoque meticuloso para detallar procedimientos, garantizar el cumplimiento de plazos y estándares de calidad, y mitigar los riesgos asociados con la externalización de funciones críticas. Se espera que esta herramienta no solo optimice los recursos y eleve la eficiencia operativa del departamento existente, sino que también refuerce la posición de Auxis como líder en el mercado global, al facilitar la capacitación, la replicabilidad y la mejora continua. Además, al ofrecer a los clientes servicios contables consistentes y de alta calidad a costos reducidos, se prevé un impacto positivo en su capacidad para innovar y prosperar en un entorno empresarial cada vez más exigente.

## **1.2 Problemática**

La operación del departamento contable tercerizado en Auxis ofrece una valiosa oportunidad para consolidar sus procesos mediante la creación de un plan de gestión que

estandarice su proceso. Con un enfoque común que unifique las prácticas, los equipos pueden alinear sus esfuerzos, potenciando la colaboración y la coherencia en los resultados a nivel organizacional. Esta posibilidad de uniformidad abre la puerta a una mayor integración de los servicios y a un desempeño más sólido frente a los clientes estadounidenses.

El departamento contable tercerizado de Auxis tiene el potencial de beneficiarse de un soporte centralizado que proporcione una guía clara sobre las mejores prácticas de gestión contable. La implementación de dicho plan de gestión facilitaría el acceso a una referencia especializada y herramientas efectivas, aligerando la carga operativa de los equipos y elevando la calidad del servicio ofrecido. Esto permitiría a Auxis maximizar la eficiencia de sus recursos y destacar en el mercado de tercerización.

La creación de un método sistemático documentado para gestionar las características específicas de los servicios contables tercerizados representa una oportunidad para optimizar la identificación de riesgos y aprovechar áreas de mejora. La planificación y ejecución de las tareas pueden alcanzar niveles superiores de efectividad, asegurando el cumplimiento de los objetivos de calidad y satisfacción del cliente. Auxis tiene la posibilidad de establecer un sistema formal para documentar y capitalizar las lecciones aprendidas de sus operaciones actuales; con un manual, las experiencias previas se transformarían en un recurso valioso para evitar repeticiones innecesarias y potenciar la innovación.

Esta iniciativa promovería una mejora continua que fortalecería la capacidad del departamento para adaptarse a las demandas del mercado (Smith, 2020). La implementación también abre la puerta a consolidar una cultura organizacional enfocada en la excelencia en la tercerización contable. Al impulsar esta cultura, los empleados se alinearían con prácticas óptimas, incrementando su compromiso y preparación para ofrecer servicios de alto nivel. La formación estructurada que un manual puede facilitar elevaría el éxito de las operaciones en Auxis. La elaboración de un manual para el departamento contable tercerizado en Auxis se

presenta como una oportunidad integral para potenciar sus fortalezas, señalando un modelo que sea capaz de agregar prácticas de gestión efectivas, que logre estandarizar los procesos necesarios, que pueda ofrecer soporte especializado a los equipos existentes, haga más sencillo en análisis de riesgos y de lo aprendido en base a los errores, y además logre promover una cultura amplia acerca de la tercerización de servicios contables. Así, se establece como meta el incremento en la eficiencia y la competitividad de la empresa Auxis en el mercado global.

### **1.3 Justificación del proyecto**

La tercerización de labores contables se ha transformado en una práctica clave dentro del entorno empresarial a nivel global, haciendo posible que las compañías deleguen sus actividades contables a profesionales externos. Este sistema no solo genera reducciones considerables en los costos, sino que además eleva la eficacia operativa de modo que permiten que los recursos internos se enfoquen en tareas estratégicas. Para muchas compañías, en especial aquellas que no cuentan con la capacidad o los medios para mantener un área contable interna completa, la tercerización provee una alternativa versátil y ajustable que se adapta a sus requerimientos variables.

Costa Rica se ha destacado como un punto estratégico para la tercerización de servicios contables, esto directamente por su cercanía geográfica con Estados Unidos, su horario compatible y su fuerza laboral altamente capacitada y sobre todo bilingüe. Estos aspectos, junto con salarios más bajos en comparación con los de EE. UU., facilitan que las empresas disminuyan sus gastos operativos sin afectar la calidad del trabajo. Además, el país posee una tecnología fuerte y un marco legal estable, lo que lo hace un aliado confiable para las compañías que desean mejorar sus procesos contables.

Otro aspecto clave de la tercerización contable es el acceso a tecnología avanzada y mejores prácticas sin la necesidad de realizar inversiones directas. Los proveedores de servicios

contables suelen estar al día con las últimas herramientas y metodologías, lo que mejora la precisión, la velocidad y la confiabilidad de los procesos contables. Esto es particularmente valioso en un entorno empresarial donde la agilidad y la adaptabilidad son cruciales para mantenerse competitivo.

La elaboración de plan de gestión para la creación de un departamento contable tercerizado en Auxis busca abordar estas carencias de manera integral. Este documento proporcionará una guía detallada que estandarice los procedimientos, desde la planificación inicial hasta la operación diaria, aprovechando las ventajas estratégicas de Costa Rica, como costos laborales reducidos, personal calificado y alineación horaria con EE. UU. Para los clientes, esto asegura un servicio consistente que puede reducir hasta un 20% sus costos operativos, cumplir con normativas como las NIIF y la Ley Sarbanes-Oxley, y adaptarse a sus necesidades específicas. Para Auxis, el manual fortalecerá su capacidad para mantener la calidad, optimizar recursos y posicionarse como líder en servicios nearshore, al tiempo que facilita la formación de nuevos empleados y la expansión hacia otros mercados.

La implementación de este manual es esencial para consolidar el éxito del departamento existente y mitigar riesgos asociados con la falta de documentación. Al estandarizar procesos, integrar herramientas tecnológicas y establecer protocolos claros de comunicación intercultural y seguridad de datos, se garantizará una operación fluida y eficiente. Además, el manual servirá como una herramienta de mejora continua, permitiendo a Auxis registrar lecciones aprendidas y ajustar sus prácticas a las demandas del mercado. Este enfoque no solo responde a las necesidades operativas actuales, sino que además, se forma a la empresa para alcanzar un crecimiento sostenible.

La creación de este manual alinea los objetivos estratégicos de Auxis con las expectativas de sus clientes, optimizando la gestión del departamento contable tercerizado y reforzando su reputación como proveedor confiable. Al hacerlo, el proyecto contribuye al desarrollo económico

de Costa Rica mediante la generación de empleo de calidad y fortalece los lazos comerciales con EE. UU., promoviendo un modelo de tercerización eficiente y competitivo que puede servir como referencia en la industria.

#### **1.4 Objetivo general**

Desarrollar un plan de gestión para la creación e implementación de un departamento contable tercerizado en Auxis para empresas privadas EE. UU. que buscan optimización de recursos.

#### **1.5 Objetivos específicos**

- Identificar las mejores prácticas y estrategias de gestión de proyectos aplicadas a la creación e implementación de departamentos contables tercerizados.
- Analizar los beneficios y costos de la tercerización de departamentos contables en Costa Rica para empresas de EE. UU.
- Efectuar los procesos de iniciación requeridos para la adecuada definición del punto de partida del proyecto
- Elaborar un plan de gestión de proyecto que incluya los procesos de planificación, necesarios para la implementación exitosa de un departamento contable tercerizado.
- Establecer los procesos, técnicas y herramientas necesarios para la ejecución del proyecto para asegurar una implementación exitosa de un departamento contable tercerizado.
- Ejecutar los componentes del grupo de proceso de Monitoreo y Control requeridos para dar seguimiento a la ejecución adecuada de la implementación del proyecto.

- Desarrollar los componentes del grupo de procesos de Cierre requeridos para la finalización del proyecto, con el fin de cumplir la correcta finalización de todas las actividades y la entrega formal de los entregables.

## **2 Marco teórico**

En esta sección se presentan los fundamentos teóricos que sustentan el proyecto. Primero se delimita el contexto institucional de la organización donde se lleva a cabo la iniciativa, y a continuación se exponen los principios generales de gestión de proyectos aplicados a su desarrollo.

### **2.1 Marco institucional**

Para garantizar una gestión efectiva del proyecto, es de gran importancia llegar a entender el ambiente en el que se pretende desarrollar. En esta sección, se analizará el marco institucional, el cual define las normas, estructuras y directrices que regulan su ejecución.

Desde la óptica de la administración de proyectos, se establece las bases para la asignación de roles, responsabilidades y procedimientos que aseguren la coherencia con los objetivos estratégicos de la organización. Además, permite reconocer tanto los factores internos como externos que pueden influir en las distintas fases del proyecto.

#### **2.1.1 Antecedentes de la institución**

El origen de la empresa Auxis Consulting & Outsourcing se presenta en el momento en el cual compañeros de trabajo de PepsiCo estuvo a cargo de un proyecto relacionado con el cambio empresarial a través de varios años que culminaría con la división de bebidas de América Latina. Embarcados en los numerosos retos que se disponían durante la realización de dicha tarea de suma importancia aparecen datos que señalan la necesidad de una empresa externa que ofreciese servicios de consultoría con el mismo nivel de calidad de servicios (Auxis, 2021).

Así, durante casi 30 años, Auxis se ha encargado de perfeccionar un proceso de entrega con características de innovación y bases sentadas en la personalización, el ser flexibles e implementar de manera rápida los procesos necesarios para mejorar la rapidez y eficacia en beneficio de sus clientes.

En un inicio la empresa Auxis tuvo desarrollo dentro de las organizaciones comprendidas en el mercado medio, esto debido a que se identifican como aquellas que requieren una flexibilidad mayor por parte de los socios participantes, sin embargo, al pasar el tiempo se crearon contratos con corporaciones mayores que presentaron la necesidad de una alternativa innovadora a la consultoría convencional.

La empresa Auxis se encarga de mantenerse a la vanguardia, lo que quiere decir que se mantiene al tanto de los cambios en el mercado siendo conocidos como pioneros del outsourcing nearshore. Se trata de una organización conocida por ser una de las primeras identificar cuáles eran las ventajas lingüísticas, las ofrecidas por la zona horaria, la cultura y la posibilidad de una colaboración en tiempo real de aquellos equipos que se encuentran geográficamente cercanos, identificadas durante el lanzamiento de su centro Global de entrega en Costa Rica en 2010. Debido a la gran demanda de los recursos ofrecidos se presenta la apertura de un segundo centro de entrega de rápido crecimiento en el país de Colombia en el año 2021 (Auxis, 2021).

Una de las promesas que ofrece Auxis dentro de sus metas como empresa es mantener la calidad de los servicios relacionando sus actividades con las necesidades de cada uno de sus clientes aprovechando la totalidad de las oportunidades para que puedan ingresar a los mercados emergentes, así, ampliar de manera constante los servicios que ofrecen, incluyendo:

- Nuevas tecnologías de información, finanzas y de contabilidad.
- Nuevas modalidades y ajustes en el servicio al cliente.
- Una gestión óptima de los recursos humanos.
- La aparición de gestiones automatizadas.

- Gestión del ciclo de ingresos.
- Auditoría de restaurantes y servicios de protección de marcas.
- Procesamiento de préstamos.

Además, de manera reciente Auxis cuenta con nuevos socios estratégicos que buscan el uso de las innovaciones más recientes del mercado y mejorar la oferta, tales como UiPath, Oracle NetSuite y Microsoft.

### **2.1.2 Misión y visión**

*Para Auxis (2021), La misión empresarial se trata de ayudar a la organización alcanzar mejoras significantes en el desempeño conociendo acerca de Contabilidad financiera, tecnologías de la información, operaciones de negocio, digital transformación. Por medio de consultorías externas que pretenden complementar los trabajos necesarios para mejorar los aspectos puntuales de la empresa y sus operaciones comerciales, puntualizando sus funciones principales en:*

- Finance & Accounting.

Los roles y expectativas de la función financiera están evolucionando en diversas industrias, impulsados por las condiciones macroeconómicas y la rápida transformación tecnológica, que han acelerado el ritmo de los cambios más allá de lo que se hubiera anticipado.

No dejar líneas en blanco

Los líderes financieros están ampliando su enfoque más allá de los informes y controles tradicionales, brindando estrategias basadas en el análisis de datos para impulsar el crecimiento empresarial. Aquellos CFO con visión de futuro buscan también mejorar la interacción entre las operaciones financieras y sus clientes y proveedores, alejándose de procesos manuales y en papel, para adoptar innovaciones como portales automatizados para proveedores, transmisión

electrónica de datos y pagos digitales rápidos y seguros, entre otros, lo que mejora la eficiencia y velocidad de estas operaciones (Auxis, 2021).

Auxis señala que trabaja dentro de los sistemas actuales de sus clientes y se apoya en socios tecnológicos líderes como Oracle NetSuite, UiPath, Microsoft y Adra de Trintech para cubrir brechas y desarrollar soluciones escalables, accesibles en la nube, que automatizan e integran el flujo de trabajo de transacciones. También ayudan a implementar análisis avanzados y crear reportes de próxima generación, proporcionando datos en tiempo real para decisiones ágiles y control del flujo de caja.

- Information Technology.

A lo largo de los años, se ha observado una transformación significativa en el rol del CIO, especialmente a medida que las empresas inician o contemplan la transformación digital. Anteriormente enfocado solo en la infraestructura y los servicios de TI, el CIO ahora asume un papel más amplio, convirtiéndose en un asesor estratégico, socio comercial y facilitador de nuevos modelos de negocio. Se espera que los CIO tomen responsabilidades en la estrategia corporativa para impulsar la innovación y generar valor en toda la organización.

Así, conociendo dichas necesidades, Auxis promueve el apoyo a los CIO en la adaptación a estas nuevas expectativas a través de su conjunto de servicios de modernización de TI. Para muchos CIO, encontrar un equilibrio entre la innovación empresarial y la excelencia operativa resulta un reto, especialmente porque los departamentos de TI, en pequeñas y medianas empresas, suelen tener recursos limitados, tanto en personal como en presupuesto, lo que les dificulta cumplir con el mandato revisado del CIO.

Dentro de la misión se ve que se promueve a través de sus servicios la facilitación el acceso a un grupo de profesionales altamente capacitados, que reduce costos, implementa procesos

estructurados, y utiliza herramientas de primera clase, asegurando el uso óptimo del presupuesto de las empresas.

- Business Operations.

El mantener servicios administrativos eficientes y soporte operativo mientras se gestiona el negocio puede distraer a las empresas de sus actividades más importantes. Además, las presiones macroeconómicas, como la falta de talento, la rápida transformación digital y la incertidumbre económica, han llevado a muchas organizaciones a enfocarse en reducir costos, mejorar la eficiencia operativa y dedicar más atención a la estrategia y el crecimiento.

Así, la empresa Auxis ofrecerá una solución a estos desafíos con sus Servicios de Outsourcing de Procesos Empresariales (BPO), que no solo ayudan a reducir costos, sino que también transforman las operaciones empresariales. Esto lo logran combinando las ventajas del outsourcing nearshore con las mejores prácticas, herramientas avanzadas y un modelo operativo optimizado.

Señala en su misión poseer las herramientas y el personal necesarios para reinventar el rendimiento empresarial. Con un enfoque único, que combina el conocimiento como asesores experimentados y operadores de la industria, les permite proponer transformaciones audaces en los procesos empresariales, mejorando la calidad, la eficiencia, la velocidad y el impacto, a la vez que reducen costos.

- Digital Transformation.

El ritmo del cambio tecnológico está aumentando rápidamente. Las innovaciones en tecnologías digitales como la Automatización Inteligente, la Inteligencia Artificial, la Computación en la Nube y el Análisis de Datos han hecho posible implementar soluciones de transformación digital de manera rentable, revolucionando las operaciones comerciales y de TI.

Para mantenerse competitivas, las empresas deben transformar su núcleo operativo integrando la tecnología en todas sus funciones, tanto de front-office como de back-office. Sin embargo, esto no se logra simplemente añadiendo servicios y soluciones de transformación digital a los procesos existentes. Se requiere que las organizaciones fomenten una cultura de innovación y agilidad para evitar la obsolescencia y asegurar el crecimiento a largo plazo.

Entonces, como proveedor de soluciones de transformación digital, Auxis pretende dentro de su misión mantener conocimientos acerca las necesidades y desafíos particulares de cada cliente para desarrollar una hoja de ruta de transformación alineada con el negocio, asegurando una ejecución efectiva que mejore las capacidades digitales, incremente la eficiencia operativa y optimice la experiencia del cliente.

#### Visión

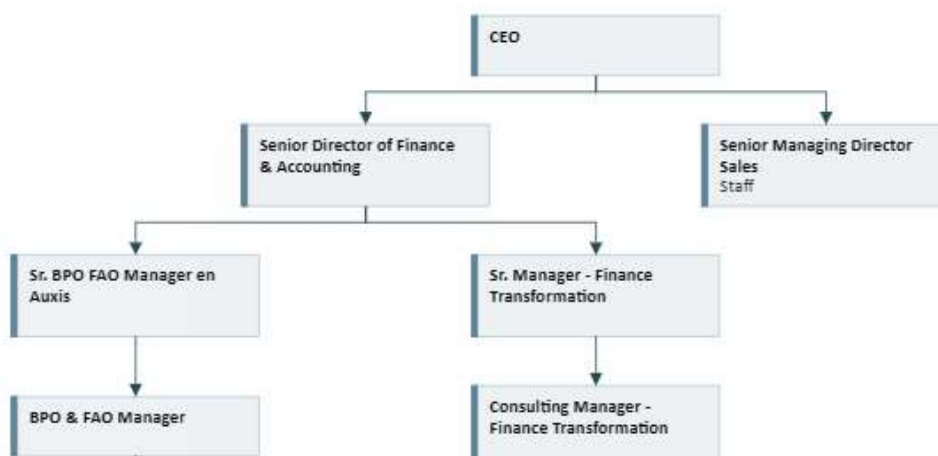
*Ofrecer soluciones personalizadas para que los clientes logren un alto nivel de rendimiento.* Dicha misión refleja un compromiso profundo con el éxito y crecimiento de las organizaciones con las que trabaja. Sin embargo, su proyección hacia la comunidad va mucho más allá del simple ofrecimiento de servicios a sus clientes. Esta proyección debe abarcar la creación de un impacto positivo en el entorno empresarial, la promoción del desarrollo profesional y el impulso de una cultura de innovación y sostenibilidad en todos los sectores que toca.

La empresa no solo busca mejorar el rendimiento de sus clientes, sino también contribuir al fortalecimiento general del tejido empresarial y económico de la comunidad. Al brindar soluciones personalizadas que permiten a las organizaciones optimizar sus procesos, aumentar su competitividad y mejorar sus resultados, la empresa de consultoría ayuda a que las empresas locales y regionales se conviertan en motores de desarrollo. Al elevar el nivel de eficiencia y productividad de estas compañías, indirectamente se estimula el crecimiento económico, se generan nuevos empleos y se promueve una economía más dinámica y resiliente.

La empresa pretende proyectarse en la comunidad como un catalizador de innovación, introduciendo las últimas tendencias tecnológicas y mejores prácticas a sus clientes. Al hacerlo, no solo ayuda a los negocios a mantenerse competitivos, sino que también genera un ecosistema empresarial más innovador, capaz de adaptarse a los rápidos cambios del mercado. Esto también puede incluir la formación y el desarrollo de capacidades tecnológicas en las empresas y la comunidad, preparando a las personas para el futuro del trabajo.

### **2.1.3 Estructura organizativa**

La estructura organizativa de Auxis es jerárquica. Con diferentes gerencias con sus funciones específicas para cada rol, y cada uno la reporta al superior llegando al final al director ejecutivo (CEO). Esta organización está compuesta por el CEO (director ejecutivo), Senior Director of Finance and Accounting, Senior Managing Director Sales, Sr BPO (Operaciones de Negocio) FAO (Operaciones Financieras) Manager, Sr. Manager Finance Transformation, Consulting Manager, BPO & FAO Manager.

**Figura 1***Estructura Organizativa*

*Nota:* Se muestra la estructura organizativa de la empresa Auxis. Autoría propia.

A continuación, se explican cada uno de sus roles dentro de la estructura organizativa:

**CEO: El Director Ejecutivo (CEO)** se trata del eslabón más alto dentro de las autoridades de la empresa, es el encargado directo de gestiones estratégicas y toma de decisiones clave que afectan a todas las áreas de la organización. Su rol implica liderar y supervisar el desempeño global, asegurando que las diferentes divisiones trabajen alineadas con los objetivos de la empresa.

**Senior Director of Finance & Accounting:** Este director se encarga de supervisar las funciones financieras y contables de la empresa, asegurando que los procesos financieros sean eficientes, precisos y cumplan con las regulaciones aplicables. También es responsable de liderar iniciativas para optimizar el control financiero y apoyar la toma de decisiones estratégicas relacionadas con las finanzas.

**Senior Managing Director Sales Staff:** Este director gestiona el equipo de ventas, principal mente debe asegurarse de que los objetivos comerciales sean alcanzados y la ejecución

de estrategias de ventas efectivas. Su rol incluye supervisar la gestión de cuentas clave, así como coordinar esfuerzos para expandir el mercado y aumentar las oportunidades de ingresos.

**Sr. BPO FAO Manager:** Este gerente lidera las operaciones de externalización de procesos de negocio (BPO) específicamente en el área de Finanzas y Contabilidad (FAO) dentro de la empresa Auxis. Su rol implica gestionar equipos que se encargan de los servicios financieros externalizados, garantizando la eficiencia y calidad en los servicios prestados a los clientes.

**BPO & FAO Manager:** Este gerente se centra en la gestión directa de las operaciones de externalización tanto en procesos de negocio (BPO) como en finanzas y contabilidad (FAO). Su responsabilidad incluye coordinar el equipo que maneja tareas financieras externalizadas, asegurando que se cumplan los estándares de calidad y eficiencia operativa.

**Sr. Manager - Finance Transformation:** Este gerente senior lidera iniciativas para transformar y mejorar los procesos financieros dentro de la organización. Su rol implica identificar oportunidades para la optimización de procesos, implementación de nuevas tecnologías y mejoras en la eficiencia general de las operaciones financieras.

**Consulting Manager - Finance Transformation:** Este gerente se enfoca en proyectos de consultoría para la transformación financiera, ayudando a identificar y ejecutar cambios estratégicos que impulsen la mejora de los procesos financieros. Trabaja en estrecha colaboración con equipos internos y clientes para desarrollar e implementar soluciones que modernicen las operaciones financieras.

#### **2.1.4 Productos y servicios que ofrece**

Auxis anunció recientemente la expansión de su modelo operativo de servicios, enfocándose en tres áreas clave: Shared Services (Centros de servicio), Nearshore Outsourcing y Finance

Operations. Esta estrategia busca optimizar la eficiencia operativa y brindar soluciones personalizadas para empresas que desean mejorar su competitividad y reducir costos.

Los Shared Services de Auxis permiten a las organizaciones centralizar funciones administrativas esenciales, como finanzas, recursos humanos y soporte de TI, en un único centro de operaciones que atiende a múltiples unidades de negocio. Este modelo ha demostrado ser efectivo para reducir costos operativos y mejorar la calidad del servicio, ya que aplica procesos estandarizados y aprovecha economías de escala. La centralización facilita que las empresas concentren sus esfuerzos en actividades estratégicas y de alto valor añadido, mientras que Auxis se encarga de la gestión diaria de estas tareas esenciales.

En paralelo, Auxis ha fortalecido su oferta de Nearshore Outsourcing, aprovechando ubicaciones estratégicas en América Latina para brindar servicios externalizados a empresas de EE. UU. y otras regiones cercanas. Este enfoque permite una comunicación más fluida y rápida, gracias a la proximidad geográfica y la similitud en zonas horarias, facilitando la colaboración en tiempo real. Los servicios de Nearshore Outsourcing incluyen desde soporte técnico y desarrollo de software hasta gestión de procesos empresariales, todo diseñado para mejorar la eficiencia y reducir costos sin sacrificar la calidad.

Finance Operations de Auxis se enfocan en ofrecer soluciones integrales para la gestión financiera, desde la contabilidad y la tesorería hasta la planificación y el análisis financiero. Con el uso de tecnología avanzada y mejores prácticas del sector, Auxis ayuda a las empresas a automatizar tareas repetitivas, mejorar la precisión en el manejo de sus finanzas y optimizar sus operaciones. Esto permite a las organizaciones centrarse en la toma de decisiones estratégicas mientras confían en un socio experto para la gestión de sus operaciones financieras diarias.

La expansión de estos servicios es parte de la estrategia de Auxis para transformar la manera en que las empresas gestionan sus operaciones clave, proporcionando soluciones

escalables, eficientes y de la mayor calidad, que sean capaces de amoldarse a las necesidades individuales de cada cliente.

## **2.2 Teoría de Administración de Proyectos**

Dado que esta investigación está orientada a la gestión necesaria para llevar a buen término un proyecto específico, resulta fundamental comprender la teoría que la respalda. Por ello, a continuación, se presentan los conceptos básicos en los que se apoya este estudio. Primero, se exponen los principios que deben guiar la dirección de proyectos, garantizando un comportamiento adecuado tanto de los participantes como del líder; luego, se describen los dominios de desempeño y los distintos tipos de ciclo de vida que puede adoptar un proyecto; a continuación, se ofrece una visión general de la gerencia de proyectos y un repaso de las áreas de conocimiento involucradas; y, por último, se introduce brevemente la estrategia empresarial, los portafolios, los programas y los proyectos, así como las relaciones que existen entre estos elementos.

### **2.2.1 Principios de la dirección de proyectos**

A continuación, se mencionan los principios conocidos como base para una correcta gestión de proyectos, considerados como fundamentales para el desarrollo de la elaboración actual del plan de gestión. Dentro del Estándar para la dirección de Proyectos existen doce principios considerados por el mismo como *"Diseñados para guiar el comportamiento de las personas involucradas en los proyectos"* (PMI, 2021, p.21). Dichos principios han sido valorados como primordiales dentro de la orientación y estructuración de los pasos necesarios en un proyecto, siendo una base completa y clara con objetivos puntuales que consideran los riesgos y promueven el seguimiento de los avances asegurando que se mantenga alineado con los objetivos estratégicos de la empresa. De este modo se presentan y explican a continuación cada uno de los principios y la relación que mantienen con el proyecto.

1. **Ser un Administrador Diligente, Respetuoso y Cuidadoso:** La administración supone la toma de decisiones de manera responsable para lograr la ejecución íntegra, cuidadosa y confiable de las actividades a realizar, manteniendo de esta manera el seguimiento de las directrices tanto internas como externas de la empresa. Es necesario que se observe el compromiso directamente en el impacto financiero, social y ambiental de aquellos proyectos de los cuales están encargados. Se considera de vital importancia lograr que el factor humano de la empresa Auxis logre mantener una percepción de responsabilidad e integridad que promueva la confianza por parte de los directores de proyecto, asegurando la aceptación completa y eficaz de las nuevas propuestas de gestión, por lo cual se hacen altamente necesarios procesos cuidadosos que tengan en cuenta no solo los beneficios si no cada uno de los riesgos por los que atraviesa el proyecto, pretendiendo alejarse de todas las situaciones que entorpezcan los objetivos.
2. **Crear un Entorno Colaborativo para el Equipo del Proyecto:** La intención detrás de este principio es maximizar el potencial y el desempeño de un equipo al crear un entorno que fomente la colaboración efectiva. La naturaleza del trabajo en proyectos requiere que personas con diferentes habilidades, conocimientos y experiencias trabajen juntas hacia un fin común. Sin embargo, sin un entorno que apoye la cohesión y el trabajo conjunto, es probable que surjan problemas de comunicación, malentendidos, duplicación de esfuerzos o incluso conflictos entre los miembros. Por ello, este principio busca proporcionar un marco en el que cada miembro del equipo pueda trabajar de manera productiva, compartiendo ideas, resolviendo problemas y apoyándose mutuamente en la consecución de las metas. El proyecto actual reconoce como la base de cualquier colaboración exitosa una buena comunicación. Se pretende contar con un entorno colaborativo que pueda crear canales de comunicación abiertos y claros, donde los miembros del equipo se sientan cómodos compartiendo sus pensamientos, desafíos y

opiniones. Esto no solo promueve una mayor transparencia, sino que también evita malentendidos y mejora la toma de decisiones en equipo. Es necesario en el escenario de la creación de una empresa de consultoría externa la comunicación clara y constante logrando encontrar las necesidades individuales de cada uno de los clientes.

3. **Involucrar a los interesados** implica comprender sus necesidades y expectativas, y asegurarse de que estén adecuadamente involucrados en las decisiones y actividades del proyecto. Este principio se enfoca en asegurar que las partes interesadas (o "stakeholders") clave sean comprendidas, consideradas y gestionadas de manera apropiada durante el ciclo de vida que define al proyecto en cuestión. De manera que la intención central del principio se basa en que sea posible ofrecer la garantía de que el proyecto llegara a cumplir tanto los objetivos internos como las necesidades y expectativas de todos los que se vean involucrados o afectados por el resultado de este. Es crucial dentro del proyecto actual no solo poder identificar a las partes interesadas sino además, comprender de manera detallada cuales son cada una de las expectativas reales, las preocupaciones que puedan mantenerse y cada una de las necesidades planteadas, lo que permitirá de manera óptima que el equipo de trabajo adapte sus estrategias en función de asegurar que lo ofrecido mantenga una percepción y visión hacia el éxito de cada uno de los involucrados.
4. **Enfocarse en el Valor:** Los proyectos deben entregar valor a la organización y a los interesados. Este principio enfatiza la importancia de entender qué significa el valor en el contexto del proyecto y asegurar que los resultados del proyecto se alineen con este valor, dicho concepto se puede presentar en diversas formas para entenderlo, dependiendo del contexto dentro del proyecto, el valor no solo debe ser observado dentro de los resultados financieros, además, debe poder observarse en todos y cada uno de los beneficios que el mismo puede aportar. Dentro del proyecto se pretende reconocer

beneficios tanto tangibles como intangibles, gestionando la mentalidad a la exposición máxima del valor final, procurando la claridad para quienes va dirigido. El objetivo principal del proyecto es optimizar recursos para empresas de EE. UU. mediante la tercerización de servicios contables en Costa Rica. Este principio se enfoca en asegurar que el resultado final realmente aporte valor, proporcionando eficiencia operativa y ahorro en costos, lo cual es crucial para justificar la inversión en la creación del nuevo departamento.

5. **Reconocer, Evaluar y Responder a las Interacciones del Sistema:** Los proyectos no existen en aislamiento. Reconocer y responder a las interacciones entre el proyecto y el sistema más amplio en el que opera es crucial para el éxito del proyecto. La intención principal se basa en ver el proyecto desde un aspecto sistemático, los aspectos del proyecto no deberán ser evaluados de forma individual si no más bien comprenderlo de manera integral, como interactúan cada una de sus partes, sus procesos, sus recursos y todo factor externo que pueda impactar dentro del proyecto. Así los equipos podrán identificar las relaciones y las dependencias de dichos aspectos para determinar su participación en el éxito de las actividades propuestas. Implementar un departamento contable tercerizado no ocurre en aislamiento; hay que considerar cómo interactúa con los sistemas financieros y operativos de las empresas, así como las regulaciones locales e internacionales.
6. **Demostrar Comportamientos de Liderazgo:** El liderazgo efectivo implica guiar, motivar y apoyar al equipo del proyecto para lograr los objetivos del proyecto. Los comportamientos de liderazgo son esenciales para fomentar un entorno positivo en el proyecto y conducir al éxito de este. Se identifica la importancia de que cada uno de los miembros del equipo de proyecto demuestren las conductas relacionadas al liderazgo que logren fomentar la colaboración para llegar al éxito. No se trata del liderazgo sino

más bien, de cuan capaz se es de llegar a influir de manera positiva en los participantes de la empresa o proyecto, llevando a la dirección de manera clara y oportuna asegurando la consecución de los objetivos. Dicho principio señala que el liderazgo es la clave para obtener un entorno de trabajo altamente eficaz y positivo motivando al equipo. El éxito del proyecto depende de un liderazgo sólido que guíe, motive y apoye al equipo de trabajo, especialmente en la gestión de cambios culturales y operativos que surjan. El líder del proyecto deberá mostrar habilidades de liderazgo para fomentar una comunicación clara y mantener al equipo enfocado en los objetivos.

7. **Adaptar Basado en el Contexto:** Los proyectos son únicos, y el enfoque para gestionarlos debe adaptarse para ajustarse al contexto específico, incluyendo el entorno del proyecto, la cultura organizacional y las necesidades de los interesados. La intención principal señalada se basa en que los equipos logren adaptarse de manera flexible y ágil por encima de una aplicación rígida de metodologías y procesos estándar, señalando de manera efectiva el contexto único en que cada empresa se encuentre sumergida, su tamaño, su nivel de complejidad, el sector de la industria al que pertenece, aquellos que están interesados en el, la cultura organizacional que mantenga y las restricciones en las cuales basan su tiempo y recursos, sirviendo cada uno de dichos aspectos como guía para la implementación de practica y herramientas de gestión de proyecto. Dado que cada empresa tiene diferentes requisitos y desafíos, el proyecto deberá adaptarse para ajustarse al contexto específico de cada cliente. Esto incluye considerar aspectos como la cultura organizacional de las empresas de EE. UU.
8. **Construir Calidad en los Procesos y Entregables:** Mantener una calidad alta dentro del desarrollo de los proyectos debe ser un aspecto crucial en los entregables del mismo. Este principio enfatiza la importancia de planificar para la calidad y mejorar continuamente los procesos del proyecto. Dicho principio resalta la importancia de integrar la calidad de

las etapas involucradas en el proceso de la creación de un proyecto, iniciando desde la planificación hasta una entrega final en donde se dará el producto o servicio, así, se reconoce que la calidad del proyecto no se ve como actividad final si no mas bien, tiene en cuenta cada uno de los pasos para llegar a el incorporando cada uno de los aspectos que comprende el proyecto. El objetivo es garantizar que tanto los procesos como los entregables del proyecto cumplan con los estándares establecidos y satisfagan o superen las expectativas de los interesados. Es fundamental que el nuevo departamento contable cumpla con estándares de calidad para garantizar servicios precisos y confiables. Esto implica planificar para la calidad desde el inicio y buscar mejoras continuas en los procesos implementados, asegurando que los servicios tercerizados sean eficientes y cumplan con los estándares esperados.

9. **Navegar la Complejidad:** Los proyectos a menudo implican interacciones complejas e incertidumbres. Navegar la complejidad requiere entender las fuentes de complejidad y desarrollar estrategias para gestionarlas efectivamente. Abarca de manera amplia la importancia de gestionar diferentes factores que pueden llegar a ser de origen complejo que pueden llegar a afectar el proyecto, desde la interacción de los elementos que componen al proyecto hasta la relación que mantienen las partes interesadas, se resalta y demuestra la necesidad de que los equipos comprendan, entiendan y respondan a lo complejo que pueda ser la actividad propuesta evitando desafíos inesperados. La creación de un departamento contable tercerizado involucra aspectos complejos como integración tecnológica, gestión de diferentes regulaciones fiscales y coordinación entre equipos multinacionales. Es crucial identificar las fuentes de complejidad y desarrollar estrategias para manejarlas de manera efectiva.
10. **Optimizar las Respuestas a los Riesgos:** La gestión de riesgos implica identificar, evaluar y responder a los riesgos de una manera que optimice los resultados del proyecto.

Este principio enfatiza la importancia de una gestión de riesgos proactiva y efectiva. El PMI establece que un equipo de gestión de proyectos debe ser capaz de responder a cada uno de los riesgos que puedan presentarse de manera oportuna y eficaz. Mejora la respuesta ante estas eventualidades requiere saber elegir cada una de las estrategias óptimas para la situación específica en vez de pretender una solución genérica o estándar. Se deben alinear las respuestas de riesgo a los objetivos del proyecto y a los recursos disponibles. Este proyecto deberá anticipar riesgos como problemas en la implementación tecnológica, cambios en regulaciones fiscales, y posibles fallos en la comunicación entre equipos distribuidos geográficamente.

**11. Abrazar la Adaptabilidad y la Resiliencia:** Los proyectos deben ser adaptables y resilientes a los cambios y desafíos. Este principio destaca la importancia de ser flexible y responder a las condiciones cambiantes del proyecto. Se trata de un proceso fundamental para lograr hacer frente a los desafíos actuales que se presentan con más complejidad al pasar el tiempo. Se pretende reconocer que para alcanzar el éxito y los objetivos deseados es completamente necesario que los equipos encargados del proyecto puedan adaptarse de manera oportuna a las circunstancias que se presenten en cada momento y puedan desarrollar resiliencia superando obstáculos y manteniendo el enfoque hacia el éxito. Dado que los proyectos de tercerización pueden enfrentar cambios imprevistos, como variaciones en la demanda de servicios o alteraciones en las regulaciones, el proyecto debe ser adaptable y resiliente, permitiendo ajustes rápidos sin comprometer la calidad del servicio.

**12. Facilitar el Cambio para Lograr el Estado Futuro Previsto:** Los proyectos a menudo implican cambios, y gestionar este cambio efectivamente es crucial para lograr el estado futuro deseado. Este principio enfatiza la importancia de planificar y gestionar el cambio a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Se enfoca en la capacidad de los equipos para

prepararse ante los cambios y afrontar de, manera efectiva cada uno de ellos con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto, el cambio se reconoce como un aspecto constante, la capacidad de adaptarse a el, será la clave para el éxito. El proyecto implica un cambio significativo para las empresas que tercerizan sus servicios contables. Será fundamental gestionar este cambio de forma efectiva, asegurando que todos los procesos estén alineados para facilitar la transición y lograr el estado futuro deseado, donde el nuevo departamento opere de manera eficiente y efectiva.

### **2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto**

Para el PMI (2021, p. 25), un dominio de desempeño agrupa actividades interrelacionadas indispensables para lograr una entrega efectiva de los resultados de cualquier proyecto. Estos dominios actúan como áreas de atención del proyecto que, si bien operan de forma independiente, se vinculan entre sí como un sistema integrado para impulsar los logros del proyecto. En su versión más reciente, el PMI (2021, p. 30) identifica ocho dominios de desempeño, los cuales se describen a continuación junto con su aplicación al presente proyecto.

**Interesados:** Dentro de este dominio se pretende abarcar aspectos como las expectativas y las necesidades de aquellos que se encuentran involucrados en el proyecto, teniendo en cuenta los procesos de identificación, de análisis y de gestión para manejar cada uno de ellos. Involucra la comunicación y el compromiso efectivo con todas las partes interesadas. (PMI, 2021). Dicho principio se implementa de manera directa pretendiendo que cada una de las partes se encuentre con un mismo fin, dirigiendo sus esfuerzos dentro de sus tareas específicas a un bien común, al éxito del proyecto, logrando un manejo adecuado y un desarrollo óptimo de las actividades del departamento contable deseado.

**Equipo:** Enfocado en la formación, desarrollo y gestión del equipo del proyecto. Incluye la creación de un entorno colaborativo y el fomento de la cohesión y el rendimiento del equipo.

El equipo se relaciona directamente con el centro del proyecto y sus intereses, identifica la necesidad de una relación y comunicación asertiva entre los participantes del proyecto, mantener un canal abierto y claro de fluidez de información asegurara un plan de gestión altamente elaborado y claro.

**Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida:** Dentro de este dominio se encuentran integrados los procesos de selección y de adaptación al enfoque que se adecue al desarrollo necesario (predictivo, ágil, híbrido), además de la administración del ciclo de vida del proyecto desde que se inicia hasta que se culmina. Dentro de la selección del enfoque deseado para el proyecto se evaluará cada una de las necesidades individuales de las partes y los objetivos específicos del mismo, dentro de un enfoque híbrido puede ser beneficioso al combinar elementos predictivos para planificar la estructura inicial del departamento contable y elementos ágiles para adaptarse a los cambios en requisitos específicos durante la implementación. Además, gestiona el ciclo de vida del proyecto desde la fase de planificación hasta la entrega final, asegurando una transición fluida y bien estructurada.

**Planificación:** Involucra la definición de los objetivos del proyecto, la creación de planes detallados y la gestión de los cambios en el plan a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Una planificación adecuada asegura un desarrollo fluido y disminuye la posibilidad de riesgos o restricciones. Dicha planificación permite establecer los objetivos del proyecto, la optimización de costos y la eficiencia operativa en general. La planificación será crucial para definir los objetivos específicos del proyecto, como la optimización de costos y la eficiencia operativa. Se desarrollan planes detallados que incluyan la estructura organizacional, procesos contables a tercerizar, y sistemas tecnológicos que serán utilizarán.

**Trabajo del Proyecto:** Se centra en la ejecución del trabajo planificado, la gestión de los recursos y la entrega de los resultados del proyecto de acuerdo con los requisitos y expectativas. Este dominio se centra en la ejecución efectiva del proyecto. Incluirá la gestión de recursos, tanto

humanos como tecnológicos, para establecer y operar el departamento contable, aclara cada uno de los objetivos y los relaciona de manera directa con los procesos ejecutados, mantiene presente las expectativas reales teniendo en cuenta los recursos ofrecidos y la disponibilidad de estos.

**Entrega:** Este dominio se enfoca en la entrega de los productos, servicios o resultados del proyecto, asegurando que cumplan con los criterios de aceptación y proporcionen valor a los interesados. Hay que asegurar que el resultado del proyecto (el departamento contable tercerizado) cumpla con todos los criterios de aceptación y que aporte valor real a la empresa cliente. Se verifica que los servicios contables proporcionados por el nuevo departamento cumplan con estándares de calidad, eficiencia y cumplimiento normativo, asegurando una operación continua y sin problemas después de la implementación.

**Medición:** Involucra la medición y el monitoreo del desempeño del proyecto, utilizando métricas y herramientas para evaluar el progreso y tomar decisiones informadas. La medición permite el monitoreo constante del desempeño del proyecto. Se debe utilizar métricas clave (como costos, tiempos de implementación, eficiencia operativa, etc.) para evaluar el progreso y tomar decisiones informadas. Este monitoreo podrá ayudar a identificar cualquier desviación del plan inicial y permitir hacer ajustes rápidamente para mantener el proyecto encaminado hacia sus objetivos, además de abrir una puerta de transparencia hacia ambas partes de la efectividad del proyecto y las cualidades que pueden ser mejoradas como tarea conjunta.

**Incertidumbre:** Este dominio aborda la identificación de aspectos que pueden afectar al proyecto, evaluando las opciones y gestionando de manera oportuna los riesgos y oportunidades que pueden presentarse, creando estrategias que logren reducir y afrontar dichos riesgos. En la gestión de riesgos y oportunidades, este dominio aborda la identificación de posibles desafíos (como cambios en regulaciones fiscales, problemas de comunicación con equipos tercerizados o fluctuaciones en el tipo de cambio) y el desarrollo de estrategias para mitigar esos riesgos.

También identifica oportunidades que puedan surgir, como mejoras tecnológicas o expansión de servicios adicionales, que podrían potenciar el éxito del proyecto.

### **2.2.3 Enfoques de desarrollo y ciclo de vida de los proyectos.**

Para llevar a cabo una gestión eficiente, es crucial comprender los enfoques de desarrollo y el ciclo de vida de un proyecto. Estos elementos permiten estructurar cada fase del proyecto, asegurando una planificación, ejecución y cierre alineados con los objetivos estratégicos.

Desde el punto de vista de la administración de proyectos, la selección del enfoque adecuado influye en la forma en que se gestiona el trabajo, los recursos y los riesgos. Asimismo, el ciclo de vida del proyecto proporciona un marco estructurado que facilita la toma de decisiones y el seguimiento del progreso. A continuación, se explorarán los tres principales enfoques de desarrollo, con el objetivo de definir cuál es mejor para el desarrollo de este proyecto.

El enfoque híbrido en los proyectos combina elementos de los enfoques predictivos y adaptativos (ágiles) para aprovechar las ventajas de ambos. Este enfoque es ideal cuando diferentes partes del proyecto tienen diferentes niveles de incertidumbre o cuando algunos entregables pueden planificarse con antelación, mientras que otros requieren flexibilidad y adaptación continua. Mezcla de lo mejor de ambos enfoques el enfoque predictivo se utiliza para las partes del proyecto que son estables, con requisitos claros y baja incertidumbre. Al mismo tiempo, el enfoque ágil se emplea para las partes del proyecto que necesitan flexibilidad o donde los requisitos no están completamente definidos. Evoluciona de manera continua, mientras que algunas fases o componentes del proyecto pueden seguir una secuencia lineal de desarrollo (predictivo), otras partes se desarrollan de manera iterativa, permitiendo ajustes rápidos (adaptativo). Presenta adaptabilidad y control, el enfoque híbrido busca ofrecer el control y la estructura del ciclo predictivo junto con la adaptabilidad y la capacidad de respuesta del ciclo adaptativo. Para este proyecto, el enfoque híbrido es el que mejor se acopla al proyecto que se

va a realizar, permitiendo así usar lo mejor de ambos lados, como es la creación de un departamento contable, no debe haber incertidumbre en la que se va a obtener y realizar, pero aun así se necesita adaptabilidad a los cambios que puedan surgir por parte de los interesados.

#### **2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos**

Al hablar acerca de la dirección de una empresa se señala a un equipo compuesto por los líderes y ejecutivos encargados de la toma de decisiones justificadas además de gestionar cada una de las operaciones básicas de la empresa u organización, dichos profesionales mantienen las obligaciones y responsabilidades de identificar las metas y los objetivos y trabajar hacia ellos, desarrollando planes de acción claros, asignando tareas y recursos a los participantes supervisando su desempeño en general.

La dirección de una organización mantiene el objetivo de identificar la misión y visión de la empresa, asegurando que puedan ser alcanzadas, adaptándose a los cambios que puedan presentarse, manteniendo la fidelidad de los clientes, colaboradores, inversionistas y accionistas.

La composición de la dirección de una empresa está dirigida por el principal representante y responsable de las actividades, el director ejecutivo, dicho rol es conocido como CEO, encargado de tomar las decisiones justificadas de la empresa estableciendo la dirección a la cual se pretende seguir, teniendo la visión clara de los objetivos hacia el éxito corporativo (ISDI, 2023)

La importancia de la administración o gerencia de un proyecto radica en reconocer el rol que debe cumplir, en la búsqueda constante del lograr cumplir cada una de las fases de este. El no contar con un gerente con la debida experiencia y capacitación supone un riesgo para la ejecución del proyecto, para la consecución de los objetivos y para la inversión en general.

Algunos de los beneficios de contar con un gerente de proyectos son:

1. Garantiza que cada una de las áreas que sostiene un proyecto se alineen con los objetivos específicos de este y la metodología empelada.
2. El gerente de proyecto mantiene la capacidad de optimizar la colaboración y relación entre todas las áreas involucradas en el proceso, siendo capaz de asignar tareas, responsabilidades y funciones a cada una de estas.
3. Un gerente de proyecto capacitado se encuentra preparado para afrontar los riesgos, esto, porque previamente establece las posibilidades de que ocurran, contando con planes de ejecución que minimicen la posibilidad de aparición. Se encuentra preparado ante los contratiempos y puede redirigir los recursos a la solución de problemas.
4. Un gerente de proyecto puede delegar cantidades de trabajo equitativas teniendo en cuenta los recursos disponibles evitando así la sobrecarga laboral de alguna de las partes, dividiendo las fases y las entregas.
5. La probabilidad de éxito es considerablemente mayor cuando se cuenta con un gerente de proyecto capacitado. (Lizeth, 2022).

### **2.2.5 Grupos de procesos de la dirección de proyectos**

1. Iniciación: Aquí, los enfoques están dirigidos a definir y autorizar el proyecto que se desee realizar o una fase en específico. Se incluyen procesos como lograr identificar a aquellos que están interesados en él, además de la aparición de un acta de constitución de este.
2. Planificación: Dentro de este grupo se procede a el desarrollo de aquellos planes que serán necesarios para lograr los objetivos propuestos de manera efectiva. Se incluyen aspectos como la definición del alcance, la aparición del cronograma de actividades, el cálculo de los costos, la evaluación de la calidad, una correcta gestión de los recursos humanos, la correcta comunicación, los posibles riesgos y por ultimo las adquisiciones.

3. Ejecución: Se refiere a la actividad que se lleva a cabo para desarrollar el plan de gestión de proyectos, procurando cumplir los requisitos establecidos. Son incluidos los aspectos como la dirección y la gestión de los trabajos necesarios, la evaluación de la calidad, la consecución de los recursos y los procesos de las comunicaciones.
4. Monitoreo y Control: En este apartado se involucran las actividades de rastreo, revisión y regularización del desempeño del proyecto, del mismo modo aquellas que pretenden identificar las áreas que necesiten cambios en el plan establecido. Se incluye la medición del desempeño del proyecto, la gestión de cambios y la verificación del alcance.
5. Cierre: Dentro de este grupo de procesos se pretende lograr alcanzar todas las actividades propuestas en el proyecto o en una fase de este, dándole un cierre formal. Se incluyen el alcance de la aceptación por parte del cliente, la entrega de los resultados finales y la debida documentación que establece las lecciones aprendidas. (PMI,2021)
6. Es de crucial importancia respetar cada uno de los pasos establecidos para la creación de un proyecto, por ende, se tomaran en cuenta cada uno de ellos y se pretenderá ser claros y precisos al momento de desarrollarlos, para el inicio (reunión con los stakeholders, e inicio del proyecto para la creación del departamento), durante la planificación (Concretar fechas para definir tamaño del equipo, entrevista de candidatos, contratación, inicio de transferencia de conocimiento, fin de transferencia, departamento 100% transferido), hacia la ejecución (ver lo planificado ejecutado), en base al monitoreo y control (revisión de la transferencia de conocimiento, y hallazgo de cualquier error proveniente de los antiguos dueños de los procesos), para terminar el cierre (fin de la transferencia de conocimiento, departamento de contable completamente establecido y sin errores).

### **2.2.6 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos**

Para Shelly (2022), el concepto de estrategia empresarial se relaciona de manera directa a la creación de los planes necesarios y el uso de tácticas como medio para lograr los objetivos de negocio específicos. A partir de este concepto se permiten la gestión, el control y la mejora del desarrollo de un negocio, así mismo, asegurar el alcance de las metas que han sido previamente establecidas.

Por otro lado, Anna Pérez (2017), el termino se refiere a los procesos de planificación y de conjetura de tareas realizadas por un objetivo concreto, dando respuesta a una necesidad individual o publica, una vez se establece se debe completar. Dentro del PMI, existen algunas diferencias con respecto a esta definición, señalando que un proyecto es aquel que representa un esfuerzo medido en tiempo que se llevara a cabo para lograr la creación de un producto, de un servicio o de un resultado único. Aunque sea posible la existencia de elementos repetitivos dentro del proyecto, es necesario mantener un sentido único (PMI, 2017).

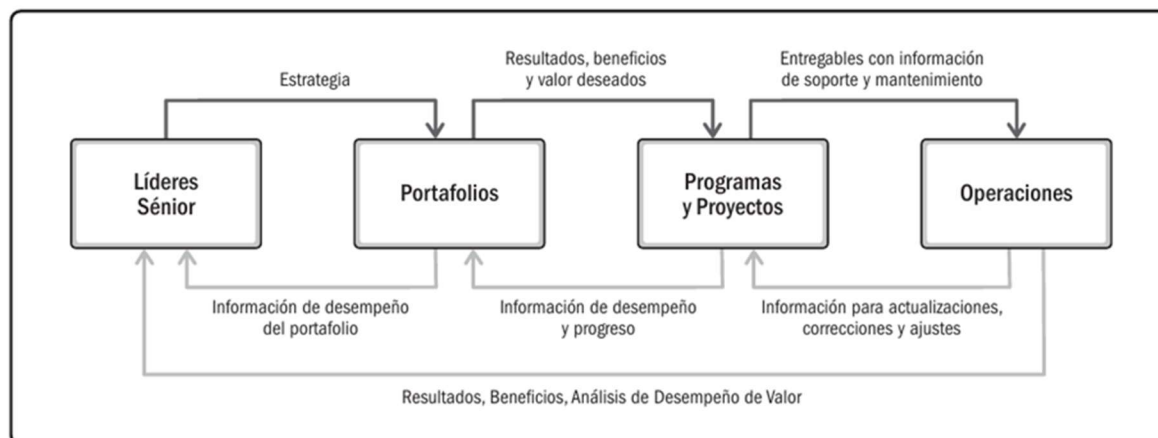
Así también, encontramos que un programa se define como un conjunto de proyectos que se relacionan entre ellos, que se gestionan de manera coordinada con el fin de obtener beneficios, los cuales no podrían ser alcanzados si se manejan de forma individual. Estos programas tienen la posibilidad de añadir elementos de trabajo que se encuentran comúnmente fuera del alcance de los proyectos individuales. Dentro de esos programas los proyectos que hacen parte se relacionan por los resultados que suponen la capacidad colectiva entre estos. En el caso donde los proyectos se relacionan de manera directa entre vendedor, cliente, tecnología o recurso en común, es posible que sea mejor gestionar un portafolio en lugar de un programa.

Para Omar (2014), la definición de portafolio se relaciona con aquellos grupos de proyectos que se unen para que se facilite de ese modo la gestión del trabajo y así cumplir los

objetivos estratégicos del negocio. No es necesario que sean interdependientes o que este directamente relacionados dichos proyectos pertenecientes a el portafolio.

**Figura 2**

*Flujo de información*



*Nota:* Tomado de *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos 7ma Edición* (p. 11), PMI, 2021

Analizando los criterios de los autores citados anteriormente, este PFG entra en la categoría de proyecto que pertenece a un programa de proyectos dentro de la empresa Auxis, porque es un plan para desarrollar un proyecto de creación e implementación de un departamento contable.

### 2.3 Estado de la cuestión y otra teoría propia del tema de interés

A fin de proporcionar un mejor marco de referencia para este estudio, a continuación, se expone un análisis del estado del arte relacionado con el problema abordado en este proyecto. Se incluyen investigaciones previas y complementarias sobre el tema, las metodologías que emplearon, las conclusiones más relevantes para nuestro trabajo y otras teorías de interés que aporten al desarrollo de la investigación.

