



TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

MDPR2014-
370246
MDPR2014-
370236

Implementación de un Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS

**Trabajo de titulación presentado como requisito para optar al
título de:**

Magíster en Dirección de Proyectos

Por el estudiante:

Luis Omar VALAREZO VERA

Bajo la dirección de:

Andrea Salem, Msc., PMP®

Universidad Espíritu Santo

Facultad de Postgrado

Guayaquil - Ecuador

Octubre de 2017

Agradecimiento

Agradezco a Dios, a mis padres: Alfredo Valarezo Zambrano (+) y Zoila Vera Alcívar, a toda mi familia y de manera especial a mi hermana Genith y a mi tía Landy Valarezo. A María de los Ángeles Meza Bone por todo su apoyo incondicional durante todo este tiempo. A mis amigos y compañeros de la maestría, a todos quienes hicieron esto posible.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

ÍNDICE

Agradecimiento	ii
ÍNDICE	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
CAPÍTULO 1. DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	1
1.1. Definición de la Organización	1
1.2. Estructura organizacional	2
1.3. Líneas de negocio	4
1.4. Plan estratégico	5
1.4.1. Misión.....	5
1.4.2. Visión	5
1.4.3. Valores Corporativos.....	5
1.4.4. Objetivos estratégicos.....	6
CAPÍTULO 2. CASO DE NEGOCIO	6
2.1. Problemática actual	6
2.2. Alternativas	8
2.2.1.1. Análisis de la mejor alternativa.....	10
2.2.1.2. Análisis de la elección de la alternativa 1 como solución más viable.	10
2.2.1.3. Estudio de mercado.....	10
2.2.1.4. Análisis técnico.....	11
2.2.1.5. Análisis administrativo	11
2.2.1.6. Análisis económico.....	12
2.2.1.7. Principales interesados.....	13
2.3. Impacto ambiental y responsabilidad social	15
2.4. Riesgos más evidentes del proyecto	15
2.5. Requisitos iniciales del proyecto	17
2.6. Presupuesto estimado	17
2.7. Supuestos y restricciones	17
CAPÍTULO 3. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	19
3.1. Propósito y justificación del proyecto	19
3.2. Objetivos del proyecto	19
3.3. Requisitos del proyecto	20
3.4. Supuestos y restricciones del proyecto	21
3.4.1. Supuestos:.....	21
3.4.2. Restricciones:	22
3.5. Riesgos	22
3.6. Lista de interesados	23
3.7. Resumen del cronograma de hitos	25
3.8. Resumen del presupuesto	26
3.9. Requisitos de aprobación	26
3.10. Nombre del patrocinador	27
Capítulo 4. Plan para la dirección de proyecto	27
4.1. Gestión de interesados	28
4.1.1. Registro de Interesados.....	28
4.1.2. Análisis de la clasificación de los interesados.....	31
4.1.3. Plan de gestión de interesados	34
4.1.4. Desarrollo del plan de gestión de interesados	35

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

4.2.	Plan de gestión de alcance	41
4.2.1.	Objetivos.....	41
4.2.2.	Proceso de definición del enunciado del alcance	41
4.2.3.	Proceso para la recopilación de requisitos.....	43
4.2.4.	Proceso para elaboración de EDT:	44
4.2.5.	Proceso para elaboración del diccionario de la EDT:.....	44
4.2.6.	Proceso para mantener y aprobar la EDT:.....	45
4.2.7.	Proceso para verificación del alcance:.....	45
4.2.8.	Proceso para controlar el alcance:	46
4.2.9	Documentación de requisitos.....	47
4.2.10	Línea base del alcance	51
4.2.10.1	Enunciado Del Alcance	51
4.2.10.2	Empresa solicitante:	51
4.2.11	Necesidades del negocio	52
4.2.12	Meta del negocio.....	52
4.2.13	Objetivos del negocio a corto plazo.....	52
4.2.14	Objetivos del negocio a mediano plazo	52
4.2.15	Objetivos del negocio a largo plazo.....	53
4.2.16	Meta del proyecto	53
4.2.17	Objetivos del proyecto	53
4.2.18	Requisitos de alto nivel.....	53
4.2.19	Restricciones de alto nivel	54
4.2.20	Supuestos de alto nivel	54
4.2.21	Requisitos de aprobación del proyecto	54
4.2.22	Alcance del proyecto	55
4.2.23	Supuestos del proyecto:	56
4.2.24	Restricciones:.....	56
4.2.25	Criterios de aceptación.....	57
4.2.26	Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo.....	60
4.3.	Gestión del tiempo	79
4.3.1.	Plan de Gestión del Cronograma	79
4.3.2.	Desarrollo de la Gestión del Cronograma	79
4.3.3.	Elaboración del Cronograma	81
4.3.4.	Monitoreo y Control de la Gestión del Cronograma	92
4.3.4.1.	Cambios de la Gestión del Cronograma	93
4.4.	Gestión de costos	95
4.4.1	Plan de gestión de costos	95
4.4.2	Tipos de estimación	95
4.4.3	Umbrales de control.....	96
4.4.4	Medición del valor ganado	97
4.4.5	Niveles de estimación y control.....	98
4.4.6	Procesos de gestión de costos	99
4.4.7	Documentos de gestión de costos	100
4.4.8	Sistemas de control de tiempos y costos.....	100
4.4.9	Sistemas de control de cambios de costos	101
4.4.10	Aclaraciones.....	101
4.4.11	Línea Base de Costos	102
4.5.	Presupuesto “5 Vistas”	105
4.5.1.1.	Por Proyecto	105

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

4.5.1.2. Por EDT	105
4.5.1.3. Por Recurso	105
4.5.1.4. Por EDT Mensual	106
4.5.1.5. Proyecto por mes	106
4.6. Gestión de calidad	107
4.6.1.1. Plan de gestión de calidad del proyecto	107
4.6.1.2. Introducción	107
4.6.1.3. Políticas de calidad	107
4.6.1.4. Proceso del control de la calidad	108
4.6.1.5. Aseguramiento de la calidad	108
4.6.1.6. Plan de mejora de procesos	108
4.6.1.7. Métricas de calidad	109
4.6.1.8. Definición del factor de calidad	111
4.6.1.9. Propósito de la métrica	111
4.6.1.10. Definición operacional	111
4.6.1.11. Método de medición	112
4.6.1.12. Responsable del factor de calidad	112
4.6.1.13. Lista de verificación de la calidad	112
4.7. Gestión de los recursos humanos	117
4.7.1.1. Plan de gestión de los recursos humanos.....	117
4.7.1.2. Introducción.....	117
4.7.1.3. Estructura organizacional del proyecto.....	118
4.7.1.4. Organigrama del proyecto.....	118
4.7.1.5. Roles y responsabilidades.....	119
4.7.1.6. Criterios de liberación del personal del proyecto.....	124
4.7.1.7. Capacitación y entrenamiento requerido.....	126
4.7.1.8. Cumplimiento de regulaciones, pactos y políticas.....	126
4.7.1.9. Requerimientos de seguridad.....	126
4.8. Gestión de las comunicaciones	127
4.8.1.1. Plan de gestión de las comunicaciones.....	127
4.8.1.2. Desarrollo de la gestión de las comunicaciones.....	127
4.9. Reporte de desempeño	133
4.9.1.1. Gobierno y reuniones	136
4.9.1.2. Plan de control y ejecución de comunicaciones.....	139
4.10. Plan de gestión de riesgos	140
4.10.1.1. Revisión de la tolerancia de los interesados.....	140
4.10.1.2. Umbrales de varianza.....	140
4.10.1.3. Priorización de objetivos.....	140
4.10.1.4. Definiciones de probabilidades e impactos.....	141
4.10.1.5. Matriz de probabilidad e impacto.....	142
4.10.1.6. Matriz de Riesgos.....	143
4.11. Plan de gestión de adquisiciones	151
4.11.1.1. Enunciados del trabajo relativo a adquisiciones.....	151
4.11.1.2. Alcance del trabajo.....	151
4.11.1.3. Ubicación del trabajo.....	151
4.11.1.4. Periodo del trabajo.....	151
4.11.1.5. Estándares aplicables.....	152
4.11.1.6. Criterios de aceptación.....	152
4.11.1.7. Requerimientos especiales.....	152

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

4.11.1.8. Forma de pago	153
4.11.1.9. Penalidades	154
4.11.1.10. Viáticos	154
4.11.1.11. Condiciones especiales	154
4.11.1.12. Perfil profesional.....	154
4.11.1.13. Criterios de aceptación.....	154
4.11.1.14. Manejo de controversias	154
4.11.1.15. Plan de control de cambios	155
APÉNDICE C.....	170
Bibliografía.....	170

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Valoración de alternativas.....	12
Tabla 2. Principales Interesados del proyecto.....	13
Tabla 3. Descripción de riesgo.....	16
Tabla 4. Presupuesto	17
Tabla 5. Objetivo del proyecto.....	20
Tabla 6. Requisitos del proyecto.....	20
Tabla 7. Descripción de proyecto y entregables.....	22
Tabla 8. Riesgos	22
Tabla 9. Lista de interesados.....	24
Tabla 10. Cronograma de hitos	25
Tabla 11. Resumen del presupuesto.....	26
Tabla 12. Interesados	28
Tabla 13. Análisis de clasificación interesados.....	32
Tabla 14. Matriz poder según nivel de autoridad.....	33
Tabla 15. Matriz.....	34
Tabla 16. Matriz de evaluación de participación de interesados.....	35
Tabla 17. Matriz de Alcance e Impacto para los interesados	36
Tabla 18. Matriz de Interrelación entre Interesados.....	38
Tabla 19. Matriz de requisitos de comunicación de interesados	39
Tabla 20. Matriz de recopilación de requisitos	48
Tabla 21. Criterios de aceptación.....	57
Tabla 22. Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo	60
Tabla 23. Unidades de medida.....	80
Tabla 24. Cronograma.....	81
Tabla 25. Listado de Actividades.....	82
Tabla 26. Listado de Recursos	84

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Tabla 27. Tabla de Estimación de Actividades: Paramétrica.....	89
Tabla 28. Tabla de Estimación de Actividades: Analógica.....	89
Tabla 29. Estimación de Actividades: Tres Valores	91
Tabla 30. Línea de base del cronograma.....	94
Tabla 31. Tipos de Estimación.....	95
Tabla 32. Tipos de Recursos	96
Tabla 33. Umbrales de control	96
Tabla 34. Medición del valor ganado.....	97
Tabla 35. Niveles de estimación	98
Tabla 36. Proceso de gestión de costos	99
Tabla 37. Gestión de costos.....	100
Tabla 38. Detalle de costos	102
Tabla 39. Detalle de costo por mes	104
Tabla 40. Presupuesto por proyecto	105
Tabla 41. Presupuesto por EDT	105
Tabla 42. Por Recurso	105
Tabla 43. EDT Mensual	106
Tabla 44. Proyecto por mes.....	106
Tabla 45. Métricas de calidad	109
Tabla 46. Lista de verificación de calidad.....	112
Tabla 47. Check list de calidad del producto de software.....	117
Tabla 48. Matriz RACI.....	119
Tabla 49. Código de roles	120
Tabla 50. Códigos de responsabilidades	120
Tabla 51. Personal del Proyecto.....	121
Tabla 52. Matriz de liberación del personal del Proyecto.....	125
Tabla 53. Matriz de comunicaciones del proyecto.....	128
Tabla 54. Plan de Gestión de Comunicación	129
Tabla 55. Matriz de Comunicación	130
Tabla 56. Matriz de plan de comunicación	131
Tabla 57. Informe de desempeño	134
Tabla 58. Plan de control de comunicaciones	135
Tabla 59. Cronograma de reuniones del proyecto.....	136
Tabla 60. Matriz de control de conflictos	138
Tabla 61. Proceso de escalonamiento de resolución de conflictos.....	139
Tabla 62. Matriz de priorización de objetivos del proyecto.....	141

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Tabla 63. Definiciones de probabilidad	141
Tabla 64. Definiciones de impacto.....	141
Tabla 65. Matriz de probabilidad de impacto amenazas (Negativo).....	142
Tabla 66. Matriz de probabilidad e impacto oportunidades (Positivo)	143
Tabla 67. Matriz de Riesgos.....	143
Tabla 68. Descripción Matriz de Riesgos	144
Tabla 69. Roles y responsabilidades	144
Tabla 70. Registro de Riesgos.....	145
Tabla 71. Plan de respuesta del riesgo	147
Tabla 72. Programación de entregables	151
Tabla 73. Decisiones de Hacer o Comprar.....	152
Tabla 74. Criterios de Selección de Proveedores	153
Tabla 75. Pasos para solicitar un cambio	155
Tabla 76. Formato de solicitud de cambios.....	155
Tabla 77. Reporte de control de cambios	156

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama Funcional.....	3
Gráfico 2 EDT del Proyecto.....	59
Gráfico 3 Ruta Crítica	93
Gráfico 4 Línea Base del Cronograma	94
Gráfico 5 Curva S.....	104
Gráfico 6 Curva LBC	105
Gráfico 7. Organigrama del proyecto.....	119

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

CAPÍTULO 1. DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. Definición de la Organización

El Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social siendo una entidad pública con autonomía administrativa y financiera brinda sus servicios a los afiliados y jubilados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). De acuerdo con la constitución de la república del Ecuador que en su art. 372 indica que el IESS debe instaurar una entidad financiera que sea responsable de canalizar y administrar los fondos previsionales públicos e inversiones privativas y no privativas, cuya gestión se sujetará a los principios de seguridad, solvencia, eficiencia, rentabilidad y de control del órgano competente. (Biess, 2016)

En cumplimiento con este mandato constitucional, se aprobó la creación del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Biess¹, mediante ley publicada en el Registro Oficial No. 587 del lunes 11 de mayo del 2009 – Suplemento Ley de Creación del Biess. El 8 de diciembre del 2009 nació el Banco del IESS con su primera sesión de Directorio. Establecida como una institución pública con autonomía administrativa, técnica y financiera, con finalidad social y de servicio público, con domicilio principal en la ciudad de Quito, el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social abrió sus puertas a los afiliados y jubilados el 18 de octubre del 2010.

Entre los principales objetivos se encuentran ser la Institución Financiera (IFI) más grande del país que aporte equitativamente proyectos de inversión en los sectores productivos y estratégicos de la economía del país con el objetivo de fomentar la generación de empleo y valor agregado. (Biess, 2016)

De acuerdo con la Ley establecida para el Biess se destacan entre sus funciones brindar los distintos servicios financieros como créditos hipotecarios, prendarios y quirografarios, operaciones de redescuento de cartera hipotecaria de otras IFIs y otros servicios financieros a favor de los afiliados y jubilados del IESS, mediante operaciones directas o a través del sistema financiero nacional. (Biess, 2016)

¹ Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Vale la pena mencionar que, entre las funciones del BIESS, se encuentran las inversiones encaminadas a través de los instrumentos que ofrece el mercado de valores para el financiamiento a largo plazo de proyectos públicos y privados, productivos y de infraestructura que generen rentabilidad financiera, valor agregado y nuevas fuentes de empleo, así como también inversiones en títulos de renta fija o variable a través del mercado primario y secundario.

Mediante decreto ejecutivo No. 639 del 23 de marzo del 2015, el Presidente de la República, Rafael Correa nombró al B.A. Richard Espinoza, Representante Principal de la Función Ejecutiva en el Consejo Directivo del IESS, y por ende Presidente del Directorio de esta entidad pública.

1.2. Estructura organizacional

El BIESS al establecer su estructura organizacional presenta una matriz jerárquica y funcional de los diversos departamentos que la conforman, como se puede apreciar en la siguiente gráfica:

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

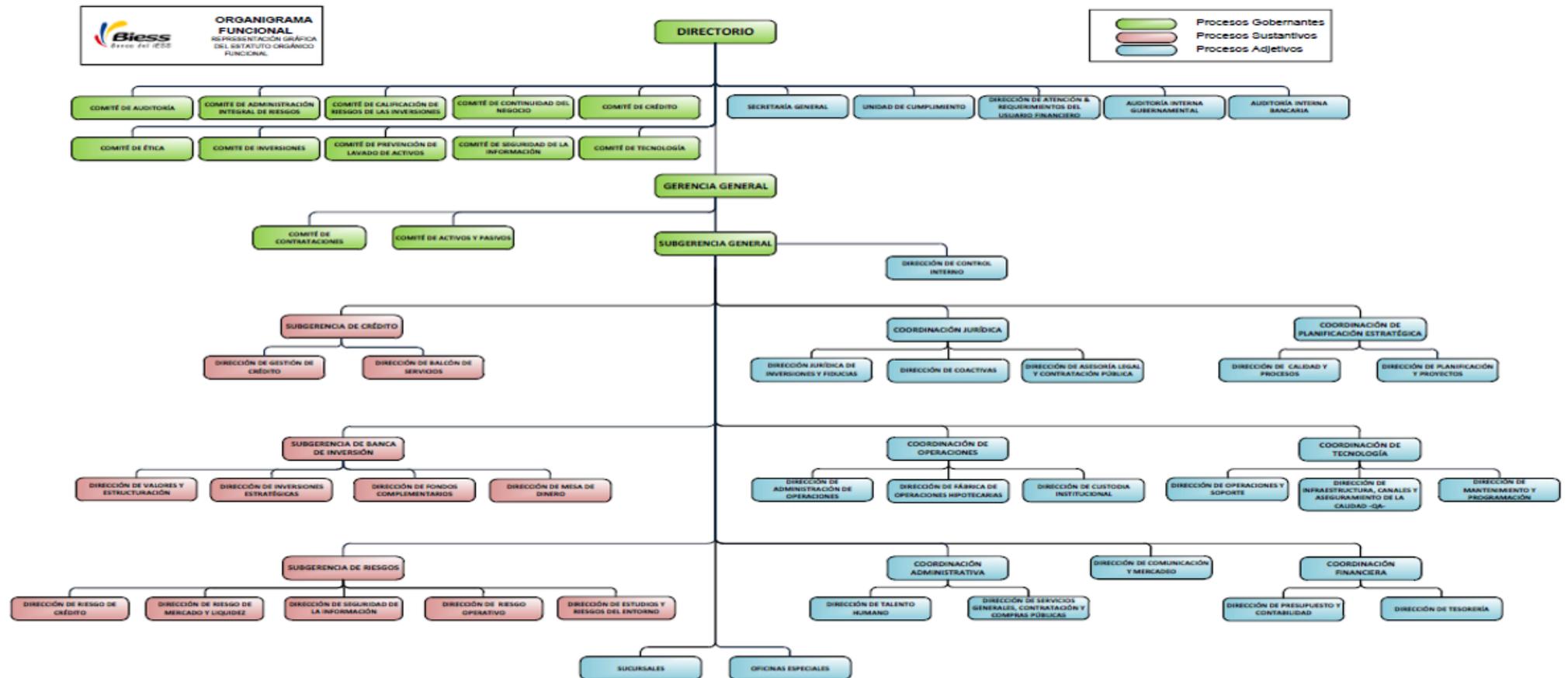


Gráfico 1. Organigrama Funcional

Fuente: BIESS

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

1.3. Líneas de negocio

En tan solo seis años el Biess se ha posicionado entre las primeras instituciones financieras del país que otorgan créditos hipotecarios a sus afiliados, atendiendo a una población aproximada de 3'200.000 a nivel país (El Mercurio, 2016). De igual forma todas las inversiones se realizan con el fin de rentabilizar los bienes del IESS e invertir en proyectos rentables y de alto impacto económico y social, en alianzas público privadas con las mejores empresas del Ecuador. Asimismo se detallan los diversos servicios con los que cuenta la entidad² y que están al servicio de la comunidad:

- **Créditos hipotecarios:** El BIESS ofrece préstamos hipotecarios para la adquisición de bienes inmuebles, como unidades de vivienda, construcción, remodelación, ampliación y/o mejoramiento de las mismas, terrenos, oficinas, locales comerciales o consultorios; así como también sustitución de hipoteca para viviendas otorgadas por otras IFIs del país.
- **Créditos quirografarios:** El préstamo Quirografario es destinado para que los afiliados o jubilados, sujetos de crédito, puedan obtener recursos para solventar sus necesidades de consumo.
- **Créditos prendarios:** El Biess concede créditos inmediatos con dinero en efectivo, recibiendo como garantía sus joyas de oro.
- **Banca de Inversión:** Brindamos asesoría e información a empresas privadas y los gobiernos, en materia de finanzas, valores, estructuración de portafolios de valores, negociación de paquetes accionarios, adquisiciones, fusiones, escisiones y otras operaciones del mercado de valores para sí o para emisores relacionados con su actividad.
- **Negocios fiduciarios:** Buscamos canalizar permanentemente nuestros recursos hacia sectores industriales, inmobiliarios, energéticos y petroleros, mediante la inversión en proyectos rentables, bajo mecanismos de Negocios Fiduciarios.

² El Biess pone a disposición de sus afiliados la página web www.biess.fin.ec en la cual se detallan los diversos productos y servicios que se ofertan.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

1.4. Plan estratégico

En diciembre del 2009, el BIESS en su primera sesión de Directorio realizó la planificación estratégica del mismo, cuyos objetivos trazados fueron administrar de manera eficiente los fondos y bienes del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y de rentabilizar los mismos a través de políticas institucionales que garanticen la excelencia en los servicios financieros de la entidad.

1.4.1. Misión

Administrar eficientemente los recursos previsionales de la seguridad social, proporcionando servicios financieros con criterio de banca de inversión. Generando rentabilidad, atendiendo las necesidades de nuestros clientes y contribuyendo a impulsar la producción y el empleo.

1.4.2. Visión

Ser la institución Financiera líder en banca de inversión, maximizando la rentabilidad de los fondos administrados, prestando servicios financieros de alta calidad; contribuyendo al desarrollo socioeconómico del país.

1.4.3. Valores Corporativos

En concordancia con el plan estratégico del BIESS se determinan los valores corporativos que debe cumplir todo funcionario desde alta gerencia hasta el de menor rango.

- Honestidad
- Compromiso institucional
- Responsabilidad
- Orientación a resultados
- Excelencia en el servicio
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Autocrítica

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

1.4.4. Objetivos estratégicos

La entidad se ha planteado, siendo un banco joven cumplir con objetivos estratégicos que le permitan lograr ser la institución financiera líder en banca de inversión, entre ellos se destacan:

- Incrementar los montos de inversiones no privativas, priorizando el sector privado.
- Incrementar la participación de mercado de los productos de crédito.
- Incrementar la rentabilidad de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados administrados por el BIESS, a través de las políticas de administración e inversión.
- Incrementar la satisfacción de los usuarios, clientes y grupos de interés con los productos y servicios que ofrece el Biess.
- Incrementar la eficiencia y eficacia institucional.
- Incrementar el desarrollo, la eficacia del Talento Humano y el fortalecimiento de la Cultura Organizacional

CAPÍTULO 2. CASO DE NEGOCIO

2.1. Problemática actual

Siendo que el servicio de atención al cliente del BIESS atiende aproximadamente a 1000 afiliados por día en cuanto a préstamos hipotecarios, se han recibido a nivel de la Supervisión un promedio de 350 quejas diarias de los afiliados o jubilados. Por sobre todo se debe a que se dan inconformidades respecto a los tiempos de espera en sala que en la actualidad son aproximadamente 17 minutos, lo que representa un 30% del total de las quejas; así como la demora de los desembolsos de créditos que se otorgan en un tiempo promedio de 52 días aproximadamente.

Vale la pena recalcar que en referencia al servicio de atención al cliente, la entidad simplemente realiza un análisis mensual sobre los inconvenientes que se presentan, como son: la manera de atender al afiliado, el cumplimiento de metas y objetivos a nivel de colocación

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

de créditos y satisfacción del cliente; sin contar con un Plan de Mejora Continua que permita evaluar el desempeño de los oficiales de crédito en el desarrollo de sus funciones.

El presente proyecto propone la implementación de un modelo de mejora continua de los procesos de servicios por medio de la implementación de un software que permita medir el desempeño del oficial de crédito, dentro del proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS, con el objetivo de alcanzar tiempos promedios de desembolso de 52 a 45 días en la consecución efectiva de recursos (desembolso) a partir del ingreso de la documentación con los oficiales de negocios (en atención al cliente) hasta que se realiza la transferencia de fondos en la cuenta del vendedor.

Por medio de la misma iniciativa, se plantea mejorar el nivel de calidad de atención al afiliado tanto por agentes internos como externos de la organización³, que en la actualidad se encuentra en un 65% en el primer caso cuyo tiempo de espera promedio es de 17 minutos y en un 35% en cuanto a la calidad de servicio de agentes externos⁴.

En consecuencia, el Plan de Mejora Continua en base al estudio de medición de la calidad de atención al afiliado realizado durante el último trimestre del año 2016 se determinó que con la implementación de un software integrador que ayude al asesor de crédito tener la visión única del cliente y permita la medición de la calidad para el proceso de créditos hipotecarios en el BIESS lograr cumplir con los siguientes objetivos:

- ✓ Disminuir el tiempo promedio de espera de 17 a 9 minutos.
- ✓ Aumentar la satisfacción actual del cliente de 65% a un 80% en la atención brindada en la SMG-BIESS, y de 35% a un 70% en la calidad de atención prestada por agentes externos, principalmente estudios jurídicos.
- ✓ Disminuir los tiempos de desembolso de créditos hipotecarios de 54 a 45 días promedio.

³ Tales como asesores, oficiales de negocio coordinadores así como evaluadores externos, estudios jurídicos, notarias registradores de propiedad entre otros.

⁴ Los valores se obtuvieron en el 2014 en base a un registro del Departamento de Mercadeo del Biess

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

2.2. Alternativas

En cuanto al plan de mejora continua, se identifica la necesidad de medir el nivel de satisfacción que tienen los afiliados tanto de la atención recibida en la SMG-BIESS como de la calidad de servicio prestada por los estudios jurídicos y demás agentes externos de toda la cadena de valor del proceso de crédito hipotecario, razón por la cual se detallan a continuación dos alternativas propuestas como posibles solución para la medición anteriormente expuesta.

Solución 1: Implementación de un Software para el área de servicio al cliente del Biess en la Sucursal Mayor Guayaquil

La alternativa 1 consiste en adquirir e implementar un software que permita calificar, medir y mejorar la atención a los afiliados, automatizando y permitiendo el control de los procesos de servicio al cliente, para que de manera automática, semanal y mensualmente se puedan hacer evaluaciones y tomar medidas referentes a los resultados. La instalación del Software será realizada por el personal interno del Biess.

