AAS 2084

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PLAN DE GESTIÓN PARA ADECUAR EL SISTEMA DE RECLAMOS DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA SEGÚN LA LEY DE TARJETAS FINANCIERAS

presentado por

Quintero Santiago, Roselyn Anahir

para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

Remedios, María Esther

Caracas, Abril 2011

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PLAN DE GESTIÓN PARA ADECUAR EL SISTEMA DE RECLAMOS DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA SEGÚN LA LEY DE TARJETAS FINANCIERAS

presentado por

Quintero Santiago, Roselyn Anahir

para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

Remedios, María Esther

Caracas, Abril 2011

ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana Roselyn Quintero Santiago C.I 15612793, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es "Plan de Gestión para adecuar el Sistema de Reclamos de una Institución Financiera según la Ley de Tarjetas Financieras"; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida para tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los seis días del mes de abril de 2011

Firma del Asesor

M.Sc. María Esther Remedios

C.I 5.530.488

DEDICATORIA

A Dios...

A mi madre...

A mi esposo...

RECONOCIMIENTOS

A mi abuela Cira por todos sus rezos y cariño.

A mi madre por sus consejos, por escucharme y ayudarme, sin ella no hubiera logrado esta meta.

A mi esposo por todo su esfuerzo, por impulsarme a realizar este postgrado y apoyarme en los momentos más importantes de mi vida.

A mi hermana y padre, por estar allí cuando los he necesitado.

A mi suegra por su ayuda.

A mi frienchi por su aliento y sus correcciones.

A la Profesora María Esther por todas sus correcciones y guía durante este proceso.

LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

Ley de Tarjetas Financieras	Ley de Tarjetas de Crédito, Débito, Prepagadas y demás tarjetas de financiamiento o pago electrónicos
SUDEBAN	Superintendencia de Banco y otras Instituciones Financieras
TDD	Tarjeta de Debito
TDC	Tarjeta de Crédito
ATM	Cajero automático
POS	Punto de venta
Cirrus/Maestro	Red de comunicación con dispositivos Cirrrus/Maestro
Switche 7B	Red de Comunicación con dispositivos Switche 7B

INDICE GENERAL

ACEPTACIÓN DEL ASESOR i
DEDICATORIA ii
RECONOCIMIENTOS iii
LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS iv
INDICE GENERAL v
INDICE DE FIGURAS vii
INDICE DE TABLAS viii
INDICE DE ANEXOS iix
RESUMEN x
INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN
Planteamiento y Delimitación del Problema 4
Objetivo General 6
Objetivos Específicos 6
Justificación 6
Alcance..... 7
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO
Antecedentes de la Investigación 8
Bases Teóricas 9
Fundamentos de la Gerencia de Proyectos 9
Proyecto 9
Gerencia de Proyectos 9
Áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos 9
Procesos en la Gerencia de Proyectos 10
Plan de Proyecto 12
Planes Subsidiarios 13
Plan de Gestión del Alcance 13
Plan de Gestión de Requisitos 14
Plan de Gestión del Cronograma 15
Plan de Gestión de Costos 15
Plan de Gestión de Calidad 16
Plan de Mejoras al Proceso 16
Plan de Recursos Humanos 17
Plan de Comunicaciones 20
Plan de Gestión de Riesgos 21
Plan de Gestión de Adquisiciones 22
Herramientas 23
Regulaciones Bancarias 31
Ley de Tarjetas 31
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO
Tipo de Investigación 36
Diseño de Investigación 36
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 37
EDT..... 38
Diccionario del EDT 38
Fase Inicio 38
Especificar justificación y alcance 38
Fase Ejecución 40
Entregables 41

Pasos a seguir para lograr los objetivos 41
Cronograma 43
Aspectos Éticos 44
CAPÍTULO IV MARCO ORGANIZACIONAL
Reseña Histórica de la Institución 45
Presentación de la Institución 45
Estructura Organizativa 46
Misión 46
Visión 46
Valores 47
Gerencia Manejo de Relaciones de los Clientes (CRM) 47
CAPÍTULO V ANÁLISIS DE LOS DATOS
Describir el Sistema de Reclamos 48
Resumen de Requerimientos y Especificaciones 49
Lista de procesos del Sistema de Reclamos 51
Diagnosticar la brecha de la situación actual y las adecuaciones que se requieren ... 52
Matriz de Procesos Impactados por la Ley 53
Lista de Reclamos afectados por la Ley 53
CAPÍTULO VI PLAN DE GESTIÓN PROPUESTO
Plan de Gestión del Proyecto 54
Plan de Gestión de Alcance 55
Enunciado Detallado del Alcance 56
EDT 56
Diccionario de la EDT 58
Entregables 63
Descripción de Entregables 63
Plan de Gestión del Tiempo 65
Listado de Actividades con Secuencia y Duración 66
Cronograma 68
Plan de Gestión de los Costos 71
Estimado de Costos 72
Presupuesto de Costos 72
Plan de Recursos Humanos 74
Organigrama del Proyecto 75
Matriz de Responsabilidades del Proyecto 76
Plan de Gestión de Comunicaciones 77
Matriz de Comunicaciones 78
Plan de Gestión de Riesgos 79
Identificación de los Riesgos 80
Matriz de Riesgos del Proyecto 81
Plan de Gestión de Calidad 82
Indicadores de Calidad 83
Instrumento para Asegurar la Calidad 83
CAPÍTULO VII EVALUACIÓN DEL PROYECTO
Grado de Cumplimiento de los Objetivos del Trabajo Especial de Grado 84
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
REFENCIAS BIBLIOGRAFICAS 88
Anexos 90

INDICE DE FIGURAS

Figura n°1: EDT de Trabajo Especial de Grado 38
Figura n°2: Cronograma de Trabajo Especial de Grado 43
Figura n°3: Estructura Organizativa de la Institución 46
Figura n°4: Estructura Organizativa de la CRM 47
Figura n°5: Módulos del Sistema de Reclamos 50
Figura n°6: Ciclo de Vida de un Reclamo 50
Figura n°7: EDT del Proyecto 56
Figura n°8: EDT de la fase de Ejecución 57
Figura n°9: Listado de Actividades y Secuencia 66
Figura n°10: Listado de Actividades y Recursos 67
Figura n°11: Cronograma Maestro 68
Figura n°12: Cronograma Fase de Inicio 68
Figura n°13: Cronograma Fase de Ejecución 69
Figura n°14: Cronograma Fase de Seguimiento y Control 69
Figura n°15: Cronograma Fase de Cierre 70
Figura n°16: Cronograma de Hitos del proyecto 70
Figura n°17: Curva acumulada de presupuestos de Costos 73
Figura n°18: Organigrama del Proyecto 75

INDICE DE TABLAS

Tabla n°1: Lista de Procesos del Sistema de Reclamos 51
Tabla n°2: Procesos Impactados del Sistema de Reclamos por Ley de Tarjetas 53
Tabla n°3: Lista de Reclamos 53
Tabla n°4: Entregables del Proyecto 63
Tabla n°5: Costos Área CRM 72
Tabla n°6: Costos Área Banca Electrónica 72
Tabla n°7: Presupuesto Costos del Proyecto 73
Tabla n°8: Matriz de Responsabilidades del Proyecto 76
Tabla n°9: Matriz de Comunicaciones del Proyecto 78
Tabla n°10: Identificación de los Riesgos 80
Tabla n°11: Matriz de Riesgos 81
Tabla n°12: Indicadores de Calidad 83
Tabla n°13: Instrumento para Asegurar la Calidad 83

INDICE DE ANEXOS

Anexos 1 Cronograma Trabajo Especial de Grado.....91
Anexos 2 Artículos de Ley de Tarjetas Financieras.....92
Anexos 3 Cronograma de Proyecto.....96
Anexos 4 Matriz de Responsabilidades del proyecto.....97

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

PLAN DE GESTIÓN PARA ADECUAR EL SISTEMA DE RECLAMOS DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA SEGÚN LA LEY DE TARJETAS FINANCIERAS

Autor: Roselyn Anahir Quintero Santiago
Asesor: María Esther Remedios
Año: 2011

RESUMEN

El presente estudio tiene como finalidad elaborar una propuesta de un plan de gestión para adecuar el Sistema de Reclamos de una Institución Financiera de acuerdo a la Ley de Tarjetas Financieras (2008), publicada en Gaceta Oficial N° 39.021. El objetivo principal de este trabajo especial de grado fue diseñar el plan de gestión para realizar las adecuaciones en el Sistema de Reclamos bajo la normativa de Ley de tarjetas y como objetivos específicos se establecieron: describir el Sistema de Reclamos, describir la brecha de la situación actual y las adecuaciones requeridas por la ley, y por último se desarrolló el plan de gestión del proyecto que se compone de los planes subsidiarios establecidos en la guía "A Guide to Project Management Body of Knowledge" (PMBOK) del Project Management Institute (PMI), que cubren las siguientes áreas de gestión: alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones y riesgos.
La investigación utilizada para desarrollar este trabajo fue de tipo Proyectiva y basado en lo que establece Hurtado (2008), presenta un diseño transeccional contemporáneo, ya que propone soluciones a partir de determinadas situaciones y está enmarcada en el presente. Las técnicas para la recolección de datos que se utilizaron en esta investigación fueron la observación directa y los grupos de discusión.
Se elaboró el análisis de los datos, en el que se describió el Sistema de Reclamos mediante sesiones de trabajo y la revisión de documentos, luego se estableció la brecha entre el Sistema y la Ley tomando como base la descripción realizada y sesiones de trabajo para cotejar los artículos y los procesos del sistema.
Por último, con el levantamiento de información previo, se elaboraron los planes subsidiarios que en conjunto forman el plan de gestión, el cual permitirá a la institución garantizar el éxito del proyecto mediante la planificación y control de los parámetros establecidos en los planes y las herramientas de la gerencia de proyectos.

Palabras clave: Procesos de la Gerencia de Proyectos – Ley de Tarjetas Financieras- Plan de Gestión- Sistema de Reclamos

INTRODUCCIÓN

La Institución Financiera Venezolana caso de estudio de Trabajo Especial de Grado, está establecida en la ciudad de Caracas, posee más de 400 sucursales alrededor de todo el país y tiene una amplia cuota de participación en el mercado.
Esta Institución provee a sus clientes un modelo de negocio innovador, que logró el equilibrio entre los servicios tradicionales de la banca en el país y los retos tecnológicos que surgen día a día, siempre con la visión de satisfacer las necesidades de sus clientes.

El 22 de agosto de 2008 se aprobó la Ley de Tarjetas de Crédito, Débito, Prepagadas y demás tarjetas de financiamiento o pago electrónicos, la cual está en Gaceta Oficial N° 39.021, con lo cual se visionó un gran impacto en los sistemas transaccionales de la institución y se ideó una estrategia para atender lo que establece la ley de forma manual.
En particular en el Sistema de Reclamos y en los Sistemas de Tarjeta de Débito y Crédito, de esta institución, se detectó que hay que realizar ciertas adecuaciones para poder cumplir con esta normativa, pero no se contaba con la disponibilidad de los recursos y no se tenía presupuesto.

Teniendo en cuenta esta problemática, existe la necesidad de realizar un plan de gestión que permita documentar las acciones que permitan definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios, con los cuales se van a poder llevar a cabo las adecuaciones en los Sistemas nombrados anteriormente, de acuerdo a la ley de la Ley de Tarjetas de Crédito, Débito, Prepagadas y demás tarjetas de financiamiento o pago electrónicos.

Este plan es la base para el posterior control del proyecto y lograr los objetivos de tiempo, costo, calidad y alcance, entre otros. También, proporciona toda la información requerida para el inicio de la fase de ejecución, permite realizar los trabajos de forma eficiente, y minimiza los posibles impactos negativos o eventos adversos en el proyecto.

Este Trabajo Especial de Grado está estructurado en siete capítulos:

Capítulo I Propuesta de Investigación: presenta el planteamiento y delimitación del problema, los objetivos (general y específico), la justificación y alcance de la propuesta.

Capítulo II Marco Teórico-Conceptual: ofrece los fundamentos teóricos que sustentan la investigación. En él se presentan los antecedentes de esta propuesta, los fundamentos de la gerencia de proyectos, los procesos y la definición de los planes subsidiarios del plan de proyecto establecidos por el PMBOK (2008) y el marco regulatorio de la investigación, el cual es la ley de tarjetas de crédito, débitos, prepagadas y demás tarjetas de financiamiento o pago electrónicos (2008), publicada en Gaceta Oficial N° 39.021.

Capítulo III Marco Metodológico: presenta el marco metodológico de la propuesta de investigación: tipo de investigación, diseño de investigación, herramientas de recolección de datos, pasos para lograr los objetivos, EDT, diccionario de la EDT, entregables, cronograma y aspectos éticos a considerar.

Capítulo IV Marco Organizacional: describe la institución financiera de estudio, una breve reseña histórica, su misión, visión, valores, estructura organizativa y el departamento donde se desarrolló este Trabajo Especial de Grado.

Capítulo V Análisis de los Datos: presenta una breve descripción del Sistema de Reclamos y se realiza un diagnóstico de la brecha entre la situación actual del Sistema y lo que establece la Ley de Tarjetas Financieras (2008).

Capítulo VI Plan de Gestión Propuesto: describe la propuesta formulada de los planes de Alcance, Tiempo, Costo, Recursos Humanos, Riesgos, Calidad y Comunicaciones.

Capitulo VII Evaluación del Proyecto: presenta la evaluación de los resultados obtenidos, con base en los criterios de cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos.

Conclusiones y Recomendaciones: presenta las principales conclusiones después de realizar la investigación y los aspectos que se recomiendan.

Para el desarrollo de esta investigación se tomaron en cuenta las mejores prácticas de la gerencia de proyectos establecidas en el estándar "A Guide to the Project Management Body of Kwnowledge (PMBOK 2008)" del Project Management Institute (PMI). También se tomaron en cuenta otros autores para desarrollar la metodología como Hurtado (2008), Arias (2006), etc.

CAPÍTULO I PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento y Delimitación del Problema

Actualmente la banca a nivel mundial está planteando grandes retos debido a la reciente crisis, en la cual muchas instituciones han tenido que fusionarse o paralizar sus operaciones. Otra consecuencia directa de la crisis, es la fuerte competencia por obtener más participación en el mercado, lo que se traduce en la necesidad de supervivencia en unos tiempos de mucha incertidumbre.

La institución financiera de estudio es una de las más grande del país, cuenta con más de 400 sucursales y ofrece a su clientela un modelo de negocios innovador, que con éxito mezcló los servicios bancarios tradicionales con una sólida orientación al financiamiento del consumo, una tecnología moderna, el personal más especializado y una amplia experiencia en el financiamiento.

El crecimiento de esta organización ha impulsado muchos cambios en los procesos, para lograr estos cambios se han realizado muchos proyectos que se definen como "esfuerzos temporales para crear productos, servicios o resultados únicos" (PMBOK, 2008, p. 11). Para lograr que los proyectos se lleven a cabo de una manera estructurada y siguiendo las mejores prácticas, se definió que la institución utilizará la guía "A Guide to the Project Management Body of Kwnowledge (PMBOK) elaborada por el Project Management Institute (PMI).
En los últimos años se han definido, planificado y ejecutado muchos proyectos de adecuaciones debido a los cambios en las normativas que establecen los entes reguladores como la Asamblea Nacional y la Superintendencia de Bancos.

En agosto de 2008, la Asamblea Nacional aprobó la Ley de Tarjetas de Crédito, Débito, Prepagadas y demás tarjetas de financiamiento o pago electrónicos, la cual está en la Gaceta Oficial N° 39.021, esta ley se aprobó en primera discusión en 2005, pero fue vetada, se le hicieron ciertas modificaciones y en 2007 entró nuevamente en discusión, para finalmente ser aprobada en 2008.

En esta ley se contemplan varios puntos entre los que se encuentran, que el emisor debe proporcionar de manera clara y precisa la información a los clientes, la eliminación de comisiones como mantenimiento y renovación de tarjetas, se prohíbe expresamente el cobro de intereses sobre intereses, se brinda protección a los usuarios ante los fraudes, robos o clonación, entre otras.

Con la entrada en vigencia de la ley se visiona un gran impacto en los sistemas transaccionales de la institución, en particular en el Sistema de Reclamos y en los Sistemas de Tarjeta de Débito y Crédito, ya que se identificaron varias adecuaciones que se le deben realizar a dichos sistemas para poder cumplir con esta normativa.

Para realizar estas modificaciones se hace necesario diseñar un plan de gestión. El PMBOK (2008) define el Plan de Proyecto como "el proceso que consiste en documentar las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios" (p.51). El plan de gestión es una pieza fundamental para el éxito de un proyecto ya que en él se determina el ciclo de vida del proyecto, los procesos que aplican en cada fase, el nivel de implementación de cada proceso, descripción de las herramientas y técnicas que se utilizarán para llevar a cabo estos procesos, modo de ejecutar el trabajo para alcanzar los objetivos y el plan de gestión de cambios.
Este plan será en la fuente para planificar, ejecutar, supervisar, controlar y cerrar este proyecto, de manera de cumplir con las expectativas de tiempo, costo y calidad, evitando así que la institución sea sancionada y cumplir con lo establecido en la ley.

En atención a lo antes expuesto, este Trabajo Especial de Grado pretende responder la siguiente pregunta de Investigación:
¿De qué manera se pueden combinar los procesos que define el Project Management Institute (PMI) para diseñar una propuesta de plan de gestión para adecuar el Sistema de Reclamos en función de la Ley de Tarjetas de Crédito, Débito, Prepagadas y demás tarjetas de financiamiento o pago electrónicos (2008)?

Luego surgen las interrogantes específicas que se detallan a continuación:

- ¿Qué características y/o procesos posee el Sistema de Reclamos?
- ¿Es posible determinar la brecha que existe entre el Sistema de Reclamos y las adecuaciones requeridas por la Ley de Tarjetas Financieras (2008)?
- ¿Qué elementos debe tener el plan de gestión del proyecto?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar el plan de gestión del proyecto para adecuar el Sistema de Reclamos de una Institución Financiera según la Ley de Tarjetas Financieras (2008).

Objetivos Específicos

- Describir el Sistema de Reclamos de la Institución Financiera.
- Describir la brecha de la situación actual y las adecuaciones que se requieren en el Sistema de Reclamos según la Ley de Tarjetas Financieras (2008).
- Desarrollar el plan de gestión del proyecto.

Justificación

El plan para el gestión para adecuar el Sistema de Reclamos según la Ley de Tarjetas de Crédito, Débito, Prepagadas y demás tarjetas de financiamiento o pago electrónico (2008), permitirá que se tengan más posibilidades de éxito del proyecto, ya que a través de este plan se determinará como se implementarán cada uno de los procesos que plantea el PMBOK (2008), se detallarán las herramientas y técnicas que se utilizarán para llevar a cabo estos procesos y el modo de ejecutar el trabajo para alcanzar los objetivos.

Al diseñar cada uno de los planes subsidiarios se logrará lo siguiente:

- Garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido.
- Definir cuales actividades se requieren, su duración y cantidad de recursos para finalizar el proyecto en el tiempo pautado.
- Determinar los costos para obtener el presupuesto del proyecto.
- Las políticas de calidad que serán implementadas para controlar y asegurar que el proyecto tenga la calidad esperada.
- Definir los pasos necesarios para analizar los procesos.
- El modo para definir, adquirir, dirigir, supervisar y liberar los recursos humanos del proyecto.
- Estructura de los riesgos del proyecto.

Al Desarrollar cada uno de los planes que plantea el PMBOK (2008), se espera orientar el proyecto por un camino factible, dentro los límites que se establezcan, con el presupuesto que estima y dentro del tiempo que permita a la institución cumplir con la regulación. Con este plan será posible realizar el seguimiento, para detectar cualquier desviación que tenga como consecuencia finalizar el proyecto a destiempo o fuera del presupuesto establecido, entre otras.

Alcance

La investigación realizada se dirigió a establecer los lineamientos necesarios para el desarrollo del Plan de Gestión del Proyecto para Adecuar el Sistema de Reclamos de una Institución Financiera según la Ley de Tarjetas Financieras (2008). Lo anterior involucra describir y diagnosticar la brecha entre el Sistema de Reclamos y la Ley, no son parte de esta investigación determinar el impacto en los Sistemas de Tarjeta Débito y Crédito, esta parte del plan de gestión lo desarrollará las áreas encargadas de esos sistemas y será integrado con los resultados de esta investigación.

El producto de este Trabajo Especial de Grado es diseñar el Plan de Gestión de este proyecto, que tendrá aspectos relacionados a los planes de Alcance, Tiempo, Costos, Recursos Humanos, Comunicación, Riesgo y Calidad.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

Antecedentes de la Investigación

Fermín (2010), elaboró un trabajo especial de grado titulado "Desarrollo del Plan de Gestión para la implementación del sistema de seguridad de la información". Este trabajo se orientó al desarrollo de un plan de gestión para el proceso de certificación del sistema de gestión de la seguridad de la información en la empresa Italcambio. Para ello se analizó la situación actual del sistema de gestión para la seguridad en base a la normativa ISO/IEC 27001:2005 para luego realizar el plan de gestión basado en la metodología del PMBOK (2008).

El aporte que hace esta investigación al presente Trabajo Especial de Grado es que se trata de la implementación de un sistema en base a la normativa ISO/IEC 27001:2005, se asemeja al tipo de metodología que se requiere para implementar los cambios en el Sistema de Reclamos bajo la Ley de Tarjetas de Crédito, Débito, Prepagadas y demás Tarjetas de Financiamiento o Pago Electrónico y facilita la puesta en marcha del plan de gestión de este informe.

Rodríguez (2008), elaboró un trabajo especial de grado titulado "Desarrollo de un plan de gestión para el proyecto servicio universal de telecomunicaciones de CVG TELECOM". Este trabajo se orientó al desarrollo de un plan de gestión de proyectos explotando en buena medida las nueve (9) áreas del conocimiento para desarrollar el plan de gestión del proyecto, el proyecto consiste en la creación de una plataforma de telecomunicaciones que permitirá brindar un servicio de conectividad Internet a 400 sitios a nivel nacional.

El aporte general de este Trabajo Especial de Grado es el ser una buena guía metodológica, además explota las áreas de conocimiento de una manera muy organizada y didáctica.

Bases Teóricas

Fundamentos de la Gerencia de Proyectos

Proyecto

El PMBOK (2008) define el proyecto como "un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único" (p.11). También señala que tiene características bien definidas: es temporal, se obtienen resultados únicos, y su elaboración se realiza de manera gradual.

"Un proyecto es un trabajo que se realiza en una organización con el objetivo de dirigirse hacia una situación deseada. Se define como un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tienen un comienzo y una terminación" (Palacios, 2005, p.17).

Palacios (2005) también señala que un proyecto tiene ciertas características: trabajo temporal, resultado único, duración finita, alta incertidumbre, complejo, multidisciplinario, recursos limitados y carácter evolutivo.

Gerencia de Proyectos

Según el PMBOK (2008), la gerencia de proyectos "es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo". (p.12)

Áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos

Las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos que establece Chamoun (2002) son las siguientes:

1. Alcance: definición de lo incluye y no incluye el proyecto.
2. Tiempo: programa, calendario, entregas parciales y finales.
3. Costo: estimado de costo, presupuesto, programa de erogaciones.
4. Calidad: estándares relevantes, como cumplirlos y satisfacer los requerimientos.
5. Recursos Humanos: equipo del proyecto que integra colaboradores tanto internos como externos y los roles o funciones de cada cual.

6. Comunicación: información requerida presentada en reportes o en informes, quien la genera, quien la recibe, con qué frecuencia la entregamos, juntas, medios de distribución, etc.
7. Riesgo: amenazas por controlar, oportunidades de capitalizar y planes de contingencia.
8. Abastecimiento: estrategias de contratación, cotizaciones, concursos, contratos y administración de contratos.
9. Integración: administración de cambios, lecciones aprendidas e integración de todas las áreas.

Procesos en la Gerencia de Proyectos

Los procesos de la gerencia de proyecto que establece el PMI (2008) son 42, y a su vez se agrupan en 5 grupos los cuales se especifican a continuación:

- Iniciación
- Planificación
- Ejecución
- Seguimiento y control
- Cierre

Grupo del Proceso de Iniciación: son aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.

Los procesos dentro de este grupo son:

- Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto
- Identificar a los Interesados

Grupo del Proceso de Planificación: son aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.

Los procesos dentro de este grupo son:

- Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto
- Recopilar Requisitos
- Definir el Alcance
- Crear la EDT (Estructura de Desglose del Trabajo)

- Definir las Actividades
- Secuenciar las Actividades
- Estimar los Recursos de las Actividades
- Estimar la Duración de las Actividades
- Desarrollar el Cronograma
- Estimar Costos
- Determinar el Presupuesto
- Planificar la Calidad
- Desarrollar el Plan de Recursos Humanos
- Planificar las Comunicaciones
- Planificar la Gestión de Riesgos
- Identificar Riesgos
- Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos
- Planificar la Respuesta a los Riesgos
- Planificar las Adquisiciones

Grupo del Proceso de Ejecución: aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.

Los procesos dentro de este grupo son:

- Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto
- Realizar Aseguramiento de Calidad
- Adquirir el Equipo del Proyecto
- Desarrollar el Equipo del Proyecto
- Dirigir el Equipo del Proyecto
- Distribuir la Información
- Gestionar las Expectativas de los Interesados
- Efectuar Adquisiciones

Grupo del Proceso de Seguimiento y Control: aquellos procesos requeridos para dar 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.

Los procesos dentro de este grupo son:

- Dar Seguimiento y Controlar el Trabajo del Proyecto
- Realizar Control Integrado de Cambios
- Verificar el Alcance
- Controlar el Alcance
- Controlar el Cronograma
- Controlar Costos
- Realizar Control de Calidad
- Informar el Desempeño
- Dar Seguimiento y Controlar los Riesgos
- Administrar las Adquisiciones

Grupo del Proceso de Cierre: aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Los procesos dentro de este grupo son:

- Cerrar el Proyecto o Fase
- Cerrar las Adquisiciones

Plan de Proyecto

El plan de proyecto o Plan para la Dirección del Proyecto como establece el PMBOK (2008) es el que "integra y consolida todos los planes de gestión subsidiarios y las líneas base de los procesos de planificación" (p. 79)

Según el PMBOK (2008) este plan incluye:

- El ciclo de vida seleccionado para el proyecto y los procesos que se aplicarán en cada fase.
- Los resultados de la adaptación realizada por el equipo de dirección del proyecto, a saber:

  1) Los procesos de dirección de proyectos seleccionados por el equipo de dirección del proyecto.

  2) El nivel de implementación de cada proceso seleccionado.

  3) Las descripciones de las herramientas y técnicas que se utilizarán para llevar a cabo esos procesos.

4) El modo en que se utilizarán los procesos seleccionados para gestionar el proyecto específico, incluyendo las dependencias e interacciones entre dichos procesos y las entradas y salidas esenciales.

- El modo en que se ejecutará el trabajo para alcanzar los objetivos del proyecto.
- Un plan de gestión de cambios que describa el modo en que se iterarán y controlarán los mismos.

También el PMBOK (2008) establece que los planes subsidiarios son:

- El plan de Gestión del Alcance del Proyecto
- El plan de Gestión de Requisitos
- El plan de Gestión del Cronograma
- El plan de Gestión de Costos
- El plan de Gestión de Calidad
- El plan de Mejoras del Proceso
- El plan de Recursos Humanos
- El plan de Gestión de las Comunicaciones
- El plan de Gestión de Riesgos
- El plan de Gestión de las Adquisiciones

Planes Subsidiarios

A continuación se definen los planes subsidiarios del plan de proyecto que establece el PMBOK (2008).

Plan de Gestión del Alcance

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito. El objetivo principal de la Gestión del Alcance del Proyecto es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.

Los procesos de Gestión del Alcance del Proyecto son:

- Recopilar Requisitos: es el proceso que consiste en definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.
- Definir el Alcance: es el proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.
- Crear la EDT: es el proceso que consiste en subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.
- Verificar el Alcance: es el proceso que consiste en formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado.
- Controlar el Alcance: es el proceso que consiste en monitorear el estado del alcance del proyecto y del producto, y en gestionar cambios a la línea base del alcance.