### **2.3.1 Situación actual del problema u oportunidad en estudio (estado de la cuestión).**

Según el periódico Mi Prensa (2023), el proceso conocido como la tercerización de servicios ha formado parte de los aspectos fundamentales en el sector empresarial en el país de Costa Rica, representando una estrategia de optimización y reducción de costos de las operaciones de la organización. Las áreas compuestas por la logística, la seguridad, la limpieza, los centros de llamadas y el área de tecnología son los principales campos externalizados en el sector. Si embargo, durante los últimos tiempos, el área de la contabilidad se abre paso en la escala de relevancia dentro de dicha externalización, debido a que las empresas se centran en sus actividades y aseguran la mejoría en la administración de sus recursos.

El proceso de delegación de las funciones contables de una empresa da la oportunidad a las compañías de Costa Rica de disminuir costos de manera considerable, se estima que alrededor de un 20% en la mensualidad de sus costos operativos totales. Dichos beneficios son obtenidos debido a la reducción que representa evitar eventos como la contratación y la gestión de los colaboradores, los pagos por incapacidad, las vacaciones obligatorias, los uniformes y el seguimiento de sus actividades de manera presencial. El proceso de tercerización de las funciones contables amplía el acceso a distintos profesionales que posean una experiencia mayor y actualizada de las normas fiscales y financieras, así, se minimizan los riesgos y se provee una información exacta de la contabilidad (Summa, 2013).

Las empresas que se ven interesadas en crear un departamento de contabilidad que sea eficiente suelen enfrentar algunos desafíos en el proceso, en especial cuando consideran la externalización de estos procesos en lugares fuera de los Estados Unidos para que sus costos se vean reducidos y así aumentar su capacidad de operación. Es así que los estudios realizados por firmas que se especializan en la consultoría contable y la auditoría, los procesos de

tercerización para las funciones financieras se ven en un aumento constante durante los últimos tiempos, relacionando este crecimiento a la necesidad de disminuir los costos administrativos y además lograr fortalecer el área contable brindándole una mayor especialización en el área (Deloitte, 2021). Es importante considerar que existen riesgos durante dicho proceso, existe la posibilidad de perder el control de procesos centrales de la empresa y de que las normativas tanto locales como internacionales no se cumplan de la manera deseada.

Para lograr la implementación exitosa de un departamento de contabilidad tercerizado existen procesos que deben cumplirse, por ejemplo, es de vital importancia que puedan establecerse estrategias que permitan la integración con los sistemas financieros ya existentes, adoptando el uso de auditorías constantes y específicas con la finalidad de prevenir problemas de cumplimiento normativo. Una de las principales incertidumbres que poseen las empresas que pretenden externalizar sus procesos es la confidencialidad de la información que se maneja, específicamente en los entornos que son regulados por la ley, por ejemplo, la Ley Sarbanes-Oxley o también las Normas Internacionales de Información Financiera (NIF) (Renting, 2022).

Por este motivo, debido a la existencia de dichos retos, las empresas han optado adquirir un modelo híbrido que presenta características de la gestión contable especializada e interna con la gestión contable de los países con costos laborales considerablemente más bajos. Dicho proceso presenta numerosas ventajas con relación a la reducción de gastos, sin embargo, se debe prestar atención a las posibles dificultades relacionadas a la integración de plataformas tecnológicas y a las metodologías aplicadas en las actividades.

Por su lado, con relación a la externalización de los departamentos contables fuera de Estados Unidos, se pueden identificar áreas clave de mejora:

**Integración tecnológica:** Diferentes empresas se encuentran con problemas al momento de sincronizar los sistemas que se utilizan con las plataformas de ERP, de este modo, aparecen inconsistencias en la información de los procesos financieros.

**Estandarización de procesos:** A pesar de que las NIIF funcionan como sistema de armonización de procesos contables, aún existen diferencias en los métodos de aplicación entre los países, por ende, se requieren ajustes que garanticen la uniformidad en los procedimientos.

**Formación y gestión del talento:** Es de vital importancia que los equipos que se formen en la actividad contable tercerizada se mantengan alineados con las normas y políticas que existen en la organización, actualizados en cuanto a las normas internacionales, asegurando así el cumplimiento de estas.

**Automatización y control de calidad:** El uso de las herramientas de tecnología permite que se disminuyan los errores en el capital humano y así se logra optimizar la eficacia del procesamiento de las transacciones contables.

En cuanto al desarrollo del departamento contable tercerizado uno de los sistemas a valorar es la selección del país destino, así como la integración de los sistemas financieros de la empresa y la supervisión de los procesos contables, es importante, representando cada uno de ellos elementos determinantes para que se alcancen las metas propuestas. El estudio actual tiene como propósito llegar a funcionar como marco de referencia para el proceso de implementación dentro del área de la tercerización contable, logrando identificar las mejores prácticas y logrando disminuir los posibles riesgos que puedan presentarse.

### **2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio**

En este apartado se presentará una descripción y análisis de las investigaciones existentes acerca de la tercerización de servicios contables y financieros, incluyendo las metodologías que se implementan en cada uno de esos estudios. Las investigaciones expuestas funcionan como base para el desarrollo del proyecto, proporcionando herramientas para identificar las mejores opciones en la implementación del departamento contable tercerizado.

Dentro de una investigación presentada por South African Journal of Accounting Research se obtuvieron resultados que demostraron el impacto que genera la externalización de las funciones contables de una empresa en la reducción de gastos y por ende la rentabilidad de las pequeñas y las medianas empresas localizadas en Sidney, Australia. Se demostró que la externalización de los procesos fiscales mantiene una relación positiva con la productividad financiera, además, se observó que la delegación de las funciones contables no se presentó como un aspecto importante con respecto a la productividad (Elmashtawy, 2024).

Por su parte, el informe global de Deloitte (2021) relacionado con el proceso de tercerización de sistemas financieros y contables, evalúan las tendencias del campo, mostrando el crecimiento en la cantidad de las empresas que buscan tercerizar para mejorar la productividad de las operaciones y disminuir los gastos. Dicha investigación utiliza métodos mixtos que combinan las entrevistas y las encuestas buscando analizar de manera cualitativa y cuantitativa los resultados. Así, muestra que el proceso de externalización de los procesos contables de la organización ha aumentado de manera considerable, resaltando países como Costa Rica, en donde se dispone de colaboradores calificados al mismo tiempo que los costos bajos. Aun así, se señala que existen desafíos con relación al cumplimiento de las normativas.

En este contexto, PricewaterhouseCoopers (2022), evaluó los procesos de tercerización de las funciones financieras, identificando las oportunidades y los posibles desafíos que las empresas pueden enfrentarse durante dichos procesos. Dentro de los resultados obtenidos, se señala que la externalización genera diferentes beneficios en relación con el ahorro de capital, requiriendo a cambio una gestión específica y rigurosa según la integración estos procesos, cumpliendo de manera fiel las normativas existentes. Del mismo modo, se establece la importancia de implementar una gestión de riesgos adecuada, identificando los retos tales como la dificultad de manejar una supervisión directa a las operaciones además de respetar las regularizaciones existentes que rigen dichos procesos.

Existen tres beneficios esenciales relacionados a la externalización contable (Wiss, 2022):

- Solucionar la escasez de personal contable: Las empresas que deciden externalizar adquieren la oportunidad de localizar profesionales altamente capacitados sin la necesidad del uso de programas rigurosos de selección y contrato, siendo un punto clave que hace frente al déficit de especialistas en contabilidad.
- Superar desafíos de transformación digital: Las empresas que poseen una especialización y experiencia sobre los procesos de outsourcing contable, cuentan con tecnología a la vanguardia, capaces de implementarla en la mejoría de las actividades necesarias ayudando a la ejecución óptima de las mismas.
  - Escenarios donde la externalización aporta valor estratégico: Las organizaciones que cruzan por un crecimiento rápido, que se encuentran en medio de procesos de venta, se benefician de manera significativa al poder adjudicar sus funciones y actividades contables a terceros, siendo capaces de aumentar la flexibilidad y obtener un soporte especializado (Allen, 2025).

En la actualidad, las empresas que optan por los servicios de externalización de procesos contables lo identifican no solo como una reducción directa de los gastos si no, que lo señalan como una herramienta directa para optimizar sus finanzas. Este recurso provee una solución a la falta de talento humano, además permite la actualización de las tecnologías implementadas e introducirse en un mercado competitivo. Delegando las funciones a terceros especializados mejora de manera directa la eficiencia en las operaciones y permite la concentración en objetivos específicos planteados con anterioridad (Allen, 2025).

### **2.3.2.1 Metodologías de investigación que se han usado.**

Para llevar a cabo los estudios revisados en el capítulo anterior, cada autor aplicó distintos enfoques y técnicas, según los objetivos y el alcance de su análisis:

Dentro de la investigación que realizó South African Journal of Accounting Research (Elmashtawy, 2024), se presentó un enfoque cuantitativo, se recopilaron datos financieros de un conjunto de pymes australianas antes y después de la externalización de sus procesos contables. Del mismo modo se implementaron técnicas de análisis estadístico, donde se emplearon modelos de regresión para evaluar la relación entre el grado de tercerización y variables como reducción de costos y rentabilidad. Haciendo uso de muestra y muestreo, se seleccionaron empresas de tamaño pequeño y mediano en Sidney mediante muestreo aleatorio estratificado, garantizando representación sectorial.

Por su parte Deloitte (2021), introdujo encuestas estructuradas pertenecientes a metodologías cuantitativas-cualitativas en las que directores financieros de las organizaciones que optaban por la tercerización de sus sistemas contables, median los impactos en la eficiencia y el cumplimiento de las normas locales, además, entrevistas semiestructuradas aplicadas a consultores de proyectos en Costa Rica, con el fin de ahondar en las motivaciones, las barreras y las prácticas. Se realiza un análisis comparativo de tendencias donde se combinan datos globales con insights locales, identificando factores clave que explican el crecimiento del outsourcing en distintos mercados.

PricewaterhouseCoopers (2022), por otra parte, presentó un estudio de caso múltiple, en el, se analizaron en detalle tres organizaciones de distintos sectores que habían externalizado sus finanzas, evaluando oportunidades y desafíos. Una revisión documental en la cual se examinaron contratos de outsourcing, políticas de gestión de riesgos y reportes de auditoría para identificar requisitos de gobernanza y cumplimiento además de llevarse a cabo talleres de

validación, reuniones con equipos de proyecto y proveedores de servicios permitieron contrastar hallazgos y validar recomendaciones preliminares.

Así Wiss (2022), realiza una revisión bibliográfica y documental en donde se sintetizó la literatura reciente sobre beneficios del outsourcing contable, clasificándolos en temáticas clave (talento, tecnología y valor estratégico) y por medio de entrevistas exploratorias: Se realizaron entrevistas abiertas a responsables de firmas de outsourcing para comprender su oferta de servicios y proyecciones de mercado.

### **2.3.2.2 Conclusiones y recomendaciones obtenidas.**

A partir de la revisión conjunta de estos estudios, se extraen las siguientes conclusiones y sugerencias para las organizaciones que consideren externalizar sus procesos contables:

- La externalización reduce significativamente los costos operativos y mejora la rentabilidad financiera de pymes y grandes empresas (Elmashtawy, 2024; Deloitte, 2021).
- Para maximizar beneficios, es imprescindible establecer una gestión de riesgos robusta, que incluya supervisión continua de la calidad del servicio y del cumplimiento normativo (PwC, 2022).
- La disponibilidad de talento y tecnología avanzada por parte de proveedores especializados soluciona la escasez de personal y agiliza la transformación digital de los procesos contables (Wiss, 2022).
- El outsourcing resulta especialmente valioso en fases de crecimiento acelerado o durante procesos de fusión/venta, donde la flexibilidad y el soporte externo alivian la presión sobre recursos internos (Allen, 2025).

### 2.3.3 Otra teoría relacionada con el tema en estudio

#### 2.3.3.1 Teoría de la externalización (Outsourcing Theory)

El proceso de externalización de tareas, conocido como outsourcing, se ha transformado con el pasar del tiempo siendo considerada como estrategia fundamental para alcanzar la optimización de recursos y lograr perfeccionar sus actividades principales. Según el Outsourcing Handbook de Deloitte (2023), este proceso implica delegar funciones no esenciales a proveedores externos especializados con el propósito de mejorar la eficiencia, reducir costos y aprovechar talento y tecnologías avanzadas.

Deloitte (2023) define la externalización como una alianza estratégica entre una empresa y un proveedor externo, quien asume la gestión y operación de determinados procesos que no forman parte del núcleo del negocio. Esta relación contractual establece niveles de servicio, plazos de entrega e indicadores de desempeño. Más allá del ahorro de costos, el outsourcing también contribuye a mejorar la calidad, impulsar la innovación y aumentar la flexibilidad operativa.

En el caso de la tercerización de servicios contables, esta estrategia resulta especialmente relevante, ya que permite a empresas privadas en EE. UU. delegar procesos complejos, como la contabilidad y la gestión financiera, a proveedores especializados en países como Costa Rica. Esto le ofrece acceso a talento altamente calificado con costos laborales más competitivos.

#### **Beneficios de la externalización**

1. **Reducción de costos:** Al delegar funciones secundarias, las empresas pueden reducir sus gastos operativos en infraestructura, salarios y tecnología.

2. **Acceso a talento especializado:** Los proveedores externos cuentan con profesionales altamente capacitados y experiencia en sectores específicos, permitiendo a las organizaciones beneficiarse de conocimientos especializados.
3. **Enfoque en el core business:** Al externalizar actividades no esenciales, las compañías pueden dedicar más recursos y esfuerzos a las áreas estratégicas que impulsan su crecimiento.
4. **Flexibilidad y escalabilidad:** La externalización facilita la adaptación a cambios en la demanda o el entorno empresarial, permitiendo ajustar operaciones de manera ágil.

### **Riesgos y desafíos de la externalización**

Aunque la externalización ofrece numerosos beneficios, también presenta riesgos que deben ser gestionados adecuadamente. Deloitte (2023) identifica los siguientes desafíos:

1. **Pérdida de control:** Al externalizar funciones, las empresas pueden perder cierto grado de control sobre los procesos y la calidad de los servicios.
2. **Dependencia del proveedor:** Una relación de externalización exitosa requiere una dependencia mutua entre la empresa y el proveedor, lo que puede generar vulnerabilidades si el proveedor no cumple con las expectativas.
3. **Cumplimiento normativo:** En sectores regulados, como el financiero y contable, es esencial garantizar que los proveedores externos cumplan con las normativas locales e internacionales.
4. **Protección de datos:** La externalización de funciones que involucran el manejo de información sensible, como la contabilidad, requiere medidas robustas de seguridad y confidencialidad.

Para este proyecto, esta estrategia permite a las empresas privadas de EE. UU. beneficiarse de los costos competitivos y la mano de obra calificada disponible en Costa Rica, al tiempo que se enfocan en sus actividades principales. Además, la externalización de servicios

contables facilitará la implementación de tecnologías avanzadas y procesos estandarizados que mejoren la eficiencia y la precisión de las operaciones financieras. Sin embargo, es fundamental gestionar los riesgos asociados con la externalización, como la pérdida de control y el cumplimiento normativo. Para ello, se establecen contratos claros que definan los niveles de servicio esperados, implementando mecanismos de supervisión constante y garantizar que el proveedor cumpla con las normativas internacionales, como las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y la Ley Sarbanes-Oxley (SOX).

### **2.3.3.2 Mejora continua en la gestión de procesos**

La mejora continua es un enfoque estratégico que busca perfeccionar de manera constante los procesos, productos y servicios dentro de una organización. Según Atlassian (2023), este concepto es fundamental en la gestión ágil de proyectos, ya que permite a las empresas adaptarse con rapidez a los cambios, detectar oportunidades de optimización y mejorar la eficiencia operativa. En el caso de un departamento contable externalizado, la mejora continua desempeña un papel clave para garantizar que los procesos se mantengan actualizados, sean eficientes y se ajusten a las necesidades del cliente.

De acuerdo con Atlassian (2023), la mejora continua opera mediante un ciclo iterativo que involucra la identificación de problemas, la implementación de soluciones y la posterior evaluación de los resultados obtenidos. Su filosofía parte del principio de que siempre existe margen para mejorar, sin importar cuán eficiente pueda ser un proceso en un momento determinado. Más allá de corregir errores, este enfoque busca prevenir problemas futuros e impulsar la innovación para aportar mayor valor. En el ámbito de la tercerización de servicios contables, la mejora continua permite optimizar los procesos para ofrecer servicios más ágiles, precisos y rentables, lo cual es fundamental en un contexto donde las normativas y las tecnologías evolucionan constantemente.

En esta investigación se destacan algunos principios fundamentales para la implementación efectiva de la mejora continua:

1. **Cultura de aprendizaje:** Promover un entorno organizacional donde se fomente la innovación y el aprendizaje constante, incentivando a los equipos a aceptar retroalimentación y explorar nuevas ideas.
2. **Iteración y retroalimentación:** Aplicar cambios gradualmente y recopilar información de manera continua para realizar ajustes y optimizar procesos.
3. **Enfoque en el cliente:** Priorizar las expectativas y necesidades del cliente para asegurar que las mejoras aporten un valor significativo.
4. **Automatización de procesos:** Implementar herramientas tecnológicas que permitan automatizar tareas repetitivas y minimizar errores humanos.
5. **Medición y análisis:** Definir métricas clave para evaluar el desempeño de los procesos y tomar decisiones basadas en datos concretos.

Entre los beneficios identificados al aplicar la mejora continua en los servicios contables, destacan los siguientes:

1. **Mayor eficiencia operativa:** La optimización de procesos y la automatización de tareas permiten reducir el tiempo y los recursos requeridos para llevar a cabo las actividades contables.
2. **Reducción de errores:** Detectar y corregir fallos de manera proactiva mejora la precisión de los informes financieros.
3. **Adaptabilidad a cambios normativos:** En un entorno regulador dinámico, la mejora continua ayuda a garantizar que los procesos cumplan con normativas internacionales como las NIIF y la Ley Sarbanes-Oxley (SOX).
4. **Satisfacción del cliente:** Al priorizar la calidad y optimizar los servicios de manera constante, se fortalece la relación con los clientes y se fomenta su fidelización.

### 2.3.3.3 Teoría contable y su aplicación en la tercerización

La contabilidad se fundamenta en un conjunto de principios, normas y conceptos que orientan su práctica profesional. De acuerdo con el documento Teoría Contable: Naturaleza de la Contabilidad de la Universidad de Buenos Aires (2019), esta disciplina tiene como finalidad registrar, organizar y analizar las transacciones económicas de una entidad, proporcionando información clave para la toma de decisiones. La teoría contable establece directrices que regulan la aplicación de los procesos contables. Según esta misma fuente, sus principios fundamentales incluyen:

1. **Principio de dualidad económica:** Toda operación financiera implica dos efectos simultáneos, uno en el debe y otro en el haber, constituyendo la base del sistema de partida doble utilizado en la contabilidad contemporánea.
2. **Principio de entidad contable:** Se concibe a la empresa como una unidad separada de sus propietarios, lo que permite un registro independiente de sus transacciones.
3. **Principio de devengo:** Las operaciones deben reconocerse en el momento en que ocurren, sin depender del flujo de efectivo, lo que asegura que los estados financieros reflejen fielmente la realidad económica de la entidad.
4. **Principio de uniformidad:** Los procedimientos contables deben aplicarse de manera constante a lo largo del tiempo, lo que facilita la comparación de los estados financieros en diferentes períodos.

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), establecidas por el International Accounting Standards Board (IASB), se basan en la intención de estandarizar el modo en que los datos pertenecientes a los estados financieros son presentados a nivel global. Según la Universidad de Buenos Aires (2019), estas normas son fundamentales para promover la transparencia y la comparabilidad de la información contable, algo especialmente relevante en

el contexto de la globalización empresarial. Su cumplimiento es clave para la precisión de los informes financieros y el cumplimiento de regulaciones internacionales, como la Ley Sarbanes-Oxley (SOX), que regula a las empresas privadas en Estados Unidos con presencia en mercados globales.

La teoría contable proporciona un marco esencial para el desarrollo eficiente y confiable de un departamento contable externalizado, asegurando su alineación con las normativas internacionales. En el contexto de este proyecto, su aplicación se refleja en los siguientes aspectos:

1. **Diseño de procesos contables:** Implementación de principios contables que garanticen la exactitud y confiabilidad en los registros financieros.
2. **Cumplimiento normativo:** Asegurar la conformidad con las NIIF y otras normativas internacionales relevantes, como la Ley Sarbanes-Oxley.
3. **Generación de informes financieros:** Generación de estados financieros precisos, aplicando principios como el devengo y la uniformidad.
4. **Auditoría y control interno:** Implementación de mecanismos que garanticen la integridad de la información contable, minimizando riesgos de errores y fraudes.

### **3 Marco metodológico**

El marco metodológico define las estrategias teóricas y prácticas que se emplean para abordar el problema de investigación, integrando relatos de los participantes, procedimientos y análisis de datos que conforman una ruta lógica y coherente a lo largo de todas las etapas del estudio.

Para la implementación de una PMO dentro del espacio de la municipalidad de Liberia, se describe dentro de este capítulo de manera precisa cada uno de los métodos y de las técnicas que se utilizan en la recolección y el análisis de la información., incluyendo tanto las herramientas como los procedimientos empleados. Esto permite al lector comprender de forma clara cómo se aborda el problema y se obtienen resultados sólidos y consistentes, garantizando la integridad del proceso investigativo (Creswell, 2014; Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016).

#### **3.1 Fuentes de información**

Las fuentes de información engloban todos aquellos recursos que facilitan el acceso a datos, opiniones, hechos y otros contenidos relevantes para la investigación. En este sentido, Barrantes (2018, p.108) define las fuentes documentales como aquellos documentos que se pueden consultar y que sirven de base para el análisis y la interpretación de la información. Estas fuentes son fundamentales para evaluar la madurez organizacional en la gestión de proyectos, como es el caso de la Municipalidad de Liberia, ya que permiten recopilar datos, realizar entrevistas y efectuar análisis detallados.

Así, Saunders, Lewis y Thornhill (2016) señalan que los medios usados para identificar los posibles problemas y la creación de estrategias para solucionarlos suponen las fuentes de información. Dentro del contexto de la creación de una PMO, dichas fuentes serán cruciales para comprender los aspectos que harán parte del mismo, tal como las necesidades y los posibles desafíos a los que se enfrentara la empresa en cuestión, basando estos conocimientos en estudios previos y datos históricos que permiten identificar buenas prácticas y lecciones

aprendidas. Este enfoque no solo justifica el objetivo de la investigación, sino que también guía el diseño y la planificación de la PMO de manera efectiva.

Complementariamente, la aplicación de métodos como entrevistas y encuestas a los involucrados directos de la municipalidad posibilita la obtención de información de primera mano, lo que añade credibilidad y rigor a la investigación. De acuerdo con Creswell (2014), contar con datos empíricos recogidos directamente de los actores clave fortalece la validez de las conclusiones y recomendaciones, garantizando que se basen en una interpretación profunda y contextualizada de la realidad estudiada.

### **3.1.1 Fuentes primarias**

Las fuentes primarias se definen como aquellas que contienen información original y directa sobre el objeto de estudio, sin haber sido sometidas a interpretación o filtrado por parte de otros autores. Estas fuentes incluyen registros como entrevistas, encuestas, documentos históricos, las fotografías utilizadas, los anuarios de estadísticas, los memorandos, las actas redactadas, la correspondencia y los códigos legales, entre otros (Barrantes, 2016, p. 109; Bernal Torres, 2016). Dichos documentos son esenciales en la investigación, ya que ofrecen una visión sin intermediarios sobre los fenómenos analizados, permitiendo obtener datos auténticos y sin alteraciones que faciliten una interpretación más precisa.

En el contexto de la investigación "Implementación de una PMO para la Municipalidad de Liberia", se han empleado diversas fuentes primarias para obtener información de primera mano. Entre ellas destacan:

- **Guía del PMBOK (7 edición):** Esta guía proporciona una ayuda fundamental, siendo la base de información para desarrollar las actividades necesarias, representando un marco de referencia en la gestión de proyectos, ofreciendo los

principios y detallando los procesos considerados en la norma de la practicas profesional (Project Management Institute, 2023).

- **Entrevistas y encuestas a interesados directos de la Municipalidad:** Estas herramientas permiten recolectar datos críticos directamente de quienes participan en la gestión de proyectos, facilitando la comprensión de sus necesidades, experiencias y expectativas. Este tipo de metodología es ampliamente recomendada para captar la perspectiva de los actores clave en el proceso investigativo (Creswell, 2014).
- **Documentación interna:** El análisis de documentos internos de la institución proporciona información detallada sobre los procesos y procedimientos vigentes, lo que permite realizar un diagnóstico preciso de la situación actual y evaluar las áreas de mejora para la implementación de la PMO.

El uso de fuentes primarias en esta investigación es crucial, ya que aporta evidencia directa y sin mediaciones, fortaleciendo la validez de los hallazgos y permitiendo una interpretación más rica y fundamentada de los datos (Yin, 2018).

### **3.1.2 Fuentes secundarias**

Según Hernández Sampieri (2018), las fuentes secundarias se caracterizan por ofrecer un análisis o reinterpretación de la información originalmente recolectada a través de fuentes primarias, proporcionando así una visión adicional y crítica de los datos originales. De igual forma, Barrantes (2016, p. 109) señala que estas fuentes abarcan desde compilaciones y listados de referencias publicados en un área del conocimiento, hasta traducciones, recopilaciones y la reproducción de textos dentro de otros textos. Dichos recursos enriquecen la investigación al complementar los datos primarios, permitiendo una contextualización más amplia y una comparación crítica entre distintas fuentes.

Además, las fuentes secundarias utilizadas en esta investigación incluyen estudios previos, proyectos finales de investigación o tesis relacionados con la gestión de proyectos y la implementación de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO). También se consideran libros, como los de Pablo Lledó, que ofrecen un análisis profundo de los conceptos presentados en el PMBOK. Este enfoque integrado facilita la consolidación de diversas perspectivas teóricas y empíricas, lo que no solo refuerza la validez del estudio, sino que también aporta una mayor relevancia tanto en el ámbito académico como en la práctica profesional (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016).

**Tabla 1**

*Fuentes de Información Utilizadas*

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1. Identificar las mejores prácticas y estrategias de gestión de proyectos aplicadas a la creación e implementación de departamentos contables tercerizados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Guía del PMBOK (7ma edición).</li> <li>• Publicaciones</li> <li>• Encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajos Finales Graduación maestría</li> <li>• Libros</li> </ul>
2. Analizar los beneficios y costos de la tercerización de departamentos contables en Costa Rica para empresas de EE. UU.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicaciones</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Documentación interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libros</li> <li>• Trabajos finales de graduación maestrías.</li> </ul>
3. Efectuar los procesos de iniciación requeridos para la adecuada definición del punto de partida del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación interna</li> <li>• Guía del PMBOK (7ma edición).</li> <li>• Publicaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajos Finales de graduación</li> <li>• Encuestas</li> </ul>
4. Elaborar un plan de gestión de proyecto que incluya los procesos de planificación, necesarios para la implementación exitosa de un departamento contable tercerizado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación interna</li> <li>• Guía del PMBOK (7ma edición).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajos Finales de graduación</li> <li>• Publicaciones</li> </ul>

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
5. Establecer los procesos, técnicas y herramientas necesarios para la ejecución del proyecto para asegurar una implementación exitosa de un departamento contable tercerizado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación interna.</li> <li>• Guía del PMBOK (7ta edición).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajos finales de graduación maestrías.</li> <li>• Guía del PMBOK (7ma edición)</li> <li>• Publicaciones</li> </ul>
6. Ejecutar los componentes del grupo de proceso de Monitoreo y Control requeridos para dar seguimiento a la ejecución adecuada de la implementación del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación interna.</li> <li>• Guía del PMBOK (7ta edición).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicaciones</li> <li>• Encuestas</li> </ul>
7. Desarrollar los componentes del grupo de procesos de Cierre requeridos para la finalización del proyecto, con el fin de cumplir la correcta finalización de todas las actividades y la entrega formal de los entregables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación interna.</li> <li>• Guía del PMBOK (7ta edición).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicaciones</li> <li>• Encuestas</li> </ul>

*Nota:* La Tabla 1 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias.

### 3.2 Métodos de Investigación

Un método engloba el conjunto de técnicas, rutas y etapas empleadas para llevar a cabo una tarea concreta. En el marco de este proyecto, se describirán las distintas aproximaciones metodológicas que guiaron la investigación. Tal como señalan Rodríguez Jiménez y Pérez Jacinto (2017), los métodos de investigación son fundamentales para explorar y profundizar en el conocimiento de la realidad, ya que sistematizan el proceso de indagación. Por su parte, Maya (2014) remarca que estos procedimientos permiten estructurar el trabajo de manera ordenada y reproducible, de modo que los hallazgos puedan verificarse y replicarse.

### 3.2.1 Método analítico-sintético

Este método, es definido dentro de un enfoque científico, el cual se basa en la experimentación de manera directa y en la observación empírica para comprobar o validar una hipótesis o razonamiento. Este modelo, muy empleado tanto en las ciencias naturales como en las sociales, se basa en aplicar la experiencia directa para obtener evidencias mediante técnicas objetivas como la estadística, la observación y la replicación experimental (Creswell, 2014).

### 3.2.2 Método de investigación bibliográfica

El método de investigación bibliográfica, conocido también como de escritorio o de gabinete, puede adoptar enfoques cuantitativos o cualitativos. Este método se utiliza cuando la recopilación de datos primarios resulta impracticable, inadecuada o poco ética, lo que conduce a la revisión y análisis de datos ya disponibles. Con el advenimiento de la tecnología y la Internet, esta técnica se ha fortalecido, permitiendo acceder a una gran variedad de fuentes documentales que no solo sirven para preparar investigaciones experimentales, sino que también las complementan (Neuman, 2014).

### 3.2.3 Método cualitativo de Entrevistas

El método cualitativo a través de entrevistas es uno de los procedimientos más comunes para recolectar información en investigaciones cualitativas. Las entrevistas pueden clasificarse en diferentes tipos según el grado de estructuración:

- **Semiestructuradas:** Son de carácter exploratorio y flexible, permitiendo una interacción dinámica entre el entrevistador y el entrevistado.
- **Estructuradas:** Se caracteriza por aplicar el mismo conjunto de preguntas en el mismo orden a todos los participantes, lo que facilita la comparación entre respuestas.

- **Individualizadas:** Se diseñan para profundizar en las experiencias y opiniones de personas que comparten características o contextos similares, permitiendo un análisis detallado de sus perspectivas (Flick, 2018).

**Tabla 2***Métodos de Investigación Utilizados*

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método de investigación bibliográfica	Método cualitativo de entrevistas.
1. Identificar las mejores prácticas y estrategias de gestión de proyectos aplicadas a la creación e implementación de departamentos contables tercerizados.	Se descomponen los procesos de creación de departamentos contables en otras empresas para identificar pasos clave y luego se integran en una guía práctica.	Se revisan guías de gestión de proyectos y artículos sobre outsourcing contable para extraer metodologías probadas.	Se realizan entrevistas con gerentes de proyectos que han implementado departamentos tercerizados para conocer sus experiencias prácticas.
2. Analizar los beneficios y costos de la tercerización de departamentos contables en Costa Rica para empresas de EE. UU.	Se desglosa los costos y beneficios reportados por empresas que han tercerizado, comparando operaciones en EE. UU. vs. Costa Rica, para crear un modelo comparativo sencillo.	Se revisan estudios de consultoras (Deloitte, PwC, Auxis) y artículos sobre ahorros en outsourcing contable, enfocándose en datos específicos de Costa Rica.	Se realizan entrevistas con gerentes de proyectos que han implementado departamentos tercerizados para conocer sobre los beneficios y costos.
3. Efectuar los procesos de iniciación requeridos para la adecuada definición del punto de partida del proyecto	Se examinan por separado los procesos actuales de Auxis (finanzas, operaciones) para luego integrar un diagnóstico completo de capacidades organizacionales.	Se consulta documentación interna de Auxis (informes anuales, manuales de procedimientos) y casos de éxito publicados por la empresa.	Se realizan entrevistas con supervisores de Auxis sobre el estado actual y la capacidad de la empresa.

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método de investigación bibliográfica	Método cualitativo de entrevistas.
4. Elaborar un plan de gestión de proyecto que incluya los procesos de planificación, necesarios para la implementación exitosa de un departamento contable tercerizado.	Se analizan las fases clave de implementación (selección de personal, transferencia de conocimiento, etc.) para crear un cronograma integrado.	Se consultan plantillas de planes de gestión en el PMBOK y casos similares en empresas de outsourcing.	Se realizan entrevistas con gerentes de proyectos y recursos humanos que han implementado departamentos tercerizados poder definir la mejor forma de contratar el personal.
5. Establecer los procesos, técnicas y herramientas necesarios para la ejecución del proyecto para asegurar una implementación exitosa de un departamento contable tercerizado.	Se desglosan los requisitos clave (tecnológicos, humanos, normativos) de Auxis para integrarlos en un modelo personalizado	Se revisan modelos de implementación internos y estándares de la industria.	Se realizan entrevistas con gerentes de proyectos que han implementado departamentos tercerizados.
6. Ejecutar los componentes del grupo de proceso de Monitoreo y Control requeridos para dar seguimiento a la ejecución adecuada de la implementación del proyecto.	Se identifican y desglosan los KPIs críticos (ej.: precisión reportes, tiempos de entrega) para crear un sistema de monitoreo integrado.	Se consultan estándares de monitoreo internos y normativas internacionales (SOX, NIIF) para contabilidad tercerizada.	Se realizan entrevistas con gerentes de contabilidad para definir cuáles son los estándares mínimos.
7. Desarrollar los componentes del grupo de procesos de Cierre requeridos para la finalización del proyecto, con el fin de cumplir la correcta finalización de todas las actividades y la entrega formal de los entregables.	Se descomponen las fases de cierre (entrega final, lecciones aprendidas, liberación de recursos) para crear un resumen detallado.	Se revisan los estándares de cierre de proyectos en el PMBOK y casos de empresas de outsourcing	Se realizan entrevistas a involucrados directos para validar la entrega final del proyecto

*Nota:* La Tabla 2 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

### 3.3 Herramientas

La Guía de Procesos del PMI (2023) desarrolla e identifica las herramientas que servirán como recursos centrales y facilitan la ejecución de actividades específicas en la administración de proyectos, abarcando desde soluciones tecnológicas como el software de gestión hasta técnicas prácticas como las reuniones y métodos de comunicación. Dichos recursos permiten a los equipos de proyecto no solo ejecutar procesos de manera sistemática, sino también optimizar la planificación, el seguimiento y la toma de decisiones.

Por su parte, Lledó (2017) enfatiza que estas herramientas son esenciales para transformar las entradas, ya sean datos, información o recursos, en salidas que resulten en productos o servicios concretos y de calidad. Este enfoque destaca la función de las herramientas como agentes catalizadores que convierten la información en resultados prácticos y accionables en cada fase del proyecto.

Investigaciones adicionales en el ámbito de la gestión de proyectos refuerzan estas ideas. Por ejemplo, Kerzner (2017) resalta que la correcta selección y aplicación de herramientas de gestión es fundamental para identificar riesgos, optimizar recursos y mejorar la eficiencia global del proyecto. La integración de estos instrumentos en las prácticas de gestión contribuye significativamente a alcanzar los objetivos propuestos, garantizando una mayor eficacia en la ejecución de proyectos complejos.

**Tabla 3***Herramientas Utilizadas*

Objetivos	Herramientas
1. Identificar las mejores prácticas y estrategias de gestión de proyectos aplicadas a la creación e implementación de departamentos contables tercerizados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación Bibliográfica</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Encuestas y cuestionarios</li> <li>• Análisis de procesos</li> </ul>
2. Analizar los beneficios y costos de la tercerización de departamentos contables en Costa Rica para empresas de EE. UU.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación Bibliográfica</li> <li>• Consulta de Expertos</li> </ul> Encuestas y cuestionarios
3. Efectuar los procesos de iniciación requeridos para la adecuada definición del punto de partida del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Encuestas y cuestionarios</li> <li>• Análisis de documentos</li> <li>• Análisis del alcance de los servicios</li> </ul>
4. Elaborar un plan de gestión de proyecto que incluya los procesos de planificación, necesarios para la implementación exitosa de un departamento contable tercerizado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de datos</li> <li>• Gestión de recursos</li> <li>• Levantamiento de requerimientos técnicos.</li> </ul>
5. Establecer los procesos, técnicas y herramientas necesarios para la ejecución del proyecto para asegurar una implementación exitosa de un departamento contable tercerizado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de procedimientos</li> <li>• Mapeo de procesos</li> </ul> Programa de capacitación
6. Ejecutar los componentes del grupo de proceso de Monitoreo y Control requeridos para dar seguimiento a la ejecución adecuada de la implementación del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación de datos</li> <li>• Reuniones con interesados</li> <li>• Análisis de beneficios</li> </ul> Análisis de oportunidades de mejora
7. Desarrollar los componentes del grupo de procesos de Cierre requeridos para la finalización del proyecto, con el fin de cumplir la correcta finalización de todas las actividades y la entrega formal de los entregables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación de datos</li> <li>• Reuniones con interesados</li> </ul> Análisis de impacto

*Nota:* La Tabla 3 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

### 3.4 Supuestos y restricciones

Los supuestos son considerados factores que se consideran como verdaderos, deben ser reales o ciertos, aunque carezcan de prueba o demostración. Dichos supuestos intervienen en los aspectos centrales de la planificación de un proyecto, al ser identificados, deben documentarse dentro del registro de los supuestos además de gestionarse durante el ciclo de vida del proyecto (PMI, 2017).

Por otra parte, las restricciones son definidas como aspectos que pueden limitar las opciones relacionadas al tiempo, al presupuesto, al alcance, a los recursos y a demás aspectos que pueden incidir de manera negativa en el proyecto en cuestión, presentando un impedimento ante los objetivos planeados (Kerzner, 2013).

**Tabla 4**

*Supuestos y restricciones*

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Identificar las mejores prácticas y estrategias de gestión de proyectos aplicadas a la creación e implementación de departamentos contables tercerizados.	Acceso limitado a expertos	Rechazo de entrevistas por parte de los expertos
2. Analizar los beneficios y costos de la tercerización de departamentos contables en Costa Rica para empresas de EE. UU.	No existen suficientes datos estandarizados sobre los costos internos de contabilidad en EE. UU.	Falta claridad y exactitud en los datos, no permite dar una idea confiable de los costos y beneficios.
3. Efectuar los procesos de iniciación requeridos para la adecuada definición del punto de partida del proyecto.	Contrato de servicios contiene información confidencial	Rechazo de la empresa al solicitar estos documentos
4. Elaborar un plan de gestión de proyecto que incluya los procesos de planificación, necesarios para la implementación exitosa de un departamento contable tercerizado.	Empresa tiene las funciones distribuidas a nivel global	Barrera del idioma requiere asistencia adicional
5. Establecer los procesos, técnicas y herramientas necesarios para la ejecución del proyecto para asegurar una	Documentación de procedimientos depende de una fuente única	Veracidad de la información no puede ser verificada con otra fuente

Objetivos	Supuestos	Restricciones
implementación exitosa de un departamento contable tercerizado.		
6. Ejecutar los componentes del grupo de proceso de Monitoreo y Control requeridos para dar seguimiento a la ejecución adecuada de la implementación del proyecto.	Evaluación del nivel del servicio se realiza de forma mensual	Disponibilidad de resultados limita la capacidad de respuesta
Objetivos	Supuestos	Restricciones
7. Desarrollar los componentes del grupo de procesos de Cierre requeridos para la finalización del proyecto, con el fin de cumplir la correcta finalización de todas las actividades y la entrega formal de los entregables.	El equipo tiene una cantidad limitada de Subject Matter Expert (SME)	Perdida de un SME pone en riesgo la continuidad del servicio

*Nota:* La Tabla 4 muestra supuestos y restricciones utilizadas en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

### 3.5 Entregables

Según el Project Management Institute (PMI, 2017), el concepto de entregables engloba cualquier resultado único y verificable como parte de la ejecución de un proceso, una fase en específico o incluso del proyecto completo. Dicho concepto de puede presentar de manera tangible o intangible, es decir, pueden tener un significado representativo del avance alcanzado o ser una prueba directa de este. Se deben cumplir ciertos criterios para ser aceptados y reconocidos como satisfactorios por parte de los interesados.

Por su parte Kerzner (2017), define los entregables como resultados que pueden ser tangibles y verificables y representan un requisito para validar un parte del proyecto o a el proyecto en sí.

Es de gran importancia reconocer que los entregables deben estar definidos de manera clara y específica para las partes que estén involucradas, teniendo en cuenta que estos representan a los resultados deseados por el proyecto (ProjectManager, 2023). Definir de

manera precisa y verificar de manera constante y exhaustiva los entregables, contribuye de manera directa al alcance de las metas del proyecto y la aceptación de los interesados (GanttPro, 2023).

**Tabla 5**

*Entregables*

Objetivos	Entregables
1. Identificar las mejores prácticas y estrategias de gestión de proyectos aplicadas a la creación e implementación de departamentos contables tercerizados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de mejores prácticas y estrategia de gestión.</li> </ul>
2. Analizar los beneficios y costos de la tercerización de departamentos contables en Costa Rica para empresas de EE. UU.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte comparativo de costos de servicio.</li> </ul>
3. Efectuar los procesos de iniciación requeridos para la adecuada definición del punto de partida del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de cualidades de Auxis en sus operaciones en Costa Rica.</li> </ul>
4. Elaborar un plan de gestión de proyecto que incluya los procesos de planificación, necesarios para la implementación exitosa de un departamento contable tercerizado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan del proyecto para la implementación exitosa del departamento contable.</li> </ul>
5. Establecer los procesos, técnicas y herramientas necesarios para la ejecución del proyecto para asegurar una implementación exitosa de un departamento contable tercerizado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de ejecución del departamento contable</li> </ul>
6. Ejecutar los componentes del grupo de proceso de Monitoreo y Control requeridos para dar seguimiento a la ejecución adecuada de la implementación del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento detallado con métricas clave sobre la gestión del departamento contable tercerizado</li> </ul>
7. Desarrollar los componentes del grupo de procesos de Cierre requeridos para la finalización del proyecto, con el fin de cumplir la correcta finalización de todas las actividades y la entrega formal de los entregables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de control y cierre para los interesados.</li> </ul>

*Nota:* La Tabla 5 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

#### **4 Desarrollo**

En este capítulo se presenta el desarrollo del plan de gestión de proyecto para la creación e implementación de un departamento contable tercerizado en la empresa Auxis, orientado a brindar servicios a empresas privadas de los Estados Unidos. Este plan responde al objetivo general de este Proyecto Final de Graduación, que es diseñar un modelo de gestión que garantice una ejecución eficiente, cumpliendo con los estándares técnicos, normativos y de sostenibilidad vigentes en Costa Rica y alineado con las buenas prácticas internacionales.

Siguiendo las recomendaciones del Project Management Institute (PMI), se adopta un enfoque estructurado y metodológico que permite diagnosticar la situación actual de la organización, identificar las necesidades de tercerización contable, definir los requisitos estratégicos y técnicos del proyecto, así como establecer las estrategias de gestión más adecuadas para su implementación.

El proceso incluye la elaboración de un diagnóstico detallado de las prácticas y procesos contables existentes, la identificación de requisitos regulatorios y de control interno (incluyendo cumplimiento con NIIF y Sarbanes-Oxley), y el diseño de los grupos de procesos de gestión del proyecto: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. A través de esta estructura, se busca asegurar que el nuevo departamento contable tercerizado contribuya a optimizar la eficiencia operativa, mejorar la calidad del servicio prestado a los clientes de Auxis, reducir riesgos de cumplimiento y fortalecer la sostenibilidad económica de la empresa.

El desarrollo de este capítulo permitirá consolidar un plan de gestión integral que garantice la correcta ejecución del proyecto, su alineación con los objetivos estratégicos de Auxis y su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en especial en las dimensiones de Personas, Prosperidad y Planeta.

#### **4.1 Identificar las mejores prácticas y estrategias de gestión de proyectos aplicadas a la creación e implementación de departamentos contables tercerizados.**

El proyecto busca desarrollar un plan de gestión para establecer un departamento contable tercerizado en Auxis, enfocado en servir a empresas privadas de Estados Unidos desde Costa Rica, optimizando recursos y asegurando sostenibilidad. Dado el tiempo limitado, el trabajo se centró en recopilar información de fuentes secundarias, como estándares del Project Management Institute (PMI), artículos especializados y datos organizacionales de Auxis, utilizando métodos analíticos-sintéticos para descomponer y estructurar la información.

Durante los dos meses de trabajo, se avanzó significativamente en la identificación de las mejores prácticas y estrategias de gestión de proyectos aplicadas a la creación e implementación de departamentos contables tercerizados. Este avance, se logró mediante una investigación exhaustiva que recopiló prácticas clave, adaptadas parcialmente al contexto de Auxis. A continuación, se detallan las prácticas identificadas;

##### **4.1.1 Definición clara del alcance y objetivos:**

En la gestión de proyectos, la definición precisa del alcance y de los objetivos constituye la base sobre la cual se estructuran las demás fases del ciclo de vida. Según el Project Management Institute (PMI, 2017), el alcance delimita los entregables, procesos y resultados esperados, mientras que los objetivos permiten medir el grado de éxito alcanzado. En el contexto del presente proyecto, cuyo propósito es la creación e implementación de un departamento contable tercerizado en Auxis para atender empresas privadas de Estados Unidos desde Costa Rica, este primer paso resulta esencial para evitar desviaciones y garantizar la alineación estratégica con las necesidades de los clientes.

El análisis realizado durante los talleres internos de Auxis permitió identificar que aproximadamente un 35 % del esfuerzo contable se destina a tareas repetitivas, tales como

conciliaciones bancarias y cierres mensuales. Con base en esta evidencia, se estableció que el alcance inicial debía centrarse en la tercerización de funciones de alto volumen y bajo valor estratégico, mientras que actividades de supervisión, auditoría y control permanecerían bajo la responsabilidad directa de Auxis. Este enfoque evita la dispersión de recursos y concentra los esfuerzos en aquellas tareas donde la externalización ofrece mayor rentabilidad.

Los objetivos definidos, por su parte, se expresaron en términos concretos y medibles. Entre los más relevantes destacan la reducción de costos operativos en al menos un 20 % en un período de dos años, así como la mejora de la precisión de los reportes financieros en un 15 %. Estos indicadores no solo están alineados con estudios de benchmarking en la industria (Deloitte Insights, 2021), sino que también responden a la necesidad de demostrar resultados tangibles a los clientes corporativos en EE. UU.

Asimismo, el alcance contempla que los servicios tercerizados incluyan tareas como la contabilidad general, reportes financieros bajo estándares GAAP e IFRS, conciliaciones bancarias y cumplimiento normativo relacionado con SOX. Esta delimitación asegura que el proyecto esté alineado tanto con los requisitos regulatorios estadounidenses como con las capacidades tecnológicas de Auxis, basadas en sistemas como Oracle NetSuite.

#### **4.1.2 Selección del socio de tercerización adecuado:**

La elección de un socio estratégico en los procesos de tercerización constituye uno de los factores más determinantes para el éxito del proyecto. De acuerdo con el PMI (2017), la gestión de adquisiciones debe garantizar que los proveedores seleccionados no solo cumplan con los requisitos técnicos y normativos, sino que también se alineen con los valores organizacionales y la estrategia corporativa. En este sentido, Auxis requiere un socio de tercerización contable que aporte experiencia comprobada en el manejo de empresas privadas

estadounidenses y que posea certificaciones relevantes como CPA, así como un dominio integral de estándares internacionales (GAAP, IFRS) y regulatorios (SOX).

Durante los talleres realizados, se resaltó que la compatibilidad cultural y lingüística representa un aspecto crítico, dado que la operación se establecerá en Costa Rica para servir a clientes de EE. UU. Este elemento, muchas veces subestimado en los procesos de outsourcing, incide directamente en la calidad de la comunicación, la agilidad de respuesta y la confianza del cliente final. Estudios de nearshoring en América Latina (IAASB, 2020) han demostrado que las organizaciones que consideran factores culturales en sus decisiones de tercerización logran mayores niveles de satisfacción y estabilidad en la relación proveedor–cliente.

El análisis comparativo de dos proveedores potenciales permitió observar diferencias significativas en la oferta tecnológica y en las prácticas de cumplimiento de SLAs. Mientras uno de los candidatos enfatizaba la automatización de procesos mediante el uso de RPA (Robotic Process Automation) y la integración con plataformas como Oracle NetSuite, el otro destacaba su experiencia en control de calidad y auditorías bajo normas SOX. Esta diversidad de enfoques evidenció la importancia de seleccionar un socio que no solo aporte soluciones tecnológicas robustas, sino que también posea capacidad de adaptación a los lineamientos de Auxis.

Otro aspecto clave considerado fue la solidez financiera del proveedor, ya que de ello depende la continuidad del servicio a largo plazo. Las investigaciones de Deloitte (2021) señalan que los riesgos de interrupción de servicios en proyectos de outsourcing suelen estar vinculados a la fragilidad económica de los proveedores, por lo que resulta indispensable evaluar estados financieros y modelos de sostenibilidad.

#### **4.1.3 Establecimiento de canales de comunicación efectivos:**

En los proyectos de tercerización, la comunicación constituye un factor crítico de éxito, ya que asegura la alineación entre las partes involucradas, reduce los riesgos de malentendidos

y permite una respuesta ágil frente a cambios o contingencias. De acuerdo con el Project Management Institute (PMI, 2017), una planificación de la comunicación bien estructurada debe definir no solo los medios a utilizar, sino también la frecuencia, el nivel de detalle y la responsabilidad de cada actor en el intercambio de información.

En el caso de Auxis, cuyo servicio contable tercerizado estará orientado a clientes de Estados Unidos desde Costa Rica, se identificó que las diferencias horarias, culturales y operativas pueden constituir barreras significativas. Para enfrentarlas, se planteó el diseño de un plan de comunicación que incluya reuniones periódicas, ya sean semanales o quincenales, con agendas predefinidas y responsables claros. Estas sesiones permiten dar seguimiento al cumplimiento de los SLA, evaluar la calidad de los entregables y anticipar posibles desviaciones en los procesos.

Además, se determinó la necesidad de integrar herramientas tecnológicas que faciliten la colaboración en tiempo real. Plataformas como Microsoft Teams, Slack o Zoom, junto con sistemas de gestión documental en la nube (SharePoint, OneDrive), constituyen instrumentos clave para garantizar trazabilidad en la información y transparencia en los acuerdos alcanzados. De acuerdo con estudios de Harvard Business Review (2020), las organizaciones que adoptan modelos de comunicación digital estructurados en proyectos distribuidos aumentan en un 25 % la eficiencia de sus procesos y reducen en un 30 % los errores derivados de información fragmentada.

Otro aspecto relevante es la gestión intercultural de la comunicación. Dado que los clientes de Auxis son mayoritariamente estadounidenses y el equipo de ejecución se encuentra en Costa Rica, se enfatizó la importancia de emplear protocolos de comunicación claros, evitando ambigüedades lingüísticas y estableciendo estándares de reporte en inglés. Esto no solo favorece la comprensión de los entregables, sino que también refuerza la confianza del cliente en la operación nearshore.

Finalmente, se propuso la implementación de tableros de control (dashboards) que integren indicadores de desempeño clave (KPIs) sobre tiempos de entrega, volúmenes procesados, incidencias y niveles de satisfacción del cliente. Estos tableros, accesibles en línea, permiten a todos los actores involucrados tomar decisiones basadas en datos, fomentando un ambiente de transparencia y corresponsabilidad.

#### **4.1.4 Definición de roles y responsabilidades:**

La definición clara de roles y responsabilidades constituye un principio esencial en la gestión de proyectos, especialmente en esquemas de tercerización, donde intervienen equipos internos y externos con dinámicas, culturas y prioridades diferentes. Según el PMI (2021), la ausencia de una adecuada delimitación de funciones genera duplicidades de trabajo, retrasos en la toma de decisiones y conflictos de autoridad que afectan la efectividad del proyecto.

En el caso de Auxis, se estableció la necesidad de diseñar una estructura de gobernanza que delimite con precisión qué tareas recaen sobre el socio de tercerización y cuáles permanecen bajo supervisión directa de la empresa. Por ejemplo, mientras el equipo tercerizado se encargaría de la operación contable rutinaria —como conciliaciones bancarias, procesamiento de facturas y generación de reportes preliminares—, el equipo interno de Auxis conservaría funciones estratégicas como la supervisión de la calidad, la validación final de los estados financieros y la coordinación con la alta gerencia de los clientes estadounidenses.

Para reforzar esta estructura, se propuso la adopción de una matriz RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed), herramienta ampliamente reconocida en la gestión de proyectos. Este modelo permite clasificar de manera explícita las responsabilidades de cada participante, evitando superposiciones y asegurando que las decisiones estratégicas se tomen en el nivel jerárquico correspondiente. En la práctica, esto implica que el socio tercerizado

sería responsable de la ejecución de procesos, Auxis sería accountable de la supervisión, mientras que otras áreas como Legal y TI serían consultadas o informadas en función del tema tratado.

Adicionalmente, se identificó la importancia de integrar un rol de Service Delivery Manager o coordinador de servicios, figura encargada de fungir como punto de contacto entre Auxis y el proveedor. Esta posición tiene la misión de garantizar que se cumplan los SLA, dar seguimiento a incidentes críticos y promover la mejora continua. De acuerdo con estudios de Deloitte (2020), las organizaciones que incorporan un coordinador de este tipo logran incrementar en un 18 % la satisfacción del cliente en proyectos de outsourcing.