Con esta solución se busca:

- Automatización de servicios al incluir la visión única del perfil de cliente por medio de un software integrador.
- Un mayor control de los servicios a través de la medición automática con evaluaciones constantes de los resultados obtenidos acerca de la atención brindada. Calificación y medición Automática de la atención a clientes. Verificación periódica de personas atendidas y nivel de satisfacción.
- Facilitar la mejora de los procesos y del personal orientado a los servicios mediante la capacitación a personal asignado en el Front área de atención al cliente. Correctivos inmediatos de acuerdo a resultados obtenidos cuando éstos sean malos y existan quejas por parte de los afiliados.
- Instalación a cargo del departamento de tecnología del BIESS.
- Fiabilidad y confiabilidad del cliente. Mejorar percepción del servicio al cliente.

Sin embargo, esta desventaja depende mucho de la solución a adquirir, y por eso antes de contratar, es necesario definir los requisitos técnicos. En esta alternativa se encuentra la posibilidad de que el software no sea compatible con todos los sistemas aplicativos

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

tecnológicos. Retraso por parte del proveedor en el tiempo de entrega y en la garantía ofrecida.

Solución 2:

Contratación de una consultoría de procesos para la mejora operativa del departamento de atención al cliente en el producto de crédito hipotecario.

La alternativa dos supone la contratación de un consultor externo que desarrolle e implemente un sistema técnico que permita conocer el nivel de satisfacción a la atención recibida de los funcionarios del servicio al cliente o agentes externos al Biess; para disminuir el proceso de crédito hipotecario, de tal forma que facilite su control y mejora continua.

Beneficios:

- Otorgar a la gerencia de la sucursal un informe detallado acerca del proceso del crédito hipotecario con los diferentes tiempos de espera en sala y de desembolso.
- Reducción del trabajo manual interno para el personal de servicio al cliente.
- Realizar la evaluación de la operatividad en el proceso de crédito hipotecario, desde la atención al cliente hasta el desembolso.
- Contribuir en el entrenamiento del personal dentro de la institución.
- Optimizar la gestión de los procesos en el área de crédito hipotecario.
- Permitir el levantamiento de información actualizada, garantizando el desarrollo de un plan de mejora continua.

Sin embargo, se presentan grandes desventajas como el costo de la contratación del consultor externo que asciende al monto de USD\$75,000.00 renuencia del afiliado en conversar directamente con personal externo al BIESS, política institucional de austeridad, posibilidad de una manipulación de resultados.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

2.2.1.1. Análisis de la mejor alternativa

2.2.1.2. Análisis de la elección de la alternativa 1 como solución más viable.

2.2.1.3. Estudio de mercado

Para determinar la factibilidad de la alternativa Adquirir Software se aplicó entre los días 14 al 18 de diciembre del 2015, un plan piloto de encuestas a una muestra de mil afiliados del BIESS Sucursal Guayaquil que acudieron para requerir información y/o solicitar un crédito hipotecario, entre las interrogantes se les preguntó si estarían de acuerdo con calificar la calidad del servicio brindado por el funcionario que los atendió y si les gustaría realizarla a través de encuestas personales o con la aplicación de medios electrónicos.

Obteniéndose como resultado que el 65% de los afiliados si acepta calificar la manera en que fue atendido, mientras que un 20% no le interesa calificar el servicio y un 15% que le resultaba indistinto. De igual forma un 70% desearía que se realice por medios electrónicos, un 10% que sean encuestas personales y un 20% no le interesa. De los clientes que manifestaron que están dispuestos a calificar, el 70% indicó que valoraría mejorar los tiempos de servicios.

Oferta:

Conviene especificar que, la propuesta del presente proyecto en la Sucursal Mayor Biess Guayaquil consiste en ofrecer a los afiliados que acuden al Front, mejorar la calidad del servicio a través de una disminución en el tiempo de espera y a la vez que el afiliado pueda calificar la atención brindada por el funcionario. Para ello se contará inicialmente con:

- Se contará con un software que permita conocer a través de un informe diario, semanal y mensual, el desempeño mediante una escala de valor (excelente, bueno, regular, malo) del funcionario encargado por cada módulo de atención.
- Instalar específicamente un total de 8 calificadores automáticos que permitan al usuario medir el servicio prestado, el cual será realizado por el Departamento de Tecnología del BIESS Guayaquil.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

- Capacitar al personal de Atención al Cliente referente a la forma en que van a ser evaluadas sus funciones, así como la consecución de los nuevos objetivos relacionados con el proyecto.
- Proporcionar un valor agregado a la Sucursal Mayor Guayaquil en los servicios de atención a los afiliados.

2.2.1.4. Análisis técnico

Respecto al análisis técnico, la Sucursal Mayor Biess Guayaquil se encuentra ubicada en la Av. 9 de octubre y Pedro Carbo. Las instalaciones cuentan con todos los servicios básicos, siendo un edificio de hormigón armado de 10 pisos, de los cuales desde planta baja hasta el segundo piso son utilizados por el BIESS que incluye los diversos departamentos del Banco en áreas independientes.

De ésta manera el área de atención al cliente ubicada en la planta baja atiende primordialmente a los afiliados que requieren préstamos hipotecarios en una superficie aproximada de 100 m² con 16 módulos de atención con su respectivo computador, la solución informática debe ser compatible con las aplicaciones ya existentes, tales como: CRM, LogiFlow, WorkFlow, administrador PH, etc.

2.2.1.5. Análisis administrativo

En cuanto al análisis administrativo se busca simplificar los trámites en el proceso, tales como identificar en el sistema de manera oportuna cuando los trámites están atrasados, toma de tareas, entre otras; cada oficial de negocios será responsable de su cartera de clientes, la misma que se verá reflejada en el sistema y luego será medida por la satisfacción del cliente donde el afiliado lo calificará cuando llegue a firmar las tablas de amortización, lo que representa el último proceso, posterior al desembolso.

Paralelamente la institución cuenta en el área de atención al cliente con 17 personas encargadas del departamento, con sus funciones definidas y establecidas: Un supervisor, 15 asesores de crédito, y una recepcionista.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

2.2.1.6. Análisis económico

Por otra parte, la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS, desembolsa un promedio diario de USD\$2'000,000.00 en créditos que asciende a un promedio de USD\$40'000,000.00 mensuales, que representan aproximadamente el 35% del total de colocación mensual de crédito hipotecario del BIESS a nivel nacional. En base al estudio de medición de la calidad de atención al afiliado realizado durante el último trimestre del año 2016, al reducir los tiempos promedios de desembolso, de 54 a 45 días, la probabilidad de que el BIESS obtenga el retorno del dinero se reduce 9 días aproximadamente.

Por ello aunque el costo que debe incurrir la institución es de USD\$24,000.00 durante los 6 meses de duración del proyecto, de los cuales USD\$20,000.00 van directamente al costo del software, que incluyen el hardware y los calificadores para 8 de los 16 módulos de atención al cliente, su aplicación beneficiará el tiempo de atención al usuario en cumplimiento con las políticas gubernamentales de atención ágil y prioritaria; la instalación la realizará personal interno del BIESS. El saldo se distribuye en una capacitación interna (USD\$1,000.00) y planificación (USD\$3,000.00)

Tabla 1. Valoración de alternativas

VALORACIÓN DE ALTERNATIVAS				
	ADQUISICIÓN DEL SOFTWARE		CONSULTOR EXTERNO	
CRITERIO	PUNTAJE	OBSERVACIÓN	PUNTAJE	OBSERVACION
Infraestructura 20 puntos	20	Software y Hardware adecuado, se cuenta con disponibilidad de espacio, existe compatibilidad con la plataforma tecnológica interna.	15	Con limitaciones en espacio físico y de equipos, cuenta con tecnología. Encuestas incomodarían al usuario
RRHH 15 puntos	15	Sin necesidad de incrementar RRHH propios	10	RRHH externos, dificultad de control y de cumplimiento
Presupuesto de inversión 20 puntos	20	25.000,00	10	\$ 45000
Beneficios económicos para empresa	10	Recuperación de inversión a través de la mejora en los tiempos de atención y de	5	Incremento del gasto operativo

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

15 puntos		aprobación de créditos		
Automatización de la medición del servicio 15 puntos	15	Supervisión y control interno, aplicación de un plan de mejora continua con base en los resultados obtenidos	10	Supervisión y Control externo, demora de entrega del informe, retraso en la aplicación del plan de acción
Lineamientos de Superintendencia de Bancos 15 puntos	13	Cumple al 90 % con los estándares requeridos	13	Cumple con un 90% del estándar solicitado
Total Ponderación 100 puntos	93		63	

Elaborado por: Autor

De acuerdo al análisis realizado en la tabla anteriormente expuesta, es recomendable tomar la decisión de realizar el proyecto con la primera opción; es decir adquirir el software a un proveedor externo, ya que resultaría más conveniente en cuanto costo y optimización de recursos humanos para la organización. Adicionalmente se busca garantizar la calidad de los entregables, así como el cumplimiento del tiempo del proyecto, parámetros que deben ir estipulados en el contrato con el proveedor.

2.2.1.7. Principales interesados

Vale la pena recalcar que siendo el BIESS parte estructural del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, con autonomía administrativa y financiera, su principal función es administrar adecuadamente los recursos de la seguridad social, otorgando servicios financieros a los diversos afiliados y jubilados. Al mismo tiempo se han identificado los principales beneficiarios que se encontrarán inmersos en la ejecución del proyecto.

Conviene especificar que los beneficiarios directos son los afiliados de la Sucursal Mayor Biess Guayaquil, e indirectamente los funcionarios del Banco, promotores inmobiliarios, entre otros.

Tabla 2. Principales Interesados del proyecto

GRUPO DE INTERÉS	RESPONSABILIDAD	ROL	INTERÉS	MARGINAL - ESENCIAL	ROL EN EL PROYECTO
GERENCIA	Velar por bienestar del equipo de trabajo y el cumplimiento de objetivos mensuales.	Patrocinador	Lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.	Esencial: Proporcionar los medios necesarios para la ejecución de la actividad.	SPONSOR INTERNO
JEFATURA	Verificar el	Jefa	Aprobar el	Esencial:	

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

ADMINISTRATIVA FINANCIERA	cumplimiento de presupuesto y controlar el estado de los bienes de la institución.	financiera	presupuesto del proyecto.	Determina si existen los recursos disponibles para elaborar el proyecto.	CONTROL INTERNO
COORDINACIÓN SERVICIO AL CLIENTE	Supervisar el correcto desempeño de los asesores de crédito.	Líder de proceso	Supervisar los logros y avances del proyecto.	Esencial: Es quien lidera el trabajo en equipo en los módulos de atención al cliente.	CONTROL INTERNO
ASESORES DE CRÉDITO	Brindar atención adecuada con calidad y calidez a los afiliados.	Asesores de crédito (atención a cliente)	Participar proactivamente en las diversas fases del proyecto.	Esenciales: Son quienes permiten que se lleve a cabo el enlace cliente – banco.	OPERATIVO INTERNO
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS	Dar soluciones técnicas a los diversos departamentos del Banco.	Líder técnico	Vigilar que se cumplan los requerimientos técnicos	Esencial: Regulan el funcionamiento de los diversos equipos tecnológicos.	SOPORTE INTERNO
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA Y CALIDAD	Auditar el cumplimiento de las bases del proyecto y el buen uso del sistema	Fiscalizador	Lograr el cumplimiento del plan de mejora continua del Banco en base al correcto funcionamiento y uso del proyecto	Esencial: Fiscalizan los proyectos	AUDITOR INTERNO
AFILIADOS	Exigir que sus requerimientos crediticios sean otorgados puntual y oportunamente.	Clientes	Disminuir el tiempo de espera y mejorar la calidad del servicio.	Esencial: Son los clientes potenciales del Banco.	CLIENTE INTERNO
PROVEEDOR	Ofertar soluciones tecnológicas a empresas públicas y privadas.	Proveedor	Proporcionar el software adecuado y que cumpla con los requisitos técnicos solicitados.	Marginal: Brindan herramientas tecnológicas que permiten mejorar la calidad del servicio.	ALIADOS EXTERNO
PROMOTORES INMOBILIARIOS	Ofertar soluciones habitacionales adecuadas a un precio accesible.	Agentes externos	Reducir de los tiempos de desembolso en los créditos hipotecarios.	Esencial: Forman parte de la cadena de valor y son considerados aliados estratégicos para el Banco.	ALIADOS EXTERNO
OTRAS IFIS	Brindar servicios financieros en créditos de diversa índole a una población general que cumpla con los requisitos establecidos.	Agentes externos	Mayor competitividad en el mercado financiero e inmobiliario	Marginal: Son una competencia directa para los intereses del Banco.	COMPETENCIA EXTERNO

Elaborado por: Autor

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

2.3. Impacto ambiental y responsabilidad social

En cuanto a la responsabilidad social, se determina que la implementación del proyecto contribuye a mejorar la cobertura de los servicios de atención al cliente en la Sucursal Mayor Biess Guayaquil, generando un efecto positivo entre la relación BIESS – afiliado, en cumplimiento con las políticas internas de atención como son: disminución de los tiempos de espera en sala (atención al cliente) y reducción de tiempos de desembolso en los créditos hipotecarios.

A pesar de que la Sucursal Mayor Biess Guayaquil no cuenta con certificaciones de calidad actualmente, su funcionamiento parte desde su creación estipulada en el artículo 372 de la constitución, cumpliendo con las normas de control que exige la Superintendencia de Bancos. De igual forma, la implementación del proyecto no genera una alteración en cuanto al impacto ambiental en el entorno.

2.4. Riesgos más evidentes del proyecto

Conviene especificar que toda inversión que busca mejorar un servicio acarrea un riesgo implícito; sin embargo la probabilidad de que el riesgo suceda disminuye al conocer las diferentes condiciones técnicas, económicas y los requisitos de los principales interesados. En concordancia con las buenas prácticas establecidas en el PMBOK se han identificado los principales riesgos con su probabilidad, posible impacto, prioridad, tipo de respuesta, nivel y su plan de contingencia.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Tabla 3. Descripción de riesgo

DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	NIVEL DE RIESGO	RESPONSABLE	TIPO DE RESPUESTA	PLAN DE CONTINGENCIA	Probabilidad (1 – 5)	Impacto (1 – 5)	Prioridad (1 – 5)
CALIDAD Incumplimiento de los proveedores con respecto a los estándares establecidos en el contrato.	ALTO	Director del Proyecto	Evitar	Verificar que el proveedor cumpla con todas las obligaciones	2	3	2
CLIENTE Aceptación y compatibilidad con el calificador al momento de ser atendido.	MEDIO	Oficial de Negocios	Mitigar	Realizar la correcta socialización del uso del calificador e incentivar al afiliado a utilizarlo.	3	2	2
TECNOLÓGICO Variación en el precio del software y los calificadores	ALTO	Director del Proyecto	Mitigar	Contar con una reserva económica para imprevistos.	3	1	1
COMPETENCIA Aumento de la colocación de créditos hipotecarios de IFIs privadas y disminución de las tasas de interés	BAJO	Gerencia	Mitigar	Realizar una mayor difusión de toda la oferta financiera que realiza la institución.	4	3	3
GESTIÓN / PLANIFICACIÓN Retraso en la entrega del software y/o los calificadores. Cambios en el presupuesto. Incumplimiento en las especificaciones técnicas.	ALTO	Director del Proyecto	Prevenir	Contrato contiene cláusulas específicas, a fin de que el proveedor cumpla con los plazos establecidos y los requerimientos necesarios solicitados.	1	1	2
RECURSOS HUMANOS Rotación de personal debido a la actual Ley Orgánica de Servicio Público.	ALTO	Gerencia	Evitar	Regirse de acuerdo a los estatutos del Banco y la Ley vigente.	4	3	2
RECURSOS HUMANOS Capacitación y curva de aprendizaje de nuevo personal	Moderado	Supervisora de Atención al Cliente	Prevenir	Planificación anual y contratación de nuevo personal con dos meses de anticipación previa a la culminación de contrato del personal saliente.	4	3	4

Elaborado por: Autor

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

2.5. Requisitos iniciales del proyecto

Vale la pena recalcar que, en la adquisición del software éste debe ser compatible con las demás aplicaciones y plataformas⁵ de la institución, contar con una garantía mínima de un año a partir de la compra y un tiempo de entrega mínimo de 45 días laborables y deben ser instalados por personal interno de la organización.

En consecuencia, la ejecución del Proyecto requiere la instalación del software con 8 calificadoros de atención USB tipo Touch que contenga el logotipo de la empresa, los cuales contribuirán en el desarrollo de la mejora continua, deberá emitir un informe estadístico semanal y mensual. El patrocinador solicita una capacitación al personal del área de atención al cliente referente al manejo del software y los objetivos institucionales a alcanzar.

De ser el caso, el presupuesto del proyecto no se podrá exceder más allá del 5% previo a la justificación del equipo de proyecto y respectiva aprobación de la directiva.

2.6. Presupuesto estimado

Tabla 4. Presupuesto

Entregable/Actividad	Cantidad	Patrocinador
Adquisición e instalación del Software y calificadoros	\$ 20,800.00	BIESS – SMG
Planificación	\$3,000.00	BIESS – SMG
Capacitación	\$1,000.00	BIESS – SMG
Total	24,800.00	

Elaborado por: Autor

2.7. Supuestos y restricciones

En referencia a los supuestos iniciales que se puedan dar en el presente proyecto se considera:

- Disponibilidad de los recursos económicos necesarios destinados para la implementación e instalación del software requerido para la ejecución del proyecto.

⁵ De tal forma que todo el personal de servicio al cliente se adapte a ella de inmediato y su parametrización debe exacta, a fin de poder medir la calificación que otorga el afiliado (cliente) para cada asesor, con el objetivo de establecer las medidas correctivas necesarias e individuales.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

- La colaboración activa de la Gerente de la Sucursal, mandos medios, y personal que conforma el Front (atención al cliente) comprometidos con la ejecución del proyecto.
- El software adquirido es compatible con las demás plataformas ya existentes en la institución, tales como: Logi Flow, Work Flow, CRM, Administrador PH (IESS)
- El proveedor del equipo realiza la entrega en el tiempo establecido y cumple con la garantía ofrecida.
- Participación activa y efectiva de los afiliados durante el proyecto.
- Disminución en el tiempo de espera en sala de 23 a 12 minutos.
- Debe garantizarse la integridad y la confidencialidad de la información de la Organización.

En este contexto, se consideran como restricciones iniciales:

- El presupuesto del proyecto es de USD\$ 24,800.00
- Las personas responsables de aprobar los entregables se sujetarán a los plazos establecidos en el Plan de Dirección del Proyecto.
- La instalación y funcionamiento del Software debe ser antes del 3 de mayo del 2017.

CAPÍTULO 3. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

3.1. Propósito y justificación del proyecto

El mayor banco del país, BIESS, viene realizando una tarea extraordinaria, siendo un banco joven con apenas cinco años, actualmente concentra más del 60% del mercado en cuanto a créditos hipotecarios. La preferencia es indudable, tal es el caso de que aquellas personas que no pueden realizar un crédito con el BIESS ya sea porque aún no cumplen las treinta seis aportaciones o por distintos motivos, lo realizan con la banca privada, mientras cumplen con todos los requisitos, generalmente, pocos meses después, pasan la operación al BIESS a través del producto Sustitución de Hipoteca.

Sin embargo se puede mejorar aún más, el propósito del presente proyecto consiste en implementar e instalar un software con 8 calificadores de atención que permita identificar, analizar y medir el desempeño de los oficiales de crédito en cuanto a la atención a los usuarios a partir del estudio de medición de la calidad de atención al afiliado realizado durante el último trimestre del año 2016 para validar y dar cumplimiento al plan de mejora continua del banco.

Por otra parte, el proyecto se sustenta en reducir los tiempos de espera en atención al cliente, que en la actualidad son de 23 minutos (promedio) a 12 minutos; asimismo disminuir los tiempos de proceso de desembolso del crédito hipotecario que actualmente es de 54 días a tan sólo 45 días promedio, de igual forma medir y mejorar la calidad de atención brindada tanto por agentes internos (oficiales de negocios) como externos (estudios jurídicos, notarías, registradores de la propiedad, etc.) que forman parte de la cadena de valor del BIESS, puntualmente de la Sucursal Mayor Guayaquil.

3.2. Objetivos del proyecto

Los objetivos del presente proyecto permitirán medir el alcance, tiempo, costo y calidad para su ejecución y desarrollo.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Tabla 5. Objetivo del proyecto

CONCEPTOS	OBJETIVOS	CRITERIOS DE ÉXITO
ALCANCE	A partir del plan de mejora continua del BIESS , implementar e instalar el software con 8 calificadores de atención para el Front (Servicio al Cliente) de la Sucursal Mayor Biess Guayaquil antes del 3 de julio del 2017 para disminuir los tiempos de entrega de créditos de 54 a 45 días Capacitar al personal de Atención al cliente del BIESS en el manejo de la solución en un periodo de 2 días en charlas de 4 horas	Entrega y aceptación del 100% de entregables.
TIEMPO	Concluir el proyecto en un periodo de 6 meses a partir del 3 de enero del 2017	El software debe estar instalado y funcionando a partir del 3 de julio del 2017
COSTO	Cumplir con el presupuesto estimado de USD\$24,800.00 durante los 6 meses de ejecución del proyecto.	Presupuesto ejecutado debe ser igual al presupuesto planificado.
CALIDAD	Otorgar valor agregado al área de atención al cliente implementando un dispositivo que mida el desempeño del personal para disminuir los tiempos de espera.	Reducción en los tiempos de espera en sala (12 minutos) y de desembolso del crédito hipotecario (45 días) dentro de los dos meses de ejecución del plan piloto; el proyecto tiene una duración de seis meses.

Elaborado por: Autor

3.3. Requisitos del proyecto

Mediante entrevistas con los interesados, se definieron los requisitos del proyecto, los cuales han sido analizados a partir de los requerimientos solicitados por los principales interesados descritos en la tabla a continuación.

Tabla 6. Requisitos del proyecto

REQUISITO	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	DUEÑO
Determinar los requerimientos necesarios para implementar el sistema	Al finalizar la implementación del sistema, se podrá tener información del desempeño del personal para disminuir los tiempos de espera del afiliado y tomar correctivos en los procesos del banco y cumplir con el plan de mejora continua del Banco	Patrocinador
Identificar las necesidades de los afiliados.	Informe final de la encuesta realizada en junio del 2016	Supervisora de Atención al Cliente.
Gestionar el proyecto desde su inicio hasta su fase de cierre	Cumplir con el tiempo, alcance, calidad y costo establecido del proyecto	Director del Proyecto

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Definir la característica del hardware	Calificadores de atención USB Tipo Touch 4 opciones con logotipo de la empresa con garantía de 1 año	Analista de Sistemas
Implementar e instalar el software.	Software compatible con plataformas tales como: Logi Flow, Work Flow, CRM, Administrador PH (IESS) y con garantía de 1 año	Analista de Sistemas
Realizar las capacitaciones al personal sobre el uso o configuración del sistema	Las capacitaciones serán realizadas en las oficinas del BIESS en 2 charlas respectivamente de 4 horas cada una.	Analista de Sistemas
Elaborar las guías de uso y configuración del sistema implementado	Las guías serán realizadas en idioma español, para su versión digital serán entregados en formato PDF, letra Times New Roman, número 1, interlineado: 1. Se entregarán dos copias físicas encuadernadas	Analista de Sistemas

Elaborado por: Autor

3.4. Supuestos y restricciones del proyecto

3.4.1. Supuestos:

- Disponibilidad de los recursos económicos necesarios destinados para la implementación e instalación del software requerido para la ejecución del proyecto.
- La colaboración activa de la Gerente de la Sucursal, mandos medios, equipo de proyecto y personal que conforma el Front (atención al cliente) comprometidos con la ejecución del proyecto.
- El software adquirido es compatible con las demás plataformas ya existentes en la institución, tales como: Logi Flow, Work Flow, CRM, Administrador PH (IESS)
- El proveedor del equipo realiza la entrega en el tiempo establecido y cumple con la garantía ofrecida.
- Participación activa y efectiva de los afiliados durante el proyecto.
- Disminución en el tiempo de espera en sala de 23 a 12 minutos.
- Debe garantizarse la integridad y la confidencialidad de la información de la Organización.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

3.4.2. Restricciones:

- El presupuesto del proyecto es de USD\$ 24,800.00
- Las personas responsables de aprobar los entregables se sujetarán a los plazos establecidos en el Plan de Dirección del Proyecto.

La instalación y funcionamiento del Software debe ser antes del 3 de julio del 2017.