Plan de Gestión de Requisitos

El plan de gestión de requisitos documenta la manera en que se analizarán, documentarán y gestionarán los requisitos a lo largo del proyecto. Los componentes del plan de gestión de requisitos son:

- El modo en que las actividades de los requisitos serán planificadas, rastradas e informadas.
- Las actividades de gestión de la configuración, tales como el modo en que se iniciarán los cambios a los requisitos del producto, servicio o resultado; el método de análisis, seguimiento, registro y comunicación de los impactos, y el nivel de autorización requerido para aprobar dichos cambios.
- El proceso para otorgar prioridad a los requisitos.
- Las métricas del producto que se utilizarán y el fundamento de su uso.
- La estructura de rastreabilidad, es decir, qué atributos de los requisitos se plasmarán en la matriz de rastreabilidad y qué otros documentos del proyecto serán rastreados.

Plan de Gestión del Cronograma

La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para gestionar la finalización del proyecto a tiempo. Los procesos de Gestión del Tiempo del Proyecto incluyen:

- Definir las Actividades: es el proceso que consiste en identificar las acciones específicas a ser realizadas para elaborar los entregables del proyecto.
- Secuenciar las Actividades: es el proceso que consiste en identificar y documentar las interrelaciones entre las actividades del proyecto.
- Estimar los Recursos de las Actividades: es el proceso que consiste en estimar el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada actividad.
- Estimar la Duración de las Actividades: Es el proceso que consiste en establecer aproximadamente la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar cada actividad con los recursos estimados.
- Desarrollar el Cronograma: Es el proceso que consiste en analizar el orden de las actividades, su duración, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto.
- Controlar el Cronograma: es el proceso por el que se da seguimiento al estado del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar cambios a la línea base del cronograma.

Plan de Gestión de Costos

El plan de gestión de costos es en el que se determina el formato y establece los criterios necesarios para planificar, estructurar, estimar, presupuestar y controlar los costos del proyecto.

- La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- Los procesos de Gestión de los Costos del Proyecto incluyen:

- Estimar los Costos: es el proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto.
- Determinar el Presupuesto: es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada.
- Controlar los Costos: es el proceso que consiste en monitorear la situación del proyecto para actualizar el presupuesto del mismo y gestionar cambios a la línea base de costo.

Plan de Gestión de Calidad

El plan de gestión de calidad describe cómo el equipo de dirección del proyecto implementará la política de calidad de la organización ejecutante. El plan de gestión de calidad proporciona entradas al plan general para la dirección del proyecto y aborda el control de calidad, el aseguramiento de la calidad y métodos de mejora continua de los procesos del proyecto.

El plan de gestión de calidad puede ser formal o informal, muy detallado o formulado de manera general. El formato y el grado de detalle se determinan en función de los requisitos del proyecto. El plan de gestión de calidad debe revisarse en una etapa temprana del proyecto, para asegurarse de que las decisiones estén basadas en informaciones precisas. Los beneficios de esta revisión pueden incluir la reducción del costo y sobrecostos en el cronograma ocasionados por el reproceso.

Plan de Mejoras al Proceso

El plan de mejoras del proceso detalla los pasos para analizar los procesos que facilitarán la identificación de actividades que incrementan su valor.

Las áreas por considerar en este plan son:

- Límites del proceso: describen la finalidad de los procesos, su inicio y finalización, sus entradas y salidas, los datos requeridos, el propietario y los interesados.
- Configuración del proceso: una descripción gráfica de los procesos, con las interfaces identificadas, que se utiliza para facilitar el análisis.

- Métricas del proceso: junto con los límites de control, permiten analizar la eficacia del proceso.
- Objetivos de desempeño mejorado: guían las actividades de mejora del proceso.

Plan de Recursos Humanos

El plan de recursos humanos forma parte del plan para la dirección del proyecto, proporciona una guía sobre el modo en que los recursos humanos deben ser definidos, adquiridos, dirigidos, supervisados y finalmente liberados.

Este plan debe contener los siguientes aspectos:

- Roles y Responsabilidades: los siguientes temas deberían abordarse al enumerar los roles y responsabilidades necesarias para completar el proyecto:
    1) Rol: denominación que describe la parte de un proyecto de la cual una persona está encargada. La claridad de los roles en cuanto a autoridad, responsabilidades y límites debe documentarse.
    2) Autoridad: el derecho a aplicar los recursos del proyecto, tomar decisiones y firmar aprobaciones. Entre los ejemplos de decisiones que requieren una autoridad clara, se encuentran la selección de un método para completar una actividad, la aceptación de la calidad y cómo responder a las variaciones del proyecto. Los miembros del equipo funcionan mejor cuando sus niveles individuales de autoridad concuerdan con sus responsabilidades individuales.
    3) Responsabilidad: el trabajo que se espera que realice un miembro del equipo del proyecto a fin de completar las actividades del mismo.
    4) Competencia: la habilidad y la capacidad requeridas para completar las actividades del proyecto. Si los miembros del equipo del proyecto no poseen las competencias necesarias, el desempeño puede verse amenazado. Cuando se identifican tales desequilibrios, se inician respuestas proactivas, tales como capacitación, contratación, cambios en el cronograma o en el alcance.

- Organigramas del Proyecto: un organigrama del proyecto es una representación gráfica de los miembros del equipo del proyecto y de sus relaciones de comunicación.
- Plan para la Dirección de Personal: el plan para la dirección de personal, que forma parte del plan de recursos humanos dentro del plan para la dirección del proyecto, describe cuándo y cómo se cumplirán los requisitos de recursos humanos.

  El plan se actualiza constantemente durante el proyecto, a fin de dirigir la adquisición continua de miembros del equipo y las acciones de desarrollo. Si bien la información contenida en el plan para la dirección de personal varía según el área de aplicación y el tamaño del proyecto, se deben considerar, entre otros, los siguientes conceptos:

  1) Adquisición de personal: al planificar la adquisición de miembros del equipo del proyecto, surgen varias preguntas. Por ejemplo, ¿los recursos humanos provendrán de la organización misma o de fuentes externas contratadas? ¿Los miembros del equipo deberán trabajar en un lugar centralizado o podrán trabajar desde ubicaciones distantes? ¿Cuáles son los costos asociados con cada nivel de experiencia necesario para el proyecto? ¿Cuánta asistencia pueden suministrar el departamento de recursos humanos de la organización y los gerentes funcionales al equipo de dirección del proyecto?
  2) Calendarios de recursos: El plan para la dirección de personal describe plazos necesarios para los miembros del equipo del proyecto, ya sea de manera individual o colectiva, así como cuándo deberían iniciarse las actividades de adquisición, como la contratación de personal. Una herramienta para representar en forma de diagrama los recursos humanos es el histograma de recursos.
  3) Plan de liberación del personal: determinar el método y el calendario de liberación de los miembros del equipo beneficia tanto al proyecto como a los miembros del equipo. Cuando los miembros del equipo son liberados de un proyecto, los costos asociados con dichos recursos ya no se aplican al proyecto, con lo que se reducen los costos. La motivación mejora cuando se planifican con anticipación

transiciones graduales hacia próximos proyectos. Un plan de desafectación del personal también ayuda a mitigar los riesgos relativos a los recursos humanos, que pueden ocurrir durante un proyecto o al finalizar el mismo.

4) Necesidades de capacitación: Si se espera que los miembros del equipo que se asignarán no posean las competencias requeridas, puede desarrollarse un plan de capacitación como parte del proyecto. El plan también puede incluir formas de ayudar a los miembros del equipo a obtener certificaciones que respalden su capacidad de beneficiar al proyecto.
5) Reconocimiento y recompensas: los criterios claros respecto de las recompensas y un sistema planificado para su uso ayudan a fomentar y reforzar los comportamientos deseados. Para ser eficaces, el reconocimiento y las recompensas con respecto a una persona deben basarse en las actividades que están a su cargo y en su desempeño. Por ejemplo, un miembro de un equipo que debe ser recompensado por alcanzar los objetivos de costos debería tener un nivel de control apropiado sobre las decisiones que atañen a los gastos. Crear un plan con periodos establecidos de distribución de recompensas asegura que se efectúe el reconocimiento y que no se olvide.
6) Cumplimiento: El plan para la dirección de personal puede incluir estrategias para cumplir con las normas gubernamentales aplicables, los contratos colectivos de trabajo y otras políticas establecidas en materia de recursos humanos.
7) Seguridad: Las políticas y los procedimientos que protegen a los miembros del equipo frente a los peligros relacionados con la seguridad pueden incluirse en el plan para la dirección de personal, así como en el registro de riesgos.

Plan de Comunicaciones

El plan de gestión de las comunicaciones proporciona:

- Los requisitos de comunicación de los interesados.
- La información que debe ser comunicada, incluidos el idioma, formato, contenido y nivel de detalle.
- El motivo de la distribución de dicha información.
- El plazo y la frecuencia para la distribución de la información requerida.
- La persona responsable de comunicar la información.
- La persona responsable de autorizar la divulgación de información confidencial.
- La persona o los grupos que recibirán la información.
- Los métodos o tecnologías utilizadas para transmitir la información, tales como los memorandos, el correo electrónico y/o los comunicados de prensa.
- Los recursos asignados para las actividades de comunicación, incluidos el tiempo y el presupuesto.
- El proceso de escalación, con identificación de los plazos y la cadena de mando (nombres) para la escalación de aquellos incidentes que no puedan resolverse a un nivel inferior.
- El método para actualizar y refinar el plan de gestión de las comunicaciones a medida que el proyecto avanza y se desarrolla.
- Un glosario de la terminología común.
- Los diagramas de flujo de la información que circula dentro del proyecto, los flujos de trabajo con la posible secuencia de autorizaciones, la lista de informes y los planes de reuniones, etc.
- Las restricciones en materia de comunicación, generalmente derivadas de una legislación o normativa específica, de la tecnología y de políticas de la organización, etc.

El plan de gestión de las comunicaciones también puede incluir pautas y plantillas para las reuniones sobre estado del proyecto, reuniones del equipo del proyecto, reuniones electrónicas y correo electrónico. El uso de un sitio Web del proyecto y de un software de gestión del proyecto también puede incluirse si se los emplea en el marco del proyecto.

Plan de Gestión de Riesgos

El plan de gestión de riesgos describe la manera en que se estructurará y realizará la gestión de riesgos en el proyecto. Pasa a ser un subconjunto del plan para la dirección del proyecto.

El plan de gestión de riesgos incluye lo siguiente:

- Metodología: define los métodos, las herramientas y las fuentes de datos que pueden utilizarse para llevar a cabo la gestión de riesgos en el proyecto.
- Roles y responsabilidades: define al líder, el apoyo y a los miembros del equipo de gestión de riesgos para cada tipo de actividad del plan de gestión de riesgos, y explica sus responsabilidades.
- Presupuesto: asigna recursos, estima los fondos necesarios para la gestión de riesgos, a fin de incluirlos en la línea base del desempeño de costos y establece los protocolos para la aplicación de la reserva para contingencias.
- Calendario: define cuándo y con qué frecuencia se realizará el proceso de gestión de riesgos a lo largo del ciclo de vida del proyecto, establece los protocolos para la utilización de las reservas para contingencias del cronograma y prevé las actividades de gestión de riesgos que deben incluirse en el cronograma del proyecto.
- Categorías de riesgo: proporciona una estructura que asegura un proceso completo de identificación sistemática de los riesgos con un nivel de detalle coherente, y contribuye a la efectividad y calidad del proceso Identificar los Riesgos. Una organización puede utilizar una matriz de categorización elaborada previamente, la cual puede consistir en una simple lista de categorías o en una Estructura de Desglose del Riesgo (RBS). La RBS es una descripción jerárquica de los riesgos del proyecto, identificados y organizados por categoría y subcategoría de riesgo, que identifica las distintas áreas y causas de posibles riesgos.
- Definiciones de la probabilidad e impacto de los riesgos: la calidad y credibilidad del proceso Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos requieren que se definan distintos niveles de probabilidad e impacto de los riesgos. Las definiciones generales de los niveles de probabilidad e impacto se adaptan a cada proyecto individual durante el proceso Planificar la Gestión de Riesgos para usarse en el proceso Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos.

- Matriz de probabilidad e impacto: los riesgos se clasifican por orden de prioridad de acuerdo con sus implicaciones potenciales de tener un efecto sobre los objetivos del proyecto. El método típico para priorizar los riesgos consiste en utilizar una tabla de búsqueda o una Matriz de Probabilidad e Impacto. La organización establece normalmente las combinaciones específicas de probabilidad e impacto que llevan a calificar un riesgo de importancia "alta", "moderada" o "baja", junto con la correspondiente importancia para la planificación de la respuesta a los riesgos.
- Tolerancias revisadas de los interesados: las tolerancias de los interesados, según se aplican al proyecto específico, pueden revisarse en el marco del proceso Planificar la Gestión de Riesgos.
- Formatos de los informes: definen cómo se documentarán, analizarán y comunicarán los resultados de los procesos de gestión de riesgos. Describe el contenido y el formato del registro de riesgos, así como de cualquier otro informe de riesgos requerido.
- Seguimiento: documenta cómo se registrarán las actividades de gestión de riesgos para beneficio del proyecto en curso, de necesidades futuras y de las lecciones aprendidas. También documenta si los procesos de gestión de riesgos se auditarán y de qué manera.

Plan de Gestión de Adquisiciones

El plan de gestión de las adquisiciones describe cómo se gestionarán los procesos de adquisición, desde la elaboración de los documentos de la adquisición hasta el cierre del contrato.

El plan de gestión de las adquisiciones puede incluir directivas para:

- Los tipos de contratos que serán utilizados.
- Los asuntos relacionados con la gestión de riesgos.
- Determinar si se utilizarán estimaciones independientes y si son necesarias como criterios de evaluación.
- Las acciones que el equipo de dirección del proyecto puede implementar de forma unilateral si la organización ejecutante dispone de un departamento de compras, contrataciones o adquisiciones.
- Los documentos de la adquisición estandarizados, si fueran necesarios.

- La gestión de múltiples proveedores.
- La coordinación de las adquisiciones con otros aspectos del proyecto, tales como establecer el cronograma e informar el desempeño.
- Las restricciones y asunciones que podrían afectar las adquisiciones planificadas.
- El manejo de los plazos requeridos para comprar elementos a los vendedores y la coordinación de los mismos con el desarrollo del cronograma del proyecto.
- El manejo de las decisiones de hacer o comprar, y la vinculación de las mismas con los procesos Estimar los Recursos de las Actividades y Desarrollar el Cronograma.
- La determinación de las fechas planificadas en cada contrato para los entregables del mismo y la coordinación con los procesos Desarrollar el Cronograma y Controlar el Cronograma.
- La identificación de requisitos para obtener garantías de cumplimiento o contratos de seguros a fin de mitigar algunas formas de riesgo del proyecto,
- El establecimiento de instrucciones que se proporcionarán a los vendedores para desarrollar y mantener una estructura de desglose del trabajo (EDT),
- La determinación de la forma y el formato que se usarán para los enunciados del trabajo del contrato/relativo a la adquisición.
- La identificación de vendedores precalificados, si los hubiera, que se utilizarán,
- Las métricas de adquisiciones que se emplearán para gestionar contratos y evaluar vendedores.

Herramientas

Plan de Gestión del Alcance del Proyecto

1. Entrevistas

Una entrevista es una manera formal o informal de obtener información acerca de los interesados, a través de un diálogo directo con ellos. Entrevistar a participantes con experiencia en el proyecto, así como a interesados y expertos en la materia,

puede ayudar a identificar y definir las características y funciones de los entregables esperados del proyecto.

2. Juicio de Expertos

A menudo se utiliza el juicio de expertos para analizar la información necesaria para la elaboración del acta de constitución del proyecto. Dicho juicio y experiencia se aplican a cualquier detalle técnico. Esta experiencia es proporcionada a través de diferentes fuentes, entre las que se incluyen: otras unidades dentro de la organización, consultores, interesados, incluyendo clientes y patrocinadores, asociaciones profesionales y técnicas, grupos industriales y expertos en la materia.

3. Descomposición

La descomposición es la subdivisión de los entregables del proyecto en componentes más pequeños y más manejables, hasta que el trabajo y los entregables queden definidos al nivel de paquetes de trabajo. La descomposición de la totalidad del trabajo del proyecto en paquetes de trabajo implica generalmente las siguientes actividades: identificar y analizar los entregables y el trabajo relacionado, estructurar y organizar la EDT, descomponer los niveles superiores de la EDT en componentes detallados de nivel inferior, desarrollar y asignar códigos de identificación a los componentes de la EDT, verificar que el grado de descomposición del trabajo sea el necesario y suficiente.

Plan de Gestión de Requisitos

1. Talleres Facilitados

Los talleres orientados hacia los requisitos son sesiones en donde se reúne a los interesados inter-funcionales clave para definir los requisitos del producto. Estos talleres se consideran una técnica primordial para definir rápidamente los requisitos de funcionalidad compartida y conciliar las diferencias entre los interesados.

Plan de Gestión del Cronograma

1. Descomposición

La técnica de descomposición, tal como se aplica para definir las actividades, consiste en subdividir los paquetes de trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar, denominados actividades. Cada paquete de

trabajo dentro de la EDT se descompone en las actividades necesarias para producir los entregables del paquete de trabajo. La participación de los miembros del equipo en la descomposición puede conducir a obtener resultados mejores y más precisos.

2. Plantillas

Una lista de actividades estándar o una parte de una lista de un proyecto previo, puede utilizarse a menudo como plantilla para un nuevo proyecto. La información relacionada con los atributos de las actividades de las plantillas también puede incluir otra información descriptiva útil para la definición de las actividades. Las plantillas también pueden utilizarse para identificar hitos típicos del cronograma.

3. Método de Diagramación por Precedencia (PDM)

El método de diagramación por precedencia (PDM) es utilizado en el método de la ruta crítica (CPM) para crear un diagrama de red del cronograma del proyecto que utiliza casillas o rectángulos, denominados nodos, para representar las actividades, que se conectan con flechas que muestran sus relaciones lógicas.

El método de diagramación por precedencia incluye cuatro tipos de dependencias o relaciones lógicas.

Final a Inicio (FI). El inicio de la actividad sucesora depende de la finalización de la actividad predecesora.

Final a Final (FF). La finalización de la actividad sucesora depende de la finalización de la actividad predecesora.

Inicio a Inicio (II). El inicio de la actividad sucesora depende del inicio de la actividad predecesora.

Inicio a Final (IF). La finalización de la actividad sucesora depende del inicio de la actividad predecesora.

4. Determinación de Dependencias

Para definir la secuencia entre las actividades, se emplean tres tipos de dependencias:

Dependencias obligatorias. Las dependencias obligatorias son aquéllas requeridas por contrato, o inherentes a la naturaleza del trabajo.

Dependencias discrecionales. Las dependencias discrecionales se establecen con base en el conocimiento de las mejores prácticas dentro de un área de aplicación determinada o a algún aspecto poco común del proyecto, donde se desea una secuencia específica, aunque existan otras secuencias aceptables

Dependencias externas. Las dependencias externas implican una relación entre las actividades del proyecto y aquéllas que no pertenecen al proyecto. Normalmente, estas dependencias están fuera del control del equipo del proyecto

5. Estimación Análoga

La estimación análoga utiliza parámetros de un proyecto anterior similar, tales como la duración, el presupuesto, el tamaño, la carga y la complejidad, como base para estimar los mismos parámetros o medidas para un proyecto futuro.

6. Estimación por Tres Valores

La precisión de los estimados de la duración de la actividad puede mejorarse tomando en consideración el grado de incertidumbre y de riesgo de la estimación. Este concepto se originó con la Técnica de Revisión y Evaluación de Programas (método PERT). El método PERT utiliza tres estimados para definir un rango aproximado de duración de una actividad:

Más probable (tM). Es la duración de la actividad, en función de los recursos que probablemente se asignarán, de su productividad, de las expectativas realistas de disponibilidad para la actividad, de las dependencias de otros participantes y de las interrupciones.

Optimista (tO). La duración de la actividad está basada en el análisis del mejor escenario posible para esa actividad.

Pesimista (tP). La duración de la actividad está basada en el análisis del peor escenario posible para esa actividad.

El análisis según el método PERT calcula una duración **Esperada (tE)** de la actividad utilizando un promedio de estas tres estimaciones:

$$tE = (tO + 4tM + tP) /6$$

Los estimados de la duración basados en esta ecuación (o aun en un promedio simple de los tres valores) pueden proporcionar una mayor exactitud, y los tres valores aclaran el rango de incertidumbre de los estimados de la duración.

7. Análisis de la Red del Cronograma

El análisis de la red del cronograma es una técnica utilizada para generar el cronograma del proyecto. Emplea diversas técnicas analíticas, tales como el método de la ruta crítica, el método de la cadena crítica, el análisis "¿Qué pasa si...?" y la nivelación de recursos, para calcular las fechas de inicio y finalización tempranas y tardías para las partes no completadas de las actividades del proyecto.

8. Método de la Ruta Crítica

El método de la ruta crítica calcula las fechas teóricas de inicio y finalización tempranas y tardías para todas las actividades, sin considerar las limitaciones de recursos, realizando un análisis que recorre hacia adelante y hacia atrás toda la red del cronograma. Las fechas de inicio y finalización tempranas y tardías resultantes no constituyen necesariamente el cronograma, sino que más bien indican los periodos dentro de los cuales pueden planificarse las actividades, teniendo en cuenta las duraciones de las actividades, las relaciones lógicas, los adelantos, los retrasos y otras restricciones conocidas.

9. Nivelación de Recursos

La nivelación de recursos es una técnica de análisis de la red del cronograma que se aplica a un cronograma que ya ha sido analizado por medio del método de la ruta crítica. La nivelación de recursos puede utilizarse cuando los recursos compartidos o críticos necesarios sólo están disponibles en ciertos momentos o en cantidades limitadas, o para mantener la utilización de recursos en un nivel constante.

Plan de Gestión de Costos

1. Juicio de Expertos

Numerosas variables, tales como las tarifas de trabajo, los costos de los materiales, la inflación, los factores de riesgo, entre otras, influyen en la estimación de costos. Guiado por la información histórica, el juicio de expertos aporta una perspectiva valiosa sobre el ambiente y la información procedentes de proyectos similares anteriores. El juicio de expertos también puede utilizarse para determinar si es

conveniente combinar métodos de estimación y cómo conciliar las diferencias entre ellos.

2. Estimación Análoga

La estimación de costos por analogía utiliza los valores de parámetros como el alcance, el costo, el presupuesto y la duración, o medidas de escala tales como el tamaño, el peso y la complejidad de un proyecto anterior similar, como base para estimar el mismo parámetro o medida para un proyecto actual.

3. Suma de Costos

Las estimaciones de costos se suman por paquetes de trabajo, de acuerdo con la EDT. Las estimaciones de costos de los paquetes de trabajo luego se suman para los niveles superiores de componentes de la EDT, tales como las cuentas de control, y finalmente para todo el proyecto.

4. Análisis de Reserva

El análisis de reserva del presupuesto puede establecer tanto las reservas para contingencias como las reservas de gestión del proyecto. Las reservas para contingencias son asignaciones para cambios no planificados, pero potencialmente necesarios, que pueden resultar de riesgos identificados en el registro de riesgos.

Plan de Gestión de Calidad

1. Diseño de Experimentos

El diseño de experimentos (DOE) es un método estadístico para identificar qué factores pueden influir en variables específicas de un producto o proceso en fase de desarrollo o de producción. El DOE debe emplearse durante el proceso Planificar la Calidad para determinar la cantidad y el tipo de pruebas por efectuar, así como su impacto en el costo de la calidad.

2. Análisis Costo-Beneficio

Los principales beneficios de cumplir con los requisitos de calidad pueden incluir un menor reproceso, una mayor productividad, menores costos y una mayor

satisfacción de los interesados. Un caso de negocio para cada actividad de calidad permite comparar el costo del procedimiento de calidad con el beneficio esperado.

Plan de Recursos Humanos

1. Organigramas y Descripciones de Cargos

Existen formatos diversos para documentar los roles y las responsabilidades de los miembros del equipo. El objetivo es asegurar que cada paquete de trabajo tenga un responsable inequívoco y que todos los miembros del equipo comprendan claramente sus roles y responsabilidades.

Diagramas jerárquicos. La estructura tradicional de organigrama puede utilizarse para representar los cargos y relaciones en un formato gráfico descendente.

Diagramas matriciales. Una matriz de asignación de responsabilidades (RAM) se utiliza para ilustrar las relaciones entre las actividades o los paquetes de trabajo y los miembros del equipo del proyecto

Plan de Gestión de las Comunicaciones

1. Análisis de Requisitos de Comunicaciones

El análisis de los requisitos de comunicación determina las necesidades de información de los interesados en el proyecto. Estos requisitos se definen combinando el tipo y el formato de la información necesaria con un análisis del valor de dicha información. Asimismo, el director del proyecto debe considerar la cantidad de canales o rutas de comunicación potenciales como un indicador de la complejidad de las comunicaciones de un proyecto. La cantidad total de canales de comunicación potenciales es igual a $n(n-1)/2$, donde n representa la cantidad de interesados. Por consiguiente, un proyecto con 10 interesados tiene $10(10-1)/2 = 45$ canales de comunicación potenciales.

Plan de Gestión de Riesgos

1. Reuniones de Planificación y Análisis

Los equipos del proyecto celebran reuniones de planificación para desarrollar el plan de gestión de riesgos.

En estas reuniones, se definen los planes a alto nivel para efectuar las actividades de gestión de riesgos. Se desarrollarán los elementos de costo de la gestión de riesgos y las actividades del cronograma, para incluirlos en el presupuesto y el cronograma del proyecto, respectivamente. Se establecerán o se revisarán las metodologías para la aplicación de las reservas para contingencias en materia de riesgos. Se asignarán las responsabilidades de gestión de riesgos. Se adaptarán para su uso en el proyecto específico las plantillas generales de la organización para las categorías de riesgo y las definiciones de términos, tales como los niveles de riesgo, la probabilidad por tipo de riesgo, el impacto por tipo de objetivo y la matriz de probabilidad e impacto.

Plan de Gestión de las Adquisiciones

1. Análisis de Hacer o Comprar

El análisis de hacer o comprar es una técnica general de dirección utilizada para determinar si un trabajo particular puede ser realizado de manera satisfactoria por el equipo del proyecto o debe ser adquirido a fuentes externas. Es posible que la organización del proyecto cuente con la capacidad necesaria, pero que la misma se encuentre comprometida con otros proyectos, en cuyo caso el proyecto en cuestión podría requerir que los esfuerzos sean suministrados por una organización externa a fin de cumplir con los compromisos establecidos en el cronograma.

Regulaciones Bancarias

Ley de Tarjetas de Crédito, Débito, Prepagadas y demás tarjetas de Financiamiento o pago electrónico

La ley de Ley de Tarjetas de Crédito, Débito, Prepagadas y demás Tarjetas de Financiamiento o Pago Electrónico entró en vigencia el 22 de septiembre de 2008 y fue publicada en la Gaceta Oficial número 39021, Páginas Amarillas CANTV señala que con esta normativa se regulan "todos los aspectos vinculados con las operaciones de tarjetas de crédito, débito, prepagadas y demás tarjetas de financiamiento o pago electrónico, incluyéndose las relaciones entre el emisor, el tarjetahabiente y los negocios afiliados al sistema".

El texto de esta Ley fue originalmente aprobado en 2005 por la Asamblea Nacional, la primera discusión fue en julio 2007 y recibió veto presidencial y consideraciones de la sentencia del Tribunal Supremo de Justicia. (Gobierno en línea, 2008)
En agosto del 2007 se llevó a la comisión especial que estudió la normativa que regula todos los aspectos vinculados con esta ley para realizar las modificaciones pertinentes (Gobierno en línea, 2008). Finalmente en agosto de 2008 se aprobó.

La Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) establece que los puntos más resaltantes de esta ley son:

- Obliga al emisor a proporcionar de manera clara y precisa la información adecuada y no engañosa al tarjetahabiente; asimismo resolverá las controversias que pueda presentar su uso hay mayor presencia del usuario.
- Eliminación de comisiones como mantenimiento y renovación de tarjetas.
- Prohíbe expresamente el cobro de intereses sobre intereses y la capitalización de los mismos en las líneas de crédito que se establezcan a los tarjetahabientes.
- Ratifica que el Banco Central de Venezuela fijará la tasa de interés financiera y moratoria máxima para el financiamiento de tarjetas de crédito y regulará las comisiones que cobran por conceptos de servicios de estas tarjetas.