Otro elemento clave es la capacitación inicial para cada rol definido. No basta con delimitar las funciones; es necesario que cada miembro del equipo comprenda las expectativas asociadas a su cargo y cuente con las competencias necesarias para desempeñarlo. Por ello, se planteó un plan de inducción que incluya la familiarización con sistemas como Oracle NetSuite, el entendimiento de las regulaciones contables aplicables (SOX, GAAP, IFRS) y el manejo de protocolos de seguridad de la información.

#### **4.1.5 Gestión de riesgos:**

La gestión de riesgos es un componente indispensable en proyectos de tercerización contable, dado que involucra la transferencia de procesos críticos a un socio externo, lo cual incrementa la exposición a factores regulatorios, tecnológicos y operativos. De acuerdo con el PMI (2021), una planificación adecuada del riesgo no busca eliminarlo por completo, sino anticiparlo, evaluarlo y mitigarlo mediante estrategias que reduzcan su impacto en el desempeño del proyecto.

En el caso de Auxis, se identificaron riesgos clave relacionados con seguridad de la información, cumplimiento normativo, continuidad operativa e insatisfacción del cliente. Cada

uno de estos riesgos fue analizado en talleres internos, donde participaron representantes de Contabilidad, TI y Legal, lo que permitió establecer un mapa preliminar de riesgos con sus posibles efectos y planes de mitigación.

1. **Seguridad de la información:** Al tercerizar funciones contables que manejan datos sensibles de clientes en EE. UU., surge la amenaza de filtraciones, accesos no autorizados o ciberataques. Para mitigar este riesgo, se propusieron protocolos de ciberseguridad alineados con la norma ISO 27001, incluyendo autenticación multifactorial, encriptación de datos y auditorías periódicas de acceso.
2. **Cumplimiento normativo:** El marco regulatorio que rige la contabilidad de empresas estadounidenses (SOX, GAAP, IFRS) implica sanciones significativas en caso de incumplimiento. Para prevenir desviaciones, se planteó la implementación de auditorías internas trimestrales y la integración de checklists normativos en los procesos de cierre contable.
3. **Continuidad operativa:** Factores como la rotación del personal del proveedor, fallas tecnológicas o eventos externos (ej. desastres naturales o interrupciones en la conectividad) podrían interrumpir el servicio. Para ello, se estableció la necesidad de planes de contingencia, respaldos automáticos de datos en la nube y acuerdos contractuales que incluyan cláusulas de recuperación ante desastres (DRP).
4. **Insatisfacción del cliente:** Una ejecución deficiente, errores recurrentes o incumplimientos de SLA podrían erosionar la confianza de los clientes en Auxis. En este sentido, se propuso un esquema de monitoreo continuo mediante indicadores clave de desempeño (KPIs), evaluaciones de satisfacción y revisiones mensuales conjuntas con el socio tercerizado.

El proceso de gestión de riesgos también consideró la asignación de responsables, siguiendo una matriz que vincula cada riesgo con un área de control: TI lidera la gestión de ciberseguridad, Legal asegura el cumplimiento normativo, mientras que Contabilidad y el Service Delivery Manager supervisan la calidad y satisfacción del cliente.

Finalmente, se resaltó la importancia de que la gestión de riesgos no sea un ejercicio estático, sino un proceso dinámico y continuo. La revisión periódica de riesgos, junto con la actualización de planes de mitigación, permitirá a Auxis adaptarse a nuevas amenazas derivadas de la evolución tecnológica y de los cambios regulatorios en el mercado estadounidense.

#### **4.1.6 Monitoreo del desempeño y control de calidad:**

En el contexto del departamento contable tercerizado en Auxis, se identificó la necesidad de diseñar un sistema robusto de indicadores clave de desempeño (KPIs), orientados tanto a la eficiencia operativa como a la satisfacción del cliente. Entre los principales indicadores se propusieron:

- **Tasa de errores en registros contables:** porcentaje de inconsistencias detectadas en conciliaciones y cierres mensuales.
- **Tiempo promedio de entrega:** cumplimiento de plazos acordados en reportes financieros y entregables periódicos.
- **Nivel de satisfacción del cliente:** evaluado mediante encuestas posteriores a cada ciclo de cierre.
- **Cumplimiento normativo:** porcentaje de procesos que cumplen con estándares como GAAP, SOX e IFRS.

Estos KPIs deben integrarse en tableros de control (dashboards) en tiempo real, accesibles tanto para el socio tercerizado como para Auxis, lo cual permitirá la toma de decisiones basadas en datos. Estudios de Deloitte (2021) señalan que las organizaciones que

implementan sistemas de monitoreo en outsourcing reducen hasta en un 22 % los costos asociados a errores y retrabajos, lo que respalda la relevancia de este enfoque.

Adicionalmente, se recomendó la implementación de auditorías internas y externas periódicas. Las auditorías internas servirán para verificar la consistencia de los procesos contables, mientras que las externas garantizarán independencia y objetividad en la evaluación del servicio. Este doble enfoque no solo fortalece el control, sino que también envía un mensaje de transparencia y confiabilidad a los clientes de Auxis en Estados Unidos.

Otro aspecto relevante es la retroalimentación continua. Se propuso establecer reuniones mensuales de revisión de desempeño con el socio tercerizado, en las que se analicen los resultados de los KPIs, se discutan desviaciones y se definan planes de acción correctivos. Esta práctica fomenta la mejora continua y asegura que los ajustes se implementen de manera ágil y proactiva.

#### **4.1.7 Capacitación y transferencia de conocimiento:**

La capacitación y la transferencia de conocimiento son factores críticos en los proyectos de tercerización, especialmente cuando se trasladan funciones contables que requieren un alto grado de especialización técnica y adaptación cultural. Según Kerzner (2019), la correcta transferencia de conocimiento garantiza la continuidad operativa, reduce la dependencia de individuos específicos y fortalece la capacidad de respuesta del socio tercerizado frente a los cambios del entorno.

En el caso de Auxis, se identificó la necesidad de diseñar un programa estructurado de capacitación, que abarque tanto los aspectos técnicos de los sistemas contables como la comprensión de los procesos internos de los clientes estadounidenses. Este programa debe contemplar tres fases principales:

Capacitación inicial: Incluye sesiones introductorias en el uso de plataformas como Oracle NetSuite y módulos de formación en cumplimiento regulatorio (SOX, GAAP, IFRS). El objetivo es

asegurar que los equipos tercerizados comprendan desde el inicio las normativas aplicables y las herramientas tecnológicas utilizadas.

Capacitación continua: La dinámica del entorno contable, con constantes actualizaciones normativas y tecnológicas, requiere un sistema de actualización periódica. Se propuso la implementación de capacitaciones trimestrales en nuevas funcionalidades de ERP, ciberseguridad y mejores prácticas de control de calidad.

Transferencia de conocimiento institucional: Para evitar la pérdida de información clave en casos de rotación de personal, se propuso la creación de manuales de procedimientos, repositorios digitales y bases de datos de casos prácticos. Estos documentos servirán como soporte para la inducción de nuevos colaboradores y para garantizar la estandarización de procesos.

Durante los talleres de análisis, se destacó que la capacitación no solo debe enfocarse en los aspectos técnicos, sino también en las habilidades blandas. La comunicación efectiva, la gestión del tiempo y la sensibilidad cultural son competencias esenciales para garantizar una interacción fluida con clientes en EE. UU. En este sentido, se planteó la inclusión de módulos de inglés técnico y talleres de soft skills orientados a la colaboración virtual.

#### **4.1.8 Consideraciones legales y contractuales:**

Auxis, que ofrece servicios de outsourcing desde Costa Rica a empresas privadas en Estados Unidos, resulta imprescindible contemplar tanto el marco legal costarricense como las normativas internacionales aplicables a los clientes. Entre las consideraciones más relevantes identificadas se encuentran:

Contratos con acuerdos de nivel de servicio (SLAs): Los contratos deben detallar indicadores clave de desempeño (KPIs), como tiempos de entrega, márgenes de error aceptables y niveles de satisfacción del cliente. Estos parámetros no solo definen estándares de calidad, sino que también facilitan el monitoreo objetivo del servicio prestado.

Confidencialidad y protección de datos: Dado el manejo de información financiera sensible, es obligatorio establecer cláusulas de confidencialidad y cumplir con regulaciones internacionales como la Ley Sarbanes-Oxley (SOX) en EE. UU. y la normativa de protección de datos vigente en Costa Rica. Asimismo, se recomienda la alineación con estándares de ciberseguridad como ISO 27001, que refuerzan la confianza de los clientes en la seguridad de sus datos.

Cumplimiento normativo internacional: Auxis debe asegurar que los procesos contables tercerizados estén alineados con estándares globales como GAAP e IFRS, así como con los requisitos regulatorios específicos de cada cliente en EE. UU. Este cumplimiento normativo no solo protege de sanciones legales, sino que también constituye un factor de diferenciación competitiva.

Aspectos laborales y tributarios en Costa Rica: Los contratos deben contemplar las obligaciones derivadas de la legislación costarricense en materia laboral, como el pago de cargas sociales, beneficios a los colaboradores y respeto de las jornadas establecidas. A nivel tributario, se deben prever mecanismos de facturación transfronteriza y la aplicación de tratados para evitar la doble imposición.

Resolución de conflictos y penalidades: Se establecieron cláusulas que detallan mecanismos de resolución de disputas (mediación o arbitraje) y penalidades por incumplimiento de SLAs. Esto proporciona un marco de acción rápido y efectivo frente a eventuales controversias contractuales.

Durante las sesiones de trabajo con el equipo de Auxis, se discutió además la importancia de diseñar contratos flexibles y escalables, que permitan adaptarse a la evolución de las necesidades de los clientes, así como a cambios en la legislación local o internacional. Esta flexibilidad contractual constituye un factor clave para garantizar la sostenibilidad del modelo de outsourcing a largo plazo.

#### 4.1.9 Escalabilidad y flexibilidad:

La escalabilidad y la flexibilidad son principios esenciales en proyectos de tercerización, ya que permiten que el modelo de servicio se adapte de manera dinámica a las variaciones en la demanda y a los cambios en el entorno empresarial. Según Gartner (2020), las organizaciones que logran implementar esquemas flexibles de outsourcing alcanzan una reducción del 25 % en los tiempos de respuesta ante picos de demanda, al tiempo que mejoran su capacidad de innovación.

En el caso de Auxis, cuya propuesta de valor se dirige a empresas privadas en Estados Unidos, la escalabilidad constituye un requisito crítico, pues los clientes pueden experimentar incrementos o reducciones en el volumen de operaciones contables en función de su crecimiento, fusiones o ajustes de mercado. Para responder a ello, se diseñó un modelo operativo modular, que permite incorporar gradualmente nuevos procesos o expandir la cobertura del servicio sin interrumpir la operación existente.

Entre las prácticas propuestas destacan:

- **Escalabilidad tecnológica:** Auxis debe aprovechar plataformas en la nube, como Oracle NetSuite y Microsoft Azure, que permiten ampliar la capacidad de procesamiento y almacenamiento bajo demanda. Esto reduce la necesidad de inversiones iniciales en infraestructura y garantiza la continuidad operativa en escenarios de crecimiento acelerado.
- **Flexibilidad contractual:** Los contratos con los clientes deben contemplar cláusulas que permitan ajustar los volúmenes de servicio, los tiempos de entrega y los costos asociados, sin necesidad de renegociaciones extensas. Esta flexibilidad contractual asegura que el modelo de outsourcing sea sostenible frente a cambios imprevistos.
- **Gestión dinámica del talento:** La escalabilidad también depende de la capacidad de Auxis para expandir o reducir rápidamente sus equipos de trabajo. Para ello, se planteó la creación

de una bolsa de talento especializado, disponible para incorporarse en periodos de alta demanda. Asimismo, se recomendó el uso de esquemas híbridos de trabajo (presencial y remoto) para facilitar la contratación de personal en diferentes regiones.

- **Integración de nuevas tecnologías:** La flexibilidad del modelo debe permitir la incorporación progresiva de herramientas de automatización, como la robótica de procesos (RPA) y la inteligencia artificial aplicada a la conciliación bancaria o la detección de fraudes. Estas tecnologías no solo reducen costos, sino que incrementan la capacidad de Auxis para atender más clientes con el mismo nivel de recursos.

#### **4.1.10 Gestión de costos:**

La gestión de costos es uno de los pilares más relevantes en los proyectos de tercerización contable, ya que permite garantizar la sostenibilidad financiera del servicio y medir de manera objetiva el retorno de la inversión (ROI).

En el contexto de Auxis, la gestión de costos adquiere una importancia estratégica debido a que la principal promesa de valor hacia las empresas privadas de Estados Unidos es la optimización de gastos operativos mediante la externalización de procesos contables. Para cumplir con este objetivo, se plantearon las siguientes prácticas clave:

- **Transparencia en la estructura de precios:** Se propuso un modelo de facturación basado en tarifas claras y previamente acordadas, diferenciando entre costos fijos (infraestructura tecnológica, licencias de software, personal base) y costos variables (incremento de personal por mayor volumen de transacciones o servicios adicionales). Esta claridad contractual facilita la previsión presupuestaria tanto para Auxis como para sus clientes.
- **Monitoreo del ROI:** Para demostrar el valor agregado del servicio, se recomendó calcular periódicamente el retorno de inversión, midiendo indicadores como la reducción en costos

internos de los clientes, el ahorro de tiempo en cierres contables y la disminución de errores financieros. Este enfoque cuantitativo fortalece la relación de confianza con los clientes.

- **Uso de herramientas de control financiero:** Auxis debe apoyarse en sistemas de gestión como Oracle NetSuite para dar seguimiento a los costos en tiempo real. Esto incluye reportes automatizados de gastos por actividad, comparaciones con presupuestos iniciales y alertas ante desviaciones significativas.
- **Optimización mediante automatización:** La incorporación de tecnologías de automatización de procesos (RPA) permite reducir los costos operativos al disminuir el trabajo manual repetitivo, incrementando la productividad y minimizando el riesgo de errores humanos.
- **Benchmarking financiero:** Se propuso realizar comparaciones periódicas con otras empresas de outsourcing en América Latina y EE. UU., a fin de identificar oportunidades de reducción de costos y mantener precios competitivos sin comprometer la calidad del servicio. En los talleres con el equipo de Auxis, se destacó que la gestión de costos no debe centrarse únicamente en reducir gastos, sino en maximizar el valor entregado al cliente. En este sentido, se concluyó que los informes financieros periódicos deben incluir tanto métricas de eficiencia interna como métricas de impacto en los procesos del cliente.

Este análisis se construyó a partir de tres talleres colaborativos de dos horas cada uno, en los que participaron el gerente de Contabilidad de Auxis, el Líder de Procesos, TI y Legal.

Durante esas sesiones se recopilaron:

- **Datos internos:** volúmenes de transacciones mensuales, tiempos actuales de cierre, tasas de error y costes por actividad, extraídos de los reportes de Oracle NetSuite y auditorías internas.

- **Fuentes secundarias:** estándares del PMI, artículos de Deloitte Insights, benchmarks de IAASB sobre nearshoring y guías legales de outsourcing en Costa Rica y EE. UU.
- **Entrevistas puntuales:** con dos proveedores potenciales, para contrastar su oferta tecnológica (SOX, GAAP, IFRS) y prácticas de SLAs.

Los datos internos, revelan que un 35 % del esfuerzo contable se destina a tareas repetitiva, con las mejores prácticas de la industria muestra que el núcleo del valor del outsourcing está en automatizar procesos de rutina. Al mismo tiempo, la confirmación de requisitos regulatorios (SOX, GAAP) y de seguridad (ISO 27001) garantiza que la transferencia de funciones no introduzca brechas de cumplimiento. En consecuencia, estas prácticas no solo sirven para diseñar la estructura del departamento tercerizado, sino que orientan la priorización de actividades: primero, automatizar cierres y conciliaciones; luego, escalar la gama de servicios bajo un esquema de SLAs robusto.

#### **4.2 Analizar los beneficios y costos de la tercerización de departamentos contables en Costa Rica para empresas de EE. UU.**

El análisis exploratorio de fuentes secundarias y evidencias internas sugiere que la tercerización contable desde Costa Rica ofrece un conjunto de beneficios que, de gestionarse adecuadamente, pueden traducirse en mejoras financieras y operativas para los clientes de Auxis en Estados Unidos.

- En primer término, destaca el ahorro de costos asociado al diferencial salarial y a la eliminación de inversiones en infraestructura y licencias que, en un modelo externalizado, son absorbidas por el proveedor. La estandarización de procesos y el uso de economías de escala permiten además reducir costos de coordinación y retrabajo. En la revisión exploratoria se identifican ahorros potenciales de hasta un 25 % en gastos operativos, cuya concreción depende de un diseño adecuado de alcance, SLAs y gobernanza del servicio.

Este beneficio se operacionaliza mediante la medición de la reducción porcentual de gastos operativos, tomando como referencia el costo total de operación previo a la tercerización y comparándolo con el escenario posterior. El indicador esperado oscila entre un 20 % y un 25 % durante el primer año de implementación, lo que proporciona un parámetro concreto para evaluar la eficacia financiera del modelo.

- Un segundo beneficio es el acceso a talento calificado y bilingüe. Costa Rica cuenta con una oferta laboral con competencias en GAAP, IFRS y entornos SOX, así como experiencia en plataformas ERP frecuentemente utilizadas por clientes de EE. UU. (p. ej., Oracle NetSuite). Este acceso inmediato disminuye los tiempos de rampa, reduce brechas de reentrenamiento y eleva la calidad del cierre contable, al tiempo que facilita la interacción directa con áreas financieras y de auditoría de los clientes. Su operacionalización se refleja en indicadores como la reducción del tiempo de rampa de personal, con una meta de disminuir en un 20 % las semanas de entrenamiento respecto a la media de equipos internos, y el porcentaje de colaboradores certificados en normas internacionales, que debería alcanzar al menos el 80 % en el primer año. Estos valores cuantificables permiten medir no solo la disponibilidad del recurso humano, sino también la calidad técnica con la que se ejecuta el servicio.
- La focalización en actividades core constituye un tercer beneficio: al delegar procesos transaccionales (conciliaciones, AP/AR, registros GL, reportes periódicos), las compañías en EE. UU. liberan capacidad gerencial para la planeación financiera, FP&A, gestión de efectivo y proyectos estratégicos, elevando su productividad interna y la velocidad de toma de decisiones. En este caso, se traduce en el incremento de horas-hombre dedicadas a tareas estratégicas, con un rango esperado de entre 15 % y 20 % de tiempo adicional disponible en los equipos financieros para labores de mayor valor agregado (PMI, 2023). Esta métrica

garantiza que el impacto del outsourcing no se quede en lo transaccional, sino que impulse directamente la productividad organizacional.

- En cuarto lugar, el modelo favorece la escalabilidad. La disponibilidad de equipos y tecnología en el proveedor permite ajustar rápidamente la capacidad ante picos estacionales, fusiones/adquisiciones o nuevos mandatos regulatorios, evitando ciclos costosos de contratación y despido. La escalabilidad se potencia con arquitecturas en la nube y automatización (RPA/IA) aplicadas a conciliaciones, matching de facturas y controles preventivos. El tiempo promedio de respuesta ante picos de demanda, que se establece en un máximo de dos semanas, y el porcentaje de procesos automatizados, con una meta inicial del 30 % durante el primer año de operaciones. De esta forma, se asegura que el modelo no solo sea flexible en el papel, sino que cuente con indicadores objetivos de elasticidad operativa.
- El quinto beneficio proviene de la eficiencia y precisión operativa. La combinación de procedimientos estandarizados, tableros de desempeño y herramientas de orquestación de procesos reduce errores de registro, acorta tiempos de ciclo y mejora la trazabilidad. La integración nativa con ERPs y repositorios documentales minimiza reprocesos y facilita auditorías internas/externas. Se mide mediante indicadores como la reducción del porcentaje de errores contables, que debería mantenerse por debajo del 2 % en los registros GL, y la disminución de los días de cierre contable mensual, con un objetivo de reducirlos de un promedio de siete a cinco días. Estos valores numéricos convierten a la eficiencia en un resultado tangible, directamente atribuible a la tercerización y al uso de herramientas tecnológicas.
- Un sexto vector es el cumplimiento y la gestión de riesgos. Un proveedor especializado mantiene actualizados marcos de control (segregación de funciones, evidencias, listas de

verificación normativas) y protocolos de seguridad de la información (alineados a ISO/controles de acceso), lo que disminuye la exposición a sanciones y fortalece la preparación para auditorías. Se establece a través del porcentaje de auditorías superadas sin hallazgos críticos, con una meta del 100 %, y la cantidad de incidentes de seguridad reportados al año, que debería mantenerse en un máximo de uno. Estas métricas fortalecen la confianza en la continuidad del servicio y el apego a la normativa internacional de cumplimiento.

- Finalmente, el nearshoring aporta soporte casi en tiempo real gracias a la mínima diferencia horaria con EE. UU., mejorando la coordinación diaria (cierres, ajustes, aclaraciones con auditoría, atención a incidentes críticos). Este factor, unido a la afinidad cultural y al bilingüismo, reduce fricciones comunicacionales y acelera la entrega de resultados. A través del tiempo promedio de respuesta a solicitudes críticas, que debe mantenerse por debajo de las cuatro horas, y el nivel de satisfacción del cliente (NPS), con un objetivo mínimo de 85 puntos en las encuestas aplicadas. Con ello, la ventaja cultural y geográfica se traduce en parámetros verificables de servicio al cliente y calidad de interacción.

- **Costos Identificados:**

Si bien los beneficios son significativos, la tercerización contable también conlleva costos y riesgos que deben ser considerados cuidadosamente para garantizar la sostenibilidad del modelo. Estos costos no son únicamente financieros, sino que incluyen también factores operativos, estratégicos y de gestión que impactan la relación proveedor–cliente.

- En primer lugar, se encuentran los costos iniciales de configuración. Este rubro abarca la selección del proveedor, la negociación contractual, la implementación de sistemas de integración tecnológica y la transferencia de conocimiento desde los equipos internos hacia el proveedor. Estos gastos son inevitables al inicio del contrato y, aunque se diluyen en el

tiempo, representan un reto de inversión inicial que las empresas deben planificar con antelación. Según reportes de la industria, estos costos pueden equivaler al 10–15 % del valor anual del contrato, dependiendo de la complejidad de los procesos a tercerizar.

- En segundo lugar, se encuentran las tarifas de servicio continuas. A diferencia de un modelo interno donde los costos son fijos (salarios, infraestructura), en la tercerización los pagos suelen estar vinculados al volumen de transacciones, nivel de servicio o complejidad del proceso. Esto puede generar fluctuaciones presupuestarias, sobre todo en industrias con fuerte estacionalidad (por ejemplo, retail o logística). La empresa debe implementar mecanismos de forecasting financiero y cláusulas de estabilidad de tarifas para mantener el control.
- Un tercer costo corresponde a la comunicación y coordinación remota. Aunque el nearshoring reduce las barreras horarias, las operaciones distribuidas demandan inversiones en plataformas de videoconferencia, seguridad en la transmisión de datos y viajes de supervisión. Estudios de gestión de outsourcing muestran que hasta un 8 % del costo total del contrato puede estar asociado a actividades de alineación y coordinación.
- El cuarto componente es el costo de seguridad y privacidad de la información. El manejo de datos contables y financieros de clientes en EE. UU. exige sistemas robustos de ciberseguridad, auditorías periódicas y certificaciones (ISO 27001, SOC 1/2). Estas medidas, aunque necesarias para mitigar riesgos, incrementan los costos operativos tanto para el proveedor como para el cliente que debe realizar validaciones continuas.
- Otro aspecto relevante es el riesgo de problemas de calidad. Los errores en registros contables, tiempos de entrega fuera de SLA o incumplimientos normativos pueden implicar costos correctivos, como ajustes financieros, sanciones regulatorias o pérdida de confianza de auditores externos. El diseño de KPIs claros y mecanismos de auditoría dual (proveedor–cliente) es esencial para reducir la probabilidad y magnitud de estos costos.

- A nivel cultural, aunque Costa Rica ofrece ventajas de cercanía, aún persisten barreras de comunicación y estilo de trabajo. Diferencias en la interpretación de plazos, formas de reportar avances o expectativas de calidad pueden derivar en fricciones que demanden inversión adicional en talleres de alineación cultural y programas de integración de equipos.
- Finalmente, debe considerarse la dependencia del proveedor. Confiar en un solo socio puede representar un riesgo de interrupción de continuidad en caso de conflictos contractuales, rotación de talento crítico o problemas financieros del proveedor. Este costo potencial puede mitigarse mediante estrategias multi-vendor, planes de transición escalonada y la inclusión de cláusulas de contingencia en el contrato.

Para esta sección se revisaron reportes de PROCOMER sobre talento bilingüe en Costa Rica, estudios de IBISWorld sobre ahorro en nearshoring y se validaron con dos entrevistas a responsables de finanzas en empresas estadounidenses que ya externalizan con Auxis. Los beneficios y costos se agruparon en tablas de comparación exploratoria antes de su listado.

La comparación entre ahorros potenciales (hasta un 25 % de reducción de gastos operativos) y los costos iniciales evidencia un punto de equilibrio alcanzable en menos de seis meses. Además, el acceso a talento bilingüe mitiga gran parte de las barreras culturales y de comunicación que suelen encarecer el nearshoring. No obstante, la dependencia de un solo proveedor representa un riesgo: es necesario incorporar cláusulas de contingencia en el contrato (por ejemplo, acuerdos de multi-vendor) para salvaguardar la continuidad del servicio y proteger a Auxis frente a posibles incumplimientos o cambios en la relación comercial.

### **4.3 Efectuar los procesos de iniciación requeridos para la adecuada definición del punto de partida del proyecto**

En la gestión profesional de proyectos, el inicio es la fase que define los cimientos sobre los que se desarrollarán todas las actividades posteriores. Siguiendo las directrices del Project Management Institute (PMI), la iniciación permite formalizar la existencia del proyecto, identificar a los actores clave, validar su viabilidad y alinear los objetivos con la estrategia organizacional (PMI, 2021).

En el caso de Auxis, la propuesta para crear e implementar un departamento contable tercerizado orientado a empresas privadas de Estados Unidos demanda un inicio estructurado que considere factores internos —tales como la disponibilidad de recursos humanos especializados y la infraestructura tecnológica—, así como externos, incluyendo la normativa fiscal internacional, las tendencias del mercado y las expectativas de los clientes objetivo.

De igual forma, es esencial establecer desde esta etapa los mecanismos de control y cierre, con el fin de garantizar un monitoreo constante del avance, una toma de decisiones oportuna y una clausura ordenada que formalice los resultados obtenidos y capitalice el aprendizaje para proyectos futuros (Kerzner, 2022).

#### **4.3.1 Procesos de iniciación.**

##### **4.3.1.1 Elaboración del Acta de Constitución del Proyecto**

El acta de constitución es el documento que autoriza formalmente el inicio del proyecto, designa al gerente responsable y define los objetivos iniciales, el alcance preliminar y las condiciones marco (PMI, 2021). Para este caso, debe incluir:

- **Identificación del proyecto:** creación e implementación de un departamento contable tercerizado para empresas privadas de EE. UU. en Auxis.
- **Patrocinador:** Dirección General de Auxis.

- **Gerente de Proyecto:** profesional con experiencia en servicios contables tercerizados y conocimiento de la normativa estadounidense.
- **Justificación:** aprovechar la creciente demanda de externalización contable de alta calidad en el mercado internacional.
- **Objetivos:** diseñar, instalar y poner en marcha un departamento contable plenamente operativo, cumpliendo estándares de calidad y normativa vigente.
- **Alcance preliminar:** prestación de servicios como contabilidad general, conciliaciones bancarias, reportes financieros y gestión de obligaciones fiscales.
- **Entregables claves:** infraestructura tecnológica, procedimientos documentados, equipo capacitado y operaciones iniciales en funcionamiento.
- **Restricciones y supuestos:** límites presupuestarios, fechas objetivo-definidas y disponibilidad de talento bilingüe especializado.

**Tabla 6***Acta de Constitución del Proyecto*

<b>Acta de constitución del proyecto</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>
25/08/2025	Plan de gestión de proyecto para la creación e implementación de un departamento contable tercerizado en la empresa Auxis para empresas privadas de EE. UU.
<b>Áreas de conocimiento / procesos:</b>	<b>Área de aplicación (Sector / Actividad):</b>
Procesos: inicio, planificación, ejecución, control y cierre. Áreas: gestión de integración, alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados.	Sector de servicios empresariales y tercerización (BPO).
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>	<b>Fecha tentativa de finalización del proyecto</b>
12/02/2026	08/02/2027

<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>
<b>Objetivo general</b>
Desarrollar un plan de gestión para la creación e implementación de un departamento contable tercerizado en Auxis para empresas privadas EE. UU. que buscan optimización de recursos.
<b>Objetivos específicos</b>
1. Identificar las mejores prácticas y estrategias de gestión de proyectos aplicadas a la creación e implementación de departamentos contables tercerizados.
2. Analizar los beneficios y costos de la tercerización de departamentos contables en Costa Rica para empresas de EE. UU.
3. Efectuar los procesos de iniciación requeridos para la adecuada definición del punto de partida del proyecto
4. Elaborar un plan de gestión de proyecto que incluya los procesos de planificación, necesarios para la implementación exitosa de un departamento contable tercerizado.
5. Establecer los procesos, técnicas y herramientas necesarios para la ejecución del proyecto para asegurar una implementación exitosa de un departamento contable tercerizado.
6. Desarrollar los componentes del grupo de procesos de Monitoreo y Control requeridos para dar seguimiento a la ejecución adecuada de la implementación del proyecto.
7. Desarrollar los componentes del grupo de procesos de Cierre requeridos para la finalización del proyecto, con el fin de cumplir la correcta finalización de todas las actividades y la entrega formal de los entregables.
<b>Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)</b>
Ahorros económicos al evitar la impresión de guías de uso, reducción de consumo de papel, reducción de emisiones de CO2 en transporte. El proyecto generará la distribución de los cables guía para intervenciones cardiológicas con literatura digital para sus instrucciones de uso en las regiones donde la legislación local lo permite, y continuará brindando instrucciones de uso impresas para los países o regiones donde la legislación no permita las instrucciones de uso impresas.
<b>Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto</b>
Plan de gestión de proyecto completo, conforme a los lineamientos del PMI.
Manual de procedimientos y políticas para el departamento contable tercerizado.

Infraestructura tecnológica y software especializado implementados.
Equipo de trabajo conformado y capacitado.
Informe final de implementación con resultados, lecciones aprendidas y recomendaciones.
<b>Supuestos</b>
Auxis dispone de la infraestructura, personal especializado y herramientas tecnológicas necesarias para poner en marcha y operar el nuevo departamento contable tercerizado sin requerir ampliaciones inmediatas.
La implementación no implicará rediseños complejos de los procesos base, ya que se aprovecharán procedimientos internos previamente validados
El cálculo de beneficios económicos y de eficiencia se llevará a cabo internamente, con datos proporcionados por las áreas de finanzas y operaciones.
Las modificaciones a los sistemas contables y de gestión serán de carácter menor, centradas en ajustes de configuración y distribución de tareas.
La coordinación con otros proyectos corporativos activos se realizará evaluando su impacto en los plazos, recursos y objetivos de negocio, priorizando aquellos con mayor valor estratégico.
Las decisiones críticas y la aprobación de entregables claves contarán con la participación de directores de área y responsables de cuentas para garantizar coherencia con la estrategia de la empresa y las necesidades del cliente.
<b>Exclusiones de Alcance</b>
Compras, ventas, inventarios, tesorería avanzada o procesos operativos no contables quedan fuera, salvo integraciones necesarias para contabilidad.
Se enviará la información de requerimientos y se brindará dirección al equipo de TI/Finanzas del cliente para las tareas de onboarding (carga de datos maestros, provisión de accesos, integraciones básicas y validaciones). Sin embargo, la ejecución de dichas tareas será responsabilidad del cliente o de su proveedor designado y queda excluida de este proyecto.
Todo cambio en plataformas, infraestructura o políticas del cliente que no esté directamente relacionado con la puesta en marcha del servicio contable tercerizado (p. ej., reemplazo/implantación de ERP, reingeniería integral de procesos, modificaciones de red o seguridad) está excluido del presente proyecto.
<b>Restricciones</b>
La implementación debe realizarse dentro del cronograma aprobado en el Acta y el plan maestro. Cualquier extensión exige Control Integrado de Cambios (CCB) con aval del patrocinador y la PMO correspondiente.
Solo se usarán aplicaciones, integraciones y controles avalados por TI y Seguridad de Auxis. Nuevas herramientas o conectores están sujetos a evaluación, procurement y tiempos de implementación.
La asignación de personal bilingüe y especializado está condicionada por la capacidad interna/mercado y por la carga de otros programas.
Los tiempos de terceros (clientes, proveedores, TI) condicionan el cronograma; no se garantiza compresión de plazos ajenos.

<b>Identificación Preliminar Riesgos</b>																	
La no aprobación de lineamientos de cumplimiento y seguridad podría bloquear o cancelar la implementación.																	
Si la data contable llega incompleta/errónea, por motivos como fuentes heterogéneas, data histórica sin depurar, cambios de ERP previos, entonces habrá reprocesos y cierres fallidos, errores en conciliaciones/reportes, auditorías observadas, imagen afectada.																	
Disponibilidad limitada o rotación de talento bilingüe y especializado podría degradar los acuerdos de nivel de Servicio durante la rampa operativa.																	
Si no se alinea el “cómo” y “cuándo” (idioma, huso horario, canales) debido a diferencias culturales, acuerdos poco claros, entonces se multiplican retrabajos y escaladas.																	
Una implementación exitosa habilita los ahorros previstos, estandariza prácticas y mejora indicadores P5/ESG.																	
El proyecto desarrolla capacidades internas y abre pipeline para nuevos clientes nearshore, fortaleciendo la PMO y la escalabilidad del servicio.																	
Si la transición sale bien, podremos documentar “cómo se hace” en playbooks, plantillas y KPIs estándar. Eso permite repetir el modelo con otros clientes más rápido y con menos errores, acorta el time-to-value, baja los costos de entrenamiento y garantiza calidad homogénea																	
Al tener visibilidad fina de los procesos contables, se detectan oportunidades de valor agregado como automatización (RPA), analítica financiera, tableros de control y módulos de cumplimiento.																	
<b>Hitos principales</b>																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Entregable</b></th> <th><b>Fecha estimada de finalización</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.1- Identificación de Mejores Prácticas en Gestión de Proyectos</td> <td>27/02/2026</td> </tr> <tr> <td>1.2 - Análisis de los Beneficios y Costos de Tercerización en Costa Rica</td> <td>19/03/2026</td> </tr> <tr> <td>1.3 - Elaboración de Propuesta de Valor</td> <td>02/04/2026</td> </tr> <tr> <td>1.4 - Negociación con Cliente</td> <td>14/04/2026</td> </tr> <tr> <td>1.5. - Selección de Personal</td> <td>25/06/2026</td> </tr> <tr> <td>1.6. - Departamento Contable</td> <td>02/02/2027</td> </tr> <tr> <td>1.7 - Documentación de cierre</td> <td>08/02/2027</td> </tr> </tbody> </table>		<b>Entregable</b>	<b>Fecha estimada de finalización</b>	1.1- Identificación de Mejores Prácticas en Gestión de Proyectos	27/02/2026	1.2 - Análisis de los Beneficios y Costos de Tercerización en Costa Rica	19/03/2026	1.3 - Elaboración de Propuesta de Valor	02/04/2026	1.4 - Negociación con Cliente	14/04/2026	1.5. - Selección de Personal	25/06/2026	1.6. - Departamento Contable	02/02/2027	1.7 - Documentación de cierre	08/02/2027
<b>Entregable</b>	<b>Fecha estimada de finalización</b>																
1.1- Identificación de Mejores Prácticas en Gestión de Proyectos	27/02/2026																
1.2 - Análisis de los Beneficios y Costos de Tercerización en Costa Rica	19/03/2026																
1.3 - Elaboración de Propuesta de Valor	02/04/2026																
1.4 - Negociación con Cliente	14/04/2026																
1.5. - Selección de Personal	25/06/2026																
1.6. - Departamento Contable	02/02/2027																
1.7 - Documentación de cierre	08/02/2027																
<b>Interesados</b>																	
<p>Involucrados directos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PMO Corporativa</li> <li>▪ Cliente – Usuarios Clave</li> <li>▪ Gerencia de Finanzas Auxis</li> <li>▪ Gerencia de Operaciones FAO</li> <li>▪ Gerencia de TI &amp; Seguridad de la Información</li> <li>▪ Gerencia de Talento Humano</li> </ul>																	

<p>Involucrados indirectos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerencia Comercial</li> <li>▪ Dirección Ejecutiva (CEO/CFO Auxis)</li> <li>▪ Dirección de Centros Nearshore</li> </ul>	
<b>Director de Proyecto</b>	Joshua Marichal Milanés
<b>Cliente o patrocinador</b>	Auxis

*Nota:* La Tabla 6 muestra el acta de constitución del proyecto. Autoría propia.

#### 4.3.1.2 Identificación y análisis de interesados

De acuerdo con el Project Management Institute (PMI, 2021), un interesado es un “individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto” (p. 8). En el contexto del proyecto de creación e implementación de un departamento contable tercerizado en Auxis, los interesados comprenden a todas aquellas partes internas y externas que, de manera directa o indirecta, influyen en el desarrollo del proyecto, se ven impactadas por sus resultados o perciben un interés en su evolución.

Dada la naturaleza de este proyecto, que combina factores de cumplimiento normativo internacional (GAAP, IFRS, SOX), estándares de calidad en servicios contables, gestión del talento bilingüe y expectativas de clientes corporativos en EE. UU., la identificación temprana y precisa de los interesados constituye una tarea crítica. Esta actividad permite no solo reconocer sus expectativas y nivel de involucramiento, sino también prever resistencias, gestionar riesgos de comunicación y garantizar la aceptación de los entregables en cada fase.

Para la identificación de interesados se emplearon las siguientes técnicas:

- **Recopilación de datos internos:** revisión de reportes contables de Auxis, políticas de gobernanza corporativa y lineamientos de la PMO para proyectos de outsourcing.

- **Entrevistas y talleres colaborativos:** se realizaron sesiones con la Dirección Ejecutiva, la Gerencia de Finanzas, el área de TI y el equipo de Talento Humano, con el fin de comprender prioridades estratégicas, restricciones técnicas y requerimientos de dotación de personal.
- **Análisis de fuentes externas:** consultas a clientes corporativos de EE. UU., benchmarks de Deloitte y guías legales de outsourcing en Costa Rica, lo que permitió contrastar la visión interna con las tendencias del sector.

El análisis de los interesados se desarrolló siguiendo las recomendaciones del PMI (2021), mediante tres criterios principales:

- **Nivel de poder:** capacidad de un interesado para influir en las decisiones del proyecto, asignar recursos o modificar el rumbo estratégico. Se clasifica en Muy Bajo (1) a Muy Alto (5).
- **Nivel de interés:** grado en el que un interesado se ve afectado por el proyecto y desea involucrarse en su desarrollo. Escala de Muy Bajo (1) a Muy Alto (5).
- **Nivel de influencia:** capacidad de un actor para incidir en el desarrollo y en los resultados del proyecto, ya sea mediante autoridad formal, conocimiento técnico o posición estratégica. Se clasifica en Alta, Media y Baja.

Aplicando estos criterios al contexto de Auxis, se identificaron como principales interesados internos la Dirección Ejecutiva (CEO/CFO), la PMO corporativa, las gerencias funcionales (Finanzas, TI, Recursos Humanos, Operaciones y Comercial) y el equipo del proyecto. En cuanto a los externos, destacan los clientes corporativos de EE. UU., los proveedores de software contable y los asesores legales y fiscales. Cada grupo presenta expectativas distintas: los directivos priorizan la rentabilidad y la alineación estratégica; las gerencias buscan estabilidad operativa, cumplimiento normativo y disponibilidad de recursos; mientras que los clientes exigen calidad, precisión y tiempos de entrega confiables bajo acuerdos de nivel de servicio (SLAs).

Para visualizar esta clasificación, los interesados fueron organizados en una matriz poder–interés, también conocida como Matriz de Mendelow (1991). Este instrumento permite agruparlos en cuatro cuadrantes estratégicos:

- **Alta influencia–alto interés:** actores clave que requieren involucramiento constante (ej. Dirección Ejecutiva, clientes).
- **Alta influencia–bajo interés:** partes con capacidad de decisión, pero con expectativas limitadas (ej. Gerencia de TI).
- **Baja influencia–alto interés:** interesados que demandan información continua, aunque con poca incidencia en decisiones críticas (ej. Gerencia de Talento Humano).
- **Baja influencia–bajo interés:** actores secundarios cuya participación se centra en aspectos específicos o puntuales.

En la Tabla 7 se presenta el detalle del análisis de interesados, mientras que en la Figura 3 se ubican en la matriz poder–interés. Es importante destacar que, debido a la dinámica del proyecto y a factores externos como cambios regulatorios o fluctuaciones en la demanda de clientes, esta clasificación deberá revisarse de manera periódica para ajustar las estrategias de comunicación y participación.

### **Tabla 7**

#### *Análisis de Interesados*

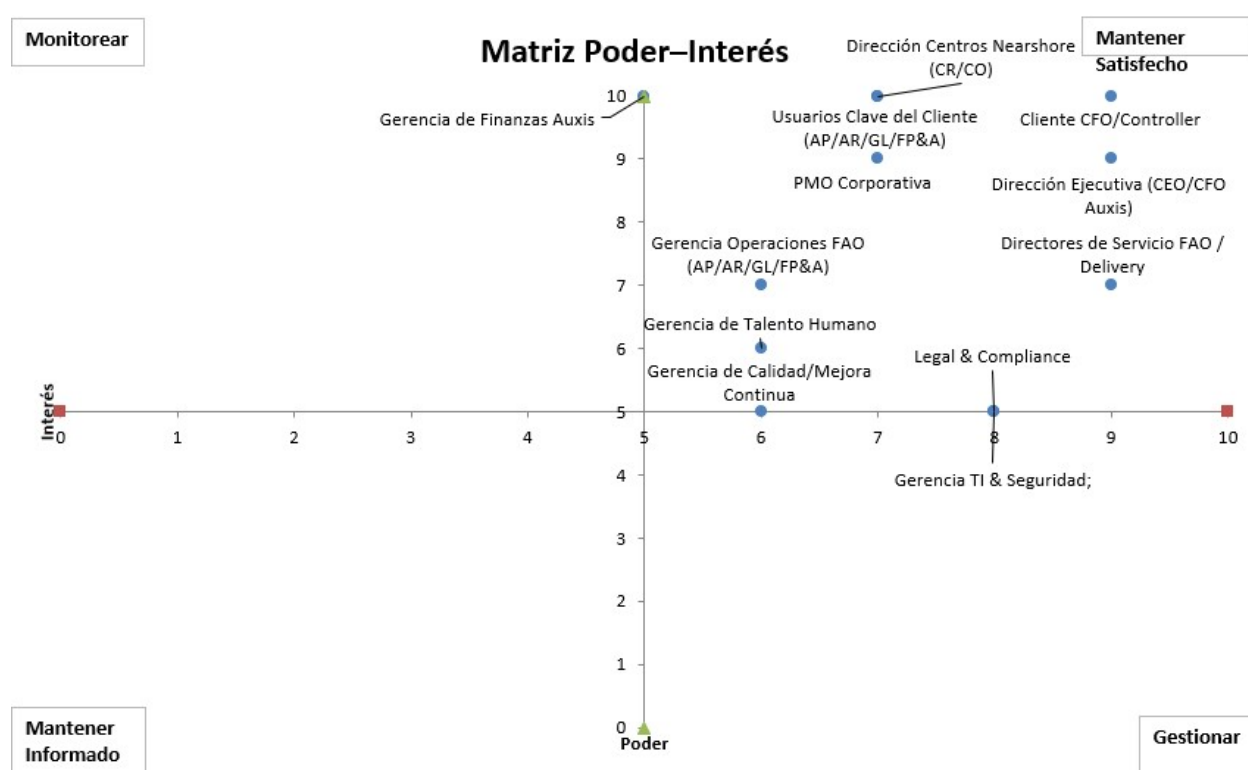
Interesado	Rol en proyecto	Expectativa	Relación	Poder	Nivel de interés
Dirección Ejecutiva (CEO/CFO Auxis)	Patrocinio ejecutivo, prioridades estratégicas y aprobación final de inversiones		Interno	Alto	Alto
PMO Corporativa	Gobernanza, portafolio y control integrado de cambios (CCB)		Interno	Alto	Alto
Dirección de Centros Nearshore	Capacidad operativa, rampa de equipos, continuidad de servicio		Interno	Alto	Alto
Gerencia de Finanzas Auxis	Business case, control presupuestario y medición de beneficios		Interno	Medio	Alto
Gerencia de Operaciones FAO	Diseño de procesos contables, dotación y cumplimiento de SLAs		interno	Medio	Alto
Gerencia de TI & Seguridad de la Información	Accesos, integraciones, licenciamiento y ciberseguridad		Interno	Alto	Medio
Gerencia de Talento Humano	Reclutamiento bilingüe, capacitación, planes de sucesión/backfill.		Interno	Medio	Medio
Gerencia Comercial	Alineación de expectativas, SOW/SLAs y relación de largo plazo.		Interno	Medio	Alto
Cliente – Usuarios Clave	Requerimientos, datos maestros, UAT y aceptación de entregables		Externo	Alto	Alto

*Nota:* La Tabla 7 muestra el análisis de interesados del proyecto. Autoría propia.

A continuación, se ubican los grupos de interés de Auxis en la matriz poder–interés, siguiendo las buenas prácticas del PMI (2017, p. 54). Como su influencia y grado de involucramiento pueden variar durante la creación del departamento contable tercerizado, esta clasificación se revisará y ajustará de forma periódica.

**Figura 3**

*Matriz Poder-Interés*



*Nota:* La figura 3 muestra la matriz poder-interés de los interesados del proyecto.

Elaboración propia.

#### **4.4 Elaborar un plan de gestión de proyecto que incluya los procesos de planificación, necesarios para la implementación exitosa de un departamento contable tercerizado.**

El grupo de procesos de planificación constituye un pilar esencial en la gestión de proyectos, ya que permite definir de manera clara el rumbo y la estructura necesaria para

garantizar el éxito de los objetivos planteados. De acuerdo con el Project Management Institute (PMI, 2023), estos procesos integran la determinación del alcance, el refinamiento de los objetivos y la formulación de planes que orienten la ejecución, el monitoreo y el control del proyecto a lo largo de su ciclo de vida.

En el contexto de este proyecto, cuyo propósito es diseñar e implementar un departamento contable tercerizado en Auxis para atender a clientes corporativos de Estados Unidos, la planificación se centra en establecer un marco integral que asegure que la externalización no solo responda a criterios de eficiencia operativa y reducción de costos, sino que también garantice cumplimiento regulatorio, calidad del servicio y sostenibilidad a largo plazo.

La fase de planificación inicia con la definición del alcance del proyecto, que en este caso abarca el diseño de los procesos contables, la definición de la estructura organizacional del departamento, la implementación de herramientas tecnológicas y la formalización de los acuerdos de servicio (SLAs). Al mismo tiempo, se establece con precisión qué elementos quedarán fuera del proyecto (por ejemplo, servicios contables no contemplados en el portafolio inicial), con el fin de alinear expectativas entre Auxis y los clientes externos.

Posteriormente, se perfeccionan los objetivos del proyecto, los cuales deben ser específicos, medibles y alcanzables, considerando dimensiones críticas como tiempo, costo, recursos humanos, calidad y cumplimiento normativo en el entorno internacional. Estos objetivos actúan como un eje orientador para la toma de decisiones estratégicas y operativas durante la ejecución.

Con el alcance y los objetivos definidos, se procede a elaborar un plan de acción detallado, en el que se contemplan las actividades a realizar (desde la contratación de personal bilingüe hasta la configuración de plataformas financieras en la nube), los recursos necesarios, los plazos esperados y los riesgos a mitigar. Dicho plan funcionará como un documento rector

que guiará la implementación, supervisión y cierre del proyecto, asegurando que el departamento contable tercerizado cumpla con los requerimientos de los clientes internacionales y aporte valor estratégico a la organización.

#### **4.4.1 Desarrollar el plan para la dirección del proyecto**

De acuerdo con el Project Management Institute (PMI, 2023), “el plan para la dirección del proyecto define la manera en que el proyecto se ejecuta, se monitorea, se controla y se cierra” (p. 80). Dicho plan constituye el documento fundamental que integra todos los componentes de la gestión y proporciona una guía estructurada para la toma de decisiones durante el ciclo de vida del proyecto.

En el caso del proyecto de creación de un departamento contable tercerizado en Auxis, el plan de dirección se erige como la hoja de ruta que garantizará la correcta implementación de los procesos financieros, la alineación con los clientes internacionales y la sostenibilidad operativa del servicio. Este plan responde a la necesidad de coordinar recursos humanos, tecnológicos y financieros bajo un esquema integral de gestión, donde cada área funcional de la organización aporta un rol clave para alcanzar los objetivos estratégicos.

Los componentes del plan para la dirección del proyecto, adaptados a la naturaleza del presente estudio, incluyen:

- Plan para la gestión del alcance
- Plan de gestión de los requisitos
- Plan de gestión del cronograma
- Plan de gestión de los costos
- Plan de gestión de la calidad
- Plan de gestión de los recursos
- Plan de gestión de las comunicaciones

- Plan de gestión de los riesgos
- Plan de gestión de las adquisiciones
- Plan de involucramiento de los interesados:

La integración de estos componentes asegura que el proyecto no se desarrolle de manera aislada, sino bajo un marco metodológico coherente, capaz de anticipar riesgos, optimizar recursos y garantizar la generación de valor tanto para Auxis como para sus clientes.

#### **4.4.2 Planificación para la gestión de alcance**

Según el Project Management Institute (PMI, 2023), este proceso busca definir y controlar qué incluye y qué no incluye el proyecto, con el fin de alinear las expectativas de los interesados y evitar desviaciones no autorizadas (p. 82).

En el caso de la creación del departamento contable tercerizado en Auxis, este proceso es esencial para asegurar que las actividades planificadas respondan a los objetivos estratégicos de la organización, que consisten en ampliar la cartera de servicios financieros, fortalecer la relación con clientes internacionales y garantizar operaciones sostenibles y de calidad. Una definición adecuada del alcance permitirá determinar los entregables específicos del proyecto (procesos financieros estandarizados, estructura organizacional, sistemas tecnológicos implementados, capacitación del personal), así como establecer criterios claros de aceptación que aseguren la satisfacción de los clientes y la alineación con las metas corporativas.

Asimismo, la planificación del alcance en este proyecto se enfoca en reducir el riesgo de desviaciones, optimizar el uso de recursos humanos y tecnológicos, facilitar la toma de decisiones y asegurar que el departamento contable tercerizado cumpla con los requerimientos de tiempo, costo y calidad establecidos en el acta de constitución del proyecto. La principal salida de este proceso será el Plan de Gestión del Alcance, documento que guiará la definición, monitoreo, control y validación de los entregables.

#### 4.4.2.1 Plan para la gestión del alcance

De acuerdo con PMI (2023), “este plan es un componente del plan para la dirección del proyecto o programa que describe el modo en que el alcance será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y validado” (p. 82). En el presente proyecto, el Plan de Gestión del Alcance se elaboró considerando el Acta de Constitución del Proyecto, los activos de procesos organizacionales de Auxis, las lecciones aprendidas en experiencias previas de tercerización y los lineamientos metodológicos del PMI.

Los principales elementos del plan son los siguientes:

- **Definición y desarrollo del alcance:**

La definición inicial se realizó en reuniones con la Dirección Ejecutiva y la PMO corporativa, donde se establecieron los objetivos estratégicos del proyecto. Posteriormente, se llevaron a cabo sesiones de trabajo con las áreas de Finanzas, Operaciones, Talento Humano y TI para identificar necesidades específicas. Los entregables principales incluyen:

- A. Diseño de la estructura organizacional del nuevo departamento.
- B. Documentación de procesos contables estandarizados y bilingües.
- C. Implementación de software contable y plataformas de integración.
- D. Estrategia de reclutamiento, capacitación y certificación del personal.
- E. Manuales operativos y políticas de control interno.
- F. Ejecución de una fase piloto con clientes seleccionados en EE. UU.

Para el desglose de entregables se elaboró una Work Breakdown Structure (WBS), que organiza jerárquicamente los productos del proyecto y permite un control detallado de las actividades necesarias para su cumplimiento.

- **Monitoreo del alcance:**

Se establecen revisiones periódicas del avance frente a la línea base del alcance, utilizando reportes semanales, indicadores de desempeño y reuniones de control con la PMO. Cualquier desviación identificada será analizada y registrada en el sistema de gestión de cambios.

- **Control del alcance:**

Todo cambio deberá pasar por el proceso formal de Control Integrado de Cambios, coordinado por el Comité de Control de Cambios (CCB). No se permitirá la incorporación de tareas adicionales sin la debida aprobación, evitando así el scope creep.

- **Validación del alcance:**

Los entregables parciales (procesos, manuales, prototipos de software) serán presentados a la Dirección Ejecutiva y a los clientes clave para su revisión y aceptación progresiva. Este proceso iterativo garantiza retroalimentación temprana y reduce el riesgo de rechazos en etapas finales.

#### **4.4.3 Planificar gestión de requisitos**

De acuerdo con el PMI, “recopilar requisitos es el proceso de determinar, documentar y gestionar las necesidades y expectativas de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto” (PMI, 2023, p. 83). Este proceso es fundamental en la planificación, ya que permite establecer de manera clara los criterios que guiarán el diseño, la implementación y la posterior operación del departamento contable tercerizado.

En el caso particular del proyecto de creación del departamento contable nearshore para Auxis, la recopilación de requisitos se ha realizado a partir de diversas fuentes documentales y técnicas. Entre ellas destacan: contratos marco con clientes corporativos de EE. UU., acuerdos de niveles de servicio (SLAs), políticas internas de finanzas y talento humano, lineamientos de

ciberseguridad y cumplimiento normativo, así como lecciones aprendidas de implementaciones previas de outsourcing financiero.