Tabla 7. Descripción de proyecto y entregables

FASES DEL PROYECTO	PRINCIPALES ENTREGABLES
Fase 1- Iniciación del proyecto	Acta de constitución del proyecto
Fase 2- Gestión del proyecto	Plan de dirección del proyecto Plan de gestión de alcance Plan de gestión de interesados Plan de gestión de cronograma Plan de gestión de RRHH Plan de gestión de Costos Plan de gestión de Comunicaciones Plan de gestión de riesgos Plan de gestión de calidad Plan de gestión de adquisiciones Plan de gestión de Cambios
Fase 3- Ejecución del proyecto	Levantamiento de información Diseño Programación Instalación Capacitación y difusión Monitoreo y control
Fase 4- Cierre del proyecto	Acta de cierre del proyecto

Elaborado por: Autor

3.5. Riesgos

Los principales riesgos de alto nivel que han sido detectados se encuentran enumerados y explicados en la tabla a continuación:

Tabla 8. Riesgos

DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	NIVEL DE RIESGO	RESPONSABLE	TIPO DE RESPUESTA	PLAN DE CONTINGENCIA	Probabilidad (1 – 5)	Impacto (1 – 5)	Prioridad (1 – 5)
CALIDAD Incumplimiento de los proveedores con respecto a los estándares establecidos en el contrato.	ALTO	Director del Proyecto	Evitar	Verificar que el proveedor cumpla con todas las obligaciones	2	3	2
CLIENTE Aceptación y compatibilidad con el calificador	MEDIO	Oficial de Negocios	Mitigar	Realizar la correcta socialización del uso del	3	2	2

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

al momento de ser atendido.				calificador e incentivar al afiliado a utilizarlo.			
TECNOLÓGICO Variación en el precio del software y los calificadores	ALTO	Director del Proyecto	Mitigar	Contar con una reserva económica para imprevistos.	3	1	1
COMPETENCIA Aumento de la colocación de créditos hipotecarios de IFIs privadas y disminución de las tasas de interés	BAJO	Gerencia	Mitigar	Realizar una mayor difusión de toda la oferta financiera que realiza la institución.	4	3	3
GESTIÓN / PLANIFICACIÓN Retraso en la entrega del software y/o los calificadores. Cambios en el presupuesto. Incumplimiento en las especificaciones técnicas.	ALTO	Director del Proyecto	Prevenir	Contrato contiene cláusulas específicas, a fin de que el proveedor cumpla con los plazos establecidos y los requerimientos necesarios solicitados.	1	1	2
RECURSOS HUMANOS Rotación de personal debido a la actual Ley Orgánica de Servicio Público.	ALTO	Gerencia	Evitar	Regirse de acuerdo a los estatutos del Banco y la Ley vigente.	4	3	2
RECURSOS HUMANOS Capacitación y curva de aprendizaje de nuevo personal	Moderado	Supervisor de Atención al Cliente	Prevenir	Planificación anual y contratación de nuevo personal con dos meses de anticipación previa a la culminación de contrato del personal saliente.	4	3	4

3.6. Lista de interesados

De igual forma los interesados identificados en el plan de negocios pueden apreciarse en la siguiente tabla:

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Tabla 9. Lista de interesados

GRUPO DE INTERÉS	RESPONSABILIDAD	ROL	INTERÉS	MARGINAL - ESENCIAL	ROL EN EL PROYECTO
GERENCIA	Velar por el bienestar del equipo de trabajo y el cumplimiento de objetivos mensuales.	Patrocinador	Lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.	Esencial: Proporcionar los medios necesarios para la ejecución de la actividad.	SPONSOR INTERNO
JEFATURA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Verificar el cumplimiento de presupuesto y controlar el estado de los bienes de la institución.	Jefa financiera	Aprobar el presupuesto del proyecto.	Esencial: Determina si existen los recursos disponibles para elaborar el proyecto.	CONTROL INTERNO
COORDINACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE	Supervisar el correcto desempeño de los asesores de crédito.	Líder de proceso	Supervisar los logros y avances del proyecto.	Esencial: Es quien lidera el trabajo en equipo en los módulos de atención al cliente.	CONTROL INTERNO
ASESORES DE CRÉDITO	Brindar atención adecuada con calidad y calidez a los afiliados.	Asesores de crédito (atención a cliente)	Participar proactivamente en las diversas fases del proyecto.	Esenciales: Son quienes permiten que se lleve a cabo el enlace cliente – banco.	OPERATIVO INTERNO
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS	Dar soluciones técnicas a los diversos departamentos del Banco.	Líder técnico	Vigilar que se cumplan los requerimientos técnicos	Esencial: Regulan el funcionamiento de los diversos equipos tecnológicos.	SOPORTE INTERNO
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA Y CALIDAD	Auditar y dar seguimiento a los procesos del Banco	Auditor	Auditar y verificar la calidad y buen uso del sistema	Esencial: Auditan los procesos.	CONTROL INTERNO
AFILIADOS	Exigir que sus requerimientos crediticios sean otorgados puntual y oportunamente.	Clientes	Disminuir el tiempo de espera y mejorar la calidad del servicio.	Esencial: Son los clientes potenciales del Banco.	CLIENTE INTERNO
PROVEEDOR	Ofertar soluciones tecnológicas a empresas públicas y privadas.	Proveedor	Proporcionar el software adecuado y que cumpla con los requisitos técnicos solicitados.	Marginal: Brindan herramientas tecnológicas que permiten mejorar la calidad del servicio.	ALIADOS EXTERNO
PROMOTORES INMOBILIARIOS	Ofertar soluciones	Agentes externos	Reducir de los tiempos de	Esencial: Forman parte de	ALIADOS

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

	habitacionales adecuadas a un precio accesible.		desembolso en los créditos hipotecarios.	la cadena de valor y son considerados aliados estratégicos para el Banco.	EXTERNO
OTRAS IFIS	Brindar servicios financieros en créditos de diversa índole a una población general que cumpla con los requisitos establecidos.	Agentes externos	Mayor competitividad en el mercado financiero e inmobiliario	Marginal: Son una competencia directa para los intereses del Banco.	COMPETENCIA EXTERNO

Elaborado por: Autor

3.7. Resumen del cronograma de hitos

Tabla 10. Cronograma de hitos

Hito	Fecha
Acta de constitución aprobada	4/01/2017
Plan para la dirección del proyecto elaborado	24/01/2017
Levantamiento de información realizado y aprobado	31/01/2017
Empresa contratada	14/02/2017
Diseño aprobado	14/02/2017
Programación aprobadas	7/03/2017
Instalación y pruebas aprobadas	4/04/2017
Guías de uso/manuales entregados	14/04/2017
Capacitación realizada	4/04/2017
Plan piloto ejecutado y finalizado	27/06/2017
Acta de aceptación de las pruebas del plan piloto firmada	27/06/2017
Acta de cierre de proyecto firmada	3/07/2017
Proyecto culminado	3/07/2017

Elaborado por: Autor

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

3.8. Resumen del presupuesto

Tabla 11. Resumen del presupuesto

Entregable/Actividad	Cantidad
Adquisición e instalación del Software y calificadores	\$ 20,800.00
Planificación	\$3,000.00
Capacitación	\$1,000.00
Total	24,800.00

Elaborado por: Autor

3.9. Requisitos de aprobación

- La documentación del proyecto debe de ser realizado en base a las buenas prácticas del PMBOK versión 5.
- El software debe cumplir con la compatibilidad con los demás aplicativos ya existentes en la institución, tales como: CRM, LogiFlow, WorkFlow y administrador PH y con las bases técnicas del proyecto que serán generadas por el encargado de sistemas incluyendo una garantía de 1 año.
- El calificador debe ser USB tipo Touch con 4 opciones con logotipo de la empresa con garantía de 1 año.
- Las guías de uso/manuales deben de ser realizadas por el encargado de sistemas y entregadas en formato digital PDF y 2 copias impresas.
- La capacitación estará a cargo del responsable de sistemas y serán realizadas en las oficinas del BIESS en 2 charlas respectivamente de 4 horas cada una.
- El personal de atención al cliente debe ser capacitado previo al funcionamiento del software y calificadoras.
- El proyecto debe ejecutarse tanto dentro del presupuesto acordado y el tiempo establecido.
- El desarrollo del proyecto no afecta las actividades internas del banco.

Director del Proyecto asignado

El director del proyecto asignado es el Ing. Omar Valarezo, quien ostentará las siguientes responsabilidades:

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

- Desarrollar el plan del Proyecto
- Aprobar cumplimiento de entregables.
- Aprobar cumplimiento de entregables.
- Coordinar con los miembros del equipo.
- Mantener comunicación con todos los interesados.
- Autorizar entrega de recursos.
- Gestionar compras / Proveedores.
- Gestionar y resuelve conflictos.
- Monitorear y controla procesos de gestión.
- Controlar el avance y desempeño del proyecto.

3.10. Nombre del patrocinador

El patrocinador es la Ing. Patricia Rivera Ojeda, gerente de la Sucursal Mayor Guayaquil cuyas responsabilidades se anotan a continuación:

- Autorizar inicio del proyecto.
- Designar director del proyecto.
- Aprobar presupuesto y cronograma.
- Solicitar y aprobar cambios a entregables del proyecto.
- Autorizar el cierre del proyecto.

CAPÍTULO 4. PLAN PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTO

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

El Plan para la Dirección del Proyecto es un documento conformado por sub planes con una aprobación formal que permite definir la ejecución, supervisión y control del proyecto; su integración está dada por los planes de gestión y las líneas bases secundarias de los diversos procesos de planificación del proyecto de forma iterativa y en relación con las distintas áreas del conocimiento, en el que participan para su elaboración un equipo de trabajo liderado por el Director del Proyecto.

4.1. Gestión de interesados

La gestión de interesados en un proyecto se la contempla como una fase fundamental para el éxito en el desarrollo y conclusión del proyecto, en él se incluyen diversos procesos que permiten identificar a los involucrados del mismo. A partir de la consideración y el manejo de personas y/u organizaciones que participen en el proyecto y que puedan ser afectadas positiva o negativamente se podrán establecer estrategias de gestión adecuadas que nos proporcionen las garantías necesarias para ejecutar las actividades sin contratiempos, de acuerdo con sus necesidades e intereses para la culminación exitosa del proyecto.

4.1.1. Registro de Interesados

Para la elaboración del registro de interesados se aplica las buenas prácticas establecidas en el (Project Management Institute, 2013) versión 5 que permitan realizar un levantamiento de la información sobre los diversos involucrados en el proyecto **Implementación de un Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS**, con ello poder analizarlos, clasificarlos, conocer sus intereses, expectativas, influencias y posibles afectaciones durante el proceso de operación del proyecto.

Tabla 12. Interesados

NOMBRES	POSICIÓN	ROL	ROL EN EL PROYECTO	INF. CONTACTO	DE	Expectativas principales	Nivel de Involucramiento	Tipo de Involucramiento	Clasificación
---------	----------	-----	--------------------	---------------	----	--------------------------	--------------------------	-------------------------	---------------

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

				Teléfono	Correo				
Ing. Patricia Rivera	Gerencia	Patrocinador	Patrocinador: Aprueba la iniciación del proyecto. Aprueba los cambios de alcance, cronograma y costos.	(04) 2 320840	patricia.rivera@biess.fin.ec	Lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución. Brindar un servicio de acuerdo a la política de la institución.	Alto	Seguidor	Interna
Ec. Isela Sánchez	Jefa adm. financiera	Jefa Financiera	Aprueba la entrega de recursos económicos del proyecto.	(04) 2 320840	isela.sanchez@biess.fin.ec	Velar que el proyecto se ejecute con el presupuesto aprobado.	Alto	Seguidor	Interna
Ing. Soraya Aguirre	Jefa de Talento Humano	Jefa de Talento Humano	Colabora con el director en la asignación del talento humano.	(04) 2 320840	soraya.aguirre@biess.fin.ec	Que el desarrollo del proyecto no afecte de manera negativa en el desempeño laboral del personal asignado.	Medio	Neutral	Interna
Ing. Vanessa Serrano	Jefe de Crédito	Jefe de Crédito	Apoyar las iniciativas del proyecto y colaborar con la supervisión de entregables.	(04) 2 320840	vanessa.serrano@biess.fin.ec	Que el desarrollo del proyecto no afecte de manera negativa en el desempeño laboral del personal asignado.	Medio	Neutral	Interna
Verónica Toledo	Coordinación servicio al cliente	Coordinación servicio al cliente	Colabora con el Director del Proyecto Supervisar los logros, avances y avances del proyecto.	(04) 2 320840	veronica.toledo@biess.fin.ec	Que la aplicación del proyecto permita mejorar el correcto desempeño de los asesores de crédito.	Alto	Seguidor	Interna

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Ing. Omar Valarezo	Director del Proyecto	Director del Proyecto	Cumplir los requerimientos del proyecto.	(04) 2 320840	luis.valarezo@biess.fin.ec	Ejecutar el proyecto en el tiempo y el presupuesto aprobado aplicando las buenas prácticas del PMBOK	Alto	Seguidor	Interna
David Reyes	Asesores de crédito	Asesores de crédito	Participar proactivamente en la fase de ejecución del proyecto.	(04) 2 320840	david.reyes@biess.fin.ec	Que el proyecto ayude a mejorar la calidad del servicio del afiliado	Medio	Seguidores	Interna
Eumelia Alvarado	Asesores de crédito	Asesores de crédito	Participar proactivamente en la fase de ejecución del proyecto.	(04) 2 320840	eumelia.alvarado@biess.fin.ec	Que el desarrollo del proyecto no afecte negativamente sus actividades.	Medio	Seguidores	Interna
Alexandra Freire	Asesores de crédito	Asesores de crédito	Participar proactivamente en la fase de ejecución del proyecto.	(04) 2 320840	alexandra.freire@biess.fin.ec	Que el proyecto ayude a dar seguimiento a sus actividades	Medio	Reticente	Interna
John Kravovich	Asesores de crédito	Asesores de crédito	Participar proactivamente en la fase de ejecución del proyecto..	(04) 2 320840	john.kravovich@biess.fin.ec	Que el proyecto mejore la relación usuario-asesor	Medio	Seguidores	Interna
Glenn Hernandez	Asesores de crédito	Asesores de crédito	Participar proactivamente en la fase de ejecución del proyecto.	(04) 2 320840	glenn.hernandez@biess.fin.ec	Que el proyecto se cumpla dentro de periodo establecido.	Medio	Seguidores	Interna
Milena Garrido	Asesores de crédito	Asesores de crédito	Participar proactivamente en la fase de ejecución del proyecto.	(04) 2 320840	Milena.garrido@biess.fin.ec	Que el software y hardware sean amigables para el usuario	Medio	Seguidores	Interna
Whimper Yong	Asesores de crédito	Asesores de crédito	Participar proactivamente en la fase de ejecución del proyecto.	(04) 2 320840	whimper.yong@biess.fin.ec	Que el proyecto aporte en el plan de mejora continua del Banco	Medio	Seguidores	Interna
Ma. Luisa Guerra	Asesores de crédito	Asesores de crédito	Participar proactivamente en la fase de ejecución del proyecto.	(04) 2 320840	maria.guerra@biess.fin.ec	Que el proyecto se desarrolle dentro del tiempo contemplado	Medio	Seguidores	Interna

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Henry De La Cruz	Analista Dpto.	Líder técnico	Elaborar las bases técnicas del proyecto y dar soporte técnico dentro del mismo.	(04) 2 320840	henry.delacruz@biess.fin.ec	Vigilar que se cumplan los requerimientos técnicos	Medio	Neutro	Interna
Judith Sanchez	Auditor	Fiscalizador	Auditar y verificar el correcto funcionamiento y uso del sistema	(04) 2 320840	Judith.sanchez@biess.fin.ec	Que el proyecto cumpla con los requerimientos de las bases y aporte el plan de mejora continua del Banco	Medio	Neutro	Interna
Usuarios de la Regional	Afiliados		Exigir que sus requerimientos crediticios sean otorgados puntual y oportunamente		N/A	Disminuir el tiempo de espera y mejorar la calidad del servicio.	Medio	Desconocedor	Externa
Tekatronic	Proveedor	Agentes externos	Proporcionar el software y calificadores que cumplan con los requisitos técnicos solicitados.	02 2474490 (00)	ventas@tekatronic.com.ec	Brindar herramientas tecnológicas que permiten mejorar la calidad del servicio.	Alto	Seguidor	Externa
Corporación Samborombón, SanCity S.A., entre otros	Promotores inmobiliarios	Agentes externos	Forman parte de la cadena de valor y son considerados aliados estratégicos para el Banco.		N/A	Reducir de los tiempos de desembolso en los créditos hipotecarios.	Medio	Desconocedor	Externa
Bancos locales	Otras ifis	Agentes externos	Competencia directa para los intereses del Biess.		N/A	Que exista una mayor competitividad en el mercado financiero e inmobiliario.	Medio	Desconocedor	Externa

Elaborado por: Autor

4.1.2. Análisis de la clasificación de los interesados

Por otra parte resulta primordial para el director del proyecto identificar y clasificar a los diferentes interesados debido a las limitaciones que se presentan por el tiempo; éste análisis identifica el nivel de influencia, interés, poder e impacto que generan los diversos

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

involucrados en el proyecto. Según las buenas prácticas establecidas por el PMI en la guía del PMBOK existen diversos modelos para la clasificación de interesados. (Project Management Institute, 2013)

Tabla 13. Análisis de clasificación interesados.

NÚMERO	INTERESADOS	CARGO EN LA ORGANIZACIÓN	ABREV.
1	Ing. Patricia Rivera	Gerencia	GS
2	Ec. Isela Sánchez	Jefatura administrativa financiera	JAF
3	Ing. Soraya Aguirre	Jefa de Talento Humano	JTH
4	Ing. Vanessa Serrano	Jefe de Crédito	JC
5	Verónica Toledo	Coordinación servicio al cliente	CSAC
6	Ing. Omar Valarezo	Director del Proyecto	DP
7	David Reyes	Asesores de crédito	AC
8	Eumelia Alvarado	Asesores de crédito	AC
9	Alexandra Freire	Asesores de crédito	AC
10	John Kravarovich	Asesores de crédito	AC
11	Glenn Hernandez	Asesores de crédito	AC
12	Milena Garrido	Asesores de crédito	AC
13	Whimper Yong	Asesores de crédito	AC
14	Ma. Luisa Guerra	Asesores de crédito	AC
15	Henry De La Cruz	Analista del Departamento de sistemas	AS
16	Angie Zamora	Auditor	AU
17	Usuarios de la Regional	Afiliados	ASMG
18	Tekatronic	Proveedor	PR
19	Corporación Samborondón, SanCity S.A., entre otros	Promotores inmobiliarios	PI
20	Bancos locales	Otras ifis	IFIS

Elaborado por: Autor

A continuación, en la tabla 14 se establece el registro de interesados la técnica de análisis aplicando la matriz poder – interés de los principales interesados en el proyecto "Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

BIESS" según su nivel de autoridad y de preocupación con los resultados del proyecto, en la cual se determina las relaciones y estrategias de manejo de interesados según su interrelación:

- Alto – Alto (Gestionar Atentamente)
- Alto – Bajo (Mantener satisfecho)
- Bajo – Alto (Mantener informado)
- Bajo – Bajo (Monitorear con poco esfuerzo)

Tabla 14. Matriz poder según nivel de autoridad

MATRIZ PODER VS INTERÉS		INTERÉS SOBRE EL PROYECTO	
		<i>[Preocupación o Conveniencia]</i>	
		BAJO	ALTO
PODER SOBRE EL PROYECTO [Nivel de autoridad]	ALTO	JTH	GS DP JAF AU
	BAJO	JC AS PI AC (1) IFIS	CSAC ASMG AC PR

Elaborado por: Autor

De igual forma en el proyecto "Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS" para clasificar a los diferentes interesados el Director del Proyecto utiliza la matriz de Poder / Influencia, la cual se basa en el nivel de autoridad y participación activa de los interesados en el proyecto y se establecen las relaciones, estrategias de manejo de interesados tal como se detalla a continuación:

- **Alto – Baja** (Mantenerlo informados no ignorarlos)
- **Alto – Alta** (Trabajar para él)
- **Bajo – Baja** (Mantener informados con un mínimo de esfuerzo)

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

- **Bajo – Alta** (Trabajar con ellos)

Tabla 15. Matriz

MATRIZ PODER VS INFLUENCIA		INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO <i>[Involucramiento activo]</i>		
		BAJA	ALTA	
PODER SOBRE EL PROYECTO [Nivel de autoridad]	ALTO	JAF GS JTH AU	DP CSAC	
	BAJO	JC PI IFIS AC (1)	AS PR	AC ASMG

Elaborado por: Autor

Vale la pena indicar, que el Director de Proyecto en conjunto con su equipo puede efectuar diversas estrategias que permitan un mejor desarrollo de los interesados en el proyecto descritas a continuación:

- Presentar individualmente el proyecto enfocado a beneficios esperados del interesado.
- Atender activamente sus inquietudes y dudas.
- Impulsar, promover el espíritu de equipo a través de habilidades interpersonales del director de proyecto.
- Incluir a interesados en la evaluación de posibles riesgos.
- Enviar quincenalmente informe de avances del estado del proyecto.
- Efectuar supervisiones constantes de las tareas asignadas en la que participan interesados con bajo poder e interés en el proyecto.
- A los interesados con interés alto pero su autoridad es baja se lo mantiene informado de los avances del proyecto a través de los canales de comunicación establecidos en el plan de comunicaciones del proyecto.

4.1.3. Plan de gestión de interesados

La planificación de los interesados del proyecto permite identificar la manera en que serán afectados los interesados, asimismo siendo un proceso que aplica diferentes estrategias de gestión permitiendo la participación activa de los interesados durante el ciclo de vida del

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

proyecto, según sus expectativas e intereses, así como su influencia en el éxito del proyecto. Planificar la gestión de los interesados indica la manera en que el proyecto influye a los diversos interesados, con lo cual el director de proyecto puede determinar su participación, conocer y resolver sus expectativas para alcanzar así los objetivos del proyecto. (Project Management Institute, 2013)

4.1.4. Desarrollo del plan de gestión de interesados

Vale la pena indicar que el Director de proyecto en conjunto con su equipo deben realizar el plan de gestión de interesados levantando la información disponible como el registro de interesados, documentando y registrando el nivel de participación actual de los diversos interesados como desconocedor, reticente, neutral, partidario o líder y el compromiso que se requiere para la ejecución del proyecto mediante la matriz de evaluación de la participación de los interesados detallada a continuación donde se determina el nivel en que se encuentra el interesado (C) y el nivel que se desea de participación (D) para la ejecución del proyecto.

Tabla 16. Matriz de evaluación de participación de interesados

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PARTICIPACIÓN DE INTERESADOS						
Interesados	Posición	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
Ing. Patricia Rivera	Gerencia				C	D
Ec. Isela Sánchez	Jefatura administrativa financiera				C	
Ing. Soraya Aguirre	Jefa de Talento Humano			C	D	
Ing. Vanessa Serrano	Jefe de Crédito			C	D	
Verónica Toledo	Coordinación servicio al cliente				C	D
Ing. Omar Valarezo	Director del Proyecto				C	D
David Reyes	Asesores de crédito				C-D	
Eumelia Alvarado	Asesores de crédito				C-D	
Alexandra Freire	Asesores de crédito		C		D	
John Kravarovich	Asesores de crédito				C-D	
Glenn Hernandez	Asesores de crédito				C-D	
Milena Garrido	Asesores de crédito				C-D	
Whimper Yong	Asesores de crédito				C-D	
Ma. Luisa Guerra	Asesores de crédito				C-D	
Henry De La Cruz	Analista del			C	D	

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PARTICIPACIÓN DE INTERESADOS						
Interesados	Posición	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
	Departamento de sistemas					
Angie Zamora	Auditor			C	D	
Usuarios de la Regional	Afiliados	C			D	
Tekatronic	Proveedor			C	D	
Corp. Samborondón, SanCity, entre otros	Promotores inmobiliarios	C			D	
Bancos locales	Otras IFIS	C		D		

Elaborado por: Autor

Sin embargo, el director del proyecto debe conocer y gestionar las expectativas que tienen los interesados internos y externos para alcanzar los objetivos del proyecto de igual forma establecer el alcance o impacto que generan su ejecución en la organización, tal como se detalla en la tabla 17 a continuación:

Tabla 17. Matriz de Alcance e Impacto para los interesados

INTERESADO	EXPECTATIVA	ALCANCE / IMPACTO
Ing. Patricia Rivera	Lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución. Brindar un servicio de acuerdo a la política de la institución.	El proyecto se ejecuta normalmente dentro de los niveles de variación aprobados tanto en tiempo y presupuesto.
Ec. Isela Sánchez	Velar que el proyecto se ejecute con el presupuesto aprobado.	Que el presupuesto no sobrepase el rango de variación aceptada y que se ejecute en el tiempo establecido
Ing. Soraya Aguirre	Que el desarrollo del proyecto no afecte de manera negativa en el desempeño laboral del personal asignado.	Los colaboradores participan activamente en la ejecución del proyecto
Ing. Vanessa Serrano	Que el desarrollo del proyecto no afecte de manera negativa en el desempeño laboral del personal asignado.	Los colaboradores participan activamente en la ejecución del proyecto
Verónica Toledo	Que la aplicación del proyecto permita mejorar el correcto desempeño de los asesores de crédito.	Los colaboradores participan activamente en la ejecución del proyecto
Ing. Omar Valarezo	Ejecutar el proyecto en el tiempo y el presupuesto aprobado	El proyecto concluye en el tiempo establecido de acuerdo con el

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

INTERESADO	EXPECTATIVA	ALCANCE / IMPACTO
	aplicando las buenas prácticas del PMBOK versión 5	presupuesto aprobado.
David Reyes	Que el desarrollo del proyecto no afecte negativamente sus actividades.	La conclusión del proyecto se cumple de acuerdo con el tiempo aprobado
Eumelia Alvarado	Que el desarrollo del proyecto no afecte negativamente sus actividades.	La conclusión del proyecto se cumple de acuerdo con el tiempo aprobado
Alexandra Freire	Que el desarrollo del proyecto no afecte negativamente sus actividades.	La conclusión del proyecto se cumple de acuerdo con el tiempo aprobado
John Kravarovich	Que el desarrollo del proyecto no afecte negativamente sus actividades.	La conclusión del proyecto se cumple de acuerdo con el tiempo aprobado
Glenn Hernandez	Que el desarrollo del proyecto no afecte negativamente sus actividades.	La conclusión del proyecto se cumple de acuerdo con el tiempo aprobado
Milena Garrido	Que el desarrollo del proyecto no afecte negativamente sus actividades.	La conclusión del proyecto se cumple de acuerdo con el tiempo aprobado
Whimper Yong	Que el desarrollo del proyecto no afecte negativamente sus actividades.	La conclusión del proyecto se cumple de acuerdo con el tiempo aprobado
Ma. Luisa Guerra	Que el desarrollo del proyecto no afecte negativamente sus actividades.	La conclusión del proyecto se cumple de acuerdo con el tiempo aprobado
Henry De La Cruz	Vigilar que se cumplan los requerimientos técnicos	Desempeñar pertinentemente las disposiciones dadas por las autoridades en el tiempo establecido
Angie Zamora	Verificar el cumplimiento de las bases del proyecto y que este aporte en el Plan de Mejora continua del Banco	Auditar los entregables del proyecto en base al cumplimiento de sus bases
Usuarios de la Regional	Disminuir el tiempo de espera y mejorar la calidad del servicio.	El proyecto se realice en el tiempo establecido y que no afecte el desarrollo de los servicios que ofrece la institución.
Tekatronic	Brindan herramientas tecnológicas que permiten mejorar la calidad del servicio.	Cumplir con los requerimientos solicitados por el patrocinador.
Corporación Samborondón, SanCity S.A., entre otros	Reducir de los tiempos de desembolso en los créditos hipotecarios.	El proyecto se realice en el tiempo establecido y que no afecte el desarrollo de los servicios que ofrece la institución.
Bancos locales	Que exista una mayor competitividad en el mercado financiero e inmobiliario.	El desarrollo del proyecto y su ejecución no incida en la oferta de sus servicios.