- Brinda protección a los usuarios ante los fraudes, robos o clonación de su tarjeta de que sea víctima, las entidades bancarias son responsables de prevenir el fraude.
- Los emisores no podrán en el futuro excusarse de otorgar tarjetas de crédito a las personas que lo soliciten por el hecho de haber mantenido en el pasado cuentas en mora.
- Los comercios no podrán establecer recargos para el uso de las tarjetas, ni fijar mínimos de compras, ni eliminar descuentos, ni excluir las ofertas existentes en los negocios por el pago con tarjetas de crédito o débito.
- Las instituciones no podrán realizar el cobro a cargo del tarjetahabiente de los gastos de cobranza, los de mantenimiento o renovación de las tarjetas independientemente de su clasificación y los de emisión de los estados de cuenta.
- Creación del Consejo Nacional de Usuarios y Usuarias de Tarjetas de Crédito, Débito, Prepagadas y Demás Tarjetas de Financiamiento o Pago Electrónico.

Esta ley está compuesta de seis secciones donde se encuentran todos los artículos de esta ley, seis disposiciones transitorias y una disposición final.

Las seis secciones se explican brevemente a continuación:

1. **Disposiciones y Conceptos Fundamentales**: compuesta por siete artículos donde se detalla el porqué de esta ley, definiciones comunes en el marco de esta ley, ámbito de aplicación, cláusulas de los contratos de afiliación de tarjeta de crédito, establece los tos de los intereses corrientes por financiamiento y la prohibición de cobrar comisiones y el orden público de esta ley.
2. **De las obligaciones a las partes**: está compuesta por tres capítulos que se explican brevemente a continuación

   Capítulo I De las obligaciones del emisor: conformado por doce artículos que describen el folleto explicativo del servicio que ofrece el emisor y de los beneficios de la marca de la tarjeta, como el emisor va a determinar el to de los intereses, información de los estados de cuenta, aceptación por parte del tarjetahabiente de las modificaciones del contrato vigente de las tarjetas de crédito, premios y promociones, Registro de Robo, hurto, clonación, pérdida de la tarjeta y/o reclamos, dotación de

equipos electrónicos a los comercios afiliados, débitos en cuentas bancarias y cargos en tarjetas de crédito, prohibición de cobro de intereses sobre intereses, información a suministrar por el emisor y los sistemas de alerta.

Capítulo II Las Obligaciones de los bancos e instituciones financieras Sistemas de Cajeros automáticos o electrónicos: consta de cuatro capítulos que determinan que se deben realizar adecuaciones de cajeros automáticos o electrónicos para usuarios o usuarias con impedimentos físicos, sistemas de seguridad en los cajeros automáticos, identificación de dispensadores o cajeros y datos que debe contener el recibo del cajero electrónico.

Capítulo III Obligaciones del negocio afiliado: conformado por un artículo que dictamina las normas que debe seguir el negocio afiliado cumpliendo con los acuerdos entre el ente emisor y el tarjetahabiente y lo que establece el Instituto para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios (INDEPABIS).

Capítulo IV Deberes y Derechos del Tarjetahabiente y Usuario: compuesto por diez artículos que describen los deberes del tarjetahabiente, la corrección de la información en el Sistema de Información Central de Riesgos Información (SICRI) a suministrar por los tarjetahabientes, las modalidades de pago, cuentas en mora negativa de entrega de tarjeta o aumento de límite Cargos por inmovilización, la reparación del daño al tarjetahabiente y acciones civiles, la protección de prestaciones sociales y que se debe discriminar para otorgar una tarjeta de crédito.

3. **De la Participación Ciudadana:** consta de un capítulo que se describe a continuación:

Capítulo I Del Consejo Nacional de Usuarios de Tarjetas de Crédito, Débito, Prepagadas y demás Tarjetas de Financiamiento o Pago Electrónico: este capítulo lo conforman nueve artículos que describen la organización y participación ciudadana, la inscripción de Organizaciones en la Superintendencia de bancos, los Requisitos que deben cumplir, cuando ocurre un silencio administrativo positivo, la defensa de intereses de los tarjetahabientes, la creación del Consejo Nacional de Usuarios de

Tarjetas de Crédito, Débito, Prepagadas y demás Tarjetas de Financiamiento o Pago Electrónico, que será conformado por las organizaciones de participación popular, como se eligen los directores del consejo, de la Junta Directiva del Consejo y las Atribuciones del mismo.

4. **Entes Reguladores:** compuesta por dos artículos donde se determina el rol del Banco Central de Venezuela y la finalidad y uso del SICRI.
5. **De las Relaciones del Tarjetahabiente con el Emisor:** consta de dos capítulos que se explican brevemente a continuación:

   Capítulo I De las Disputas y de los Reparos: contiene siete artículos que describen que debe hacer el tarjetahabiente y el emisor en caso de reclamos por retiro o adelanto de efectivo no consumado por parte de un cajero automático, investigación del robo, hurto, clonación o pérdida de la tarjeta, reclamo por errores en el Estado de Cuenta, obligación del emisor de darse por notificado del reparo, no inclusión en el Sistema de Información Central de Riesgo (SICRI) y la suspensión de cobro de intereses, procedimiento por clonación o uso ilícito de la tarjeta, seguimiento de reclamos por el Consejo Nacional de Usuarios y Usuarias de Tarjetas de Crédito y Débito, prepagadas y demás tarjetas de financiamientos.

   Capítulo II De las Prácticas en el Cobro de Deudas: comprende cuatro artículos donde se establece el calendario y horario de cobranzas, que no se permite la cobranza a los tarjetahabientes por terceros ni publicar la deuda, el emisor no podrá utilizar prácticas abusivas, hostigamiento o acoso para el cobro de las acreencias y cómo actuar en caso atraso en el pago regular de las cuotas.
6. **De las Sanciones:** esta sección está comprendida por seis artículos que explican determina las sanciones en las que pueden incurrir las instituciones financieras si no cumplen esta ley, sanciones si se cobra una tarifa superior a la tasa de descuento establecida por el Banco Central de Venezuela, se prohíbe que el emisor de tarjetas de crédito informe de los datos de los tarjetahabientes a entes autorizados por ley, la responsabilidad solidaria de la institución financiera y del comercio afiliado por daños que puedan sur los tarjetahabientes por el uso de la tarjeta o de la información provista y por último los principios sancionadores.

En las seis disposiciones transitorias se determina los plazos para que la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras publiquen las normas establecidas en la presente Ley, para poner a disposición el folleto explicativo que establece esta Ley, para tener ajustados los sistemas cómputo para el cumplimiento de los requisitos exigidos en la presentación de los estados de cuenta, para cumplir con el artículo veintiuno y veintidós, la creación sistema de registro para las Organizaciones de participación popular por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones.

La disposición final establece que la Ley entrará en vigencia a partir de la fecha de su publicación en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

Hurtado (2008), define diez tipos de investigación, entre ellos se destacan:

1. Investigación exploratoria: se realiza en base a indagar en fenómenos poco conocidos.
2. Investigación descriptiva: el objetivo es realizar una reseña detallada de un evento, fenómeno o situación.
3. Investigación analítica: trata de entender situaciones y términos con respecto a cada uno de sus componentes, tomando en cuenta la interrelación existente de entre diferentes variables que forman parte del estudio.
4. Investigación comparativa: contrasta el comportamiento de uno o más eventos, fenómenos o grupos.
5. Investigación proyectiva: esta investigación propone soluciones a partir de determinadas situaciones.

Esta investigación referenciada por los conceptos dados por la autora Hurtado (2008), es una investigación de tipo proyectiva, ya se proponen soluciones, en este caso de adecuaciones en un Sistema, para resolver problemas dentro de la organización y tiene propósitos de aplicación práctica dirigida a usuarios específicos que tienen la expectativa de utilizar dicha investigación para lograr la ejecución del proyecto.

Diseño de Investigación

Para Hurtado (2008) algunas de las clasificaciones de los diseños de investigación son las siguientes:

- De campo: se obtiene directamente de las fuentes en su contexto natural.
- Documental: se obtiene a través de fuentes documentales o fuentes secundarias.

- De fuente mixta: es aquella que combina el diseño de campo con el diseño documental.
- Transeccional contemporáneo: se obtiene en un momento determinado del tiempo presente.

Según los criterios establecidos por la autora Hurtado (2008), la investigación de este Trabajo Especial de Grado, en primer lugar es un diseño de fuente mixta, ya que va a utilizar diseño de campo y documental. Es un diseño transeccional contemporánea, ya que el momento de la investigación será el presente.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Según Sabino (1996), las técnicas e instrumentos de recolección de datos son "las distintas formas o maneras de obtener la información" (p. 57).

Balestrini (2006) indica que es necesario:

> "Señalar y precisar de manera clara y desde la perspectiva metodológica, cuales son aquellos métodos instrumentales y técnicas de recolección de información, considerando particularidades y límites de cada uno de estas, más apropiadas atendiendo a las interrogantes planteadas en la investigación y a las características del hecho estudiado, que en su conjunto nos permitirán obtener y recopilar los datos que estemos buscando" (p.132).

Para realizar esta investigación se utilizaron como técnicas de recolección de datos la observación directa y los grupos de discusión.

Arias (2006) indica que la observación directa es una técnica que "consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos" (p. 69)

También Méndez (2001) destaca que la observación directa "es el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar" (p.99).

Al utilizar estas técnicas se obtuvo conocimientos para desarrollar un Plan de Gestión, también para recopilar la información de los elementos más importantes del proyecto, conocimiento y normas que rigen la gerencia de proyectos.

Los instrumentos de recolección de datos, fueron las computadoras de la institución, para realizar la técnica de la observación directa y también se obtuvieron documentos de la institución que sirvieron de base para la formulación de este Trabajo Especial de Grado.

EDT

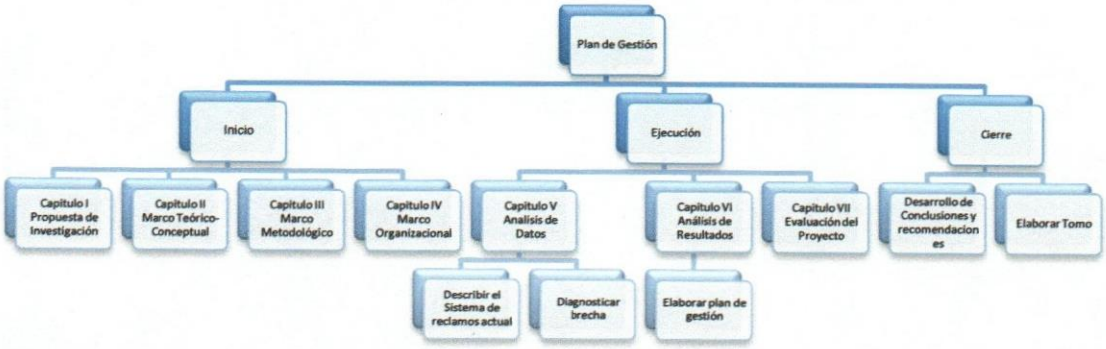


Figura n° 1: EDT de Trabajo Especial de Grado
Fuente: Elaboración Propia

Diccionario del EDT

Fase Inicio

Paquete de Trabajo: **Capítulo I Propuesta de Investigación**

Descripción General: este paquete se refiere al desarrollo de la propuesta de investigación para realizar el plan de gestión la cual incluye el planteamiento y delimitación del problema, objetivo general y los objetivos específicos, justificación y alcance.

Principales Actividades: Definir planteamiento y delimitación del problema
Definir objetivo general y los objetivos específicos
Especificar justificación y alcance

Paquete de Trabajo: **Capítulo II Marco Teórico- Conceptual**

Descripción General: en este paquete se desarrollaron los antecedentes, fundamentos teóricos (de la gerencia de proyectos) y las regulaciones bancarias que enmarcan esta investigación.

Principales Actividades: Desarrollar fundamentos teóricos
Definir regulaciones bancarias

Paquete de Trabajo: **Capítulo III Marco Metodológico**

Descripción General: este paquete se refiere a la descripción de la metodología a utilizar para el desarrollo de esta investigación como: tipo de investigación, diseño de investigación, técnicas de recolección de datos, EDT, diccionario de la EDT, entregables, pasos para lograr los objetivos, cronograma y aspectos éticos a considerar.

Principales Actividades: Definir tipo y diseño de investigación
Describir técnicas de recolección de datos
Desarrollar el EDT, diccionario y los entregables
Definir pasos para lograr los objetivos
Desarrollar cronograma y aspectos éticos

Paquete de Trabajo: **Capítulo III Marco Organizacional**

Descripción General: este paquete se describe la institución financiera de estudio, una breve reseña histórica, su misión, visión, valores, estructura organizativa y el departamento donde se desarrollará esta investigación.

Principales Actividades: Describir la institución financiera
Especificar misión, visión y valores
Describir estructura organizativa

Paquete de Trabajo: **Capítulo IV Marco Organizacional**

Descripción General: este paquete se describe la institución financiera de estudio, una breve reseña histórica, su misión, visión, valores, estructura organizativa y el departamento donde se desarrolló esta investigación.

Principales Actividades: Describir la institución financiera
Especificar misión, visión y valores
Describir estructura organizativa

Fase Ejecución

Paquete de Trabajo: **Capítulo V Análisis de los Datos**

Descripción General: este paquete se refiere al desarrollo de los objetivos específicos describir el Sistema de Reclamos y el describir la brecha de la situación actual y lo que establece la ley, los cuales serán el fundamento para diseñar el plan de gestión del proyecto.

Principales Actividades: Describir el Sistema de Reclamos

Describir la brecha de la situación actual y lo que establece la ley.

Paquete de Trabajo: **Capítulo VI Análisis de los Resultados**

Descripción General: este paquete se refiere al diseño el plan de gestión del proyecto, el cual está compuesto por los planes subsidiarios de alcance, tiempo, riesgos, costos, recursos humanos, calidad y comunicaciones.

Principales Actividades: Elaborar Plan de Alcance

Elaborar Plan de Tiempo

Elaborar Plan de Riesgos

Elaborar Plan de Costos

Elaborar Plan de Recursos Humanos

Elaborar Plan de Calidad

Elaborar Plan de Comunicaciones

Paquete de Trabajo: **Capítulo VI Evaluación del Proyecto**

Descripción General: este paquete se refiere a identificar el grado de cumplimiento de cada objetivo general y específico del Trabajo Especial de Grado

Principales Actividades: Desarrollar el grado de cumplimiento del objetivo general

Desarrollar el grado de cumplimiento de los objetivos específicos.

Fase de Cierre

Paquete de Trabajo: **Desarrollar Conclusiones y recomendaciones**
Descripción General: este paquete se refiere al desarrollo de las conclusiones y recomendaciones después de haber realizado la investigación.
Principales Actividades: Elaborar Conclusiones
Desarrollar Recomendaciones

Paquete de Trabajo: **Elaborar Tomo**
Descripción General: este paquete se refiere a la consolidación de toda la investigación realizada.
Principales Actividades: Revisión de los Capítulos I, II, III, IV, V, VI y VII

Entregables

Propuesta: este entregable consiste en el desarrollo de los capítulos I, II, III y IV de la investigación, que consiste en la propuesta, bases teóricas conceptuales, metodología y marco organizacional de la investigación.
Cronograma: en este entregable se determinará la lista de actividades con su estimación de fechas de inicio y fin y su responsable, identificando hitos para el logro de los objetivos de esta investigación.
Capítulo V, Capítulo VI y Capitulo VII: este entregable consiste en el desarrollo de cada uno de los objetivos de la investigación, el análisis de los resultados y la evaluación del proyecto.
Tomo: este entregable consiste en desarrollar las conclusiones y las recomendaciones y realizar los ajustes finales de toda la investigación.

Pasos a seguir para lograr los objetivos

La propuesta de trabajo de investigación se desarrollará en cuatros fases que se definen a continuación:

Fase I Ejecución

1. Describir el Sistema de Reclamos de la Institución Financiera

1. Recopilar toda la documentación que se tenga del sistema.
2. Análisis y clasificación de la información.
3. Presentación de la situación actual del sistema de reclamos

2. Describir la brecha de la situación actual y las adecuaciones que se requieren en el Sistema de Reclamos según la Ley de Tarjetas Financieras

1. Recopilar toda la documentación que se tenga de la Ley de Tarjetas Financieras
2. Realizar sesiones de trabajo con los involucrados en el proyecto para el análisis de los artículos de la ley.
3. Comparar con los procesos obtenidos de la fase 1.
4. Elaborar matriz de procesos impactados y la lista de reclamos que incluye la ley.

3. Elaborar Plan de Gestión

Plan de Gestión del Alcance

1. Elaborar Enunciado Detallado de Alcance
2. Desarrollar EDT, Diccionario de la EDT y Entregables

Plan de Gestión del Alcance

1. Definir las actividades y secuencia
2. Luego la duración y los recursos para cada actividad
3. Desarrollar el cronograma

Plan de Gestión de Costos

1. Definir costos asociados al proyecto
2. Elaborar el presupuesto de Costos

Plan de Gestión de Recursos Humanos

1. Establecer la estructura organizativa del proyecto
2. Elaborar la Matriz de Responsabilidad del proyecto.

Plan de Gestión de Comunicaciones

1. Determinar medios de comunicación, tipos y cantidad de reuniones.
2. Desarrollar matriz de Comunicaciones.

Plan de Gestión de Riesgos

1. Establecer niveles de probabilidad e impacto del proyecto
2. Identificar los riesgos del proyecto
3. Elaborar la Matriz de Riesgos del proyecto

Plan de Gestión de Calidad

1. Establecer los indicadores de calidad del proyecto
2. Elaborar un instrumento para asegurar la calidad de los entregables

Cronograma

A continuación se presenta una síntesis del cronograma que se elaboró para el desarrollo de este Trabajo Especial de Grado. En el anexo 1 se presenta el cronograma completo.

Plan de Proyecto Adecuación del Sistema de Reclamos según Ley de tarjetas Financieras	**153 days**	**Mon 06/09/10**	**Wed 06/04/11**		
Fase Inicio	**78 days**	**Mon 06/09/10**	**Wed 22/12/10**		
Capitulo I Propuesta de Investigación	20 days	Mon 06/09/10	Fri 01/10/10		Roselyn Quintero[50%]
Capitulo III Marco Metodológico	20 days	Mon 04/10/10	Fri 29/10/10	3	Roselyn Quintero[50%]
Capitulo II Marco Teórico-Conceptual	23 days	Mon 01/11/10	Wed 01/12/10	4	Roselyn Quintero[50%]
Capitulo IV Marco Organizacional	15 days	Thu 02/12/10	Wed 22/12/10	5	Roselyn Quintero[50%]
Fase Ejecución	**60 days**	**Thu 06/01/11**	**Wed 30/03/11**		
Capitulo V Analisis de los Datos	**59 days**	**Thu 06/01/11**	**Tue 29/03/11**		
Describir el Sistema de Reclamos	**16 days**	**Thu 06/01/11**	**Thu 27/01/11**		**Roselyn Quintero[50%]**
Recopilar documentación del Sistema de reclamos	6 days	Thu 06/01/11	Thu 13/01/11		Roselyn Quintero[50%]
Análisis y clasificación de la información	4 days	Fri 14/01/11	Wed 19/01/11	10	Roselyn Quintero[50%]
Presentar información de la situación actual	6 days	Thu 20/01/11	Thu 27/01/11	11	Roselyn Quintero[50%]
Diagnostico de la Situación Actual	**17 days**	**Fri 28/01/11**	**Mon 21/02/11**		**Roselyn Quintero[50%]**
Recopilar información de mesas de auditoria	6 days	Fri 28/01/11	Fri 04/02/11	12	Roselyn Quintero[50%]
Análisis y clasificación de la información	5 days	Mon 07/02/11	Fri 11/02/11	14	Roselyn Quintero[50%]
Elaborar matriz de diagnostico	6 days	Mon 14/02/11	Mon 21/02/11	15	Roselyn Quintero[50%]
Capitulo VI Analisis de los Resultados	**26 days**	**Tue 22/02/11**	**Tue 29/03/11**		
Desarrollo el Plan de Gestión	**26 days**	**Tue 22/02/11**	**Tue 29/03/11**		
Capitulo VII Evaluación del Proyecto	**1 day**	**Wed 30/03/11**	**Wed 30/03/11**		
Validar el grado de cumplimiento de los objetivos	1 day	Wed 30/03/11	Wed 30/03/11	25	Roselyn Quintero[50%]
Fase de Seguimiento y Control	**41 days**	**Wed 12/01/11**	**Wed 09/03/11**		
Fase Cierre	**20 days**	**Thu 10/03/11**	**Wed 06/04/11**		
Conclusiones y Recomendaciones	5 days	Thu 31/03/11	Wed 06/04/11	27	Roselyn Quintero[20%]
Tomo	20 days	Thu 10/03/11	Wed 06/04/11	36FF	Roselyn Quintero[10%]

Figura n° 2: Cronograma de Trabajo Especial de Grado
Fuente: Elaboración Propia

Aspectos Éticos

Algunas de las consideraciones éticas presentes en este informe están basadas en el Código de Ética y Conducta profesional del Project Management Institute (2010). Se realiza de una manera ajusta, honesta y apropiada. Haciendo referencia correcta a la bibliografía consultada por lo cual se le da el mérito que merece los autores de estas publicaciones.

La investigación lleva como principio las especificaciones de los aspectos relacionados con un proyecto factible, situación que requiere tomar, analizar y plasmar ciertos datos e información, que fue previamente solicitada a la institución.

No se revelan datos con respecto a la naturaleza tecnológica que se utiliza en el proyecto, ni de patentes y marcas comerciales.
El propósito del trabajo tiene fines académicos y no será presentado a la competencia evitando así los posibles daños que se podrían acarrear.

CAPÍTULO IV MARCO ORGANIZACIONAL

Reseña Histórica de la Institución

El origen de la institución Financiera puede ser trazado desde 1.985, cuando estableció su Casa de Bolsa, la cual creció rápidamente hasta convertirse en líder del mercado en Venezuela. Hacia 1.991, está Casa de Bolsa adquirió el grupo de empresas dentro de las cuales se encontraba un banco comercial, un banco hipotecario, un fondo de activos líquidos, una arrendadora financiera y una casa de cambio.

Sobre esta base comenzó el desarrollo de la Institución Financiera, apoyándose en una estrategia competitiva que rápidamente la diferenció del resto de la banca en el sentido de su enfoque fue, y sigue siendo, altamente innovador, fundamentalmente cliente-céntrico y orientado a segmentos de mercado específicos, cuyas necesidades son satisfechas a través de la prestación de servicios financieros personalizados de alta calidad, con el apoyo de un recurso humano con excelente preparación y la más avanzada tecnología disponible.

Debido a una estrategia bien diseñada, la institución creció rápidamente en el sector bancario, posicionándose como un proveedor importante de servicios financieros de primera calidad que representan una porción significativa del mercado. En el desarrollo de sus negocios, se unió con otras compañías dentro del Grupo y se convirtió en banco universal. Luego adquirió seis entidades de ahorro y préstamo para fusionarlas en una nueva, más grande, la cual se convirtió en la institución más importante en este segmento del mercado, cuya orientación principal de negocio era proporcionar servicios financieros en el área de vivienda.

Presentación de la Institución

La Institución Financiera venezolana establecida en la ciudad de Caracas. Cuenta con más de 400 sucursales alrededor de todo el país. El banco es actualmente el mayor grupo bancario del país, tiene una alta cuota de participación del mercado de El grupo financiero maneja además, una aseguradora, un sistema de banca privada

así como otros negocios menores. El banco forma parte de la Asociación Bancaria de Venezuela.

Estructura Organizativa

Figura n° 3: Estructura Organizativa de la Institución
Fuente: Elaboración Propia

Misión

Es una Organización de servicios financieros integrales, dedicada a conocer las necesidades de sus clientes, y satisfacerles a través de relaciones basadas en confianza mutua, facilidad de acceso y excelencia en calidad de servicio. También es líder en los sectores de Persona y Comercio, combinando tradición e innovación, con el mejor talento humano y avanzada tecnología. Con el compromiso de generar la mayor rentabilidad al accionista y bienestar a la comunidad.

Visión

Duplicar el valor económico del Banco respecto al cierre del 2008, mediante una relación costos/ingresos superior a la de nuestro grupo de comparación. Ganar y mantener la preferencia de nuestros clientes gracias a la calidad, sencillez y conveniencia de nuestra oferta de servicios.

Valores

Defiende la confidencialidad de sus clientes, manejando honestamente los negocios, actuando de manera congruente entre los que no lo son, dicen y hacen. Esta dispuesto a romper con paradigmas para superar permanentemente las expectativas de sus clientes fomentando el pensamiento y acción del trabajador como dueño del negocio para asegurar el éxito propio y de la empresa. También es importante conocer que impulsa el crecimiento integral de todos y cada uno de los miembros de la organización para permanecer en la vanguardia del conocimiento y su aplicación para la adaptación a nuevas realidades, mercados y culturas en la ejecución de sus negocios.

Gerencia Manejo de Relaciones de los Clientes (CRM)

La gerencia de CRM es la encargada de administrar todos los sistemas de relaciones con clientes. Entre ellos se encuentran el Sistema de Reclamos, Sistema de Mercadeo y Ventas. Está dividido en dos departamentos, el Departamento de Proyectos y el Proyecto de Requerimientos y Operaciones.

En el departamento de proyectos se planifican, ejecutan y controlan los proyectos de los sistemas que se llevan en la gerencia.

El departamento de Requerimiento y Operaciones se lleva el mantenimiento de todos los sistemas de la gerencia y se atienden los incidentes de las mismas.

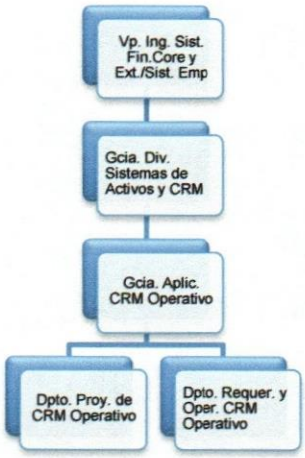


Figura n° 4: Estructura Organizativa CRM
Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO V ANÁLISIS DE LOS DATOS

Describir el Sistema de Reclamos

El objetivo de esta primera etapa es levantar la información que se tiene del Sistema de Reclamos de la Institución Financiera. Para describir el Sistema se realizó lo siguiente:

- Se revisó el documento del "Requerimientos y Especificaciones Funcionales del Sistema de Reclamos" y se elaboró un resumen del mismo para detallar sus características y bondades.
- Luego se realizaron sesiones de trabajo con la Gerencia de Administración del Sistema y el Gerencia de CRM, donde se revisaron los requerimientos de mantenimiento que se han solicitado para potenciar el sistema, con el fin de determinar las funcionalidades que se han añadido y no se encontraban en el documentos de Especificaciones Funcionales.
- También se realizó un recorrido por el Sistema, para descartar que no se haya obviado ninguna funcionalidad y para luego obtener la lista de funcionalidades del mismo, teniendo como base el resumen realizado en el primer paso.
- Por último se elaboró el esquema de todo el proceso para un tipo de reclamo de manera de ejemplificar su ciclo de vida, el tipo de reclamo seleccionado fue "Transferencias no reconocidas a Internet".

Como resultado de esta etapa se presentan a continuación el resumen realizado, la lista de procesos del Sistema de Reclamos y un ejemplo del ciclo de vida del tipo de reclamo "Transferencias no reconocidas a Internet".

Resumen de Requerimientos y Especificaciones Funcionales del Sistema de Reclamos

Propósito

El Sistema de Reclamos de la Institución Financiera fue creado en el año 2005, con la finalidad de alinear a la institución con las últimas tendencias de atención, servicio y relación con el cliente, incorporando una estrategia de negocio enfocada a optimizar los procesos en los diferentes puntos de contacto, a través de la entrega efectiva de productos y servicios de elevada calidad ajustados a su necesidades y preferencias.

Módulos

Este sistema está compuesto por dos módulos, el de Captura y el de Solución de Reclamos, en el primero se efectúan la carga de los reclamos y en el segundo como puntos más resaltantes, el personal administrativo se encarga de dar solución a los casos y se establecen los procesos de solución para cada tipología de reclamo.

Descripción de los Módulos

El módulo de Captura tiene dos (2) submodulos: Captura y Consulta de Reclamos. Es posible establecer diferentes niveles de acceso para los distintos canales (Centro de Atención Telefónica, Sistema de las Agencias y los Administrativos), se tiene ayuda en línea la cual se muestra dinámicamente en los campos que presiona el usuario.

El módulo de Solución tiene 3 submodulos: Administración, Gestión de Casos y Reportes. El de Administración es posible administrar los trabajadores de caso (usuario del sistema), mantenimiento de áreas, campos, formatos y el proceso de solución de cada tipo de reclamo. El de Gestión de Casos facilita a los usuarios del sistema dar solución a los reclamos, consultar el histórico de reclamos, cerrarlos y cambiarles al estatus bajo ciertas reglas de negocio. El módulo de Reportes permite los distintos usuarios según su permisología ver estadísticas.