El propósito de esta recopilación es obtener una visión integral de lo que se espera del nuevo departamento, considerando tanto la perspectiva interna (dirección ejecutiva, gerencias funcionales y equipo de proyecto) como la externa (clientes y proveedores tecnológicos). De este modo, se garantiza que el diseño organizacional, los procesos contables y los mecanismos de control se ajusten a los objetivos estratégicos de Auxis y a los estándares de calidad y cumplimiento requeridos por los clientes.

Los principales resultados de este proceso son:

- **Documentación de requisitos**
- **Matriz de trazabilidad de requisitos**

#### **4.4.3.1 Documentación de requisitos**

Según el PMI (2021), la documentación de requisitos consiste en “un registro estructurado de los requisitos del producto y de la información pertinente para su gestión, incluyendo la categoría asociada, la prioridad y los criterios de aceptación” (p. 247). Para el caso de Auxis, este documento fue elaborado en conjunto con la Dirección Ejecutiva, la PMO corporativa, las gerencias de Finanzas, Operaciones y TI, así como con representantes de clientes clave y proveedores de software contable.

Tabla 8

## Documentación de requisitos

Documentación de requisitos			
Identificación	Requisito	Descripción	Tipo
REQ01	Cumplimiento de confidencialidad y protección de datos	El proveedor debe cumplir con acuerdos de confidencialidad (NDA) y normativas de protección de datos (ej. GDPR, Ley 8968 en Costa Rica).	Normativo / Legal
REQ02	Acuerdos de nivel de servicio (SLA)	El proveedor debe garantizar un nivel de servicio mínimo: disponibilidad $\geq 99.5\%$ , resolución de incidentes críticos $\leq 2$ horas.	Normativo / Operativo
REQ03	Continuidad de negocio (BCP/DRP)	El proveedor debe contar con plan de continuidad y recuperación ante desastres, con pruebas al menos una vez al año.	Técnico / Riesgo
REQ04	Requerimientos de integración tecnológica	El sistema del proveedor debe integrarse con la plataforma interna (ej. SAP/Oracle) mediante APIs seguras.	Técnico
REQ05	Implementación de software (Oracle NetSuite)	El proveedor debe migrar datos financieros al sistema nuevo (NetSuite)	Técnico
REQ06	Service Level Review	El proveedor debe entregar reportes mensuales de desempeño (KPIs: tiempo de ciclo, errores, costos).	Operativo / Gestión
REQ07	Contratación de Personal Contable.	Contratar profesionales calificados en Costa Rica, cantidad basada en la necesidad del cliente (con conocimiento en SOX, NIFF, US GAAPs, con enfoque en diversidad (DDEI del P5)) Contratación estimada 15 personas.	Gestión/ Recursos
REQ08	Capacitación al personal interno	Se debe capacitar al equipo interno en el uso de los sistemas y en los procesos tercerizados.	Operativo / Recursos
REQ09	Cumplimiento regulatorio local (Costa Rica) e	El servicio debe ajustarse a normativas locales e	Normativo / Legal

Documentación de requisitos			
	internacional (EE. UU., SOX, NIIF)	internacionales (ej. fiscales, laborales, SOX, PCI-DSS si aplica).	
<b>REQ10</b>	Estrategia de salida (Exit Strategy)	Debe definirse un proceso documentado para transferencia del servicio en caso de terminación del contrato.	Contractual / Estratégico
<b>REQ11</b>	Cumplimiento de Desarrollo Regenerativo.	Incorporar prácticas regenerativas del P5 en operaciones, como reducción de papel	Sostenible / Ambiental.
<b>Director de proyecto</b>		<b>Joshua Marichal Milanés</b>	

*Nota:* La Tabla 8 muestra la documentación de requisitos.

**Nota:** La Tabla 8 muestra los requisitos documentados del proyecto para la creación del departamento contable tercerizado en Auxis. Elaboración propia.

#### 4.4.3.2 Matriz de trazabilidad de requisitos

De acuerdo con el PMI (2023), “la matriz de trazabilidad de requisitos es una cuadrícula que vincula los requisitos desde su origen hasta los entregables que los satisfacen” (p. 226). En el contexto de este proyecto, esta herramienta permite asegurar que cada necesidad identificada se traduzca en un entregable específico, validable y alineado con los objetivos estratégicos de Auxis y las expectativas de los clientes corporativos.

La matriz facilita:

- Seguimiento continuo de los requisitos a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
- Gestión de cambios, al disponer de un registro claro sobre cómo cada requisito se conecta con los procesos, entregables y criterios de aceptación.
- Prevención de desviaciones, ya que ayuda a evitar omisiones o duplicidades en la definición del alcance.

En la Tabla 9 se presenta la matriz de trazabilidad de requisitos construida para este proyecto, donde se vinculan cada uno de los requisitos identificados con los entregables, responsables y criterios de validación correspondientes.

**Tabla 9**

*Matriz de trazabilidad de requisitos*

Matriz de trazabilidad de requisitos									
Identificación	Requisito	Descripción	Tipo	Origen	Objetivo del proyecto	Entregable relacionado	Prioridad	Estado actual	Criterio de aceptación
REQ01	Cumplimiento de confidencialidad y protección de datos	El proveedor debe cumplir con acuerdos de confidencialidad (NDA) y normativas de protección de datos (ej. GDPR, Ley 8968 en Costa Rica).	Normativo / Legal	Jurídico / Compliance	Garantizar que toda la información contable, financiera y personal de la organización y sus clientes sea gestionada bajo estrictos parámetros de confidencialidad y cumplimiento legal, minimizando riesgos legales, financieros y reputacionales. Este requisito busca alinear el servicio tercerizado con las mejores prácticas de seguridad y con los marcos regulatorios nacionales e internacionales vigentes.	Acuerdo de confidencialidad (NDA) firmado y política de protección de datos implementada.	Alta	Pendiente	Documento NDA firmado por ambas partes y auditoría inicial de cumplimiento con GDPR/Ley 8968 aprobada sin observaciones.
REQ02	Acuerdos de nivel de servicio (SLA)	El proveedor debe garantizar un nivel de servicio mínimo: disponibilidad $\geq$ 99.5%, resolución de incidentes críticos $\leq$ 2 horas.	Normativo / Operativo	Gestor de Outsourcing	Asegurar la continuidad y eficiencia del servicio tercerizado mediante compromisos claros de calidad y tiempos de respuesta. Este requisito permite establecer un marco de evaluación objetiva del desempeño del proveedor, evitando interrupciones en procesos financieros críticos y garantizando la confiabilidad de la operación contable de la empresa.	Contrato con SLAs definidos, incluyendo métricas de disponibilidad y resolución de incidentes.	Alta	Pendiente	SLA firmado con pruebas de simulación que demuestren $\geq$ 99.5% disponibilidad y resolución $\leq$ 2 horas en escenarios críticos.
REQ03	Continuidad de negocio (BCP/DRP)	El proveedor debe contar con plan de continuidad y recuperación ante desastres, con pruebas al menos una vez al año.	Técnico / Riesgo	TI / Riesgo Operacional	Minimizar riesgos operativos asegurando la capacidad del proveedor de responder ante contingencias como caídas de sistemas, desastres naturales o fallos críticos. El objetivo es garantizar que los servicios contables no sufran interrupciones prolongadas, protegiendo la estabilidad financiera y la credibilidad	Plan de BCP/DRP documentado y probado.	Alta	Pendiente	Plan aprobado con al menos una prueba anual exitosa, recuperación total en $<$ 4 horas y RTO/RPO definidos.

					de la organización frente a clientes, autoridades y socios estratégicos.				
<b>REQ04</b>	Requerimientos de integración tecnológica	El sistema del proveedor debe integrarse con la plataforma interna (ej. SAP/Oracle) mediante APIs seguras.	Técnico	TI interno / Proveedor	Lograr la interoperabilidad entre las plataformas del proveedor y los sistemas internos de la organización, evitando duplicidad de procesos, errores en la transferencia de datos y sobrecostos operativos. Con este requisito se busca mejorar la eficiencia de los procesos contables, reduciendo tiempos de gestión y asegurando un flujo de información preciso y en tiempo real para la toma de decisiones.	Diagrama de arquitectura de integración y APIs configuradas.	Alta	Pendiente	Pruebas de integración exitosas con cero errores en transferencia de datos entre sistemas (ej. SAP/Oracle).
<b>REQ05</b>	Implementación de software (Oracle NetSuite)	El proveedor debe transicionar información del sistema del cliente, al nuevo sistema dado por el proveedor.	Técnico	TI	Implementar eficientemente la migración de datos financieros al sistema Oracle NetSuite, asegurando que el proceso se complete con una transferencia del 100% de los datos sin pérdidas, verificada mediante auditoría post-migración, para optimizar la gestión contable del departamento tercerizado en Auxis.	Informe de migración de datos y sistema operativo.	Alta	Pendiente	Migración completada con 100% de datos transferidos sin pérdidas, verificado por auditoría post-migración.
<b>REQ06</b>	Service Level Review	El proveedor debe entregar reportes mensuales de desempeño (KPIs: tiempo de ciclo, errores, costos).	Operativo / Gestión	PMO / Finanzas	Facilitar un monitoreo continuo y objetivo del desempeño del proveedor, asegurando la transparencia en la prestación del servicio tercerizado. Este requisito busca generar mecanismos de control que permitan detectar desviaciones, aplicar medidas correctivas oportunas y evaluar la conveniencia de la relación de outsourcing en función de la generación de valor para la organización.	Reportes mensuales de KPIs generados automáticamente.	Alta	Pendiente	Reporte inicial entregado con KPIs (tiempo de ciclo <24h, errores <1%, costos dentro de presupuesto) y revisado con el cliente.

<b>REQ07</b>	Contratación de Personal Contable.	Contratar profesionales calificados en Costa Rica, cantidad basada en la necesidad del cliente (con conocimiento en SOX, NIIF, US GAAPs) Contratación estimada 15 personas.	Gestión/ Recursos		Asegurar la contratación de 15 profesionales contables calificados en Costa Rica, con conocimientos en SOX, NIIF y US GAAP, promoviendo diversidad e inclusión (DDEI) según el estándar P5, para garantizar un equipo competente y alineado con los valores sostenibles del proyecto en Auxis.	Lista de contratados y perfiles verificados (15 personas estimadas).	Alta	Pendiente	Contrataciones completas con certificaciones (SOX/NIIF/US GAAP) y diversidad DDEI ≥30%, verificado por RRHH.
<b>REQ08</b>	Capacitación al personal interno	Se debe capacitar al equipo interno en el uso de los sistemas y en los procesos tercerizados.	Operativo / Recursos	RRHH / Proveedor	Promover la transferencia de conocimiento y habilidades al personal interno de la empresa, asegurando que el equipo pueda interactuar de manera eficiente con el proveedor y utilizar correctamente las herramientas y procesos tercerizados. Este requisito contribuye a reducir la resistencia al cambio, mejorar la coordinación y fortalecer la apropiación del proyecto dentro de la organización.	Programa de capacitación y certificados emitidos.	Alta	Pendiente	100% del equipo capacitado, con evaluación post-capacitación ≥90% de aprobación en pruebas prácticas.
<b>REQ09</b>	Cumplimiento regulatorio	El servicio debe ajustarse a normativas locales e internacionales (ej. fiscales, laborales, SOX, PCI-DSS si aplica).	Normativo / Legal	Legal / Auditoría interna	Asegurar que los procesos contables tercerizados cumplan con la legislación fiscal y laboral del país, así como con regulaciones internacionales aplicables. El objetivo es evitar sanciones, litigios o riesgos financieros, garantizando la legalidad de las operaciones y la confianza de los stakeholders internos y externos en la gestión contable tercerizada.	Informe de cumplimiento regulatorio y auditorías internas.	Alta	Pendiente	Auditoría externa aprobada con 100% cumplimiento de normativas locales/internacionales, sin hallazgos mayores.
<b>REQ10</b>	Estrategia de salida (Exit Strategy)	Debe definirse un proceso documentado	Contractual /	PMO / Legal	Reducir riesgos asociados a la finalización del contrato mediante la definición clara de procedimientos	Plan de salida documentado con	Alta	Pendiente	Plan probado en simulación, con tiempo de transferencia ≤30

		para transferencia del servicio en caso de terminación del contrato.	Estratégico		para la transición del servicio a otro proveedor o al retorno in-house. Este requisito busca proteger la continuidad operativa y minimizar impactos negativos en la gestión contable, asegurando que el cambio de proveedor no implique pérdida de información, costos excesivos ni interrupciones prolongadas.	procedimientos de transferencia.			días y retención de datos completa.
<b>REQ11</b>	Cumplimiento de Desarrollo Regenerativo.	Incorporar prácticas regenerativas del P5 en operaciones, como reducción de papel	Sostenible / Ambiental.		Incorporar prácticas regenerativas que reduzcan el uso de papel en al menos un 50%, verificado por métricas P5 y auditoría ambiental interna, para alinear las operaciones del departamento contable tercerizado de Auxis con los principios de desarrollo sostenible.	Informe de prácticas regenerativas implementadas (ej. reducción de papel).	Alta	Pendiente	Reducción de uso de papel $\geq 50\%$ , verificado por métricas P5 y auditoría ambiental interna.
<b>Director de proyecto</b>				<b>Joshua Marichal Milanés</b>					

*Nota:* La Tabla 9 muestra la matriz de trazabilidad de requisitos.

#### 4.4.4 Definición del alcance

En la gestión de proyectos, una vez recopilada la lista de requisitos de los interesados, es indispensable precisar cuáles quedarán incluidos dentro del alcance oficial. Según el Project Management Institute (PMI, 2023), “definir el alcance es el proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto” (p. 85). Este proceso busca generar una versión depurada y validada de los requisitos, que se convierta en la referencia oficial durante la ejecución, monitoreo y cierre del proyecto. La salida principal de este proceso es el Enunciado del alcance del proyecto.

En el caso del proyecto de Auxis, los principales interesados que participaron en la definición del alcance fueron: el director del proyecto, el patrocinador institucional (UCI), representantes de la empresa Auxis, especialistas en contabilidad internacional y asesores en normativas fiscales estadounidenses. Para este fin se emplearon herramientas como el juicio de expertos, análisis de datos de proyectos de outsourcing previos, y revisión normativa (US GAAP, NIIF y SOX), garantizando que el alcance quedara alineado con los objetivos estratégicos de la organización, los requisitos técnicos y las necesidades de las empresas clientes de EE. UU.

##### 4.4.4.1 Enunciando del alcance el proyecto

**Tabla 10**

*Enunciado del alcance el proyecto*

<b>Enunciado del alcance del proyecto</b>	
<b>Descripción del alcance del producto</b>	
El proyecto contempla el diseño, creación e implementación de un departamento contable tercerizado en Auxis, orientado a la prestación de servicios especializados para empresas privadas de Estados Unidos. Los servicios incluirán: contabilidad general, cuentas por pagar y cobrar, conciliaciones bancarias, cierres mensuales y anuales, reportes financieros bajo NIIF/US GAAP, soporte a auditorías externas e internas y cumplimiento normativo SOX. La operación integrará talento bilingüe, infraestructura tecnológica segura y controles de calidad, con el fin de garantizar eficiencia, cumplimiento y satisfacción del cliente.	
<b>Entregables del proyecto</b>	
1.	1. Acta de constitución del proyecto aprobada.

<ol style="list-style-type: none"> <li>2. 2. Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) y cronograma base.</li> <li>3. 3. Manuales y procedimientos operativos estándar (SOPs) para procesos contables tercerizados.</li> <li>4. 4. Equipo de trabajo reclutado y capacitado (contadores bilingües, analistas financieros, QA, TLs).</li> <li>5. 5. Integración tecnológica con sistemas ERP y herramientas de seguridad de la información.</li> <li>6. 6. Ejecución de un plan piloto de servicios y fase de estabilización.</li> <li>7. 7. Matriz de KPIs y SLAs con indicadores de calidad, tiempo y satisfacción del cliente.</li> <li>8. 8. Reporte final de cierre, lecciones aprendidas y documentación formal de transición a la operación.</li> </ol>	
<b>Criterios de aceptación</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Firmada por patrocinador y director de proyecto; contiene objetivos, alcance preliminar y recursos iniciales.</li> <li>2. EDT validada por el equipo directivo y cronograma cargado en MS Project sin desviaciones iniciales.</li> <li>3. Aprobados por QA; cumplen con US GAAP/NIIF; entregados en versión digital.</li> <li>4. 100 % de roles cubiertos; evidencia de capacitación y evaluación satisfactoria.</li> <li>5. Accesos habilitados; pruebas de seguridad aprobadas; respaldo en línea habilitado</li> <li>6. 2 ciclos consecutivos con KPIs en verde (precisión <math>\geq 99.5\%</math>, cierres <math>\leq D+5</math>).</li> <li>7. Tablero validado con cliente; indicadores calculados y en funcionamiento.</li> <li>8. Validado por patrocinador; incluye recomendaciones y acta de cierre firmada.</li> </ol>	
<b>Exclusiones del proyecto</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión legal y fiscal fuera del ámbito contable: el proyecto no contempla servicios de asesoría legal, defensa en litigios o representación judicial/fiscal de los clientes. La responsabilidad de trámites legales, disputas tributarias o gestiones ante entes reguladores recae en cada empresa contratante o en sus asesores legales externos. Auxis únicamente brindará servicios de registro, conciliación y reporte contable bajo normativas NIIF/US GAAP..</li> <li>2. Servicios a entidades públicas o gubernamentales: el alcance del proyecto se limita a empresas privadas de los Estados Unidos. Por lo tanto, no se incluyen servicios para organismos estatales, municipales o entidades sin fines de lucro reguladas por marcos normativos distintos. Esto permite mantener el enfoque en la estandarización y eficiencia de los procesos contables de carácter privado.</li> <li>3. Contratación y gestión de personal en las empresas clientes: la responsabilidad de contratar, gestionar o capacitar al personal interno de los clientes está fuera del alcance. Auxis únicamente se encarga del reclutamiento, capacitación y supervisión del equipo tercerizado asignado a los servicios contables. Cualquier política de recursos humanos, nómina o beneficios de los clientes sigue siendo responsabilidad exclusiva de cada organización contratante.</li> <li>4. Servicios posteriores al cierre del proyecto: una vez culminada la fase de implementación y entregado el departamento contable tercerizado, las actividades de mantenimiento continuo, soporte técnico permanente o ajustes posteriores al cierre quedan excluidas del proyecto. Estos servicios deberán formalizarse en contratos de operación o acuerdos adicionales entre Auxis y las empresas clientes.</li> </ol>	
<b>Director de proyecto</b>	<b>Joshua Marichal Milanés</b>

*Nota:* La Tabla 10 muestra la partición del enunciado del alcance del proyecto.

#### 4.4.5 Crea la EDT/WBS

De acuerdo con el Project Management Institute (PMI, 2023), “crear la estructura de desglose del trabajo (EDT o WBS, por sus siglas en inglés) es el proceso de subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y fáciles de manejar” (p. 87). La EDT constituye la base de la planificación, pues organiza los entregables en niveles jerárquicos que facilitan la gestión del tiempo, costos, calidad y recursos.

Para este proyecto, la EDT fue elaborada por el director del proyecto en conjunto con el equipo de planificación y asesores de Auxis, considerando los entregables definidos en el enunciado del alcance y alineándolos con los objetivos estratégicos. Su construcción se apoyó en herramientas como MS Project y WBS Schedule Pro, siguiendo un enfoque top-down (de lo general a lo particular).

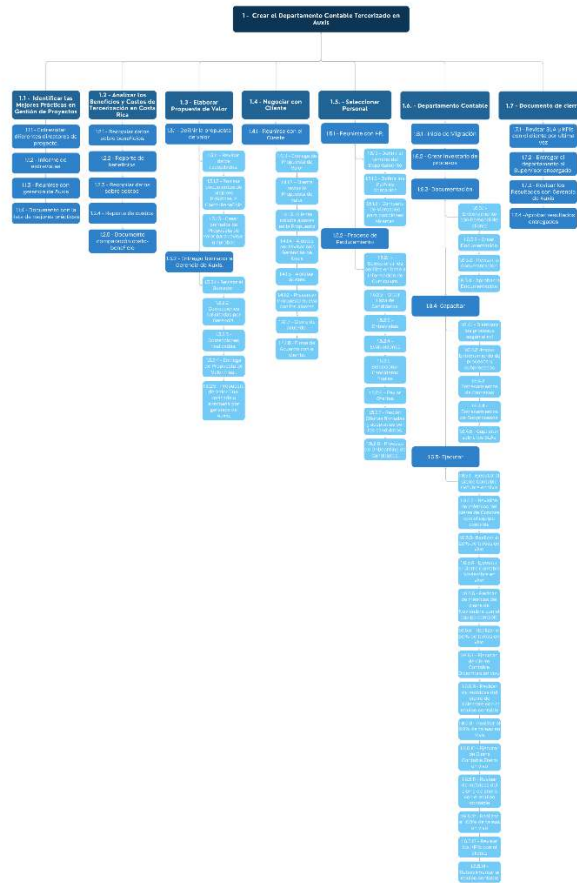
La EDT permite:

- Clarificar los entregables en cada fase del proyecto.
- Establecer dependencias lógicas entre actividades.
- Identificar hitos principales.
- Servir como insumo para el cronograma, la estimación de costos y la asignación de responsabilidades.

En la Figura 4 se presenta de forma gráfica la EDT creada para la creación de un departamento contable tercerizado en la empresa Auxis.

Figura 4

Estructura de desglose del trabajo del proyecto (WBS)



Nota: La Figura 4 muestra la estructura de desglose del trabajo.

Con el fin de complementar la estructura de la EDT y garantizar una comprensión clara de cada uno de los paquetes de trabajo definidos, se elaboró el Diccionario de la EDT. Este documento describe en detalle cada actividad, su propósito y alcance, lo cual permite al equipo del proyecto contar con una guía precisa para la ejecución, el control y la verificación de los entregables. De esta manera, el diccionario se convierte en una herramienta clave que asegura la trazabilidad y coherencia entre la planificación y la ejecución del proyecto.

**Tabla 11**

*Diccionario del EDT*

Nivel WBS	Código WBS	Nombre WBS	Descripción WBS
1	1	Crear el Departamento Contable Tercerizado en Auxis	Proyecto para implementar un departamento contable tercerizado en Auxis, dirigido a empresas privadas de EE. UU.
2	1.1	Identificar las Mejores Prácticas en Gestión de Proyectos	Revisión de prácticas actuales y entrevistas con directores de proyectos previos para definir lecciones aprendidas.
3	1.1.1	Entrevistar diferentes directores de proyecto	Recopilar experiencias y recomendaciones de directores de proyectos anteriores.
3	1.1.2	Informe de entrevistas	Documento que consolida la información obtenida en las entrevistas.
3	1.1.3	Reunirse con gerencia de Auxis	Presentar hallazgos iniciales y validar mejores prácticas propuestas.
3	1.1.4	Documento con la lista de mejores prácticas	Documento formal con listado de mejores prácticas seleccionadas.
2	1.2	Analizar los Beneficios y Costos de Tercerización en Costa Rica	Evaluación detallada de los costos y beneficios asociados a la tercerización en el contexto costarricense.

Nivel WBS	Código WBS	Nombre WBS	Descripción WBS
3	1.2.1	Recopilar datos sobre beneficios	Obtención de información sobre ventajas económicas, fiscales y operativas de la tercerización.
3	1.2.2	Reporte de beneficios	Documento resumen de los beneficios identificados.
3	1.2.3	Recopilar datos sobre costos	Obtención de información de costos operativos, salariales y logísticos de la tercerización.
3	1.2.4	Reporte de costos	Documento resumen con los costos identificados.
3	1.2.5	Documento comparación costo-beneficio	Análisis comparativo entre beneficios y costos, con métricas de rentabilidad.
2	1.3	Elaborar Propuesta de Valor	Desarrollo de propuesta de valor que sintetiza beneficios, costos y ventajas competitivas del proyecto.
3	1.3.1	Definir la propuesta de valor	Construcción inicial de la propuesta de valor a partir de información recopilada.
4	1.3.1.1	Revisar datos recopilados	Análisis de la información previa sobre costos y beneficios.
4	1.3.1.2	Revisar documentos de Mejores Prácticas y Costo-Beneficio	Revisión de prácticas identificadas y su impacto económico.
4	1.3.1.3	Crear borrador de Propuesta de valor	Elaboración del borrador inicial de la propuesta para revisión.
3	1.3.2	Entregar borrador a Gerencia de Auxis	Presentación y validación del borrador de propuesta de valor ante gerencia.
4	1.3.2.1	Revisar el Borrador	Primera revisión interna por parte de la gerencia.
4	1.3.2.2	Correcciones solicitadas por Gerencia	Registro de cambios y comentarios de gerencia.

Nivel WBS	Código WBS	Nombre WBS	Descripción WBS
4	1.3.2.3	Correcciones realizadas	Implementación de los cambios en el documento.
4	1.3.2.4	Entrega de Propuesta de Valor Final	Presentación formal de la versión final de la propuesta.
4	1.3.2.5	Propuesta de Valor Final aprobada	Validación final de la propuesta por parte de gerencia.
2	1.4	Negociar con Cliente	Proceso de interacción con el cliente para revisar, ajustar y acordar la propuesta de valor.
3	1.4.1	Reunirse con el Cliente	Sesiones de presentación, revisión y ajuste de la propuesta de valor con el cliente.
4	1.4.1.1	Entrega de Propuesta de Valor	Presentación inicial de la propuesta.
4	1.4.1.2	Cliente revisa la Propuesta de valor	Tiempo otorgado al cliente para analizar el documento.
4	1.4.1.3	Cliente solicita ajustes en la Propuesta	Solicitudes de cambios o mejoras en la propuesta.
4	1.4.1.4	Ajustes por revisar con Gerencias de Auxis	Validación interna de los ajustes requeridos.
4	1.4.1.5	Aprobar ajustes	Aprobación formal de los ajustes solicitados.
4	1.4.1.6	Presentar Propuesta nueva con ajustes	Presentación al cliente de la propuesta ajustada.
4	1.4.1.7	Cierre de acuerdo	Definición de términos finales con el cliente.
4	1.4.1.8	Firma de Acuerdo con el cliente	Formalización legal del acuerdo con firma de ambas partes.
2	1.5	Seleccionar Personal	Definición de perfiles requeridos y ejecución del proceso de reclutamiento para conformar el equipo contable.
3	1.5.1	Reunirse con HR	Reuniones iniciales con Recursos

Nivel WBS	Código WBS	Nombre WBS	Descripción WBS
			Humanos para definir tamaño y perfiles requeridos.
4	1.5.1.1	Definir el tamaño del Departamento	Determinación del número de empleados necesarios para el área contable.
4	1.5.1.2	Definir los Perfiles Contables	Definición de roles, competencias y responsabilidades clave.
4	1.5.1.3	Campaña de Mercadeo para posiciones abiertas	Publicación de vacantes y atracción de candidatos mediante campañas.
3	1.5.2	Proceso de Reclutamiento	Selección, evaluación y contratación de los candidatos idóneos.
4	1.5.2.1	Seleccionar los perfiles en base a información de Curriculum	Análisis y preselección de candidatos según currículum.
4	1.5.2.2	Crear Lista de Candidatos	Conformación de listado de candidatos preseleccionados.
4	1.5.2.3	Entrevistas	Evaluación de competencias a través de entrevistas estructuradas.
4	1.5.2.4	Evaluaciones	Aplicación de pruebas técnicas y psicométricas.
4	1.5.2.5	Seleccionar Candidatos finales	Selección de los mejores candidatos evaluados.
4	1.5.2.6	Enviar Ofertas	Formalización de propuestas laborales a los candidatos seleccionados.
4	1.5.2.7	Recibir Ofertas firmadas	Confirmación de aceptación de las ofertas por parte de los candidatos.
4	1.5.2.8	Onboarding de Candidatos	Proceso de inducción de nuevos empleados a la organización y funciones.
2	1.6	Departamento Contable	Fase de creación, documentación, capacitación y ejecución operativa del nuevo departamento contable.

Nivel WBS	Código WBS	Nombre WBS	Descripción WBS
3	1.6.1	Inicio de Migración	Preparación y configuración inicial de la migración de procesos contables del cliente.
3	1.6.2	Crear Inventario de procesos	Listado de todos los procesos contables a ser migrados.
3	1.6.3	Documentación	Desarrollo y revisión de manuales y guías de procesos contables.
4	1.6.3.1	Entrenamiento con Personal del cliente	Capacitación inicial para comprender procesos actuales del cliente con lo empleados actuales del cliente.
4	1.6.3.2	Crear Documentación	Redacción de procedimientos y guías de operación.
4	1.6.3.3	Revisar la documentación	Revisión de la documentación desarrollada.
4	1.6.3.4	Aprobar la Documentación	Validación formal de los documentos elaborados.
3	1.6.4	Capacitar	Entrenamiento al personal en los nuevos procesos y subprocesos migrados.
4	1.6.4.1	Distribuir los procesos según el rol	Asignación de procesos a cada miembro del equipo contable.
4	1.6.4.2	Iniciar Entrenamiento de procesos y subprocesos	Sesiones de capacitación inicial en procesos clave.
4	1.6.4.3	Entrenamientos de Procesos	Capacitación detallada en los principales procesos contables.
4	1.6.4.4	Entrenamientos de Subprocesos	Entrenamiento específico en subprocesos contables particulares.
4	1.6.4.5	Capacitar sobre los SLAs	Formación en los acuerdos de nivel de servicio (SLA) establecidos.
3	1.6.5	Ejecutar	Puesta en práctica de los procesos contables y ejecución de cierres en vivo.

Nivel WBS	Código WBS	Nombre WBS	Descripción WBS
4	1.6.5.1	Ejecutar el Cierre Contable Octubre en vivo	Prueba operativa del primer cierre contable en vivo.
4	1.6.5.2	Revisión de métricas del cierre de Octubre	Análisis de desempeño y cumplimiento de métricas del cierre.
4	1.6.5.3	Realizar el 20% de tareas en vivo	Implementación exitosa del 20% de las tareas.
4	1.6.5.4	Ejecutar el Cierre Contable Noviembre en vivo	Ejecución operativa del segundo cierre contable en vivo.
4	1.6.5.5	Revisar métricas del cierre de Noviembre	Evaluación de desempeño del segundo cierre contable.
4	1.6.5.6	Realizar el 50% de tareas en vivo	Ampliación exitosa de la progresión en la ejecución del 50% de las tareas contables.
4	1.6.5.7	Ejecutar Cierre Contable Diciembre en vivo	Ejecución completa del cierre contable de diciembre.
4	1.6.5.8	Revisar métricas del cierre de Diciembre	Evaluación de desempeño del tercer cierre contable.
4	1.6.5.9	Realizar el 80% de tareas en vivo	Incremento exitoso del alcance operacional ejecutando el 80% de las tareas.
4	1.6.5.10	Ejecutar Cierre Contable Enero en vivo	Ejecución final del cierre contable de enero.
4	1.6.5.11	Revisar métricas del cierre de Enero	Evaluación de desempeño del cierre contable final.
4	1.6.5.12	Realizar el 100% de tareas en vivo	Plena ejecución de todas las tareas contables migradas.
4	1.6.5.13	Revisar los KPI's con el cliente	Validación de indicadores clave de desempeño junto con el cliente.
4	1.6.5.14	Retroalimentar al equipo contable	Revisión final y retroalimentación para mejora continua.
2	1.7	Documento de cierre	Etapas finales del proyecto en la cual se formaliza la entrega, evaluación y aceptación

Nivel WBS	Código WBS	Nombre WBS	Descripción WBS
			del nuevo departamento contable.
<b>3</b>	1.7.1	Revisar SLA y KPIs con el cliente por última vez	Revisión conjunta de acuerdos de servicio y desempeño alcanzado.
<b>3</b>	1.7.2	Entregar el departamento al Supervisor encargado	Formalización de la entrega operativa del departamento contable.
<b>3</b>	1.7.3	Revisar Resultados con Gerencia de Auxis	Presentación final de resultados obtenidos a gerencia.
<b>3</b>	1.7.4	Aprobar resultados entregados	Aprobación final del cliente y cierre formal del proyecto.

*Nota:* La Tabla 11 muestra el diccionario de la EDT correspondiente a este proyecto.

#### **4.4.6 Planificar la gestión de cronograma**

“Planificar la Gestión del Cronograma es el proceso de establecer las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto” (PMI, 2023, p. 89). La principal salida de este proceso es el plan de gestión del cronograma. A través de este proceso se definen y estructuran los lineamientos que guiarán todo lo relacionado con la programación del proyecto. Esto incluye el establecimiento de las políticas, procedimientos, metodologías y documentación necesarias para planificar, elaborar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma de manera efectiva.

Un cronograma bien estructurado permite asegurar que las fases del proyecto, desde la planificación hasta la transición operativa, se realicen dentro de los plazos establecidos, facilitando el cumplimiento de los entregables y la alineación con los objetivos estratégicos de Auxis y de las empresas clientes.

#### 4.4.6.1 Plan de gestión del cronograma

- **Propósito del Plan**

Este plan tiene como finalidad establecer los lineamientos para desarrollar, gestionar, monitorear y controlar el cronograma del proyecto, garantizando que las actividades se ejecuten dentro de los plazos definidos y de forma alineada con los objetivos estratégicos de crear e implementar el departamento contable tercerizado.

- **Metodología de Programación**

Se empleará el método del camino crítico (CPM) para la secuencia de actividades, complementado con la herramienta Microsoft Project para la programación, seguimiento y actualización del cronograma.

- **Estructura de Programación**

El cronograma se desarrollará a partir de la EDT/WBS, descomponiendo cada paquete de trabajo en actividades con duraciones estimadas, dependencias lógicas, recursos asignados y responsables definidos.

- **Nivel de Exactitud**

Las estimaciones de duración se realizarán con un margen de precisión de  $\pm 10\%$ , considerando la variabilidad propia de la contratación de personal, capacitación y configuración tecnológica.

- **Unidades de Medida**

1. La duración de las actividades se expresará en días calendario.
2. El esfuerzo del recurso humano se medirá en horas-hombre.
3. La instalación tecnológica se medirá en unidades técnicas (licencias activadas, equipos configurados, sistemas integrados).

- **Umbral de Control**

Se establece un umbral de variación de  $\pm 5\%$  respecto a la línea base del cronograma. En caso de desviaciones mayores, se deberá ejecutar un análisis de causa, implementar un plan de acción correctivo y notificar al patrocinador del proyecto.

- **Reglas de Medición del Desempeño**

Se aplicará la técnica de Valor Ganado (EVM), con los siguientes indicadores:

1. SV (Schedule Variance): medición de retrasos o adelantos en actividades clave.
2. SPI (Schedule Performance Index): evaluación de la eficiencia temporal del proyecto.
3. % Completado: avance físico de entregables (ejemplo: % de personal reclutado, % de SOPs documentados, % de integración tecnológica completada).

- **Mantenimiento y Actualización del Cronograma**

El cronograma será actualizado semanalmente, con reuniones de avance cada viernes entre el director del proyecto y los líderes de cada frente (recursos humanos, tecnología y operaciones contables). El director del proyecto será responsable de ingresar el avance en Microsoft Project y compararlo contra la línea base.

- **Reportes de Cronograma**

Se emitirán reportes quincenales a la gerencia de Auxis y a los patrocinadores. Estos incluirán:

1. Curvas S de avance planificado vs. real.
2. Estado de las actividades críticas.
3. Identificación de desviaciones y riesgos emergentes.
4. Recomendaciones de acciones correctivas.

- **Cierre del Cronograma**

Al concluir el proyecto, se validará que todas las actividades planificadas estén completadas, se documentará el cumplimiento de los plazos y se incluirá un informe de desempeño temporal como parte del informe final y acta de cierre.

#### **4.4.7 Definir las actividades**

“Definir las actividades es el proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para elaborar los entregables del proyecto” (PMI, 2023, p. 90).

Este proceso fue desarrollado por el director del proyecto con el apoyo de los líderes de cada área (recursos humanos, tecnología y operaciones contables). El principal entregable es la lista de actividades, donde se detallan las acciones necesarias para cumplir con los entregables definidos en la EDT/WBS.

##### **4.4.7.1 Lista de actividades**

La lista de actividades es una “tabla documentada de las actividades del cronograma que muestra la descripción de la actividad, su identificador y una descripción suficientemente detallada del alcance del trabajo para que los miembros del equipo del proyecto comprendan cuál es el trabajo que deben realizar” (PMI, 2023, p. 201).

#### **4.4.8 Secuenciar las actividades**

“Secuenciar las Actividades es el proceso que consiste en identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto” (PMI, 2023, p. 92).

Este proceso fue liderado por el director de proyecto en conjunto con los líderes de cada área, utilizando el método de diagramación por precedencia (PDM) en Microsoft Project. A través de este proceso se establecieron las relaciones de dependencia entre las tareas, lo cual permite una visión clara del orden lógico y de las actividades críticas.

#### 4.4.8.1 Diagrama de red del cronograma del proyecto

“Un diagrama de red del cronograma del proyecto es una representación gráfica de las relaciones lógicas, también denominadas dependencias, entre las actividades del cronograma del proyecto” (PMI, 2023, p. 220). La representación gráfica de las actividades y sus interdependencias en el diagrama ofrece una visión estructurada que permite a las partes interesadas comprender con claridad el cronograma del proyecto y las relaciones críticas que orientan su desarrollo.

#### 4.4.9 Estimar la duración de las actividades

“Estimar la duración de las actividades es el proceso de realizar una estimación de la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados” (PMI, 2023, p. 94).

Este proceso fue realizado mediante reuniones con especialistas en gestión de talento, sistemas de información y operaciones contables, empleando juicio de expertos y la técnica de estimación análoga a proyectos previos de Auxis.

En la Tabla 12 se presenta la estimación de duración para cada actividad.

**Tabla 12**

*Lista de actividades y duraciones*

Lista de Actividades y duraciones		
EDT	Lista de actividades	Duración
<b>1</b>	<b>Crear el Departamento Contable Tercerizado en Auxis</b>	<b>259 días</b>
	<b>Inicio</b>	0 día
<b>1.1</b>	<b>Identificar las Mejores Prácticas en Gestión de Proyectos</b>	<b>12 días</b>
<b>1.1.1</b>	<b>Entrevistar diferentes directores de proyecto.</b>	5 días
1.1.2	Informe de entrevistas	1 día
<b>1.1.3</b>	<b>Reunirse con gerencia de Auxis</b>	5 días
1.1.4	Documento con la lista de mejores prácticas	1 día
<b>1.2</b>	<b>Analizar los Beneficios y Costos de Tercerización en Costa Rica</b>	<b>14 días</b>
<b>1.2.1</b>	<b>Recopilar datos sobre beneficios.</b>	5 días
1.2.2	Reporte de beneficios	1 día

Lista de Actividades y duraciones		
EDT	Lista de actividades	Duración
<b>1.2.3</b>	<b>Recopilar datos sobre costos</b>	5 días
1.2.4	Reporte de costos	1 día
1.2.5	Documento comparación costo-beneficio	2 días
<b>1.3</b>	<b>Elaborar Propuesta de Valor</b>	<b>10 días</b>
<b>1.3.1</b>	<b>Definir la propuesta de valor</b>	<b>5 días</b>
<b>1.3.1.1</b>	<b>Revisar datos recopilados.</b>	1 día
1.3.1.2	Revisar documentos de Mejores Prácticas. Y Costo-Beneficio	3 días
1.3.1.3	Crear borrador de Propuesta de valor para revisar y aprobar.	1 día
<b>1.3.2</b>	<b>Entregar borrador a Gerencia de Auxis.</b>	<b>5 días</b>
1.3.2.1	Revisar el Borrador	1 día
1.3.2.2	Correcciones solicitadas por Gerencia.	1 día
1.3.2.3	Correcciones realizadas.	1 día
1.3.2.4	Entrega de Propuesta de Valor Final.	1 día
1.3.2.5	Propuesta de Valor final revisada y aprobada por gerencia de Auxis.	1 día
<b>1.4</b>	<b>Negociar con Cliente</b>	<b>8 días</b>
<b>1.4.1</b>	<b>Reunirse con el Cliente</b>	<b>8 días</b>
1.4.1.1	Entrega de Propuesta de Valor	1 día
1.4.1.2	Cliente revisa la Propuesta de valor	1 día
1.4.1.3	Cliente solicita ajustes en la Propuesta	1 día
1.4.1.4	Ajustes por revisar con Gerencias de Auxis	1 día
1.4.1.5	Aprobar ajustes	1 día
1.4.1.6	Presentar Propuesta nueva con los ajustes	1 día
1.4.1.7	Cierre de acuerdo.	1 día
1.4.1.8	Firma de Acuerdo con el cliente.	1 día
<b>1.5.</b>	<b>Seleccionar Personal</b>	<b>52 días</b>
<b>1.5.1</b>	<b>Reunirse con HR.</b>	<b>17 días</b>
1.5.1.1	Definir el tamaño del Departamento	1 día
1.5.1.2	Definir los Perfiles Contables	1 día
1.5.1.3	Campaña de Mercadeo para posiciones abiertas.	15 días
<b>1.5.2</b>	<b>Proceso de Reclutamiento</b>	<b>35 días</b>
<b>1.5.2.1</b>	<b>Seleccionar los perfiles en base a información de Curriculum.</b>	3 días
1.5.2.2	Crear Lista de Candidatos.	3 días
1.5.2.3	Entrevistas	15 días
1.5.2.4	Evaluaciones	3 días
<b>1.5.2.5</b>	<b>Seleccionar Candidatos finales</b>	1 día
1.5.2.6	Enviar Ofertas	1 día
1.5.2.7	Recibir Ofertas firmadas y aceptadas por los candidatos.	7 días

Lista de Actividades y duraciones		
EDT	Lista de actividades	Duración
1.5.2.8	Proceso de Onboarding de Candidatos.	2 días
<b>1.6.</b>	<b>Departamento Contable</b>	<b>159 días</b>
<b>1.6.1</b>	<b>Inicio de Migración</b>	1 día
1.6.2	Crear Inventario de procesos	3 días
<b>1.6.3</b>	<b>Documentación</b>	<b>32 días</b>
1.6.3.1	Entrenamiento con Personal del cliente	14 días
1.6.3.2	Crear Documentación	14 días
<b>1.6.3.3</b>	<b>Revisar la documentación</b>	1 día
1.6.3.4	Aprobar la Documentación	3 días
<b>1.6.4</b>	<b>Capacitar</b>	<b>33 días</b>
1.6.4.1	Distribuir los procesos según el rol	1 día
<b>1.6.4.2</b>	<b>Iniciar Entrenamiento de procesos y subprocesos</b>	1 día
1.6.4.3	Entrenamientos de Procesos	14 días
1.6.4.4	Entrenamientos de Subprocesos	14 días
1.6.4.5	Capacitar sobre los SLAs	3 días
<b>1.6.5</b>	<b>Ejecutar</b>	<b>90 días</b>
1.6.5.1	Ejecutar el Cierre Contable Octubre en vivo	7 días
1.6.5.2	Revisión de métricas del cierre de Octubre con el equipo contable	16 días
<b>1.6.5.3</b>	<b>Realizar el 20% de tareas en vivo</b>	0 días
1.6.5.4	Ejecutar el Cierre Contable Noviembre en vivo	7 días
1.6.5.5	Revisar de métricas del cierre de Noviembre con el equipo contable	13 días
<b>1.6.5.6</b>	<b>Realizar el 50% de tareas en vivo</b>	0 días
1.6.5.7	Ejecutar de Cierre Contable Diciembre en vivo	7 días
1.6.5.8	Revisar de métricas del cierre de Diciembre con el equipo contable	16 días
<b>1.6.5.9</b>	<b>Realizar el 80% de tareas en vivo</b>	0 días
1.6.5.10	Ejecutar de Cierre Contable Enero en vivo	7 días
1.6.5.11	Revisar de métricas del cierre de Enero con el equipo contable	15 días
<b>1.6.5.12</b>	<b>Realizar el 100% de tareas en vivo</b>	0 días
1.6.5.13	Revisar los KPI's con el cliente	1 día
1.6.5.14	Retroalimentar al equipo contable	1 día
<b>1.7</b>	<b>Documento de cierre</b>	<b>4 días</b>
1.7.1	Revisar SLA y KPIs con el cliente por ultima vez	1 día
1.7.2	Entregar el departamento al Supervisor encargado	1 día
<b>1.7.3</b>	<b>Revisar los Resultados con Gerencia de Auxis</b>	1 día
1.7.4	Aprobar resultados entregados	1 día
	Fin	0 día

*Nota:* La Tabla 12 muestra la lista de actividades y duraciones.

#### **4.4.10 Desarrollar el cronograma**

De acuerdo con el PMI (2023), desarrollar el cronograma consiste en organizar las actividades del proyecto en una secuencia lógica, considerando sus duraciones, la disponibilidad de recursos y las restricciones identificadas, con el fin de generar un modelo que sirva para ejecutar, supervisar y controlar el avance.

En este proyecto, la construcción del cronograma se realizó a partir de la información consolidada en la EDT/WBS, complementada con las estimaciones de duración que surgieron del juicio de expertos y de la experiencia previa de la organización en procesos de tercerización contable. Para su desarrollo se utilizó la herramienta Microsoft Project, que permitió representar gráficamente las dependencias entre actividades y simular distintos escenarios de planificación (Figura 6).

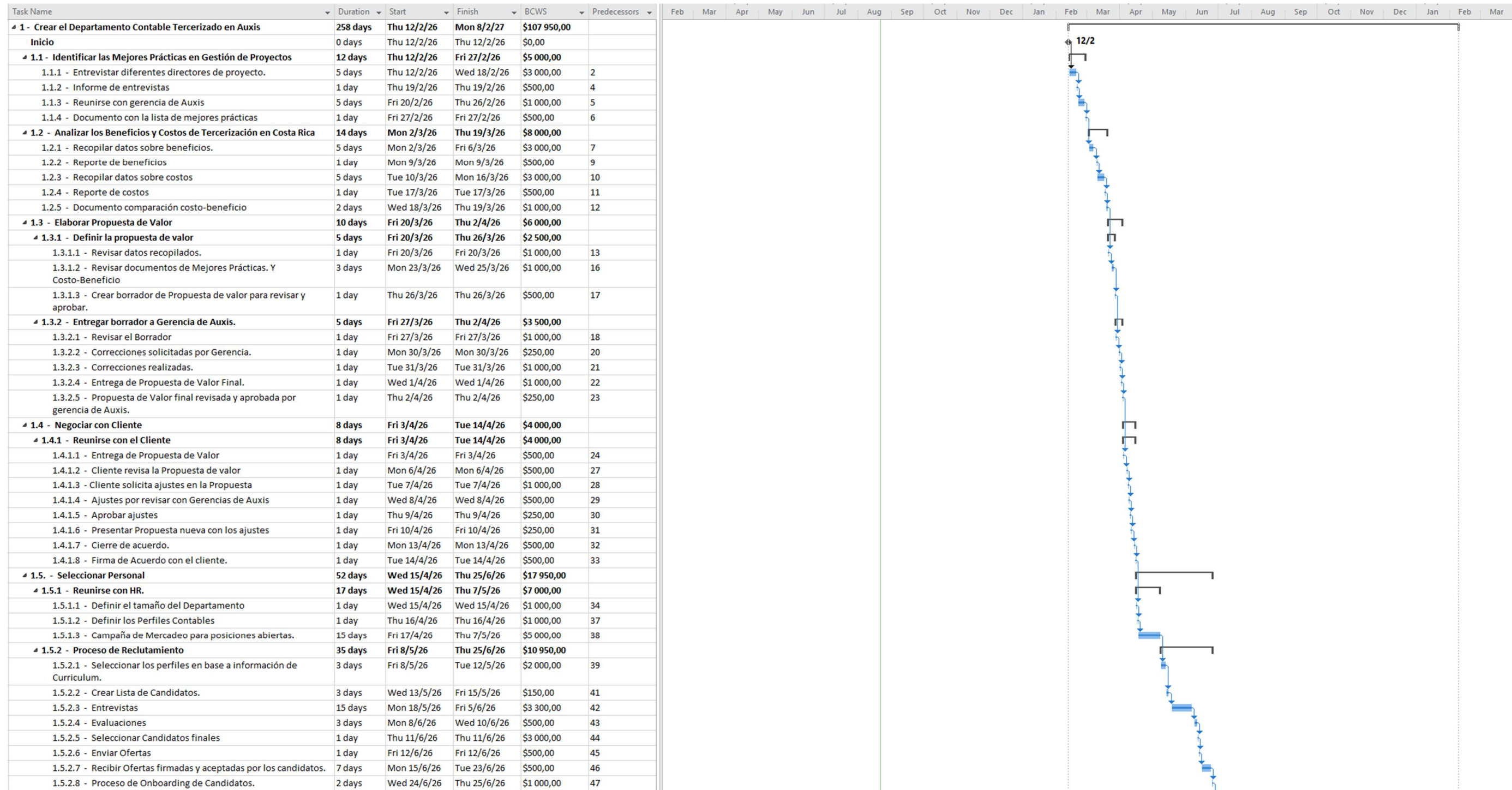
Con el fin de mitigar los riesgos asociados a posibles atrasos, se incorporó una reserva de contingencia equivalente al 8% de la duración estimada de las actividades críticas. Este margen busca absorber eventualidades tales como retrasos en la firma de acuerdos con el cliente, demoras en la contratación de personal, ajustes en la documentación de procesos o en la curva de aprendizaje durante la capacitación.

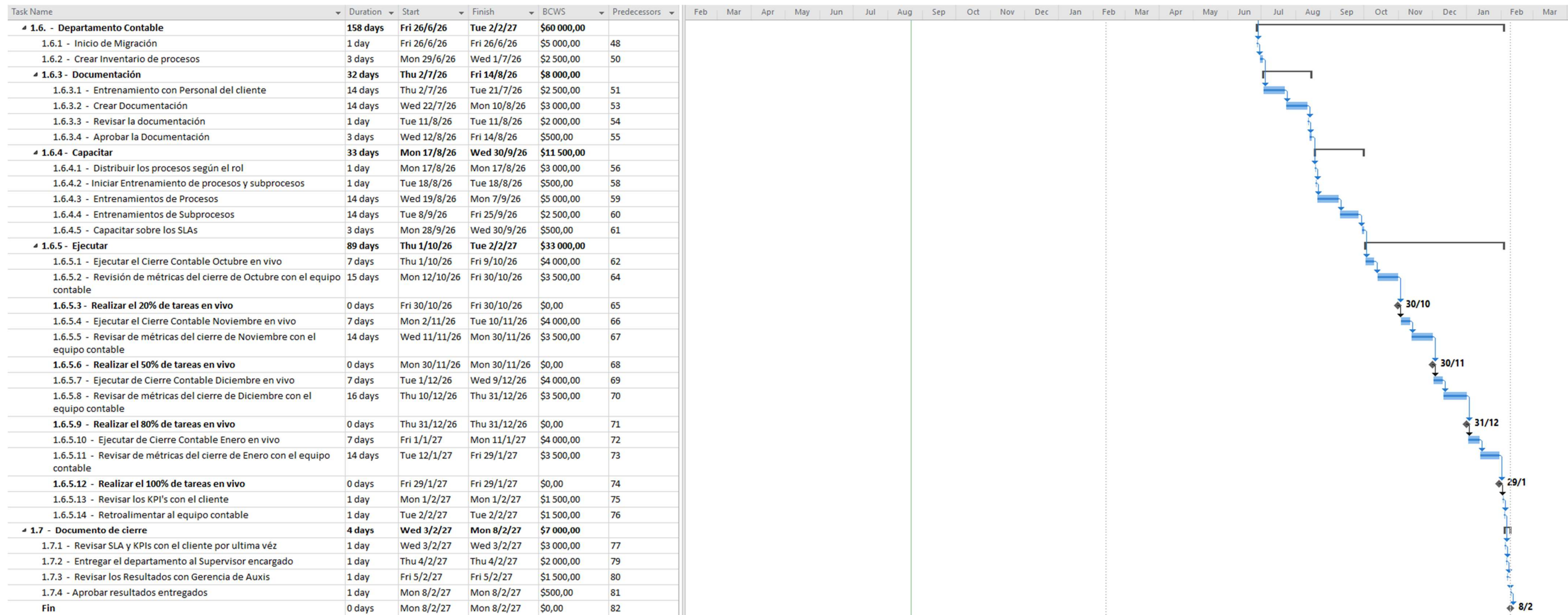
El director del proyecto tiene la responsabilidad de dar seguimiento al cronograma, actualizarlo en función de los reportes de avance y aplicar acciones correctivas cuando sea necesario. El control de esta programación es fundamental para evitar desviaciones en las fechas de entrega.

Finalmente, del cronograma se identificó la ruta crítica, entendida como la cadena de actividades que define la duración total mínima del proyecto. El seguimiento a esta ruta es esencial, ya que cualquier retraso en una de sus actividades repercutiría directamente en la fecha de cierre del proyecto.

Figura 5

Cronograma de proyecto





Nota: La Figura 5 muestra el cronograma que contiene las actividades y tiempos del proyecto.

#### **4.4.11 Planificar la gestión de costos**

“Planificar la gestión de los costos es el proceso de definir cómo se han de estimar, presupuestar, gestionar, monitorear y controlar los costos del proyecto” (PMI, 2023, p. 98). La planificación de los costos constituye un componente esencial de la gestión del proyecto, ya que asegura la adecuada asignación de los recursos financieros y garantiza que la ejecución se mantenga dentro del presupuesto aprobado.

En el caso del proyecto para la creación e implementación de un departamento contable tercerizado en Auxis, este proceso fue desarrollado mediante un enfoque colaborativo. Para su elaboración se llevaron a cabo sesiones de trabajo con actores clave: el director del proyecto, gerentes de operaciones de Auxis, especialistas en tecnología de la información, coordinadores de talento humano y asesores financieros. Esta participación multidisciplinaria permitió integrar criterios técnicos, operativos y financieros, logrando estimaciones más realistas y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización y con los requerimientos de los clientes en Estados Unidos.