Elaborado por: Autor

Por consiguiente el equipo del proyecto debe conocer las interrelaciones entre los diversos interesados del proyecto así como las superposiciones que se presenten para así establecer estrategias que permitan evitar o mitigar la generación de conflictos desarrollando una comunicación eficaz y oportuna en el tiempo adecuado y con la audiencia correcta.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Usuarios de la Regional: Los usuarios de la Regional son todos aquellos afiliados y jubilados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, quienes acuden a la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS a solicitar distintos requerimientos relacionados con préstamos hipotecarios y también préstamos quirografarios.

Tabla 18. Matriz de Interrelación entre Interesados

#	INTERESADO	ROL	INTERRELACIÓN / SUPERPOSICIÓN
1	Ing. Patricia Rivera	Patrocinador: Aprueba la iniciación del proyecto. Aprueba los cambios de alcance, cronograma y costos.	Individual, Superposición 2, 3, 4, 6
2	Ec. Isela Sánchez	Aprueba la entrega de recursos económicos del proyecto.	Reporta a 1, Individual, Colectivo 3,4, Superposición 5, 6
3	Ing. Soraya Aguirre	Colabora con el director con el director en la asignación del talento humano.	Reporta a 1, Individual, Colectivo 2,4 Superposición 5, 6
4	Ing. Vanessa Serrano	Apoyar las iniciativas del proyecto y colaborar con la supervisión de entregables.	Reporta a 1, Individual, Colectivo 2,4 Superposición 5, 6
5	Verónica Toledo	Colabora con el Director del Proyecto Supervisar los logros, avances y avances del proyecto.	Reporta a 1,4, Individual, Colectivo 6, Superposición 7 – 14
6	Ing. Omar Valarezo	Cumplir los requerimientos del proyecto.	Reporta a 1, Individual y colectivo 5, Superposición 7 - 14
7	David Reyes	Participar proactivamente en la fase de ejecución del proyecto.	Reporta a 5,6, Individual y colectivo, Superposición 16
8	Eumelia Alvarado	Participar proactivamente en la fase de ejecución del proyecto.	Reporta a 5,6, Individual y colectivo, Superposición 16
9	Alexandra Freire	Participar proactivamente en la fase de ejecución del proyecto..	Reporta a 5,6, Individual y colectivo, Superposición 16
10	John Kravarovich	Participar proactivamente en la fase de ejecución del proyecto.	Reporta a 5,6, Individual y colectivo, Superposición 16
11	Glenn Hernandez	Participar proactivamente en la fase de ejecución del proyecto..	Reporta a 5,6, Individual y colectivo, Superposición 16
12	Milena Garrido	Participar proactivamente en la fase de ejecución del proyecto.	Reporta a 5,6, Individual y colectivo, Superposición 16
13	Whimper Yong	Participar proactivamente en la fase de ejecución del proyecto.	Reporta a 5,6, Individual y colectivo, Superposición 16
14	Ma. Luisa Guerra	Participar proactivamente en la fase de ejecución del proyecto.	Reporta a 5,6, Individual y colectivo, Superposición 16
15	Henry De La Cruz	Participar proactivamente en las diversas fases del proyecto.	Reporta a 1, 5,6,

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

#	INTERESADO	ROL	INTERRELACIÓN / SUPERPOSICIÓN
16	Angie Zamora	Auditar el cumplimiento del proyecto	Reporta a 1,5,6
17	Usuarios de la Regional	Exigir que sus requerimientos crediticios sean otorgados puntual y oportunamente.	Reporta a 5,6, 7 – 14, Individual
18	Tekatronic	Proporcionar el software adecuado y que cumpla con los requisitos técnicos solicitados.	Reporta a 3,5,6, Individual
19	Corporación Samborondón, SanCity S.A., entre otros	Forman parte de la cadena de valor y son considerados aliados estratégicos para el Banco.	Reporta a 4,5,6, Individual
20	Bancos locales	Competencia directa para los intereses del Biess.	Individual

Elaborado por: Autor

El director de proyecto en relación con el plan de comunicaciones establece el tipo y la frecuencia con que se distribuirá la información a los diversos interesados según su poder de influencia, el interés y la ponderación⁶ de importancia que manifiesten por el proyecto Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS, tal como se detalla en la tabla a continuación:

Tabla 19. Matriz de requisitos de comunicación de interesados

INTERESADO	PODER DE INFLUENCIA	PONDERACIÓN	TIPO DE COMUNICACIÓN	INTERÉS DE COMUNICACIÓN	FRECUENCIA
Ing. Patricia Rivera	Alto	100%	Reuniones, informes de avance, de estado y cambios del proyecto, Reportes de presupuesto.	Alto	Mensual
Ec. Isela Sánchez	Alto	100%	Reuniones, informes de avance, de estado y cambios del proyecto, Reportes de presupuesto.	Medio	Mensual
Ing. Soraya Aguirre	Medio	100%	Reuniones, informes de avance, de desempeño, de cambios del proyecto,	Medio	Mensual

⁶ El porcentaje de ponderación se encuentra en relación al interés y la importancia que da el interesado por recibir información del proyecto, equivalente a 100% = Muy Importante. 75%= Importante 50% = Poco Importante

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

INTERESADO	PODER DE INFLUENCIA	PONDERACIÓN	TIPO DE COMUNICACIÓN	INTERÉS DE COMUNICACIÓN	FRECUENCIA
			correo electrónico, informe resolución de conflictos		
Ing. Vanessa Serrano	Medio	100%	Reuniones, informes de avance, de desempeño, de cambios del proyecto, correo electrónico, informe resolución de conflictos	Alto	Quincenal
Verónica Toledo	Alto	100%	Reuniones, informes de avance, de desempeño, de cambios del proyecto, correo electrónico, informe resolución de conflictos	Alto	Quincenal
Ing. Omar Valarezo	Alto	100%	Reuniones, informes de avance, de desempeño, de cambios del proyecto, reportes de presupuesto, Correo electrónico, Informe resolución de conflictos	Alto	Semanal
David Reyes	Medio	75%	Reuniones, correo electrónico, informes escritos.	Medio	Quincenal
Eumelia Alvarado	Medio	75%	Reuniones, correo electrónico, informes escritos.	Medio	Quincenal
Alexandra Freire	Medio	75%	Reuniones, correo electrónico, informes escritos.	Medio	Quincenal
John Kravarovich	Medio	75%	Reuniones, correo electrónico, informes escritos.	Medio	Quincenal
Glenn Hernandez	Medio	75%	Reuniones, correo electrónico, informes escritos.	Medio	Quincenal
Milena Garrido	Medio	75%	Reuniones, correo electrónico, informes escritos.	Medio	Quincenal
Whimper Yong	Medio	75%	Reuniones, correo electrónico, informes escritos.	Medio	Quincenal
Ma. Luisa Guerra	Medio	75%	Reuniones, correo electrónico, informes escritos.	Medio	Quincenal
Henry De La Cruz	Medio	75%	Reunión, correo electrónico, oficio circular interno	Medio	Quincenal
Angie Zamora	Alto	75%	Reunión, correo electrónico, oficio circular interno	Medio	Quincenal
Usuarios de la Regional	Medio	50%	Flyers, trípticos informativos, página web oficial, boletines de prensa	Bajo	Mensual
Tekatronic	Alto	100%	Reunión, informe escrito, correo electrónico	Alto	Mensual
Corporación Samborondón, SanCity S.A., entre otros	Medio	50%	Página web oficial, boletines de prensa	Medio	Mensual
Bancos locales	Medio	25%	Boletines de prensa	Bajo	Trimestral

Elaborado por: Autor

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

4.2. Plan de gestión de alcance

El plan de gestión del alcance es el documento que describe el proceso que se aplicará para definir el alcance del proyecto Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS, el cual parte del análisis de la información que se encuentra en el Plan de Dirección del Proyecto, así como el acta de constitución, factores ambientales y los activos de procesos utilizados en el Biess.

4.2.1. Objetivos

- Delimitar, desarrollar, monitorear, controlar y verificar el alcance del proyecto.
- Establecer una entrada fundamental en la construcción del Plan para la Dirección del Proyecto y como soporte para el desarrollo de procesos en la gestión del alcance.
- Suministrar una orientación de cómo gestionar el alcance durante el ciclo de vida del proyecto.

4.2.2. Proceso de definición del enunciado del alcance

La definición del alcance del proyecto "Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del BIES" se efectuará de la siguiente manera:

El Director del Proyecto citará a un mínimo de 3 reuniones quincenales a los miembros del equipo de proyecto, en las cuales participará el patrocinador, cuyo objetivo principal es analizar y revisar la base que se aplicará como alcance preliminar del proyecto, y dar inicio a la recopilación de información de acuerdo con las necesidades del patrocinador.

En base a las reuniones que se efectúen el equipo de proyecto encargado requerirá indispensablemente los siguientes documentos:

- Acta de constitución del proyecto
- Registro de Interesados
- Recopilación de requisitos
- Enunciado del alcance
- EDT y el Diccionario de la EDT
- Matriz de trazabilidad de los requisitos

Vale la pena mencionar que se realiza la recopilación de los requisitos de los diversos interesados, los cuales permitirán al director del proyecto establecer el alcance del mismo, determinando el desglose del trabajo necesario que se requiere para la ejecución del proyecto Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Guayaquil del BIESS. Para el presente proyecto se establece que la estructura del Desglose del Trabajo (EDT) se define por entregables, de igual forma durante esta etapa se implantan procesos de control y verificación, previos a la aprobación formal del Director del proyecto.

La información obtenida debe ser presentada y ratificada por el Director de Proyecto y su equipo de trabajo, la cual será almacenada en un servidor de base de datos (interna, de la organización) y también en una versión digital (nube) de manera periódica (semanal) disponible para los diversos interesados del proyecto; estableciéndose en el documento los criterios que se deben cumplir para proporcionar el proyecto al patrocinador.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

4.2.3. Proceso para la recopilación de requisitos

- Se dispone como máximo 3 reuniones semanales por el lapso de 15 días, entre el director del proyecto y el equipo de trabajo asignado para identificar las necesidades existentes, considerando las necesidades de alto nivel (requisitos del negocio y requisitos técnicos), necesidades de los interesados, del proyecto y de la calidad.
- Para la compilación de los requerimientos del proyecto Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS se utilizará como técnicas las entrevistas y sesiones de talleres, para así definir los principales requisitos a través de una tormenta de ideas, ponderándolas según las prioridades por decisión mayoritaria de los interesados del proyecto.
- Se efectuarán reuniones con grupos focales de usuarios o afiliados del Biess estableciendo sus expectativas y requerimientos, una vez culminada la reunión los requisitos identificados serán registrados en la matriz de requisitos, la cual debe contener los siguientes datos:
 - Grupo Interesado
 - Nombre del interesado
 - Descripción del requisito
 - Tipo (Proyecto, Producto, Negocio o Calidad)
 - Prioridad (Alta, Baja, Media).
- El equipo del Proyecto en conjunto con el Director establecerán, supuestos restricciones y las exclusiones (costo, tiempo, personal y otros) que se puedan presentar y/o afectar al proyecto, de igual forma deben gestionar los mismos con los diversos interesados.
- Durante las dos últimas reuniones se elaboran, actualizan y aprueban los siguientes documentos:
 - a. Registro de interesados
 - b. Enunciado del Alcance del Proyecto
 - c. Documentación de los requerimientos de interesados.
 - d. Matriz de Trazabilidad de requisitos.
 - e. Estructura de Desglose del Trabajo.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

4.2.4. Proceso para elaboración de EDT:

Los pasos que se realizarán para la construcción y elaboración de la EDT son los siguientes:

- La EDT del proyecto será elaborada por el Director del Proyecto y su equipo de trabajo, utilizando para ello la técnica de descomposición, identificando inicialmente los niveles del proyecto, detallados a continuación:
 - Nivel 1 – Nombre del proyecto
 - Nivel 2 – Entregables
 - Nivel 3 – Paquetes de trabajo
- Para el desarrollo y elaboración del EDT en sus primeras etapas por su facilidad se usara la técnica de Brainstorming con Post It, posteriormente como herramienta tecnológica para su estructuración y diagramación se empleará Microsoft Word versión 2010.
- La EDT debe determinar todo el trabajo que se va a realizar con los principales entregables, a partir de lo cual se debe descomponer cada uno en paquetes de trabajo, permitiendo establecer al mínimo detalle el costo, trabajo y calidad que se incurren en la elaboración de cada entregable.
- Se determina un código de identificación para los entregables y sus paquetes de trabajo.
- El Director de proyecto previa revisión es el encargado de aprobar finalmente la estructura y contenido de la EDT.

4.2.5. Proceso para elaboración del diccionario de la EDT:

El Director de proyecto en conjunto con el equipo asignado elabora el diccionario de la EDT utilizando como base la información obtenida de los interesados del proyecto, la matriz de requisitos y de la EDT. El diccionario debe incluir primordialmente los siguientes datos:

- Código del entregable.
- Nombre del entregable.
- Código y nombre del paquete de trabajo.
- Código y nombre de tarea.
- Descripción breve de la tarea a realizar.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

- Describe el trabajo a realizar para la elaboración de cada entregable, como son la lógica o enfoque de elaboración y sus actividades.
- Se establecen principales supuestos y restricciones.
- Detallar requisitos de calidad, costos, recursos, duración estimada, posibles fechas de inicio y fin del paquete de trabajo, y/o un hito importante.
- Criterios de aceptación y otros datos que se consideren necesarios.
- Para su elaboración el equipo de proyecto utilizará Microsoft Excel 2013

4.2.6. Proceso para mantener y aprobar la EDT:

Todas las tareas definidas en la EDT cumplen los siguientes requisitos:

- Presentan una fecha de inicio y finalización definidos
- Tienen un entregable final que pueda ser medido y valorado
- Tienen un responsable único sobre la tarea y su ejecución.

En cuanto a la aprobación formal de la EDT y su diccionario se debe presentar al patrocinador un preliminar en una reunión en la que participe el equipo de proyecto. Además, en su estructura se debe incluir y especificar las acciones que permitan alcanzar los requisitos solicitados por el cliente, mediante el cumplimiento satisfactorio de los entregables.

En caso de una modificación en la EDT aprobada se procederá de acuerdo con el control integrado de cambios, para lo cual se debe contaren primera instancia con la aprobación formal del Director del proyecto, en caso que afectase el alcance, objetivos, tiempo y/o coste del proyecto, también se requerirá la aprobación del patrocinador del proyecto.

Respecto al monitoreo y control que se realizará a la EDT se utilizarán indicadores de desempeño que permitan conocer el grado de cumplimiento y avances de los objetivos, plazos, costos y con ello prevenir posibles variaciones con anticipación.

4.2.7. Proceso para verificación del alcance:

El Director del proyecto es el responsable de verificar, validar y comprobar que los entregables descritos en la documentación de requisitos cumplan con los criterios de aceptación solicitados por los diversos interesados en el proyecto.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Al ser aprobado el entregable es enviado al patrocinador para formalizar su aceptación. En caso de no aprobarse, se remitirá vía email la comunicación respectiva al responsable del mismo para que se realice la corrección respectiva en un lapso no mayor a 48 horas, puntualizando los cambios a realizar.

El patrocinador en uso de sus atribuciones puede presentar observaciones y/o sugerencias para lo cual se establecen los ajustes necesarios en una reunión con el director de proyecto. Al recibir la aceptación del patrocinador y si se tratase de un entregable muy importante, se requerirá la firma de un Acta de aceptación del entregable

4.2.8. Proceso para controlar el alcance:

Para controlar el alcance del proyecto se ejecutaran un máximo de 2 a 3 reuniones quincenales, en las que se analizará la matriz de trazabilidad de requisitos, el período de control de avances por entregable y listas de cotejo y control para los criterios de aceptación.

El responsable de cada entregable reportará al director del proyecto cada semana el porcentaje de avances utilizando las listas de cotejo de control durante la duración del proyecto. Se establecerá la formación de un Comité de Control de Cambios (CCC) integrado por el Patrocinador y el Director de Proyectos, quienes realizarán el proceso de control, análisis de cumplimiento del Alcance y la aprobación de los cambios que se presenten durante el ciclo de vida del proyecto.

En caso de que un interesado en el proyecto sugiera o proponga algún cambio, éste se podrá presentar, siempre y cuando se registren y se sustenten en un acta de solicitud de cambios detallado en el Subcapítulo D10 para lo cual se debe someter su solicitud a un proceso de control integrado de cambios que estará a cargo de un Comité de Control de Cambios. Toda solicitud de cambio serán recibidas los días miércoles vía email al director del proyecto, con su respectivo análisis. Su resolución será emitida en un lapso no mayor a 5 días laborales. En caso de aprobarse los cambios propuestos, se pondrá en conocimiento a los demás interesados para la respectiva actualización a los documentos del proyecto.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

4.2.9 Documentación de requisitos

El equipo de proyecto es el encargado de documentar los requisitos de los diversos interesados en el proyecto que consiste en la recopilación de sus expectativas y necesidades que se espera conseguir en la ejecución y desarrollo del proyecto. Las expectativas deben considerárselas tanto de forma positiva como negativa; las cuales podrán plantear oportunidades o amenazas que afectarían el normal desempeño del proyecto, por lo tanto serán analizadas posteriormente en el proceso de gestión de riesgos.

En la elaboración del presente proyecto se utiliza una matriz de recopilación de requisitos, los cuales una vez documentados y registrados por el equipo de proyecto, permitirán establecer los entregables que se originan y responden a las expectativas de los involucrados en el proyecto y con ello establecer asimismo una matriz de trazabilidad de requisitos descrita en la tabla 20

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Tabla 20. Matriz de recopilación de requisitos

MATRIZ DE RECOPIACIÓN DE REQUISITOS								
CÓDIGO MRDR 2016								
PROYECTO		PLAN DE MEJORA CONTINUA EN EL PROCESO DE CRÉDITO HIPOTECARIO PARA LA SUCURSAL MAYOR GUAYAQUIL DEL BIESS						
PREPARADO POR		Director de Proyecto				FECHA		
REVISADO POR		Director de Proyecto				FECHA		
APROBADO POR		Patrocinador: Ing. Patricia Rivera Ojeda				FECHA		
	Nombres y Apellidos	Posición en la organización	Rol en el proyecto	Descripción de los requisitos	Prioridad	Categoría del Requisito	Impacto /Nivel	Supuestos (S) & Restricciones (R)
1.	Ing. Patricia Rivera	Gerencia	Patrocinador: Aprueba la iniciación del proyecto. Aprueba los cambios de alcance, cronograma y costos.	Brindar el servicio de atención al cliente en las mejores condiciones, apegados a los estándares de Superintendencia de bancos	Alta	Del Negocio y del Proyecto	Interno / Externo nivel: Alto	El proyecto se desarrollará con normalidad, dentro de los rangos de variación de tiempo y presupuesto establecido
2.	Ec. Isela Sánchez	Jefatura administrativa financiera	Aprueba la entrega de recursos económicos del proyecto.	Velar que el proyecto se ejecute con el presupuesto aprobado.	Alta	Del Negocio y del Proyecto	Interno / Externo nivel: Alto	El proyecto se mantendrá de acuerdo con el presupuesto establecido y con el rango de variación determinado y tolerado por la institución.
3.	Ing. Soraya Aguirre	Jefa de Talento Humano	Colabora con el director con el director en la asignación del talento humano.	Que el desarrollo del proyecto no afecte de manera negativa en el desempeño laboral del personal asignado.	Alta	Del Negocio y del Proyecto	Interno Nivel: Alto	Los recursos son asignados según el cronograma aprobado.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

4.	Ing. Vanessa Serrano	Jefe de Crédito	Apoyar las iniciativas del proyecto y colaborar con la supervisión de entregables.	Que el desarrollo del proyecto no afecte de manera negativa en el desempeño laboral del personal asignado.	Alta	Del Negocio y del Proyecto	Interno / Externo nivel: Alto	Los recursos son asignados según el cronograma aprobado.
5	Verónica Toledo	Coordinación al servicio cliente	Colabora con el Director del Proyecto Supervisar los logros, avances y avances del proyecto.	Que la aplicación del proyecto permita mejorar el correcto desempeño de los asesores de crédito.	Alta	Del Proyecto	Interno, Nivel: Alto	La implementación del sistema contribuirá a disminuir los tiempos de espera.
6.	Ing. Omar Valarezo	Director del Proyecto	Cumplir los requerimientos del proyecto.	Ejecutar el proyecto en el tiempo y el presupuesto aprobado aplicando las buenas prácticas del PMBOK	Alta	Del Negocio y del Proyecto	Interno / Externo nivel: Alto	El proyecto se desarrollará aplicando las mejores prácticas recomendadas por el PMBOK
7.	David Reyes	Asesores de crédito	Participar proactivamente en las diversas fases del proyecto.	Que el desarrollo del proyecto no afecte negativamente sus actividades.	Media	Del Negocio y del Proyecto	Interno nivel: Media	Colaboradores internos participan activamente en la ejecución y desarrollo del proyecto.
8.	Eumelia Alvarado	Asesores de crédito	Participar proactivamente en las diversas fases del proyecto.	Que el desarrollo del proyecto no afecte negativamente sus actividades.	Media	Del Negocio y del Proyecto	Interno nivel: Media	Colaboradores internos participan activamente en la ejecución y desarrollo del proyecto.
9.	Alexandra Freire	Asesores de crédito	Participar proactivamente en las diversas fases del proyecto.	Que el desarrollo del proyecto no afecte negativamente sus actividades.	Media	Del Negocio y del Proyecto	Interno nivel: Media	Colaboradores internos participan activamente en la ejecución y desarrollo del proyecto.
10.	John Kravarovich	Asesores de crédito	Participar proactivamente en las diversas fases del proyecto.	Que el desarrollo del proyecto no afecte negativamente sus actividades.	Media	Del Proyecto	Interno nivel: Media	Colaboradores internos participan activamente en la ejecución y desarrollo del proyecto.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

11.	Glenn Hernández	Asesores de crédito	Participar proactivamente en las diversas fases del proyecto.	Que el desarrollo del proyecto no afecte negativamente sus actividades.	Media	Del Negocio y del Proyecto	Interno nivel: Media	Colaboradores internos participan activamente en la ejecución y desarrollo del proyecto.
12.	Milena Garrido	Asesores de crédito	Participar proactivamente en las diversas fases del proyecto.	Que el desarrollo del proyecto no afecte negativamente sus actividades.	Media	Del Negocio y del Proyecto	Interno nivel: Media	Colaboradores internos participan activamente en la ejecución y desarrollo del proyecto.
13.	Whimper Yong	Asesores de crédito	Participar proactivamente en las diversas fases del proyecto.	Que el desarrollo del proyecto no afecte negativamente sus actividades.	Media	Del Negocio y del Proyecto	Interno nivel: Media	Colaboradores internos participan activamente en la ejecución y desarrollo del proyecto.
14.	Ma. Luisa Guerra	Asesores de crédito	Participar proactivamente en las diversas fases del proyecto.	Que el desarrollo del proyecto no afecte negativamente sus actividades.	Media	Del Negocio y del Proyecto	Interno nivel: Media	Colaboradores internos participan activamente en la ejecución y desarrollo del proyecto.
15	Henry De La Cruz	Analista del Departamento de sistemas	Colaborar con el equipo de proyecto y dar soluciones técnicas dentro del mismo.	Vigilar que se cumplan los requerimientos técnicos	Media	Del Proyecto	Interno nivel: Media	La implementación del software sea compatible con la plataforma informática del banco.
16	Angie Zamora	Auditor	Auditar el cumplimiento de las bases del proyecto	Verificar el cumplimiento de los entregables del proyecto y su aporte en el Plan de mejora continua del Banco	Alta	Del Proyecto	Interno Nivel: Alto	El sistema cumple con los requerimiento del plan de mejora continua del Banco
17	Usuarios de la Regional	Afiliados	Exigir que sus requerimientos crediticios sean otorgados puntual y oportunamente.	Disminuir el tiempo de espera y mejorar la calidad del servicio.	Alta	Del Proyecto	Externo Nivel: medio	Sus necesidades sean tomadas en cuenta para la ejecución del presente proyecto.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

18	Tekatronic	Proveedor	Proporcionar el software adecuado y que cumpla con los requisitos técnicos solicitados.	Brindan herramientas tecnológicas que permiten mejorar la calidad del servicio.	Media	Del Proyecto	Externo, Nivel: bajo	Entrega del sistema y de los calificadores van de acuerdo con las especificaciones establecidas.
19	Corporación Samborondón, SanCity S.A., entre otros	Promotores inmobiliarios	Forman parte de la cadena de valor y son considerados aliados estratégicos para el Banco.	Reducir de los tiempos de desembolso en los créditos hipotecarios.	Media	Del Negocio	Externo, Nivel: Bajo	Disminución del tiempo mejorará el proceso hipotecario.
20	Bancos locales	Otras ifis	Competencia directa para los intereses del Biess.	Que exista una mayor competitividad en el mercado financiero e inmobiliario.	Baja	Del Negocio	Externo, Nivel: Bajo	Desarrollo del proyecto no afectará negativamente su negocio.

Elaborado por: Autor

4.2.10 Línea base del alcance

4.2.10.1 Enunciado Del Alcance

4.2.10.2 Empresa solicitante:

El Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Sucursal Mayor Guayaquil es una entidad de servicios financieros de carácter público con autonomía administrativa y financiera que inicia sus actividades a partir del año 2009, se encuentra ubicada en el Cantón Guayaquil, en la Av. 9 de Octubre y Pedro Carbo, con cobertura a nivel regional en las provincias Guayas, El Oro, Los Ríos, Santa Elena y Galápagos, ofertando la prestación de créditos hipotecarios a los afiliados y jubilados del IESS para atender la demanda de bienes inmuebles, disminuir el déficit habitacional y contribuir al desarrollo socioeconómico del Ecuador.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

4.2.11 Necesidades del negocio

Asimismo la Sucursal Mayor Guayaquil - BIESS en tan solo seis años se encuentra posicionado entre las primeras instituciones financieras del país que otorgan créditos hipotecarios a sus afiliados (aproximadamente dos mil usuarios diarios). Por lo tanto requiere implementar a partir del año 2017 un proceso que permita diagnosticar e identificar los tiempos de atención y el desempeño de los asesores de crédito en el área de servicio al cliente.