Figura n° 5: Módulos del Sistema de Reclamos
Fuente Elaboración propia

Ejemplo de un Ciclo de Vida de un Reclamo

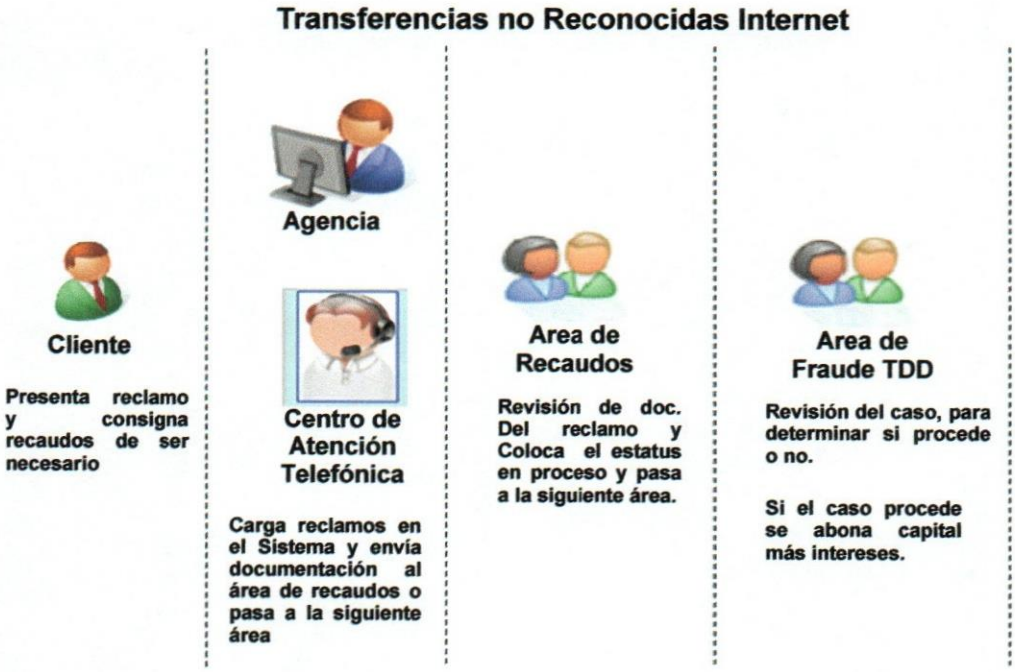


Figura n° 6: Ciclo de Vida de un Reclamo
Fuente Elaboración propia

Lista de procesos del Sistema de Reclamos

Lista de Procesos	Descripción
Captura de Reclamos	El sistema maneja los reclamos por tipos de contexto (clientes y no clientes) a través de internet y según el contexto habilita el canal de captura, dispone de ayudas y/o manuales en línea.
Consulta de Reclamos	El sistema permite la consulta de reclamo donde se contemplen los datos básicos del reclamo, transacciones, fechas, cambios de estado, etc.
Administración de áreas	El sistema hace posible administrar las áreas resolutorias y definir reglas de negocio para que en cada área se asignen los reclamos por colas, por cargas de trabajo, por horarios laborales, etc.
Administración de Trabajadores	El sistema permite incluir los trabajadores en las áreas, asignarle su horarios de trabajo, la cantidad de casos máximo para resolver en un área determinada.
Administración de Reclamos	El sistema maneja y registra el proceso de solución por tipo de reclamos, asignándole los campos obligatorios en la captura, los recaudos a solicitar, los distintos estados que va a tener el reclamo en todo su flujo, el tiempo en cada área.
Solución de Reclamos	El sistema permite solucionar el caso de acuerdo al área donde se encuentre
Cierre de reclamos	El sistema posibilita el cierre de reclamos masivos, según la permisología que tenga el usuario.
Consulta Histórica de Reclamos	El sistema permite que visualizar el histórico de reclamos de un cliente.
Cambio de Estatus de Reclamos	El sistema maneja sub estados dentro de los estados definidos, se puede contemplar los cambios de estados de cada una de las áreas cada vez que el reclamo cambie de estado durante el proceso de solución
Generar Reportes	El sistema permite generar reportes por rango de fechas, estatus de reclamos, área y reclamos

Tabla n° 1: Lista de Procesos del Sistema de Reclamos
Fuente: Elaboración Propia

Diagnosticar la brecha de la situación actual y las adecuaciones que se requieren en el Sistema de Reclamos según la Ley de tarjetas Financieras

Luego de describir el Sistema de Reclamos, del cual se obtuvo los procesos del sistema, se pasó a la siguiente etapa, donde se diagnosticó la brecha entre la situación actual y las adecuaciones que requiere el Sistema de Reclamos en el marco de la Ley de Tarjetas Financieras.

Para realizar el diagnóstico se siguieron los pasos que se detallan a continuación:

- Se efectuaron dos (2) mesas de trabajo con la Gerencia de Atención al Cliente, Gerencia de CRM y Consultoría Jurídica para el análisis de cada artículo de la Ley de Tarjetas Financieras (2008). En la primera sesión se analizó cada artículo y se hizo un resumen para lograr la comprensión de los mismos. Después en la segunda sesión, se determinaron en cuales artículos la institución se encuentra incumpliendo la ley, esta información forma parte del anexo 2.
- De este análisis se determinó que los artículos en los cuales se está incumpliendo son el 49 y el 52. En el caso del 49 se concluyó que según el tipo de reclamo, el banco debe responder al cliente en 15 días hábiles, si el caso es de Tarjeta de Débito se debe abonar el diferido a la cuenta del cliente y si es Tarjeta de Crédito el cliente debe tener el crédito disponible. En el caso de artículo 52, la Institución debe notificar por escrito al cliente después de recibir el reclamo y al tener el dictamen del mismo.
- Luego de tener esta información, se convocó a la Gerencia de Administración de Reclamos, a una sesión de trabajo con las gerencias que conformaron las primeras sesiones, para determinar el impacto en el proceso de atención de reclamos de acuerdo la ley. En esta sesión se cotejaron los artículos con los procesos obtenidos en la primera fase y se determinaron los procesos que requieren adecuarse.
- Por último teniendo en cuenta los procesos impactados se pasó a revisar que tipologías de reclamos están afectados por la ley.

Como resultado de esta etapa tenemos la Matriz de Procesos Impactados por la Ley y Lista de Reclamos afectados por la Ley los cuales se encuentran a continuación.

Matriz de Procesos Impactados por la Ley

Articulo Ley de Tarjetas Financieras	Proceso
Artículo 49. En caso de reclamo del tarjetahabiente por retiro o adelanto de efectivo no consumado por parte de un cajero automático, el tarjetahabiente se dirigirá al banco emisor informando la identificación del cajero, fecha y hora de la transacción. El banco emisor debe recibir la denuncia, darle una constancia por escrito y responder de manera expresa en un lapso máximo de quince días hábiles.	1)Captura 2)Administración de reclamos 3)Reportes
Artículo 52. El Emisor está obligado a darse por notificado del reparo, en forma escrita, inmediatamente después de recibir el reclamo y a dar respuesta al mismo en un plazo no mayor de quince días hábiles	1) Administración de Reclamos

Tabla n° 2: Procesos Impactados del Sistema de Reclamos por Ley de Tarjetas
Fuente: Elaboración Propia

Lista de Reclamos afectados por la Ley

#	Debito/ Crédito	Reclamo	Medio	Descripción
1	TDD	Retiro no dispensado	Cajero Propio	Cliente retira dinero pero el cajero de la red (propia o de otros bancos) no lo dispensa
2	TDD	Retiro no dispensado	Cajero Otros bancos	
3	TDC	Avance no dispensado	Cajero Propio	Cliente retira dinero con su tarjeta de Crédito pero el cajero de la red (propia o de otros bancos) no lo dispensa
4	TDC	Avance no dispensado	Cajero Otros bancos	
5	TDC	Consumo no reconocido	Cajero Propio	Cliente realiza un consumo con su tarjeta de crédito pero el cajero de la red (propia o de otros bancos) no lo dispensa
6	TDC	Consumo no reconocido	Cajero Otros bancos	
7	TDC	Consumo no reconocido	Puntos de Venta	
8	TDD	Compra no reconocida	Cajero Propio	Cliente realiza un consumo con su tarjeta de Débito pero el cajero de la red (propia o de otros bancos) no lo dispensa
9	TDD	Compra no reconocida	Cajero Otros bancos	
10	TDD	Compra no reconocida	Puntos de Venta	
11	TDD	Transferencias por Internet	Internet	Cliente reclama una transacción que no realizó

Tabla n° 3: Lista de Reclamos
Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO VI PLAN DE GESTIÓN PROPUESTO

Plan de Gestión del Proyecto

Luego de realizada la descripción del Sistema de Reclamos y la brecha que existe entre el mismo y la ley de Tarjetas Financieras (2008), se obtuvo el insumo para diseñar el plan de gestión del proyecto.

El plan de gestión del proyecto, brindará a la Institución y en especial para la Gerencia de CRM, una guía para la ejecución y control del proyecto, dado que en esta propuesta se presentan los planes detallados para cada una de las áreas del conocimiento de la gerencia del proyecto, adaptados a las características propias de la institución.

Comprende la elaboración de los planes de gestión del alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación y riesgos, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el PMBOK (2008).

A continuación se presentan cada uno de estos planes que conforman el plan de gestión. Para la institución, cada uno de estos planes conforman un documento independiente y la suma de todos ellos conforman el plan de gestión.

La institución no realizará ninguna adquisición para el desarrollo de este proyecto, por lo que no se justifica el desarrollo del plan de gestión de adquisición.
Igualmente el plan de integración, no es un documento, sino todo el conjunto de documentos, técnicas, herramientas e información que conformaron todos los planes subsidiarios y la mayor responsabilidad está en el Gerente de proyecto, para asegurarse de que todo funcione como la planificación ejecutada.

Plan de Gestión de Alcance

El objetivo del Plan de gestión del Alcance es determinar las adecuaciones que se deben realizar en el Sistema de Reclamos según la Ley de Tarjetas Financieras. Para establecer que adecuaciones se van a realizar se efectuaron los siguientes pasos:

- Se efectuaron tres (3) mesas de trabajo con las unidades involucradas en el proyecto (Gerencias de Atención al Cliente, Gerencia de CRM, Gerencia de Banca Electrónica) de manera de especificar el trabajo a realizar. En la primera mesa se elaboró la primera aproximación del Enunciado Detallado del Alcance, en la cual se utilizó como insumo el resultado del análisis elaborado en la etapa previa, donde se diagnosticó la brecha entre lo que hace el Sistema de Reclamos y lo establece la Ley de Tarjetas Financieras (2008).
- En la segunda mesa se definió el Enunciado Detallado del Alcance, ya que de la primera sesión se determinaron unas dudas que debían ser aclaradas con el área de Consultoría Jurídica.
- El objetivo de la tercera mesa, fue elaborar la EDT y su diccionario del proyecto. Se dividió en cuatro fases Inicio, Ejecución, Seguimiento y Control y Cierre. En la fase de Inicio se definirá el proyecto, visión de negocio y los requerimientos a desarrollar para cumplir la normativa. En la fase de Ejecución, se determinó la estrategia para ejecutar los desarrollos, se dividió en tipo de transacciones de esa manera se realizarán entregas parciales y se priorizaron dependiendo del volumen de reclamos de cada tipo de transacción, información que suministro el área de Atención al Cliente. La fase de seguimiento y control se definió con la finalidad de realizar las reuniones de seguimiento del proyecto de manera de detectar cualquier desviación y tomar acciones a tiempo. Por último en la fase de cierre, se deben documentar las lecciones aprendidas y se realiza una presentación de cierre del proyecto, para mostrar los resultados del proyecto.

Enunciado Detallado del Alcance

El proyecto Adecuaciones en el Sistema de Reclamos según la Ley de Tarjetas Financieras, tiene como alcance realizar los cambios en base a la nueva regulación de Ley, según los artículos que afectan la gestión y respuesta de reclamos por retiro y adelanto de efectivo en cajeros automáticos, compras no recocidas y transferencias no reconocidas Internet, en el Sistemas de Reclamos, Sistema de tarjetas de Débito y Tarjetas de Crédito y los procesos que soportan estos sistemas, los artículos que afectan esta gestión son el 49 y el 52.

Es necesario crear o modificar los procesos, sistemas y asegurar la estrategia más eficaz para comunicar al personal los cambios o modificaciones, de manera que permitan dar apoyo a las reglas de negocio, ofreciendo respuesta a los reclamos en 15 días, según lo dispuesto por la ley.

EDT

La EDT del proyecto en cuatro (4) fases: Inicio, Ejecución, Seguimiento y Control y Cierre lo que representa el nivel 2 de la EDT. Las fases de Inicio, Seguimiento y Control y Cierre se encuentran desagregadas a su máximo nivel, en la figura 7. Sin embargo, la desagregación de la fase de ejecución se muestra en la figura 8.

Figura n° 7: EDT del Proyecto
Fuente: Plan Integral del Proyecto 2010

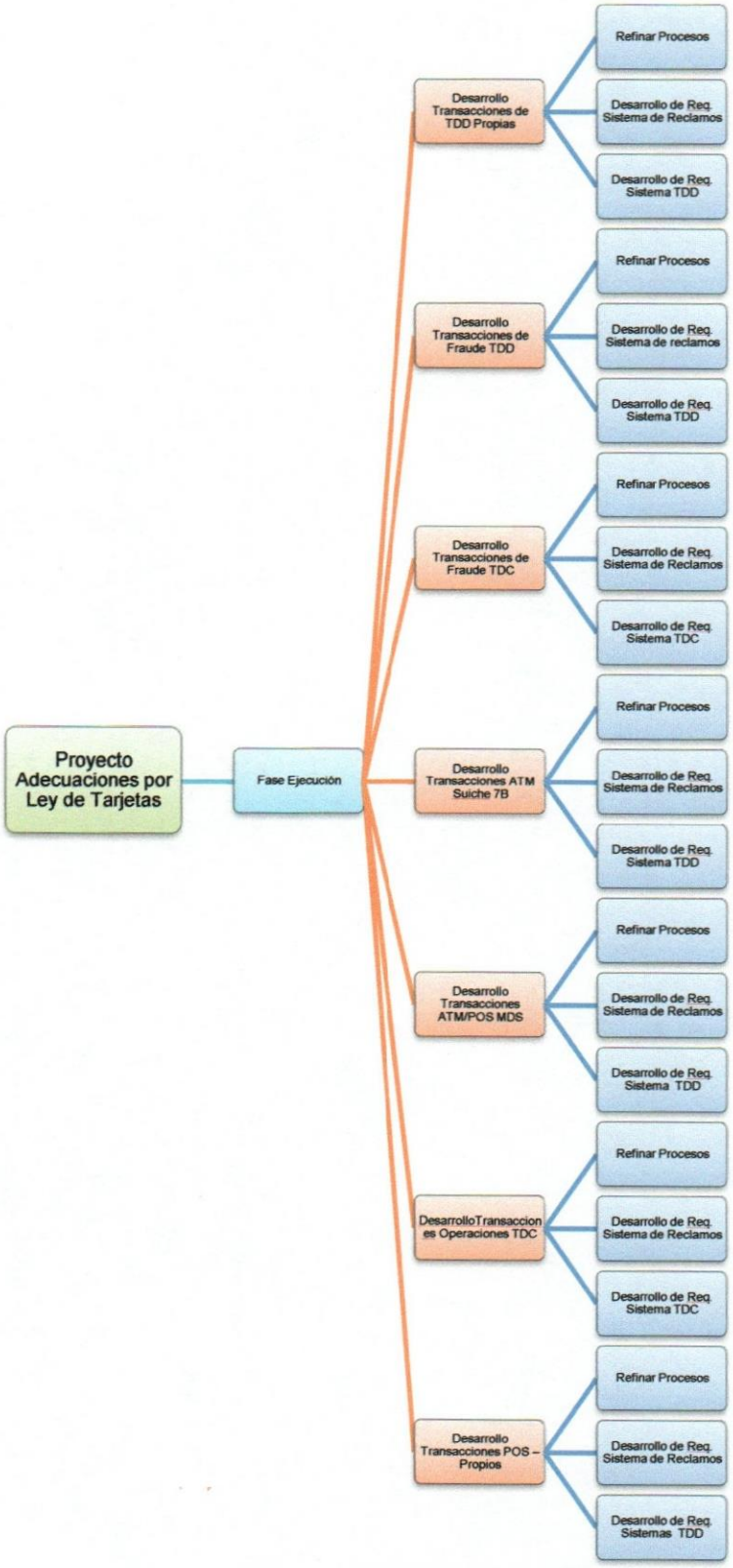


Figura n° 8: EDT de la Fase de Ejecución
Fuente: Plan Integral del Proyecto 2010

Diccionario de la EDT

Fase Definición

Paquete de Trabajo: **Definir Proyecto**

Descripción General: este paquete se refiere a establecer los objetivos del proyecto, alcance, justificación, estrategia de seguimiento etc.

Hitos: Documento de Definición de Proyecto

Principales Actividades: Definir Alcance, objetivos

Conformar el equipo de proyecto

Recursos: Gerente de Proyecto, Líder de Procesos, Líder Técnico

Paquete de Trabajo: **Elaborar Visión del Negocio**

Descripción General: en este paquete se detallan las necesidades y características requeridas por los usuarios en los sistemas donde se realizaran las adecuaciones.

Hitos: Documento de Visión del Negocio

Principales Actividades: Definir la visión del negocio

Recursos: Gerente de Proyecto, Líder de Procesos, Líder Técnico

Paquete de Trabajo: **Definir requerimientos**

Descripción General: en este paquete se detallan los casos de uso y los requerimientos de los distintos sistemas donde se realizarán las adecuaciones, se plantean las especificaciones técnicas de las características requeridas por los usuarios.

Hitos: Requerimientos y Casos de Uso del Sistema

Principales Actividades: Definir requerimientos

Definir Casos Usos

Especificaciones Técnicas de los requerimientos

Recursos: Gerente de Proyecto, Líder Técnico, Líder CRM y Líder Banca Electrónica

Fase Ejecución

Paquete de Trabajo: **Desarrollo Transacciones ATM Propias**

Descripción General: en este paquete se detallan los desarrollos en el Sistema de Reclamos, Sistema de Tarjeta de Débito y las modificaciones en los procesos, para los tipos de reclamos con transacciones de cajeros de la red propia de la institución.

Hitos: Procesos Refinados

Desarrollo Sistema de Reclamos Transacciones ATM Propias

Desarrollo Sistema de Tarjeta de Débito Transacciones ATM Propias

Principales Actividades: Diseño de Procesos refinados

Análisis de requerimientos

Desarrollo de requerimientos

Pruebas

Pase a producción

Recursos: Analista de CRM, Analista de Banca Electrónica y Analista de procesos

Paquete de Trabajo: **Desarrollo Transacciones Fraude TDD**

Descripción General: en este paquete se detallan los desarrollos en el Sistema de Reclamos, Sistema de Tarjeta de Débito y las modificaciones en los procesos, para los tipos de reclamos con transacciones clasificadas como fraude de tarjetas de débitos.

Hitos: Procesos Refinados

Desarrollo Sistema de reclamos Transacciones Fraude TDD

Desarrollo Sistema de Tarjeta de Débito Transacciones Fraude TDD

Principales Actividades: Diseño de Procesos refinados

Análisis de requerimientos

Desarrollo de requerimientos

Pruebas

Pase a producción

Recursos: Analista de CRM, Analista de Banca Electrónica y Analista de procesos

Paquete de Trabajo: **Desarrollo Transacciones Fraude TDC**

Descripción General: en este paquete se detallan los desarrollos en el Sistema de Reclamos, Sistema de Tarjeta de Débito y las modificaciones en los procesos, para los tipos de reclamos con transacciones específicas de fraude de tarjetas de crédito.

Hitos: Procesos Refinados

Desarrollo Sistema de Reclamos Transacciones Fraude TDC

Desarrollo Sistema de Tarjeta de Débito Transacciones Fraude TDC

Principales Actividades: Diseño de Procesos refinados

Análisis de requerimientos

Desarrollo de requerimientos

Pruebas

Pase a producción

Recursos: Analista de CRM, Analista de Banca Electrónica y Analista de procesos.

Paquete de Trabajo: **Desarrollo Transacciones ATM Switche 7B**

Descripción General: en este paquete se detallan los desarrollos en el Sistema de Reclamos, Sistema de Tarjeta de Débito y las modificaciones en los procesos, para los tipos de reclamos con transacciones de cajeros para la red Switche 7B.

Hitos: Procesos Refinados

Desarrollo Sistema de Reclamos Transacciones ATM Switche 7B

Desarrollo Sistema de Tarjeta de Débito Transacciones ATM Switche 7B

Principales Actividades: Diseño de Procesos refinados

Análisis de requerimientos

Desarrollo de requerimientos

Pruebas

Pase a producción

Recursos: Analista de CRM, Analista de Banca Electrónica y Analista de procesos.

Paquete de Trabajo: **Desarrollo Transacciones ATM/POS (Cirrus/Maestro)**

Descripción General: en este paquete se detallan los desarrollos en el Sistema de Reclamos, Sistema de Tarjeta de Débito y las modificaciones en los procesos, para los tipos de reclamos con transacciones de cajeros o puntos de venta que utilizan la red Cirrus o Maestro.

Hitos: Procesos Refinados

Desarrollo Sistema de reclamos Transacciones ATM/POS

Desarrollo Sistema de tarjeta de Débito Transacciones ATM/POS

Principales Actividades: Diseño de Procesos refinados

Análisis de requerimientos

Desarrollo de requerimientos

Pruebas

Pase a producción

Recursos: Analista de CRM, Analista de Banca Electrónica y Analista de procesos.

Paquete de Trabajo: **Desarrollo Transacciones Operaciones TDC**

Descripción General: en este paquete se detallan los desarrollos en el Sistema de Reclamos, Sistema de Tarjeta de Débito y las modificaciones en los procesos, para los tipos de reclamos de operaciones de tarjeta de Crédito.

Hitos: Procesos Refinados

Desarrollo Sistema de Reclamos Operaciones TDC

Desarrollo Sistema de Tarjeta de Débito Operaciones TDC

Principales Actividades: Diseño de Procesos refinados

Análisis de requerimientos

Desarrollo de requerimientos

Pruebas

Pase a producción

Recursos: Analista de CRM, Analista de Banca Electrónica y Analista de procesos.

Paquete de Trabajo: **Desarrollo Transacciones POS Propias**

Descripción General: en este paquete se detallan los desarrollos en el Sistema de Reclamos, Sistema de Tarjeta de Débito y las modificaciones en los procesos, para los tipos de reclamos de transacciones que utilizan los puntos de venta propios de la institución.

Hitos: Procesos Refinados

Desarrollo Sistema de Reclamos Transacciones POS Propias

Desarrollo Sistema de Tarjeta de Débito Transacciones POS Propias

Principales Actividades: Diseño de Procesos refinados

Análisis de requerimientos

Desarrollo de requerimientos

Pruebas

Pase a producción

Recursos: Analista de CRM, Analista de Banca Electrónica y Analista de procesos.

Fase de Seguimiento y Control

Paquete de Trabajo: **Ejecutar Reuniones de Seguimiento**

Descripción General: en este paquete se refiere a las reuniones que va a llevar el equipo de trabajo para ver el avance del proyecto.

Principales Actividades: Reuniones de Seguimiento

Recursos: Analista de CRM, Analista de Banca Electrónica, Analista de procesos y Gerente de proyecto.

Fase de Cierre

Paquete de Trabajo: **Documentar Lecciones aprendidas**

Descripción General: en este paquete se refiere a la revisión del proyecto, identificando los puntos de mejora para documentarlos

Principales Actividades: Reuniones para determinar puntos de mejora

Recursos: Analista de CRM, Analista de Banca Electrónica, Analista de procesos y Gerente de proyecto.

Paquete de Trabajo: **Presentación de Cierre**

Descripción General: en este paquete se realiza la presentación con los resultados del proyecto.

Hitos: Presentación de Cierre

Principales Actividades: Reunión para realizar presentación

Recursos: Analista de CRM, Analista de Banca Electrónica, Analista de procesos y Gerente de proyecto.

Entregables

Los entregables del proyecto se detallan a continuación:

Fase	Entregables
Inicio	1) Documento de Definición Proyecto 2) Documento de Visión de Negocio 3) Documento de Requerimientos
Ejecución	1) Desarrollos Transacciones ATM Propias 2) Desarrollos Transacciones Fraude TDD 3) Desarrollos Transacciones Fraude TDC 4) Desarrollos Transacciones ATM Switche 7B 5) Desarrollos Transacciones ATM/POS (Cirrus/Maestro) 6) Desarrollos Transacciones Operaciones TDC 7) Desarrollos Transacciones POS Propias
Seguimiento y Control	1) Informe de Reuniones de Seguimiento
Cierre	1) Documento de lecciones aprendidas 2) Presentación se Cierre

Tabla n° 4: Entregables del Proyecto
Fuente: Plan Integral del Proyecto 2010

Descripción de Entregables

Fase de Definición

Documento de Definición: en el cual se establecerán los objetivos del proyecto, alcance, justificación, estrategia de seguimiento etc.

Documento de Visión de Negocio: en cual se plasmarán las necesidades y características requeridas por los usuarios en los sistemas donde se realizarán las adecuaciones.

Documentos de Requerimientos: en este documento se plasmarán los casos de uso y los requerimientos de los distintos sistemas donde se realizarán las adecuaciones, este documento plantea las especificaciones técnicas de las características requeridas por los usuarios.

Fase de Ejecución

Desarrollo Transacciones ATM Propias: se refiere a la implementar procesos y desarrollos del Sistema de Reclamos y de Tarjetas de Débito para los reclamos que contengan transacciones de cajeros propios de la Institución.

Desarrollo Transacciones Fraude TDD: se refiere a la implementar procesos y desarrollos del Sistema de Reclamos y de Tarjetas de Débito para los reclamos que contengan transacciones identificadas como fraude de tarjetas de débito.

Desarrollo Transacciones Fraude TDC: se refiere a la implementar procesos y desarrollos del Sistema de Reclamos y de Tarjetas de Crédito para los reclamos que contengan transacciones clasificadas como fraude de tarjetas de crédito.

Desarrollo Transacciones ATM Switche 7B: se refiere a la implementar procesos y desarrollos del Sistema de Reclamos y de Tarjetas de Débito para los reclamos que contengan transacciones específicas para los cajeros de la red Switche 7B.

Desarrollos Transacciones ATM/POS (Cirrus/Maestro): se refiere a la implementar procesos y desarrollos del Sistema de Reclamos y de Tarjetas de Débito para los reclamos que contengan transacciones de cajeros y puntos de venta específicos para la red Cirrus/Maestro.

Desarrollos Transacciones Operaciones TDC: se refiere a la implementar procesos y desarrollos del Sistema de Reclamos y de Tarjetas de Crédito para los reclamos que contengan transacciones de operaciones de tarjetas de crédito.

Desarrollos Transacciones POS Propias: se refiere a la implementar procesos y desarrollos del Sistema de Reclamos y de Tarjetas de Débito para los reclamos que contengan transacciones de puntos de ventas específico para la red propia de la institución.

Fase de Seguimiento y Control

Informe de Reuniones de Seguimiento: este entregable se documenta los avances semana a semana del proyecto.

Fase de Cierre

Documento de lecciones aprendidas: en este documento se detallan todas las lecciones aprendidas del proyecto en cada una de sus fases.

Presentación se Cierre: en este entregable se realiza una presentación con todos los resultados del proyecto, para efectuar una reunión con la junta directiva de la Institución.

Plan de Gestión del Tiempo

Luego establecer el alcance del proyecto, sus entregables y el EDT con su diccionario, el próximo paso fue elaborar el plan de gestión del tiempo. El objetivo de este plan es lograr que el proyecto se ejecute en el tiempo establecido, teniendo en cuenta que la ley que rige este proyecto ya entró en vigencia. Para lograr este objetivo fue necesario realizar los siguientes pasos:

- Se definieron las actividades, que se relacionan con los entregables establecidos en el plan de alcance. Para esto cada una de las áreas que conforman el proyecto, establecieron las actividades a realizar y luego se consolidaron en un solo documento.
- Después de tener todas las actividades fue posible establecer la secuencia lógica en conjunto con las áreas que conforman el proyecto.
- Luego de tener las actividades y su secuencia se establecieron los recursos para cada actividad. Para asignar los recursos cada área chequeó la disponibilidad de los mismos y el nivel de experiencia en los sistemas y procesos involucrados, específicamente la Gerencia de CRM asigno dos (2) recursos para acelerar el desarrollo de las actividades.
- Seguidamente se logró un consenso en cuanto a las actividades del proyecto, cada área estableció la duración de cada actividad. Las técnicas utilizadas para realizar las estimaciones fueron juicio de expertos y a la revisión histórica de otros proyectos.