Entre las herramientas y técnicas empleadas se destacan:

- Juicio de expertos: se contó con la experiencia de profesionales en outsourcing contable y proyectos de servicios compartidos, lo que permitió definir rangos confiables de inversión en talento, tecnología y procesos.
- Análisis de datos: se utilizaron referencias de proyectos previos de Auxis, información de mercado sobre salarios de profesionales bilingües en contabilidad, costos de licencias de software y tarifas de servicios tecnológicos en la nube.
- Reuniones estructuradas: estos espacios sirvieron para validar supuestos, coordinar criterios entre áreas y definir cómo se integraría el presupuesto con la EDT y con los planes subsidiarios del proyecto.

La principal salida de este proceso es el Plan de Gestión de los Costos, que se detalla a continuación y que servirá como guía oficial para administrar los costos durante todo el ciclo de vida del proyecto.

#### **4.4.11.1 Plan de gestión de los costos**

- **Unidades de Medida**

1. Tiempo de trabajo: horas-hombre y semanas laborales.
2. Recursos humanos: costo por colaborador contratado (mensual).
3. Licencias y software: precio unitario en dólares estadounidenses (USD) por usuario o suscripción anual.
4. Infraestructura tecnológica: costo unitario por equipo o servidor virtual.
5. Capacitación: costo por participante y por módulo.

- **Nivel de Precisión y Exactitud**

1. Las estimaciones iniciales se redondearán al múltiplo de USD 100.
2. Se aplicará un margen de exactitud de  $\pm 10\%$ , considerando la variabilidad en la contratación de personal y la adquisición de tecnología.
3. Se incluirá un rubro de contingencia asociado a los riesgos de rotación de personal, fluctuación de licencias de software y tiempos de aprendizaje del equipo.

- **Estructura de Costos y Vinculación con la EDT**

Los costos estarán vinculados directamente a la EDT/WBS, asignando presupuestos específicos a cada paquete de trabajo (reclutamiento, capacitación, tecnología, SOPs, piloto, estabilización, etc.). Esto permitirá llevar un control financiero por entregables y consolidarlo en el sistema contable de la organización.

- **Umbrales de Control**

1. Desviación aceptable:  $\pm 5\%$  del presupuesto asignado.
2. Desviación  $> 5\%$ : requiere plan de acción correctivo aprobado por el director del proyecto.
3. Desviación  $\geq 10\%$ : deberá presentarse al comité directivo de Auxis para aprobación de medidas extraordinarias.

- **Reglas para la Medición del Desempeño**

Se aplicará la técnica de Gestión del Valor Ganado (EVM), utilizando los siguientes indicadores:

1. CV (Cost Variance): desviación respecto al presupuesto planeado.
2. CPI (Cost Performance Index): eficiencia en la ejecución de costos.
3. EAC (Estimate at Completion): estimación del costo total a la conclusión del proyecto.

Los hitos de medición estarán asociados a entregables claves: contratación del equipo, finalización de la capacitación, ejecución del piloto y cierre del proyecto.

- **Formatos y Frecuencia de los Informes**

Informes de costos quincenales, incluyendo:

1. Comparación de costos planificados vs. reales.
2. Variaciones detectadas y análisis de causa.
3. Actualización de la proyección EAC.
4. Recomendaciones de ajustes.

- **Reserva para contingencias**

Se establece una reserva de contingencia del 5% del costo total estimado, destinada a cubrir retrabajos en la capacitación, ajustes en licencias de software o costos adicionales en la transferencia de procesos. Su gestión y liberación será responsabilidad del director del proyecto.

- Consideraciones adicionales

1. El plan contempla la posibilidad de fluctuaciones en el tipo de cambio USD/PAB, dado que algunos servicios se contratan internacionalmente.
2. Cualquier modificación en el alcance que implique variaciones presupuestarias será documentada y aprobada antes de su implementación.
3. El control incluirá costos directos (personal, software, capacitación, auditorías) y costos indirectos asociados a la gestión administrativa del proyecto.

#### **4.4.12 Estimar costos**

Según el PMI (2023), “estimar los costos corresponde al proceso de elaborar una aproximación de los recursos financieros requeridos para completar el trabajo del proyecto” (p. 100). La principal salida de este proceso es el conjunto de estimaciones de costos, que servirán como base para definir el presupuesto y controlar el desempeño económico durante la ejecución.

En el proyecto de creación e implementación del departamento contable tercerizado en Auxis, la estimación de costos se planteó como un procedimiento metódico y estructurado, orientado a cuantificar los recursos financieros necesarios para cubrir actividades tales como la contratación de personal, la adquisición de licencias de software, la capacitación técnica y la puesta en marcha de la operación.

Este proceso no se limita únicamente a calcular montos aproximados, sino que también considera la evaluación de alternativas de inversión que permitan optimizar el uso de los

recursos y reducir los riesgos asociados a variaciones en el mercado laboral, costos tecnológicos o retrasos en la ejecución.

El nivel de precisión de las estimaciones está sujeto al grado de definición del proyecto. En las fases iniciales, los cálculos son aproximados; sin embargo, conforme se obtiene mayor detalle sobre los paquetes de trabajo definidos en la EDT, las cifras se refinan y el margen de error se reduce.

Las estimaciones fueron elaboradas bajo la dirección del director del proyecto, con apoyo de expertos en finanzas, recursos humanos y tecnología de Auxis. Para este caso específico, los valores de referencia se expresaron en dólares estadounidenses (USD), dado que se trata de un proyecto orientado a empresas privadas de Estados Unidos.

#### 4.4.12.1 Estimaciones de costos

En la Tabla 13 se presentan la estimación de costos del proyecto.

**Tabla 13**

*Estimación de costos del proyecto*

Estimaciones de costos		
Item	Actividad	Costo Estimado
1.1	<b>Identificar las Mejores Prácticas en Gestión de Proyectos</b>	<b>\$ 5 000,00</b>
1.1.1	Entrevistar diferentes directores de proyecto.	\$ 3 000,00
1.1.2	Informe de entrevistas	\$ 500,00
1.1.3	Reunirse con gerencia de Auxis	\$ 1 000,00
1.1.4	Documento con la lista de mejores prácticas	\$ 500,00
1.2	<b>Analizar los Beneficios y Costos de Tercerización en Costa Rica</b>	<b>\$ 8 000,00</b>
1.2.1	Recopilar datos sobre beneficios.	\$ 3 000,00
1.2.2	Reporte de beneficios	\$ 500,00
1.2.3	Recopilar datos sobre costos	\$ 3 000,00
1.2.4	Reporte de costos	\$ 500,00
1.2.5	Documento comparación costo-beneficio	\$ 1 000,00
1.3	<b>Elaborar Propuesta de Valor</b>	<b>\$ 6 000,00</b>
1.3.1	<b>Definir la propuesta de valor</b>	<b>\$ 2 500,00</b>
1.3.1.1	Revisar datos recopilados.	\$ 1 000,00
1.3.1.2	Revisar documentos de Mejores Prácticas. Y Costo-Beneficio	\$ 1 000,00

Estimaciones de costos		
Item	Actividad	Costo Estimado
1.3.1.3	Crear borrador de Propuesta de valor para revisar y aprobar.	\$ 500,00
1.3.2	<b>Entregar borrador a Gerencia de Auxis.</b>	<b>\$ 3 500,00</b>
1.3.2.1	Revisar el Borrador	\$ 1 000,00
1.3.2.2	Correcciones solicitadas por Gerencia.	\$ 250,00
1.3.2.3	Correcciones realizadas.	\$ 1 000,00
1.3.2.4	Entrega de Propuesta de Valor Final.	\$ 1 000,00
1.3.2.5	Propuesta de Valor final revisada y aprobada por gerencia de Auxis.	\$ 250,00
1.4	<b>Negociar con Cliente</b>	<b>\$ 4 000,00</b>
1.4.1	<b>Reunirse con el Cliente</b>	<b>\$ 4 000,00</b>
1.4.1.1	Entrega de Propuesta de Valor	\$ 500,00
1.4.1.2	Cliente revisa la Propuesta de valor	\$ 500,00
1.4.1.3	Cliente solicita ajustes en la Propuesta	\$ 1 000,00
1.4.1.4	Ajustes por revisar con Gerencias de Auxis	\$ 500,00
1.4.1.5	Aprobar ajustes	\$ 250,00
1.4.1.6	Presentar Propuesta nueva con los ajustes	\$ 250,00
1.4.1.7	Cierre de acuerdo.	\$ 500,00
1.4.1.8	Firma de Acuerdo con el cliente.	\$ 500,00
1.5.	<b>Seleccionar Personal</b>	<b>\$ 17 950,00</b>
1.5.1	<b>Reunirse con HR.</b>	<b>\$ 7 000,00</b>
1.5.1.1	Definir el tamaño del Departamento	\$ 1 000,00
1.5.1.2	Definir los Perfiles Contables	\$ 1 000,00
1.5.1.3	Campaña de Mercadeo para posiciones abiertas.	\$ 5 000,00
1.5.2	<b>Proceso de Reclutamiento</b>	<b>\$ 10 950,00</b>
1.5.2.1	Seleccionar los perfiles en base a información de Curriculum.	\$ 2 000,00
1.5.2.2	Crear Lista de Candidatos.	\$ 150,00
1.5.2.3	Entrevistas	\$ 3 300,00
1.5.2.4	Evaluaciones	\$ 500,00
1.5.2.5	Seleccionar Candidatos finales	\$ 3 000,00
1.5.2.6	Enviar Ofertas	\$ 500,00
1.5.2.7	Recibir Ofertas firmadas y aceptadas por los candidatos.	\$ 500,00
1.5.2.8	Proceso de Onboarding de Candidatos.	\$ 1 000,00
1.6.	<b>Departamento Contable</b>	<b>\$ 60 000,00</b>
1.6.1	Inicio de Migración	\$ 5 000,00
1.6.2	Crear Inventario de procesos	\$ 2 500,00
1.6.3	<b>Documentación</b>	<b>\$ 8 000,00</b>
1.6.3.1	Entrenamiento con Personal del cliente	\$ 2 500,00
1.6.3.2	Crear Documentación	\$ 3 000,00
1.6.3.3	Revisar la documentación	\$ 2 000,00

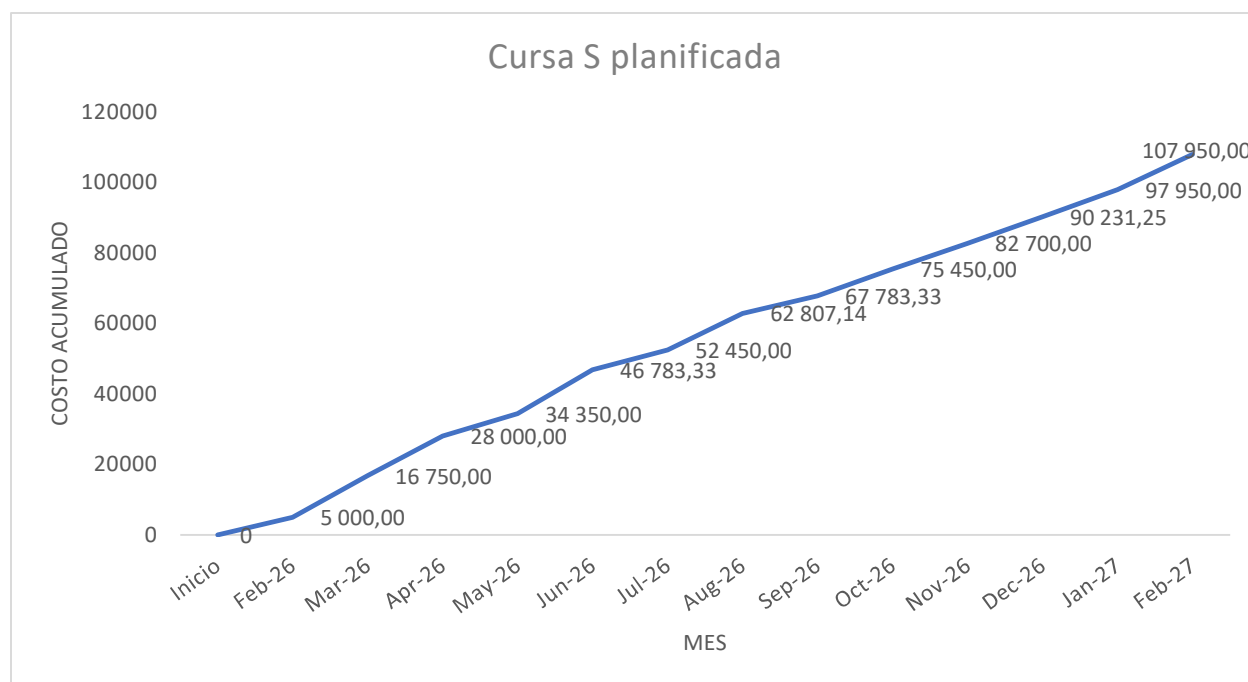
Estimaciones de costos		
Item	Actividad	Costo Estimado
1.6.3.4	Aprobar la Documentación	\$ 500,00
1.6.4	<b>Capacitar</b>	<b>\$ 11 500,00</b>
1.6.4.1	Distribuir los procesos según el rol	\$ 3 000,00
1.6.4.2	Iniciar Entrenamiento de procesos y subprocesos	\$ 500,00
1.6.4.3	Entrenamientos de Procesos	\$ 5 000,00
1.6.4.4	Entrenamientos de Subprocesos	\$ 2 500,00
1.6.4.5	Capacitar sobre los SLAs	\$ 500,00
1.6.5	<b>Ejecutar</b>	<b>\$ 33 000,00</b>
1.6.5.1	Ejecutar el Cierre Contable Octubre en vivo	\$ 4 000,00
1.6.5.2	Revisión de métricas del cierre de Octubre con el equipo contable	\$ 3 500,00
1.6.5.3	<b>Realizar el 20% de tareas en vivo</b>	\$ -
1.6.5.4	Ejecutar el Cierre Contable Noviembre en vivo	\$ 4 000,00
1.6.5.5	Revisar de métricas del cierre de Noviembre con el equipo contable	\$ 3 500,00
1.6.5.6	<b>Realizar el 50% de tareas en vivo</b>	\$ -
1.6.5.7	Ejecutar de Cierre Contable Diciembre en vivo	\$ 4 000,00
1.6.5.8	Revisar de métricas del cierre de Diciembre con el equipo contable	\$ 3 500,00
1.6.5.9	<b>Realizar el 80% de tareas en vivo</b>	\$ -
1.6.5.10	Ejecutar de Cierre Contable Enero en vivo	\$ 4 000,00
1.6.5.11	Revisar de métricas del cierre de Enero con el equipo contable	\$ 3 500,00
1.6.5.12	<b>Realizar el 100% de tareas en vivo</b>	\$ -
1.6.5.13	Revisar los KPI's con el cliente	\$ 1 500,00
1.6.5.14	Retroalimentar al equipo contable	\$ 1 500,00
1.7	<b>Documento de cierre</b>	<b>\$ 7 000,00</b>
1.7.1	Revisar SLA y KPIs con el cliente por ultima vez	\$ 3 000,00
1.7.2	Entregar el departamento al Supervisor encargado	\$ 2 000,00
1.7.3	Revisar los Resultados con Gerencia de Auxis	\$ 1 500,00
1.7.4	Aprobar resultados entregados	\$ 500,00
	<b>Subtotal</b>	<b>\$ 107 950,00</b>
1.8	Reserva de Contingencia (5%)	\$ 5 397,50
	<b>Total</b>	<b>\$ 113 347,50</b>
Director de Proyecto	Joshua Marichal Milanés	

Nota: La Tabla 13 muestra las estimaciones de costos contempladas en el proyecto.

En la Figura 6 se muestra la curva S del proyecto

### Figura 6

#### Curva S planificada del proyecto



*Nota:* La Figura 6 muestra la curva S planificada del proyecto.

#### 4.4.13 Determinar el presupuesto

Según el PMI (2023), “determinar el presupuesto es el proceso que consiste en agregar los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo con el fin de establecer una línea base de costos autorizada” (p. 103). El objetivo de este proceso es definir la línea base de costos oficial del proyecto, la cual se convierte en el parámetro de referencia aprobado para dar seguimiento y controlar el desempeño financiero a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.

En el caso del proyecto de creación e implementación del departamento contable tercerizado en Auxis, el presupuesto fue elaborado por el director del proyecto con la

colaboración de especialistas financieros y validado por la gerencia directiva de Auxis. Este se estructuró a partir de la información obtenida en la EDT/WBS, las estimaciones de costos y la duración prevista de las actividades críticas.

Se definió una reserva de contingencia equivalente al 5 % del costo total estimado, destinada a cubrir eventualidades como ajustes en el número de colaboradores contratados, incrementos en los precios de licencias de software o requerimientos adicionales de capacitación. La gestión de esta reserva será responsabilidad del director del proyecto, quien autorizará su uso únicamente en caso de materialización de los riesgos previstos.

La principal salida de este proceso es la línea base de costos, que constituye la referencia oficial contra la cual se medirá el desempeño del proyecto. Esta línea base incluye tanto los costos directos (recursos humanos, software, capacitación, infraestructura tecnológica) como los indirectos asociados a la gestión administrativa.

En la Figura 9 se presenta el presupuesto consolidado del proyecto, expresado en dólares estadounidenses (USD), que servirá como guía para el monitoreo financiero durante la ejecución.

**Tabla 14***Presupuesto del proyecto*

<b>Presupuesto del Proyecto</b>		
<b>Item</b>	<b>Actividad</b>	<b>Costo Estimado</b>
<b>1.1</b>	<b>Identificación de Mejores Prácticas en Gestión de Proyectos</b>	<b>\$ 5 000,00</b>
<b>1.2</b>	<b>Análisis de los Beneficios y Costos de Tercerización en Costa Rica</b>	<b>\$ 8 000,00</b>
<b>1.3</b>	<b>Elaboración de Propuesta de Valor</b>	<b>\$ 6 000,00</b>
<b>1.4</b>	<b>Negociación con Cliente</b>	<b>\$ 4 000,00</b>
<b>1.5.</b>	<b>Selección de Personal</b>	<b>\$ 17 950,00</b>
<b>1.6.</b>	<b>Departamento Contable</b>	<b>\$ 60 000,00</b>
<b>1.7</b>	<b>Documentación de cierre</b>	<b>\$ 7 000,00</b>
<b>1.8</b>	<b>Reserva de Contingencia (5%)</b>	<b>\$ 5 397,50</b>
	<b>Total</b>	<b>\$ 113 347,50</b>
Director de Proyecto	Joshua Marichal Milanés	

*Nota:* La Tabla 14 muestra el presupuesto estimado en el proyecto.

#### **4.4.14 Planificar la gestión de calidad**

“Planificar la Gestión de la Calidad es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables” (PMI, 2023, p. 105).

En este proyecto, la gestión de la calidad se orienta a garantizar que los servicios del departamento contable tercerizado cumplan con los estándares internacionales (NIIF, US GAAP, SOX), las políticas internas de Auxis y las expectativas de los clientes corporativos en Estados Unidos.

Las principales técnicas y herramientas utilizadas fueron:

- Juicio de expertos

- Recopilación de datos
- Análisis de datos

Planificación de pruebas e inspecciones: revisiones de conciliaciones, cierres y reportes financieros antes de su entrega final al cliente.

Reuniones de coordinación: espacios periódicos con los líderes de equipo y representantes del cliente para validar estándares de servicio.

Este proceso fue liderado por el director del proyecto, en colaboración con el área de calidad de Auxis, y posteriormente aprobado por la gerencia directiva. La principal salida de este proceso es el plan de gestión de la calidad, el cual define cómo se implementarán las políticas y prácticas de control necesarias para asegurar el cumplimiento de los objetivos de calidad.

#### **4.4.14.1 Plan de gestión de la calidad**

“El plan de gestión de la calidad es un componente del plan para la dirección del proyecto y describe cómo se implementarán las políticas, procedimientos y pautas aplicables para alcanzar los objetivos de calidad” (PMI, 2023, p. 223).

En este plan se describen las actividades, responsabilidades y recursos que se aplicarán en el proyecto para asegurar el cumplimiento de los requisitos de calidad.

En la Figura 10 se presenta el Plan de gestión de la calidad, donde se resumen las políticas, actividades y responsables definidos para garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Figura 7

## Plan de gestión de la calidad

Plan de Gestión de Calidad				
ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTOS REFERENCIA	DOCUMENTO DE CONTROL
<b>1</b>	<b>Recopilación de información de mejores prácticas y costo-beneficio</b>			
1.1	Recolección de datos de mejores prácticas	Director de Proyecto / Consultor Externos	Informe / Lista	Lista preliminar de prácticas
1.2	Consultas con expertos en gestión	Director de Proyecto / Consultor Externos	Informe / Lista	Informe de consultas
1.3	Análisis inicial de datos recopilados	Director de Proyecto / Consultor Externos	Informe / Lista	Reporte inicial aprobado
1.4	Consolidación de informe final	Director de Proyecto / Consultor Externos	Informe / Lista	Informe consolidado aprobado
<b>2</b>	<b>Propuesta de Valor</b>			
2.1	Diseño de la estructura de la propuesta	Gerente de Proyecto/ Superviso Contable	Contrato / Propuesta de Valor	Esquema inicial validado
2.2	Desarrollo de borrador preliminar	Gerente de Proyecto/ Superviso Contable	Contrato / Propuesta de Valor	Borrador preliminar revisado
2.3	Ajustes basados en retroalimentación	Gerente de Proyecto/ Superviso Contable	Contrato / Propuesta de Valor	Borrador ajustado
2.4	Presentación a gerencia para aprobación	Gerencia de Auxis	Contrato / Propuesta de Valor	Aprobación formal
<b>3</b>	<b>Documentación de Procesos</b>			
3.1	Identificación de procesos clave	Supervisor Contable	Documento de Proceso	Lista de procesos identificados
3.2	Desarrollo de manuales de procedimientos	Supervisor Contable	Documento de Proceso	Manuales preliminares
3.3	Capacitación inicial del personal	Supervisor Contable	Documento de Proceso	Plan de capacitación aprobado
3.4	Revisión de documentación por expertos	Supervisor Contable	Documento de Proceso	Informe de revisión
3.5	Aprobación de documentación final	Supervisor Contable	Documento de Proceso	Documentación aprobada
3.6	Implementación de controles de calidad	Supervisor Contable	Documento de Proceso	Controles implementados
<b>4</b>	<b>Ejecución de Cierre</b>			
4.1	Preparación para cierres contables	Supervisor Contable	Contrato / Especificaciones	Plan de cierre aprobado
4.2	Ejecución de cierre contable mensual	Supervisor Contable	Contrato / Especificaciones	Informe de cierre mensual
4.3	Revisión de métricas de rendimiento	Supervisor Contable	Contrato / Especificaciones	Reporte de métricas
4.4	Ajustes basados en retroalimentación	Supervisor Contable	Contrato / Especificaciones	Plan de ajustes aprobado
4.5	Validación con el cliente	Gerente de Proyecto	Contrato / Especificaciones	Validación cliente
4.6	Cierre final y entrega	Gerente de Proyecto	Contrato / Especificaciones	Informe de cierre final

*Nota:* La Figura 7 muestra el plan de gestión de calidad del proyecto.

#### 4.4.15 Planificar la gestión de recursos

“Planificar la Gestión de Recursos es el proceso de definir cómo estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y del equipo” (PMI, 2023, p. 107). En el marco de este proyecto, la planificación de recursos implica identificar con claridad tanto los perfiles profesionales necesarios como la infraestructura tecnológica de soporte, con el fin de asegurar que estén disponibles en el momento requerido y se utilicen de manera eficiente.

La principal salida de este proceso es el plan de gestión de recursos, que fue elaborado por el director del proyecto en conjunto con representantes de las áreas de talento humano, tecnología y operaciones contables de Auxis. Este plan establece las responsabilidades del equipo, la asignación de tareas y los mecanismos de seguimiento para garantizar un uso óptimo de los recursos durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Para mantener un control adecuado, se estableció que se realizará una revisión semanal de la disponibilidad y desempeño de los recursos, lo que permitirá detectar desviaciones con respecto a la planificación y aplicar medidas correctivas de manera oportuna.

**Tabla 15**

*Plan de gestión de recursos gestión*

Plan de Gestión de recursos					
Tipo de recurso	Recurso	Método de adquisición	Participantes en la adquisición	Proveedores	Tiempo de gestión
Humano	Gerente de Proyecto	Contratación interna	Gerente de RRHH	Profesional independiente	Todo el proyecto
Humano	Supervisor Contable	Contratación directa	Director de proyecto/ Gerente de RRHH	Profesional independiente	Fase de ejecución y cierre

Plan de Gestión de recursos					
Tipo de recurso	Recurso	Método de adquisición	Participantes en la adquisición	Proveedores	Tiempo de gestión
Humano	Directores de proyectos (3 personas)	Consultoría especializada externa e interna	Director de proyecto	Profesionales independientes	Fase de análisis de costos-beneficios
Humano	Equipo Contable (15 personas)	Contratación externa	Director de proyecto/ Gerente de RRHH	Profesionales independientes	Fase de selección y Onboarding
Servicio	Servicios de migración de datos	Elaboración interna	Equipo de IT	Proveedores internacionales	Fase inicial de implementación
Servicio	Capacitación en NetSuite	Elaboración interna	Equipo de IT	Equipo de IT local	Durante la fase de capacitación
Materiales	Software (Oracle NetSuite)	Compra mediante licitación privada	Equipo de IT	Proveedores internacionales	Durante la fase de ejecución
Materiales	15 Nuevas computadores portátiles	Compra directa	Equipo de IT	Proveedor local	Durante la fase de selección de personal
Materiales	Herramientas de Office 365	Suscripción externa	Equipo de IT	Proveedores internacionales	Todo el proyecto
Materiales	Documentos y manuales	Elaboración interna	Equipo Contable	Equipo Contable local	Durante la fase de documentación
<b>Director de Proyectos</b>		<b>Joshua Marichal Milanés</b>			

*Nota:* La Tabla 15 muestra el plan de gestión de recursos del proyecto.

#### 4.4.16 Estimar los recursos de las actividades

“Estimar los recursos de las actividades es el proceso de calcular los recursos del equipo, así como el tipo y las cantidades de equipamiento, infraestructura y suministros necesarios para llevar a cabo el trabajo del proyecto” (PMI, 2023, p. 109).

En este proyecto, la estimación de recursos se enfocó principalmente en la definición de perfiles profesionales especializados en contabilidad bajo estándares internacionales, así como en los recursos tecnológicos indispensables para garantizar la eficiencia de la operación tercerizada. Este proceso permitió dimensionar con mayor precisión las necesidades de

contratación, capacitación, licenciamiento y soporte, evitando sobre costos y asegurando que cada actividad disponga de los insumos adecuados en el momento oportuno.

Las técnicas y herramientas utilizadas fueron:

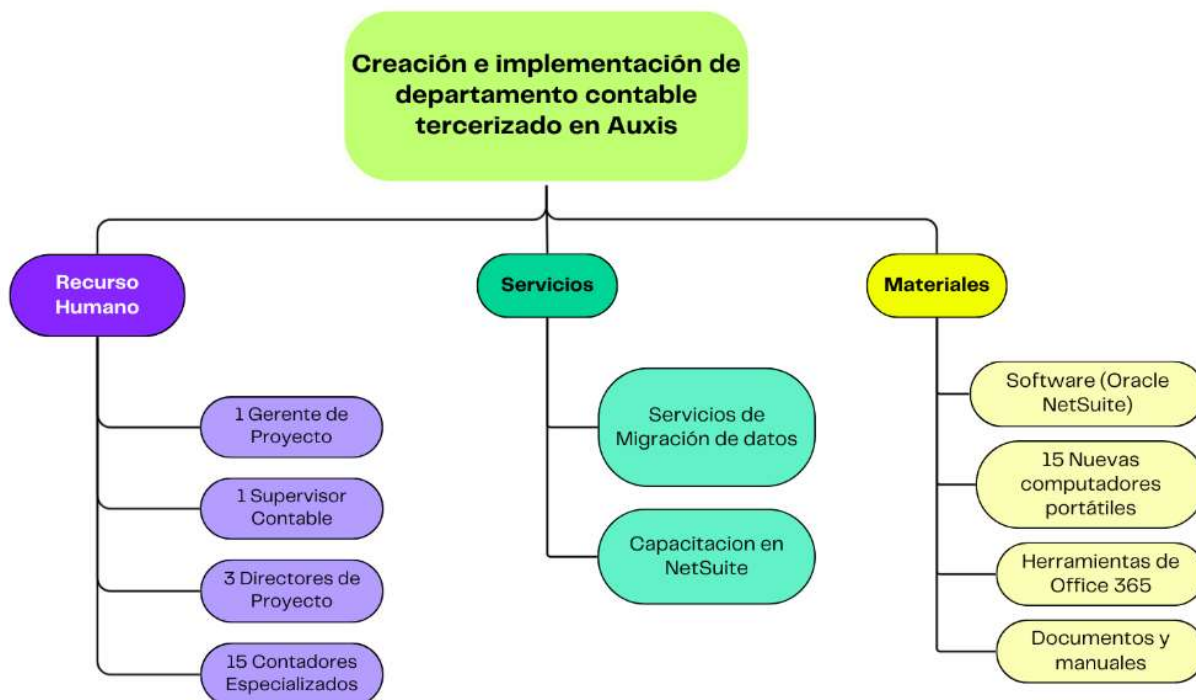
- Juicio de expertos: para determinar el número y tipo de profesionales necesarios (contadores bilingües, analistas financieros, QA, líderes de equipo, soporte de TI).
- Estimación análoga: basada en experiencias previas de Auxis en la apertura de nuevos equipos de servicios tercerizados.
- Análisis de datos: revisión de métricas de productividad (transacciones procesadas por persona, licencias requeridas por usuario, horas promedio de capacitación).
- Reuniones de coordinación: con líderes de talento humano, tecnología y operaciones para validar la viabilidad de las estimaciones.

La principal salida de este proceso es la Estructura de Desglose de Recursos (EDR), que organiza los recursos identificados en categorías y facilita su asignación dentro de la EDT y el cronograma.

En la Figura 8 se presenta la Estructura de Desglose de Recursos del proyecto.

**Figura 8**

*Estructura de desglose de los recursos*



*Nota:* La Figura 8 muestra la estructura de desglose de los recursos de este proyecto.

#### 4.4.17 Planificar la gestión de las comunicaciones

“Planificar la Gestión de las Comunicaciones es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan apropiado para las actividades de comunicación del proyecto con base en las necesidades de información de cada interesado o grupo, en los activos de la organización disponibles y en las necesidades del proyecto” (PMI, 2023, p. 111).

En este proyecto, el plan de comunicaciones fue elaborado por el director del proyecto con apoyo del área de operaciones y tecnología de Auxis. Para su definición se utilizaron

herramientas como: juicio de expertos, métodos de comunicación, tecnología de la información y reuniones de coordinación. El principal resultado de este proceso es el Plan de Gestión de las Comunicaciones, que asegura la entrega oportuna y adecuada de información a cada interesado.

En la Tabla 16 se muestran los requisitos de comunicación de los interesados.

**Tabla 16**

*Requisitos de comunicación de los interesados de comunicación de los interesados*

<b>Requisitos de comunicación de los interesados</b>		
<b>Interesado</b>	<b>Tipo de información requerida</b>	<b>Nivel de detalle</b>
Gerente de Auxis	Estado general del proyecto, decisiones estratégicas	Alto
Director de Proyecto	Progreso técnico, asignación de recursos, riesgos	Alto
Supervisor de Contabilidad	Progreso de cierres, métricas de equipo	Alto
Equipo Contable	Tareas asignadas, plazos, capacitación, creación de documentación	Alto
Equipo de IT	Configuraciones técnicas, soporte de software, incidencias, compra de computadoras	Alto
Proveedores de Software	Especificaciones técnicas, cronogramas de entrega	Medio
Gerente de RRHH	Selección de personal, Onboarding, retroalimentación	Medio
Cliente en EE. UU.	Reportes de desempeño, cumplimiento de SLAs	Alto
<b>Director de Proyecto</b>	<b>Joshua Marichal Milanés</b>	

*Nota:* La Tabla 16 muestra los requisitos de comunicación de los interesados.

- **Información para comunicar**

- Idioma: Español (interno) e inglés (para clientes de EE. UU.).
- Formato: Informes ejecutivos, dashboards en Power BI, reportes financieros, actas de reunión, correos electrónicos.

- Contenido: Avance de cronograma, cumplimiento de KPIs/SLAs, costos ejecutados vs. presupuestados, riesgos emergentes, decisiones estratégicas.
  - Nivel de detalle: Adaptado a cada interesado según la tabla anterior.
- **Procesos de escalamiento**
    - Problemas técnicos: Especialista TI → Director de Proyecto → Gerencia Auxis.
    - Desviaciones de cronograma o calidad: Líder de equipo → Director de Proyecto → Clientes corporativos.
    - Incidencias financieras: Área contable → Director de Proyecto → Gerencia Financiera Auxis.
    - Riesgos críticos: Director de Proyecto → Comité Directivo Auxis → Cliente.
  - Motivo de la distribución de la información
    - Garantizar un seguimiento efectivo del avance del proyecto.
    - Facilitar la toma de decisiones estratégicas en tiempo real.
    - Cumplir con acuerdos contractuales y estándares internacionales de reporte.
    - Generar confianza y transparencia con los clientes corporativos.

En la Tabla 17 se muestra la frecuencia y medio de comunicación a utilizar.

**Tabla 17**

*Marco temporal y frecuencia de comunicación*

Marco temporal y frecuencia		
Medio de comunicación	Frecuencia	Responsable
Reunión de seguimiento	Semanal	Director de proyecto
Informe de avance	Quincenal	Director de proyecto
Reunión con proveedores	Según suministro	Director de proyecto/Equipo de IT

Marco temporal y frecuencia		
Medio de comunicación	Frecuencia	Responsable
Reunión con el cliente	Mensual	Director de proyecto
<b>Director de proyecto</b>	<b>Joshua Marichal Milanés</b>	

*Nota:* La Tabla 17 muestra el marco temporal y frecuencia.

- **Responsabilidades**

- **Director de proyecto:** coordinación general de las comunicaciones.
- **Gerencia Auxis:** aprobación de información estratégica y validación de reportes a clientes.
- **Equipo contable:** preparación de reportes técnicos y operativos.
- **Área de TI:** entrega de información sobre sistemas, integraciones y seguridad.
- **Recursos Humanos:** reporte de avance en procesos de reclutamiento y capacitación.

- **Medios y tecnologías**

- Correo electrónico corporativo.
- Reuniones presenciales y virtuales (Zoom / Microsoft Teams).
- Tablero de control en Power BI y SharePoint para reportes en línea.
- Microsoft Project para control del cronograma.
- Carpeta compartida en Google Drive/SharePoint.

- **Actualización del plan**

El plan de comunicaciones será revisado al inicio de cada fase del proyecto o cuando existan cambios relevantes en los interesados, en las necesidades de información o en los mecanismos tecnológicos disponibles.

Además de definir los medios, responsabilidades y procesos de escalamiento, es fundamental considerar que la gestión de cambios genera un flujo adicional de información sensible. En este sentido, el Plan de Gestión de Cambios establece protocolos de comunicación específicos para

los ajustes aprobados, asegurando que las modificaciones de alcance, roles o procesos contables sean comunicadas de manera clara, oportuna y trazable a todos los interesados. Esto incluye la elaboración de actas formales de cambio, el registro en repositorios digitales (SharePoint/Power BI) y la comunicación directa a los clientes corporativos cuando los cambios impactan en niveles de servicio (SLA/KPI). De esta manera, la gestión de las comunicaciones se integra con el CMO para reducir riesgos de malentendidos y fortalecer la transparencia del proyecto.

**Tabla 18**

*Formulario de solicitud de cambio*

Formulario de Solicitud de Cambio	
1. Nombre de Proyecto	
2. Fecha	
3. Número de solicitud de cambio	
4. Solicitado por	
5. Descripción del cambio	
6. Justificación del cambio	
7. Estimación del cambio	

<b>8. Impacto del cambio (costo, tiempo, calidad, riesgos)</b>			
<b>9. Recomendación del análisis</b>			
<b>10. Aprobación</b>		Rechazo	
<b>11. Firma del director del proyecto</b>			

*Nota:* La Tabla 18 formulario de solicitud de cambio.

#### **4.4.18 Planificar la gestión de los riesgos**

“Planificar la Gestión de los Riesgos es el proceso de definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto” (PMI, 2023, p. 113).

La planificación de riesgos es un componente esencial en la gestión de proyectos, ya que permite anticipar de forma proactiva posibles eventos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Una gestión de riesgos adecuada no necesariamente implica aplicar herramientas complejas, sino establecer un proceso estructurado y práctico que facilite la toma de decisiones.

En este proyecto, la gestión de riesgos se centra en identificar, analizar y planificar respuestas a riesgos que puedan impactar el alcance, el cronograma, los costos o la calidad del servicio tercerizado. El documento fue elaborado por el director del proyecto en colaboración con la gerencia de Auxis y líderes de áreas clave (recursos humanos, tecnología, operaciones contables), debido a su conocimiento directo sobre los procesos involucrados.

Las técnicas utilizadas incluyeron:

- Reuniones de trabajo con interesados.

- Juicio de expertos en normativas financieras y gestión de servicios tercerizados.
- Análisis de datos históricos de proyectos similares en la industria BPO/outsourcing.

La adecuada planificación de riesgos en este contexto permite anticipar desafíos como: retrasos en la contratación de personal bilingüe, incrementos en el costo de licencias de software, resistencia al cambio en la transferencia de procesos, fallas de integración tecnológica o incumplimiento de SLA (Service Level Agreements). Una gestión estructurada de estos riesgos contribuye a un mayor control, decisiones oportunas y una mayor probabilidad de éxito.

La principal salida de este proceso es el plan de gestión de los riesgos.

#### **4.4.18.1 Plan de gestión de los riesgos**

“De acuerdo con PMI, el plan de gestión de los riesgos es un componente del plan para la dirección del proyecto y describe el modo en que se estructurarán y se llevarán a cabo las actividades de gestión de riesgos” (PMI, 2023, p. 231).

El plan de gestión de riesgos incluye los siguientes elementos:

- **Estrategia de riesgos**

La estrategia de gestión de riesgos de este proyecto se fundamenta en un enfoque preventivo y participativo, cuyo objetivo es identificar y analizar riesgos antes de que impacten en la operación. Se priorizarán aquellos con alta probabilidad de ocurrencia y gran impacto en la continuidad del servicio contable. Para ello:

1. Se mantendrá un registro de riesgos actualizado.
2. Se definirán planes de respuesta claros y responsables asignados.
3. Se aplicará una comunicación transparente y oportuna hacia la gerencia y los clientes corporativos.

- **Metodología**

1. Identificación de riesgos: sesiones de lluvia de ideas con el equipo, entrevistas con especialistas en BPO, revisión de experiencias pasadas y análisis de normativa financiera internacional.
  2. Análisis cualitativo: aplicación de una matriz de probabilidad e impacto, clasificando los riesgos en bajo, medio o alto.
  3. Análisis cuantitativo (si aplica): para riesgos financieros críticos, se evaluará el posible sobrecosto y retraso usando escenarios hipotéticos.
  4. Planificación de respuestas: definición de medidas de mitigación (ejemplo: diversificación de proveedores de software, contratación por fases de personal), transferencia (seguros de responsabilidad profesional), aceptación o escalamiento.
  5. Monitoreo y control: revisión periódica del registro de riesgos en reuniones de seguimiento, actualización de probabilidad/impacto y ajuste de respuestas.
  6. Fuentes de datos: documentación del proyecto, contratos de clientes, normativa aplicable (NIIF, US GAAP, SOX), y lecciones aprendidas de proyectos anteriores de Auxis.
- **Roles y responsabilidades**

Los roles se distribuyen de la siguiente manera (ver Tabla 19):

**Tabla 19**

*Roles y responsabilidades del plan de gestión de riesgos comunicación*

<b>Roles y responsabilidades del plan de gestión de riesgos</b>				
<b>Actividad de Gestión de Riesgos</b>	<b>Líder Responsable</b>	<b>Apoyo</b>	<b>Miembros del Equipo</b>	<b>Responsabilidades</b>
Identificación de Riesgos	Director de Proyecto	Supervisor de Contabilidad	Gerente de Auxis, Equipo Contable	Coordinar sesiones de identificación, recopilar datos financieros y de sostenibilidad, registrar riesgos detectados.

<b>Roles y responsabilidades del plan de gestión de riesgos</b>				
<b>Actividad de Gestión de Riesgos</b>	<b>Líder Responsable</b>	<b>Apoyo</b>	<b>Miembros del Equipo</b>	<b>Responsabilidades</b>
Análisis Cualitativo de Riesgos	Director de Proyecto	Supervisor de Contabilidad	Equipo Contable	Evaluar probabilidad e impacto de riesgos, priorizar según criticidad para el proyecto.
Análisis Cuantitativo de Riesgos (si aplica)	Director de Proyecto	Supervisor de Contabilidad, Equipo de IT	Equipo Contable	Cuantificar impacto en costos y plazos, realizar simulaciones basadas en datos de migración y software.
Planificación de Respuestas a los Riesgos	Director de Proyecto	Supervisor de Contabilidad	Supervisor de Contabilidad, Cliente en EE. UU.	Definir estrategias de mitigación, asignar responsables para acciones preventivas o correctivas.
Monitoreo y Control de Riesgos	Director de Proyecto	Supervisor de Contabilidad, Gerente de Auxis	Equipo Contable, Equipo de IT	Revisar registro de riesgos, actualizar datos, evaluar efectividad de las respuestas implementadas.

*Nota:* La Tabla 19 muestra los roles y las responsabilidades del plan de gestión de riesgos.

- **Financiamiento**

El proyecto cuenta con una reserva de contingencia del 5 % del presupuesto total, destinada a cubrir posibles impactos financieros derivados de la rotación de personal, ajustes en los costos de licencias de software, capacitaciones adicionales no planificadas o demoras en la

transferencia de procesos contables. Su uso será autorizado por el director del proyecto en coordinación con la gerencia financiera de Auxis.

- **Calendario**

Los procesos de gestión de riesgos se ejecutarán de manera recurrente durante todo el ciclo de vida del proyecto, con el siguiente enfoque:

1. Identificación de riesgos: al inicio del proyecto, con revisiones mensuales.
2. Análisis cualitativo: desde la fase de planificación, con actualizaciones mensuales.
3. Análisis cuantitativo: se aplicará solo en riesgos financieros críticos (ej. sobrecostos por incremento de salarios o licencias).
4. Planificación de respuestas: inmediatamente después de la identificación y análisis de riesgos, con revisiones mensuales.
5. Monitoreo y control: reuniones de seguimiento mensual para actualizar el registro de riesgos.

- **Categorías de riesgo**

Para este proyecto se definieron las siguientes categorías:

1. Riesgos técnicos: fallos en la integración de software contable, interrupciones en servicios en la nube, problemas de ciberseguridad.
2. Riesgos de gestión: deficiencias en la coordinación del proyecto, errores en la definición de procesos o incumplimiento de cronograma.
3. Riesgos financieros: incrementos en los costos de licencias, fluctuaciones en el tipo de cambio USD/PAB, rotación de personal con impacto en el presupuesto.
4. Riesgos externos: cambios en regulaciones fiscales o contables en EE. UU. o Panamá, variaciones en políticas de los clientes.

5. Riesgos operativos: errores recurrentes en registros contables, incumplimiento de SLA, baja productividad del equipo en la fase inicial.
6. Riesgos reputacionales: afectación de la imagen de Auxis por incumplimientos contractuales o calidad deficiente del servicio.

- **Apetito al riesgo de los interesados**

La gerencia de Auxis y los clientes corporativos han manifestado un apetito bajo al riesgo, privilegiando la estabilidad operativa, la confiabilidad del servicio y la protección de la información financiera. Por lo tanto, se prioriza la minimización de la exposición a riesgos que puedan afectar la continuidad del servicio o la reputación de la organización.

- **Definiciones de probabilidad e impacto**

Se aplicó la metodología del PMI (2023), utilizando una matriz de probabilidad e impacto como base para la clasificación.

- **Escala de probabilidad:**

1. Muy alta: 0.9
2. Alta: 0.7
3. Media: 0.5
4. Baja: 0.3
5. Muy baja: 0.1

- **Escala de impacto:**

1. Muy alto: 0.8
2. Alto: 0.4
3. Moderado: 0.2
4. Bajo: 0.1
5. Muy bajo: 0.05

Los criterios de evaluación que se presentan en la Tabla 20.

**Tabla 20**

*Criterios de evaluación de impacto*

<b>Criterios de evaluación de impacto</b>					
<b>Objetivo del Proyecto</b>	<b>Muy Bajo 0.05</b>	<b>Bajo 0.1</b>	<b>Moderado 0.2</b>	<b>Alto 0.4</b>	<b>Muy Alto 0.8</b>
<b>Costo</b>	Incremento insignificante del presupuesto	Incremento del presupuesto <2%	Incremento del presupuesto entre 2-5%	Incremento del presupuesto entre 5-10%	Incremento del presupuesto >10%
<b>Tiempo</b>	Variación mínima en el cronograma	Retraso en el cronograma <2%	Retraso en el cronograma entre 2-5%	Retraso en el cronograma entre 5-10%	Retraso en el cronograma >10%
<b>Alcance</b>	Afectación mínima en las tareas	Afectación en tareas secundarias	Afectación en tareas principales	Reducción significativa del alcance	Compromiso total del alcance del proyecto
<b>Calidad</b>	Degradación imperceptible en los entregables	Impacto en funciones específicas	Reducción de calidad requiere aprobación	Calidad inaceptable para el cliente	Entregables no funcionales

*Nota:* La Tabla 20 muestra los criterios de evaluación de impacto.

Para este proyecto se definieron los siguientes rangos de clasificación del riesgo general del proyecto que se muestran en la Tabla 21.

**Tabla 21**

*Escala de clasificación de riesgo general del proyecto*

<b>Escala de clasificación de riesgo general del proyecto</b>
---

Nivel	Rango de valores
<b>Alto</b>	<b>0.99-0.2</b>
<b>Moderado</b>	<b>0.19-0.06</b>
<b>Bajo</b>	<b>0.06-0.01</b>

*Nota:* La Tabla 21 muestra la escala de clasificación de riesgo general del proyecto.

#### **4.4.19 Identificar los riesgos**

“Identificar los riesgos es el proceso de reconocer los riesgos individuales del proyecto, así como las fuentes de riesgo general, y documentar sus características” (PMI, 2023, p. 115).

En el caso del proyecto de creación e implementación del departamento contable tercerizado en Auxis, este proceso fue liderado por el director del proyecto, con la participación de la gerencia de Auxis, el área de operaciones contables, recursos humanos y tecnología de la información. Estos actores poseen el conocimiento técnico y operativo necesario para identificar los riesgos que podrían comprometer el alcance, el cronograma, los costos y la calidad del servicio tercerizado.

Para la identificación de los riesgos se emplearon distintas técnicas y herramientas:

- Reuniones de trabajo estructuradas, donde se discutieron escenarios críticos.
- Juicio de expertos, basado en experiencias previas de implementación de servicios BPO.
- Listas de verificación rápidas, basadas en riesgos comunes de proyectos similares.
- Entrevistas con líderes funcionales y clientes potenciales, para identificar expectativas y riesgos asociados al cumplimiento de SLAs.
- Análisis de datos históricos, revisando experiencias de Auxis en proyectos de servicios compartidos.

La principal salida de este proceso es el registro de riesgos, que compila los riesgos identificados, sus posibles causas, efectos y categorías. Este registro servirá como base para los procesos posteriores de análisis cualitativo, cuantitativo y planificación de respuestas.

En la Tabla 22 se presenta el Registro de riesgos del proyecto.

**Tabla 22**

*Registro de riesgos*

Registro de riesgos				
Código	Causa	Descripción del Riesgo	Referencia	EDT Código
RR-001	Falta de coordinación entre equipos	Si los equipos no se coordinan adecuadamente, pueden surgir retrasos y errores en la identificación de mejores prácticas.	Plan de gestión del proyecto	1.1.1
RR-002	Fallos en la comunicación entre stakeholders	Si la comunicación falla durante las entrevistas, puede haber malentendidos que afecten la calidad del informe.	Gestión de comunicaciones	1.1.2
RR-003	Ambigüedad en los requisitos del cliente	Si los objetivos no están claros en la reunión con gerencia, puede haber desviaciones en la lista de mejores prácticas.	Plan de gestión del proyecto	1.1.3
RR-004	Deficiencias en la planificación	Una planificación inadecuada del análisis puede llevar a datos incompletos o erróneos en el reporte de beneficios.	Planificación del proyecto	1.2.3
RR-005	Cambios inesperados en los requisitos	Cambios del cliente en la propuesta pueden retrasar la negociación.	Plan de gestión del proyecto	1.4.1.1
RR-006	Deficiencias en la planificación	Una mala planificación de la reunión puede retrasar los ajustes solicitados.	Planificación del proyecto	1.4.1.4
RR-007	Incremento en costos de software	Aumentos en licencias durante la negociación pueden exceder el presupuesto.	Planificación del proyecto	1.4.1.7
RR-008	Retrasos en la aprobación de contratos	Retrasos en la firma del acuerdo pueden afectar el cronograma.	Planificación del proyecto	1.4.1.8
RR-009	Fallos en sistemas de comunicación	Interrupciones en Teams durante la selección pueden dificultar el proceso.	Planificación del proyecto	1.5.1.3
RR-010	Resistencia al cambio en el equipo	Oposición a nuevos perfiles puede retrasar el reclutamiento.	Gestión del cambio	1.5.2.2

<b>Registro de riesgos</b>				
<b>Código</b>	<b>Causa</b>	<b>Descripción del Riesgo</b>	<b>Referencia</b>	<b>EDT Código</b>
RR-011	Deficiencias en la planificación	Una mala planificación de entrevistas puede retrasar evaluaciones.	Planificación del proyecto	1.5.2.4
RR-012	Retrasos en la aprobación de contratos	Retrasos en ofertas pueden afectar el Onboarding.	Gestión de contratos	1.5.2.6
RR-013	Incremento en costos de software	Aumentos en herramientas de reclutamiento pueden superar el presupuesto.	Planificación del proyecto	1.5.2.7
RR-014	Accidentes relacionados con el trabajo remoto	Problemas de ergonomía en migración remota pueden afectar al equipo.	Gestión de salud y seguridad	1.6.3.1
RR-015	No cumplimiento de estándares de calidad	Si la documentación no cumple estándares, se requerirán revisiones.	Control de calidad	1.6.3.2
RR-016	Resistencia al cambio en el equipo	Oposición a nuevos procesos puede retrasar la capacitación.	Resistencia al cambio	1.6.3.3
RR-017	Escasez de personal calificado	Falta de tiempo en los entrenadores puede afectar la calidad de la capacitación.	Fase de cierre	1.6.4.1
RR-018	Deficiencias en la planificación	Una mala planificación de capacitaciones puede retrasar la ejecución.	Fase de cierre	1.6.4.2
RR-019	Errores en la configuración de software	Errores en NetSuite pueden afectar los cierres contables.	Fase de cierre	1.6.5.1
RR-020	Retrasos en la aprobación de contratos	Retrasos en validación de KPIs pueden afectar el cierre.	Control de calidad	1.7.1
<b>Director de Proyectos</b>		<b>Joshua Marichal Milanés</b>		

*Nota:* La Tabla 22 muestra el registro de riesgos referente a este proyecto.

#### **4.4.20 Realizar análisis cualitativos de riesgos**

“Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos es el proceso de priorizar los riesgos individuales del proyecto para análisis o acción posterior, evaluando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos, así como otras características” (PMI, 2023, p. 117).

En el proyecto de implementación del departamento contable tercerizado en Auxis, este proceso fue dirigido por el director del proyecto, con el apoyo de líderes de operaciones contables, recursos humanos y tecnología. Su propósito principal fue ordenar y clasificar los riesgos identificados en función de su impacto potencial en los objetivos del proyecto y la probabilidad de que ocurran, lo que permitió focalizar los esfuerzos de gestión en aquellos riesgos de mayor criticidad.

En la Tabla 23 se presenta la matriz de riesgos del proyecto, la cual refleja la priorización de los riesgos identificados. El nivel inicial de riesgo global del proyecto se calculó en 5.71, y tras la aplicación de las estrategias de mitigación propuestas (plan de contingencia para rotación de personal, diversificación de proveedores de software, capacitaciones adicionales y planes de respaldo tecnológico), el nivel de riesgo residual se redujo a 1.68.