Prueba de ello, las condiciones actuales de la organización no han permitido establecer una mejora en la disminución en los tiempos de espera en la sala y la medición del desempeño de la calidad de atención al usuario por parte de los asesores de crédito. Es necesaria la implementación de un sistema con calificadores electrónicos individuales que permita conocer el criterio del afiliado de acuerdo a las condiciones en las que se le ha otorgado el servicio.

4.2.12 Meta del negocio

Afianzar la posición del BIESS como institución financiera líder en la banca de inversión, maximizando prestación del servicio a los afiliados y jubilados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

4.2.13 Objetivos del negocio a corto plazo

- Incrementar en un 20% los montos de inversiones no privativas, priorizando el sector privado durante los próximos 3 años a partir de enero del 2017
- Diversificar la participación de mercado de los productos de crédito, tales como vivienda hipotecada, sustitución de hipoteca, terreno y construcción, etc. antes de enero del 2018

4.2.14 Objetivos del negocio a mediano plazo

- Mejorar en un 20% la rentabilidad de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados administrados por el BIESS, a través de las políticas de administración e inversión en los próximos 5 años.
- Aumentar la capacidad operativa en un 25% en el área de servicio de atención al cliente a partir del año 2022

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

4.2.15 Objetivos del negocio a largo plazo

- Crear una agencia de atención en los cantones de mayor población de las principales provincias que maneja la Regional, tales como: Guayas, El Oro y Santa Elena
- Consolidar la posición del BIESS, mejorando el rendimiento financiero al cumplir con los estándares de la certificación ISO 9001

4.2.16 Meta del proyecto

Implementar el sistema en un 50% de los cubículos de atención al cliente, durante los seis meses de duración del proyecto mediante la aplicación un software que identifique y diagnostique el desempeño de los asesores de crédito en el área de atención al cliente.

4.2.17 Objetivos del proyecto

- Implementar e instalar el software con 8 calificadores de atención para el Front (Servicio al Cliente) de la Sucursal Mayor Biess Guayaquil antes del 3 de julio del 2017
- Concluir el proyecto en un periodo de 6 meses a partir del 3 de enero del 2017
- Cumplir con el presupuesto estimado de USD\$24,800.00 durante los 6 meses de ejecución del proyecto.
- Otorgar valor agregado al área de atención al cliente mediante unos dispositivos que califican el desempeño del asesor y la habilitación de un sistema que da seguimiento al proceso de solicitud del afiliado para disminuir los tiempos de entrega del crédito hipotecario.

4.2.18 Requisitos de alto nivel

- El software debe ser compatible con las aplicaciones y plataforma tecnológica del banco.
- El presupuesto aprobado para el proyecto tiene un tope máximo de USD\$24,800.00 no incluye reservas de gestión y de contingencia.
- El proyecto tendrá una duración máxima de 6 meses, a partir del 3 de enero del 2017

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

- El proveedor debe entregar una garantía mínima de un año de calificadores y software.
- El encargado de sistemas realizará una capacitación al personal del área de atención al cliente referente al manejo del software.

4.2.19 Restricciones de alto nivel

- El patrocinador debe aprobar la adquisición del software y los calificadores electrónicos.
- El presupuesto limitado (no mayor a USD\$24,800.00)
- Se instalarán los calificadores al 50% de los cubículos de atención al cliente.
- El software y calificadores deben ser instalados por el encargado de sistemas de la organización y entrar en funcionamiento a partir del 4 de julio del 2017.
- El presupuesto del proyecto no podrá exceder más allá del 5% previo a la justificación del equipo de proyecto y respectiva aprobación de la directiva.

4.2.20 Supuestos de alto nivel

- El proyecto se desarrolla de acuerdo con el cronograma solicitado por el patrocinador.
- Los recursos humanos asignados están comprometidos con la ejecución del proyecto.
- El software es compatible con la plataforma tecnológica del banco.
- Los calificadores cumplen con las bases técnicas definidas en el proyecto.
- La fiabilidad de los resultados de información que emite el software.
- El director del proyecto tiene conocimientos del proceso actual de crédito hipotecario.
- El personal del departamento de sistemas se encuentra capacitado para la instalación del software y los calificadores.

4.2.21 Requisitos de aprobación del proyecto

- El proyecto debe desarrollarse dentro del tiempo y el presupuesto establecido.
- La ejecución del proyecto no altera ni afecta las actividades operativas y administrativas de la institución.
- La instalación del software y calificadores en el área de crédito permitirá medir el desempeño de los asesores de crédito.
- La adquisición y entrega del software y los dispositivos deben cumplirse con el cronograma establecido.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

- Compatibilidad del software adquirido con la plataforma tecnológica del banco.
- Firma del acta de aceptación por el equipo del proyecto.

4.2.22 Alcance del proyecto

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS, a partir de la instalación y configuración de 8 botoneras en el área de Front que incluye un sistema medición de calidad de servicio de los asesores de crédito; la venta de los dispositivos y configuración del sistema va a ser realizada por una empresa contratada y su implementación va a ser realizada por personal técnico propio del BIESS; el proyecto tiene como objetivo mejorar los tiempos de respuesta de los asesores de la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS con el fin de reducir el periodo de los trámites crédito hipotecarios que se ejecutan en el banco.

El proyecto incluye una capacitación al personal del BIESS sobre el manejo del sistema que será ejecutado por el asistente de sistemas del banco, así mismo existirá un periodo de monitoreo y control de dos meses luego de instalar el sistema para verificar su funcionamiento. Se tiene definido un presupuesto de \$ 24,800 en un plazo de 6 meses.

Entregables del proyecto

- Documentos del Proyecto.
- Adquisición de 8 calificadores USB Tipo Touch 4 opciones con logotipo de la empresa con garantía de 1 año.
- Software compatible con plataformas tales como: Logi Flow, Work Flow, CRM, Administrador PH (IESS), con garantía de 1 año que permita ingresar información definida en los criterios de aceptación
- La capacitación de la solución será realizadas en las oficinas del BIESS en 2 charlas respectivamente de 4 horas cada una.
- Las guías serán realizadas en idioma español, para su versión digital serán entregados en formato PDF, letra Times New Roman, número 1, interlineado: 1. Se entregarán dos copias físicas encuadernadas

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Exclusiones del proyecto

- Instalación del software por parte del proveedor.
- Campaña publicitaria.
- Mantenimiento de los dispositivos.

4.2.23 Supuestos del proyecto:

- El proyecto se ejecutará y desarrollará observando las mejores prácticas recomendadas por el PMBOK versión 5
- El proyecto se mantendrá dentro del rango de variación tanto del presupuesto como del tiempo aceptado y tolerado por la institución.
- Disponibilidad de los recursos económicos necesarios destinados para la implementación e instalación del software requerido para la ejecución del proyecto.
- La colaboración activa de la Gerente de la Sucursal, mandos medios, equipo de proyecto y personal que conforma el Front (atención al cliente) comprometidos con la ejecución del proyecto.
- El software adquirido es compatible con las demás plataformas ya existentes en la institución, tales como: Logi Flow, Work Flow, CRM, Administrador PH (IESS)
- El proveedor del equipo realiza la entrega en el tiempo establecido y cumple con la garantía ofrecida.
- Que exista una disminución en el tiempo de espera en sala de 23 a 12 minutos.
- Debe garantizarse la integridad y la confidencialidad de la información de la institución.

4.2.24 Restricciones:

- El presupuesto del proyecto es de USD\$ 24,800.00
- Las personas responsables de aprobar los entregables se sujetarán a los plazos establecidos en el Plan de Dirección del Proyecto.
- La instalación y funcionamiento del Software debe ser antes del 3 de julio del 2017.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

4.2.25 Criterios de aceptación

Los criterios de aceptación del proyecto Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS se estipulan en la tabla a continuación para cada uno de los entregables:

Tabla 21. Criterios de aceptación

ENTREGABLES GENERALES	CARACTERÍSTICAS
Documentos del Proyecto	Acta de constitución del proyecto firmado y autorizado por el patrocinador del proyecto Plan para la dirección del proyecto Incluye las plantillas de planes y sub planes y otros documentos que se van a usar durante el desarrollo y ejecución del proyecto, aplicando las buenas prácticas sugeridas por el PMBOK versión 5
Software	Levantamiento de información El responsable técnico realizará el levantamiento de información a los interesados para definir los requerimientos de los interesados Diseño El responsable técnico elaborará las bases del proyecto para solicitar cotización de empresas proveedoras de los servicios solicitados El responsable técnico del banco receptorá las ofertas y procederá a elegir a la empresa contratada Programación Será realizado por la empresa contratada a partir de las bases del proyecto emitido por el responsable técnico. La programación del software debe ser compatible con las tecnologías existentes en el banco y con los calificadores electrónicos cotizados Los asesores deben de ingresar por medio de un usuario y clave asignados El sistema debe de permitir ingresar la siguiente información: Nombre del usuario Numero de cedula El asesor deberá de escoger en una opción Recepción de Documentos la siguiente información: Prohibiciones Diferencias de áreas Documentación Personal Cada opción debe de disponer de un status que indique OK o Pendiente En caso de que todas las opciones tengas status OK, se habilitarán los siguientes estados: Entrega de Documentos Carpeta Ingresada Revisión Reclamos Todos deben de disponer el estado OK o Pendiente, los cuales el asesor deberá de dar seguimiento en cada fase.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

	<p>El software debe de permitir manejar reportes sobre el proceso del crédito hipotecario, los tiempos de atención por asesor, número de usuarios atendidos y estado de crédito hipotecario. Los reportes deben de obtenerse de manera diaria, semanal, mensual y anual.</p> <p>Instalación La instalación de los calificadores y el software será ejecutada por personal propio del banco. Se realizará una prueba técnica funcional con duración de 5 días de las características del software y los dispositivos touch, que incluya un informe técnico final aprobado por el departamento de sistemas de la institución. Se realizarán pruebas de estabilización durante 20 días para verificar el funcionamiento del software y equipos en el Banco</p>
Programa de capacitación y difusión	<p>Las guías de uso serán realizados en formato impreso o digital usando el formato de la empresa en idioma español.</p> <p>Se incluye un plan de capacitación del manejo del sistema realizado por el encargado de sistemas en 2 charlas de 4 horas al personal del área de Front en las instalaciones de banco</p> <p>Se debe de firmar un acta de recepción aceptando el informe de la actividad realizada por el encargado de sistemas, debe ser aprobado por el PM y el patrocinador</p>
Monitoreo y control	<p>Incluye un plan piloto compuesto por un periodo de prueba del sistema de 60 días, en donde el encargado de sistemas presentará informes semanales del estado actual del software incluyendo como respaldo los informes semanales que arroja el sistema.</p> <p>En reuniones quincenales se informará al patrocinador y al PM lo avances del uso del sistema para verificar su correcto uso y funcionamiento.</p> <p>El personal convocado firmará un acta luego de los 60 días del plan piloto comunicando el estado del proyecto luego de los meses de pruebas.</p>
Cierre del proyecto	<p>Acta de cierre del proyecto</p> <p>Incluir las actas de aceptación de los entregables del proyecto: del sistema, de los calificadores, capacitaciones, guías de uso.</p> <p>Debe ser realizado por el PM, revisado por el encargado de sistemas y aprobado por el patrocinador</p>

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

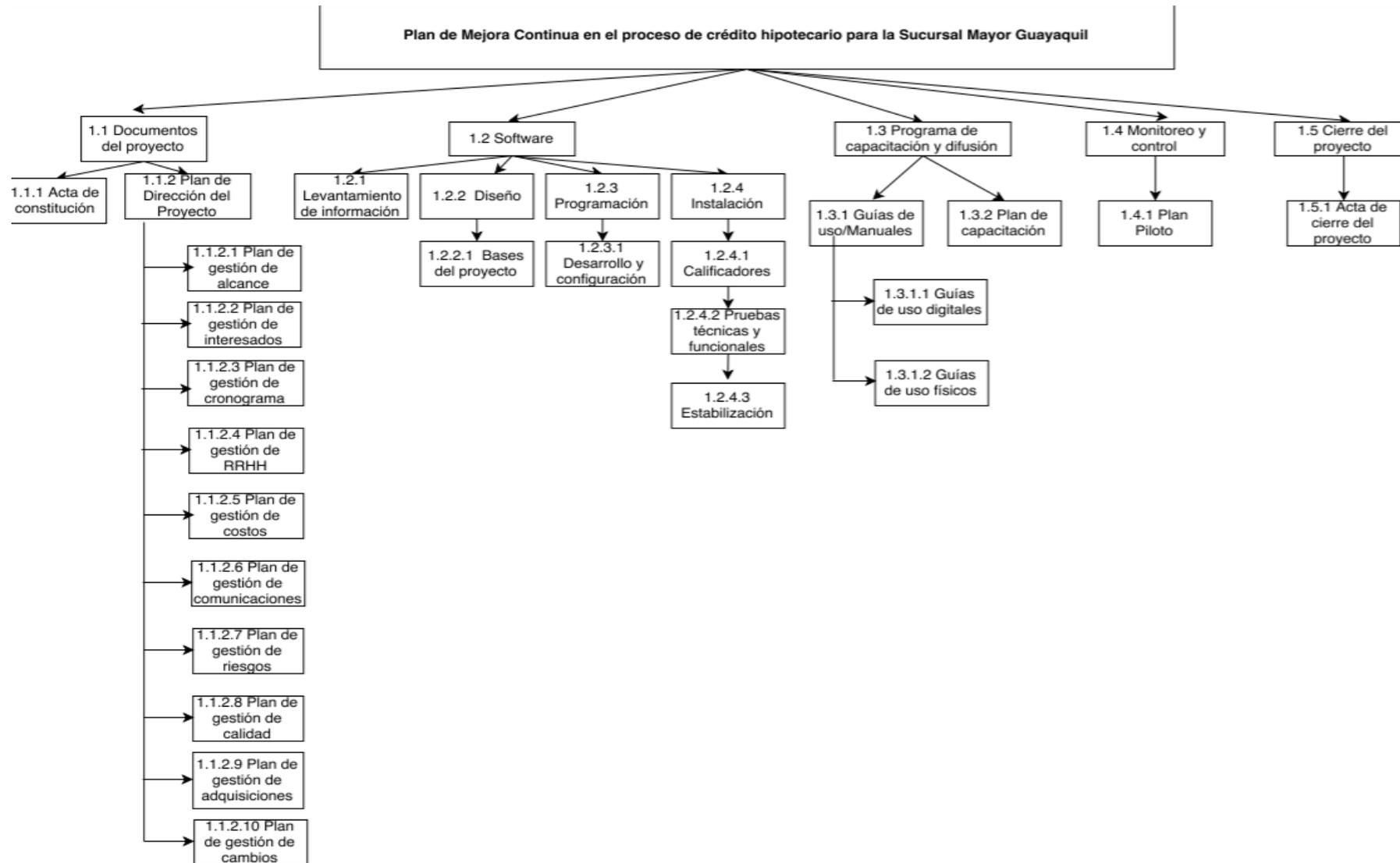


Gráfico 2 EDT del Proyecto

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

4.2.26 Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo

Tabla 22. Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de la Fase	1.1
Nombre de Fase:	Documentos del Proyecto
Objetivo:	Documentos correspondientes a la dirección de proyectos
Descripción del Trabajo:	En esta fase se realizarán todos los planes para la dirección del proyecto de acuerdo a las buenas prácticas recomendadas por el PMI con la entrega del documento para el plan de dirección del proyecto
Asignación de Responsabilidades:	Project Manager Patrocinador
Fechas Programadas:	Inicio: 3 de Enero del 2017 Fin: 24 de Enero del 2017
Criterios de Aceptación:	La dirección del proyecto tendrá una duración máxima de 16 días, durante los cuales el Project Manager junto con el equipo del proyecto definirá los distintos planes que serán verificados y aprobados por el Patrocinador. Al finalizar esta etapa, se tendrá firmado el Acta de constitución de proyecto y estarán elaborados los documentos de registros de interesados y el plan de dirección de proyecto Interesado que acepta: Patricia Rivera. Requisitos que deben cumplirse: Costo del proyecto, tiempo a cumplirse y calidad del mismo, se deben establecer en función de los objetivos institucionales a cumplir y en base al presupuesto asignado a la Sucursal Mayor Guayaquil BIESS. Forma en que se aceptará: Reunión del equipo de proyecto
Supuestos y Restricciones:	El Patrocinador y los interesados deben brindar información necesaria para elaborar el acta de constitución.
Recursos Asignados:	Patrocinador Project Manager Analista de Sistemas Laptop Insumos varios para elaborar acta

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Entregable	1.1.1
Nombre de Entregable:	Acta de constitución del proyecto
Objetivo:	Documentar y firmar el acta de constitución del proyecto
Descripción del Trabajo:	Este entregable se obtiene al revisar y tener la aprobación del Patrocinador y definir el alcance, tiempo y presupuesto del proyecto presentado
Asignación de Responsabilidades:	Project Manager Patrocinador
Fechas Programadas:	Inicio: 3 de Enero del 2017 Fin: 4 de Enero del 2017
Criterios de Aceptación:	El acta de constitución del proyecto será aprobada firmada únicamente por el Patrocinador
Supuestos y Restricciones:	El acta de constitución del proyecto tendrá un lapso máximo de elaboración y aprobación de 2 días. El acta será elaborada por el Project Manager en conjunto con el equipo del proyecto y será revisada y aprobada por el Patrocinador El Patrocinador es el único responsable de aprobar y firmar el acta
Recursos Asignados:	Patrocinador Project Manager Laptop Insumos varios para elaborar acta

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Paquete de Trabajo:	1.1.2
Nombre de Paquete de Trabajo:	Plan de dirección del proyecto
Objetivo:	Realizar el Plan de Dirección del Proyecto
Descripción del Trabajo:	Este entregable se obtiene al elaborar la documentación de los planes para la dirección del proyecto de acuerdo a las buenas prácticas del PMI
Asignación de Responsabilidades:	Project Manager Patrocinador
Fechas Programadas:	Inicio: 5 de Enero del 2017 Fin: 24 de Enero del 2017
Criterios de Aceptación:	Interesado que acepta: Patricia Rivera. Requisitos que deben cumplirse: El equipo del proyecto debe recibir una copia en versión digital del Plan para la Dirección del Proyecto. Forma en que se aceptará: Reunión del equipo de proyecto
Supuestos y Restricciones:	El Director del Proyecto contará con la información necesaria para elaborar el Plan para la Dirección del Proyecto.
Recursos Asignados:	Project Manager Analista de Sistemas Laptop Insumos para elaborar registro

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Paquete de Trabajo:	1.1.2.1
Nombre de Paquete de Trabajo:	Plan de gestión de Alcance
Objetivo:	Realizar el Plan de Dirección del Proyecto
Descripción del Trabajo:	Este entregable se obtiene al establecer cómo se definirá el alcance del proyecto y producto
Asignación de Responsabilidades:	Project Manager
Fechas Programadas:	Inicio: 5 de Enero del 2017 Fin: 6 de Enero del 2017
Criterios de Aceptación:	El plan de gestión de alcance será elaborado por el Project Manager junto con su equipo de trabajo y debe de elaborarse de acuerdo a las recomendaciones del PMI
Supuestos y Restricciones:	Se determinará junto con el equipo del proyecto cómo se definirá el alcance del proyecto El plan debe de incluir mínimo la línea base del alcance y la documentación de requisitos.
Recursos Asignados:	Project Manager Analista de Sistemas Laptop

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Paquete de Trabajo:	1.1.2.2
Nombre de Paquete de Trabajo:	Plan de gestión de Interesados
Objetivo:	Realizar el Plan de Dirección del Proyecto
Descripción del Trabajo:	Este entregable define los niveles participación de los interesados, su impacto y sus interrelaciones en el proyecto
Asignación de Responsabilidades:	Project Manager
Fechas Programadas:	Inicio: 9 de Enero del 2017 Fin: 9 de Enero del 2017
Criterios de Aceptación:	El plan de gestión de interesados será elaborado por el Project Manager junto con su equipo de trabajo y debe de elaborarse de acuerdo a las recomendaciones del PMI.
Supuestos y Restricciones:	Se determinará junto con el equipo del proyecto cómo se definirá el plan de interesados. El plan de gestión de interesados se elaborará de acuerdo a las buenas prácticas recomendadas por el PMI
Recursos Asignados:	Project Manager Analista de Sistemas Laptop Insumos para elaborar registro

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Paquete de Trabajo:	1.1.2.3
Nombre de Paquete de Trabajo:	Plan de gestión de Cronograma
Objetivo:	Realizar el Plan de Dirección del Proyecto
Descripción del Trabajo:	Este entregable se obtiene al establecer cómo se definirá el cumplimiento y seguimiento del cronograma del proyecto
Asignación de Responsabilidades:	Project Manager
Fechas Programadas:	Inicio: 10 de Enero del 2017 Fin: 11 de Enero del 2017
Criterios de Aceptación:	El plan de gestión de cronograma será elaborado por el Project Manager junto con su equipo de trabajo y debe de elaborarse de acuerdo a las recomendaciones del PMI.
Supuestos y Restricciones:	Se determinará junto con el equipo del proyecto cómo se definirá el cumplimiento y seguimiento del cronograma del proyecto. El plan de incluir mínimo la línea base del cronograma
Recursos Asignados:	Project Manager Analista de Sistemas Laptop

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Paquete de Trabajo:	1.1.2.4
Nombre de Paquete de Trabajo:	Plan de gestión de Recursos Humanos
Objetivo:	Realizar el Plan de Dirección del Proyecto
Descripción del Trabajo:	Este entregable se obtiene al establecer los roles, la matriz RACI, el calendario de recursos, el perfil requerido de los interesados del proyecto.
Asignación de Responsabilidades:	Project Manager
Fechas Programadas:	Inicio: 12 de Enero del 2017 Fin: 12 de Enero del 2017
Criterios de Aceptación:	El plan de gestión de recursos humanos será elaborado por el Project Manager junto con su equipo de trabajo y debe de elaborarse de acuerdo a las recomendaciones del PMI.
Supuestos y Restricciones:	Se determinará junto con el equipo del proyecto cómo se definirá el plan de recursos humanos. El plan de gestión de recursos humanos se elaborará de acuerdo a las buenas prácticas recomendadas por el PMI
Recursos Asignados:	Project Manager Analista de Sistemas Laptop

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Paquete de Trabajo:	1.1.2.5
Nombre de Paquete de Trabajo:	Plan de gestión de Costos
Objetivo:	Realizar el Plan de Dirección del Proyecto
Descripción del Trabajo:	Este entregable se obtiene al establecer cómo realizará la estimación de costos, umbrales de medición y métodos de control y seguimiento del cumplimiento de los costos del proyecto 2
Asignación de Responsabilidades:	Project Manager
Fechas Programadas:	Inicio: 13 de Enero del 2017 Fin: 16 de Enero del 2017
Criterios de Aceptación:	El plan de gestión de costos será elaborado por el Project Manager junto con su equipo de trabajo y debe de elaborarse de acuerdo a las recomendaciones del PMI.
Supuestos y Restricciones:	Se determinará junto con el equipo del proyecto cómo se definirá el cumplimiento y seguimiento de los costos del proyecto El plan de gestión de costos se elaborará de acuerdo a las buenas prácticas recomendadas por el PMI El plan debe de incluir mínimo la línea base de costos
Recursos Asignados:	Project Manager Analista de Sistemas Jefe Administrativo Financiero Laptop

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Paquete de Trabajo:	1.1.2.6
Nombre de Paquete de Trabajo:	Plan de gestión de Comunicaciones
Objetivo:	Realizar el Plan de Dirección del Proyecto
Descripción del Trabajo:	Este entregable se obtiene al establecer cómo realizará la estimación de costos, umbrales de medición y métodos de control y seguimiento del cumplimiento de los costos del proyecto.
Asignación de Responsabilidades:	Project Manager
Fechas Programadas:	Inicio: 17 de Enero del 2017 Fin: 17 de Enero del 2017
Criterios de Aceptación:	El plan de gestión de comunicaciones será elaborado por el Project Manager junto con su equipo de trabajo y debe de ejecutarse de acuerdo a las recomendaciones del PMI.
Supuestos y Restricciones:	Se determinará junto con el equipo del proyecto cómo se definirá el plan de comunicaciones. El plan de gestión de comunicaciones se elaborará de acuerdo a las buenas prácticas recomendadas por el PMI
Recursos Asignados:	Project Manager Analista de Sistemas Laptop

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Paquete de Trabajo:	1.1.2.7
Nombre de Paquete de Trabajo:	Plan de gestión de Riesgos
Objetivo:	Realizar el Plan de Dirección del Proyecto
Descripción del Trabajo:	Este entregable se obtiene al identificar cómo se categorizarán los riesgos y su impacto durante el proyecto.
Asignación de Responsabilidades:	Project Manager
Fechas Programadas:	Inicio: 18 de Enero del 2017 Fin: 19 de Enero del 2017
Criterios de Aceptación:	El plan de gestión de comunicaciones será elaborado por el Project Manager junto con su equipo de trabajo y debe de ejecutarse de acuerdo a las recomendaciones del PMI.
Supuestos y Restricciones:	Se determinará junto con el equipo del proyecto cómo se definirá el plan de riesgos. El plan de gestión de riesgos se elaborará de acuerdo a las buenas prácticas recomendadas por el PMI
Recursos Asignados:	Project Manager Analista de Sistemas Laptop