- Luego de completar todos los pasos previos se pasó al desarrollo del cronograma.

Como resultado de este plan se tiene la Lista de Actividades con Secuencia y Duración, Lista de Actividades con los recursos asignados y el Cronograma del Proyecto.

Listado de Actividades con Secuencia y Duración

La siguiente figura muestra las actividades de la fase de inicio con su secuencia y duración.

Gantt Chart

	Task Name	Duration	Pred
1	**Proyecto Adecuacion Sistema de Reclamos**	**381 days**	
2	**Fase Inicio**	**20 days**	
3	Hito: Fecha Inicio fase	0 days	
4	**Elaborar documento de definición**	**7 days**	
5	Definir/Revisar nombre, objetivos del pro	1 day	3
6	Definir/revisar alcance, justificacion, premisas, y delimitaciones del proyecto	1 day	5
7	Lista de productos y servicios	2 days	6
8	Conformar el equipo de ejecución del proyecto	1 day	7
9	Definir estrategia de Seguimiento y Control	2 days	8
10	Hito: Documento de Definición	0 days	9
11	**Vision de Negocio**	**3 days**	
12	Elaboracion de Vision de Negocio	1 day	9
13	Identificar reglas del negocio	1 day	12
14	Certificacion de Visión y reglas de Nego	1 day	13
15	Hito: Documento de Visión del Negocio	0 days	14
16	**Definir Requerimientos**	**9 days**	
27	Hito: Fecha Fin fase	1 day	
28	**Fase Ejecución**	**361 days**	
833	**Fase Seguimiento y Control**	**351 days**	
871	**Fase Cierre**	**11 days**	

Figura n° 9 Listado de Actividades y Secuencia
Fuente: Elaboración Propia

Listado de Actividades con Recursos

La siguiente figura muestra las actividades con los recursos asignados, sólo de la fase de Inicio.

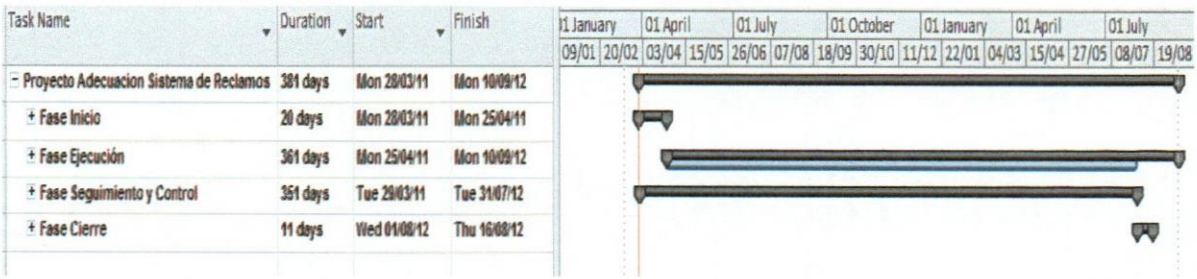
Gantt Chart

	Task Name	Resource Names
1	**Proyecto Adecuacion Sistema de Reclamos**	
2	**Fase Inicio**	
3	Hito: Fecha Inicio fase	
4	**Elaborar documento de definición**	
5	Definir/Revisar nombre, objetivos del proyecto y criterios de éxito	Gerente de Proyecto[50%],Lider Procesos[50%],Lider Tecnico[50%],Lider CRM[50%],Lider Banca Electronica [50%]
6	Definir/revisar alcance, justificacion, premisas, y delimitaciones del proyecto	Gerente de Proyecto[50%],Lider Procesos[50%],Lider Tecnico[50%],Lider CRM[50%],Lider Banca Electronica [50%]
7	Lista de productos y servicios	Gerente de Proyecto[50%],Lider Procesos[50%],Lider Tecnico[50%]
8	Conformar el equipo de ejecución del proyecto	Gerente de Proyecto[50%],Lider Procesos[50%],Lider Tecnico[50%],Lider CRM[50%],Lider Banca Electronica [50%]
9	Definir estrategia de Seguimiento y Control	Gerente de Proyecto[50%],Lider Procesos[50%],Lider Tecnico[50%],Lider CRM[50%],Lider Banca Electronica [50%]
10	Hito: Documento de Definición	
11	**Vision de Negocio**	
12	Elaboracion de Vision de Negocio	Gerente de Proyecto[50%],Lider Procesos[50%],Lider Tecnico[50%]
13	Identificar reglas del negocio	Gerente de Proyecto[50%],Lider Procesos[50%],Lider Tecnico[50%]
14	Certificacion de Visión y reglas de Nego	Gerente de Proyecto[50%],Lider Procesos[50%],Lider Tecnico[50%]
15	Hito: Documento de Visión del Negocio	
16	**Definir Requerimientos**	
17	**Definir el Sistema**	
18	Revisar puntos de automatización de	Gerente de Proyecto[50%],Lider Procesos[50%],Lider Tecnico[50%]
19	Encontrar actores y casos de uso	Gerente de Proyecto[50%],Lider Procesos[50%],Lider Tecnico[50%]
20	Esquematizar casos de uso	Gerente de Proyecto[50%],Lider Procesos[50%],Lider Tecnico[50%]
21	Desarrollar prototipos de interfaz de	Gerente de Proyecto[50%],Lider Procesos[50%],Lider Tecnico[50%]
22	**Administrar Alcance del Sistema**	
26	Hito: Requerimientos y Casos de Uso del	Gerente de Proyecto[50%],Lider Procesos[50%],Lider Tecnico[50%]
27	Hito: Fecha Fin fase	

Figura n° 10: Listado de Actividades y Recursos
Fuente: Elaboración Propia

Cronograma

La duración total del proyecto es de 381 días. En la figura 11, se muestra el cronograma maestro. En el anexo 3 se muestra el cronograma completo.



Task Name	Duration	Start	Finish
Proyecto Adecuacion Sistema de Reclamos	381 days	Mon 28/03/11	Mon 10/09/12
Fase Inicio	20 days	Mon 28/03/11	Mon 25/04/11
Fase Ejecución	361 days	Mon 25/04/11	Mon 10/09/12
Fase Seguimiento y Control	351 days	Tue 29/03/11	Tue 31/07/12
Fase Cierre	11 days	Wed 01/08/12	Thu 16/08/12

Figura n° 11: Cronograma Maestro
Fuente: Elaboración Propia

La fase de Inicio tiene una duración de 20 días, en la figura 12 se muestra el cronograma de esta fase.

	Task Name	Duration	Start	Finish
1	Proyecto Adecuacion Sistema de Reclamos	381 days	Mon 28/03/11	Mon 10/09/12
2	Fase Inicio	20 days	Mon 28/03/11	Mon 25/04/11
3	Hito: Fecha Inicio fase	0 days	Mon 28/03/11	Mon 28/03/11
4	Elaborar documento de definición	7 days	Tue 29/03/11	Wed 06/04/11
10	Hito: Documento de Definición	0 days	Thu 07/04/11	Thu 07/04/11
11	Vision de Negocio	3 days	Thu 07/04/11	Mon 11/04/11
15	Hito: Documento de Visión del Negocio	0 days	Tue 12/04/11	Tue 12/04/11
16	Definir Requerimientos	9 days	Tue 12/04/11	Mon 25/04/11
27	Hito: Fecha Fin fase	1 day	Fri 22/04/11	Fri 22/04/11
28	Fase Ejecución	361 days	Mon 25/04/11	Mon 10/09/12
833	Fase Seguimiento y Control	351 days	Tue 29/03/11	Tue 31/07/12
871	Fase Cierre	11 days	Wed 01/08/12	Thu 16/08/12

Figura n° 12: Cronograma Fase de Inicio
Fuente: Elaboración Propia

La fase de Ejecución tiene una duración de 351 días, en la figura 13 se muestra el cronograma de esta fase.

Task Name	Duratic	Start	Finish
Proyecto Adecuacion Sistema de Reclamos	381 days	Mon 28/03/11	Mon 10/09/12
Fase Inicio	20 days	Mon 28/03/11	Mon 25/04/11
Fase Ejecución	361 days	Mon 25/04/11	Mon 10/09/12
Hito Fecha Inicio	0 days	Mon 25/04/11	Mon 25/04/11
Desarrollo Transacciones ATM Propios	78 days	Mon 25/04/11	Wed 10/08/11
Refinar Procesos	7 days	Mon 25/04/11	Tue 03/05/11
Hito: Proceso Refinado	0 days	Wed 04/05/11	Wed 04/05/11
Desarrollo Req. Sistema de Reclamos	41 days	Mon 25/04/11	Mon 20/06/11
Hito: Desarrollo Sistema de Reclamos Transacciones ATM Propias	0 days	Mon 20/06/11	Mon 20/06/11
Desarrollo Req. Sistema de Tarjetas de Debito	74 days	Mon 25/04/11	Thu 04/08/11
Hito: Desarrollo Sistema de Tarjtas de Débito Transacciones ATM Propias	0 days	Fri 05/08/11	Fri 05/08/11
Desarrollo Transacciones Fraude TDD	118 days	Mon 25/04/11	Thu 06/10/11
Refinar Procesos	10 days	Wed 04/05/11	Tue 17/05/11
Hito: Proceso Refinado	0 days	Wed 18/05/11	Wed 18/05/11
Desarrollo Req. Sistema de Reclamos	107 days	Mon 25/04/11	Tue 20/09/11
Hito: Desarrollo Sistema de Reclamos Transacciones Fraude TDD	0 days	Tue 20/09/11	Tue 20/09/11
Desarrollo Req. Sistema de Tarjetas de Debito	44 days	Fri 05/08/11	Wed 05/10/11
Hito: Desarrollo Sistema de Tarjtas de Débito Transacciones Fraude TDD	0 days	Thu 06/10/11	Thu 06/10/11
Desarrollo de Transacciones de Fraude TDC	131 days	Wed 18/05/11	Wed 16/11/11
Desarrollo Transacciones ATM Switche 7B	153 days	Wed 01/06/11	Mon 02/01/12
Desarrollo Transacciones ATM/POS (Cirrus/Maestro)	197 days	Mon 13/06/11	Wed 14/03/12

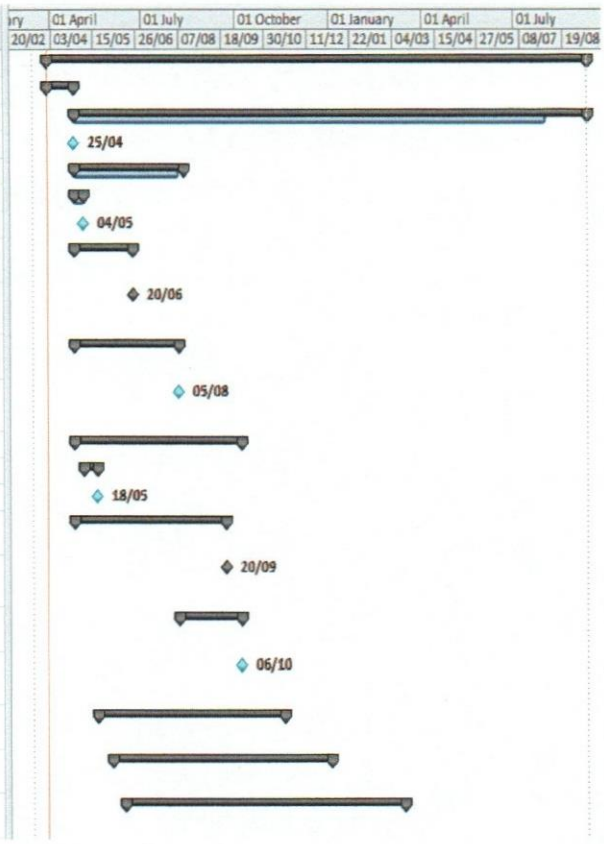


Figura n° 13: Cronograma Fase de Ejecución
Fuente: Elaboración Propia

La fase de Seguimiento y Control tiene una duración de 351 días, en la figura 14 se muestra el cronograma de esta fase.

Task Name	Duratic	Start	Finish
Proyecto Adecuacion Sistema de Reclamos	381 days	Mon 28/03/11	Mon 10/09/12
Fase Inicio	20 days	Mon 28/03/11	Mon 25/04/11
Fase Ejecución	361 days	Mon 25/04/11	Mon 10/09/12
Fase Seguimiento y Control	351 days	Tue 29/03/11	Tue 31/07/12
Reuniones de Seguimiento y Control	351 days	Tue 29/03/11	Tue 31/07/12
Reuniones de Seguimiento y Control 1	1 day	Tue 29/03/11	Tue 29/03/11
Reuniones de Seguimiento y Control 2	1 day	Tue 12/04/11	Tue 12/04/11
Reuniones de Seguimiento y Control 3	1 day	Tue 26/04/11	Tue 26/04/11
Reuniones de Seguimiento y Control 4	1 day	Tue 10/05/11	Tue 10/05/11
Reuniones de Seguimiento y Control 5	1 day	Tue 24/05/11	Tue 24/05/11
Reuniones de Seguimiento y Control 6	1 day	Tue 07/06/11	Tue 07/06/11
Reuniones de Seguimiento y Control 7	1 day	Tue 21/06/11	Tue 21/06/11
Reuniones de Seguimiento y Control 8	1 day	Tue 05/07/11	Tue 05/07/11
Reuniones de Seguimiento y Control 9	1 day	Tue 19/07/11	Tue 19/07/11
Reuniones de Seguimiento y Control 10	1 day	Tue 02/08/11	Tue 02/08/11

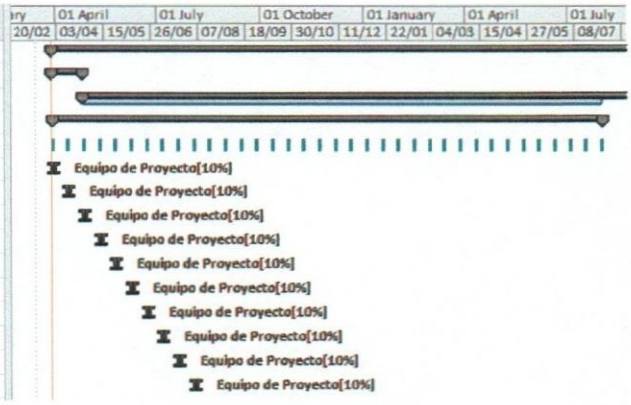


Figura n° 14: Cronograma Fase de Seguimiento y Control
Fuente: Elaboración Propia

La fase de Cierre tiene una duración de 11 días, en la figura 15 se muestra el cronograma de esta fase.

Task Name	Duratic	Start	Finish
Proyecto Adecuacion Sistema de Reclamos	381 days	Mon 28/03/11	Mon 10/09/12
Fase Inicio	20 days	Mon 28/03/11	Mon 25/04/11
Fase Ejecución	361 days	Mon 25/04/11	Mon 10/09/12
Fase Seguimiento y Control	351 days	Tue 29/03/11	Tue 31/07/12
Fase Cierre	11 days	Wed 01/08/12	Thu 16/08/12
Documentar las lecciones aprendidas	5 days	Wed 01/08/12	Tue 07/08/12
Preparar presentacion de cierre	5 days	Wed 08/08/12	Tue 14/08/12
Reunión de cierre con equipo de proyecto	1 day	Wed 15/08/12	Wed 15/08/12
Hito: Presentación de Cierre	0 days	Thu 16/08/12	Thu 16/08/12

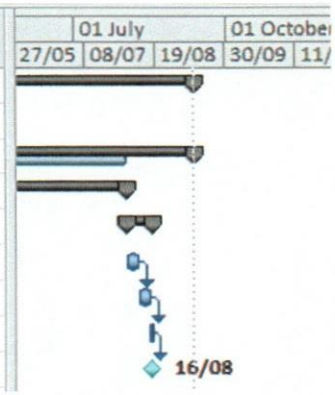


Figura n° 15: Cronograma Fase de Cierre
Fuente: Elaboración Propia

Por último en la figura 16, se muestra el cronograma con algunos hitos del proyecto.

Task Name	Duratic	Start	Finish
Proyecto Adecuacion Sistema de Reclamos	381 days	Mon 28/03/11	Mon 10/09/12
Fase Inicio	20 days	Mon 28/03/11	Mon 25/04/11
Hito: Fecha Inicio fase	0 days	Mon 28/03/11	Mon 28/03/11
Hito: Documento de Definición	0 days	Thu 07/04/11	Thu 07/04/11
Hito: Documento de Visión del Negocio	0 days	Tue 12/04/11	Tue 12/04/11
Definir Requerimientos	9 days	Tue 12/04/11	Mon 25/04/11
Fase Ejecución	361 days	Mon 25/04/11	Mon 10/09/12
Hito Fecha Inicio	0 days	Mon 25/04/11	Mon 25/04/11
Desarrollo Transacciones ATM Propios	78 days	Mon 25/04/11	Wed 10/08/11
Hito: Proceso Refinado	0 days	Wed 04/05/11	Wed 04/05/11
Hito: Desarrollo Sistema de Reclamos Transacciones ATM Propias	0 days	Mon 20/06/11	Mon 20/06/11
Hito: Desarrollo Sistema de Tarjtas de Débito Transacciones ATM Propias	0 days	Fri 05/08/11	Fri 05/08/11
Desarrollo Transacciones Fraude TDD	118 days	Mon 25/04/11	Thu 06/10/11
Desarrollo de Transacciones de Fraude TDC	131 days	Wed 18/05/11	Wed 16/11/11
Desarrollo Transacciones ATM Switche 78	153 days	Wed 01/06/11	Mon 02/01/12
Desarrollo Transacciones ATM/POS (Cirrus/Maestro)	197 days	Mon 13/06/11	Wed 14/03/12
Transacciones Operaciones TDC	226 days	Tue 05/07/11	Wed 16/05/12
Transacciones POS - Propios	272 days	Mon 18/07/11	Wed 01/08/12
Fase Cierre	11 days	Wed 01/08/12	Thu 16/08/12
Hito: Presentación de Cierre	0 days	Thu 16/08/12	Thu 16/08/12

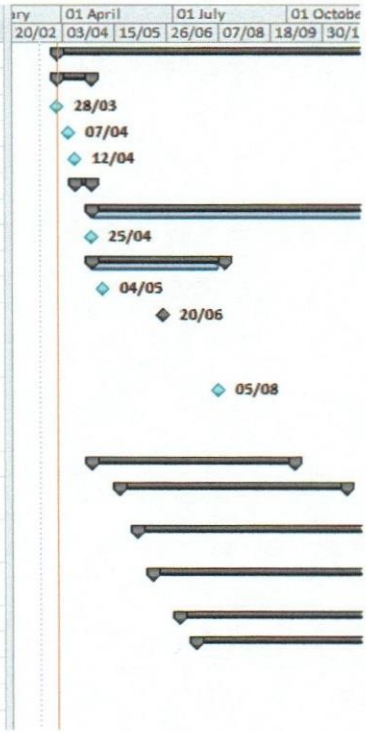


Figura n° 16: Cronograma Hitos del Proyecto
Fuente: Elaboración Propia

Plan de Gestión de los Costos

El objetivo de este plan es realizar las estimaciones y el presupuesto de los costos del proyecto, teniendo en cuenta que previamente se elaboró la EDT y se desagrego cada paquete de trabajo en el Cronograma del Proyecto, lo que representa la base para estimar costos y elaborar el presupuesto. Para realizar el plan de costos fue necesario:

- Determinar en qué costos se incurriría en el proyecto. Para realizar las adecuaciones la mayoría de los requerimientos se desarrollarán con recursos propios de la Institución, para un pequeño número de requerimientos se necesitará un proveedor que realice los cambios necesarios.
- Luego se procedió a evaluar los distintos proveedores y a realizar la selección bajo los estándares de la Institución.
- En el estimado de costos se colocaron los costos asociados a los desarrollos realizados por los proveedores, los costos de los recursos propios de la institución los asumirá la misma y no se estila colocarlos en el estimado.
- Luego se elaboró una matriz donde se concentrarán todos los costos, el presupuesto de costos.
- Por último se negoció con los proveedores entregas parciales de los requerimientos y los desembolsos de dinero se harán en esa medida.

Como resultado se presenta el estimado de costos de cada área involucrada en el proyecto, el presupuesto de costos y control de costos.

Estimado de Costos

En la tabla anexa, se muestran los costos que identifico el área de CRM, para expresar los costos se tomó como base la paridad cambiaria de 4,30.

Actividad	Área	Costo ($)	Costo (BsF)
Req Visibilidad del Campo Modulo Captura	CRM	8000	34400
Req Cartas de Respuesta	CRM	16800	72240
		Total	106640

Tabla n° 5: Costos Área CRM
Fuente: Elaboración Propia

Luego el área de Banca Electrónica consolido los costos de su área.

Actividad	Área	Costo ($)	Costo (BsF)
Req Abono Diferido a cuentas	Banca Electrónica	32000	137600
Req Conciliación y captura req Transacciones Switche 7B	Banca Electrónica	23075	99222,5
Req Generar Intereses y liberación de diferidos	Banca Electrónica	45000	193500
Req Crear transacción que realice el diferido TDD	Banca Electrónica	7200	30960
Req Crear transacción que realice el diferido TDC	Banca Electrónica	24000	103200
Req Generar procesos para activar y desactivar diferidos	Banca Electrónica	10419	44801,7
Req Conciliación y captura req Transacciones POS	Banca Electrónica	24000	103200
		Total	712484,2

Tabla n° 6: Costos Área Banca Electrónica
Fuente: Elaboración Propia

Presupuesto de Costos

Luego de tener los estimados de costos de cada área, se consolido toda la información para obtener el presupuesto de costos, el cual se anexa en el tabla 7.

Actividad	Unidad	Costo ($)	Costo (BsF)
Req Visibilidad del Campo Modulo Captura	CRM	8000	34400
Req Cartas de Respuesta	CRM	16800	72240
Req Abono Diferido a cuentas	Banca Electrónica	32000	137600
Req Conciliación y captura req Transacciones Switche 7B	Banca Electrónica	23075	99222,5
Req Generar Intereses y liberación de diferidos	Banca Electrónica	45000	193500
Req Crear transacción que realice el diferido TDD	Banca Electrónica	7200	30960
Req Crear transacción que realice el diferido TDC	Banca Electrónica	24000	103200
Req Generar procesos para activar y desactivar diferidos	Banca Electrónica	10419	44801,7
Req Conciliación y captura req Transacciones POS	Banca Electrónica	24000	103200
		Total	819124,2

Tabla n° 7: Presupuesto Costos del proyecto
Fuente: Elaboración Propia

En la figura 17, se aprecia cómo se realizarán los desembolsos de dinero a lo largo de todo el proyecto.

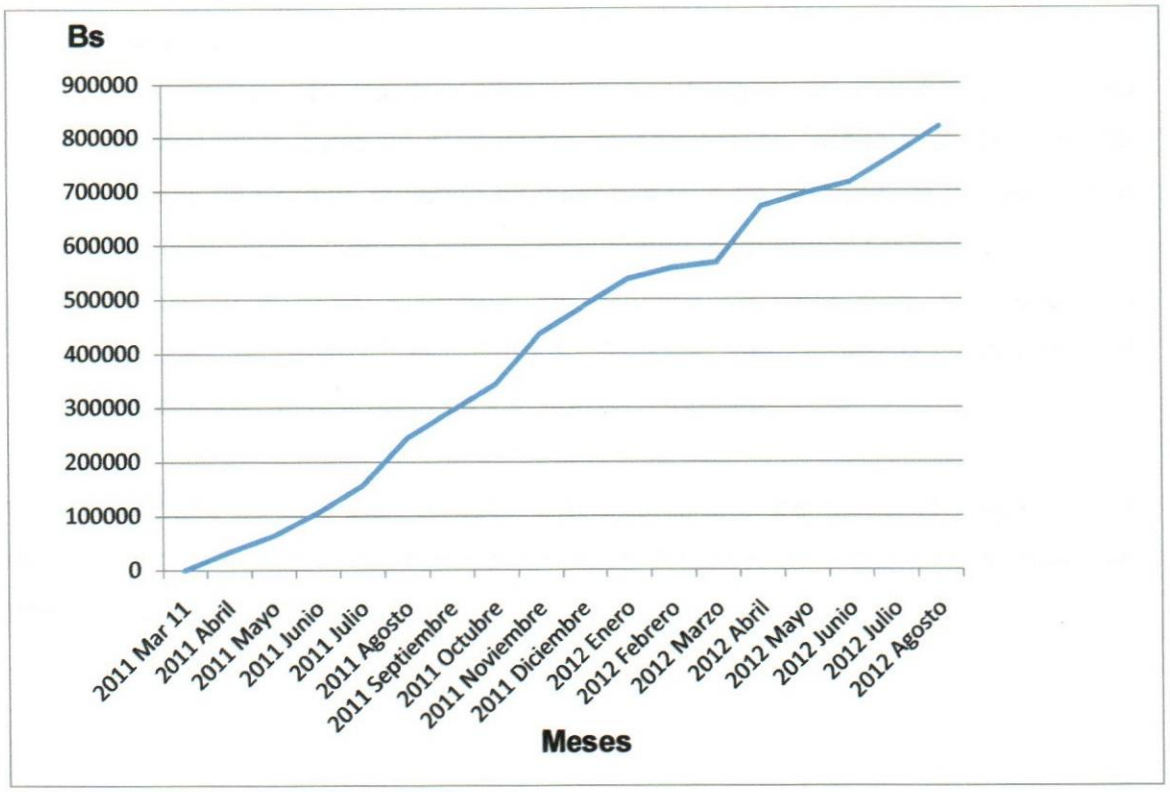


Figura n° 17: Curva acumulada del presupuesto de costos
Fuente: Elaboración Propia

Plan de Recursos Humanos

Después de obtener el alcance del proyecto, el listado de actividades de las actividades a ejecutar en el proyecto y los costos de las adecuaciones que realizarán los proveedores, se pasa a realizar el plan de recursos humanos. Para desarrollar este plan siguieron los pasos que se describen a continuación:

- Como primer paso se estableció la estructura organizativa del proyecto, con la cual se determinan las relaciones de comunicaciones del proyecto y se detallan todos los miembros del mismo.
- Luego se determinaron los recursos por área involucrada en el proyecto. Cada área de trabajo designo a los recursos para cada una de las actividades, tomando en cuenta la disponibilidad de los recursos y la experiencia requerida para cada actividad específica.
- En el caso del área de CRM, se designaron dos (2) recursos, uno que tuviera experticia en Sistemas Transaccionales de la institución y el otro recursos con conocimientos en el Sistema de Reclamos para realizar los ajustes necesarios
- Para el área de Banca Electrónica se designó un recurso que tuviera conocimientos tanto en el Sistema de Tarjetas de Débito y el Sistema de Tarjetas de Crédito, teniendo en cuenta la falta de personal en el área, lo que tuvo como consecuencia que no se pudieran asignar dos (2) recursos.
- Por último al tener asignados los recursos de cada área, se procedió a elaborar la matriz de responsabilidades del proyecto, indicando el responsable, el que aprueba y el que es informado.

Como resultado de este plan se obtuvo el organigrama del proyecto y se presenta una sección de la Matriz de responsabilidades del proyecto y la matriz completa se anexa en el anexo 4.

Organigrama del Proyecto

Para la elaboración del organigrama se siguió la jerarquía que se sigue en la institución. El Gerente de Proyecto debe estar informado constantemente del avance de las actividades del proyecto, reportando al Promotor avances importantes del mismo. El Líder Técnico debe coordinar a los líderes de las áreas de tecnología y conocer los avances de las actividades de las áreas respectivas. El Líder de Procesos coordina al analista de proceso en el desarrollo de sus actividades.

Los analistas les reportan a los líderes de su área, cómo va la ejecución de las actividades y cualquier punto de atención que pueda ocasionar el retraso de las mismas.

En la figura 18, se aprecia el organigrama del proyecto.