**Tabla 23**

*Matriz de riesgo*

Matriz de Riesgos del Proyecto										
Categoría	Causa	Descripción del riesgo u oportunidad	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategia	Acciones	Probabilidad Post Plan	Impacto Post Plan	Rango Post Plan
RR-001	Falta de coordinación entre equipos	Si los equipos no se coordinan adecuadamente, pueden surgir retrasos y errores en la identificación de mejores prácticas.	0,30	0,55	0,17	Mitigar	Reuniones semanales y asignación clara de roles.	0,2	0,6	0,12
RR-002	Fallos en la comunicación entre stakeholders	Si la comunicación falla durante las entrevistas, puede haber malentendidos que afecten la calidad del informe.	0,70	0,60	0,42	Mitigar	Uso de herramientas como Teams y protocolos claros.	0,2	0,5	0,10
RR-003	Ambigüedad en los requisitos del cliente	Si los objetivos no están claros en la reunión con gerencia, puede haber desviaciones en la lista de mejores prácticas.	0,30	0,40	0,12	Mitigar	Definición previa y validación de requisitos con gerencia.	0,3	0,1	0,03
RR-004	Deficiencias en la planificación	Una planificación inadecuada del análisis puede llevar a datos incompletos o erróneos en el reporte de beneficios.	0,40	0,70	0,28	Mitigar	Planificación detallada con revisiones semanales.	0,3	0,5	0,15
RR-005	Cambios inesperados en los requisitos	Cambios del cliente en la propuesta pueden retrasar la negociación.	0,50	0,70	0,35	Escalar	Escalamiento a gerencia para negociar ajustes.	0,3	0,4	0,12
RR-006	Deficiencias en la planificación	Una mala planificación de la reunión puede retrasar los ajustes solicitados.	0,12	0,60	0,07	Mitigar	Cronograma detallado y seguimiento en tiempo real.	0,1	0,4	0,04
RR-007	Incremento en costos de software	Aumentos en licencias durante la negociación pueden exceder el presupuesto.	0,80	0,80	0,64	Mitigar	Contratos a largo plazo con proveedores.	0,3	0,3	0,09

Matriz de Riesgos del Proyecto										
Categoría	Causa	Descripción del riesgo u oportunidad	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategia	Acciones	Probabilidad Post Plan	Impacto Post Plan	Rango Post Plan
RR-008	Retrasos en la aprobación de contratos	Retrasos en la firma del acuerdo pueden afectar el cronograma.	0,50	0,70	0,35	Mitigar	Seguimiento constante y plazos definidos.	0,2	0,5	0,10
RR-009	Fallos en sistemas de comunicación	Interrupciones en Teams durante la selección pueden dificultar el proceso.	0,40	0,60	0,24	Mitigar	Respaldo con sistemas alternativos de comunicación.	0,2	0,4	0,08
RR-010	Resistencia al cambio en el equipo	Oposición a nuevos perfiles puede retrasar el reclutamiento.	0,50	0,60	0,30	Mitigar	Talleres de sensibilización y comunicación efectiva.	0,3	0,3	0,09
RR-011	Deficiencias en la planificación	Una mala planificación de entrevistas puede retrasar evaluaciones.	0,30	0,50	0,15	Mitigar	Planificación anticipada y reservas de tiempo.	0,2	0,5	0,10
RR-012	Retrasos en la aprobación de contratos	Retrasos en ofertas pueden afectar el onboarding.	0,20	0,80	0,16	Mitigar	Plazos claros y seguimiento con candidatos.	0,2	0,4	0,08
RR-013	Incremento en costos de software	Aumentos en herramientas de reclutamiento pueden superar el presupuesto.	0,60	0,70	0,42	Mitigar	Negociación de precios fijos con proveedores.	0,3	0,3	0,09
RR-014	Accidentes relacionados con el trabajo remoto	Problemas de ergonomía en migración remota pueden afectar al equipo.	0,40	0,30	0,12	Mitigar	Evaluación de ergonomía y capacitación en seguridad.	0,2	0,5	0,10

Matriz de Riesgos del Proyecto										
Categoría	Causa	Descripción del riesgo u oportunidad	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategia	Acciones	Probabilidad Post Plan	Impacto Post Plan	Rango Post Plan
RR-015	No cumplimiento de estándares de calidad	Si la documentación no cumple estándares, se requerirán revisiones.	0,50	0,80	0,40	Mitigar	Revisiones previas y auditorías de calidad.	0,2	0,4	0,08
RR-016	Resistencia al cambio en el equipo	Oposición a nuevos procesos puede retrasar la capacitación.	0,60	0,60	0,36	Mitigar	Programas de cambio y apoyo continuo.	0,3	0,3	0,09
RR-017	Escasez de personal calificado	Falta de tiempo en los entrenadores puede afectar la calidad de la capacitación.	0,60	0,70	0,42	Mitigar	Verificación de calidad en entramientos y material dado,	0,2	0,4	0,08
RR-018	Deficiencias en la planificación	Una mala planificación de capacitaciones puede retrasar la ejecución.	0,10	0,20	0,02	Mitigar	Cronogramas detallados y seguimiento activo.	0,1	0,1	0,01
RR-019	Errores en la configuración de software	Errores en NetSuite pueden afectar los cierres contables.	0,80	0,80	0,64	Mitigar	Pruebas exhaustivas y soporte técnico.	0,2	0,4	0,08
RR-020	Retrasos en la aprobación de contratos	Retrasos en validación de KPIs pueden afectar el cierre.	0,10	0,80	0,08	Mitigar	Seguimiento estricto y comunicación con el cliente.	0,1	0,5	0,05
					5,71					1,68

Nota: La Tabla 23 muestra la matriz de riesgos que asume este proyecto.

#### 4.4.21 Realizar análisis cuantitativo de riesgos

“Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos es el proceso de analizar numéricamente el efecto combinado de los riesgos individuales del proyecto identificados y otras fuentes de incertidumbre sobre los objetivos generales del proyecto” (PMI, 2023, p. 119).

En el proyecto de creación e implementación del departamento contable tercerizado en Auxis no se considera necesario ejecutar un análisis cuantitativo de riesgos, ya que el análisis cualitativo realizado resulta suficiente para gestionar de manera eficaz la exposición al riesgo.

Las principales razones que justifican esta decisión son:

- La naturaleza del proyecto está orientada a procesos de servicio y no a actividades de gran escala con fuerte dependencia técnica o logística.
- La falta de datos históricos precisos y comparables para cuantificar probabilidades numéricas y distribuciones estadísticas en este tipo de proyectos.
- La complejidad y costo adicional de aplicar metodologías avanzadas (como simulaciones Monte Carlo o árboles de decisión), que no aportaría un valor proporcional a los objetivos del proyecto.
- Los riesgos identificados están bien definidos y cuentan con estrategias claras de mitigación mediante planes de contingencia, capacitación y gestión tecnológica.

En lugar de un análisis cuantitativo, se ha optado por un análisis cualitativo robusto, que prioriza los riesgos según su probabilidad e impacto, permitiendo decisiones ágiles y efectivas sin incurrir en procesos innecesariamente complejos.

#### 4.4.22 Planificar respuesta a los riesgos

“Planificar la Respuesta a los Riesgos es el proceso de desarrollar opciones, seleccionar estrategias y acordar acciones para abordar la exposición al riesgo del proyecto en general, así como para tratar los riesgos individuales del proyecto” (PMI, 2023, p. 122).

Este proceso fue desarrollado por el director del proyecto, junto con la gerencia de Auxis y líderes de área (recursos humanos, operaciones contables y TI). Las técnicas aplicadas fueron: juicio de expertos, análisis de datos y procesos de toma de decisiones.

Las estrategias frente a riesgos negativos (amenazas) incluyen:

- Escalar: cuando el riesgo supera la capacidad de gestión del proyecto (ej. cambios regulatorios en EE. UU.).
- Evitar: eliminando actividades que generan exposición (ej. descartar proveedores poco confiables).
- Transferir: mediante seguros o cláusulas contractuales (ej. cobertura de fallas en software en acuerdos con proveedores).
- Mitigar: reduciendo la probabilidad o impacto (ej. planes de capacitación para minimizar errores contables).
- Aceptar: en casos de bajo impacto, gestionándolos con reservas de tiempo o costo.

Las estrategias frente a riesgos positivos (oportunidades) incluyen:

- Escalar: si el beneficio supera el control del proyecto (ej. integración con plataformas globales de clientes).
- Explotar: asegurar que se capture la oportunidad (ej. automatización de conciliaciones).

- Compartir: colaboración con socios estratégicos (ej. alianzas con proveedores tecnológicos).
- Mejorar: aumentando la probabilidad de ocurrencia (ej. entrenamientos adicionales que elevan la productividad).
- Aceptar: cuando el impacto es positivo, pero no requiere acción especial.

En la Tabla 22 (Matriz de riesgos) se presentan las estrategias seleccionadas para cada riesgo identificado, así como los planes de acción asociados.

#### **4.4.23 Planificar la gestión de las adquisiciones del proyecto**

“Planificar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto es el proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales” (PMI, 2023, p. 129).

El director del proyecto y el equipo de implementación, en coordinación con proveedores estratégicos, participaron en este proceso. Las técnicas utilizadas fueron: juicio de expertos, recopilación y análisis de datos, análisis comparativo de proveedores y reuniones de coordinación.

La principal salida es el plan de gestión de adquisiciones, que describe cómo se adquirirán los bienes y servicios necesarios para la operación del departamento contable tercerizado.

- **Enfoque general**

1. Las adquisiciones serán gestionadas de manera planificada y alineadas con el cronograma y presupuesto del proyecto. Estas incluyen:
2. Licencias de software contable y de gestión (ERP, herramientas de conciliación, sistemas en la nube).
3. Servicios de soporte tecnológico y ciberseguridad.

4. Contratación de servicios de capacitación especializada en NIIF, US GAAP y auditoría.
  5. Infraestructura básica y mobiliario para el equipo de trabajo remoto y presencial.
- **Tipos de procedimientos de adquisición**
    1. Para servicios mayores (software ERP, plataformas de gestión): proceso de licitación entre proveedores internacionales (ej. Oracle NetSuite, SAP, Microsoft Dynamics).
    2. Para servicios especializados (capacitación, auditoría interna): contratación mediante cotizaciones directas a firmas expertas.
    3. Adquisiciones menores o urgentes (equipamiento básico, utilidades): compras directas autorizadas por el director del proyecto, siempre dentro de los límites presupuestarios.
  - **Coordinación con otros aspectos del proyecto**
    1. La contratación de licencias ERP debe completarse antes de la fase de migración de procesos.
    2. La adquisición de herramientas de seguridad informática debe coordinarse con el inicio de la operación remota.
    3. Los programas de capacitación deben estar definidos antes del arranque en vivo del servicio.

- **Cronograma de adquisiciones clave**

En la Tabla 24 se presenta el cronograma de adquisiciones del proyecto.

**Tabla 24**

*Cronograma de adquisiciones clave*

<b>Cronograma de adquisiciones clave</b>			
<b>Id</b>	<b>Actividad</b>	<b>Plazo estimado</b>	<b>Responsable</b>
1	Elaboración de términos de referencia para software	2 semanas	Director de Proyecto / Equipo de IT
2	Cotización y selección de proveedores de Oracle NetSuite	4 semanas	Director de Proyecto / Equipo de IT
3	Cotización y adquisición de equipo computacional	3 semanas	Director de Proyecto / Equipo de IT
4	Negociación y formalización de contratos con proveedores	2 semanas	Director de Proyecto / Equipo de IT
5	Selección de servicios de migración de datos	3 semanas	Director de Proyecto / Equipo de IT

*Nota:* La Tabla 24 muestra el cronograma de adquisiciones clave para la realización de este proyecto.

- **Roles y responsabilidades**

1. Director del proyecto: lidera el proceso de adquisiciones, coordina la elaboración de términos de referencia, solicita cotizaciones y evalúa las propuestas recibidas.
2. Equipo técnico (TI y operaciones contables): asesora en los aspectos técnicos de software, licencias, infraestructura tecnológica y requerimientos operativos.
3. Gerencia de Auxis: toma las decisiones finales sobre adjudicación y aprueba el presupuesto asignado.
4. Proveedores: presentan sus propuestas comerciales, documentación de respaldo y cronogramas de entrega.

- **Restricciones y supuestos**

1. Las adquisiciones dependerán de la liberación oportuna de los recursos financieros por parte de la gerencia.
2. La contratación de licencias y servicios tecnológicos estará sujeta a la disponibilidad y tiempos de implementación de los proveedores internacionales.
3. Se asume que existen proveedores calificados, tanto locales como internacionales, que cumplen con estándares de calidad en software ERP, herramientas en la nube y ciberseguridad.

- **Aspectos legales y financieros**

1. Los contratos se regirán por la legislación panameña y, en el caso de proveedores internacionales, se ajustarán a normativas de comercio internacional aplicables.
2. Los pagos se efectuarán en dólares estadounidenses (USD), según los acuerdos de cada contrato.
3. En contratos relevantes se incluirán garantías de cumplimiento, cláusulas de confidencialidad y seguros de protección de datos.

- **Gestión de riesgos en las adquisiciones**

1. Se implementarán las siguientes medidas:
2. Inclusión de garantías de cumplimiento en contratos críticos (software ERP, ciberseguridad).
3. Evaluaciones técnicas y financieras previas a la adjudicación de proveedores.
4. Planes de contingencia ante posibles retrasos en la entrega de licencias o en la configuración de software.

5. Diversificación de proveedores para reducir la dependencia de un único contratista.

### **Proveedores precalificados**

Para asegurar calidad y continuidad en los servicios, se dará prioridad a proveedores internacionales y regionales con experiencia comprobada en outsourcing contable y soluciones tecnológicas.

**Tabla 25**

*Lista de proveedores potenciales*

Lista de Proveedores		
Id	Equipo/Servicio	Proveedores
1	Software contable (Oracle NetSuite)	Softline, Oracle Partners, Soluciones Empresariales
2	Equipo computacional	ExtremeTechCR, CompuFax, Office Depot
3	Servicios de migración de datos	DataPro, InfoSystems, Soluciones Digitales
4	Herramientas de comunicación (Microsoft Teams)	Microsoft Partners, Soluciones Cloud, TechConnect

*Nota:* La Tabla 25 muestra la lista de proveedores potenciales valorados en este proyecto.

#### **4.4.24 Planificar el Involucramiento de los interesados**

“Planificar el Involucramiento de los Interesados es el proceso de desarrollar enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y el posible impacto en el proyecto” (PMI, 2023, p. 129).

En el proyecto de creación e implementación del departamento contable tercerizado en Auxis, el involucramiento de los interesados es un factor crítico de éxito, ya que asegura la alineación entre la gerencia, el equipo operativo y los clientes corporativos en Estados Unidos. Este proceso fue liderado por el director del proyecto, con la participación del equipo de implementación y representantes de áreas clave de la organización.

Las técnicas utilizadas para este proceso incluyeron:

- Juicio de expertos, aportado por líderes con experiencia en proyectos de BPO.
- Recopilación y análisis de datos, considerando experiencias previas de Auxis en implementaciones similares.
- Representación de datos, mediante la matriz de análisis de poder e interés.
- Reuniones de trabajo, en las que se discutieron expectativas, preocupaciones y estrategias de comunicación.

El propósito principal de esta planificación es comprender las necesidades, expectativas y nivel de influencia de cada interesado con el fin de definir estrategias adecuadas para involucrarlos en cada fase del proyecto.

La salida de este proceso es el Plan de Involucramiento de los Interesados, que establece los mecanismos de comunicación, la frecuencia y los roles de interacción para cada grupo. Este plan es dinámico y debe revisarse periódicamente, dado que las prioridades y percepciones de los interesados pueden evolucionar durante el ciclo de vida del proyecto.

La clasificación de los interesados se realizó a partir de la matriz de poder e interés, lo que permitió definir estrategias diferenciadas para cada grupo:

- Interesados con alto poder e interés: requieren participación directa y comunicación constante (ej. gerencia Auxis, clientes corporativos).
- Interesados con alto poder y bajo interés: mantenerlos informados y atender sus inquietudes (ej. comité directivo de Auxis).
- Interesados con bajo poder y alto interés: involucrarlos mediante reportes periódicos y sesiones de capacitación (ej. equipo contable).
- Interesados con bajo poder y bajo interés: mantenerlos actualizados con información general (ej. soporte administrativo).

En la Tabla 26 se presenta el Plan de gestión de los interesados, donde se definen los enfoques de comunicación y participación asignados a cada grupo.

**Tabla 26**

*Plan de gestión de los interesados*

Plan de gestión de los interesados						
Id	Interesado	Estrategia	Acciones	Poder	Interés	Frecuencia
1	Gerente de Auxis	Gestionar de cerca	Reuniones semanales y reportes de avance	5	5	Semanal
2	Director de Proyecto	Gestionar de cerca	Reuniones semanales y reportes detallados	4	5	Semanal
3	Equipo Contable	Mantener informados	Correos informativos quincenales	2	4	Quincenal
4	Equipo de IT	Mantener informados	Correos informativos semanales	2	4	Semanal
5	Supervisor de Contabilidad	Mantener informados	Correos informativos quincenales	2	4	Quincenal
6	Proveedores de Software	Gestionar de cerca	Reuniones de coordinación y validación de entregas	3	5	Semanal
7	Cliente en EE. UU.	Mantener satisfechos	Reportes mensuales de desempeño y SLAs	5	3	Mensual
8	Gerente de RRHH	Mantener informados	Informes semanales sobre selección y capacitación	2	5	Semanal
9	Comunidad Local	Mantener informados	Boletines informativos mensuales	1	5	Mensual

*Nota:* La Tabla 26 muestra el plan de gestión de interesados.

La planificación del involucramiento requiere anticipar cómo reaccionarán los diferentes interesados ante las modificaciones que puedan surgir. El CMO aporta un marco estructurado para mapear el nivel de aceptación o resistencia al cambio de cada grupo, estableciendo estrategias diferenciadas: capacitaciones para el equipo contable, sesiones de alineación con gerencia Auxis, y comunicación ejecutiva con clientes corporativos. Al integrar este plan, se asegura que los cambios no solo sean aprobados formalmente, sino también comprendidos y respaldados por quienes participan en su ejecución. Esto incrementa la probabilidad de éxito del involucramiento al reducir resistencias y mantener la alineación estratégica del proyecto.

**Tabla 27**

*Mapeo de aceptación o resistencia al cambio en los interesados*

Interesado	Tipo de Cambio Impactado	Nivel de Poder	Nivel de Interés	Posición Actual frente al Cambio	Estrategia del CMO
<b>Gerencia Auxis</b>	Ajustes en SLA y definición de KPIs	Alto	Alto	Apoyo condicionado (requieren evidencias financieras y de eficiencia)	Reuniones ejecutivas con reportes de costo-beneficio, validación conjunta de métricas antes de aprobar cambios.

Interesado	Tipo de Cambio Impactado	Nivel de Poder	Nivel de Interés	Posición Actual frente al Cambio	Estrategia del CMO
<b>Clientes corporativos (EE. UU.)</b>	Migración de procesos y controles internos	Alto	Alto	Resistencia moderada (preocupación por cumplimiento SOX/NIIF)	Comunicación en inglés de cambios aprobados, workshops de auditoría y pruebas piloto previas a adopción definitiva.
<b>Equipo contable Auxis</b>	Nuevos procesos y uso de ERP/automatización	Medio	Alto	Resistencia inicial (temor a sobrecarga de trabajo o errores en cierres)	Capacitación progresiva, sesiones de feedback, métricas de desempeño post-cambio, incentivos por adopción rápida.

Interesado	Tipo de Cambio Impactado	Nivel de Poder	Nivel de Interés	Posición Actual frente al Cambio	Estrategia del CMO
<b>Recursos Humanos</b>	Reclutamiento y onboarding de personal especializado	Medio	Medio	Apoyo pasivo (ven el cambio como tarea administrativa adicional)	Reuniones de integración con gerencia de proyecto, comunicación clara de plazos y entregables.
<b>Área de TI Auxis</b>	Integración de ERP, RPA y ciberseguridad	Medio	Alto	Apoyo activo (ven el cambio como oportunidad de fortalecer infraestructura)	Talleres técnicos, comités de revisión tecnológica, dashboards de avance.
<b>Soporte administrativo</b>	Procesos menores de coordinación	Bajo	Bajo	Neutral (cambio percibido como lejano a sus funciones)	Actualizaciones generales por correo y participación en reuniones trimestrales.

*Nota:* Tabla 27 Mapeo de aceptación o resistencia al cambio en los interesados .

#### **4.5 Establecer los procesos, técnicas y herramientas necesarios para la ejecución del proyecto para asegurar una implementación exitosa de un departamento contable tercerizado.**

“El grupo de procesos de ejecución está compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto” (PMI, 2023, p. 133).

En el contexto del proyecto para la creación e implementación de un departamento contable tercerizado en Auxis, este grupo de procesos constituye la fase en la que las actividades previamente planificadas se llevan a cabo con el objetivo de materializar los entregables. Su propósito fundamental es cumplir con los requisitos establecidos por la organización y los clientes internacionales, asegurando la calidad, el cumplimiento normativo y la eficiencia operativa.

El grupo de ejecución implica coordinar recursos humanos, tecnológicos y financieros; gestionar la participación de los interesados (directivos de Auxis, equipo contable, clientes y proveedores de software); y garantizar que la operación del proyecto se integre de acuerdo con los lineamientos definidos en el plan de dirección.

Este grupo de procesos es liderado por el director del proyecto, con el apoyo de todo el equipo multidisciplinario, y se activa una vez aprobado el plan y asignados los recursos. Se implementa a través de herramientas como sistemas de información de gestión de proyectos, reuniones de seguimiento y juicio experto.

El beneficio clave de este grupo radica en garantizar que las actividades se ejecuten conforme al cronograma, presupuesto y alcance definidos, asegurando que los entregables respondan a las expectativas de Auxis y de los clientes corporativos de EE. UU.

#### 4.5.1 Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto

“Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto es el proceso de liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto e implementar los cambios aprobados para alcanzar los objetivos del proyecto” (PMI, 2023, p. 134).

En el proyecto de creación e implementación del departamento contable tercerizado en Auxis, este proceso implica coordinar y supervisar la ejecución de las actividades establecidas en el plan para la dirección del proyecto, garantizando que los entregables se desarrollen de acuerdo con los requisitos de calidad, tiempo y costo aprobados.

El director del proyecto lidera esta labor en conjunto con el equipo multidisciplinario de Auxis (contabilidad, recursos humanos, tecnología y operaciones), asegurando que los trabajos se alineen con las expectativas de los clientes corporativos de EE. UU. y con los estándares internacionales de reporte financiero (NIIF y US GAAP).

Los principales insumos que guían este proceso son:

- Plan para la dirección del proyecto, que establece el marco integral de ejecución.
- Matriz de trazabilidad de requisitos, que asegura que las necesidades de los clientes se traduzcan en entregables concretos.
- Cronograma del proyecto, que define la secuencia y los plazos de las actividades clave.
- Registro de riesgos y matriz de riesgos, que facilitan la toma de decisiones proactivas ante amenazas y oportunidades.

Para llevar a cabo este proceso, se utilizan técnicas como:

- Juicio de expertos, aprovechando la experiencia de gerentes y especialistas de Auxis en proyectos de BPO financiero.
- Sistemas de información de gestión de proyectos, para monitorear tareas, avances y recursos en tiempo real.

- Reuniones semanales de coordinación, donde se revisan avances, problemas y ajustes requeridos.

Las salidas principales de este proceso son:

- Entregables, como manuales de procesos, configuración del software contable, capacitación al equipo y la puesta en marcha del servicio tercerizado.
- Solicitudes de cambio, derivadas de nuevas necesidades de los clientes o ajustes operativos.
- Actualizaciones al plan de dirección del proyecto, que integran mejoras o cambios autorizados.
- Actualizaciones a los documentos del proyecto, tales como cronogramas, registros de riesgos e informes de avance.

#### **4.5.2 Gestionar el conocimiento del proyecto**

“Gestionar el Conocimiento del Proyecto es el proceso de utilizar el conocimiento existente y crear nuevo conocimiento para alcanzar los objetivos del proyecto y contribuir al aprendizaje de la organización” (PMI, 2023, p. 137).

En el marco del proyecto de implementación del departamento contable tercerizado en Auxis, este proceso asegura que tanto el conocimiento previo de la organización como el generado a lo largo de la ejecución del proyecto se utilicen de manera efectiva para cumplir los objetivos y fortalecer la capacidad institucional.

Los activos de procesos organizacionales de Auxis (manuales de proyectos anteriores, lecciones aprendidas en implementaciones de outsourcing financiero, políticas internas y experiencias en auditorías internacionales) constituyen una base importante de conocimiento explícito. De igual forma, la experiencia práctica del equipo contable, de TI y de los gerentes de proyecto representa un valioso conocimiento tácito que debe ser aprovechado.

El proceso contempla tanto la transferencia de conocimiento existente (por ejemplo, el uso de software ERP y mejores prácticas en reportes bajo NIIF y US GAAP) como la generación de nuevo conocimiento que será documentado en manuales, capacitaciones y repositorios digitales, para su reutilización en futuros proyectos de Auxis o para mejorar la operación continua.

Para desarrollar este proceso de manera efectiva se emplean las siguientes técnicas y herramientas:

- Juicio de expertos, mediante la participación de profesionales con experiencia en BPO financiero y transformación digital.
- Gestión del conocimiento y la información, a través de repositorios compartidos en la nube (SharePoint, Google Drive, ERP) que aseguren el acceso a la información actualizada.
- Habilidades interpersonales y de equipo, fomentando un clima de confianza y colaboración que incentive el intercambio de experiencias y lecciones aprendidas.
- Reuniones de coordinación y talleres de revisión, que facilitan la discusión y documentación de mejoras en procesos y entregables.

Las salidas principales de este proceso incluyen:

- Registro de lecciones aprendidas, donde se documentan aciertos y errores que servirán de referencia para futuras implementaciones.
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, incorporando ajustes derivados de nuevas prácticas identificadas.
- Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización, como manuales de operación, guías metodológicas y repositorios digitales de apoyo.

### 4.5.3 Gestionar la calidad

“Gestionar la Calidad es el proceso de convertir el plan de gestión de la calidad en actividades ejecutables de calidad que incorporen al proyecto las políticas de calidad de la organización” (PMI, 2023, p. 141).

Este proceso tiene como finalidad asegurar que los entregables cumplan con los estándares definidos en el plan de gestión de la calidad (apartado 4.4.14.1). Dicho plan contempla criterios como la precisión en los registros financieros, la puntualidad en los reportes, la confiabilidad de los sistemas ERP y la confidencialidad de la información.

El director del proyecto es responsable de garantizar que la calidad esté presente en cada etapa: adquisición de software, configuración tecnológica, capacitación del personal y entrega de reportes financieros. No obstante, la responsabilidad debe ser compartida por todo el equipo, proveedores de tecnología y socios estratégicos.

Las principales técnicas y herramientas empleadas son:

- Recopilación y análisis de datos, como revisiones de cumplimiento de SLA y KPIs de exactitud.
- Representación de datos, mediante tableros de control que muestren desviaciones.
- Auditorías internas de calidad, para verificar el cumplimiento con estándares ISO y regulaciones externas.

Resolución de problemas y mejora continua, aplicando metodologías como PDCA.

Las salidas de este proceso incluyen:

- Informes de calidad y resultados de auditorías.
- Documentos de prueba y validación relacionados con la exactitud de los entregables.
- Solicitudes de cambio, derivadas de hallazgos en los controles.
- Actualizaciones al plan de dirección del proyecto y documentos asociados.

Gestionar la calidad asegura que el servicio contable tercerizado entregue resultados confiables, eficientes y alineados con estándares internacionales, consolidando la confianza de los clientes.

#### **4.5.4 Adquirir recursos**

“Adquirir Recursos es el proceso de obtener miembros del equipo, instalaciones, equipamiento, materiales, suministros y otros recursos necesarios para completar el trabajo del proyecto” (PMI, 2023, p. 143).

Este proceso asegura que los recursos humanos, tecnológicos y financieros estén disponibles en el momento oportuno para cumplir con las actividades del proyecto. Entre los insumos clave que lo sustentan se encuentran el plan de gestión de recursos (apartado 4.4.15), el plan de adquisiciones (apartado 4.4.23) y el cronograma del proyecto.

En este caso, la adquisición de recursos abarca:

- Recursos humanos especializados, como contadores con experiencia en normas NIIF y US GAAP, analistas financieros y personal de soporte administrativo.
- Recursos tecnológicos, incluyendo licencias de software ERP, plataformas de gestión contable y herramientas de comunicación colaborativa.
- Recursos físicos, tales como estaciones de trabajo, servidores y mobiliario de oficina.

Dado que no todos los recursos se encuentran disponibles de forma interna, el proceso contempla procesos formales de adquisición con proveedores de software, consultoras externas y empresas de tecnología. Para ello, es fundamental coordinar con las áreas legales y de compras, garantizando contratos claros y alineados a los objetivos del proyecto.

Las principales técnicas utilizadas son:

- Toma de decisiones y análisis de alternativas, para seleccionar las soluciones más costo-eficientes.

- Negociación con proveedores, en aspectos como licencias, tiempos de implementación y soporte técnico.
- Equipos virtuales, para coordinar la participación de recursos distribuidos geográficamente.

Las salidas incluyen:

- Asignación de recursos humanos y tecnológicos, documentada en un calendario de recursos.
- Contratos y acuerdos formales, que aseguran disponibilidad y condiciones de los insumos adquiridos.
- Actualizaciones de documentos del proyecto, reflejando cualquier ajuste en el cronograma o presupuesto.

Solicitudes de cambio, en caso de requerirse modificaciones en la estrategia de adquisición.

En suma, este proceso garantiza que el equipo de trabajo, la infraestructura tecnológica y los servicios complementarios estén disponibles de forma oportuna y en condiciones óptimas, evitando retrasos y asegurando el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

#### **4.5.5 Desarrollar el equipo**

“Desarrollar el equipo es el proceso de mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto” (PMI, 2023, p. 145).

Este proceso busca fortalecer las capacidades técnicas y la cohesión del equipo asignado al departamento contable tercerizado. Un equipo motivado, bien entrenado y con comunicación efectiva resulta clave para garantizar la calidad del servicio prestado a los clientes internacionales.

Los principales insumos de este proceso son el plan de gestión de recursos (apartado 4.4.15) y el cronograma del proyecto, que establecen la disponibilidad y necesidades de cada miembro.

Las actividades incluyen:

- Capacitación técnica en normas contables internacionales (NIIF y US GAAP), manejo de software ERP y cumplimiento regulatorio.
- Entrenamiento en habilidades blandas, como gestión del tiempo, comunicación intercultural y resolución de conflictos.
- Sesiones de integración, para fortalecer la confianza y la colaboración entre miembros de distintas áreas (contabilidad, tecnología, soporte).
- Programas de motivación, como reconocimientos a logros y creación de espacios de retroalimentación.

Las herramientas utilizadas son:

- Equipos virtuales, que permiten la colaboración entre personal distribuido en distintas sedes o incluso países.
- Gestión de conflictos y negociación, asegurando que las diferencias se resuelvan de forma constructiva.
- Trabajo en equipo y coaching, fomentando un ambiente de confianza y aprendizaje continuo.

Las principales salidas son:

- Incremento en las competencias individuales y colectivas, evidenciado en la ejecución de tareas especializadas.
- Mejor desempeño del equipo, reflejado en la productividad y cumplimiento de hitos del cronograma.

- Actualizaciones a los documentos del proyecto, en caso de incorporar nuevas capacitaciones o redefinir responsabilidades.

El desarrollo de competencias en el equipo contable tercerizado no se limita a lo técnico. El Plan de Gestión de Cambios contempla actividades específicas para preparar al personal frente a nuevos procesos, herramientas o metodologías que se vayan aprobando. Esto incluye entrenamientos adicionales, talleres de resiliencia organizacional y sesiones de retroalimentación que permitan al equipo adaptarse rápidamente. Así, el componente de desarrollo del equipo se convierte también en un proceso de acompañamiento al cambio, asegurando que las personas cuenten con las habilidades y la confianza necesarias para sostener la transición sin afectar la calidad del servicio.

#### **4.5.6 Dirigir al equipo**

“Dirigir al equipo es el proceso que consiste en hacer seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios en el equipo a fin de optimizar el desempeño del proyecto” (PMI, 2023, p. 150).

Este proceso se centra en la gestión activa del talento humano asignado al proyecto, garantizando que cada miembro del equipo cumpla con sus responsabilidades y que el trabajo en conjunto se mantenga alineado con los objetivos definidos. El director del proyecto debe supervisar el rendimiento, atender conflictos de manera constructiva y motivar al personal para lograr altos niveles de eficiencia.

Las actividades principales incluyen:

- Seguimiento del desempeño individual y grupal, mediante indicadores de productividad y calidad en los entregables contables.
- Retroalimentación continua, a través de reuniones de seguimiento y evaluaciones periódicas.

- Gestión de conflictos, asegurando que las diferencias internas no afecten la calidad del servicio.
- Reasignación de tareas o recursos, cuando se presentan cambios en prioridades o disponibilidad de personal.

Las herramientas aplicadas son:

- Plan de gestión de recursos (apartado 4.4.15), como guía para la asignación de funciones y responsabilidades.
- Sistemas de información de desempeño, que permiten monitorear métricas clave en tiempo real (tiempos de cierre, exactitud en reportes, cumplimiento de SLA).
- Habilidades interpersonales, especialmente liderazgo, comunicación asertiva y negociación.

Las salidas de este proceso son:

- Mejora en el clima laboral y en la cohesión del equipo, lo que incrementa la productividad.
- Actualizaciones en los documentos del proyecto, en caso de que sea necesario redefinir funciones o incorporar cambios aprobados.
- Solicitudes de cambio, relacionadas con reasignación de recursos humanos o ajustes en la estructura del equipo.
- Dirigir al equipo, más allá de supervisar, implica inspirar y guiar, promoviendo un ambiente colaborativo que asegure el cumplimiento de los entregables y la satisfacción de los clientes.

En la dirección del equipo, el rol del director de proyecto se fortalece con los lineamientos del CMO. El plan establece mecanismos para monitorear la respuesta de los colaboradores frente a los cambios implementados, incluyendo métricas de desempeño antes y después de cada ajuste, encuestas de clima laboral y reuniones de seguimiento enfocadas en resolver

dudas o resistencias. Estos elementos permiten al director actuar de manera preventiva, detectar señales tempranas de desmotivación o sobrecarga y redirigir recursos cuando es necesario. Integrar la gestión de cambios en este proceso asegura que el equipo no solo cumpla con sus funciones, sino que lo haga en un ambiente estable y alineado con los objetivos del proyecto.

#### **4.5.7 Gestionar las comunicaciones**

“Gestionar las comunicaciones es el proceso de garantizar que la recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados” (PMI, 2023, p. 152).

Este proceso asegura un flujo de información claro, confiable y oportuno entre todos los actores del proyecto. La correcta gestión de las comunicaciones permite que el equipo de Auxis, la dirección del proyecto y los clientes corporativos en EE. UU. tengan acceso a datos consistentes para la toma de decisiones.

Entre las actividades clave se encuentran:

- Distribución de reportes de avance, que incluyen métricas de desempeño, costos y riesgos.
- Reuniones periódicas, tanto internas como con clientes, para revisar entregables y resolver incidencias.
- Actualización y almacenamiento de documentos, en plataformas seguras y colaborativas (ERP, SharePoint, Google Drive).
- Monitoreo de la comunicación, verificando que la información llegue en el formato y nivel de detalle adecuado a cada interesado.

Las herramientas aplicadas en este proceso incluyen:

- Plan de gestión de las comunicaciones (apartado 4.4.17), como guía principal de canales y frecuencia.
- Plan de gestión de interesados (apartado 4.4.24), para adaptar la información a las expectativas de cada actor.
- Tecnologías de comunicación, como videoconferencias, software de mensajería corporativa y tableros de control.
- Habilidades interpersonales, garantizando claridad en la transmisión de mensajes.

Las principales salidas de este proceso son:

- Informes de comunicaciones, que documentan avances, riesgos y decisiones clave.
- Actualizaciones al plan de dirección del proyecto y documentos relacionados, cuando se modifican flujos de información o medios de reporte.
- Solicitudes de cambio, en caso de requerir ajustes en la estrategia de comunicación (frecuencia, canales, formatos).

La correcta gestión de las comunicaciones no solo mejora la coordinación y el control, sino que también fortalece la confianza entre el equipo de trabajo y los clientes internacionales, garantizando que todos los involucrados estén alineados con los objetivos del proyecto.

#### **4.5.8 Implementar la respuesta a los riesgos**

“Implementar la respuesta a los riesgos es el proceso de implementar planes acordados de respuesta a los riesgos” (PMI, 2023, p. 154).

Este proceso convierte la planificación en acciones concretas, asegurando que las estrategias definidas en el plan de gestión de riesgos (apartado 4.4.18.1) y en el registro de riesgos (apartado 4.4.19) sean ejecutadas de forma oportuna. Su finalidad es reducir la probabilidad e impacto de amenazas, así como aprovechar las oportunidades que aporten valor al proyecto.

Las acciones incluyen:

- Aplicación de planes de contingencia, como la contratación de proveedores alternativos de software contable en caso de fallas del sistema principal.
- Implementación de estrategias de mitigación, como capacitaciones adicionales al personal para reducir errores en cierres financieros.
- Activación de reservas de tiempo y costos, previamente establecidas para atender retrasos o sobrecargos.
- Monitoreo de oportunidades, tales como mejoras tecnológicas que optimicen la automatización de reportes contables.

Las técnicas empleadas son:

- Asignación clara de responsables de cada riesgo, definidos en la planificación.
- Reuniones periódicas de revisión, para verificar la ejecución de respuestas en los plazos previstos.
- Sistemas de información de gestión de riesgos, que permiten documentar la efectividad de las acciones tomadas.

Las salidas de este proceso son:

- Acciones correctivas implementadas, documentadas en los reportes de ejecución.
- Actualizaciones al registro de riesgos, reflejando cambios en probabilidad, impacto o estado de cada riesgo.
- Actualizaciones al plan de dirección del proyecto y a los documentos relacionados, cuando se ajustan estrategias o se incorporan nuevas medidas.
- Solicitudes de cambio, en caso de requerir acciones adicionales que modifiquen cronograma, alcance o presupuesto.

La adecuada implementación de la respuesta a los riesgos fortalece la capacidad de Auxis para mantener la estabilidad del proyecto, minimizando interrupciones y asegurando que los servicios tercerizados se entreguen en los tiempos y condiciones pactadas con los clientes internacionales.

#### **4.5.9 Efectuar las adquisiciones**

“Efectuar las adquisiciones es el proceso de obtener respuestas de los proveedores, seleccionarlos y adjudicarles un contrato” (PMI, 2023, p. 156).

Este proceso es gestionado por el director del proyecto, apoyado por el equipo de compras de Auxis y el área técnica de implementación. Para ello se utilizan los insumos generados durante la planificación: el plan de gestión del alcance (apartado 4.4.2.1), el plan de gestión de las comunicaciones (apartado 4.4.17), el plan de gestión de riesgos (apartado 4.4.18.1), el plan de adquisiciones (apartado 4.4.23), la línea base de costos, el registro de interesados y el cronograma del proyecto.

El propósito central es asegurar que los bienes y servicios adquiridos —como licencias de software contable, plataformas de automatización financiera, infraestructura tecnológica, consultorías especializadas y capacitación del equipo— cumplan con los requisitos de calidad, tiempo y costo establecidos, respaldados mediante contratos formales y transparentes.

Los beneficios clave de este proceso son:

- Garantizar la selección de proveedores calificados, minimizando riesgos de incumplimiento en tiempos de entrega o deficiencias en la funcionalidad de los sistemas.
- Contar con criterios objetivos y comparativos (precio, experiencia, soporte, cumplimiento normativo) para elegir las mejores propuestas.
- Formalizar acuerdos legales claros que aseguren continuidad del servicio y soporte técnico adecuado.

Además, las adquisiciones pueden darse en diferentes fases del proyecto, como la compra inicial de licencias ERP, la contratación de servicios de migración de datos o la formación del personal en nuevas plataformas. Por ello, este proceso no es puntual, sino iterativo y debe ajustarse conforme surjan nuevas necesidades.

#### **4.5.10 Gestionar el involucramiento de los interesados**

“Gestionar el involucramiento de los interesados es el proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas, abordar los incidentes y fomentar la participación adecuada de los interesados” (PMI, 2023, p. 159).

Este proceso se orienta a mantener a todos los actores clave del proyecto alineados con los objetivos establecidos, promoviendo su participación durante la ejecución. Para ello se hace uso del plan de gestión de las comunicaciones (apartado 4.4.17), el plan de gestión de riesgos (apartado 4.4.18.1) y el plan de gestión de los interesados (apartado 4.4.24), documentos que sirven como guía para establecer canales, frecuencia y mecanismos adecuados de interacción.

La gestión del involucramiento se apoya en una comunicación constante con los directivos de Auxis y los clientes corporativos en EE. UU., quienes requieren información clara y oportuna para la toma de decisiones. A través de reuniones periódicas y reportes de avance se da seguimiento a las expectativas de cada parte interesada, asegurando transparencia en el uso de los recursos y en la entrega de los hitos definidos en el cronograma. El director del proyecto debe anticipar posibles conflictos, especialmente relacionados con tiempos de entrega o cambios en los requisitos, y abordarlos de manera constructiva antes de que afecten el desarrollo del proyecto.

El éxito de este proceso radica en la capacidad de integrar activamente a proveedores de software, asesores fiscales y equipo técnico en las decisiones que impactan el alcance y los entregables. De esta forma se logra un mayor compromiso y se reduce la resistencia frente a

ajustes o cambios inevitables durante la ejecución. Las salidas más importantes son la consolidación de la confianza entre los interesados, la actualización de los planes de dirección del proyecto cuando se requiere ajustar estrategias de participación y, en algunos casos, la generación de solicitudes de cambio vinculadas a nuevas necesidades detectadas.

#### **4.6 Desarrollar los componentes del grupo de procesos de Monitoreo y Control requeridos para dar seguimiento a la ejecución adecuada de la implementación del proyecto.**

“El grupo de procesos de monitoreo y control está compuesto por aquellos procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes” (PMI, 2023, p. 161).

Este grupo de procesos tiene como finalidad asegurar que el desarrollo del proyecto se mantenga alineado con el plan para la dirección aprobado, garantizando la entrega de resultados dentro de los parámetros de alcance, tiempo, costo y calidad establecidos. A través de estas actividades se recopila información del desempeño real, se compara con la planificación inicial y, en caso de ser necesario, se aplican acciones correctivas o preventivas que permitan mantener el control sobre el proyecto.

La función de monitoreo implica la recolección sistemática de datos de desempeño, el análisis de variaciones y la elaboración de informes que proporcionen visibilidad a los interesados. Por su parte, el control se centra en regular el avance mediante la evaluación de solicitudes de cambio, la aprobación de ajustes y la implementación de acciones que aseguren la estabilidad del proyecto.

En el caso del departamento contable tercerizado para Auxis, estos procesos son fundamentales para coordinar el trabajo entre las diferentes áreas de la empresa, supervisar la correcta implementación de las plataformas tecnológicas y validar que los entregables cumplan

con las expectativas de los clientes corporativos de EE. UU. Su principal beneficio radica en garantizar una toma de decisiones oportuna y basada en información confiable, fortaleciendo la capacidad de respuesta ante riesgos, cambios de requerimientos o imprevistos operativos.

#### **4.6.1 Monitorear y controlar el trabajo del proyecto**

“Monitorear y controlar el trabajo del proyecto es el proceso de hacer seguimiento, revisar e informar el avance general a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto” (PMI, 2023, p. 162).

Este proceso constituye una función esencial dentro de la gestión, ya que permite supervisar de manera continua el avance en relación con la línea base aprobada en la etapa de planificación. Su propósito es ofrecer visibilidad del estado actual del proyecto, anticipar posibles desviaciones y facilitar la toma de decisiones oportunas basadas en información confiable. Para su adecuada implementación se utilizan como referencia documentos clave como el plan de gestión del alcance (apartado 4.4.2.1), la EDT (figura 12) y el cronograma del proyecto (figura 14), que establecen los parámetros de control.

La supervisión se realiza a través de la recopilación y análisis de datos sobre desempeño, incluyendo el cumplimiento de entregables, la utilización de recursos, los costos asociados y los plazos alcanzados en comparación con lo planificado. Este seguimiento no solo permite detectar retrasos o sobrecostos, sino también identificar tendencias y generar pronósticos sobre el comportamiento futuro del proyecto. En este sentido, la información obtenida se convierte en un insumo valioso para elaborar informes de avance, proponer ajustes y validar la eficacia de las estrategias aplicadas.

En el caso del proyecto, el monitoreo cobra especial relevancia por el nivel de coordinación que implica la participación de distintas áreas: dirección del proyecto, equipo contable, proveedores tecnológicos y clientes corporativos. Supervisar los avances garantiza que las soluciones de outsourcing contable se implementen de acuerdo con los estándares acordados,

que las plataformas tecnológicas funcionen sin interrupciones y que los entregables respondan a las expectativas de los interesados.

En definitiva, el control sistemático del trabajo permite no solo verificar que el proyecto se mantiene alineado con el plan original, sino también responder con agilidad ante cambios o riesgos emergentes, asegurando que la implementación del departamento contable tercerizado se complete dentro de los parámetros de tiempo, costo y calidad establecidos.

#### **4.6.2 Realizar el control integrado de cambios**

“Realizar el control integrado de cambios es el proceso de revisar todas las solicitudes de cambio; aprobar y gestionar cambios a entregables, documentos del proyecto y al plan para la dirección del proyecto; y comunicar las decisiones” (PMI, 2023, p. 165).

Este proceso se aplica desde el inicio hasta el cierre del proyecto y recae bajo la responsabilidad del director del proyecto, quien debe garantizar que cualquier solicitud de modificación sea evaluada de forma rigurosa y documentada. Durante la fase de planificación se elaboró el plan de gestión de cambios (apartado 4.4.25), que establece los procedimientos, criterios de evaluación y responsables de aprobar ajustes en alcance, cronograma, costos o calidad.

El control integrado de cambios permite mantener la estabilidad del proyecto al evitar modificaciones no autorizadas que puedan generar desviaciones significativas. Cualquier interesado puede proponer un cambio, ya sea un ajuste en las funcionalidades del software, una ampliación en el alcance del servicio contable o una modificación en los tiempos de entrega. Estas solicitudes son analizadas considerando su impacto en los objetivos globales, así como en la disponibilidad de recursos financieros y humanos.

La correcta aplicación de este proceso asegura que solo se implementen cambios que agreguen valor y que cuenten con la aprobación formal de la dirección y de los clientes

involucrados. Asimismo, promueve la transparencia en la toma de decisiones, ya que las justificaciones, impactos y resoluciones quedan registradas como parte de la documentación oficial del proyecto.

En síntesis, el control integrado de cambios constituye un mecanismo de gobernanza indispensable para mantener el equilibrio entre flexibilidad y disciplina, garantizando que la implementación del departamento contable tercerizado avance de manera ordenada, sin comprometer los objetivos estratégicos definidos.

#### **4.6.3 Validar el alcance**

“Validar el alcance es el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado” (PMI, 2023, p. 169).

Este proceso asegura que los productos y resultados generados durante la ejecución sean revisados y aceptados formalmente por el cliente o patrocinador, en este caso los directivos de Auxis y las empresas privadas de EE. UU. que harán uso del servicio contable tercerizado. Su principal utilidad radica en confirmar que cada entregable cumple con los criterios establecidos en la planificación, lo que incrementa la probabilidad de aceptación y satisfacción de los interesados.

Para llevarlo a cabo, el director del proyecto se apoya en el plan de gestión del alcance (apartado 4.4.2.1), el plan de gestión de calidad (apartado 4.4.14.1) y la matriz de trazabilidad de requisitos (figura 10), los cuales funcionan como guías para verificar que los entregables respondan a lo comprometido. Los entregables pueden incluir la configuración del software contable, la migración de datos financieros, la capacitación al personal del cliente y la puesta en marcha del servicio de outsourcing con los estándares definidos.

Es importante destacar que la validación del alcance no se limita a una simple revisión técnica, sino que implica la aceptación formal por parte de los clientes, lo cual puede hacerse

mediante actas de conformidad, reportes de validación o reuniones de aprobación. A diferencia del control de calidad, que se centra en verificar que los entregables cumplen con los requisitos técnicos, la validación del alcance busca la aprobación oficial de los interesados, garantizando que el proyecto entregue exactamente lo que fue solicitado.

En conclusión, este proceso otorga legitimidad a los resultados del proyecto, reduce el riesgo de disputas y asegura que la implementación del departamento contable tercerizado avance con la conformidad de todas las partes clave involucradas.

#### **4.6.4 Controlar el alcance**

“Controlar el alcance es el proceso en el cual se monitorea el estado del alcance del proyecto y del producto, y se gestionan cambios a la línea base del alcance” (PMI, 2023, p. 171).

Este proceso consiste en supervisar de manera constante que el trabajo ejecutado corresponda a lo definido en la línea base del alcance, evitando desviaciones que puedan afectar el cronograma, el presupuesto o la calidad del proyecto. Su principal beneficio radica en garantizar que los entregables del departamento contable tercerizado respondan a los objetivos acordados y no se vean alterados por incorporaciones no autorizadas.

Para su correcta aplicación, el director del proyecto se apoya en documentos como el plan de gestión del alcance (apartado 4.4.2.1) y la matriz de trazabilidad de requisitos (figura 10), que permiten verificar que cada entregable se encuentre alineado con las necesidades del cliente y con las definiciones iniciales. Cuando surgen solicitudes de cambio —por ejemplo, la inclusión de nuevos módulos de software, ajustes en los reportes financieros solicitados o ampliaciones en el nivel de servicio— estas deben evaluarse y tramitarse formalmente a través del proceso de control integrado de cambios (apartado 4.6.2).

La supervisión continua evita que el proyecto incurra en la llamada “expansión no controlada del alcance”, fenómeno que se presenta cuando se agregan tareas o entregables sin un ajuste

proporcional de recursos. De este modo, se asegura que cualquier modificación que se apruebe cuente con el respaldo de un análisis de impacto y con la autorización de los interesados clave.

#### **4.6.5 Controlar el cronograma**

“Controlar el cronograma es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar el cronograma del proyecto y gestionar cambios a la línea base del cronograma” (PMI, 2023, p. 172).

Este proceso tiene como propósito asegurar que las actividades planificadas se ejecuten dentro de los tiempos establecidos y, en caso de desviaciones, implementar las acciones correctivas necesarias. Para ello, el director del proyecto se apoya en el plan de gestión del alcance (apartado 4.4.2.1), el plan de gestión del cronograma (apartado 4.4.6.1) y el cronograma del proyecto (figura 14), que constituyen los insumos principales de control.

El seguimiento del cronograma se realiza comparando el avance real con el planificado, identificando retrasos o adelantos y evaluando su impacto en la ruta crítica del proyecto. Para este fin resulta fundamental el uso de técnicas como el análisis de valor ganado (EVM), que permite medir el progreso combinando información de tiempo, costo y trabajo completado.

La gestión del valor ganado mide el avance real respecto a la línea base del cronograma. Para calcularla se utilizan tres variables principales:

- Valor planificado (PV): corresponde al costo estimado aprobado para el trabajo programado en un período específico.
- Valor ganado (EV): es el valor del trabajo realmente completado en ese mismo período, según lo planificado.
- Costo real (AC): es el gasto efectivamente incurrido para ejecutar el trabajo en ese período.

A partir de estos valores se pueden calcular indicadores de desempeño. La varianza del cronograma ( $SV = EV - PV$ ) muestra si el proyecto está adelantado o retrasado en relación con lo previsto, mientras que el índice de desempeño del cronograma ( $SPI = EV / PV$ ) indica la eficiencia temporal del proyecto. Un SPI superior a 1 significa que el proyecto está adelantado, mientras que un valor inferior a 1 revela retrasos en la ejecución.

En el caso de este proyecto, el control del cronograma se centra en actividades críticas como la configuración de software contable, la migración de datos financieros, la capacitación al personal de los clientes y la activación de las operaciones del servicio tercerizado. Un retraso en cualquiera de estas fases impactaría directamente en la fecha de entrega final, lo que hace necesario un monitoreo constante, reportes periódicos y la implementación de medidas de mitigación como reasignación de recursos o activación de reservas de tiempo.

Este proceso también implica mantener una comunicación transparente con los interesados, informando sobre el estado del cronograma y justificando cualquier ajuste aprobado mediante el proceso de control integrado de cambios (apartado 4.6.2).

#### **4.6.6 Controlar los costos**

“Controlar los costos es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar los costos del proyecto y gestionar cambios a la línea base de costos” (PMI, 2023, p. 176).

Este proceso tiene como finalidad asegurar que el proyecto se mantenga dentro del presupuesto aprobado, identificando desviaciones y aplicando acciones correctivas oportunas. Para su adecuada aplicación, el director del proyecto se apoya en el plan de gestión de los costos (apartado 4.4.11.1) y en la estimación de costos del proyecto (figura 15), los cuales sirven como parámetros de referencia para la supervisión financiera.

La herramienta principal utilizada en este proceso es el análisis de valor ganado (EVM), que permite relacionar el avance real del trabajo con los costos incurridos. A través de este método se calculan los siguientes indicadores:

- Valor ganado (EV): valor del trabajo realmente completado en términos monetarios.
- Costo real (AC): gasto efectivamente incurrido en la ejecución del trabajo.
- Valor planificado (PV): presupuesto aprobado para el trabajo programado en un período específico.

Con estos valores se obtienen medidas de desempeño. La variación de costos ( $CV = EV - AC$ ) indica si el proyecto está por encima o por debajo del presupuesto. Si el resultado es positivo, significa que el proyecto gasta menos de lo planificado; si es negativo, se encuentra en sobrecostos. Otro indicador esencial es el índice de desempeño de costos ( $CPI = EV / AC$ ), que refleja la eficiencia en el uso de los recursos financieros. Un CPI mayor a 1 significa que el proyecto está siendo eficiente y gasta menos de lo esperado para el trabajo realizado, mientras que un CPI menor a 1 señala un consumo excesivo de recursos en comparación con el avance obtenido.

En este proyecto, el control de costos se centra en asegurar que partidas como licencias de software, contratación de personal especializado, adquisición de equipos tecnológicos, capacitación y gastos operativos de implementación se mantengan dentro del presupuesto establecido. Las desviaciones detectadas deben ser analizadas y, de ser necesario, tramitadas a través del proceso de control integrado de cambios (apartado 4.6.2).

Adicionalmente, el control financiero requiere reportes periódicos que comparen los costos reales frente a los planificados, junto con proyecciones de costos a la finalización (EAC). Estas actualizaciones permiten anticipar desviaciones significativas y proponer medidas de corrección, como reestructuración de recursos, renegociación de contratos o uso de la reserva de contingencia prevista.

#### **4.6.7 Controlar la calidad**

“Controlar la Calidad es el proceso de monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de gestión de calidad para evaluar el desempeño y asegurar que las salidas del proyecto sean completas, correctas y satisfagan las expectativas del cliente” (PMI, 2023, p. 179).