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Paquete de Trabajo:	1.1.2.8
Nombre de Paquete de Trabajo:	Plan de gestión de Calidad
Objetivo:	Realizar el Plan de Dirección del Proyecto
Descripción del Trabajo:	Este entregable se obtiene al definir los parámetros de calidad y los responsables de su cumplimiento durante el proyecto.
Asignación de Responsabilidades:	Project Manager
Fechas Programadas:	Inicio: 20 de Enero del 2017 Fin: 20 de Enero del 2017
Criterios de Aceptación:	El plan de gestión de calidad será elaborado por el Project Manager junto con su equipo de trabajo y debe de elaborarse de acuerdo a las recomendaciones del PMI.
Supuestos y Restricciones:	Se determinará junto con el equipo del proyecto cómo se definirá el plan de calidad. El plan de gestión de calidad se elaborará de acuerdo a las buenas prácticas recomendadas por el PMI
Recursos Asignados:	Project Manager Analista de Sistemas Laptop

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Paquete de Trabajo:	1.1.2.9
Nombre de Paquete de Trabajo:	Plan de gestión de Adquisiciones
Objetivo:	Realizar el Plan de Dirección del Proyecto
Descripción del Trabajo:	Este entregable se obtiene al definir el plan de compras y de contrataciones para el proyecto
Asignación de Responsabilidades:	Project Manager
Fechas Programadas:	Inicio: 23 de Enero del 2017 Fin: 23 de Enero del 2017
Criterios de Aceptación:	El plan de gestión de adquisiciones será elaborado por el Project Manager junto con su equipo de trabajo y debe de elaborarse de acuerdo a las recomendaciones del PMI.
Supuestos y Restricciones:	Se determinará junto con el equipo del proyecto cómo se definirá el plan de adquisiciones. El plan de gestión de adquisiciones se elaborará de acuerdo a las buenas prácticas recomendadas por el PMI
Recursos Asignados:	Project Manager Analista de Sistemas Laptop

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Paquete de Trabajo:	1.1.2.10
Nombre de Paquete de Trabajo:	Plan de gestión de Cambios
Objetivo:	Incluir cómo se solicitarán y documentarán los cambios que se presente durante el proyecto
Descripción del Trabajo:	Este entregable define cómo se procederá a ejecutar un cambio en el proyecto.
Asignación de Responsabilidades:	Project Manager
Fechas Programadas:	Inicio: 24 de Enero del 2017 Fin: 24 de Enero del 2017
Criterios de Aceptación:	El plan de gestión de adquisiciones será elaborado por el Project Manager junto con su equipo de trabajo y debe de elaborarse de acuerdo a las recomendaciones del PMI.
Supuestos y Restricciones:	Se determinará junto con el equipo del proyecto cómo se definirá el plan de cambios. El plan de gestión de cambios se elaborará de acuerdo a las buenas prácticas recomendadas por el PMI
Recursos Asignados:	Project Manager Analista de Sistemas Laptop

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Fase:	1.2
Nombre de Fase:	Software
Objetivo:	Definir los trabajos correspondientes al software a implementar
Descripción del Trabajo:	En esta fase se realizará al levantamiento de información, diseño, programación e instalación.
Asignación de Responsabilidades:	Analista de Sistemas
Fechas Programadas:	Inicio: 25 de Enero del 2017 Fin: 4 de Abril del 2017
Criterios de Aceptación:	El bosquejo del software debe de dimensionarse de acuerdo a lo requerido por el cliente, permitiendo un crecimiento a futuro y compatibilidad con las plataformas existentes.
Supuestos y Restricciones:	El plazo de cumplimiento de esta fase no deberá superar al tiempo propuesto. El contratista realizará el diseño del software El Analista realizará la instalación de los calificadores y el software
Recursos Asignados:	Project Manager Analista de Sistemas Jefe Administrativo Financiero Jefe de Talento Humano Asesores de crédito Auditor

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

	Proveedor Calificadores Laptop
--	--------------------------------------

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Paquete de Trabajo:	1.2.1
Nombre de Paquete de Trabajo:	Levantamiento de Información
Objetivo:	Registrar los requerimientos de los interesados y formalizarlos en un acta
Descripción del Trabajo:	Se realizará la recopilación de la información de los interesados para diseñar el software
Asignación de Responsabilidades:	Analista de Sistemas
Fechas Programadas:	Inicio: 25 de Enero del 2017 Fin: 31 de Enero del 2017
Criterios de Aceptación:	El levantamiento de información deberá de incluir toda la información que se requiere para el diseño del software. Este proceso tendrá una duración de 5 días, durante los cuales el Analista de Sistemas estará a cargo del levantamiento de información. Se registrará la información recopilada en un acta
Supuestos y Restricciones:	El levantamiento de información tendrá un lapso de máximo 5 días. El levantamiento de información será realizado por el Analista de Sistemas
Recursos Asignados:	Project Manager Analista de Sistemas Analista de Departamento de Sistemas Jefe administrativo financiero Jefe de Talento Humano Asesores de crédito Laptop

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Paquete de Trabajo:	1.2.2
Nombre de Paquete de Trabajo:	Diseño
Objetivo:	Definir las bases del diseño para licitar con las empresas contratantes
Descripción del Trabajo:	El Analista de sistemas elaborará las bases del proyecto para solicitar cotización de empresas proveedoras de los servicios solicitados El Analista de sistemas receptorá las ofertas y procederá a elegir a la empresa contratada
Asignación de Responsabilidades:	Analista de Sistemas
Fechas Programadas:	Inicio: 1 de Febrero del 2017 Fin: 14 de Febrero del 2017
Criterios de Aceptación:	El diseño del software debe ser compatible con los demás sistemas.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Supuestos y Restricciones:	La empresa contratada deberá cumplir con las bases técnicas y económicas definidas
Recursos Asignados:	Project Manager Analista de Sistemas Laptop

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Entregable:	1.2.2.1
Nombre de Entregable:	Bases del Proyecto
Objetivo:	Definir las bases del diseño para licitar con las empresas contratantes
Descripción del Trabajo:	El Analista de sistemas elaborará las bases del proyecto para solicitar cotización de empresas proveedoras de los servicios solicitados El Analista de sistemas receptorá las ofertas y procederá a elegir a la empresa contratada
Asignación de Responsabilidades:	Analista de Sistemas
Fechas Programadas:	Inicio: 1 de Febrero del 2017 Fin: 14 de Febrero del 2017
Criterios de Aceptación:	El diseño del software debe ser compatible con los demás sistemas.
Supuestos y Restricciones:	La empresa contratada deberá cumplir con las bases técnicas y económicas definidas
Recursos Asignados:	Patrocinador Project Manager Analista de Sistemas Auditor Laptop

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Paquete de Trabajo:	1.2.3
Nombre de Paquete de Trabajo:	Programación
Objetivo:	Realizar la configuración y programación del software
Descripción del Trabajo:	Documento que define los requisitos del software, compatibilidad con los demás sistemas, operatividad, etc. Contiene: Desarrollo y configuración.
Asignación de Responsabilidades:	Proveedor
Fechas Programadas:	Inicio: 15 de Febrero del 2017 Fin: 7 de Marzo del 2017
Criterios de Aceptación:	El software debe ser compatible con los demás sistemas existentes.
Supuestos y Restricciones:	Será realizado por la empresa contratada a partir de las bases del proyecto emitido por el responsable

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

	técnico. La programación del software debe ser compatible con las tecnologías existentes en el banco y con los calificadores electrónicos cotizados Los asesores deben de ingresar por medio de un usuario y clave asignados
Recursos Asignados:	Project Manager Proveedor Analista de Sistemas Laptop

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Entregable:	1.2.3.1
Nombre de Entregable:	Desarrollo y configuración
Objetivo:	Realizar la configuración y programación del software
Descripción del Trabajo:	Documento que define los requisitos del software, compatibilidad con los demás sistemas, operatividad, etc. Contiene: Desarrollo y configuración.
Asignación de Responsabilidades:	Proveedor
Fechas Programadas:	Inicio: 15 de Febrero del 2017 Fin: 7 de Marzo del 2017
Criterios de Aceptación:	El software debe ser compatible con los demás sistemas existentes. Los asesores deben de ingresar por medio de un usuario y clave asignados El sistema debe de permitir ingresar la siguiente información: Nombre del usuario Numero de cedula El asesor deberá de escoger en una opción Recepción de Documentos la siguiente información: Prohibiciones Diferencias de áreas Documentación Personal Cada opción debe de disponer de un status que indique OK o Pendiente En caso de que todas las opciones tengas status OK, se habilitarán los siguientes estados: Entrega de Documentos Carpeta Ingresada Revisión Reclamos Todos deben de disponer el estado OK o Pendiente, los cuales el asesor deberá de dar seguimiento en cada fase. El software debe de permitir manejar reportes sobre el proceso del crédito hipotecario, los tiempos de atención por asesor, número de usuarios atendidos y

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

	estado de crédito hipotecario. Los reportes deben de obtenerse de manera diaria, semanal, mensual y anual.
Supuestos y Restricciones:	<p>Será realizado por la empresa contratada a partir de las bases del proyecto emitido por el responsable técnico.</p> <p>La programación del software debe ser compatible con las tecnologías existentes en el banco y con los calificadores electrónicos cotizados</p> <p>Los asesores deben de ingresar por medio de un usuario y clave asignados</p>
Recursos Asignados:	<p>Project Manager</p> <p>Proveedor</p> <p>Analista de Sistemas</p> <p>Laptop</p>

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Paquete de Trabajo:	1.2.4
Nombre de Paquete de Trabajo:	Instalación
Objetivo:	Realizar instalación del software y calificadores adquiridos
Descripción del Trabajo:	<p>Ejecutar la instalación del software y calificadores</p> <p>Realizar pruebas.</p> <p>Realizar pruebas de estabilización</p>
Asignación de Responsabilidades:	Analista de sistemas
Fechas Programadas:	<p>Inicio: 8 de Marzo del 2017</p> <p>Fin: 4 de Abril del 2017</p>
Criterios de Aceptación:	<p>El software y calificadores deben de operar correctamente con las plataformas existentes</p> <p>La instalación del software debe darse en horario laboral sin interrumpir la normal atención al cliente, bajo los parámetros necesarios a fin de garantizar el correcto funcionamiento del mismo.</p>
Supuestos y Restricciones:	El software y hardware cumplen con las bases definidas
Recursos Asignados:	<p>Project Manager</p> <p>Analista de Sistemas</p> <p>Calificadores</p> <p>Laptop</p>

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Entregable:	1.2.4.1
Nombre de Entregable:	Calificadores
Objetivo:	Entregar los calificadores
Descripción del Trabajo:	Instalar los calificadores.
Asignación de Responsabilidades:	Analista de sistemas

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Fechas Programadas:	Inicio: 8 de Marzo del 2017 Fin: 14 de Marzo del 2017
Criterios de Aceptación:	Los calificadores deben ser equipos USB Tipo Touch 4 opciones con logotipo de la empresa con garantía de 1 año.
Supuestos y Restricciones:	Los calificadores son nuevos de fábrica Los calificadores operan correctamente
Recursos Asignados:	Analista de Sistemas Calificadores Laptop

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Paquete de trabajo:	1.2.4.2
Nombre de Paquete de trabajo:	Pruebas técnicas y funcionales
Objetivo:	Realizar pruebas del software y calificadores
Descripción del Trabajo:	Se realizará una prueba técnica funcional con duración de 5 días de las características del software y los dispositivos touch,
Asignación de Responsabilidades:	Analista de sistemas
Fechas Programadas:	Inicio: 8 de Marzo del 2017 Fin: 14 de Marzo del 2017
Criterios de Aceptación:	Pruebas ejecutadas por el Analista de sistemas
Supuestos y Restricciones:	Las pruebas serán realizadas por el Analista de Sistemas para verificar funcionalidad del software
Recursos Asignados:	Analista de Sistemas Calificadores Laptop

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Paquete de trabajo:	1.2.4.3
Nombre de Paquete de trabajo:	Realizar pruebas de estabilización
Objetivo:	Realizar pruebas del software y calificadores
Descripción del Trabajo:	Se realizarán pruebas de estabilización durante 20 días para verificar el funcionamiento del software y equipos en el Banco con interacción de los asesores y el usuario final
Asignación de Responsabilidades:	Analista de sistemas
Fechas Programadas:	Inicio: 8 de Marzo del 2017 Fin: 4 de Abril del 2017
Criterios de Aceptación:	Informe técnico final aprobado por el departamento de sistemas
Supuestos y Restricciones:	Las pruebas se ejecutarán durante la jornada laboral Los usuarios involucrados harán uso del software y hardware
Recursos Asignados:	Analista de Sistemas Auditor

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

	Project Manager Asesores de crédito
--	--

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Fase:	1.3
Nombre de Fase:	Programa de capacitación y difusión
Objetivo:	Realizar la entrega de manuales y capacitación al personal del software
Descripción del Trabajo:	Enfoque de elaboración y actividades a realizar: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar guía de uso / Manual. • Realizar la capacitación al personal de la Sucursal Mayor Guayaquil..
Asignación de Responsabilidades:	Analista de Sistemas
Fechas Programadas:	Inicio: 8 de Marzo del 2017 Fin: 4 de Abril del 2017
Criterios de Aceptación:	Corresponde a los métodos que serán utilizados para que el personal tenga conocimiento de las guías de uso del sistema. Su difusión será vía correo electrónico. Se incluye un plan de capacitación del manejo del sistema realizado por el encargado de sistemas en 2 charlas de 4 horas al personal del área de Front en las instalaciones de banco
Supuestos y Restricciones:	El personal del Banco contará con un mail de la compañía en el cual recibirá los documentos finales. El Analista de Sistemas realizará las capacitaciones en las instalaciones de Conexión Total en horarios fuera de la oficina los días sábados o domingo. El personal capacitado no solicitará el cobro de horas extras debido a que por políticas de la empresa no está permitido en caso de ser capacitaciones.
Recursos Asignados:	Project Manager Analista de Sistemas Asesores de crédito Auditor Laptop Aula para capacitación Insumos varios

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Entregable:	1.3.1
Nombre de Entregable:	Guías de uso/manuales
Objetivo:	Realizar y entregar los manuales de uso del software instalado
Descripción del Trabajo:	Este entregable consiste en la entrega de los

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

	diferentes guías de usuario manuales que forman parte del presente proyecto; tanto de manera física como digital.
Asignación de Responsabilidades:	Analista de Sistemas
Fechas Programadas:	Inicio: 8 de Marzo del 2017 Fin: 4 de Abril del 2017
Criterios de Aceptación:	Corresponde al grupo de documentos que guiará y marcará los lineamientos bajo los cuales se deberá proceder a utilizar el sistema. Sin embargo, el seguimiento del uso de este sistema no está contemplado en el alcance de este proyecto
Supuestos y Restricciones:	Las Guías de uso incluirán toda la información para el usuario sobre el manejo de la plataforma Serán realizados por el Analista de sistemas
Recursos Asignados:	Analista de Sistemas Laptop

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Entregable:	1.3.1.1
Nombre de Entregable:	Guías de uso digitales
Objetivo:	Realizar y entregar los manuales de uso del software instalado de manera digital
Descripción del Trabajo:	Este entregable consiste en la entrega de forma digital de las guías de usuario que forman parte del presente proyecto.
Asignación de Responsabilidades:	Analista de Sistemas
Fechas Programadas:	Inicio: 8 de Marzo del 2017 Fin: 4 de Abril del 2017
Criterios de Aceptación:	Las versiones digitales serán entregados en formato PDF, letra Times New Roman, número 1, interlineado: 1.
Supuestos y Restricciones:	Los manuales incluirán toda la información para usuario
Recursos Asignados:	Analista de Sistemas Laptop

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Entregable:	1.3.1.2
Nombre de Entregable:	Guías de uso físicos
Objetivo:	Realizar y entregar los manuales de uso del software instalado de manera física
Descripción del Trabajo:	Este entregable consiste en la entrega de forma física de las guías de usuario que forman parte del presente proyecto.
Asignación de Responsabilidades:	Analista de Sistemas
Fechas Programadas:	Inicio: 8 de Marzo del 2017

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

	Fin: 4 de Abril del 2017
Criterios de Aceptación:	Se entregarán dos copias de los manuales
Supuestos y Restricciones:	Los manuales incluirán toda la información para usuario
Recursos Asignados:	Analista de Sistemas Laptop

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Entregable:	1.3.2
Nombre de Entregable:	Plan de capacitación
Objetivo:	Realizar la capacitación del software instalado
Descripción del Trabajo:	El Analista de Sistemas ejecutará el plan de capacitación al Banco.
Asignación de Responsabilidades:	Analista de Sistemas
Fechas Programadas:	Inicio: 15 de Marzo del 2017 Fin: 4 de Abril del 2017
Criterios de Aceptación:	El cumplimiento del plan de capacitación está bajo la responsabilidad del Analista de Sistemas Se debe de firmar un acta de recepción aceptando el informe de la actividad realizada por el encargado de sistemas, debe ser aprobado por el PM y el patrocinador
Supuestos y Restricciones:	El analista de sistemas realizará la capacitación en 2 charlas de 4 horas al personal del área de Front en las instalaciones de banco
Recursos Asignados:	Project Manager Patrocinador Analista de Sistemas Aula de Capacitación Asesores de crédito Laptop

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Fase:	1.4
Nombre de Fase:	Monitoreo y control
Objetivo:	Ejecutar un plan piloto compuesto por un periodo de prueba del sistema de 60 días
Descripción del Trabajo:	El encargado de sistemas presentará informes semanales del estado actual del software incluyendo como respaldo los informes semanales que arroja el sistema. En reuniones quincenales se informará al patrocinador y al PM lo avances del uso del sistema para verificar su correcto uso y funcionamiento.
Asignación de Responsabilidades:	Project Manager
Fechas Programadas:	Inicio: 5 de Abril del 2017

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

	Fin: 27 de Junio del 2017
Criterios de Aceptación:	El personal convocado firmará un acta luego de los 60 días del plan piloto comunicando el estado del proyecto luego de los meses de pruebas.
Supuestos y Restricciones:	Se cumplirá con la entrega de los informes por parte de los involucrados
Recursos Asignados:	Project Manager Analista de Sistemas Auditor Laptop

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Entregable:	1.4.1
Nombre de Entregable:	Plan Piloto
Objetivo:	Ejecutar un plan piloto compuesto por un periodo de prueba del sistema de 60 días
Descripción del Trabajo:	El encargado de sistemas presentará informes semanales del estado actual del software incluyendo como respaldo los informes semanales que arroja el sistema. En reuniones quincenales se informará al patrocinador y al PM lo avances del uso del sistema para verificar su correcto uso y funcionamiento.
Asignación de Responsabilidades:	Project Manager
Fechas Programadas:	Inicio: 5 de Abril del 2017 Fin: 27 de Junio del 2017
Criterios de Aceptación:	El personal convocado firmará un acta luego de los 60 días del plan piloto comunicando el estado del proyecto luego de los meses de pruebas.
Supuestos y Restricciones:	Se cumplirá con la entrega de los informes por parte de los involucrados
Recursos Asignados:	Project Manager Analista de Sistemas Auditor Laptop

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Fase:	1.5
Nombre de Fase:	Cierre del proyecto
Objetivo:	Firmar el acta del cierre del proyecto
Descripción del Trabajo:	En esta fase se realizará el cierre del proyecto en donde el Patrocinador firmará el acta de cierre del proyecto
Asignación de Responsabilidades:	Project Manager
Fechas Programadas:	Inicio: 28 de Junio del 2017 Fin: 3 de Julio del 2017

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Criterios de Aceptación:	El Patrocinador firmará un documento de aceptación del proyecto
Supuestos y Restricciones:	En el acta de cierre de proyecto se incluirán los informes semanales del sistema, la carta de aceptación del sistema y la documentación del proyecto y lecciones aprendidas
Recursos Asignados:	Patrocinador Project Manager Laptop

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto
Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS	PMC – SMG
Código de Entregable:	1.5.1
Nombre de Entregable:	Cierre del proyecto
Objetivo:	Firmar el acta del cierre del proyecto
Descripción del Trabajo:	En el acta de cierre de proyecto se incluirán los informes semanales del sistema, la carta de aceptación del sistema y la documentación del proyecto y lecciones aprendidas
Asignación de Responsabilidades:	Project Manager
Fechas Programadas:	Inicio: 28 de Junio del 2017 Fin: 3 de Julio del 2017
Criterios de Aceptación:	El Patrocinador firmará un documento de aceptación del proyecto
Supuestos y Restricciones:	En el acta de cierre de proyecto se incluirán los informes semanales del sistema, la carta de aceptación del sistema y la documentación del proyecto y lecciones aprendidas
Recursos Asignados:	Patrocinador Project Manager Laptop

Elaborado por: Autor

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

4.3. Gestión del tiempo

4.3.1. Plan de Gestión del Cronograma

El plan de gestión del cronograma instituye los principios y las tareas que se deben efectuar para elaborar, desarrollar, monitorear y controlar el cronograma durante el ciclo de vida del proyecto. De acuerdo con la Guía del PMBOK®, la gestión del cronograma comprende todos los procesos requeridos para gestionar la finalización del proyecto en el tiempo acordado.

Asimismo, las tareas y actividades que se deben realizar constantemente para cumplir con los procesos planteados se respaldan en la planificación de la gestión del cronograma determinado en el presente documento, en el que se disponen: la metodología a seguir, las herramienta de planificación que se aplicaran, así como el formato y los criterios para desarrollar, monitorear y controlar el cronograma por parte del equipo del proyecto.

4.3.2. Desarrollo de la Gestión del Cronograma

Por otra parte, para el desarrollo de la gestión del cronograma, se requieren como base de referencia los documentos del Plan para la Dirección del Proyecto, Acta de Constitución del proyecto aprobada, factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización, descritos en los capítulos anteriores. El Director de proyecto y el equipo asignado para su ejecución identificarán a partir de la EDT y su Diccionario, la lista de actividades que se efectuarán para la consecución de los principales entregables y de los paquetes de trabajo.

En cuanto a la definición de las actividades se inicia a través del análisis de la estructura de desglose del trabajo, creando la lista de actividades que se incluirán en el cronograma del proyecto. Para la secuenciación de las actividades del proyecto Implementación de un Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS se aplica el método de diagramación por precedencia determinando el orden su relación aplicando los métodos establecidos:

FINAL A FINAL: La finalización de la actividad sucesora depende de la finalización de la predecesora.

COMIENZO A COMIENZO: El inicio de la actividad sucesora depende del inicio de la actividad predecesora.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

COMIENZO A FINAL: La finalización de la actividad sucesora depende del inicio de la actividad predecesora

FINAL A COMIENZO: El inicio de la actividad sucesora depende de la finalización de la predecesora (la de uso más común).

De igual forma, se considerarán los recursos de acuerdo al tipo (materiales, equipos y suministros, RRHH) cantidad y disponibilidad, para cumplir con cada una de las actividades asignadas. Para su efecto a continuación en la tabla 24 se detallan las unidades de medidas a utilizar para cada uno de los recursos:

Tabla 23. Unidades de medida

UNIDADES DE MEDIDAS	
Personal	Horas/Hombre
Materiales	Unidades
Costos Fijos	Dólares Americanos
Tiempo	Días
Nivel de Precisión	Horas
Umbral de Control para días	Variación aceptada +/- dos días
Umbral de Control para horas	Variación entre -5% al +10% del tiempo planeado.

Elaborado por: Autor

Por otra parte, para el presente proyecto la estimación de la duración de las actividades se efectuará según la disponibilidad del recurso asignado, para su análisis se utiliza como herramientas la técnica de estimación análoga (proyectos similares al actual), paramétrica (Proyectos anteriores y relacionados con el actual) y de tres valores (PERT), determinando el período estimado de duración del proyecto, concretando así una línea base de tiempo; la estimación de costos se determina por prorrateo y para el tipo de tarea se utilizarán unidades fijas.

Vale la pena indicar, que se ha convenido efectuar tres a cuatro reuniones durante un mes para la revisión y corrección de la Gestión del cronograma, participaran en las sesiones el Director del Proyecto, Patrocinador, Jefe de Crédito, Supervisora de atención al cliente y otros interesados en el proyecto, en la última reunión se aprobará el cronograma; el cual al ser ratificado y aprobado por el Patrocinador, constituirá como parte del contrato que se firmará con la organización.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

4.3.3. Elaboración del Cronograma

Para la elaboración del cronograma se incluye a los entregables principales, paquetes de trabajo y actividades y/o tareas detalladas en Listado de Actividades e Hitos del proyecto, como herramienta tecnológica se emplea Microsoft Project 2013 que contribuye en la planificación, control y reporte de la información sobre el proyecto. Para el proyecto Implementación de un Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS el Director de proyecto y el Patrocinador establecen a continuación el calendario base así como las exclusiones que se aplicarán durante el ciclo de vida del proyecto:

Tabla 24. Cronograma

CALENDARIO DEL PROYECTO	
Inicio	Enero 3 del 2017
Fin	Julio 3 del 2017
Semana laboral	Lunes a Viernes
Horario	08h00 – 17h00

Elaborado por: Autor

De igual forma se designan los recursos indispensables para la ejecución de las diversas actividades, el tiempo de duración, los posibles costos, el o las personas responsables del desarrollo de la actividad, de igual forma para la secuenciación de las actividades se aplica el método de diagramación por precedencia. En cuanto a las sobrecargas de trabajo, se evaluará la posibilidad de realizar reasignaciones o si es posible aumentar nuevos recursos, así también efectuar ajustes a través de adelanto y/o retrasos en la línea de tiempo.

Conviene especificar que, en la metodología aplicada al cronograma del presente proyecto se determina la ruta crítica, líneas de progreso que se observan en el Gantt de seguimiento, costos de actividades, porcentaje de avance, duración y trabajo real, los recursos y su disponibilidad. Se definen hasta cinco líneas base para efectuar un control constante de las variaciones que se pueden presentar en el proyecto.

Cabe mencionar que en el plan de Gestión del Alcance se establece la culminación de los principales entregables del proyecto, los paquetes de trabajo, actividades y tareas con descripciones específicas de ejecución para alcanzar su culminación. Asimismo se incluye una lista de los hitos que definan el cumplimiento de la tarea o actividad asignada a un

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

responsable de la misma, cuyo avance de cumplimiento serán analizadas en las reuniones con el equipo de proyecto.