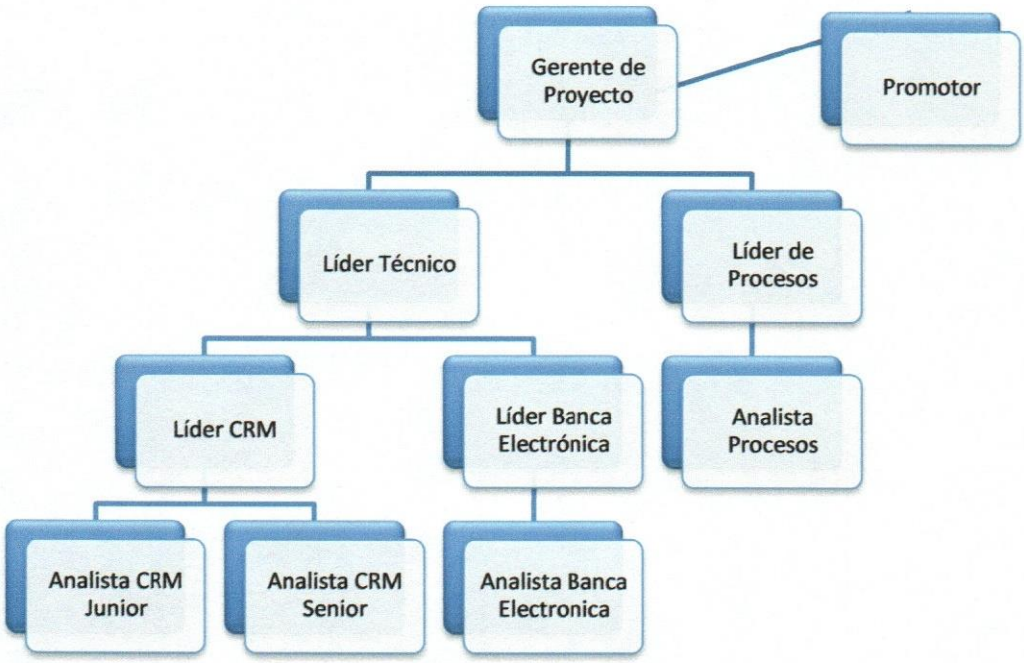


Figura n° 18: Organigrama del Proyecto
Fuente: Elaboración Propia

Matriz de Responsabilidades del Proyecto

	Recursos									
Actividad	**P**	**GP**	**LT**	**LP**	**LBE**	**LCRM**	**A1**	**A2**	**A3**	**A4**
Proyecto Adecuación Sistema de Reclamos										
Fase Inicio										
Elaborar documento de definición	A	R	R	R	R	R	I	I	I	I
Visión de Negocio	A	R	R	R	R	R	I	I	I	I
Definir Requerimientos	A	R	R	R	R	R	I	I	I	I
Fase Ejecución										
Desarrollo Transacciones ATM Propios										
Refinar Procesos										
Proceso Visionado		I	A	A						R
Desplegar Procesos de Negocio		I	A	A						R
Desarrollo Req. Sistema de Reclamos										
Análisis y Diseño de la Arquitectura Base		I	I			A		R	R	
Diseño de Modelo Lógico de Datos		I	I			A		R	R	
Implementación de Modelo Físico de Datos		I	I			A		R	R	
Desarrollo de Software		I	I			A		R	R	
Pruebas		I	I			A		R	R	
Administrar Solicitudes de Cambio		I	I			A		R	R	
Pase a Producción		I	I			A		R	R	
Desarrollo Req. Sistema de Tarjetas de Debito										
Análisis y Diseño de la Arquitectura Base		I	I		A		R			
Elaboración de ambiente de liberaciones		I	I		A		R			
Desarrollo de Software		I	I		A		R			
Pruebas		I	I		A		R			
Administrar Solicitudes de Cambio		I	I		A		R			
Pase a Producción		I	I		A		R			
Fase Seguimiento y Control										
Reuniones de Seguimiento y Control	I	R	R	R	R	R				
Fase Cierre										
Documentar las lecciones aprendidas		I	R	R	R	R	R	R	R	R
Preparar presentación de cierre		I	R	R	R	R	I	I	I	I
Reunión de cierre con equipo de proyecto	R	R	R	R	R	R				

Tabla n° 8: Matriz de Responsabilidades del Proyecto
Fuente: Elaboración Propia

Leyenda
A=Aprueba
I=Informado
R=Responsable

Recursos
P=Promotor, GP=Gerente de Proyecto, LT=Líder Técnico, LP=Líder de Procesos, LBE=Líder de Banca Electrónica, LCRM=Líder de CRM, A1=Analista de Banca Electrónica, A2= Analista CRM Junior, A3=Analista CRM Senior, A4=Analista de Procesos

Plan de Gestión de Comunicaciones

Seguidamente de realizar los planes de alcance, tiempo, costo, y de recursos humanos pasamos a elaborar el Plan de Comunicaciones. El objetivo de este plan es asegurar la elaboración, recopilación, distribución de la información del proyecto y la comunicación entre todos los miembros del proyecto. Para conseguir este objetivo se ejecutaron los siguientes pasos:

- Primero se determinaron los medios para establecer la comunicación, y se concluyó que serían reuniones y correos electrónicos.
- Se establecieron las tipos de comunicación, para este proyecto hay comunicación interna (con los recursos propios de la institución) y hay comunicación externa con los proveedores.
- Para la comunicación interna, se siguen los niveles jerárquicos establecidos en la institución, por ejemplo, en el área de CRM los analistas deben reportar al Líder de CRM y este a su vez al Líder Técnico del Proyecto.
- Para la comunicación externa se determinó que se realizaran reuniones para conocer los avances de los requerimientos y se enviarán informes por correos electrónicos igualmente.
- Después estableció la cantidad de reuniones que se efectuaran durante el proyecto, la primera es la reunión de presentación del proyecto, donde se presentan los objetivos, justificación y alcance del proyecto. Para llevar el avance del proyecto se llevaran a cabo reuniones de seguimiento de forma quincenal. Los analistas deben reportar sus líderes el avance de sus actividades semanalmente mediante correos electrónicos.

Como resultado de este plan se obtuvo la matriz de comunicaciones del proyecto, donde se concentra el medio, tipo de información, frecuencia, responsable en convocar y los invitados a la reunión.

Matriz de Comunicaciones

Medio	Tipo de Información	Frecuencia	Responsable de Convocar la Comunicación	Invitados o Convocados
Sesión inicial de Trabajo	Presentación de proyecto	Única	Gerente Proyecto	Líder Técnico, CRM Banca Electrónica Y de Procesos Promotor
Reunión para presentar resultados Entregable 1	Informe de resultados Entregable 1	Única	Gerente Proyecto	Líder Técnico, CRM Banca Electrónica Y de Procesos Promotor
Reunión para presentar resultados Entregable 2	Informe de resultados Entregable 2	Única	Gerente Proyecto	Líder Técnico, CRM Banca Electrónica Y de Procesos Promotor
Reunión para presentar resultados Entregable 3	Informe de resultados Entregable 3	Única	Gerente Proyecto	Líder Técnico, CRM, Banca Electrónica y Líder Procesos Promotor
Reunión para presentar resultados Entregable 4	Informe de resultados Entregable 4	Única	Gerente Proyecto	Líder Técnico, CRM, Banca Electrónica y Líder Procesos Promotor
Reunión para presentar resultados Entregable 5	Informe de resultados Entregable 5	Única	Gerente Proyecto	Líder Técnico, CRM, Banca Electrónica y Líder Procesos Promotor
Reunión para presentar resultados Entregable 6	Informe de resultados Entregable 6	Única	Gerente Proyecto	Líder Técnico, CRM, Banca Electrónica y Líder Procesos Promotor
Reunión para presentar resultados Entregable 7	Informe de resultados Entregable 7	Única	Gerente Proyecto	Líder Técnico, CRM, Banca Electrónica y Líder Procesos Promotor
Reuniones de Seguimiento	Informe de seguimiento del proyecto por área	Quincenal	Líder Técnico	Analistas Lideres Gerente Proyecto
E-mail	Reporte de avances	Semanal		Todo el equipo
Reunión de Cierre de Proyecto	Presentación de cierre de proyecto	Única	Gerente de Proyecto	Todo el equipo

Tabla n° 9: Matriz de Comunicaciones del Proyecto
Fuente: Elaboración Propia

Plan de Gestión de Riesgos

El objetivo de este plan es la identificación, análisis y planificar la respuesta ante los posibles riesgos que pueden afectar el proyecto. Para lograr este objetivo se siguieron los pasos que se listan a continuación:

- Se establecieron tres (3) reuniones con el equipo de proyecto. En la primera reunión se realizó una tormenta de ideas, con la finalidad de levantar información en cuanto posibles riesgos que se pueden presentar en la ejecución del proyecto.
- En la segunda reunión se definieron los distintos niveles de probabilidad e impacto tomando como base otros proyectos similares y juicios de expertos de los miembros del proyecto.
- Luego se clasificaron por orden de prioridad de acuerdo con sus implicaciones potenciales de tener un efecto sobre los objetivos del proyecto.
- Por último se determinaron las acciones para dar respuesta a los riesgos, identificando también las estrategias de repuesta: aceptar, mitigar, transferir o evitar.

Como resultado de esta fase se obtuvo las Escalas de Probabilidad, Niveles de Impacto, Identificación de los Riesgos y por último la Matriz de riesgos del proyecto donde se vacío toda la información recabada en este plan.

Escala de Probabilidad

Se acordó con el equipo de proyecto que la escala de probabilidad esté entre 0 y 1, tomando como valores 0 (no existe la probabilidad) y 1(certeza ocurrencia) con valores de 0.1/0.3/0.5/0.7/0.9.

- Probabilidad de Ocurrencia Muy Alta: 0.9
- Probabilidad de Ocurrencia Alta : 0.7
- Probabilidad de Ocurrencia Media: 0.5
- Probabilidad de Ocurrencia Baja: 0.3

- Probabilidad de Ocurrencia Muy Baja: 0.1

Niveles de Impacto

Luego se establecieron los niveles de impacto, los cuales también estarán situados entre 0 y 1, donde:

- Nivel de Impacto Muy Alto: 0.9
- Nivel de Impacto Alto : 0.7
- Nivel de Impacto Medio: 0.5
- Nivel de Impacto Bajo: 0.3
- Nivel de Impacto Muy Bajo: 0.1

Identificación de los Riesgos

La tabla 16, muestra los riesgos que se identificaron que podrían afectar el proyecto y el tipo de riesgo asociado (técnicos, externos, de la organización y de la gerencia de proyectos).

Riesgo	Tipo
Prioridad de los recursos de la institución a otros proyectos	Institución
Retrasos en la entrega de los requerimientos por parte de los proveedores	Externos
Falta de ambientes para realizar las pruebas entre los distintos Sistemas que conforman el proyecto	Institución
Agotamiento del presupuesto del Proyecto	Gerencia de Proyectos
Aumento en la tasa Cambiaria	Externos
Falta de data específica para realizar las pruebas	Institución
Problemas de Comunicación entre los miembros del proyecto	Gerencia de Proyectos
problemas asociados a la integración de los distintos sistemas	Institución
Posible multa por incumplimiento de la Ley	Externos

Tabla n° 10: Identificación de Riesgos
Fuente: Elaboración Propia

Matriz de Riesgos del Proyecto

Luego de tener las escalas de probabilidad y de impacto y de identificar los riesgos del proyecto, se centralizó en una matriz donde se colocó también la respuesta a estos riesgos.

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Resultado	Respuesta
Prioridad de los recursos de la institución a otros proyectos	0,3	0,7	0,21	Mitigar- Se tiene la prioridad por ser un proyecto regulatorio, si alguno de los recursos se utilizara para otro proyecto el gerente de proyecto debe emitir una alerta
Retrasos en la entrega de los requerimientos por parte de los proveedores	0,3	0,7	0,21	Mitigar- Se llegó a un acuerdo con los proveedores de ir realizando entregas parciales para ver el avance de los requerimientos y si se detecta alguna desviación se debe establecer un plan de acción en conjunto con los proveedores
Falta de ambientes para realizar las pruebas entre los distintos Sistemas que conforman el proyecto	0,3	0,5	0,15	Mitigar-El líder técnico debe asistir semanalmente a las reuniones de coordinación de ambiente y solicitar los ambientes con suficiente anticipación a la realización de las pruebas.
Agotamiento del presupuesto del Proyecto	0,5	0,7	0,35	Mitigar-Se debe controlar el presupuesto del proyecto para evitar el agotamiento, se prevé un presupuesto de contingencia ante cualquier eventualidad
Aumento en la tasa Cambiaria	0,3	0,7	0,21	Aceptar
Falta de data específica para realizar las pruebas	0,5	0,3	0,15	Mitigar-Los Lideres de los Sistemas involucrados en las pruebas deben proporcionar la data correspondiente a las pruebas de cada entregable
Problemas de Comunicación entre los miembros del proyecto	0,3	0,3	0,09	Mitigar- En las reuniones de seguimiento se debe aclarar todas las dudas que surjan durante la ejecución del proyecto
Problemas asociados a la integración de los distintos sistemas	0,5	0,3	0,15	Mitigar- Se deben realizar pruebas de integración entre los sistemas involucrados de manera de si hay problemas de integración corregirlos a tiempo
Posible multa por incumplimiento de la Ley	0,7	0,9	0,63	Mitigar- Se establecieron entregables con prioridad sobre los tipos de reclamos con más volumen en la institución

Tabla n° 11: Matriz de Riesgos
Fuente: Elaboración Propia

Plan de Gestión de Calidad

El objetivo de este plan es planificar la calidad y establecer como se realizará el aseguramiento y control de la calidad. Para realizar este plan se realizaron los siguientes pasos:

- Se revisó que políticas de calidad maneja la institución. Se revisaron los documentos, las normas aplicables y los mecanismos para planificar la calidad.
- Luego se determinaron objetivos cuantificables para medir la calidad, como parte de la planificación.
- Para determinar el aseguramiento de la calidad, el equipo realizó un breve instrumento, que será aplicado antes de culminar cada entregable, de manera de medir si se están cumpliendo con todos los procedimientos establecidos en la planificación. Se realizarán auditorias, en donde se aplicará el instrumento realizado y se dejarán los registros necesarios para hacer el seguimiento de las acciones recomendadas, en el caso que las hubiera.
- Los requerimientos desarrollados por los proveedores, igualmente deben cumplir con los requisitos de calidad establecidos para este proyecto. Una vez entregados los desarrollos, se les realizará auditorias para verificar que cumplan con lo establecido.
- En todas las sesiones estuvo presente el equipo de proyecto y el área usuario, la Gerencia de Administración del Sistema de Reclamos, para incluir sus peticiones y que también tengan presente al realizar las pruebas los requerimientos de calidad establecidos.

Como resultado de este plan se obtuvo los indicadores de calidad y el instrumento que se realizará para asegurar la calidad.

Indicadores de Calidad

Objetivo	Meta	Indicador	Frecuencia	Respo	Formula
Cumplir con los requisitos de alcance del proyecto	Lograr 0 % de entregables no conformes	Porcentaje de Entregables no conforme %PEC	Mensual	Líder Técnico	$PEC = \left(\frac{N\ Entregables\ no\ Conformes}{N\ Entregables\ Totales}\right) \times 100$
Cumplir con las auditorias de calidad	Lograr 0 % de conformidad en auditorias de calidad	N de no conformidades en auditorias de calidad	Mensual	Equipo de proyecto	$NC = Camtidad\ de\ no\ conformidades$
Cumplir con los tiempos establecidos en la planificación de la ejecución	Lograr 100 % de cumplimiento	Cumplimiento en la ejecución del proyecto	Quincenal	Equipo de proyecto	$CEP = \left(\frac{Tiempo\ Real\ Ejecutado}{Tiempo\ Programado}\right) \times 100$

Tabla n° 12: Indicadores de Calidad
Fuente: Elaboración Propia

Instrumento para Asegurar la Calidad

Requerimientos de Calidad	SI	NO
El entregable cumple la funcionalidad establecida para el mismo		
Los requerimientos del entregable no afectan el desempeño del sistema		
El sistema mantiene la estabilidad que lo caracteriza		
Los requerimientos del entregable no afectan la seguridad del mismo		

Tabla n° 13: Instrumento para Asegurar la Calidad
Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO VII EVALUACION DEL PROYECTO

En este capítulo se presenta el grado de cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos que se establecieron para realizar este trabajo especial de grado

Grado de Cumplimiento de los Objetivos del Trabajo Especial de Grado

El objetivo general fue Diseñar el Plan de Gestión para Adecuar el Sistema de Reclamos según la Ley de Tarjetas (2008) y logro cumplirse mediante la creación del Plan de acuerdo a las mejores prácticas establecidas en la gerencia de proyectos.

En cuanto a los objetivos específicos a continuación se detalla la evaluación del cumplimiento de los mismos.

Objetivo Especifico n° 1. Describir el Sistema de Reclamos de la Institución Financiera: este objetivo se cumplió mediante la elaboración de un resumen del documento de especificaciones funcionales del Sistema de Reclamos, la lista de procesos del sistema (ver tabla n° 1) y la ejemplificación del ciclo de vida de un reclamo (ver figura n°6), los cuales se presentan en el capítulo V.

Objetivo Especifico n° 2. Diagnosticar la brecha entre la situación actual del Sistema de Reclamos y lo que establece la Ley de Tarjetas Financieras: este objetivo se cumplió mediante el desarrollo de una matriz de procesos impactados del Sistema de Reclamos por ley de tarjetas (ver tabla n° 2) y la lista de reclamos afectados por esta Ley (ver tabla n°3), presentados en el capítulo V.

- Objetivo Especifico n° 3. Desarrollar el plan de gestión del proyecto Adecuaciones en el Sistema de Reclamos de una Institución Financiera según la Ley de Tarjetas Financieras (2008): este objetivo se cumplió mediante el desarrollo de los planes de Alcance, Tiempo, Costo, Recursos Humanos, Comunicación, Calidad y Riesgos. Estos planes se encuentran en el capítulo VI y a continuación se detalla los resultados obtenidos:

1. En el plan de alcance se elaboró el enunciado detallado del alcance, la EDT (ver figura n° 7), el diccionario de la EDT y los entregables con su descripción (ver tabla n° 4).
2. El plan de Tiempo se llevó a cabo por medio de la definición de actividades, con su secuencia, duración y recursos (ver figura n° 9 y 10) y por último se elaboró el cronograma (ver figuras n° 11-16).
3. En el plan de costos se desarrolló la estimación de costos (ver tabla n° 5,6), el presupuesto (ver tabla n° 7) y los desembolsos de costos a lo largo del proyecto (ver figura n° 17)
4. En el plan de Recursos Humanos se realizó el organigrama del proyecto (ver figura n° 18) y la matriz de responsabilidades del proyecto las cuales sirven para establecer las líneas de reportes y las responsabilidades del mismo (ver tabla n°8).
5. En el plan de comunicaciones se elaboró la matriz de comunicaciones (ver tabla n° 9), en la cual se establecieron los tipos de comunicaciones que se llevarán a cabo en el proyecto.
6. El Plan de Riesgos plasma los tipos de riesgos (ver tabla n°10), con los niveles de impacto y probabilidad establecidos para el mismo y la respuesta que se puede aplicar en caso de que ocurran, todo concentrado en la matriz de riesgos (ver tabla n° 11).
7. El plan de calidad establece los indicadores que se pueden aplicar al proyecto para medir la calidad (ver tabla n° 12) y un breve instrumento para asegurar la calidad luego de culminado cada entregable (ver tabla n°13).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones formuladas en el presente Trabajo Especial de Grado:

Conclusiones

Teniendo en cuenta la entrada en vigencia de la Ley de Tarjetas Financieras (2008), se estableció la necesidad de diseñar un plan de gestión para adecuar el Sistema de Reclamos.

Se estableció que se deben realizar modificaciones en el Sistema de Reclamos y en los Sistemas de Tarjeta de Crédito y Tarjeta de Débito, para que la institución de constancia por escrito y responda a los reclamos efectuados por los clientes, en 15 días máximos.

Se elaboró la EDT para este proyecto, la cual quedo desagregada en cuatro (4) fases, Inicio, Ejecución, Seguimiento y Control y Cierre. La fase de Ejecución, en la cual se realizarán las adecuaciones, se dividió en siete (7) entregables de manera de atacar primero los tipos de reclamos con más volumen transaccional y los que pueden ocasionar mayores multas a la Institución.

El cronograma del proyecto da un total de 381 días. Con un total de 875 actividades obtenidas de la descomposición de los paquetes de trabajo.

El presupuesto total para la ejecución del proyecto es de 819.124,2 Bs.

Se realizaron los planes correspondientes a las áreas de Alcance, Tiempo, Costo, Recursos Humanos, Riesgos, Calidad y Comunicación. Para realizar estos planes se tomaron en cuenta las mejores prácticas de la gerencia de proyectos, según lo establecido en el PMBOK y los conocimientos y experiencias adquiridas en el postgrado de Gerencia de Proyectos de la UCAB.

Recomendaciones

Se debe realizar un adecuado proceso de control y seguimiento, de manera de asegurar que la planificación realizada se esté cumpliendo y si surgen contratiempos se pueda comparar con la línea base del mismo y establecer acciones para minimizar el impacto negativo en el proyecto

Si se presentan cambios en el proyecto, se debe activar el control de cambios integrado que se tiene en la institución.

Aplicar los planes de gerencia desarrollados en este Trabajo Especial de Grado.

Adiestrar a los recursos en el programa Microsoft Project para que realicen las actualizaciones de las actividades.

Aplicar técnicas de aceleración de proyectos en el caso de que el proyecto se retrase.

Establecer como elemento indispensable en el cierre de los proyectos, documentar las lecciones aprendidas que puedan servir de guía para ejecutar otros proyectos.

Es importante que la institución establezca una metodología y cultura de gestión de proyectos para emplear las mejores prácticas y herramientas que se deben aplicar en cada área del conocimiento (alcance, tiempo, costos, calidad, riesgos, recursos humanos, comunicaciones, adquisiciones), el plan elaborado para este Trabajo Especial de Grado podría ser la base para generar la misma.

REFENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arias (2006). El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica (5 ed). Caracas: EPISTEME.

Asamblea Nacional (2008). *Ley de Tarjetas de Crédito, Débito, Prepagadas y demás tarjetas de Financiamiento o pago electrónico.* Recuperado el 1 de noviembre http://www.asambleanacional.gob.ve/index.php?option=com_sesion&hidId=reporteSesion&fechaSesion=2008-09-04&Itemid=165&lang=es

Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación (7 ed).* Caracas: Consultores Asociados OBL.

Chamoun N., Yamal. (2002). *Administración Profesional de Proyectos.* México D.F.: McGraw-Hill.

Código de Ética y Conducta profesional del Project Management Institute (2010) Recuperado el 9 de noviembre desde http://www.pmi.org/PDF/ap_pmicodeodethics.SPA-Find.pdf

Fermín, N. (2010). *Desarrollo del Plan de Gestión del Proyecto para la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, Área de Ciencias Administrativas y de Gestión.

Gobierno en línea (2008). *Ley de tarjetas de Crédito, Débito y Prepagadas aprobadas en segunda discusión.* Recuperado el 9 de noviembre desde http://www.gobiernoenlinea.ve/noticias-view/ver_detalles.pag?idNoticia=82678

Hurtado, J. (2008). *Metodología de la Investigación.* Caracas: fundación Sypal.

Méndez, C. (2001). *Metodología, Diseño y Desarrollo del proceso de investigación.* Colombia: McGraw-Hill.

Organización de Consumidores y Usuarios A.C Venezuela. *Ley de Tarjetas de Crédito.* Recuperado el 9 de noviembre desde http://www.consumidores.org.ve/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=19:ley-de-tarjetas-de-credito&catid=29:consumidores-en-general&Itemid=145

Páginas Amarillas CANTV. *En vigencia nueva ley bancaria de tarjetas de crédito, débito y prepagadas.* Recuperado el 9 de noviembre desde http://www.pac.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&catid=55&Itemid=78&id=3725

Palacios A., Luis E. (2005). *Principios esenciales para realizar proyectos. Un enfoque latino.* Caracas: Publicaciones UCAB.

Project Management Institute (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK Cuarta Edición.* Pennsylvania: PMI.

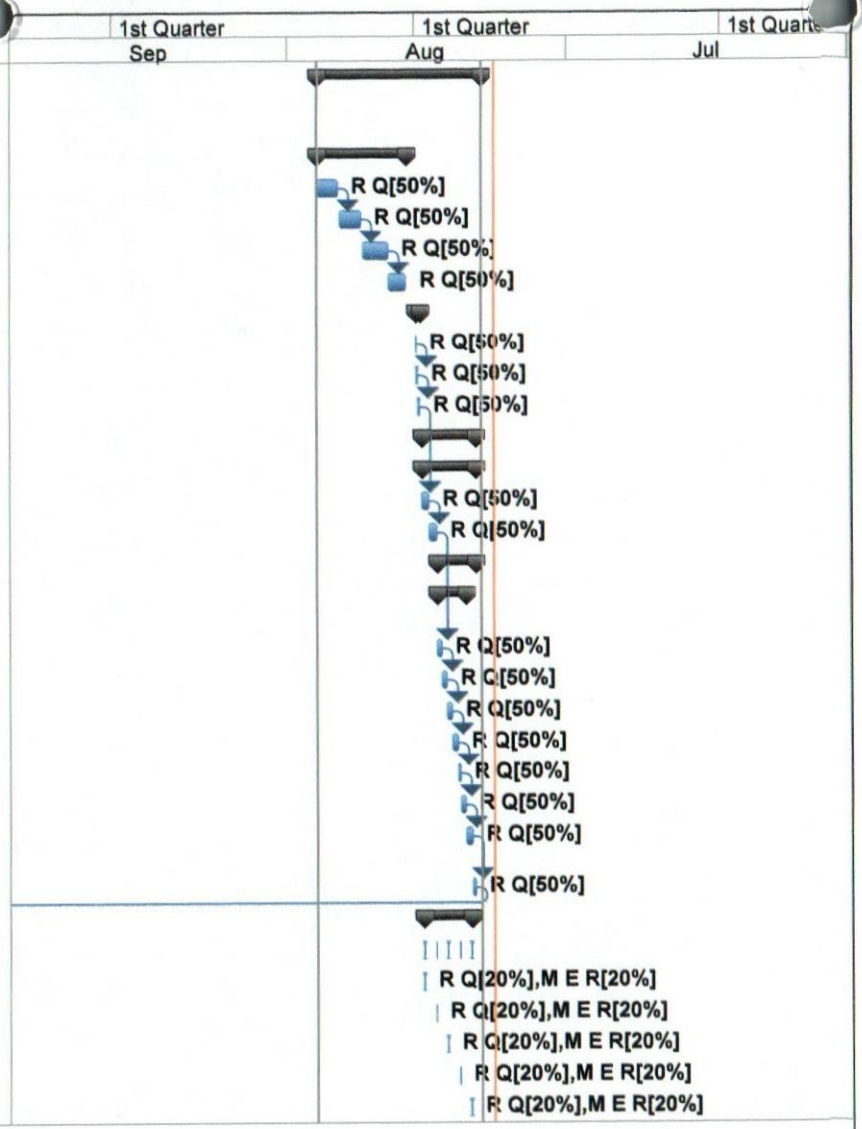
Rodríguez, C. (2008). *Desarrollo de un plan de gestión para el proyecto servicio universal de Telecomunicaciones de CVG TELECOM.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ingeniería.

Sabino, C. (1996). *El proceso de investigación.* Editorial Humanitas.