Este proceso se orienta a supervisar que los entregables del proyecto cumplan con los requisitos de calidad previamente establecidos, verificando que sean conformes a los estándares definidos en la etapa de planificación. Para su desarrollo, el director del proyecto se apoya en el plan de gestión de la calidad (apartado 4.4.14.1) y en las solicitudes de cambio aprobadas (figura 32), que permiten validar la coherencia entre lo planificado y lo ejecutado.

El control de calidad implica la revisión sistemática de entregables como la configuración del software contable, la migración de datos, la elaboración de reportes financieros, la capacitación del personal y la documentación operativa. Cada uno de estos productos debe cumplir no solo con las especificaciones técnicas, sino también con los estándares de confiabilidad, exactitud y seguridad exigidos por los clientes corporativos de EE. UU.

Para garantizarlo, se aplican técnicas como la recopilación y el análisis de datos, la representación gráfica de resultados, auditorías internas, pruebas piloto y la validación de procesos en entornos controlados. Estas herramientas permiten detectar fallos, evaluar el origen de las deficiencias y aplicar correcciones antes de la entrega final.

Un aspecto clave de este proceso es que se lleva a cabo de manera continua durante todo el ciclo de vida del proyecto, proporcionando evidencia objetiva de que los criterios de aceptación están siendo cumplidos. Esto evita que posibles errores o inconsistencias lleguen a la etapa final, reduciendo riesgos de insatisfacción o rechazo por parte de los clientes.

#### 4.6.8 Controlar los recursos

“Controlar los recursos es el proceso de asegurar que los recursos asignados y adjudicados al proyecto están disponibles tal como se planificó, así como de monitorear la utilización de recursos planificada frente a la real y tomar acciones correctivas según sea necesario” (PMI, 2023, p. 181).

El propósito de este proceso es garantizar que los recursos asignados —tanto humanos como tecnológicos y materiales— se encuentren disponibles en el momento requerido y sean utilizados de manera eficiente conforme al plan del proyecto. Para su correcta aplicación, el director del proyecto se apoya en el plan de gestión de los recursos (apartado 4.4.15), el cronograma del proyecto, la estructura de desglose de recursos y el registro de riesgos.

En este proyecto, el control de recursos implica verificar la disponibilidad y uso adecuado de elementos críticos como el personal contable asignado a la operación, las licencias de software de gestión financiera, los equipos de cómputo, las conexiones seguras de red y el soporte técnico especializado. Cada recurso debe estar disponible según lo previsto, evitando retrasos o interrupciones que puedan impactar la puesta en marcha del servicio tercerizado.

El proceso se realiza de manera continua durante la ejecución del proyecto, mediante reportes de consumo, seguimientos semanales y reuniones de control. Esto permite identificar desviaciones como escasez de personal, demoras en la provisión de equipos o uso ineficiente de licencias, y tomar medidas correctivas oportunas, tales como reasignar tareas, contratar refuerzos temporales o activar planes de contingencia.

Asimismo, es fundamental liberar los recursos cuando ya no sean necesarios, a fin de optimizar costos y evitar acumulaciones innecesarias. La coordinación entre el director de proyecto, el área de TI, los proveedores externos y el equipo contable resulta clave para

garantizar que los recursos se utilicen de manera adecuada y se ajusten a los objetivos estratégicos del proyecto.

Controlar los recursos asegura la eficiencia operativa del proyecto, al mantener bajo supervisión la disponibilidad y uso de los elementos necesarios para la implementación del departamento contable tercerizado, garantizando que estos estén alineados con los tiempos y entregables planificados.

#### **4.6.9 Monitorear las comunicaciones**

“Monitorear las comunicaciones es el proceso de asegurar que se satisfagan las necesidades de información del proyecto y de sus interesados” (PMI, 2023, p. 184).

Este proceso consiste en supervisar de forma continua que el flujo de información se desarrolle según lo definido en el plan de comunicaciones (apartado 4.4.17) y el plan de gestión de los interesados (apartado 4.4.24). Su propósito es confirmar que los mensajes emitidos lleguen a los interesados correctos, en el formato adecuado, con la frecuencia definida y en un lenguaje comprensible.

En este proyecto, monitorear las comunicaciones implica dar seguimiento al intercambio de información entre los directivos de Auxis, el equipo de proyecto, los clientes corporativos de EE.UU., proveedores tecnológicos y el personal contable asignado. El proceso asegura que reportes de avance, actas de reuniones, actualizaciones de riesgos y documentación técnica se entreguen de manera oportuna y que los receptores comprendan y validen lo transmitido.

La supervisión se lleva a cabo mediante revisiones periódicas de reportes, encuestas de retroalimentación, análisis de participación en reuniones virtuales y el uso de herramientas de colaboración como plataformas en la nube o sistemas de gestión de proyectos. Estos mecanismos permiten identificar deficiencias, como falta de claridad en los mensajes, retrasos en las entregas de reportes o malentendidos entre los equipos, y aplicar medidas de mejora.

El carácter dinámico de este proceso hace que pueda generar ajustes al plan original de comunicaciones, incorporando nuevos canales, aumentando la frecuencia de reportes o adaptando los formatos según evolucionen las necesidades de los interesados.

Monitorear las comunicaciones asegura que la información fluya de manera eficiente, evitando vacíos de comunicación y fortaleciendo la confianza de los clientes y aliados estratégicos, lo cual es determinante para la correcta implementación del departamento contable tercerizado.

#### **4.6.10 Monitorear los riesgos**

“Monitorear los riesgos es el proceso de monitorear la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos, hacer seguimiento a los riesgos identificados, identificar y analizar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a lo largo del proyecto” (PMI, 2023, p. 186).

Este proceso se centra en dar seguimiento constante a los riesgos previamente identificados, supervisar que las estrategias de respuesta se estén ejecutando según lo planificado y evaluar si estas resultan efectivas. También incluye la detección temprana de nuevos riesgos que puedan surgir durante la ejecución del proyecto.

En este proyecto, el monitoreo de riesgos es particularmente relevante debido a factores como la dependencia de proveedores tecnológicos, posibles retrasos en la configuración del software contable, problemas en la migración de datos sensibles, resistencia al cambio por parte del personal y variaciones en las regulaciones fiscales de EE. UU. Cada uno de estos riesgos requiere una vigilancia permanente para anticipar su impacto en el alcance, el cronograma y los costos.

El director del proyecto, apoyado por el registro de riesgos y el plan de gestión de riesgos (apartado 4.4.18.1), lidera este proceso utilizando herramientas como reuniones de seguimiento,

análisis de tendencias, auditorías y revisiones periódicas de desempeño. Estos mecanismos permiten verificar si las acciones de mitigación —como planes de respaldo de datos, capacitaciones adicionales o contratos con proveedores alternos— están funcionando adecuadamente o si deben ajustarse.

El monitoreo también incluye la actualización de la matriz de riesgos, la documentación de lecciones aprendidas y la comunicación de hallazgos a los interesados clave. En caso de que se identifiquen nuevos riesgos o se modifiquen los ya registrados.

Monitorear los riesgos garantiza que la gestión de riesgos no sea un proceso estático, sino dinámico y adaptativo, lo que permite mantener bajo control las amenazas y aprovechar oportunidades durante la implementación del departamento contable tercerizado.

#### **4.6.11 Controlar las adquisiciones**

“Controlar las adquisiciones es el proceso de gestionar las relaciones de adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos y efectuar cambios y correcciones, según corresponda, y cerrar los contratos” (PMI, 2023, p. 188).

Este proceso consiste en supervisar que los bienes y servicios contratados sean entregados conforme a los términos y condiciones establecidos en los contratos, garantizando que cumplan con los requisitos de calidad, costo y tiempo definidos en la planificación. Para ello, el director del proyecto se apoya en documentos como el plan de gestión de las adquisiciones (apartado 4.4.23), el plan de gestión de riesgos (apartado 4.4.18.1), el plan de cambios (apartado 4.4.25), así como en el registro de interesados (figura 7) y las solicitudes de cambio aprobadas (figura 32).

En este proyecto, el control de adquisiciones incluye el seguimiento de contratos con proveedores de software contable, empresas de servicios de migración de datos, firmas capacitadoras y proveedores de equipos tecnológicos. Se debe garantizar que los productos y servicios sean entregados de acuerdo con los estándares pactados y dentro de los plazos

establecidos, evitando retrasos que puedan impactar la implementación del departamento contable tercerizado.

El proceso también contempla la gestión de ajustes necesarios durante la ejecución, como la renegociación de plazos, la aplicación de garantías de cumplimiento o la sustitución de proveedores en caso de incumplimiento. Además, implica coordinar la documentación adecuada para el cierre formal de cada contrato, asegurando que no queden obligaciones pendientes entre las partes.

Un aspecto clave del control de adquisiciones es la comunicación fluida con los proveedores, lo que permite anticipar problemas logísticos, validar entregables antes de su aceptación definitiva y garantizar que los servicios contratados contribuyan efectivamente a los objetivos del proyecto. Asimismo, se debe mantener un registro de desempeño de los proveedores, que servirá como referencia en futuros procesos de contratación.

#### **4.6.12 Monitorear el involucramiento de los interesados**

“Monitorear el involucramiento de los interesados es el proceso de monitorear las relaciones de los interesados del proyecto y adaptar las estrategias para involucrar a los interesados a través de la modificación de las estrategias y los planes de involucramiento” (PMI, 2023, p. 192).

Este proceso tiene como propósito asegurar que los interesados mantengan un nivel de participación adecuado durante la ejecución del proyecto y que sus expectativas estén alineadas con los objetivos planteados. Para ello, el director del proyecto se apoya en herramientas como el plan de gestión de los interesados (apartado 4.4.24), el plan de comunicaciones (apartado 4.4.17), el registro de interesados y el plan de gestión de recursos.

En este proyecto, monitorear el involucramiento implica dar seguimiento a la participación de directivos de Auxis, clientes corporativos de EE. UU., personal contable designado, equipo de TI, proveedores tecnológicos y áreas administrativas de soporte. El objetivo es asegurar que

cada grupo reciba la información necesaria, se involucre en las decisiones que le competen y se mantenga comprometido con el avance del proyecto.

La supervisión se realiza mediante reuniones periódicas, encuestas de satisfacción, revisión de indicadores de participación y el análisis de retroalimentación de los distintos interesados. Cuando se detectan señales de desinterés, conflictos o falta de alineación, el plan de involucramiento puede ajustarse incorporando nuevos canales de comunicación, aumentando la frecuencia de interacción o redefiniendo los mecanismos de participación.

Este enfoque dinámico permite reducir riesgos relacionados con la falta de compromiso, resistencia al cambio o retrasos derivados de decisiones tardías. Además, asegura que los interesados más influyentes mantengan un rol activo en el proyecto, reforzando la transparencia y la confianza en la gestión.

#### **4.7 Desarrollar los componentes del grupo de procesos de Cierre requeridos para la finalización del proyecto, con el fin de cumplir la correcta finalización de todas las actividades y la entrega formal de los entregables.**

“El Grupo de Procesos de Cierre está compuesto por el(los) proceso(s) llevado(s) a cabo para completar o cerrar formalmente un proyecto, fase o contrato” (PMI, 2023, p. 195).

Este grupo incluye las actividades necesarias para dar por finalizado el proyecto de manera ordenada y documentada. Su propósito principal es confirmar que todo el trabajo planificado ha sido completado, que los entregables cumplen con los criterios de aceptación y han sido aprobados formalmente por los interesados clave, y que los recursos materiales, financieros y humanos son liberados de manera adecuada.

En el caso del presente proyecto, este grupo de procesos garantiza que la implementación del departamento contable tercerizado en Auxis quede formalmente concluida, verificando la aceptación de los entregables principales, como la operatividad del sistema

contable, la capacitación del personal, la integración con clientes corporativos y la documentación de procesos.

Asimismo, esta fase contempla el cierre de contratos con proveedores, la recopilación de lecciones aprendidas y la generación de un acta de recepción definitiva, documento que constituye la validación formal del cumplimiento de los objetivos.

En la Tabla 28 se presenta un formato de acta de recepción definitiva que será aplicado a los entregables del proyecto.

**Tabla 28**

*Acta de recepción definitiva*

Acta de recepción definitiva			
1. Nombre de Proyecto			
Creación e implementación de un departamento contable tercerizado en la empresa Auxis para empresas privadas de EE. UU.			
2. Fecha de inicio		3. Fecha de Fin	
4. Entregable			
Descripción del entregable			
Costo inicial (€)			
Costo final (€)			
5. Lecciones aprendidas			
6. Fotografías			
7. Firma del contratista o proveedor			
8. Firma del director del proyecto			

Nota: Acta de recepción definitiva, metodología de cierre del PMI (PMI, 2023).

Durante esta etapa, el director del proyecto confirma que todos los entregables han sido completados y aceptados formalmente por los directivos de Auxis y los clientes corporativos involucrados. Estos entregables incluyen la implementación del sistema contable tercerizado, la capacitación del personal, la integración de procesos tecnológicos y la documentación operativa.

Asimismo, se procede al cierre de contratos con proveedores de software, servicios de TI, capacitación y consultoría, asegurando que no existan obligaciones pendientes. Se archivan los registros clave del proyecto, como el cronograma final, los reportes financieros, los indicadores de desempeño, las actas de aceptación y la documentación de riesgos gestionados. Además, se liberan de manera ordenada los recursos humanos, tecnológicos y financieros empleados en la ejecución.

Un componente esencial de esta fase es la recopilación de lecciones aprendidas, mediante sesiones de retroalimentación con el equipo y los interesados clave, con el fin de reforzar las prácticas organizacionales y optimizar la gestión en futuros proyectos de tercerización.

En la Tabla 29 se presenta el formato propuesto para este informe.

### **Tabla 29**

#### *Informe de cierre del proyecto Informe*

Informe de cierre del proyecto			
9. Nombre de Proyecto			
Creación e implementación de un departamento contable tercerizado en la empresa Auxis para empresas privadas de EE. UU.			
10. Fecha de inicio		11. Fecha de Fin	
12. Datos generales			
Descripción del proyecto			

Costo inicial (₡)	
Costo final (₡)	
Monto de ordenes de cambio (₡)	
<b>13. Lecciones aprendidas</b>	
Especificaciones	
Planos	
Diseño	
Construcción	
Equipos	
Detalles	
Otros	
<b>14. Fotografías</b>	
15. Firma del director del proyecto	

Nota: Informe de cierre del proyecto, metodología de cierre del PMI (PMI, 2023).

#### **4.7.1 Lecciones Aprendidas**

Durante la ejecución del PFG se identificaron aprendizajes que aportan a la gestión de proyectos en la tercerización contable y que, además, orientan mejoras a futuro. En primer lugar, resultó clave planificar de forma integral desde el inicio incorporando criterios de sostenibilidad, en línea con P5 y los ODS. Este enfoque permitió optimizar los recursos de Auxis y, al mismo tiempo, generar efectos favorables en los ámbitos social, ambiental y económico —por ejemplo, impulsando empleo en Costa Rica y disminuyendo la huella de carbono mediante la digitalización de procesos.

Otro hallazgo relevante fue la importancia de una comunicación ágil y sensible a la diversidad cultural propia del esquema nearshore entre Costa Rica y Estados Unidos. La adopción de tecnologías como Oracle NetSuite y UiPath mostró que la eficiencia se acelera con herramientas avanzadas, siempre que se acompañe con capacitación continua para reducir resistencias y asegurar la adopción del cambio. Asimismo, el análisis de riesgos puso de relieve la necesidad de vigilar de forma proactiva variables externas —como fluctuaciones económicas o modificaciones normativas (p. ej., NIIF y Sarbanes-Oxley)— a fin de prevenir impactos en cronograma y costos.

Para el cierre, una oportunidad de mejora consiste en crear un repositorio de conocimiento que facilite replicar la metodología en futuros proyectos de outsourcing. Implementado en una plataforma interna (p. ej., SharePoint o Confluence), este repositorio integraría: documentación de procesos, plantillas de planes subsidiarios (alcance, cronograma, costos, entre otros), lecciones aprendidas por fase, métricas de desempeño (KPIs como SROI y CER) y casos de implementación. Incluiría además secciones específicas para el análisis P5 con plantillas cuantitativas que midan impactos iniciales y proyectados, impulsando la mejora continua con enfoque regenerativo. Con ello, Auxis estandarizaría prácticas, reduciría curvas de aprendizaje y errores recurrentes, y se posicionaría como referente en gestión sostenible de proyectos de tercerización, promoviendo la transferencia de conocimiento y la innovación a largo plazo.

## 5 Conclusiones

1. La elaboración del diagnóstico inicial sobre la estructura organizativa y los procesos contables vigentes en Auxis permitió identificar con precisión las fortalezas del modelo de tercerización, así como las limitaciones en la estandarización de flujos, la adopción tecnológica y la coordinación con clientes internacionales. Este análisis constituyó la base sólida para proponer mejoras orientadas a optimizar la eficiencia operativa y la integración con los sistemas de los clientes de EE. UU. La recopilación de datos, entrevistas con los equipos contables y observaciones de los procesos de conciliación y reportes financieros evidenciaron la necesidad de fortalecer la automatización, definir políticas claras de control interno y establecer métricas de desempeño alineadas con estándares internacionales. De igual forma, el diagnóstico reveló oportunidades para incorporar herramientas digitales y metodologías ágiles que potencien la calidad del servicio, la productividad y la satisfacción de los clientes corporativos. En consecuencia, este proceso fue clave para alinear la operación del departamento con las necesidades reales del negocio y las expectativas de sus socios estratégicos.
2. La identificación de requisitos técnicos, normativos y de cumplimiento asociados a la prestación de servicios contables tercerizados permitió establecer criterios sólidos para garantizar que la operación se desarrolle bajo principios de transparencia, confiabilidad y apego a los marcos regulatorios aplicables en Estados Unidos y Costa Rica. El análisis incluyó normativas fiscales estadounidenses (IRS), principios contables generalmente aceptados (US GAAP), estándares internacionales (IFRS) y normativas locales de protección de datos. Este proceso permitió integrar controles que minimicen riesgos financieros, legales y operativos, y asegurar que el servicio ofrecido cumpla con los lineamientos contractuales y regulatorios exigidos por los clientes. La claridad en los requerimientos técnicos y normativos desde las etapas iniciales facilitó la coordinación

entre el equipo interno, auditores externos y clientes, asegurando una operación segura, escalable y con credibilidad en el mercado.

3. El desarrollo del grupo de procesos de inicio, alineado con las mejores prácticas del PMI, permitió establecer formalmente el proyecto de implementación del departamento contable tercerizado. La elaboración del acta de constitución del proyecto y la identificación de los interesados clave (directores de Auxis, gerentes financieros de clientes, proveedores de software y equipo operativo) definieron los fundamentos estratégicos, objetivos principales y criterios de éxito del proyecto. Este proceso inicial fue esencial para alinear expectativas, delimitar el alcance general y obtener la aprobación formal de los directivos de Auxis, generando un marco de gobernanza que garantizó claridad en la toma de decisiones y apoyo institucional desde el inicio.
4. El desarrollo del grupo de procesos de planificación, conforme a las prácticas del PMI, permitió estructurar de manera integral la ejecución del proyecto de tercerización contable. La planificación incluyó de forma articulada las áreas clave: alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e involucramiento de interesados. Esto facilitó la creación de líneas base fundamentales para el seguimiento, el control y la detección temprana de desviaciones. Ante la limitada disponibilidad de datos históricos cuantitativos sobre operaciones similares en el mercado local, se adoptó un enfoque cualitativo de gestión de riesgos, lo cual resultó efectivo para identificar y priorizar amenazas relacionadas con la rotación de personal, la dependencia tecnológica y las diferencias regulatorias. Este enfoque aumentó la eficiencia del proceso de planificación y sentó las bases para una gestión preventiva y adaptada al contexto del proyecto.
5. La definición e implementación de procesos, técnicas y herramientas adecuados para la fase de ejecución fue determinante para garantizar una gestión controlada de las

actividades de transición operativa, capacitación de personal, implementación tecnológica y adaptación a clientes. La correcta elección de estos mecanismos permitió coordinar el trabajo del equipo, asegurar el cumplimiento de los plazos y mantener un control estricto sobre los recursos asignados. Al mismo tiempo, se garantizó que los entregables estuvieran alineados con los criterios de calidad definidos y con las expectativas de los clientes de EE. UU., quienes demandan altos estándares de confiabilidad y cumplimiento regulatorio.

6. Los procesos de monitoreo y control aplicados durante la ejecución resultaron fundamentales para verificar el progreso y asegurar que los entregables cumplieran con los estándares de calidad, confiabilidad y funcionalidad establecidos. El uso de auditorías internas, revisiones periódicas de desempeño y reportes de avance permitió fortalecer la transparencia y la trazabilidad de las operaciones. De este modo, se detectaron desviaciones con respecto a las líneas base y se implementaron acciones correctivas oportunas. Este enfoque proactivo redujo riesgos financieros y operativos, y permitió mantener la confianza de los clientes, consolidando el posicionamiento de Auxis como un socio estratégico en servicios contables tercerizados.
7. La aplicación de los procesos de cierre permitió garantizar la finalización ordenada de todas las actividades, cumpliendo con los criterios de aceptación y entregando formalmente los resultados del proyecto. La verificación integral de la documentación, la aceptación por parte de los directivos y la clausura de contratos con proveedores tecnológicos consolidaron la culminación del proyecto bajo estándares de calidad y sostenibilidad operativa. Además, la recopilación de lecciones aprendidas y la elaboración del informe final fortalecieron la base de conocimiento institucional de Auxis, aportando insumos valiosos para optimizar futuros proyectos de outsourcing contable y

asegurando que las capacidades adquiridas permanezcan como ventaja competitiva en el sector.

## 6 Recomendaciones

1. Se recomienda a la dirección de Auxis implementar rigurosamente el plan de gestión del proyecto diseñado para la creación del departamento contable tercerizado. Dicho plan, basado en las mejores prácticas del PMI, contempla procesos, técnicas y herramientas que aseguran una ejecución estructurada desde la iniciación hasta el cierre. Su aplicación disciplinada permitirá mantener el control sobre cronograma, costos, calidad y cumplimiento normativo, minimizando riesgos y evitando desviaciones que puedan comprometer el alcance o la sostenibilidad del proyecto.
2. Se recomienda establecer un sistema de monitoreo y evaluación continua del desempeño del servicio tercerizado una vez que se encuentre en operación. Este sistema debe incluir indicadores como tiempos de respuesta, precisión de reportes financieros, cumplimiento normativo, nivel de automatización y satisfacción del cliente. La implementación de este mecanismo permitirá validar la eficacia de los procesos implementados, identificar áreas de mejora y garantizar un servicio competitivo y alineado con las expectativas de los clientes de EE. UU.
3. Se sugiere realizar un estudio complementario que evalúe el impacto ambiental y digital del proyecto, considerando aspectos como consumo energético de plataformas tecnológicas, seguridad de la información, gestión de datos y resiliencia frente a ciberataques. Este estudio permitirá fortalecer el compromiso de Auxis con la sostenibilidad y la seguridad digital, garantizando una operación alineada tanto con normativas locales como con estándares internacionales.
4. Se recomienda llevar a cabo un proceso de evaluación post-implementación, que incluya encuestas y entrevistas a clientes y colaboradores. El objetivo será medir la percepción del servicio en términos de calidad, eficiencia, adaptabilidad tecnológica y nivel de comunicación. Los datos recopilados constituirán una base sólida para optimizar los

procesos de soporte, mejorar la experiencia del cliente y afinar la propuesta de valor de Auxis frente a competidores.

5. Se recomienda a la dirección de Auxis implementar programas de capacitación continua para el personal involucrado en el servicio contable tercerizado. Estas capacitaciones deben incluir actualizaciones normativas, manejo de herramientas digitales, control de calidad en reportes financieros y habilidades de comunicación intercultural, asegurando la preparación del equipo para enfrentar los retos del mercado y sostener la ventaja competitiva de la organización.
6. Finalmente, se recomienda elaborar e implementar un plan integral de mantenimiento y actualización de las plataformas tecnológicas y procesos asociados al servicio contable. Este plan debe incluir revisiones periódicas, parches de seguridad, actualizaciones de software, ajustes a las necesidades regulatorias y adopción de nuevas herramientas digitales que mejoren la eficiencia operativa. Su implementación garantizará la continuidad del servicio, reducirá riesgos de interrupciones y preservará el valor de la inversión realizada en el proyecto.

## **7 Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible**

Dentro del concepto de desarrollo sostenible se muestra un punto de vista integral en donde se pretende atender las necesidades actuales sin llegar a permitir el riesgo la posibilidad de que las generaciones futuras no alcancen la satisfacción de las suyas. Dentro de este concepto se manejan tres bases fundamentales; el ambiental, que promueve la protección y conservación de los recursos naturales, disminuyendo los efectos negativos y logrando fomentar las practicas responsables. El social se centra en mejorar la calidad de vida, garantizar la equidad y ampliar el acceso a oportunidades y servicios esenciales. Por su parte, el económico busca un crecimiento que sea inclusivo, genere empleo y utilice los recursos de manera eficiente y responsable. Así, el desarrollo sostenible proporciona un marco para tomar decisiones que equilibren estos aspectos y aseguren un bienestar duradero para las personas y el planeta.

En la gestión de proyectos, adoptar prácticas alineadas con el desarrollo sostenible es esencial para garantizar que las iniciativas no solo cumplan con sus objetivos específicos de tiempo, costo y alcance, sino que también sean responsables desde un punto de vista social y ambiental. Esto implica integrar estrategias que reduzcan el impacto negativo y promuevan beneficios a largo plazo para las comunidades y el entorno.

El desarrollo regenerativo, por su parte, abarca y trasciende el desarrollo sostenible al no solo buscar un equilibrio, sino también regenerar y fortalecer los sistemas sociales, económicos y ecológicos. Este enfoque va más allá de la mera conservación, proponiendo restaurar recursos, revitalizar comunidades y construir resiliencia frente a los desafíos globales. En el contexto de la gestión de proyectos, incorporar principios regenerativos fomenta soluciones innovadoras que no solo mitigan impactos, sino que también generan mejoras continuas en los sistemas en los que se insertan.

La creación e implementación de un departamento contable tercerizado en la empresa Auxis para empresas privadas de EE. UU. se alinea con los principios del desarrollo regenerativo

de varias maneras. En primer lugar, optimiza recursos al aprovechar la mano de obra calificada y los costos competitivos de Costa Rica, lo que reduce el desperdicio económico y promueve una gestión eficiente de los recursos financieros de las empresas clientes. Se estiman ahorros operativos de entre 20 % y 25 % durante el primer año de implementación; dicho rango constituye una métrica verificable de creación de valor financiero. Esto contribuye al pilar económico del desarrollo sostenible al permitir a las organizaciones enfocarse en sus actividades estratégicas mientras delegan funciones contables a un proveedor especializado.

En el ámbito social, el proyecto genera oportunidades de empleo en Costa Rica, fortaleciendo la economía local y mejorando la calidad de vida de los profesionales contables que forman parte del departamento tercerizado. Este beneficio (acceso a talento especializado) se valida mediante indicadores concretos como número de puestos creados, porcentaje de colaboradores bilingües y proporción de certificaciones profesionales (p. ej., IFRS, SOX) alcanzadas en el primer año. Además, al estandarizar procesos y garantizar el cumplimiento de normativas internacionales como las NIIF y la Ley Sarbanes-Oxley, se fomenta la transparencia y la equidad en las operaciones financieras, aspectos clave del desarrollo sostenible.

A nivel ambiental, aunque el impacto es principalmente indirecto, la adopción de tecnologías en la nube, automatización de procesos y repositorios digitales reduce la huella física de oficinas, minimiza el consumo de papel y disminuye desplazamientos asociados a revisiones presenciales. En términos operativos, esto se puede reflejar en métricas como la reducción de impresiones, digitalización de expedientes y porcentaje de flujos “paperless” respecto a la línea base.

Desde la perspectiva del desarrollo regenerativo, este proyecto también tiene un impacto positivo al restaurar y fortalecer sistemas económicos y sociales. La implementación del departamento contable tercerizado responde tanto a una necesidad de mejora operativa como también a la revitalización de un tejido económico en Costa Rica, permitiéndole la oportunidad

de posicionarse como un agente competitivo con relación a los servicios de outsourcing nearshore. En esta línea, puede interpretarse como una capacidad regenerativa que aumenta la resiliencia del ecosistema local de servicios y proveedores. Así, se fomenta la resiliencia económica, por medio de la diversificación de las fuentes de ingreso del país y de este modo disminuye la relación de dependencia hacia los sectores tradicionales. Asimismo, el uso de tecnologías avanzadas y procesos automatizados, como los promovidos por Auxis con socios como Oracle NetSuite y UiPath, impulsa la innovación y mejora la capacidad de las empresas para adaptarse a un entorno empresarial cambiante, un principio central del desarrollo regenerativo.

Existe una relación directa entre el proyecto y varios de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), de la Agenda 2030 de la ONU. Un ejemplo sería su contribución al ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, al generar empleos de calidad en Costa Rica y promover un crecimiento económico inclusivo mediante la tercerización eficiente. También se alinea con el ODS 9: Industria, innovación e infraestructura, al incorporar tecnologías innovadoras que optimizan los procesos contables y fortalecen la infraestructura operativa de las empresas clientes. Además, el enfoque en la reducción de costos y la eficiencia operativa apoya el ODS 12: Producción y consumo responsables, al fomentar un uso más responsable de los recursos financieros y humanos. En conjunto, estos ODS permiten evidenciar cómo los beneficios operativos (ahorro, eficiencia, cumplimiento) se proyectan en impactos sostenibles medibles a mediano plazo.

Incorporar principios regenerativos en el departamento contable tercerizado también promueve objetivos como el fortalecimiento de capacidades locales y la creación de un modelo replicable que otras empresas puedan adoptar, contribuyendo a un ecosistema empresarial más resiliente y sostenible. Muchas de las ineficiencias que enfrentan las empresas de EE. UU. al gestionar internamente sus departamentos contables pueden resolverse mediante esta iniciativa,

que no solo optimiza recursos, sino que también establece una base sólida para un crecimiento económico equilibrado y responsable. Este impacto se traduce en servicios contables más eficientes y precisos, alineados con las necesidades de las empresas clientes y las prioridades de desarrollo sostenible y regenerativo de la región.

### **7.1 Relación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible**

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), establecidos por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015 como parte de la Agenda 2030, representan un plan global para promover la prosperidad, proteger el planeta y erradicar la pobreza en todas sus formas para el año 2030. Estos 17 objetivos, acompañados de 169 metas, buscan un desarrollo equilibrado que integre las dimensiones económica, social y ambiental, involucrando a gobiernos, empresas y comunidades en un esfuerzo colectivo. La creación e implementación de un departamento contable tercerizado en la empresa Auxis para empresas privadas de EE. UU. se alinea con varios de estos objetivos, al optimizar recursos, generar empleo y fomentar prácticas responsables en el sector de servicios financieros. A continuación, se detalla cómo este proyecto se relaciona con los ODS:

- **Fin de la Pobreza:** Dentro de este objetivo se pretende eliminar la pobreza extrema y poder garantizar que todos tengan acceso a los recursos básicos. El proyecto de Auxis contribuye indirectamente al generar empleo en Costa Rica, un país que se beneficia de la tercerización de servicios contables, ofreciendo oportunidades económicas a profesionales locales y reduciendo la vulnerabilidad económica en la región.
- **Hambre Cero:** Se trata de poner un final al hambre y aumentar la seguridad alimentaria, es la base de este objetivo. Al crear empleos bien remunerados en el departamento contable tercerizado, el proyecto permite a los trabajadores costarricenses acceder a

ingresos estables, lo que mejora su capacidad para adquirir alimentos nutritivos y apoyar a sus familias.

- **Salud y Bienestar:** Garantizar una vida sana y promover el bienestar es clave en este ODS. Las oportunidades de empleo generadas por Auxis, traen consigo beneficios de nivel laboral que pretenden facilitar el acceso a los servicios de salud por medio de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), así, mejorar la calidad de vida de los colaboradores y por ende de sus dependientes.
- **Educación de Calidad:** Este objetivo promueve una educación inclusiva y equitativa. El proyecto fomenta indirectamente la educación al requerir profesionales capacitados en contabilidad, incentivando la formación continua y el desarrollo de habilidades técnicas en Costa Rica, lo que fortalece el capital humano local.
- **Igualdad de Género:** Alcanzar el deseo de igualdad de género y permitir que las mujeres y niñas puedan percibir empoderamiento es el núcleo de este ODS. Auxis, al operar en un entorno inclusivo, puede integrar políticas que promuevan la participación equitativa de mujeres en el departamento contable, fortaleciendo su presencia en roles técnicos y de liderazgo.
- **Agua Limpia y Saneamiento:** Aunque el impacto es menos directo, el uso de tecnologías digitales en los procesos contables (como software ERP) reduce la dependencia del papel, disminuyendo el consumo de agua asociado a su producción y contribuyendo a una gestión más sostenible de este recurso.
- **Energía Asequible y No Contaminante:** Este objetivo busca acceso a energía sostenible. La digitalización de procesos contables en el proyecto minimiza el consumo energético ligado a la producción y transporte de documentos físicos, apoyando prácticas más limpias y eficientes.

- **Trabajo Decente y Crecimiento Económico:** Promover el empleo digno y el crecimiento económico inclusivo es un pilar clave de este ODS. El departamento contable tercerizado genera empleos de calidad en Costa Rica, con condiciones laborales justas, y apoya el crecimiento económico al ofrecer servicios eficientes que fortalecen la competitividad de las empresas clientes en EE. UU.
- **Industria, Innovación e Infraestructura:** Sugerir y demostrar la innovación construyendo infraestructuras resilientes es el enfoque aquí. El proyecto utiliza tecnologías avanzadas (como Oracle NetSuite y UiPath) para optimizar procesos contables, promoviendo la innovación en el sector de servicios y fortaleciendo la infraestructura operativa de las empresas.
- **Reducción de las Desigualdades:** Reducir las desigualdades dentro y entre países es el objetivo. Al aprovechar el talento costarricense, el proyecto contribuye a cerrar brechas económicas entre regiones, ofreciendo oportunidades a un país en desarrollo para participar en la economía global.
- **Ciudades y Comunidades Sostenibles:** Este ODS busca comunidades inclusivas y sostenibles. El empleo generado en áreas urbanas de Costa Rica apoya el desarrollo económico local, contribuyendo a comunidades más prósperas y resilientes.
- **Producción y Consumo Responsable:** Garantizar patrones sostenibles de producción es esencial aquí. El proyecto promueve la eficiencia al reducir costos operativos para las empresas clientes mediante procesos tercerizados y digitalizados, fomentando un uso responsable de recursos financieros y humanos.
- **Acción por el Clima:** Combatir el cambio climático es el foco. La reducción de papel y la optimización de procesos digitales disminuyen las emisiones asociadas al transporte y la producción, apoyando esfuerzos climáticos de manera indirecta.

- **Vida Submarina:** Mantener el buen estado de los océanos y de los recursos encontrados en el mar tiene una conexión limitada, pero la reducción de papel puede disminuir indirectamente la contaminación en cuerpos de agua al evitar desechos asociados a su producción.
- **Vida de Ecosistemas Terrestres:** Proteger los ecosistemas terrestres se ve apoyado por la disminución del uso de papel, lo que reduce la presión sobre los bosques y contribuye a la conservación de la biodiversidad.
- **Paz, Justicia e Instituciones Sólidas:** Promover instituciones eficaces y transparentes es el objetivo. El proyecto asegura el cumplimiento de normativas contables internacionales (como NIIF y Sarbanes-Oxley), fortaleciendo la gobernanza y la confianza en los sistemas financieros.
- **Alianzas para los Objetivos:** Fortalecer alianzas globales es clave. El modelo nearshore de Auxis fomenta la colaboración entre Costa Rica y EE. UU., creando un puente económico que apoya el desarrollo sostenible a través de la tercerización.

La implementación de este departamento contable tercerizado, alineado con los ODS, no solo optimiza los servicios financieros de las empresas clientes, sino que también impulsa un desarrollo equilibrado y sostenible, generando beneficios económicos y sociales en Costa Rica mientras se fomenta la innovación y la responsabilidad global.

## **7.2 Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5**

La metodología conocida como estándar P5 se trata del desarrollo generado para evaluar e incrementar la sostenibilidad de una correcta gestión de proyectos, en donde se valoran cinco dimensiones: Las personas, el planeta, los procesos, los productos y la prosperidad. Dentro de este enfoque se permite analizar de manera detallada el alcance que tendrá cada proyecto en

las diferentes aristas, en lo financiero, en lo social, en el ambiente y dentro del marco de la gobernanza.

Las cinco dimensiones del estándar P5 son:

- **Productos:** Los cuales se basan en los resultados que pretende el proyecto en cuestión. (GPM, 2023, pág. 6).
- **Procesos** Los cuales hacen referencia a los procesos de realización basados en la gestión de proyectos para desarrollar las actividades. (GPM, 2023, pág. 6).
- **Personas:** Esta dimensión se relaciona con los resultados que las actividades realizadas y los resultados obtenidos puedan llegar a tener sobre las personas, sobre la sociedad en la que se realiza y en las comunidades. Así, la intención de este enfoque es llegar a trabajar respetando la ética y sosteniendo a los proveedores, cadenas de suministro y de la comunidad en general. (GPM, 2023, pág. 13).
- **Planeta:** En relación con la sostenibilidad del medio ambiente, se hace referencia a la alteración que generen las actividades y los resultados de los proyectos en los sistemas naturales. Dichos sistemas naturales incluyen los factores como la tierra, el aire, el agua, la flora, la fauna y aquellas personas que se desarrollan en ellos. Dentro de este enfoque se prioriza la preservación, restauración y mejora de dichos sistemas (GPM, 2023, pág. 41).
- **Prosperidad:** El enfoque de prosperidad se refiere al ámbito económico, es decir, a los impactos de los procesos y resultados de un proyecto en la economía de aquellos que se relacionen e interesen en el proyecto. Se prioriza el aumento de la sostenibilidad económica de las partes interesadas. (GPM, 2023, pág. 63).





Así, el estándar P5 ofrece una calificación que pretende evaluar el impacto en la sostenibilidad en cada uno de estos aspectos, permitiendo la ejecución de estrategias que impulsen resultados positivos.







La Puntuación usada se cita con la siguiente escala:







- 5 fuerte Impacto Positivo: Significa que el impacto mejorará significativamente.
- 4 impacto Positivo: El impacto mejora los resultados del proyecto.
- 3 neutral: No se espera que el impacto afecte los resultados del proyecto.
- 2 impacto negativo: El impacto empeorará los resultados del proyecto.
- 1 impacto severamente negativo: El impacto empeorará severamente los resultados del proyecto.






Figura 9



## Análisis de Impacto P5. Impacto a las personas

Impacto a las Personas										
Categoría	Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Definición									
 Empleo y Dotación de Personal	Empleo y dotación de personal es el proceso de obtener el personal necesario para llevar a cabo el proyecto. Incluye identificar las habilidades requeridas para completar con éxito el proyecto, reclutar personas potenciales (interna o externamente), gestionar su tiempo y desempeño, capacitarlos cuando sea necesario y compensarlos en consecuencia.	Vida Útil	Si	La contratación inicial se centra en personal contable, pero no hay un plan de retención a largo plazo.	Riesgo de rotación alta, afectando la sostenibilidad del servicio a clientes.	3	Diseñar un plan de carrera con incentivos y beneficios para empleados a largo plazo.	5	2	Se crea un plan de carrera que emocione al personal que se contrate
 Relaciones Laborales / Empresariales	Relaciones laborales/empresariales en el contexto del proyecto significa generar confianza, comprensión y cooperación entre el proyecto y otros directores, el personal de la organización y los miembros del equipo de proyecto. Implica respetar las opiniones de los demás, resolver conflictos de manera proactiva, comunicarse con claridad y asegurar que todos conozcan sus roles y responsabilidades	Eficacia	Si	No hay un canal formal para que los empleados expresen preocupaciones sobre carga laboral.	Puede generar desmotivación y conflictos, reduciendo la eficacia del equipo.	2	Establecer reuniones mensuales y un buzón de sugerencias anónimo para el personal.	4	2	Se implementa reuniones mensuales y buzón incognito.
 Salud y Seguridad del Proyecto	Salud y seguridad del proyecto es la práctica de crear condiciones de trabajo seguras para el personal involucrado en el proyecto. Implica la implementación de medidas como la evaluación de peligros, la gestión de riesgos, la capacitación, el cumplimiento y la investigación. Su objetivo principal es asegurar que los trabajadores no estén expuestos a riesgos innecesarios mientras realizan su trabajo	Vida Útil	Si	El trabajo es de oficina, pero no se evalúan riesgos ergonómicos (ej. uso prolongado de computadoras).	Posibles problemas de salud a largo plazo (fatiga, lesiones por esfuerzo).	3	Realizar evaluaciones ergonómicas y proveer equipos ajustables (sillas, monitores).	4	1	Se realizan las evaluaciones correspondientes.
 Capacitación y Calificación	La capacitación y calificación es el proceso de asegurar que los miembros del equipo de proyecto tengan las habilidades necesarias para completar su trabajo de manera eficaz. Implica proporcionar instrucción, evaluar la competencia, monitorear el desempeño y ofrecer orientación	Vida Útil	Si	Falta de formación continua en herramientas como Oracle NetSuite o nuevas normas contables.	Habilidades obsoletas podrían afectar la calidad del servicio a largo plazo.	2	Implementar un programa anual de capacitación certificada en contabilidad y tecnología.	4	2	Se implementa

 Aprendizaje Organizacional	Aprendizaje organizacional es una forma de gestión del conocimiento en la que se alienta a los componentes y a los empleados de la organización a capturar, compartir y aplicar su conocimiento. Esto permite a la organización adaptarse y mejorar sus procesos, productos y servicios a lo largo del tiempo.	Eficiencia	Si	No hay un sistema para documentar lecciones aprendidas en proyectos contables previos.	Ineficiencias repetidas al no aprovechar experiencias pasadas.	2	Establecer una política de contratación inclusiva con metas medibles de diversidad.	4	2	Se establece la política
 Igualdad de Oportunidades	Igualdad de oportunidades es la práctica de brindar a las personas acceso a trabajos, oportunidades y responsabilidades en función de sus calificaciones, independientemente del género, la raza, la edad u otras características. Busca eliminar cualquier tipo de discriminación en el lugar de trabajo y asegurar que todos los miembros del equipo reciban un trato justo y tengan las mismas oportunidades de participar de manera adecuada.	Imparcialidad	Si	No hay políticas explícitas de inclusión para género, etnias o discapacidades en la contratación.	Riesgo de exclusión, afectando la equidad y la diversidad del equipo.	5	Crear unos lineamientos de buenas prácticas que incluya ítems de no discriminación. Para evitar posibles problemas.	5	0	Se crean lineamientos
 Desarrollo de Competencias Locales	Desarrollo de competencias locales es el proceso de fomentar y expandir las habilidades, el conocimiento y la experiencia en las localidades en las que opera el proyecto. Puede implicar brindar capacitación o educación a las personas locales, así como alentar la colaboración y el intercambio de recursos entre la organización del proyecto y las organizaciones o las personas locales.	Imparcialidad	Si	No existen alianzas con instituciones locales para formar talento en contabilidad tercerizada.	Dependencia de talento externo, limitando el impacto en la comunidad local.	2	Colaborar con universidades costarricenses para cursos especializados en outsourcing contable.	4	2	Se realiza búsqueda de las respectivas universidades
 Armonía entre Trabajo, Vida y Salud Mental	Armonía trabajo-vida y salud mental se refiere a la capacidad de las personas para lograr un equilibrio entre sus objetivos profesionales y los compromisos dentro de sus vidas personales. Esto implica tomar descansos regulares del trabajo, desarrollar hábitos de trabajo saludables y participar en actividades que brinden una sensación de alegría y satisfacción.	Vida Útil	Si	Alta carga laboral por plazos ajustados sin políticas de bienestar definidas.	Estrés y agotamiento podrían reducir la sostenibilidad del equipo a largo plazo.	2	Introducir horarios flexibles y talleres de bienestar mental para empleados.	4	2	Se implementan horarios muy flexibles para el bienestar de los empleados.
<b>Categoría</b>	<b>Sociedad y Clientes</b>	<b>Lente</b>	<b>¿Calificado?</b>	<b>Descripción (Causa)</b>	<b>Impacto Potencial en la Sostenibilidad</b>	<b>Puntaje Inicial del Impacto (Antes)</b>	<b>Respuesta Propuesta</b>	<b>Nuevo Puntaje del Impacto (Después)</b>	<b>Cambio</b>	<b>Resultado</b>
<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>									
 Participación de la Comunidad	Participación de la comunidad es la práctica de tratar a los residentes locales como partes interesadas en el proyecto. Esto es esencial ya que asegura que las necesidades y perspectivas locales se tengan en cuenta al tomar cualquier acción que afecte a la comunidad. También requiere un intercambio bidireccional de información e ideas entre el equipo de proyecto y la comunidad para que el proyecto sea más eficaz, eficiente y beneficioso para todos los involucrados.	Vida Útil	Si	No hay iniciativas para involucrar a la comunidad local en el proyecto o sus beneficios.	Pérdida de apoyo social y oportunidades de desarrollo comunitario a largo plazo.	2	Organizar charlas abiertas sobre oportunidades laborales en Auxis para la comunidad.	4	2	Se realizan las charlas
 Políticas Públicas y Cumplimiento	Políticas públicas y cumplimiento incluye los pasos tomados por el equipo de proyecto para asegurar que el proyecto cumpla con todas las leyes y regulaciones pertinentes. Esto implica investigar las regulaciones pertinentes, comprender sus implicancias para el proyecto y tomar las medidas necesarias para asegurarse de que estas leyes y regulaciones se respeten durante la duración del proyecto.	Eficacia	Si	Cumple con normas contables (NIIF, SOX), pero no se comunica proactivamente el cumplimiento.	Falta de transparencia podría afectar la confianza de clientes y reguladores.	3	Publicar un informe anual de cumplimiento para clientes y autoridades locales.	5	2	Se crea el informe

 Protección para Pueblos Indígenas y Tribales	Protección para los pueblos indígenas y tribales incluye las medidas tomadas para garantizar los derechos y el bienestar de las poblaciones afectadas a lo largo del proyecto. Esto incluye la protección de su cultura, derechos de uso de la tierra, idioma, religión y otras formas de reconocimiento.	NA							0	
 Salud y Seguridad del Cliente	Salud y seguridad del cliente incluye las medidas tomadas para asegurar el bienestar físico y mental de los usuarios finales de los productos del proyecto. Esto incluye proporcionar información sobre los riesgos y peligros, el manejo adecuado del cliente durante el proyecto y el cumplimiento de las normas, protocolos, leyes y regulaciones de seguridad pertinentes.	NA							0	
 Privacidad y Protección de Datos del Cliente	Etiquetado de productos y servicios incluye procedimientos utilizados para asegurar que los bienes y servicios se etiqueten con precisión de acuerdo con los estándares legales y éticos. Esto incluye la divulgación adecuada de los posibles riesgos, peligros y efectos secundarios asociados con el uso de productos y servicios, así como el suministro de información adecuada sobre los orígenes de estos productos y servicios.	Eficacia	Si	No hay claridad en la comunicación de los beneficios sostenibles del servicio a los clientes.	Puede percibirse como menos sostenible, afectando la eficacia de la oferta.	2	Desarrollar un informe de sostenibilidad del servicio para clientes.	4	2	Se crea informe
 Etiquetado de productos y servicios	Privacidad y protección de datos del cliente abarca las medidas tomadas para salvaguardar los datos del cliente, como información personal o detalles financieros. Incluye proporcionar instalaciones de almacenamiento seguras y tecnologías de encriptación, implementar controles de acceso y procedimientos de autenticación apropiados, y garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes.	Vida Útil	Si	Uso de datos financieros sensibles sin un protocolo de ciberseguridad robusto.	Brechas de datos podrían dañar la confianza y sostenibilidad del servicio.	2	Implementar cifrado avanzado y capacitación en ciberseguridad para el equipo.	5	3	Se implementa cifrado
<b>Categoría</b>	<b>Derechos Humanos</b>					<b>Puntaje Inicial del Impacto (Antes)</b>	<b>Respuesta Propuesta</b>	<b>Nuevo Puntaje del Impacto (Después)</b>	<b>Cambio</b>	<b>Resultado</b>
<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>	<b>Lente</b>	<b>¿Calificado?</b>	<b>Descripción (Causa)</b>	<b>Impacto Potencial en la Sostenibilidad</b>					
 Acoso y Discriminación	Acoso y discriminación implica las medidas adoptadas para asegurar un entorno laboral seguro, respetuoso y no discriminatorio. Esto incluye el desarrollo de políticas que protejan a los empleados del trato injusto, la creación de un entorno inclusivo, la implementación de procedimientos de denuncia efectivos para casos de comportamiento inapropiado y la capacitación suficiente para la gerencia sobre cómo manejar tales problemas.	Imparcialidad	Si	No hay políticas específicas contra acoso o discriminación en el equipo contable.	Riesgo de ambiente laboral tóxico, afectando la equidad y bienestar.	5	Establecer un código de conducta y un canal de denuncias confidencial.	5	3	Se crean lineamientos y canal de denuncias
 Trabajo Forzado e Involuntario	Trabajo apropiado a la edad significa garantizar que los niños no se encuentren en situaciones peligrosas o de explotación y, al mismo tiempo, permitirles desarrollar habilidades laborales esenciales. Se utiliza para describir el trabajo adecuado para el nivel de habilidad y madurez de una persona.	Imparcialidad	Si	No hay indicios de trabajo forzado, pero falta monitoreo formal de condiciones laborales.	Riesgo potencial de percepción negativa si no se documenta la equidad laboral.	3	Realizar auditorías laborales anuales para garantizar condiciones justas.	5	2	Se realiza la auditoria





 <p>Trabajo Apropriado a la Edad</p>	<p>Trabajo forzado e involuntario significa cualquier trabajo o servicio que se obtiene de una persona bajo la amenaza de una acción punitiva contra ella o sus familias. Incluye trabajo donde el pago está por debajo de los niveles de subsistencia, o donde el pago es en bienes que no son deseables. El trabajo forzado e involuntario puede adoptar muchas formas, como la trata de personas, la servidumbre por deudas, la esclavitud y jornadas laborales injustamente largas</p>	NA								
 <p>Adquisiciones y Contratos Sostenibles</p>	<p>Dignidad, diversidad, equidad e inclusión (DDEI) es un conjunto de valores, principios y prácticas que crean un entorno en el que todos los involucrados en el proyecto se sienten respetados, seguros y valorados. También implica brindar oportunidades para que todos participen en los procesos de toma de decisiones relevantes sin enfrentar discriminación o ser objeto de un trato injusto.</p>	Eficiencia	Si	Contratación de software (ej. NetSuite) sin evaluar sostenibilidad de proveedores.	Uso de proveedores no sostenibles podría aumentar la huella ambiental indirecta.	2	Incluir criterios de sostenibilidad en la evaluación de proveedores tecnológicos.	4	2	Se crean los criterios
<p>Categoría</p>	<p>Comportamiento Ético</p>	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
	<p>Descripción</p>									
 <p>Dignidad, Diversidad, Equidad, o Inclusión</p>	<p>Prácticas y contratos de adquisiciones sostenibles incluye prácticas para obtener bienes, materias primas y servicios que toman en cuenta los impactos ambientales, económicos y sociales. Significa contratar recursos de manera ética. Requiere establecer acuerdos que respeten estándares ambientales, sociales y de derechos humanos.</p>	Vida Útil	Si	Ausencia de programas específicos para promover diversidad e inclusión en el equipo.	Limitada representación diversa podría afectar la sostenibilidad social.	2	Lanzar un programa con talleres y metas de inclusión.	4	2	Se crea talleres y metas de inclusión
 <p>Anti-Corrupción</p>	<p>Anticorrupción es la práctica de rechazar tanto las ofertas como las solicitudes de obsequios, pagos u otras formas de beneficios para influir en las actividades, los productos o los resultados del proyecto. Implica asegurar que el proyecto esté libre de prácticas no éticas como soborno, lavado de dinero, fraude y malversación.</p>	Vida Útil	Si	No hay un programa formal de capacitación en ética para prevenir corrupción en contratos con clientes.	Riesgo de prácticas no éticas podría dañar la reputación a largo plazo.	3	Implementar un taller anual de ética y cumplimiento para el equipo contable.	5	2	Se implementa el taller anual
 <p>Competencia Justa</p>	<p>Competencia justa es la práctica de garantizar que todas las partes que deseen proporcionar productos o servicios al proyecto tengan las mismas oportunidades de competir y ganar. Requiere tomar medidas para asegurar que ninguna parte individual tenga una ventaja injusta debido al tamaño, la riqueza, la influencia o cualquier otro factor. Esto incluye hacer cumplir las leyes y regulaciones contra el comportamiento anticompetitivo, como la fijación de precios y la manipulación del mercado. Además, la competencia justa requiere la creación de procesos transparentes para licitaciones y adjudicaciones de contratos para garantizar oportunidades justas para empresas de todos los tamaños y tipos.</p>	Imparcialidad	Si	Selección de socios tecnológicos sin un proceso transparente de licitación.	Posible percepción de favoritismo, afectando la equidad en el mercado.	2	Diseñar un proceso de licitación abierto para futuros contratos tecnológicos.	4	2	Se diseña el proceso de licitación






Categoría	Comportamiento Ético	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
 <p>Tecnología Responsable</p>	<p>Tecnología responsable es la práctica de tener en cuenta las implicancias éticas, legales y sociales al ejecutar proyectos que involucran tecnologías nuevas o emergentes. Esto incluye el desarrollo y la adhesión a marcos y políticas relacionados con la privacidad de datos, los derechos de propiedad intelectual, el impacto ambiental, la diversidad y la inclusión. La tecnología responsable también requiere garantizar que la tecnología se utilice de manera segura y responsable.</p>	Vida Útil	Si	Uso de herramientas digitales sin evaluar su impacto en privacidad o emisiones indirectas.	Riesgo de uso irresponsable podría afectar la sostenibilidad del servicio.	3	Realizar una auditoría de impacto tecnológico y ajustar herramientas según resultados.	5	2	Se realiza auditoria
 <p>Afirmaciones Ecológicas y de Greenwashing</p>	<p>Afirmaciones Ecológicas son declaraciones realizadas por una organización para indicar que un producto o servicio ha sido diseñado y producido de una manera que se considera ambientalmente responsable. Estas afirmaciones generalmente se relacionan con los esfuerzos de la organización para reducir su impacto ambiental, como el uso de materiales reciclados, fuentes de energía renovables y procesos de producción eficientes.</p> <p>Greenwashing es la práctica de hacer afirmaciones falsas o engañosas para engañar a los consumidores haciéndoles creer que un producto o servicio es más ecológico de lo que realmente es. Esto se puede hacer a través de lenguaje engañoso, exageraciones u omisión de información relevante sobre las verdaderas prácticas ambientales de una organización</p>	NA								




Nota: La figura muestra el análisis de impactos P5 enfocado en la Implementación del departamento tercerizado contable.