Tabla 25. Listado de Actividades

Actividad	Descripción de la actividad	Identificador
Documentos del proyecto		1.1
Elaborar acta de constitución		1.1.1
Acta de constitución aprobada	HITO	
Elaborar plan de la dirección del proyecto		1.1.2
Elaborar Plan de gestión de alcance		1.1.2.1
Elaborar Plan de gestión de interesados		1.1.2.2
Elaborar Plan de gestión de cronograma		1.1.2.3
Elaborar Plan de gestión de RRHH		1.1.2.4
Elaborar Plan de gestión de Costos		1.1.2.5
Elaborar Plan de gestión de comunicaciones		1.1.2.6
Elaborar Plan de gestión de riesgos		1.1.2.7
Elaborar Plan de gestión de calidad		1.1.2.8
Elaborar Plan de gestión de adquisiciones		1.1.2.9
Elaborar Plan de gestión de cambios		1.1.2.10
Plan para la dirección del proyecto elaborado	HITO	
Software		1.2
Levantamiento de información		1.2.1
Realizar levantamiento de información	El responsable técnico del banco realizará el levantamiento de requisitos para el software	
Consolidar información recopilada	El responsable técnico del banco elaborará un informe con la información recopilada	
Levantamiento de información realizado y aprobado	HITO	
Diseño		1.2.2
Elaborar las bases del proyecto	El responsable técnico del banco realizará las bases del proyecto	1.2.2.1
Solicitar las ofertas de las empresas proveedoras	El responsable técnico del banco receptorá las ofertas y procederá a elegir a la empresa contratada	
Empresa contratada	HITO	
Diseño aprobado	HITO	
Programación		1.2.3
Desarrollar y configurar	La empresa contratada elaborará el programa a partir de las bases definidas y entregará el software y hardware al encargado del sistemas del banco	

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Programación aprobadas	HITO	
Instalación		1.2.4
Realizar la instalación de los calificadores	El responsable técnico del banco realizará la instalación física de los calificadores	1.2.4.1
Realizar pruebas	El responsable técnico del banco realizará pruebas de integración del software con los servicios existentes en el banco	1.2.4.2
Realizar pruebas de estabilización	El responsable técnico realizará pruebas del software por un periodo de tiempo para verificar funcionalidad del sistema	1.2.4.3
Instalación y pruebas aprobadas	HITO	
Programa de capacitación y difusión		1.3
Elaborar guías de uso/manuales	El responsable técnico del banco elaborará las guías de uso/ manuales del uso del software	1.3.1
Elaborar guías de uso digitales	El responsable técnico del banco elaborará las guías de uso/ manuales del uso del software en PDF	1.3.1.1
Elaborar guías de uso físicos	El responsable técnico del banco elaborará las guías de uso/ manuales del uso del software en 2 copias anilladas impresas	1.3.1.2
Guías de uso/manuales entregados	HITO	
Ejecutar plan de capacitación		1.3.2
Realizar capacitaciones al personal designado	Se ejecutarán las capacitaciones en base al cronograma presentado	
Capacitación realizada	HITO	
Monitoreo y control		1.4
Ejecutar plan piloto	El responsable técnico del banco será el responsable de cumplir con el plan piloto propuesto	1.4.1
Plan piloto ejecutado y finalizado	HITO	
Acta de aceptación de las pruebas del plan piloto firmada	HITO	
Cierre del proyecto		1.5
Realizar acta de cierre del proyecto	El PM es el responsable de elaborar el acta que documente la aceptación de los entregables del proyecto	1.5.1
Acta de cierre de proyecto firmada	HITO	
Proyecto culminado	HITO	

Elaborado por: Autor

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Tabla 26. Listado de Recursos

ID	Actividad	Nombre de recurso	Tipo de recurso	Disponibilidad	Cant.	Supuesto Considerado
1.1.1	Elaborar acta de constitución	Patrocinador	Personal	100%	1	Gerente General corresponde al Patrocinador del proyecto
		Analista de Departamento de Sistemas	Personal	100%	1	Ingeniero con grado de experiencia no menor a un año en Sistemas
		Project manager	Personal	100%	1	Ingeniero con mínimo 1 año de experiencia en gestión de proyectos alineados al PMBOK versión 5
		Laptop	Material	100%	1	.Laptop: (core i7, M:8Gb, DD: 1Tb), con S.O.: W8.1 y microsoft project 2010, el paquete Office 2010
		Insumos varios para elaborar acta	Material	100%	1	Valor de 30 dólares para los insumos necesarios, se cancelan al inicio de la tarea
1.1.2.1	Elaborar Plan de gestión de alcance	Project manager	Personal	100%	1	Ingeniero con mínimo 1 año de experiencia en gestión de proyectos alineados al PMBOK versión 5
		Analista de Departamento de Sistemas	Personal	50%	1	Ingeniero con grado de experiencia no menor a un año en Sistemas
		Laptop	Material	100%	2	.Laptop: (core i7, M:8Gb, DD: 1Tb), con S.O.: W8.1 y microsoft project 2010, el paquete Office 2010
1.1.2.2	Elaborar Plan de gestión de interesados	Project manager	Personal	100%	1	Ingeniero con mínimo 1 año de experiencia en gestión de proyectos alineados al PMBOK versión 5
		Analista de Departamento de Sistemas	Personal	100%	1	Ingeniero con grado de experiencia no menor a un año en Sistemas
		Laptop	Material	100%	1	.Laptop: (core i7, M:8Gb, DD: 1Tb), con S.O.: W8.1 y microsoft project 2010, el paquete Office 2010
		Insumos para elaborar registro	Material	100%	1	Valor de 20 dólares para los insumos necesarios, se cancelan al inicio de la tarea
1.1.2.3	Elaborar Plan de gestión de cronograma	Project manager	Personal	100%	1	Ingeniero con mínimo 1 año de experiencia en gestión de proyectos alineados al PMBOK versión 5
		Analista de Departamento de Sistemas	Personal	50%	1	Ingeniero con grado de experiencia no menor a un año en Sistemas
		Laptop	Material	100%	2	.Laptop: (core i7, M:8Gb, DD: 1Tb), con S.O.: W8.1 y microsoft project 2010, el paquete Office 2010
1.1.2.4	Elaborar Plan de gestión de RRHH	Project manager	Personal	100%	1	Ingeniero con mínimo 1 año de experiencia en gestión de proyectos alineados al PMBOK versión 5

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

		Analista de Departamento de Sistemas	Personal	50%	1	Ingeniero con grado de experiencia no menor a un año en Sistemas
		Laptop	Material	100%	2	.Laptop: (core i7, M:8Gb, DD: 1Tb), con S.O.: W8.1 y microsoft proyect 2010, el paquete Office 2010
1.1.2.5	Elaborar Plan de gestión de Costos	Project manager	Personal	100%	1	Ingeniero con mínimo 1 año de experiencia en gestión de proyectos alineados al PMBOK versión 5
		Jefe administrativo financiero	Personal	30%	1	Profesional mínimo de 1 año de experiencia en el cargo
		Analista de Departamento de Sistemas	Personal	50%	1	Ingeniero con grado de experiencia no menor a un año en Sistemas
		Laptop	Material	100%	2	.Laptop: (core i7, M:8Gb, DD: 1Tb), con S.O.: W8.1 y microsoft proyect 2010, el paquete Office 2010
1.1.2.6	Elaborar Plan de gestión de comunicaciones	Project manager	Personal	100%	1	Ingeniero con mínimo 1 año de experiencia en gestión de proyectos alineados al PMBOK versión 5
		Analista de Departamento de Sistemas	Personal	50%	1	Ingeniero con grado de experiencia no menor a un año en Sistemas
		Laptop	Material	100%	2	.Laptop: (core i7, M:8Gb, DD: 1Tb), con S.O.: W8.1 y microsoft proyect 2010, el paquete Office 2010
1.1.2.7	Elaborar Plan de gestión de riesgos	Project manager	Personal	100%	1	Ingeniero con mínimo 1 año de experiencia en gestión de proyectos alineados al PMBOK versión 5
		Analista de Departamento de Sistemas	Personal	50%	1	Ingeniero con grado de experiencia no menor a un año en Sistemas
		Laptop	Material	100%	2	.Laptop: (core i7, M:8Gb, DD: 1Tb), con S.O.: W8.1 y microsoft proyect 2010, el paquete Office 2010
1.1.2.8	Elaborar Plan de gestión de calidad	Project manager	Personal	100%	1	Ingeniero con mínimo 1 año de experiencia en gestión de proyectos alineados al PMBOK versión 5
		Analista de Departamento de Sistemas	Personal	50%	1	Ingeniero con grado de experiencia no menor a un año en Sistemas
		Laptop	Material	100%	2	.Laptop: (core i7, M:8Gb, DD: 1Tb), con S.O.: W8.1 y microsoft proyect 2010, el paquete Office 2010
1.1.2.9	Elaborar Plan de gestión de adquisiciones	Project manager	Personal	100%	1	Ingeniero con mínimo 1 año de experiencia en gestión de proyectos alineados al PMBOK versión 5
		Analista de Departamento de Sistemas	Personal	50%	1	Ingeniero con grado de experiencia no menor a un año en Sistemas
		Laptop	Material	100%	2	.Laptop: (core i7, M:8Gb, DD: 1Tb), con S.O.: W8.1 y microsoft proyect 2010, el paquete Office 2010
1.1.2.10	Elaborar Plan de gestión de cambios	Project manager	Personal	100%	1	Ingeniero con mínimo 1 año de experiencia en gestión de proyectos alineados al PMBOK versión 5

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

		Analista de Departamento de Sistemas	Personal	50%	1	Ingeniero con grado de experiencia no menor a un año en Sistemas
		Laptop	Material	100%	2	.Laptop: (core i7, M:8Gb, DD: 1Tb), con S.O.: W8.1 y microsoft proyect 2010, el paquete Office 2010
1.2.1	Levantamiento de información	Patrocinador	Personal	100%	1	Gerente General corresponde al Patrocinador del proyecto
		Project manager	Personal	100%	1	Ingeniero con mínimo 1 año de experiencia en gestión de proyectos alineados al PMBOK versión 5
		Analista de Departamento de Sistemas	Personal	100%	1	Ingeniero con grado de experiencia no menor a un año en Sistemas
		Jefe administrativo financiero	Personal	30%	1	Profesional mínimo de 1 año de experiencia en el cargo
		Jefe de Talento Humano	Personal	30%	1	Profesional mínimo de 1 año de experiencia en el cargo
		Asesores de crédito	Personal	30%	8	Profesional mínimo de 1 año de experiencia en el cargo
		Laptop	Material	100%	2	.Laptop: (core i7, M:8Gb, DD: 1Tb), con S.O.: W8.1 y microsoft proyect 2010, el paquete Office 2010
1.2.2	Diseño	Project manager	Personal	100%	1	Ingeniero con mínimo 1 año de experiencia en gestión de proyectos alineados al PMBOK versión 5
		Analista de Departamento de Sistemas	Personal	100%	1	Ingeniero con grado de experiencia no menor a un año en Sistemas
		Laptop	Material	100%	2	.Laptop: (core i7, M:8Gb, DD: 1Tb), con S.O.: W8.1 y microsoft proyect 2010, el paquete Office 2010
1.2.2.1	Elaborar las bases del proyecto	Patrocinador	Personal	50%	1	Gerente General corresponde al Patrocinador del proyecto
		Project manager	Personal	100%	1	Ingeniero con mínimo 1 año de experiencia en gestión de proyectos alineados al PMBOK versión 5
		Analista de Departamento de Sistemas	Personal	100%	1	Ingeniero con grado de experiencia no menor a un año en Sistemas
		Auditor	Personal	50%	1	Profesional mínimo de 3 años de experiencia en el cargo
		Laptop	Material	100%	2	.Laptop: (core i7, M:8Gb, DD: 1Tb), con S.O.: W8.1 y microsoft proyect 2010, el paquete Office 2010
1.2.3	Programación	Project manager	Personal	50%	1	Ingeniero con mínimo 1 año de experiencia en gestión de proyectos alineados al PMBOK versión 5
		Analista de Departamento de Sistemas	Personal	100%	1	Ingeniero con grado de experiencia no menor a un año en Sistemas
		Proveedor	Personal	100%	1	Empresa con experiencia comprobada en el área de sistemas de mínimo 5 años en el mercado
		Laptop	Material	100%	3	.Laptop: (core i7, M:8Gb, DD: 1Tb), con S.O.: W8.1 y microsoft proyect 2010, el paquete Office 2010
1.2.4	Instalación	Project manager	Personal	50%	1	Ingeniero con mínimo 1 año de experiencia en gestión de proyectos alineados al PMBOK versión 5

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

		Analista de Departamento de Sistemas	Personal	100%	1	Ingeniero con grado de experiencia no menor a un año en Sistemas
		Calificadores	Material	100%	8	Equipos USB Tipo Touch 4 opciones con logotipo de la empresa con garantía de 1 año.
		Laptop	Material	100%	2	.Laptop: (core i7, M:8Gb, DD: 1Tb), con S.O.: W8.1 y microsoft proyect 2010, el paquete Office 2010
1.2.4.1	Realizar la instalación de los calificadores	Analista de Departamento de Sistemas	Personal	100%	1	Ingeniero con grado de experiencia no menor a un año en Sistemas
		Calificadores	Material	100%	8	Equipos USB Tipo Touch 4 opciones con logotipo de la empresa con garantía de 1 año.
		Laptop	Material	100%	1	.Laptop: (core i7, M:8Gb, DD: 1Tb), con S.O.: W8.1 y microsoft proyect 2010, el paquete Office 2010
1.2.4.2	Realizar pruebas	Analista de Departamento de Sistemas	Personal	100%	1	Ingeniero con grado de experiencia no menor a un año en Sistemas
		Calificadores	Material	100%	8	Equipos USB Tipo Touch 4 opciones con logotipo de la empresa con garantía de 1 año.
		Laptop	Material	100%	1	.Laptop: (core i7, M:8Gb, DD: 1Tb), con S.O.: W8.1 y microsoft proyect 2010, el paquete Office 2010
1.2.4.3	Realizar pruebas de estabilización	Analista de Departamento de Sistemas	Personal	100%	1	Ingeniero con grado de experiencia no menor a un año en Sistemas
		Auditor	Personal	100%	1	Profesional mínimo de 3 años de experiencia en el cargo
		Project manager	Personal	100%	1	Ingeniero con mínimo 1 año de experiencia en gestión de proyectos alineados al PMBOK versión 5
		Asesores de crédito	Personal	100%	2	Profesional mínimo de 1 año de experiencia en el cargo
1.3.1	Elaborar guías de uso/manuales	Analista de Departamento de Sistemas	Personal	100%	1	Ingeniero con grado de experiencia no menor a un año en Sistemas
		Laptop	Personal	100%	1	.Laptop: (core i7, M:8Gb, DD: 1Tb), con S.O.: W8.1 y microsoft proyect 2010, el paquete Office 2010
1.3.1.1	Elaborar guías de uso digitales	Analista de Departamento de Sistemas	Personal	100%	1	Ingeniero con grado de experiencia no menor a un año en Sistemas
		Laptop	Personal	100%	1	.Laptop: (core i7, M:8Gb, DD: 1Tb), con S.O.: W8.1 y microsoft proyect 2010, el paquete Office 2010
1.3.1.2	Elaborar guías de uso físicos	Analista de Departamento de Sistemas	Personal	100%	1	Ingeniero con grado de experiencia no menor a un año en Sistemas
		Laptop	Personal	100%	1	.Laptop: (core i7, M:8Gb, DD: 1Tb), con S.O.: W8.1 y microsoft proyect 2010, el paquete Office 2010
		Insumos varios	Material	100%	1	Valor de 50 dólares para los insumos necesarios, se cancelan al inicio de la tarea

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

1.3.2	Ejecutar plan de capacitación	Project manager	Personal	100%	1	Ingeniero con mínimo 1 año de experiencia en gestión de proyectos alineados al PMBOK versión 5
		Analista de Departamento de Sistemas	Personal	100%	1	Ingeniero con grado de experiencia no menor a un año en Sistemas
		Laptop	Material	100%	2	.Laptop: (core i7, M:8Gb, DD: 1Tb), con S.O.: W8.1 y microsoft proyect 2010, el paquete Office 2010
		Aula para Capacitación	Material	100%	1	Reservación de aula de capacitación de edificio del BIESS Guayaquil
1.4.1	Ejecutar plan piloto	Project manager	Personal	100%	1	Ingeniero con mínimo 1 año de experiencia en gestión de proyectos alineados al PMBOK versión 5
		Analista de Departamento de Sistemas	Personal	100%	1	Ingeniero con grado de experiencia no menor a un año en Sistemas
		Auditor	Personal	50%	1	Profesional mínimo de 3 años de experiencia en el cargo
		Laptop	Material	100%	3	.Laptop: (core i7, M:8Gb, DD: 1Tb), con S.O.: W8.1 y microsoft proyect 2010, el paquete Office 2010
1.5.1.	Realizar acta de cierre del proyecto	Patrocinador	Personal	100%	1	Gerente General corresponde al Patrocinador del proyecto
		Project manager	Personal	100%	1	Ingeniero con mínimo 1 año de experiencia en gestión de proyectos alineados al PMBOK versión 5
		Laptop	Material	100%	1	.Laptop: (core i7, M:8Gb, DD: 1Tb), con S.O.: W8.1 y microsoft proyect 2010, el paquete Office 2010

Elaborado por: Autor

La estimación de duración de actividades se realizó utilizando los tres tipos de estimaciones:

- Paramétrica
- Análoga
- Tres Valores

La estimación Paramétrica se ejecutó en base a un proyecto de similares características que se realizó para la calificación de los tiempos de atención en el CAA IESS Valdivia

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Tabla 27. Tabla de Estimación de Actividades: Paramétrica

Estimación Paramétrica						
ID	Actividad	Horas de Esfuerzo	Cantidad de Recursos	% Disponibilidad	Factor de rendimiento	Duración Estimada
1.2.4.1	Realizar la instalación de los calificadores	8 horas/ 1 persona	1	100%	1	8 horas/ 1 persona

Tabla 28. Tabla de Estimación de Actividades: Analógica

Estimación Analógica						
ID	Actividad	Actividad Previa	Duración Previa	Actividad Actual	Multiplicador	Duración Estimada
1.1.1	Elaborar acta de constitución	Elaborar acta de constitución proyecto calificadores IESS	2 días	Elaborar acta de constitución proyecto calificadores BIESS	1	2 días
1.1.2	Elaborar plan de la dirección del proyecto	Elaborar plan de dirección de proyectos calificadores IESS	14 días	Elaborar plan de dirección de proyectos calificadores BIESS	1	14 días
1.1.2.1	Elaborar Plan de gestión de alcance	Elaborar plan de gestión de alcance calificadores IESS	2 días	Elaborar plan de gestión de alcance calificadores BIESS	1	2 días
1.1.2.2	Elaborar Plan de gestión de interesados	Elaborar plan de gestión de interesados calificadores IESS	1 día	Elaborar plan de gestión de interesados calificadores BIESS	1	1 día
1.1.2.3	Elaborar Plan de gestión de cronograma	Elaborar plan de gestión de cronograma calificadores IESS	2 días	Elaborar plan de gestión de cronograma calificadores BIESS	1	2 días

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

1.1.2.4	Elaborar Plan de gestión de RRHH	Elaborar plan de gestión de RRHH calificadoros IESS	1 día	Elaborar plan de gestión de RRHH calificadoros BIESS	1	1 día
1.1.2.5	Elaborar Plan de gestión de Costos	Elaborar plan de gestión de costos calificadoros IESS	2 días	Elaborar plan de gestión de costos calificadoros BIESS	1	2 días
1.1.2.6	Elaborar Plan de gestión de comunicaciones	Elaborar plan de gestión de comunicaciones calificadoros IESS	1 día	Elaborar plan de gestión de comunicaciones calificadoros BIESS	1	1 día
1.1.2.7	Elaborar Plan de gestión de riesgos	Elaborar plan de gestión de riesgos calificadoros IESS	2 días	Elaborar plan de gestión de riesgos calificadoros BIESS	1	2 días
1.1.2.8	Elaborar Plan de gestión de calidad	Elaborar plan de gestión de calidad calificadoros IESS	1 día	Elaborar plan de gestión de calidad calificadoros BIESS	1	1 día
1.1.2.9	Elaborar Plan de gestión de adquisiciones	Elaborar plan de gestión de adquisiciones calificadoros IESS	1 día	Elaborar plan de gestión de adquisiciones calificadoros BIESS	1	1 día
1.1.2.10	Elaborar Plan de gestión de cambios	Elaborar plan de gestión de cambios proyecto calificadoros IESS	1 día	Elaborar plan de gestión de cambios proyecto calificadoros BIESS	1	1 día
1.2.1	Levantamiento de información	Levantamiento de información proyecto calificadoros IESS	5 días	Levantamiento de información proyecto calificadoros BIESS	1	5 días
1.2.2	Diseño	Diseño proyecto calificadoros IESS	10 días	Diseño proyecto calificadoros IESS	1	10 días
1.2.3	Programación	Programación proyecto calificadoros IESS	15 días	Programación proyecto calificadoros IESS	1	15 días
1.2.4	Instalación	Instalación proyecto calificadoros IESS	20 días	Instalación proyecto calificadoros BIESS	1	20 días
1.2.4.2	Realizar Pruebas	Realizar Pruebas proyecto calificadoros IESS	5 días	Realizar Pruebas proyecto calificadoros BIESS	1	5 días

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

1.2.4.3	Realizar Pruebas de Estabilización	Realizar Pruebas de Estabilización proyecto calificadoros IESS	20 días	Realizar Pruebas de Estabilización proyecto calificadoros BIESS	1	20 días
1.3.1	Elaborar guías de uso/manuales	Elaborar guías de uso/manuales proyecto calificadoros IESS	5 días	Elaborar guías de uso/manuales proyecto calificadoros BIESS	1	5 días
1.3.1.1	Elaborar guías de uso digitales	Elaborar guías de uso digitales proyecto calificadoros IESS	5 días	Elaborar guías de uso digitales proyecto calificadoros BIESS	1	5 días
1.3.1.2	Elaborar guías de uso físicos	Elaborar guías de uso físicos proyecto calificadoros IESS	5 días	Elaborar guías de uso físicos proyecto calificadoros BIESS	1	5 días
1.4.1	Ejecutar Plan Piloto	Ejecutar Plan Piloto proyecto calificadoros IESS	60 días	Ejecutar Plan Piloto proyecto calificadoros BIESS	1	60 días
1.5.1	Realizar acta de cierre del proyecto	Realizar acta de cierre del proyecto calificadoros IESS	4 días	Realizar acta de cierre del proyecto calificadoros BIESS	1	4 días

Tabla 29. Estimación de Actividades: Tres Valores

Estimación de Tres Valores						
ID	Actividad	Duración Optimista	Duración Más Probable	Duración Pesimista	Peso Ecuación	Duración Estimada
1.2.2.1	Elaborar las bases del proyecto	3	5	7	1	5
1.3.2	Ejecutar plan de capacitación	13	15	17	1	15

Elaborado por: Autor

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

4.3.4. Monitoreo y Control de la Gestión del Cronograma

El monitoreo y control de la ejecución del proyecto Implementación de un Plan de Mejora Continua en el proceso de Crédito Hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS se efectuará por parte del director y del equipo de proyecto a través de reuniones semanales que se realizarán los días lunes a las 09:00 a.m. con una duración máxima de dos horas, en las que podrán participar otros interesados, como respaldo se documentarán las sesiones en un formato definido como acta de reunión (Apéndice B) que facilitará el análisis del avance del proyecto de acuerdo al cronograma aprobado.

Con respecto a los informes en los que se deben conocer los avances que se den durante el ciclo de vida del proyecto; el Director del Proyecto deberá entregar al Patrocinador un reporte del avance o progreso del proyecto, definido en el Apéndice B donde se detalla principalmente:

- Línea de progreso del proyecto: Permite controlar el avance de un proyecto, pueden diseñar en cualquier fecha e indican la situación de cada tarea respecto a la línea de base mediante picos que pueden desviarse a la izquierda si la tarea está retrasada o la derecha si está adelantada con respecto a la línea de base.
- Variación del Cronograma: Representa la diferencia entre el trabajo ejecutado y el trabajo programado (expresado en términos de unidades monetarias).
- Índice de desempeño del cronograma: Establece el porcentaje de avance real vs avance estimado o planificado.
- Cronograma de hitos culminados del proyecto: Lista de hitos que representan los entregables que han culminado hasta la fecha.
- Informe de tareas retrasadas: Determina el número de tareas retrasadas y porcentaje de cumplimiento hasta la fecha.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Tabla 30. Línea de base del cronograma

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS	130 días	mar 3/01/17	lun 3/07/17
Documentos del proyecto	16 días	mar 3/01/17	mar 24/01/17
Software	50 días	mié 25/01/17	mar 4/04/17
Programa de capacitación y difusión	20 días	mié 8/03/17	mar 4/04/17
Monitoreo y control	60 días	mié 5/04/17	mar 27/06/17
Cierre del proyecto	4 días	mié 28/06/17	lun 3/07/17

Elaborado por: Autor

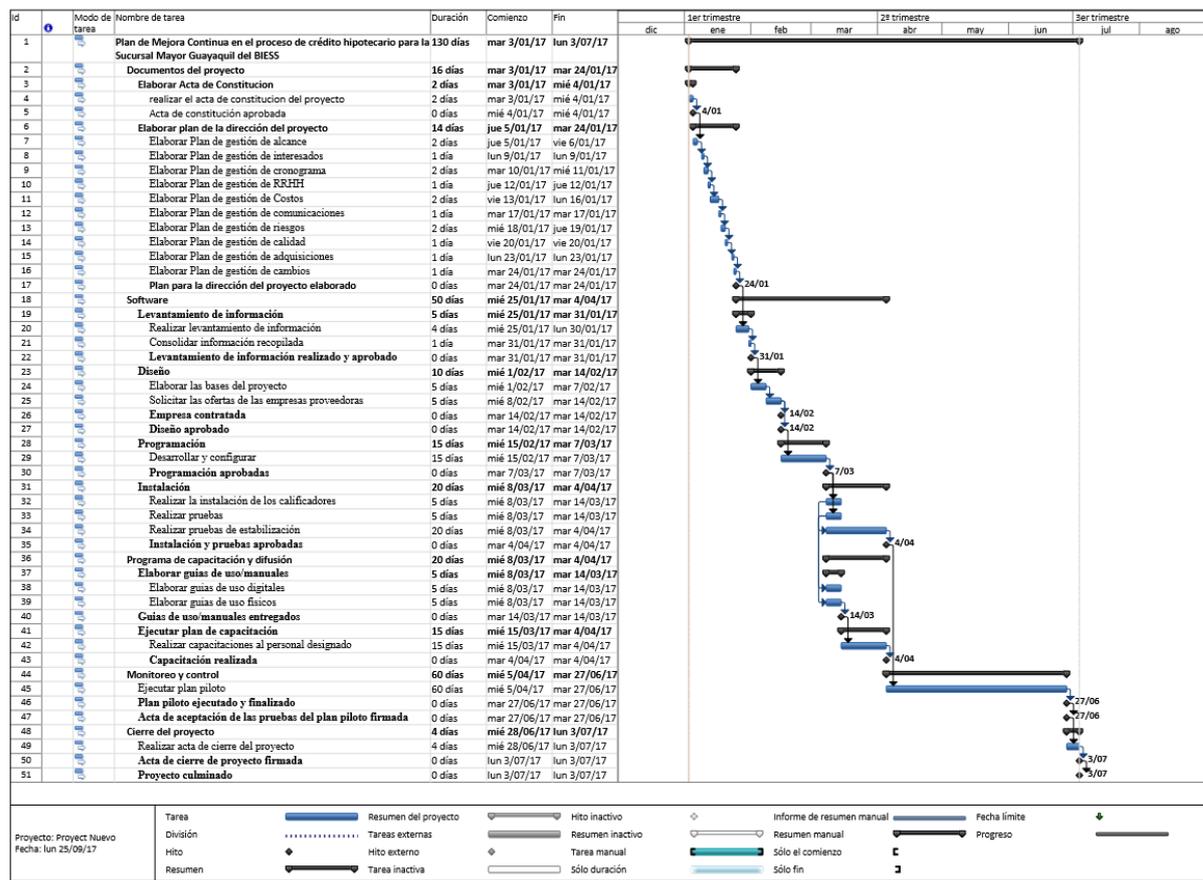


Gráfico 4 Línea Base del Cronograma

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

4.4. Gestión de costos

4.4.1 Plan de gestión de costos

La gestión de los costos del proyecto contiene todos los procesos de planificar, estimar, presupuestar, obtener el financiamiento, gestionar y controlar los costos que permitan culminar con éxito el proyecto de acuerdo al presupuesto aprobado. Debido a ello, se demuestra la planificación del presupuesto para el proyecto Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS en el que se determinan las políticas, procedimientos, técnicas y/o herramientas, roles y la documentación necesarias para planificar, gestionar, ejecutar el gasto y controlar los costos que representa el proyecto.