ANEXOS

Anexo 1 Cronograma de Trabajo Especial de Grado

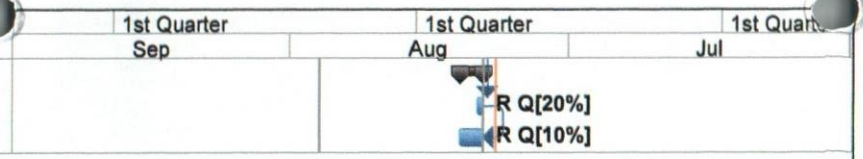
ID	Task Name	Duration	Start	Finish
1	**Plan de Proyecto Adecuación del Sistema de Reclamos según Ley de tarjetas Financieras**	**141 days**	**Mon 06/09/10**	**Mon 21/03/11**
2	**Fase Inicio**	**78 days**	**Mon 06/09/10**	**Wed 22/12/10**
3	Capitulo I Propuesta de Investigación	20 days	Mon 06/09/10	Fri 01/10/10
4	Capitulo III Marco Metodologico	20 days	Mon 04/10/10	Fri 29/10/10
5	Capitulo II Marco Teorico-Conceptual	23 days	Mon 01/11/10	Wed 01/12/10
6	Capitulo IV Marco Organizacional	15 days	Thu 02/12/10	Wed 22/12/10
7	**Fase Planificación**	**5 days**	**Mon 03/01/11**	**Fri 07/01/11**
8	Realizar EDT	1 day	Mon 03/01/11	Mon 03/01/11
9	Descripción de Entregables	2 days	Tue 04/01/11	Wed 05/01/11
10	Desarrollo del Cronograma	2 days	Thu 06/01/11	Fri 07/01/11
11	**Fase Ejecución**	**46 days**	**Mon 10/01/11**	**Mon 14/03/11**
12	**Capitulo V**	**46 days**	**Mon 10/01/11**	**Mon 14/03/11**
13	Descibir el Sistema de Reclamos	7 days	Mon 10/01/11	Tue 18/01/11
14	Diagnostico de la Situación Actual	7 days	Wed 19/01/11	Thu 27/01/11
15	**Capitulo VI**	**32 days**	**Fri 28/01/11**	**Mon 14/03/11**
16	**Desarrollo de los Planes Subsidiarios**	**24 days**	**Fri 28/01/11**	**Wed 02/03/11**
17	Plan de Alcance	4 days	Fri 28/01/11	Wed 02/02/11
18	Plan de Cronograma	4 days	Thu 03/02/11	Tue 08/02/11
19	Plan de Riesgos	4 days	Wed 09/02/11	Mon 14/02/11
20	Plan de Calidad	5 days	Tue 15/02/11	Mon 21/02/11
21	Plan de Recursos Humanos	3 days	Tue 22/02/11	Thu 24/02/11
22	Plan de Costos	4 days	Fri 25/02/11	Wed 02/03/11
23	Plan para la Dirección del Proyecto	6 days	Thu 03/03/11	Thu 10/03/11
24	Análisis de Factibilidad	2 days	Fri 11/03/11	Mon 14/03/11
25	**Fase de Seguimiento y Control**	**41 days**	**Wed 12/01/11**	**Wed 09/03/11**
26	**Reuniones de Seguimiento**	**41 days**	**Wed 12/01/11**	**Wed 09/03/11**
27	Reuniones de Seguimiento 1	1 day	Wed 12/01/11	Wed 12/01/11
28	Reuniones de Seguimiento 2	1 day	Wed 26/01/11	Wed 26/01/11
29	Reuniones de Seguimiento 3	1 day	Wed 09/02/11	Wed 09/02/11
30	Reuniones de Seguimiento 4	1 day	Wed 23/02/11	Wed 23/02/11
31	Reuniones de Seguimiento 5	1 day	Wed 09/03/11	Wed 09/03/11



Project: Ctesis
Date: Wed 06/04/11

Task	External Milestone	Manual Summary Rollup	
Split	Inactive Task	Manual Summary	
Milestone	Inactive Milestone	Start-only	
Summary	Inactive Summary	Finish-only	
Project Summary	Manual Task	Deadline	
External Tasks	Duration-only	Progress	

ID	Name	Duration	Start	Finish
32	**Fase Cierre**	**20 days**	**Tue 22/02/11**	**Mon 21/03/11**
33	Conclusiones y Recomendaciones	5 days	Tue 15/03/11	Mon 21/03/11
34	Tomo	20 days	Tue 22/02/11	Mon 21/03/11



Project: Ctesis
Date: Wed 06/04/11

Task		External Milestone		Manual Summary Rollup	
Split		Inactive Task		Manual Summary	
Milestone		Inactive Milestone		Start-only	
Summary		Inactive Summary		Finish-only	
Project Summary		Manual Task		Deadline	
External Tasks		Duration-only		Progress	

Anexo 2 Artículos de Ley de Tarjetas Financieras

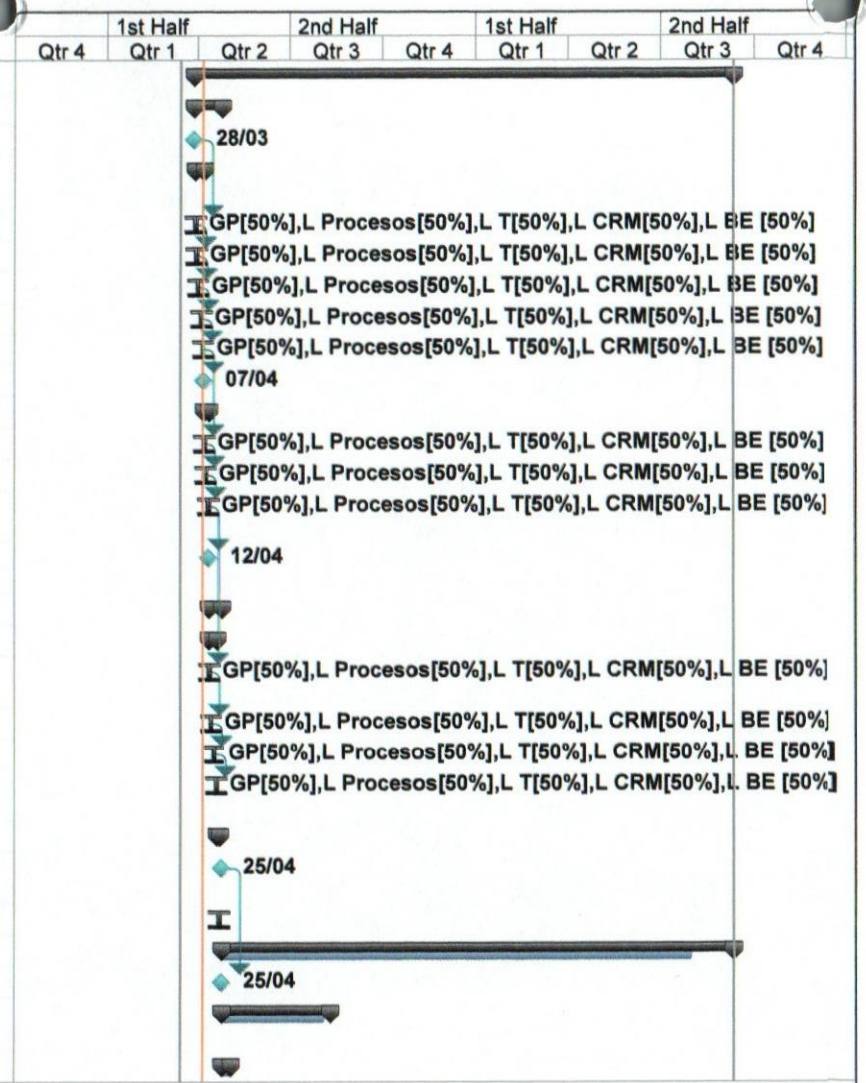
	Impacta el Proceso de Atención de Reclamos	
Articulo Ley de Tarjetas Financieras	SI	NO
Artículo 8. El emisor de las tarjetas financieras debe poner a disposición del público en general un folleto explicativo del servicio que ofrece		✓
Artículo 9. El emisor debe explicar el mecanismo para determinar el total de los intereses y la fórmula para calcularlos.		✓
Artículo 10. Los emisores de tarjetas de crédito están obligadas a enviar a sus tarjetahabientes, todos los meses y en los cinco (05) días hábiles siguientes a la fecha de corte el estado de cuenta.		✓
Artículo 11. Cuando el tarjatahabiente no hubiere recibido el estado de cuenta dentro de los quince (15) días continuos al vencimiento del plazo, éste podrá reclamar por escrito su respectivo estado de cuenta, dentro de los siguientes quince (15) días y el emisor estará obligado a entregárselo de inmediato.		✓
Artículo 12. El emisor está obligado a presentar al tarjetahabiente, por escrito, el aviso de modificación del contrato de afiliación de la tarjeta.		✓
Artículo 13. En caso de no ser aceptadas las modificaciones por el tarjetahabiente, el emisor dará la opción de renovar el contrato bajo las condiciones vigentes.		✓
Artículo 14. Los premios deberán ser debidamente autorizados por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financiera.		✓
Artículo 15. El emisor deberá dar al tarjetahabiente el número de registro o de gestión bajo el cual quedó cualquier reclamo que realice.		✓
Artículo 16. Es obligación del emisor la dotación, de los equipos electrónicos que constituyen los puntos de ventas en los negocios.		✓
Artículo 17. Los bancos no podrán debitar directamente de las cuentas de nómina que el usuario (a) tenga, tos por concepto de deudas.		✓
Artículo 18. Se prohíbe el cobro de intereses sobre intereses y la capitalización de los mismos en las líneas de créditos.		✓
Artículo 19. El emisor debe aportar para todas las tarjetas que emita una información que determina la SUDEBAN.		✓
Artículo 20. Los emisores de los medios de pago electrónicos deben contar con sistemas que alerten a tiempo la comisión de fraudes.		✓
Artículo 21. Las instituciones financieras emitirán tarjetas y colocarán cajeros a la disposición de personas con impedimentos visuales y físicos.		✓
Artículo 22. Las instituciones financieras deberán colocar en los cajeros, sistemas de identificación biométrica, video o fotografía del rostro.		✓
Artículo 23. Las instituciones financieras deben identificar los cajeros y el nombre del Banco o de la empresa propietaria y su logo.		✓
Artículo 24. En cada transacción que el tarjetahabiente realice, el banco, debe de señalar en el recibo de la operación, el total de la transacción, retiro o transferencia y el saldo disponible, y especificando el cobro de comisiones, impuestos, en caso de que los hubiere.		
Artículo 25. El negocio afiliado, está obligado a respetar los términos de la contratación entre el tarjetahabiente y el emisor.		✓
Artículo 26. Señalan los deberes del Tarjetahabiente		✓
Artículo 27. El tarjetahabiente puede a solicitar al banco que se corrija la información incorrecta en el reporte de crédito del SICRI		✓

	Impacta el Proceso de Atención de Reclamos	
Articulo Ley de Tarjetas Financieras	SI	NO
Artículo 28. A los tarjetahabientes no se les debe requerir datos adicionales a los que exija el SENIAT.		✓
Artículo 29. Ningún comercio podrá exigir para cancelar productos, consumos o servicios, el uso de las tarjetas de crédito o demás tarjetas.		✓
Artículo 30. El Emisor no podrá en el futuro excusarse de otorgar tarjetas de créditos al tarjetahabiente que en el pasado tuvo cuentas en mora.		✓
Artículo 31. El emisor está obligado a dar por escrito al solicitante de una tarjeta, las razones por las cuales negaron una solicitud de tarjetas de crédito o ampliación del límite de crédito en particular.		✓
Artículo 32. Las tarjetas de crédito que no sean movilizadas por el tarjetahabiente, no serán objeto de cargos de ninguna índole.		✓
Artículo 33. El tarjetahabiente afectado por cualquier delito previsto en esta Ley, podrá ejercer las acciones civiles correspondientes para exigir la reparación de los daños y perjuicios causados por el proveedor o prestador del servicio penalmente responsable.		✓
Artículo 34. En ningún caso las prestaciones sociales deben servir de garantía para el pago de deudas originadas por tarjetas de crédito.		✓
Artículo 35. El otorgamiento de tarjetas de crédito efectuará sin discriminación de edad, sexo, raza o religión.		✓
Artículo 36. Los tarjetahabientes, para promover y defender sus intereses y derechos, podrán organizarse de cualquier forma lícita.		✓
Artículo 37. Todas las organizaciones de participación popular que se constituyan para la defensa de los derechos de los tarjetahabientes, deben registrarse en la SUDEBAN.		✓
Artículo 38. Requisitos para conformar las organizaciones de participación popular		✓
Artículo 39. Cuando ocurre un silencio positivo		✓
Artículo 40. Los tarjetahabientes podrán ejercer y defender libremente sus derechos sin tener la obligación de inscribirse en las organizaciones		✓
Artículo 41. Como se crea el Consejo Nacional de Usuarios de Tarjetas Financieras, que será conformado por las organizaciones de participación popular.		✓
Artículo 42. Los Directores del Consejo Nacional de Usuarios de Tarjetas de Crédito y demás, serán elegidos en asamblea de tarjetahabientes.		✓
Artículo 43. El Consejo Nacional de Usuarios de Tarjetas Financieras contará con una Junta Directiva que será integrada por los Presidentes de dos de las Organizaciones de participación popular que se constituyan		✓
Artículo 44. Describe las atribuciones del consejo		✓
Artículo 45. El Banco Central de Venezuela (BCV), fijará la tasa de interés financiera y moratoria máxima para el financiamiento de tarjetas de crédito, y publicará en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela.		✓
Artículo 46. Los emisores de tarjetas de crédito están obligados a entregar al Banco Central de Venezuela, con carácter de declaración jurada y durante los cinco (05) primeros días de cada mes, la información necesaria para realizar el análisis comparativo de tarjetas de crédito y débito.		✓
Artículo 47. Le corresponderá a la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, velar por el cumplimiento de esta Ley.		✓

	Impacta el Proceso de Atención de Reclamos	
Articulo Ley de Tarjetas Financieras	SI	NO
Artículo 48. El Sistema de Información Central de Riesgos (SICRI), sirve para consultar la situación crediticia de los distintos usuarios de los Bancos y demás Instituciones Financieras.		✓
Artículo 49. En caso de reclamo del tarjetahabiente por retiro o adelanto de efectivo no consumado por parte de un cajero automático, el tarjetahabiente se dirigirá al banco emisor informando la identificación del cajero, fecha y hora de la transacción. El banco emisor debe recibir la denuncia, darle una constancia por escrito y responder de manera expresa en un lapso máximo de quince días hábiles.	✓	
Artículo 50. En aquellos casos en los cuales se produzca robo, hurto, clonación o pérdida del medio de pago electrónico, el emisor del instrumento, a solicitud del tarjetahabiente, deberá iniciar la investigación del caso, sin crear perjuicios a éste, debiendo el emisor notificar inmediatamente al Ministerio Público y a la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras.		✓
Artículo 51. El Tarjetahabiente puede reclamar de los datos contenidos en el estado de cuenta, tales como, consumos o retiros de efectivos no realizados, cargos no autorizados dentro de 30 días después de recibir el estado de cuenta.		✓
Artículo 52. El Emisor está obligado a darse por notificado del reparo, en forma escrita, inmediatamente después de recibir el reclamo y a dar respuesta al mismo en un plazo no mayor de quince días hábiles	✓	
Artículo 53. Mientras exista la controversia el Emisor no podrá enviar información negativa al registro de crédito interno, al Sistema de Información Central de Riesgo (SICRI), hasta que se esclarezcan los hechos.		✓
Artículo 54. El procedimiento descrito en los artículos 49 y 53 de este Capítulo aplicará igualmente para el caso en que el tarjetahabiente reporte la clonación de su tarjeta o el uso ilícito de la misma.		✓
Artículo 55. El Consejo Nacional de Usuarios y Usuarias de Tarjetas de Crédito y Débito, prepagadas y demás tarjetas de financiamientos o pago electrónico, deberá conocer cada uno de los pasos a seguir en el reclamo interpuesto por el tarjetahabiente.		✓
Artículo 56. Las instituciones Financieras sólo podrán contactar al tarjetahabiente entre las ocho de la mañana (07:00 a.m.) y las seis de la tarde (06:00 p.m.), de lunes a viernes.		✓
Artículo 57. Las instituciones Financieras, no podrán contactar o realizar cobranzas a través de terceras personas distintas al tarjetahabiente.		✓
Artículo 58. Las instituciones Financieras, abogados, gestores de cobranza o agencias de recuperaciones, no podrán utilizar prácticas abusivas.		✓
Artículo 59. En caso de atraso en el pago regular de las cuotas correspondientes a las tarjetas de crédito, una vez que el tarjetahabiente ponga al día su respectiva cuenta, entregar un finiquito de la deuda y retirarlo del SICRI.		✓

Anexo 3 Cronograma de Proyecto

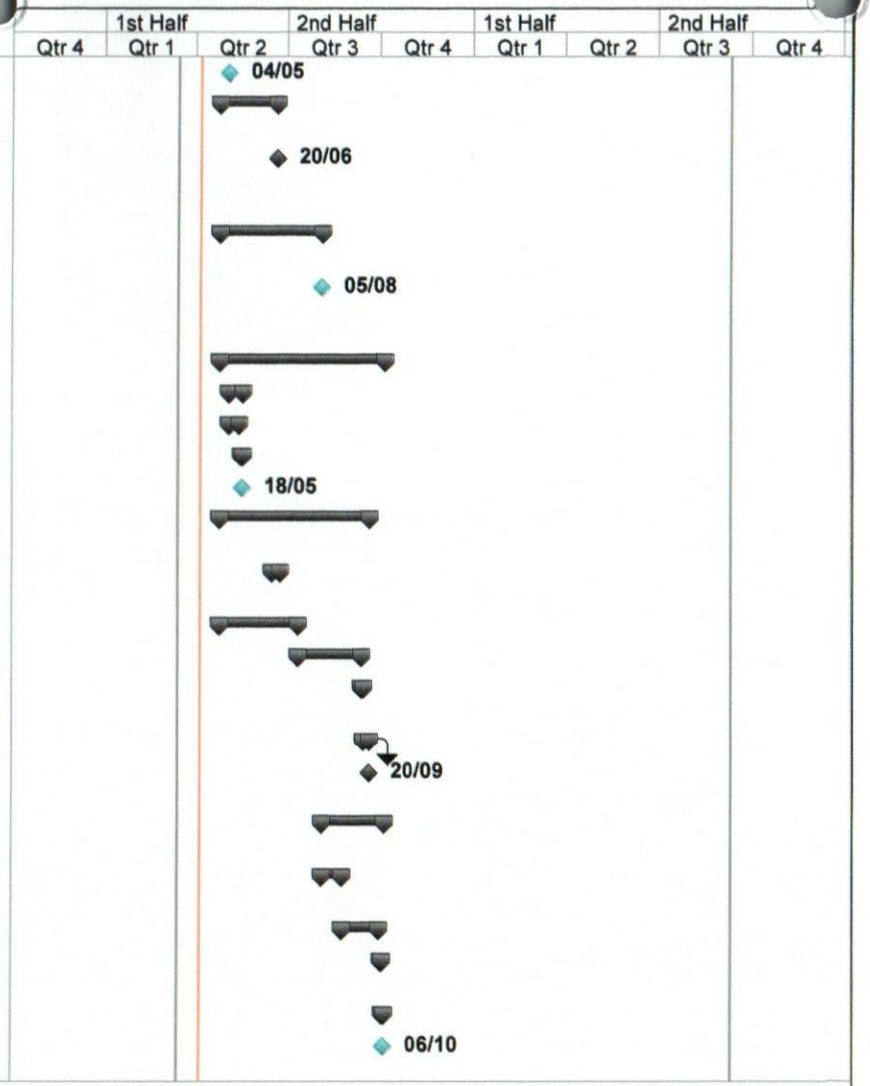
ID	Task Name	Duration	Start	Finish
1	**Proyecto Adecuacion Sistema de Reclamos**	**381 days**	**Mon 28/03/11**	**Mon 10/09/12**
2	**Fase Inicio**	**20 days**	**Mon 28/03/11**	**Mon 25/04/11**
3	**Hito: Fecha Inicio fase**	0 days	Mon 28/03/11	Mon 28/03/11
4	**Elaborar documento de definición**	**7 days**	**Tue 29/03/11**	**Wed 06/04/11**
5	Definir objetivos del proyecto	1 day	Tue 29/03/11	Tue 29/03/11
6	Definir alcance, justificacion	1 day	Wed 30/03/11	Wed 30/03/11
7	Lista de productos y servicios	2 days	Thu 31/03/11	Fri 01/04/11
8	Conformar el equipo de proyecto	1 day	Mon 04/04/11	Mon 04/04/11
9	Definir estrategia de Seg y Control	2 days	Tue 05/04/11	Wed 06/04/11
10	**Hito: Documento de Definición**	0 days	Thu 07/04/11	Thu 07/04/11
11	**Vision de Negocio**	**3 days**	**Thu 07/04/11**	**Mon 11/04/11**
12	Elaboracion de Vision de Negocio	1 day	Thu 07/04/11	Thu 07/04/11
13	Identificar reglas del negocio	1 day	Fri 08/04/11	Fri 08/04/11
14	Certificacion de Visión y reglas de Negocio	1 day	Mon 11/04/11	Mon 11/04/11
15	**Hito: Documento de Visión del Negocio**	0 days	Tue 12/04/11	Tue 12/04/11
16	**Definir Requerimientos**	**9 days**	**Tue 12/04/11**	**Mon 25/04/11**
17	**Definir el Sistema**	**6 days**	**Tue 12/04/11**	**Tue 19/04/11**
18	Revisar puntos de automatización del proceso	1 day	Tue 12/04/11	Tue 12/04/11
19	Encontrar actores y casos de uso	2 days	Wed 13/04/11	Thu 14/04/11
20	Esquematizar casos de uso	2 days	Fri 15/04/11	Mon 18/04/11
21	Desarrollar prototipos de interfaz de usuario	1 day	Tue 19/04/11	Tue 19/04/11
22	**Administrar Alcance del Sistema**	**3 days**	**Wed 20/04/11**	**Fri 22/04/11**
26	**Hito: Requerimientos y Casos de Uso del Sistema**	0 days	Mon 25/04/11	Mon 25/04/11
27	**Hito: Fecha Fin fase**	1 day	Fri 22/04/11	Fri 22/04/11
28	**Fase Ejecución**	**361 days**	**Mon 25/04/11**	**Mon 10/09/12**
29	**Hito Fecha Inicio**	0 days	Mon 25/04/11	Mon 25/04/11
30	**Desarrollo Transacciones ATM Propios**	**78 days**	**Mon 25/04/11**	**Wed 10/08/11**
31	**Refinar Procesos**	**7 days**	**Mon 25/04/11**	**Tue 03/05/11**



Project: PlanTiempo
Date: Wed 06/04/11

Task		External Milestone		Manual Summary Rollup	
Split		Inactive Task		Manual Summary	
Milestone		Inactive Milestone		Start-only	
Summary		Inactive Summary		Finish-only	
Project Summary		Manual Task		Deadline	
External Tasks		Duration-only		Progress	

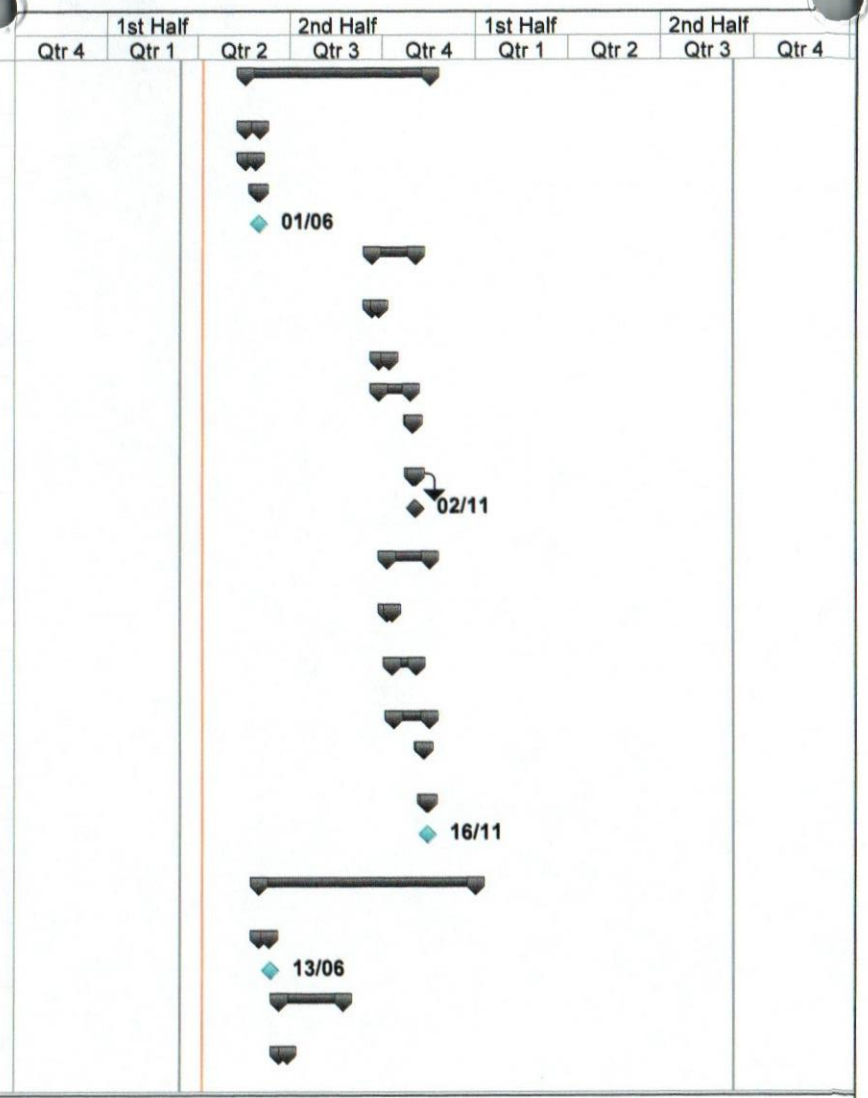
ID	Task Name	Duration	Start	Finish
39	Hito: Proceso Refinado	0 days	Wed 04/05/11	Wed 04/05/11
40	Desarrollo Req. Sistema de Reclamos	41 days	Mon 25/04/11	Mon 20/06/11
93	Hito: Desarrollo Sistema de Reclamos Transacciones ATM Propias	0 days	Mon 20/06/11	Mon 20/06/11
94	Desarrollo Req. Sistema de Tarjetas de Debito	74 days	Mon 25/04/11	Thu 04/08/11
140	Hito: Desarrollo Sistema de Tarjtas de Débito Transacciones ATM Propias	0 days	Fri 05/08/11	Fri 05/08/11
141	Desarrollo Transacciones Fraude TDD	118 days	Mon 25/04/11	Thu 06/10/11
142	Refinar Procesos	10 days	Wed 04/05/11	Tue 17/05/11
143	Proceso Visionado	8 days	Wed 04/05/11	Fri 13/05/11
149	Desplegar Procesos de Negocio	2 days	Mon 16/05/11	Tue 17/05/11
152	Hito: Proceso Refinado	0 days	Wed 18/05/11	Wed 18/05/11
153	Desarrollo Req. Sistema de Reclamos	107 days	Mon 25/04/11	Tue 20/09/11
154	Análisis y Diseño de la Arquitectura Base	6 days	Thu 16/06/11	Thu 23/06/11
159	Desarrollo de Software	56 days	Mon 25/04/11	Mon 11/07/11
165	Pruebas	45 days	Tue 12/07/11	Mon 12/09/11
191	Administrar Solicitudes de Cambio	2 days	Tue 13/09/11	Wed 14/09/11
194	Pase a Producción	4 days	Thu 15/09/11	Tue 20/09/11
199	Hito: Desarrollo Sistema de Reclamos Transacciones Fraude TDD	0 days	Tue 20/09/11	Tue 20/09/11
200	Desarrollo Req. Sistema de Tarjetas de Debito	44 days	Fri 05/08/11	Wed 05/10/11
201	Desarrollo del Segundo Entregable Fraude TDD	14 days	Fri 05/08/11	Wed 24/08/11
208	Pruebas	27 days	Thu 25/08/11	Fri 30/09/11
230	Administrar Solicitudes de Cambio	1 day	Mon 03/10/11	Mon 03/10/11
232	Pase a Producción	2 days	Tue 04/10/11	Wed 05/10/11
235	Hito: Desarrollo Sistema de Tarjtas de Débito Transacciones Fraude TDD	0 days	Thu 06/10/11	Thu 06/10/11



Project: PlanTiempo
Date: Wed 06/04/11

Task	External Milestone	Manual Summary Rollup	
Split	Inactive Task	Manual Summary	
Milestone	Inactive Milestone	Start-only	
Summary	Inactive Summary	Finish-only	
Project Summary	Manual Task	Deadline	
External Tasks	Duration-only	Progress	