Figura 10

## Análisis de Impacto P5. Impacto al Planeta

Impactos al Planeta										
Categoría	Transporte	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
 Adquisiciones Locales	Adquisición local es la práctica de adquirir productos y servicios de proveedores locales	Vida Útil	Si	La mayoría de los equipos y software (ej. computadoras, NetSuite) se adquieren internacionalmente.	Mayor huella de carbono por transporte internacional a largo plazo.	2	Priorizar proveedores locales para hardware y servicios cuando sea posible.	4	2	Proveedor local identificado para hardware básico.
 Comunicación Digital	Comunicación digital es el uso de herramientas y plataformas digitales para comunicar sobre el proyecto. Estas herramientas pueden incluir sitios web, boletines por correo electrónico, cuentas de redes sociales, aplicaciones de mensajería y otros canales de comunicación digital.	Eficacia	Si	Comunicación con clientes en EE. UU. usa múltiples plataformas no optimizadas, aumentando consumo energético.	Uso ineficiente de recursos digitales eleva las emisiones indirectas.	3	Centralizar comunicación en una plataforma eficiente (ej. Microsoft Teams).	5	2	Se hace uso de tecnología
 Viajes y Desplazamientos	Logística es la planificación y ejecución de actividades relacionadas con el transporte de bienes, materias primas y servicios para uso del proyecto. La logística incluye actividades como la programación del transporte, la estimación de costos, la coordinación del personal y asegurarse de que todos los procedimientos necesarios se completen a tiempo.	Vida Útil	Si	Empleados en Costa Rica viajan diariamente a la oficina sin opciones de teletrabajo formalizadas.	Emisiones de carbono por transporte vehicular a largo plazo.	2	Implementar una política de teletrabajo parcial (4 días por semana).	4	2	Se implementa teletrabajo
Categoría	Energía	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
 Consumo de Energía	Consumo de energía es la cantidad de energía utilizada por el proyecto a lo largo de su duración. Abarca todos los aspectos del uso de la energía, desde la iluminación de las oficinas hasta la energía necesaria para el transporte	Vida Útil	Si	Uso intensivo de computadoras y servidores sin monitoreo de consumo energético en la oficina.	Alto consumo energético a largo plazo aumenta la huella de carbono indirecta.	3	Instalar sensores de consumo y promover equipos de bajo consumo energético.	5	2	Se instalan





 <p>Retorno de energías renovables y limpias</p>	<p>Energía renovable, también llamada energía alternativa, es energía generada a partir de fuentes que se reponen a un ritmo más rápido de lo que se consumen. Estas fuentes incluyen energía solar, eólica, hidráulica y geotérmica.</p> <p>Retorno de energía limpia (Clean energy return - CER) se refiere a la cantidad de energía renovable generada por el proyecto o el producto del proyecto que excede la cantidad necesaria. El CER normalmente se devuelve a la red para que lo usen otros.</p>	Vida Útil	Si	La oficina depende de la red eléctrica sin explorar opciones de energía renovable local.	Dependencia de fuentes no renovables a largo plazo limita la sostenibilidad.	2	Evaluar la instalación de paneles solares en la oficina para autoconsumo parcial.	4	2	Se estudia viabilidad
Categoría	Tierra, Aire y Agua									
Elemento	Descripción	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
 <p>Diversidad Biológica</p>	Diversidad biológica, también conocida como biodiversidad, se refiere a la variedad de formas de vida en la Tierra. Incluye todos los ecosistemas y todas las especies de plantas, animales, bacterias, hongos y microorganismos que conforman un ambiente o hábitat particular. También incluye todas las variaciones genéticas de esas especies.	N/A								
 <p>Calidad del Aire y del Agua</p>	Calidad del aire y el agua implica medidas de contaminación en el aire y las fuentes de agua.	Vida Útil	Si	Uso de papel y equipos electrónicos sin reciclaje adecuado podría afectar indirectamente la calidad del agua.	Contaminación indirecta por residuos a largo plazo.	3	Establecer un programa de reciclaje de papel y electrónicos para minimizar desechos.	4	1	Se logra
 <p>Consumo de Agua</p>	Consumo de agua es el uso de agua durante las actividades del proyecto. Aunque los proyectos de construcción, manufactura y agricultura son probablemente los principales usuarios de agua, en alguna medida todos los proyectos utilizan agua.	Eficiencia	Si	Uso de papel en procesos contables iniciales requiere agua en su producción sin ser optimizado.	Consumo indirecto de agua por papel afecta la eficiencia ambiental.	2	Digitalizar al 100% los procesos contables para eliminar el uso de papel.	5	3	Digitalización completada al 90%.
 <p>Contaminación Acústica</p>	Contaminación acústica es la creación de sonidos excesivos, desagradables o perturbadores que pueden disminuir la calidad de vida. La contaminación acústica puede ser causada por actividades tales como voladuras (blasting), tráfico de vehículos pesados, embotellamientos y operación de maquinaria o equipo.	N/A								




Categoría	Consumo	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
 Reciclado y Reuso	<p>Reciclaje implica transformar un elemento de desecho en uno útil. Los artículos que se pueden reciclar van desde botellas de agua de plástico hasta computadoras y generadores eléctricos.</p> <p>Reutilización implica usar el mismo artículo una y otra vez o encontrarle un nuevo propósito</p>	Vida Útil	Yes	Equipos obsoletos (computadoras, impresoras) no se reciclan ni reutilizan sistemáticamente.	Generación de residuos electrónicos afecta el medio ambiente a largo plazo.	2	Crear un programa de reciclaje de equipos y donación de hardware funcional a escuelas locales.	4	2	Se cumple
 Contaminación y Polución	Contaminación y polución es la liberación de materiales de desecho o sustancias peligrosas en el medio ambiente. Casi siempre tendrá un impacto negativo en los ecosistemas y la salud humana. La contaminación y la polución ocurren con mayor frecuencia debido a prácticas negligentes en la fabricación, la construcción, la agricultura y las industrias relacionadas que generan materiales de desecho o productos químicos peligrosos, pero también pueden ocurrir en otros proyectos que hacen un mal trabajo de eliminación	Vida Útil	Yes	Residuos electrónicos no gestionados podrían liberar sustancias tóxicas indirectamente.	Contaminación a largo plazo por manejo inadecuado de desechos.	3	Implementar un plan de gestión de residuos electrónicos con reciclaje obligatorio.	5	2	Se logra
 Generación de Residuos	Generación de residuos es la creación de cualquier exceso o materiales o subproductos innecesarios durante el proyecto. Esto incluye todo, desde suministros y materiales sobrantes hasta energía desperdiciada.	Eficiencia	Si	Uso inicial de papel y procesos no optimizados generan desperdicio administrativo.	Residuos innecesarios reducen la eficiencia ambiental del proyecto.	2	Automatizar procesos con herramientas digitales para minimizar desperdicio de papel.	5	3	Se cumple



Nota: La figura muestra el análisis de impactos P5 enfocado en la Implementación del departamento tercerizado contable.

Figura 11

## Análisis de Impacto P5. Impacto a la Prosperidad

Impactos a la Prosperidad										
Categoría	Factibilidad del Proyecto	Lente	¿Calificado ?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
 Análisis del Caso de Negocio	Análisis del caso de negocio es el proceso de desarrollar un caso de negocio que justifique el inicio o la continuación del proyecto. Se trata de analizar la lógica que sustenta la financiación del proyecto. Esto requiere identificar los beneficios y dis-beneficios (perjuicios) esperados, los costos e ingresos probables, los requisitos de personal, los principales riesgos, las alternativas de cronograma y los impactos en las partes interesadas asociados con un proyecto propuesto	Eficacia	Si	El caso inicial se centra en ahorros de costos, pero omite beneficios sociales y ambientales.	Subestima el valor sostenible, reduciendo la eficacia para atraer apoyo.	2	Incluir beneficios sociales (empleo) y ambientales (digitalización) en el caso de negocio.	4	2	Se realiza
 Análisis Financiero	Análisis financiero es el proceso de evaluación del proyecto desde una perspectiva monetaria. Por lo general, se utiliza para analizar si el proyecto requiere financiamiento inicial o adicional.	Vida Útil	Si	Análisis inicial no considera costos a largo plazo de rotación de personal o licencias de software.	Rentabilidad a largo plazo podría verse afectada por costos no previstos.	3	Realizar proyecciones financieras a 5 años incluyendo retención y tecnología.	5	2	Se realiza
 Retorno Social sobre la Inversión	Retorno social de la inversión (SROI) es un marco para medir y rendir cuentas de los productos y resultados de los proyectos al incluir los costos y beneficios sociales y ambientales junto con los económicos tradicionales. Se basa en la idea de que los proyectos crean valor de otras maneras además de los rendimientos financieros. Por ejemplo, un proyecto de desarrollo comunitario puede crear valor al mejorar la salud y el bienestar de los residentes, reducir el crimen y aumentar la cohesión social	Vida Útil	Si	No se cuantifican beneficios sociales como empleo local o mejora en la calidad de vida de empleados.	Falta de medición del impacto social limita la sostenibilidad percibida.	2	Desarrollar un informe SROI con métricas de empleo y bienestar comunitario.	4	2	Se realiza
 Modelado y Simulación	Modelado es la creación de una representación física, matemática o lógica del proyecto utilizando sus características representativas. Simulación es el uso de un modelo para comprender los efectos potenciales de condiciones y elecciones alternativas dada la incertidumbre en las variables de entrada. Puede ser especialmente útil en el contexto del proyecto donde sus características a menudo interactúan de manera impredecible	Eficiencia	Si	No se usan simulaciones para prever riesgos financieros o tecnológicos en el proyecto.	Ineficiencia en la planificación ante imprevistos económicos o técnicos.	2	Implementar simulaciones financieras y operativas con software de gestión.	4	2	Se realiza

Categoría	Agilidad Empresarial	Lente	¿Calificado ?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
 Flexibilidad Opcionalidad	<p>Flexibilidad es la capacidad de adaptarse a circunstancias o situaciones cambiantes. Requiere la capacidad de modificar planes o enfoques ante desafíos inesperados.</p> <p>Opcionalidad significa tener múltiples soluciones u opciones disponibles. Significa que el proyecto no está restringido por un solo enfoque. Opcionalidad significa que el proyecto es capaz de soportar diferentes resultados con diferentes productos sin tener que empezar de nuevo.</p>	Vida Útil	Si	El proyecto depende de herramientas específicas (ej. NetSuite) sin alternativas ante fallos o costos altos.	Dependencia tecnológica limita la sostenibilidad a largo plazo.	2	Evaluar y adoptar herramientas alternativas de respaldo (ej. QuickBooks).	4	2	Se realiza
 Resiliencia	Resiliencia es la capacidad del proyecto para recuperarse o adaptarse fácilmente a condiciones adversas, como fluctuaciones extremas del mercado, inestabilidad política o económica, desastres naturales o emergencias de salud. La resiliencia no hace que los problemas desaparezcan: significa tener la capacidad de hacerles frente a pesar del estrés inesperado.	Eficacia	Si	No hay planes de contingencia robustos para interrupciones (ej. fallos tecnológicos o crisis económica).	Falta de resiliencia reduce la eficacia operativa ante imprevistos.	2	Diseñar un plan de continuidad con backups y protocolos de emergencia.	4	2	Se crea un diseño de continuidad
Categoría	Estimulación Económica y del Mercado	Lente	¿Calificado ?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
 Impacto Económico Local	Impacto económico local incluye los efectos directos e indirectos que el proyecto tiene sobre la economía de su área local. Esto puede incluir la creación de empleo, un mayor gasto en la economía local o un mayor desarrollo regional.	Vida Útil	Si	El proyecto genera empleos, pero no reinvierte activamente en la comunidad costarricense.	Beneficio económico local limitado a salarios, sin mayor estímulo a largo plazo.	3	Crear un fondo con el 5% de las ganancias para apoyar emprendimientos locales.	5	2	Se crea.

Categoría	Estimulación Económica y del Mercado	Lente	¿Calificado ?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
 Beneficios Indirectos	Beneficios indirectos son los impactos positivos que van más allá de los resultados inmediatos del proyecto y pueden no ser siempre visibles inmediatamente. Estos beneficios pueden incluir una mejor calidad de vida, una mayor actividad económica en el área local y mejoras ambientales como aire o agua más limpios.	Vida Útil	Si	No se promueven beneficios indirectos como capacitación externa o mejora de infraestructura local.	Oportunidades perdidas para ampliar el impacto económico sostenible.	2	Ofrecer talleres gratuitos de contabilidad básica para la comunidad local.	4	2	Se realiza
 Divulgaciones ESG e Informes de Sostenibilidad	Divulgaciones ESG son información sobre el desempeño y las prácticas de una organización relacionadas con cuestiones ambientales, sociales y de gobierno. La información del proyecto se utiliza como entrada para las divulgaciones ESG de la(s) organización(es) patrocinadora(s) Informes de sostenibilidad proporciona información sobre las políticas, las prácticas y el desempeño de una organización en relación con la sostenibilidad. Comprende una amplia gama de temas como la eficiencia energética, las emisiones de carbono, la conservación de recursos, los derechos humanos, las prácticas laborales y la participación comunitaria. La información del proyecto se utiliza como entrada para los informes de sostenibilidad de la(s) organización(es) patrocinadora(s)	Eficiencia	Si	No hay un informe ESG formal que comunique el impacto económico, social y ambiental del proyecto.	Falta de transparencia reduce la eficacia para atraer clientes sostenibles.	2	Publicar un informe anual ESG con datos verificables del proyecto.	4	2	Se realiza

Nota: La figura muestra el análisis de impactos P5 enfocado en la Implementación del departamento tercerizado contable.

**Figura 12***Análisis de Impacto P5. Puntaje General*

Impactos a las Personas	Puntaje Inicial	Nuevo Puntaje	Cambio
Prácticas Laborales y Trabajo Decente	2,5	4,25	-2
Sociedad y Clientes	2,40	4,60	-2,20
Derechos Humanos	2,33	4,33	-2,0
Comportamiento Ético	2,40	4,40	-2,05
<b>Puntaje General de los Impactos a las Personas</b>	<b>4,40</b>		

Impactos al Planeta	Puntaje Inicial	Nuevo Puntaje	Cambio
Transporte	2,25	4,25	-2,0
Energía	2,33	4,33	-2,0
Tierra, Aire y Agua	2,50	4,50	-2,0
Consumo	2,25	4,50	-2,25
<b>Puntaje General de los Impactos al Planeta</b>	<b>4,40</b>		

Impactos a la Prosperidad	Puntaje Inicial	Nuevo Puntaje	Cambio
Factibilidad del Proyecto	2,25	4,25	-2,0
Agilidad Empresarial	2,00	4,00	-2,0
Estimulación Económica y del Mercado	2,33	4,33	-2,0
<b>Puntaje General de los Impactos a la Prosperidad</b>	<b>4,19</b>		

<b>Puntaje P5 General del Proyecto</b>	<b>4,33</b>
--	-------------

**Nota:** La figura muestra el análisis de impactos P5 enfocado en la Implementación en la Implementación del departamento tercerizado contable.

En resumen, el análisis de impacto con el Estándar P5 demuestra ser una herramienta esencial para evaluar y potenciar la sostenibilidad de los proyectos, integrando las dimensiones clave de personas, planeta y prosperidad en un marco de desarrollo sostenible y regenerativo. En este PFG, se identifica un impacto positivo significativo en la sostenibilidad, con un puntaje general que mejora de 2.29 a 4.33 tras la implementación de respuestas propuestas. Este

avance refleja beneficios sociales mediante la generación de empleo y desarrollo de competencias locales en Costa Rica, mejoras ambientales a través de la digitalización y reducción de residuos, y un fortalecimiento económico gracias a la eficiencia operativa y el estímulo a la economía local, consolidando el proyecto como un modelo de gestión responsable y sostenible.

### **7.3 Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo**

El desarrollo regenerativo ofrece un enfoque integral que va más allá de simplemente mantener el equilibrio ecológico, social y económico, como propone el desarrollo sostenible. En lugar de limitarse a minimizar el impacto negativo de nuestras acciones, este modelo busca restaurar, revitalizar y regenerar tanto los sistemas naturales como los sociales. Su objetivo es establecer condiciones que permitan a estos sistemas humanos y ambientales prosperar y desarrollarse de manera sostenible a lo largo del tiempo.

Este enfoque se basa en seis dimensiones principales. La dimensión ecológica se centra en mejorar y regenerar los ecosistemas naturales; la social trabaja en fortalecer las relaciones y estructuras dentro de las comunidades humanas; la económica persigue la creación de sistemas económicos equitativos y regenerativos; la cultural se dedica a proteger y mantener la identidad y el patrimonio local; y la espiritual promueve un sentido de propósito y conexión entre las personas y su entorno.

- **Ambiental**

¿Cómo mi proyecto está diseñado para restaurar lo que ya ha sido dañado a nivel ambiental?

Aunque el proyecto no está diseñado específicamente para restaurar directamente daños ambientales, integra elementos que contribuyen a esta meta de manera indirecta pero efectiva. A través de estrategias como la digitalización, el teletrabajo, el uso potencial de energías renovables, la gestión de residuos y la educación en sostenibilidad, el departamento contable

tercerizado en Auxis promueve prácticas que mitigan el impacto ambiental. Estas acciones se alinean con los principios de desarrollo sostenible y regenerativo, demostrando que incluso un proyecto enfocado en servicios financieros puede tener un rol en la restauración ambiental.

¿Cómo se afectan los límites planetarios con mi proyecto? (biodiversidad, cambio climático, acidificación de los océanos, fósforo y nitrógeno (agroquímicos), agua dulce, cambio en el uso de la tierra y el ozono)

El proyecto de creación de un departamento contable tercerizado en Auxis, Costa Rica, para empresas privadas de EE. UU. no tiene un impacto directo significativo en los límites planetarios, ya que es un proyecto de servicios basado en la gestión de información y no en actividades industriales o extractivas. Sin embargo, presenta efectos indirectos que pueden ser positivos:

- Biodiversidad: Al centralizar operaciones contables en Costa Rica, se reduce la necesidad de múltiples oficinas en EE. UU., lo que disminuye la demanda de infraestructura física y, por ende, el impacto en hábitats naturales.
- Cambio climático: La tercerización y la digitalización de procesos (como el uso de Oracle NetSuite y UiPath) pueden reducir la huella de carbono al consolidar operaciones y minimizar el uso de papel y viajes de negocios.
- Acidificación de los océanos: Indirectamente, la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> mediante procesos digitales contribuye a mitigar este problema.
- Fósforo y nitrógeno (agroquímicos): No hay impacto directo, ya que el proyecto no involucra actividades agrícolas.
- Agua dulce: La digitalización reduce el consumo de agua asociado a la producción de papel.
- Cambio en el uso de la tierra: Al operar en instalaciones existentes en Costa Rica, el proyecto evita alteraciones significativas en el uso del suelo.

- Ozono: No utiliza sustancias que afecten la capa de ozono.

- **Social**

¿Cómo mi proyecto promueve una vida digna a todos los habitantes del planeta? – según los Objetivos de Desarrollo Sostenible

El proyecto se alinea con varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):

- ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico): Genera empleos en Costa Rica para profesionales contables, mejorando sus condiciones de vida.
- ODS 4 (Educación de calidad): Requiere personal capacitado, lo que puede incentivar la formación técnica y profesional.
- ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura): Introduce tecnologías avanzadas, fomentando la innovación en procesos contables.
- ODS 12 (Producción y consumo responsables): La digitalización promueve un uso eficiente de recursos.
- Aunque su alcance directo es local (Costa Rica) y empresarial (EE. UU.), contribuye indirectamente a una vida digna al fortalecer la economía y las capacidades locales.

- **Económico**

¿Cómo mi proyecto incorpora desde su diseño la generación de beneficios a las personas menos favorecidas?

El proyecto beneficia indirectamente a personas menos favorecidas mediante:

- Generación de empleo: Crea oportunidades laborales en Costa Rica, un país con menores costos de vida que EE. UU., para profesionales que podrían estar en desventaja económica.
- Capacitación: Al requerir habilidades específicas, fomenta el desarrollo profesional, beneficiando a quienes buscan mejorar su empleabilidad.

- Acceso a servicios para PYMES: Reduce costos para empresas pequeñas de EE. UU., permitiéndoles competir mejor.

No está diseñado específicamente para los más desfavorecidos, pero su impacto económico y educativo tiene efectos positivos indirectos.

¿Cómo mi proyecto disminuye la brecha económica?

El proyecto contribuye a reducir la brecha económica al:

- Crear empleos en Costa Rica: Proporciona ingresos en una región con menores costos de vida.
- Reducir costos empresariales: Permite a empresas de EE. UU. ahorrar, lo que puede beneficiar a consumidores y empleados.
- Fortalecer la economía local: Los salarios circulan en Costa Rica, impulsando el desarrollo económico.

Aunque no elimina desigualdades globales, reduce disparidades regionales y empresariales.

¿Cómo mi proyecto utiliza medios de intercambio distintos a las monedas tradicionales?

El proyecto se basa en transacciones monetarias tradicionales (pago en dólares por servicios). Sin embargo, podría explorar:

- Capacitación como compensación: Ofrecer formación a empleados como un beneficio no monetario.
- Intercambio de servicios: Colaborar con proveedores locales intercambiando servicios contables por otros recursos.

Actualmente, no utiliza medios alternativos de manera significativa.

- **Espiritual**

¿Cómo mi proyecto propicia el contacto de los seres humanos con la naturaleza?

Aunque no es un objetivo directo, el proyecto podría fomentar el teletrabajo:

- Permitir a empleados trabajar desde entornos naturales en Costa Rica.

- Diseñar espacios verdes: Incluir áreas al aire libre en la oficina de Auxis.

Estas iniciativas dependen de políticas adicionales de la empresa.

¿Cómo mi proyecto propicia el contacto de los seres humanos con otros seres humanos para compartir en condición de iguales, sin juicios y escucha activa el uno del otro?

El proyecto de creación de un departamento contable tercerizado en Auxis fomenta el contacto humano al conectar a profesionales contables costarricenses con clientes empresariales de Estados Unidos, generando un espacio de colaboración donde la diversidad cultural y profesional exige respeto mutuo, confianza y comunicación clara, eliminando barreras jerárquicas o prejuicios mediante la interacción directa entre equipos locales y clientes internacionales, lo que propicia un ambiente de igualdad y escucha activa, ya que el trabajo contable requiere precisión y diálogo constructivo.

¿Cómo mi proyecto fomenta espacios de descanso y meditación?

Aunque el proyecto no tiene como objetivo principal crear espacios de descanso o meditación, su implementación en Costa Rica podría integrar elementos que promuevan el bienestar de los empleados al diseñar oficinas con áreas cómodas y tranquilas para desconectarse del trabajo, reduciendo el estrés y mejorando la productividad, complementado con programas de bienestar como sesiones de meditación guiada o pausas activas durante la jornada laboral.

¿Cómo mi proyecto propicia espacios de reflexión para mirar hacia adentro y mejorar mis habilidades esenciales?

El proyecto incentiva la reflexión y el crecimiento personal al requerir que los empleados utilicen herramientas avanzadas como Oracle NetSuite y UiPath, lo que demanda capacitación continua y autoevaluación para mantenerse actualizados en habilidades técnicas, mientras que la precisión del trabajo contable obliga a los profesionales a revisar su desempeño y detectar áreas de mejora, fomentando una mentalidad de aprendizaje constante.

- **Cultura**

¿Cómo mi proyecto fortalece o afecta las expresiones artísticas y/o culturales del país o la Región en la que se desarrolla?

El proyecto fortalece las expresiones culturales de Costa Rica al emplear profesionales locales que pueden compartir y celebrar sus tradiciones en un entorno laboral internacional, enriqueciendo la experiencia de empleados y clientes mediante un intercambio cultural respetuoso, se patrocinan eventos culturales o iniciativas artísticas en Guanacaste como parte de su responsabilidad social empresarial, sin que se genere un impacto negativo en las expresiones artísticas o culturales siempre y cuando se implemente con sensibilidad hacia las costumbres locales, respetando la identidad de la región.

¿Cómo mi proyecto protege o afecta el entorno visual y auditivo del lugar donde se desarrolla?

El proyecto tiene un impacto mínimo en el entorno visual y auditivo de Costa Rica al operar dentro de oficinas existentes sin necesidad de nuevas construcciones o cambios significativos en el paisaje, manteniendo la estética y tranquilidad del lugar gracias a la naturaleza silenciosa de las actividades contables, que no producen contaminación visual ni auditiva, además de contribuir a un ambiente limpio mediante la digitalización que reduce el uso de papel, alineándose con prácticas sostenibles que protegen ambos entornos sin introducir elementos disruptivos.

¿Cómo mi proyecto respeta o invade costumbres propias de las poblaciones en las que se desarrolla?

El proyecto respeta las costumbres locales al contratar y capacitar a profesionales costarricenses, adaptándose a sus horarios y festividades culturales conforme a las normativas laborales y sociales del país, promoviendo un entendimiento mutuo entre empleados y clientes internacionales que puede enriquecer el aprecio por la cultura local, evitando invadir tradiciones

siempre que se implemente con sensibilidad cultural y sin imponer prácticas empresariales que contradigan los valores o costumbres de la población costarricense.

- **Política**

¿Cómo mi proyecto beneficia que los ciudadanos tengan una participación en el diseño de su propio futuro?

El proyecto empodera a los ciudadanos costarricenses al ofrecer empleo en un sector competitivo, integrándolos en la economía global con oportunidades de capacitación y desarrollo de habilidades que les permiten planificar su crecimiento profesional dentro de Auxis o en otros ámbitos, adquiriendo experiencia internacional que los hace más competitivos y les da herramientas para tomar decisiones informadas sobre su carrera, contribuyendo indirectamente a que los profesionales locales participen activamente en la construcción de su futuro personal y económico.

¿Cómo mi proyecto empodera a mujeres y jóvenes para tomar posiciones de liderazgo?

El proyecto puede empoderar a mujeres y jóvenes mediante políticas de contratación inclusivas que promuevan la diversidad y la igualdad de oportunidades, ofreciendo capacitación en habilidades técnicas y de gestión que los preparen para roles de liderazgo dentro del departamento contable, fortaleciendo su capacidad para asumir posiciones de responsabilidad en un entorno internacional.

¿Cómo mi proyecto involucra o excluye la voz de las personas autóctonas de la zona en la que se desarrolla sin importar su nivel o clase social?

El proyecto podría involucrar a personas autóctonas de Costa Rica mediante políticas de contratación inclusivas que ofrezcan oportunidades a comunidades diversas, capacitándolas para integrarse al departamento contable y asegurando que su voz sea escuchada independientemente de su origen o clase social, lo que requeriría estrategias proactivas como programas de outreach o colaboraciones con organizaciones locales.

## Lista de Referencias

AGBPO Services. (2024). Outsource Accounting Services in Costa Rica for 2025.

<https://www.agbposervices.com/outsourcing-accounting-services/>

Antonio. (2019). *La importancia del director o gestor de proyectos*. Javier J

iménez. <https://javierjimenez.pro/blog/importancia-director-gestor-proyectos/>

APEPM. (2025). Outsourcing Project Work - 7 Best Practices.

<http://apepm.co.uk/outsourcing-project-work-7-best-practices/>.

Apriorit. (2020). Outsourcing Project Management: Concerns, Advantages, and Our Approach.

<https://www.apriorit.com/white-papers/406-outsource-project-management>

Auxadi. (2021). Auxadi Costa Rica.

<https://www.auxadi.com/locations/costa-rica/>

Auxis Analysis. (2022). The Benefits of Outsourcing to Costa Rica.

<https://www.auxis.com/outsourcing-to-costa-rica/>

Blackbear. (2024). 7 Reasons Why You Should Outsource Project Management in 2024.

<https://blackbear.global/blog/7-reasons-why-you-should-outsource-project-management-in-2024>

Cañon, C. (2024). ¿De qué se encarga el departamento de Contabilidad y Finanzas en una

empresa? *Universidad San Marcos*. <https://www.usanmarcos.ac.cr/blogs/de-que-se-encarga-el-departamento-de-contabilidad-y-finanzas-en-una-empresa>

ClickUp. (2023). Project Management Outsourcing: Benefits of Outsourcing.

<https://clickup.com/blog/project-management-outsourcing/>

Cómo organizar tu departamento de finanzas. (2020). Gartner.

<https://www.gartner.es/es/articulos/como-organizar-tu-departamento-de-finanzas>

Deloitte. (2013). *The Outsourcing Handbook A Guide to Outsourcing* (2.<sup>a</sup> ed.) [PDF]. The

- Creative Studio at Deloitte. <https://www.deloitte.co.uk/makeconnections/assets/pdf/the-outsourcing-handbook-a-guide-to-outsourcing.pdf>
- Equipo editorial, Etecé. (2024). *Método analítico - Qué es, características y ejemplos*. Concepto. <https://concepto.de/metodo-analitico>
- Expertise Accelerated. (2023). Everything You Need to Know About Project Management Outsourcing. <https://expertiseaccelerated.com/everything-about-project-management-outsourcing/>
- Fernandes, A. Z. (2023). *Métodos de investigación: qué y cuáles son (con ejemplos)*. Toda Materia. <https://www.todamateria.com/metodos-de-investigacion/>
- GPM Global (2023). El Estándar P5™ de GPM® para La Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos, versión 3.0.
- Hire with Near. (2025). Why Nearshoring in Costa Rica Is Ideal: Plus Top Companies. <https://www.hirewithnear.com/blog/nearshoring-costa-rica>
- Hire with Near. (2025). Outsourcing to Latin America: Pros, Cons, Top Locations. <https://www.hirewithnear.com/blog/outsourcing-to-latin-america>
- IntexSoft. (2024). 13 Most Effective Tools To Manage an Outsourced Project/Team. <https://intexsoft.com/blog/13-most-effective-tools-to-manage-an-outsourced-project-team/>
- Kerzner, H. (2017). Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance.
- Lledó, Pablo. (2017). Administración de proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso.
- Lledó, Pablo. (2017). Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento.
- Lledó, Pablo. (2020). Profesional Ágil: Apuntes para la Certificación PMI-ACP.

MindK. (2022). 13 Project Management Best Practices When Outsourcing.

<https://www.mindk.com/blog/project-management-best-practices/>

Magellan Solutions. (2024). Outsourcing in Project Management for Success.

<https://www.magellan-solutions.com/blog/outsourcing-in-project-management/>

Project Management Institute, PMI et al (2017). La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). PMI. 6ta edición

Project Management Institute, PMI et al (2021). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Gupia del PMBOK). PMI. 7ma edición

Project Management Institute. (s.f.). Outsourcing project management services.

<https://www.pmi.org/learning/library/outsourcing-project-management-services-7150>

ProjectManagement.com. (s.f.). What are some best practices for project managers in

Outsourcing?. <https://www.projectmanagement.com/pages/291098/what-are-some-best-practices-for-project-managers-in-outsourcing-?pubPageID=2052&pubPageNum=2>

PricewaterhouseCoopers. (2021). *Tercerización y deslocalización de funciones financieras.*

PwC. <https://www.pwc.com/co/es/pwc-insights/tercerizacion-deslocalizacion-funciones-financieras.html>

Reporte Global sobre Servicios Compartidos y Outsourcing (2021). Deloitte Honduras.

<https://www2.deloitte.com/hn/es/pages/operations/articles/reporte-global-servicios-compartidos-y-outsourcing-2021.html>

Rehkopf, D. M. (2022). *En qué consiste la mejora continua: herramientas y metodologías.*

Atlassian. <https://www.atlassian.com/es/agile/project-management/continuous-improvement>

Site Selection Group. (2023). Costa Rica: Guide to Nearshore Expansion & Business Process

<https://info.siteselectiongroup.com/blog/costa-rica-guide-to-nearshore-expansion-and-business-process-outsourcing>

Time Doctor Blog. (2022). The top pros and cons of outsourcing to Costa Rica.

<https://www.timedoctor.com/blog/outsourcing-to-costa-rica/>

TaxRobot. (2025). Best Countries To Outsource Accountants.

<https://taxrobot.com/best-countries-to-outsource-accountants/>

**Anexos**

## Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

**ACTA DE LA PROPUESTA DE  
PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)**

1. Nombre del (de la) estudiante

Joshua Marichal Milanés

2. Nombre del PFG

PLAN DE GESTION DE PROYECTO PARA LA CREACION E IMPLEMENTACION DE UN DEPARTAMENTO CONTABLE TERCERIZADO EN LA EMPRESA AUXIS PARA EMPRESAS PRIVADAS DE EE. UU

3. Área temática del sector o actividad

Contabilidad / Tercerización

4. Firma de la persona estudiante

Joshua Marichal

5. Nombre de la persona docente SG

Roger Valverde

6. Firma de la persona docente

RV

7. Fecha de la aprobación del Acta:

09-Abril-2025

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

26-Abril-2025

24-Septiembre-2025

## 9. Pregunta de investigación

¿Qué estrategias deben implementar los directores de proyectos para gestionar con éxito la creación y operación de un departamento contable tercerizado en Costa Rica para una empresa ubicada en EE. UU.?

## 10. Hipótesis de investigación

El uso de un plan de gestión de proyecto para la creación e implementación de un departamento contable tercerizado facilita la experiencia de los líderes de proyecto en cuanto a mejorar el rendimiento de la empresa.

## 11. Objetivo general

Desarrollar un plan de gestión para la creación e implementación de un departamento contable tercerizado en Auxis para empresas privadas EE. UU. que buscan optimización de recursos.

## 12. Objetivos específicos

- 1- Identificar las mejores prácticas y estrategias de gestión de proyectos aplicadas a la creación e implementación de departamentos contables tercerizados.
- 2- Analizar los beneficios y costos de la tercerización de departamentos contables en Costa Rica para empresas de EE. UU.
- 3- Efectuar los procesos de iniciación requeridos para la adecuada definición del punto de partida del proyecto
- 4- Elaborar un plan de gestión de proyecto que incluya los procesos de planificación, necesarios para la implementación exitosa de un departamento contable tercerizado.
- 5- Establecer los procesos, técnicas y herramientas necesarios para la ejecución del proyecto para asegurar una implementación exitosa de un departamento contable tercerizado.
- 6- Ejecutar los componentes del grupo de proceso de Monitoreo y Control requeridos para dar seguimiento a la ejecución adecuada de la implementación del proyecto.
- 7- Desarrollar los componentes del grupo de procesos de Cierre requeridos para la finalización del proyecto, con el fin de cumplir la correcta finalización de todas las actividades y la entrega formal de los entregables.

### 13. Justificación del PFG

- El mercado de las empresas que buscan tercerizar sus departamentos contables que ronda en alrededor diez millones de dólares, esta guía permitiría a muchas empresas poder participar de forma exitosa en este mercado.
- El proyecto permitirá a las empresas optimizar recursos y mejorar la calidad de los servicios contables, proporcionando a los directores de proyectos una herramienta clara para gestionar la creación y operación de departamentos contables tercerizados.
- Actualmente, no existe una guía específica que ayude a los directores de proyectos a gestionar eficazmente la creación e implementación de departamentos contables tercerizados en Costa Rica, lo que genera una oportunidad para estandarizar las mejores prácticas.

### 14. Estructura de desglose de trabajo (EDT). En forma tabular, que describa el entregable principal y los secundarios -productos o servicios que generará el PFG-.

#### 1. PFG

##### 1.1 Inicio: Seminario de Graduación

1.1.1 Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar

1.1.2 Acta de Proyecto-EDT-Cronograma

1.1.3 Unidad 2 Marco Teórico I Parte

1.1.4 Unidad 3 Marco Teórico II Parte

1.1.5 Unidad 4 Marco Metodológico

1.1.6 Unidad 5 Introducción

1.1.7 Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible

1.1.8 Revisión Documento integrado

1.1.9 Seminario de Graduación aprobado

#### 1.2 Desarrollo del PFG

1.2.1 Asignación de Tutor

1.2.2 Avance y Desarrollo

1.2.2.1 Desarrollo Objetivo 1

1.2.2.2 Desarrollo Objetivo 2

1.2.2.3 Desarrollo Objetivo 3

1.2.2.4 Desarrollo Objetivo 4

1.2.2.5 Desarrollo Objetivo 5

1.2.2.6 Desarrollo Objetivo 6

1.2.2.7 Desarrollo Objetivo 7

1.2.2.8 Conclusiones

1.2.2.9 Recomendaciones

1.2.2.10 Lista de Referencias

- 1.2.2.11. Anexos
  - 1.2.2.1.11.1 Aprobación Tutor
  - 1.2.2.1.11.2 Aprobación y envío
- 1.3 Lectores
  - 1.3.1 Asignación de Lectores
  - 1.3.2 Revisión PFG por parte de lectores
  - 1.3.3 Mejoras al PFG e Informe de revisión
  - 1.3.4 Segunda Revisión de lectores
  - 1.3.5 Aprobación de Lectores
- 1.4 Defensa
  - 1.4.1 Revisión del Tribunal
  - 1.4.2 Calificación tribunal
  - 1.4.3 Fin: Aprobación PFG

## 15. Presupuesto del PFG

<b>RECURSO</b>	<b>COSTO</b>
Honorarios profesionales, desarrollo proyecto, 300 horas	¢1 500 000,00
Licencia de procesador de textos y hojas de cálculo	¢250 000,00
Entrevistas con interesados	¢50 000,00
Internet	¢150 000,00
Reproducción de documentos	¢50 000,00
Otros Gastos	¢150 000,00
<b>Total</b>	<b>¢2 150 000,00</b>

## 16. Supuestos para la elaboración del PFG

- Los directores de proyectos tendrán apertura para contestar las encuestas realizadas por el investigador.
- La información recolectada de las entrevistas será útil para el desarrollo oportuno de los objetivos del PFG.
- Se asume que no habrá cambios drásticos en la estructura de la empresa o en el mercado que puedan afectar la implementación del plan.
- Se asume que la organización contará con el presupuesto, materiales y tecnología necesarios para ejecutar las actividades de formación.

## 17. Restricciones para la elaboración del PFG

- El tiempo disponible para realizar entrevistas y recopilación de datos de empresas que han tercerizado departamentos contables en Costa Rica será limitado a dos semanas

- El análisis se centrará exclusivamente en empresas de EE. UU. que buscan tercerizar sus servicios contables en Costa Rica, sin considerar otros sectores o ubicaciones.
- La investigación debe considerar que los alineamientos actuales de proyectos en contabilidad.
- Dado que el sector es privado puede haber restricciones en obtener información de departamentos contables actuales.

#### 18. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

- La disponibilidad de tiempo de los líderes de proyecto en la empresa elegida para la participación en las encuestas necesarias para recolectar la información pertinente puede presentar un problema en relación con el tiempo disponible para la elaboración del PFG.
- Cambio en tendencias de tercerización a nivel global durante la elaboración del PFG podría hacer que algunos datos recopilados se vuelvan obsoletos
- Errores en la interpretación de datos obtenidos de fuentes secundarias podrían llevar a conclusiones incorrectas.
- Problemas de conectividad o acceso a plataformas digitales durante la investigación podrían retrasar la recopilación de información y afectar el avance del cronograma

## 19. Principales hitos del PFG

<b>Entregable</b>	<b>Fecha estimada de finalización</b>
1.1.1 Unidad Propedéutico	11-ABRIL-2025
1.1.2 Unidad 1	22-FEBRERO-2025
1.1.3 Unidad 2 Marco Teórico I Parte	07-MARZO-2025
1.1.4 Unidad 3 Marco Teórico II Parte	14-MARZO-2025
1.1.5 Unidad 4 Marco Metodológico	21-MARZO-2025
1.1.6 Unidad 5 Introducción	28-MARZO-2025
1.1.7 Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible	04-MAYO-2025
1.1.9 Seminario de Graduación aprobado	11-ABRIL-2025
1.2.1 Asignación de Tutor	11-ABRIL-2025
1.2.2 Avance y Desarrollo	13-AGO-2025
1.3.1.1 Asignación de lectores	20-AGO-2025
1.3.3.2 Segunda revisión por parte de lectores	24-SEP-2025
1.4.1 Revisión del Tribunal	26-SEP-2025
1.4.3 Fin: Aprobación PFG	29-SEP-2025

## 20. Principales involucrados en el desarrollo del PFG

## Involucrados directos

- Especialistas Contables.
- Directores de proyectos.
- Director financiero.

## Involucrados indirectos

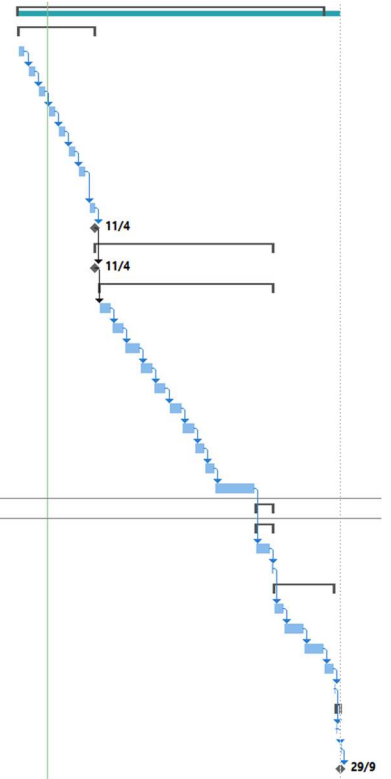
- Analista de recursos humanos.
- Analista Contables.

**Anexo 2: EDT del PFG**

1. PFG
1.2 Inicio: Seminario de Graduación
1.1.1 Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar
1.1.2 Acta de Proyecto-EDT-Cronograma
1.1.3 Unidad 2 Marco Teórico I Parte
1.1.4 Unidad 3 Marco Teórico II Parte
1.1.5 Unidad 4 Marco Metodológico
1.1.6 Unidad 5 Introducción
1.1.7 Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible
1.1.8 Revisión Documento integrado
1.1.9 Seminario de Graduación aprobado
1.2 Desarrollo del PFG
1.2.1 Asignación de Tutor
1.2.2 Avance y Desarrollo
1.2.2.1 Desarrollo Objetivo 1
1.2.2.2 Desarrollo Objetivo 2
1.2.2.3 Desarrollo Objetivo 3
1.2.2.4 Desarrollo Objetivo 4
1.2.2.5 Desarrollo Objetivo 5
1.2.2.6 Desarrollo Objetivo 6
1.2.2.7 Desarrollo Objetivo 7
1.2.2.8 Conclusiones
1.2.2.9 Recomendaciones
1.2.2.10 Lista de Referencias
1.2.2.11. Anexos
1.2.2.11.1 Aprobación Tutor
1.2.2.11.2 Aprobación y envío
1.3 Lectores
1.3.1 Asignación de Lectores
1.3.2 Revisión PFG por parte de lectores
1.3.3 Mejoras al PFG e Informe de revisión
1.3.4 Segunda Revisión de lectores
1.3.5 Aprobación de Lectores
1.4 Defensa
1.4.1 Revisión del Tribunal
1.4.2 Calificación tribunal
1.4.3 Fin: Aprobación PFG

### Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG

• PFG	154 days?	Mon 17/2/25	Thu 18/9/25	
• 1.1 Inicio: Seminario PFG	40 days	Mon 17/2/25	Fri 11/4/25	
1.1.1 Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar	5 days	Mon 17/2/25	Fri 21/2/25	
1.1.2 Acta de Proyecto-EDT-Cronograma	5 days	Mon 24/2/25	Fri 28/2/25	3
1.1.3 Marco Teórico I Parte	5 days	Mon 3/3/25	Fri 7/3/25	4
1.1.4 Marco Teórico II Parte	5 days	Mon 10/3/25	Fri 14/3/25	5
1.1.5 Marco Metodológico	5 days	Mon 17/3/25	Fri 21/3/25	6
1.1.6 Introducción	5 days	Mon 24/3/25	Fri 28/3/25	7
1.1.7 Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible	5 days	Mon 31/3/25	Fri 4/4/25	8
1.1.8 Revisión Documento integrado	5 days	Mon 7/4/25	Fri 11/4/25	9
1.1.9 Seminario de Graduación aprobado	0 days	Fri 11/4/25	Fri 11/4/25	10
• 1.2 Desarrollo del PFG	88 days	Fri 11/4/25	Wed 13/8/25	
1.2.1 Asignación de tutor	0 days	Fri 11/4/25	Fri 11/4/25	11
• 1.2.2 Avance y Desarrollo	88 days	Mon 14/4/25	Wed 13/8/25	
1.2.2.1 Desarrollo Objetivo 1	7 days	Mon 14/4/25	Tue 22/4/25	13
1.2.2.2 Desarrollo Objetivo 2	7 days	Wed 23/4/25	Thu 1/5/25	15
1.2.2.3 Desarrollo Objetivo 3	7 days	Fri 2/5/25	Mon 12/5/25	16
1.2.2.4 Desarrollo Objetivo 4	7 days	Tue 13/5/25	Wed 21/5/25	17
1.2.2.5 Desarrollo Objetivo 5	7 days	Thu 22/5/25	Fri 30/5/25	18
1.2.2.6 Desarrollo Objetivo 6	7 days	Mon 2/6/25	Tue 10/6/25	19
1.2.2.7 Desarrollo Objetivo 7	7 days	Wed 11/6/25	Thu 19/6/25	20
1.2.2.8 Conclusiones	5 days	Fri 20/6/25	Thu 26/6/25	21
1.2.2.9 Recomendaciones	5 days	Fri 27/6/25	Thu 3/7/25	22
1.2.2.10 Lista de Referencias	20 days	Fri 4/7/25	Thu 31/7/25	23
• 1.2.3.11. Anexos	9 days	Fri 1/8/25	Wed 13/8/25	
• 1.2.3.11.1. Aprobación Tutor	9 days	Fri 1/8/25	Wed 13/8/25	
1.2.3.11.1.1 Mejoras al PFG	7 days	Fri 1/8/25	Mon 11/8/25	24
1.2.3.11.1.2 Aprobación y envío	2 days	Tue 12/8/25	Wed 13/8/25	27
• 1.3 Revisión de lectores	31 days	Thu 14/8/25	Thu 25/9/25	
1.3.1 Asignación de Lectores	5 days	Thu 14/8/25	Wed 20/8/25	28
1.3.2 Revisión PFG por parte de lectores	10 days	Thu 21/8/25	Wed 3/9/25	30
1.3.3 Mejoras al PFG e Informe de revisión	10 days	Thu 4/9/25	Wed 17/9/25	31
1.3.4 Segunda Revisión de lectores	5 days	Thu 18/9/25	Wed 24/9/25	32
1.3.5 Aprobación de Lectores	1 day	Thu 25/9/25	Thu 25/9/25	33
• 1.4 Evaluación	2 days	Fri 26/9/25	Mon 29/9/25	
1.4.1. Revisión del Tribunal	1 day	Fri 26/9/25	Fri 26/9/25	34
1.4.2. Calificación del Tribunal	1 day	Mon 29/9/25	Mon 29/9/25	36
1.4.3. Fin: Aprobación final del PFG	0 days	Mon 29/9/25	Mon 29/9/25	37



#### Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar

Antonio. (2019, febrero 6). *La importancia del director o gestor de proyectos*. Javier Jiménez.

Recuperado el 8 de octubre de 2024, de <https://javierjimenez.pro/blog/importancia-director-gestor-proyectos/>

En este artículo puede extraer los aspectos relevantes de un director en la implementación de proyectos, en donde se establece que una de las funciones principales es conseguir el máximo rendimiento por medio de la creación eficaz de los procesos necesarios como la colaboración activa entre clientes, la planificación, el seguimiento, el estudio y el análisis de resultados.

Cañón, C. (2024). *¿De qué se encarga el departamento de Contabilidad y Finanzas en una empresa?* Universidad San Marcos. Recuperado el 8 de octubre de 2024, de

<https://www.usanmarcos.ac.cr/blogs/de-que-se-encarga-el-departamento-de-contabilidad-y-finanzas-en-una-empresa>

Este artículo muestra la importancia del rol de un departamento contable en las empresas, para conseguir mayor transparencia y la optimización del uso de los recursos. Además, muestra el aporte que puede generar en las decisiones de la alta gerencia y proyecciones a largo plazo.

Colombia, R. (2022). *¿Qué es la tercerización de servicios? Ventajas y desventajas*.

Rentingcolombia.com. Recuperado el 8 de octubre de 2024, de

<https://www.rentingcolombia.com/blog/beneficios-tercerizacion-servicios>

Este artículo revisa a detalle todas las variables involucradas dentro de la tercerización de los servicios desde crear procesos más ágiles, reducir cargas administrativas hasta el cambio de cultura organizacional y cláusulas poco claras, mostrando tanto los

beneficios que se pueden obtener, como las oportunidades se van a encontrar a la hora de implementarlo.

*Cómo organizar tu departamento de finanzas.* (2022, septiembre). Gartner.

Recuperado el 8 de octubre de 2024, de <https://www.gartner.es/es/articulos/como-organizar-tu-departamento-de-finanzas>

Esta guía habla sobre la organización de un departamento contable con una visión ágil y enfocada en la automatización de los procesos, también explica cómo tener una conexión y relación estable con múltiples departamentos digitales se puede obtener muchos beneficios.

*Contables.* (2024). WageIndicator Foundation. Recuperado el 8 de octubre de 2024, de

<https://tusalarario.org/costarica/tu-carrera-profesional/costa-rica-funcion-y-salario/costa-rica-contadores>

En esta revista, se puede observar la expectativa salarial que puede optar un profesional en contabilidad en Costa Rica, lo cual permite tener una idea del costo del mercado laboral costarricense, y ver el impacto financiero que podría obtener un cliente al tercerizar sus servicios.

PricewaterhouseCoopers. (2021). *¿La tercerización afecta el valor de las compañías?* PwC.

Recuperado el 8 de octubre de 2024, de <https://www.pwc.com/co/es/pwc-insights/importancia-de-tercerizar.html>

Este artículo cómo la tercerización puede beneficiar a una empresa, optimizando sus recursos delegando a expertos en contabilidad a menor costo las tareas realizadas y así permitir a la empresa a realizar sus tareas principales. Además de mejorar la eficiencia operativa

Project Management Institute. (s/f). *PMBOK® Guide - Seventh Edition.* Pmi.org.

Recuperado el 8 de octubre de 2024, de <https://www.pmi.org/standards/pmbok>

La guía del PMBOOK tiene diversas ideas que se pueden aplicar en la práctica desde como implementar un plan de gestión, hasta como mantener un departamento motivado y que acciones se pueden hacer para mantener al equipo enfocado.

*Servicios Empresariales outsourcing toman fuerza en el país.* (s/f). Semanariouniversidad.com.

Recuperado el 8 de octubre de 2024, de

<https://semanariouniversidad.com/pais/servicios-empresariales-outsourcing-toman-fuerza-pais/>

Explica cómo se debe considerar el contexto costarricense en el sector de outsourcing(tercerización). La disponibilidad de talento humano calificado y la diversidad de servicios ofrecidos en el país pueden ser aprovechados para implementar prácticas eficientes y alineadas con las tendencias actuales del mercado. Además, la participación en eventos internacionales y la colaboración con instituciones como la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE) y la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) pueden brindar oportunidades de networking y actualización en mejores prácticas.

SYDLE. (2022). *PMBOK: ¿qué es y cómo se utiliza para la gestión de*

*proyectos?* Blog SYDLE; SYDLE. <https://www.sydle.com/es/blog/pmbok-61e80383f41fbf069eb3ef2b>

Esta guía contiene la información de cómo se debe usar el PMBook, que tipo de información contiene que ayuden a crear y gestionar un departamento, además contiene mucha información importante sobre la historia del instituto y su importancia.

Vasquez, J. (2019). *¿Cuánto Son Las Tarifas De Contabilidad Para Una Pequeña*

*Empresa? FreedomTax Accounting, Payroll & Tax Services.*

<https://freedomtaxaccounting.com/es/cuanto-son-las-tarifas-de-contabilidad-para-una-pequena-empresa/>

Hay muchas formas de ver la tercerización de servicios, este artículo muestra con números y detalles cual es el costo de departamento contable en Estados Unidos, y como las empresas pequeñas y privadas se ven beneficiadas al tercerizar algunos servicios en otros países con calidad laboral, pero precios más accesibles y rentables para el negocio.

*Leadership - Auxis.* (2023). Auxis - Helping Organizations Modernize Their Back-Office; Auxis. <https://www.auxis.com/about/our-leadership-team/>

En esta artículo de la empresa Auxis se detalla la organización de la empresa y será utilizada para el detalle organizacional del futuro departamento contable.

*About us - Auxis.* (2023). Auxis - Helping Organizations Modernize Their Back-Office; Auxis. <https://www.auxis.com/about/>

Este página explicas la actividades y antecedentes de la empresa Auxis, desde sus inicios de operación a como han logrado desarrollarse hasta este punto en el mercado.

<https://www2.deloitte.com/hn/es/pages/operations/articles/reporte-global-servicios-compartidos-y-outsourcing-2021.html>

<https://www.pwc.com/co/es/pwc-insights/tercerizacion-deslocalizacion-funciones-financieras.html>

<https://www.rentingcolombia.com/blog/beneficios-tercerizacion-servicios>

**Anexo 5: Otros**