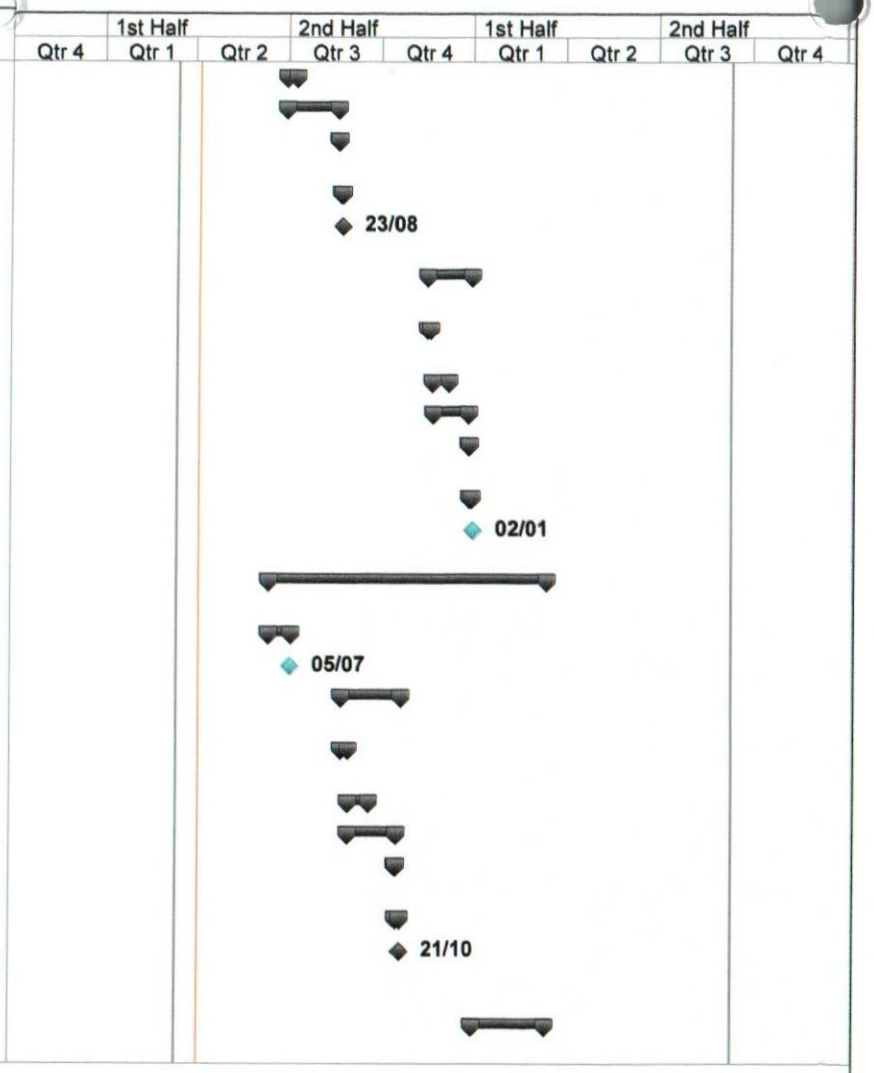
ID	Task Name	Duration	Start	Finish
236	Desarrollo de Transacciones de Fraude TDC	131 days	Wed 18/05/11	Wed 16/11/11
237	Refinar Procesos	10 days	Wed 18/05/11	Tue 31/05/11
238	Proceso Visionado (Refinar)	8 days	Wed 18/05/11	Fri 27/05/11
244	Desplegar Procesos de Negocio	2 days	Mon 30/05/11	Tue 31/05/11
247	Hito: Proceso Refinado	0 days	Wed 01/06/11	Wed 01/06/11
248	Desarrollo Req. Sistema de Reclamos	31 days	Wed 21/09/11	Wed 02/11/11
249	Análisis y Diseño de la Arquitectura Base	5 days	Wed 21/09/11	Tue 27/09/11
251	Desarrollo de Software	8 days	Wed 28/09/11	Fri 07/10/11
253	Pruebas	23 days	Wed 28/09/11	Fri 28/10/11
274	Administrar Solicitudes de Cambio	1 day	Mon 31/10/11	Mon 31/10/11
276	Pase a Producción	2 days	Tue 01/11/11	Wed 02/11/11
279	Hito: Desarrollo Sistema de Reclamos Transacciones Fraude TDC	0 days	Wed 02/11/11	Wed 02/11/11
280	Desarrollo Req. Sistema de Tarjetas de Credito	30 days	Thu 06/10/11	Wed 16/11/11
281	Análisis y Diseño de la Arquitectura Base	3 days	Thu 06/10/11	Mon 10/10/11
283	Desarrollo del Tercer Entregable Fraude TDC	18 days	Tue 11/10/11	Thu 03/11/11
295	Pruebas	25 days	Thu 13/10/11	Wed 16/11/11
338	Administrar Solicitudes de Cambio	1 day	Fri 11/11/11	Fri 11/11/11
340	Pase a Producción	2 days	Mon 14/11/11	Tue 15/11/11
343	Hito: Desarrollo Sistema de Tarjetas de Credito Transacciones Fraude TDC	0 days	Wed 16/11/11	Wed 16/11/11
344	Desarrollo Transacciones ATM Switche 7B	153 days	Wed 01/06/11	Mon 02/01/12
345	Refinar Procesos	8 days	Wed 01/06/11	Fri 10/06/11
354	Hito: Proceso Refinado	0 days	Mon 13/06/11	Mon 13/06/11
355	Desarrollo Req. Sistema de Reclamos	46 days	Tue 21/06/11	Tue 23/08/11
356	Análisis y Diseño de la Arquitectura Base	6 days	Tue 21/06/11	Tue 28/06/11



Project: PlanTiempo
Date: Wed 06/04/11

Task		External Milestone		Manual Summary Rollup	
Split		Inactive Task		Manual Summary	
Milestone		Inactive Milestone		Start-only	
Summary		Inactive Summary		Finish-only	
Project Summary		Manual Task		Deadline	
External Tasks		Duration-only		Progress	

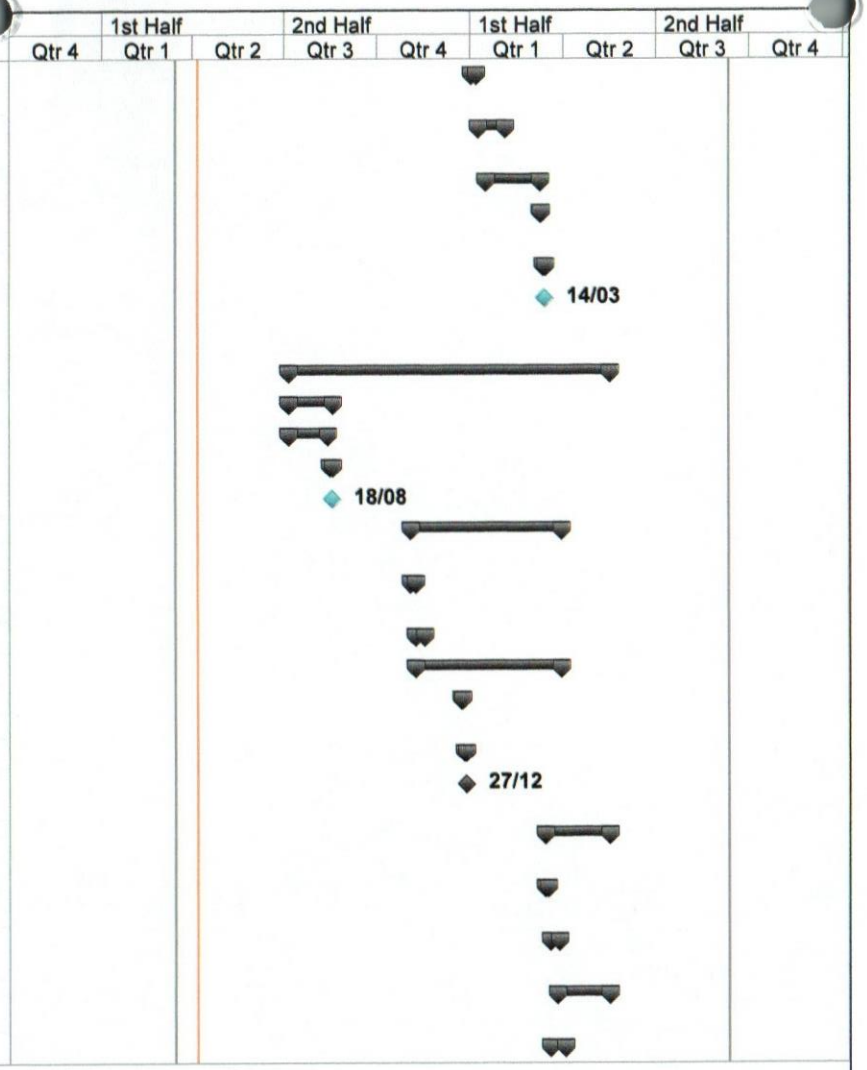
ID	Task Name	Duration	Start	Finish
359	Desarrollo de Software	8 days	Wed 29/06/11	Fri 08/07/11
362	Pruebas	37 days	Wed 29/06/11	Thu 18/08/11
390	Administrar Solicitudes de Cambio	1 day	Fri 19/08/11	Fri 19/08/11
392	Pase a Producción	2 days	Mon 22/08/11	Tue 23/08/11
395	Hito: Desarrollo Sistema de Reclamos Transacciones ATM Switche 7B	0 days	Tue 23/08/11	Tue 23/08/11
396	Desarrollo Req. Sistema de Tarjeta de Debito	33 days	Wed 16/11/11	Fri 30/12/11
397	Análisis y Diseño de la Arquitectura Base	3 days	Wed 16/11/11	Fri 18/11/11
399	Desarrollo de Software	13 days	Mon 21/11/11	Wed 07/12/11
411	Pruebas	26 days	Tue 22/11/11	Tue 27/12/11
462	Administrar Solicitudes de Cambio	1 day	Wed 28/12/11	Wed 28/12/11
464	Pase a Producción	2 days	Thu 29/12/11	Fri 30/12/11
467	Hito: Desarrollo Sistema de Tarjetas de Débito Transacciones ATM Switche 7B	0 days	Mon 02/01/12	Mon 02/01/12
468	Desarrollo Transacciones ATM/POS (Cirrus/Maestro)	197 days	Mon 13/06/11	Wed 14/03/12
469	Refinar Procesos	16 days	Mon 13/06/11	Mon 04/07/11
479	Hito: Proceso Refinado	0 days	Tue 05/07/11	Tue 05/07/11
480	Desarrollo Req. Sistema de Reclamos	43 days	Wed 24/08/11	Fri 21/10/11
481	Análisis y Diseño de la Arquitectura Base	5 days	Wed 24/08/11	Tue 30/08/11
483	Desarrollo de Software	15 days	Wed 31/08/11	Tue 20/09/11
485	Pruebas	34 days	Wed 31/08/11	Mon 17/10/11
510	Administrar Solicitudes de Cambio	1 day	Mon 17/10/11	Mon 17/10/11
512	Pase a Producción	4 days	Tue 18/10/11	Fri 21/10/11
515	Hito: Desarrollo Sistema de Reclamos Transacciones ATM/POS (Cirrus/Maestro)	0 days	Fri 21/10/11	Fri 21/10/11
516	Desarrollo Req Sistema de Tarjetas de Debito	52 days	Mon 02/01/12	Tue 13/03/12



Project: PlanTiempo
Date: Wed 06/04/11

Task		External Milestone		Manual Summary Rollup	
Split		Inactive Task		Manual Summary	
Milestone		Inactive Milestone		Start-only	
Summary		Inactive Summary		Finish-only	
Project Summary		Manual Task		Deadline	
External Tasks		Duration-only		Progress	

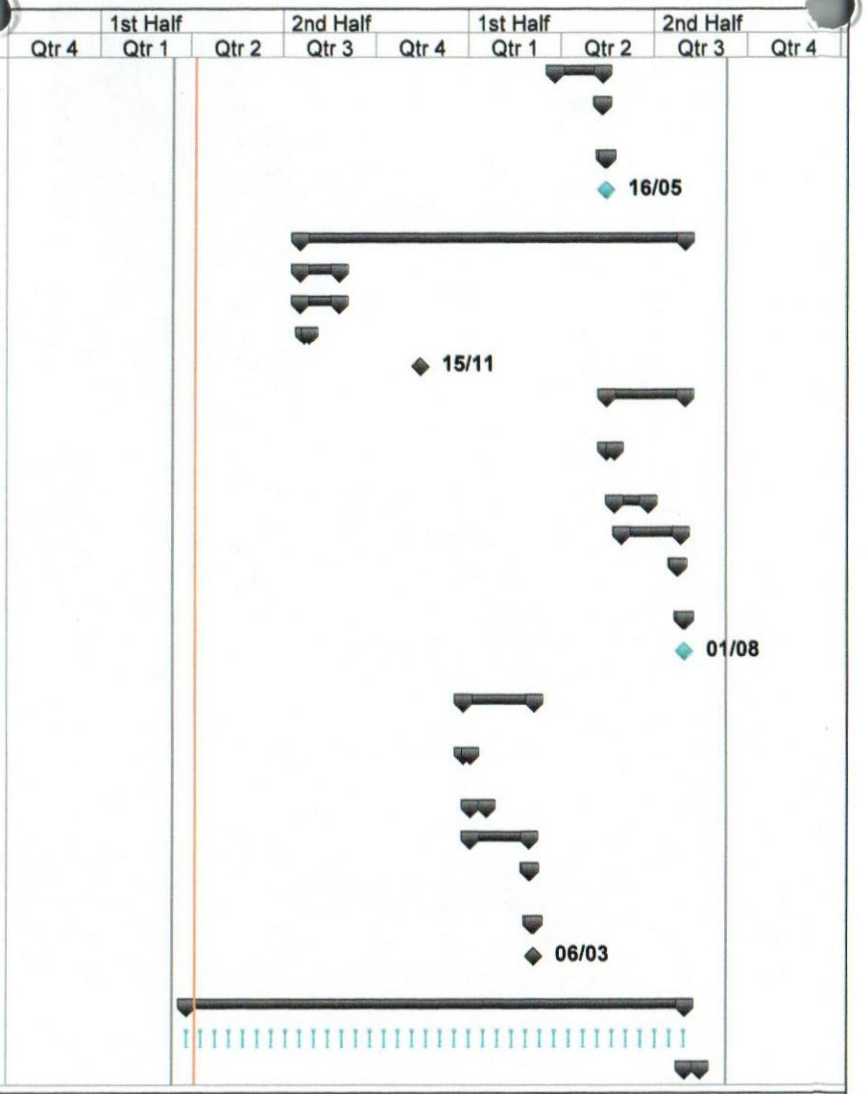
ID	Task Name	Duration	Start	Finish
517	Análisis y Diseño de la Arquitectura Base	5 days	Mon 02/01/12	Fri 06/01/12
520	Desarrollo Requerimientos ATM/POS MDS	20 days	Mon 09/01/12	Fri 03/02/12
533	Pruebas	39 days	Mon 16/01/12	Thu 08/03/12
589	Administrar Solicitudes de Cambio	1 day	Fri 09/03/12	Fri 09/03/12
591	Pase a Producción	2 days	Mon 12/03/12	Tue 13/03/12
594	Hito: Desarrollo Sistema de Tarjetas de Débito Transacciones ATM/POS (Cirrus/Maestro)	0 days	Wed 14/03/12	Wed 14/03/12
595	Transacciones Operaciones TDC	226 days	Tue 05/07/11	Wed 16/05/12
596	Refinar Procesos	32 days	Tue 05/07/11	Wed 17/08/11
597	Proceso Visionado (Refinar)	29 days	Tue 05/07/11	Fri 12/08/11
603	Desplegar Procesos de Negocio	3 days	Mon 15/08/11	Wed 17/08/11
607	Hito: Proceso Refinado	0 days	Thu 18/08/11	Thu 18/08/11
608	Desarrollo Req. Sistema de Reclamos	106 days	Thu 03/11/11	Thu 29/03/12
609	Análisis y Diseño de la Arquitectura Base	3 days	Thu 03/11/11	Mon 07/11/11
611	Desarrollo de Software	7 days	Tue 08/11/11	Wed 16/11/11
614	Pruebas	103 days	Tue 08/11/11	Thu 29/03/12
637	Administrar Solicitudes de Cambio	1 day	Fri 23/12/11	Fri 23/12/11
639	Pase a Producción	2 days	Mon 26/12/11	Tue 27/12/11
642	Hito: Desarrollo Sistemas de Reclamos Operaciones TDC	0 days	Tue 27/12/11	Tue 27/12/11
643	Desarrollo Req. Sistema de Tarjetas de Credito	45 days	Wed 14/03/12	Tue 15/05/12
644	Análisis y Diseño de la Arquitectura Base	3 days	Wed 14/03/12	Fri 16/03/12
646	Diseño de Modelo Lógico de Datos	7 days	Mon 19/03/12	Tue 27/03/12
650	Implementación de Modelo Físico de Datos	37 days	Mon 26/03/12	Tue 15/05/12
658	Desarrollo de Software	11 days	Mon 19/03/12	Mon 02/04/12



Project: PlanTiempo
Date: Wed 06/04/11

Task	External Milestone	Manual Summary Rollup	
Split	Inactive Task	Manual Summary	
Milestone	Inactive Milestone	Start-only	
Summary	Inactive Summary	Finish-only	
Project Summary	Manual Task	Deadline	
External Tasks	Duration-only	Progress	

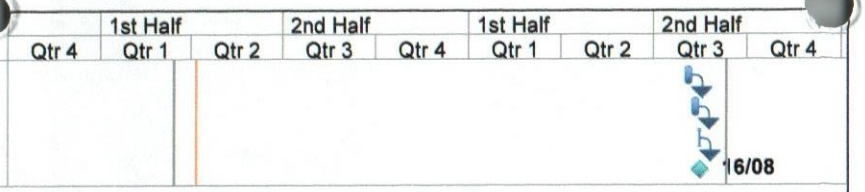
ID	Task Name	Duration	Start	Finish
669	Pruebas	35 days	Mon 26/03/12	Fri 11/05/12
713	Administrar Solicitudes de Cambio	1 day	Fri 11/05/12	Fri 11/05/12
715	Pase a Producción	2 days	Mon 14/05/12	Tue 15/05/12
718	Hito: Desarrollo Sistemas de Tarjetas de Crédito Operaciones TDC	0 days	Wed 16/05/12	Wed 16/05/12
719	Transacciones POS - Propios	272 days	Mon 18/07/11	Wed 01/08/12
720	Refinar Procesos	29 days	Mon 18/07/11	Thu 25/08/11
721	Proceso Visionado (Refinar)	29 days	Mon 18/07/11	Thu 25/08/11
727	Desplegar Procesos de Negocio	3 days	Fri 22/07/11	Tue 26/07/11
730	Hito: Proceso Refinado	0 days	Wed 27/07/11	Tue 15/11/11
731	Desarrollo Req. Sistema de Tarjeta de Debito	55 days	Wed 16/05/12	Tue 31/07/12
732	Análisis y Diseño de la Arquitectura Base	6 days	Wed 16/05/12	Wed 23/05/12
735	Desarrollo de Software	23 days	Thu 24/05/12	Mon 25/06/12
749	Pruebas	42 days	Thu 31/05/12	Fri 27/07/12
793	Administrar Solicitudes de Cambio	1 day	Tue 24/07/12	Tue 24/07/12
795	Pase a Producción	2 days	Mon 30/07/12	Tue 31/07/12
798	Hito: Desarrollo Sistemas de Tarjetas de Débito POS-Propios	0 days	Wed 01/08/12	Wed 01/08/12
799	Desarrollo Req. Sistema de Reclamos	50 days	Wed 28/12/11	Tue 06/03/12
800	Análisis y Diseño de la Arquitectura Base	5 days	Wed 28/12/11	Tue 03/01/12
802	Desarrollo de Software	12 days	Wed 04/01/12	Thu 19/01/12
804	Pruebas	42 days	Wed 04/01/12	Thu 01/03/12
827	Administrar Solicitudes de Cambio	1 day	Fri 02/03/12	Fri 02/03/12
829	Pase a Producción	2 days	Mon 05/03/12	Tue 06/03/12
832	Hito: Desarrollo Sistemas de Tarjetas de Reclamos POS-Propios	0 days	Tue 06/03/12	Tue 06/03/12
833	Fase Seguimiento y Control	351 days	Tue 29/03/11	Tue 31/07/12
834	Reuniones de Seguimiento y Control	351 days	Tue 29/03/11	Tue 31/07/12
871	Fase Cierre	11 days	Wed 01/08/12	Thu 16/08/12



Project: PlanTiempo
Date: Wed 06/04/11

Task	External Milestone	Manual Summary Rollup	
Split	Inactive Task	Manual Summary	
Milestone	Inactive Milestone	Start-only	
Summary	Inactive Summary	Finish-only	
Project Summary	Manual Task	Deadline	
External Tasks	Duration-only	Progress	

ID	Task Name	Duration	Start	Finish
872	Documentar las lecciones aprendidas	5 days	Wed 01/08/12	Tue 07/08/12
873	Preparar presentacion de cierre	5 days	Wed 08/08/12	Tue 14/08/12
874	Reunión de cierre con equipo de proyecto	1 day	Wed 15/08/12	Wed 15/08/12
875	Hito: Presentación de Cierre	0 days	Thu 16/08/12	Thu 16/08/12



Project: PlanTiempo
Date: Wed 06/04/11

Task		External Milestone		Manual Summary Rollup	
Split		Inactive Task		Manual Summary	
Milestone		Inactive Milestone		Start-only	
Summary		Inactive Summary		Finish-only	
Project Summary		Manual Task		Deadline	
External Tasks		Duration-only		Progress	

Anexo 4 Matriz de Responsabilidad del Proyecto

Actividad	Recursos									
	P	GP	LT	LP	LBE	LCRM	ABE	ACRMJ	ACRMS	AP
Proyecto Adecuación Sistema de Reclamos										
Fase Inicio										
Elaborar documento de definición	A	R	R	R	R	R	I	I	I	I
Visión de Negocio	A	R	R	R	R	R	I	I	I	I
Definir Requerimientos	A	R	R	R	R	R	I	I	I	I
Fase Ejecución										
Desarrollo Transacciones ATM Propios										
Refinar Procesos										
Proceso Visionado		I	A	A						R
Desplegar Procesos de Negocio		I	A	A						R
Desarrollo Req. Sistema de Reclamos										
Análisis y Diseño de la Arquitectura Base		I	I			A		R	R	
Diseño de Modelo Lógico de Datos		I	I			A		R	R	
Implementación de Modelo Físico de Datos		I	I			A		R	R	
Desarrollo de Software		I	I			A		R	R	
Pruebas		I	I			A		R	R	
Administrar Solicitudes de Cambio		I	I			A		R	R	
Pase a Producción		I	I			A		R	R	
Desarrollo Req. Sistema de Tarjetas de Debito										
Análisis y Diseño de la Arquitectura Base		I	I		A		R			
Elaboración de ambiente de liberaciones		I	I		A		R			
Desarrollo de Software		I	I		A		R			
Pruebas		I	I		A		R			
Administrar Solicitudes de Cambio		I	I		A		R			
Pase a Producción		I	I		A		R			
Desarrollo Transacciones Fraude TDD										
Refinar Procesos										
Proceso Visionado		I	A	A						R
Desplegar Procesos de Negocio		I	A	A						R
Desarrollo Req. Sistema de Reclamos										
Análisis y Diseño de la Arquitectura Base		I	I			A		R	R	
Desarrollo de Software		I	I			A		R	R	
Pruebas		I	I			A		R	R	
Administrar Solicitudes de Cambio		I	I			A		R	R	
Pase a Producción		I	I			A		R	R	
Desarrollo Req. Sistema de Tarjetas de Debito										
Desarrollo del Segundo Entregable Fraude TDD		I	I		A		R			
Pruebas		I	I		A		R			
Administrar Solicitudes de Cambio		I	I		A		R			
Pase a Producción		I	I		A		R			
Desarrollo de Transacciones de Fraude TDC										
Refinar Procesos										

Actividad	Recursos									
	P	GP	LT	LP	LBE	LCRM	ABE	ACRMJ	ACRMS	AP
Proceso Visionado (Refinar)		I	A	A						R
Desplegar Procesos de Negocio		I	A	A						R
Desarrollo Req. Sistema de Reclamos										
Análisis y Diseño de la Arquitectura Base		I	I			A		R	R	
Desarrollo de Software		I	I			A		R	R	
Pruebas		I	I			A		R	R	
Administrar Solicitudes de Cambio		I	I			A		R	R	
Pase a Producción		I	I			A		R	R	
Desarrollo Req. Sistema de Tarjetas de Crédito										
Análisis y Diseño de la Arquitectura Base		I	I		A		R			
Desarrollo del Tercer Entregable Fraude TDC		I	I		A		R			
Pruebas		I	I		A		R			
Administrar Solicitudes de Cambio		I	I		A		R			
Pase a Producción		I	I		A		R			
Desarrollo Transacciones ATM Switche 7B										
Refinar Procesos										
Proceso Visionado (Refinar)		I	A	A						R
Desplegar Procesos de Negocio		I	A	A						R
Desarrollo Req. Sistema de Reclamos										
Análisis y Diseño de la Arquitectura Base		I	I			A		R	R	
Desarrollo de Software		I	I			A		R	R	
Pruebas		I	I			A		R	R	
Administrar Solicitudes de Cambio		I	I			A		R	R	
Pase a Producción		I	I			A		R	R	
Desarrollo Req. Sistema de Tarjeta de Debito										
Análisis y Diseño de la Arquitectura Base		I	I		A		R			
Desarrollo de Software		I	I		A		R			
Pruebas		I	I		A		R			
Administrar Solicitudes de Cambio		I	I		A		R			
Pase a Producción		I	I		A		R			
Desarrollo Transacciones ATM/POS (Cirrus/Maestro)										
Refinar Procesos										
Proceso Visionado (Refinar)		I	A	A						R
Desplegar Procesos de Negocio		I	A	A						R
Desarrollo Req. Sistema de Reclamos										
Análisis y Diseño de la Arquitectura Base		I	I			A		R	R	
Desarrollo de Software		I	I			A		R	R	
Pruebas		I	I			A		R	R	
Administrar Solicitudes de Cambio		I	I			A		R	R	
Pase a Producción		I	I			A		R	R	
Desarrollo Req Sistema de Tarjetas de Debito										
Análisis y Diseño de la Arquitectura Base		I	I		A		R			

Actividad	Recursos									
	P	GP	LT	LP	LBE	LCRM	ABE	ACRMJ	ACRMS	AP
Desarrollo Requerimientos ATM/POS MDS		I	I		A		R			
Pruebas		I	I		A		R			
Administrar Solicitudes de Cambio		I	I		A		R			
Pase a Producción		I	I		A		R			
Transacciones Operaciones TDC										
Refinar Procesos										
Proceso Visionado (Refinar)		I	A	A						R
Desplegar Procesos de Negocio		I	A	A						R
Desarrollo Req. Sistema de Reclamos										
Análisis y Diseño de la Arquitectura Base		I	I			A		R	R	
Desarrollo de Software		I	I			A		R	R	
Pruebas		I	I			A		R	R	
Administrar Solicitudes de Cambio		I	I			A		R	R	
Pase a Producción		I	I			A		R	R	
Desarrollo Req. Sistema de Tarjetas de Crédito										
Análisis y Diseño de la Arquitectura Base		I	I		A		R			
Diseño de Modelo Lógico de Datos		I	I		A		R			
Implementación de Modelo Físico de Datos		I	I		A		R			
Desarrollo de Software		I	I		A		R			
Pruebas		I	I		A		R			
Administrar Solicitudes de Cambio		I	I		A		R			
Pase a Producción		I	I		A		R			
Transacciones POS - Propios										
Refinar Procesos										
Proceso Visionado (Refinar)		I	A	A						R
Desplegar Procesos de Negocio		I	A	A						R
Desarrollo Req. Sistema de Tarjeta de Debito										
Análisis y Diseño de la Arquitectura Base		I	I		A		R			
Desarrollo de Software		I	I		A		R			
Pruebas		I	I		A		R			
Administrar Solicitudes de Cambio		I	I		A		R			
Pase a Producción		I	I		A		R			
Desarrollo Req. Sistema de Reclamos										
Análisis y Diseño de la Arquitectura Base		I	I			A		R	R	
Desarrollo de Software		I	I			A		R	R	
Pruebas		I	I			A		R	R	
Administrar Solicitudes de Cambio		I	I			A		R	R	
Pase a Producción		I	I			A		R	R	
Fase Seguimiento y Control										
Reuniones de Seguimiento y Control	I	R	R	R	R	R				
Fase Cierre										
Documentar las lecciones aprendidas		I	R	R	R	R	R	R	R	R

Actividad	Recursos									
	P	GP	LT	LP	LBE	LCRM	ABE	ACRMJ	ACRMS	AP
Preparar presentación de cierre		I	R	R	R	R	I	I	I	I
Reunión de cierre con equipo de proyecto	R	R	R	R	R	R				

Leyenda
A=Aprueba
I=Informado
R=Responsable

Recursos
P=Promotor, GP=Gerente de Proyecto, LT=Líder Técnico, LP=Líder de Procesos, LBE=Líder de Banca Electrónica, LCRM=Líder de CRM, A1=Analista de Banca Electrónica, A2= Analista CRM Junior, A3=Analista CRM Senior, A4=Analista de Procesos