4.4.2 Tipos de estimación

El equipo de proyecto en conjunto con el Director del proyecto dispone los tipos y las herramientas de estimación que se emplearán durante el ciclo de vida del proyecto definiendo el nivel de precisión, tal como se indica en la tabla a continuación:

Tabla 31. Tipos de Estimación

Tipos de estimación	Herramientas	Modo de formulación	Nivel de precisión
Orden de Magnitud (Inicio)	Técnica Análoga	Se toman como referencia los costos del proyecto Parametrización de Procesos de Fábrica de Operaciones 2014	-25% al +75%
Presupuesto (Planificación)	Técnica Paramétrica	Se aplicarán en los costos de equipos y materiales para la implementación del Software	-15% al +25%
Definitivo	Técnica Ascendente	Se utiliza en varios entregables del proyecto, puede combinarse con otras técnicas si el caso lo amerita	-5% al +10%

Elaborado por: Autor

Cabe recalcar, que en coherencia con el plan de gestión del cronograma, la gestión de costos empleará el programa Microsoft Project versión 2013, definiéndose el tipo de moneda (dólares americanos), los tipos de recursos y las unidades de medida tal como se indica en la tabla a continuación:

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Tabla 32. Tipos de Recursos

Tipo de recurso	Unidad de medida
Trabajo	Costo / Hora
Material	Unidades
Costo	Dólares Americanos

Elaborado por: Autor

4.4.3 Umbrales de control

Adicionalmente, se acuerdan umbrales de control y los rangos de variación permitido y/o aceptado por el patrocinador y el equipo de proyecto por entregable; así como las debidas gestiones correctoras que se puedan realizar y se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 33. Umbrales de control

UMBRALES DE CONTROL		
Entregable	Rango de Variaciones	Acciones a Tomar
Documentos del Proyecto	> 5% y <= 10% línea base de costos	Continuar con el proyecto y monitorear los costos
	>10% línea base de costos	Planificar recuperación de dicho costo, caso contrario, crear una nueva línea base de costos. Convocar a un comité financiero integrado por el auditor, la jefatura administrativa financiera y el project manager para evaluar las razones, plantear los motivos de las desviaciones y proponer un plan de acción que debe ser aprobado en el comité de control de cambios
Software	> 5% y <= 10% línea base de costos	Continuar con el proyecto y monitorear los costos
	>10% línea base de costos	Planificar recuperación de dicho costo, caso contrario, crear una nueva línea base de costos. Convocar a un comité financiero integrado por el auditor, la jefatura administrativa financiera y el project manager para evaluar las razones, plantear los motivos de las desviaciones y proponer un plan de acción que debe ser aprobado en el comité de control de cambios
Calificadores	> 5% y <= 10% línea base de costos	Continuar con el proyecto y monitorear los costos
	>10% línea base de costos	Planificar recuperación de dicho costo, caso contrario, crear una nueva línea base de costos. Convocar a un comité financiero integrado por el auditor, la jefatura administrativa financiera y el project manager para evaluar las razones, plantear los motivos de las desviaciones y proponer un plan de acción que debe ser aprobado en el comité de control de cambios
Plan de Capacitación y Mejora Continua	> 5% y <= 10% línea base de costos	Continuar con el proyecto y monitorear los costos

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

	>10% línea base de costos	Planificar recuperación de dicho costo, caso contrario, crear una nueva línea base de costos. Convocar a un comité financiero integrado por el auditor, la jefatura administrativa financiera y el project manager para evaluar las razones, plantear los motivos de las desviaciones y proponer un plan de acción que debe ser aprobado en el comité de control de cambios
Guías de uso	> 5% y <= 10% línea base de costos	Continuar con el proyecto y monitorear los costos
	>10% línea base de costos	Planificar recuperación de dicho costo, caso contrario, crear una nueva línea base de costos. Convocar a un comité financiero integrado por el auditor, la jefatura administrativa financiera y el project manager para evaluar las razones, plantear los motivos de las desviaciones y proponer un plan de acción que debe ser aprobado en el comité de control de cambios

Elaborado por: Autor

4.4.4 Medición del valor ganado

Conviene especificar, que como técnica para regular los costos del proyecto Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS se empleará la gestión del valor ganado (EVM), que facultará al equipo del proyecto apreciar el desempeño del proyecto en base al valor planificado (PV), valor ganado (EV) y costo real (AC), así como las posibles variaciones en el costo, el índice del desempeño de costos (CPI) y el índice de desempeño del cronograma (SPI), descritos a continuación:

Tabla 34. Medición del valor ganado

MÉDICIÓN DEL VALOR GANADO		
Alcance	Método de medición	Modo de medición
Por Entregables: Documentos del Proyecto Software Calificador Plan de Capacitación y Mejora Continua Guías de Uso/Manuales	Curva AC	El Director del Proyecto analizará la información referente a las variaciones presentadas en las Curvas: PV – AC y EV, las cuales se generan con la herramienta Microsoft Project 2013. Debido a la duración del proyecto, el análisis se realizará quincenalmente y los resultados se enviarán al Patrocinador vía correo electrónico a los 2 días posterior al informe.
	Curva PV	
	Curva EV	
	CPI = EV / AC	El Director del Proyecto y su equipo definen quincenalmente el CPI. CPI => 1, el proyecto continuará. En caso de un CPI < 1, el proyecto presenta sobrecosto respecto al trabajo completado, el Director del Proyecto se reunirá con el Patrocinador y determinarán las acciones respectivas y correctivas

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

	$SPI = EV / PV$	El Gerente del Proyecto y su equipo definen quincenalmente el SPI. SPI \Rightarrow 1, el proyecto continuará. En caso de un SPI < 1, el proyecto presenta un retrasado respecto a lo planificado, el Gerente del Proyecto se reunirá con el Patrocinador y determinarán las acciones respectivas y correctivas.
--	-----------------	---

Elaborado por: Autor

De la misma manera, acorde con el avance del proyecto se realizarán los pronósticos de valor ganado determinados a través de estimaciones a la conclusión del proyecto (EAC) o hasta su conclusión (ETC), aplicando las formulas respectivas. Si es el caso y se presentan correcciones en los costos del proyecto el director junto con el patrocinador definirán y establecerán las respectivas acciones correctivas.

4.4.5 Niveles de estimación y control

Sin embargo, es necesario puntualizar los niveles sean estos por fases, entregables, paquetes de trabajo o actividades en que se efectuarán las estimaciones, el tipo y el control de los costos detallados a continuación:

Tabla 35. Niveles de estimación

NIVELES DE ESTIMACIÓN Y CONTROL		
Tipo de estimación	Nivel de estimación	Nivel de control
Paramétrica	La estimación se realizará en las actividades de los siguientes entregables: Documentación del Proyecto Software Calificadores Plan de capacitación y mejora continua Guías de uso/Manuales	El control se realizará a nivel de los paquetes de trabajo y actividades del proyecto. Con un rango de exactitud entre -5% al +10%
Análoga	Reservas de Gestión (Imprevistos)	El control se efectuará a nivel de las actividades del proyecto. Su aplicación o utilidad estará condicionada a la aprobación del Patrocinador en base al informe que emita el Director de Proyecto. El valor asignado máximo será el 6% del proyecto en base a las políticas del Banco
Análoga	Reservas de Contingencia (Riesgos)	El control se realizará durante las actividades de los paquetes de trabajo. Su utilización depende de la aprobación del Patrocinador de acuerdo con el informe que emita el Director de Proyecto. El valor asignado máximo será el 10% del proyecto en base a las políticas del Banco

Elaborado por: Autor

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

4.4.6 Procesos de gestión de costos

De acuerdo con la guía del PMBOK versión 5 se puntualizan los procesos de la gestión de costos que se verificarán durante el proyecto Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS, así como los interesados comprometidos, su participación responsabilidad y rol, tal como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 36. Proceso de gestión de costos

PROCESOS DE GESTIÓN DE COSTOS			
Proceso	Rol		Descripción
Planificar	Director de Proyecto Jefa Administrativa Financiera	Omar Valarezo Isela Sánchez	Se encargan de elaborar el plan de gestión de costos, con la finalidad de establecer las políticas, procedimientos y la documentación necesaria para administrar los costos del proyecto. Se establece en el presupuesto un 10% como reserva de contingencia y un 7% la reserva de gestión, la cual dependerá de aprobación del patrocinador.
Estimar	Director de Proyecto Jefa Administrativa Financiera	Omar Valarezo Isela Sánchez	Estimación de costos de acuerdo a la forma paramétrica estableciendo el rango de exactitud de la estimación. Serán elaboradas por el Director, el equipo del proyecto y aprobadas por el Patrocinador. La reserva de Gestión se efectuará de forma análoga en relación a un proyecto anterior realizado en la Sucursal Mayor Guayaquil. Para la reserva de Contingencia se utiliza asimismo, la técnica análoga dependiendo de la probabilidad de ocurrencia en proyectos similares. Estas estimaciones se elaborarán con la herramienta Microsoft Project 2013 o Excel 2010.
Presupuestar	Director de Proyecto Jefa Administrativa Financiera	Omar Valarezo Isela Sánchez	Determinación de la línea base de costos y las reservas de gestión del proyecto. Documento preparado en Microsoft Project 2013 por el equipo de Proyecto y aprobado por el Patrocinador.
Controlar	Director de Proyecto Jefa Administrativa Financiera Auditor	Omar Valarezo Isela Sánchez Angie Zamora	Valoración del director de proyecto quincenalmente del impacto por cambios en costos presupuestados. Se acata las variaciones establecidas en los umbrales de control. Equipo de proyecto documenta el desempeño del proyecto e informa a los interesados.

Elaborado por: Autor

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

4.4.7 Documentos de gestión de costos

Vale la pena especificar, que el director y el equipo de proyecto emplean diversos documentos para la gestión de los costos del proyecto, en la que se indican tipo de documento que se utiliza, persona responsable, herramienta a utilizar y el tiempo en ejecutarse, tal como se detalla en la tabla a continuación:

Tabla 37. Gestión de costos

Documentos	Descripción
Plan de Gestión de Costos	Documento elaborado por el equipo de proyecto que describe al inicio cómo se planificará, estructurarán y controlarán los costos del proyecto.
Línea Base del Costo	Versión aprobada del presupuesto, sin incluir las reservas de Gestión. Elaborado por el Director de Proyecto en base a estimaciones de los costos para cada actividad del entregable. Se utilizara la herramienta Microsoft Project 2013
Costeo del Proyecto	Este informe detalla los costos a nivel de los entregables del proyecto, según el tipo de recurso que participe. Se emplea la herramienta Microsoft Project 2013
Presupuesto por Entregable y por Tipo de Recurso	Formato de Presupuesto por Entregable y por Tipo de Recurso (personal, materiales, maquinaria). Se elabora con Microsoft Project 2013 y se emite un informe.
Valor Ganado (Curva S)	Muestra la gráfica del valor ganado del proyecto en un periodo de tiempo. Preparado por el Director del Proyecto e Informa del Avance del Proyecto al patrocinador.

4.4.8 Sistemas de control de tiempos y costos

El Comité de control de cambios es el responsable de evaluar, aprobar o rechazar las propuestas de cambios, siguiendo el proceso normal detallado en el Subcapítulo D10; Plan de gestión de cambios.

Por otro lado, el equipo de proyecto debe presentar informes quincenales del avance y desempeño del proyecto que permitan proveer datos al sistema de valor ganado; el Director del Proyecto recopila la información y actualiza el cronograma del proyecto en Microsoft Project. Se emite un informe de estado del proyecto en cuanto al valor ganado y se presenta al patrocinador.

La variación aprobada del presupuesto está comprendida entre 8% al +10% del total planeado. En caso de superar el umbral planificado se realiza una solicitud de cambio que ingresa en el proceso de Gestión del Cambio, para su revisión y posterior aprobación.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

4.4.9 Sistemas de control de cambios de costos

Conviene indicar que los cambios al presente documento se realizarán a través de una solicitud de cambio definidos en el capítulo 10 enviada al Comité de control de cambios y solo se aceptarán desviaciones que no impliquen una alteración entre el -5% al +10 % en los tiempos establecidos a las actividades y entre el 8 y 10% en el costo, evitando así una posible afectación en la restricciones del tiempo (máximo 6 meses) determinado por el patrocinador y que el presupuesto no supere los \$ 24,800. De igual forma, el director de proyecto asigna un responsable en realizar el reporte del control de cambios (Apéndice B) de acuerdo al entregable afectado.

Cabe la pena mencionar que el desempeño de un proyecto da lugar a realizar una solicitud de cambio a la línea base de costos, estableciéndose acciones correctivas o preventivas detalladas a continuación:

- Los cambios al presupuesto se efectúan por incrementos del costo de la actividad encomendada y se manejarán a través de una solicitud de cambio dentro de las 48 horas laborables de identificar el incremento de costo. Sin embargo, aquellos cambios de emergencia que afecten la ejecución del proyecto, y que requieran una atención prioritaria sin exceder del 10% del presupuesto aprobado del proyecto, serán ratificados por el director del proyecto e informados en la siguiente reunión del equipo del proyecto.
- El Director del Proyecto y el Patrocinador son los encargados de la evaluación, aprobación, archivo o rechazo de las propuestas de cambios, utilizando como referencia el proceso de Gestión del Cambio. Además los cambios de costos deben ser ajustados integralmente, teniendo en cuenta; para ello los objetivos del proyecto y los cambios de la triple restricción.
- En caso de presentarse un riesgo, que necesite disponer de fondos provenientes de la reserva de contingencia, se aplica lo contemplado en el plan de gestión de riesgos.

4.4.10 Aclaraciones

- Referente a los umbrales de control, todas las acciones se ejecutarán en el momento que se sobrepase la variación permitida estipulada.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

- En base a la estimación análoga realizada con proyectos similares y de acuerdo a las políticas del Banco, se tomó como referencia para la reserva de contingencia un porcentaje del 6% y para la reserva de gestión de al menos el 10%.
- Toda actividad que genere incremento en los costos debe pasar por el sistema integrado de cambios
- Los gastos de transporte y viáticos del proveedor correrán por cuenta propia.
- Los desembolsos al proveedor serán de acuerdo a los requisitos de financiamiento del proyecto.
- La empresa utilizará para este proyecto recursos económicos propios.

4.4.11 Línea Base de Costos

Estimación de costos

Para la estimación de costos se utilizó la técnica de estimación Análoga que se adjunta en la siguiente tabla:

Tabla 38. Detalle de costos

Nombre de tarea	Costo
Documentos del proyecto	\$2.000,00
Elaborar Acta de Constitución	\$250,00
realizar el acta de constitución del proyecto	\$250,00
Acta de constitución aprobada	\$0,00
Elaborar plan de la dirección del proyecto	\$1.750,00
Elaborar Plan de gestión de alcance	\$175,00
Elaborar Plan de gestión de interesados	\$175,00
Elaborar Plan de gestión de cronograma	\$175,00
Elaborar Plan de gestión de RRHH	\$175,00
Elaborar Plan de gestión de Costos	\$175,00
Elaborar Plan de gestión de comunicaciones	\$175,00
Elaborar Plan de gestión de riesgos	\$175,00
Elaborar Plan de gestión de calidad	\$175,00
Elaborar Plan de gestión de adquisiciones	\$175,00
Elaborar Plan de gestión de cambios	\$175,00
Plan para la dirección del proyecto elaborado	\$0,00
Software	\$19.000,00
Levantamiento de información	\$0,00
Realizar levantamiento de información	\$0,00
Consolidar información recopilada	\$0,00
Levantamiento de información realizado y aprobado	\$0,00
Diseño	\$0,00
Elaborar las bases del proyecto	\$0,00
Solicitar las ofertas de las empresas proveedoras	\$0,00

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

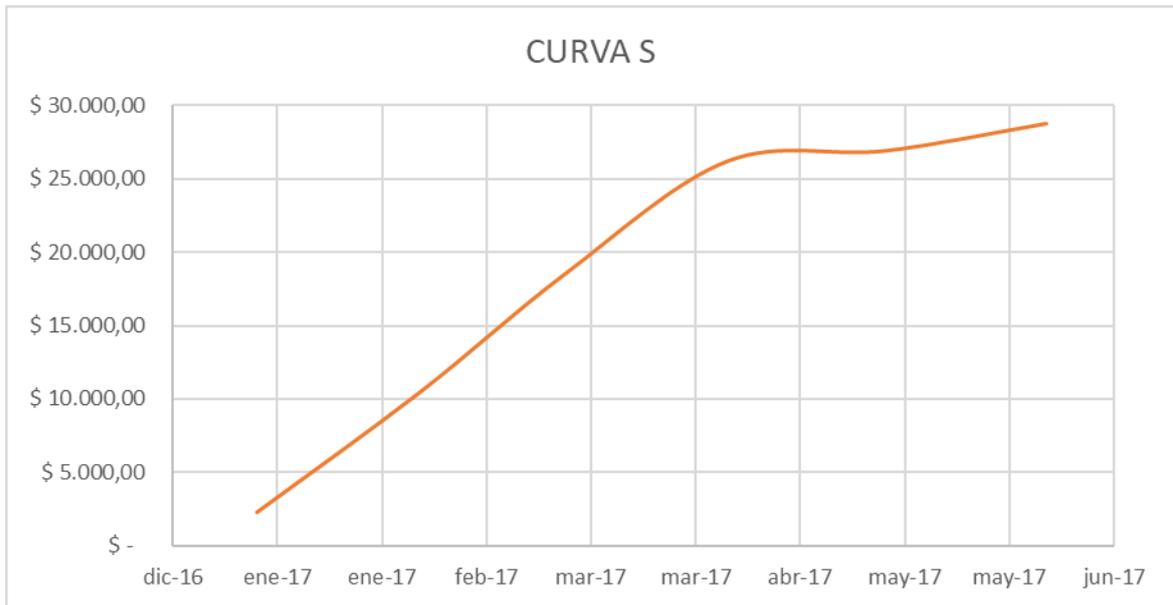
Empresa contratada	\$0,00
Diseño aprobado	\$0,00
Programación	\$19.000,00
Desarrollar y configurar	\$19.000,00
Programación aprobadas	\$0,00
Instalación	\$0,00
Realizar la instalación de los calificadores	\$0,00
Realizar pruebas	\$0,00
Realizar pruebas de estabilización	\$0,00
Instalación y pruebas aprobadas	\$0,00
Programa de capacitación y difusión	\$1.000,00
Elaborar guías de uso/manuales	\$0,00
Elaborar guías de uso digitales	\$0,00
Elaborar guías de uso físicos	\$0,00
Guías de uso/manuales entregados	\$0,00
Ejecutar plan de capacitación	\$1.000,00
Realizar capacitaciones al personal designado	\$1.000,00
Capacitación realizada	\$0,00
Monitoreo y control	\$1.800,00
Ejecutar plan piloto	\$1.800,00
Plan piloto ejecutado y finalizado	\$0,00
Acta de aceptación de las pruebas del plan piloto firmada	\$0,00
Cierre del proyecto	\$1.000,00
Realizar acta de cierre del proyecto	\$1.000,00
Acta de cierre de proyecto firmada	\$0,00
Proyecto culminado	\$0,00
Total estimado	\$24.800,00
Reserva de gestión	\$2.480,00
Reserva de contingencia	\$1.488,00
Total del proyecto	\$28.768,00

Elaborado por: Autor

Definir Presupuesto

Por lo antes expuesto, para el proyecto Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS la organización cuenta con recursos económicos propios que serán asignados de acuerdo con el ciclo de vida del proyecto. A continuación en las siguientes tablas se detallan los requisitos de financiamiento mensual que se requiera para su ejecución, así como las diversas estimaciones de los costos del proyecto Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS



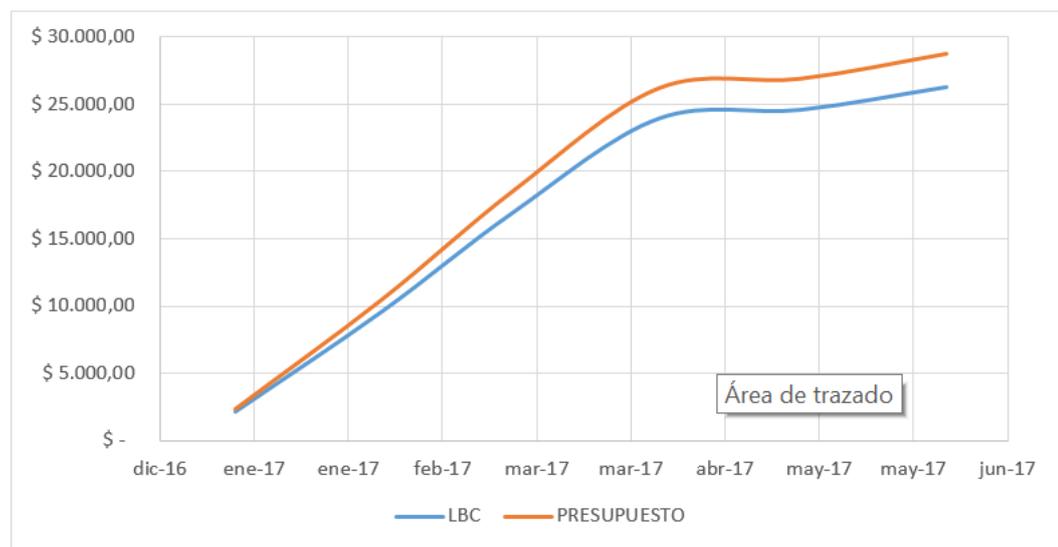
Elaborado por: Autor

Gráfico 5 Curva S

Tabla 39. Detalle de costo por mes

	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17
<u>LBC</u>	\$ 2.120,00	\$ 9.540,00	\$ 16.960,00	\$ 23.956,00	\$ 24.592,00	\$ 26.288,00
<u>PRESUPUEST</u>	\$ 2.320,00	\$ 10.440,00	\$ 18.560,00	\$ 26.216,00	\$ 26.912,00	\$ 28.768,00

Elaborado por: Autor



Elaborado por: Autor

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Gráfico 6 Curva LBC

La reserva de gestión se considera hasta el 10% del presupuesto aprobado y la de contingencia hasta el 6%

4.5. Presupuesto “5 Vistas”

4.5.1.1. Por Proyecto

Tabla 40. Presupuesto por proyecto

Presupuesto Proyecto	
Presupuesto Entregables	\$24.800,00
Presupuesto reservas	\$3.968,00
TOTAL	\$28.768,00

Elaborado por: Autor

4.5.1.2. Por EDT

Tabla 41. Presupuesto por EDT

Presupuesto por EDT	
Documentos del proyecto	\$2.000,00
Software	\$19.000,00
Programa de capacitación y difusión	\$1.000,00
Monitoreo y control	\$1.800,00
Cierre del proyecto	\$1.000,00
Reserva de Contingencia	\$2.480,00
Reserva de Gestión	\$1.488,00
TOTAL	\$28.768,00

Elaborado por: Autor

4.5.1.3. Por Recurso

Tabla 42. Por Recurso

Nombre del recurso	Tipo	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Project Manager	Trabajo						
Laptop	Trabajo						
Sala de reuniones	Material				\$ 500,00		
Analista de Sistemas	Trabajo						

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Gerente General	Trabajo						
Asesores de crédito	Trabajo						
Jefe Financiero	Trabajo						
Jefe de Talento Humano	Trabajo						
Auditor	Trabajo						
Proveedor	Costo		\$ 3.000,00	\$ 7.000,00	\$ 5.000,00		
Insumos	Costo	\$ 2.000,00			\$ 1.100,00	\$ 600,00	\$ 1.600,00
Calificadores	Costo		\$ 4.000,00				
TOTAL		\$ 2.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 6.600,00	\$ 600,00	\$ 1.600,00

Elaborado por: Autor

4.5.1.4. Por EDT Mensual

Tabla 43. EDT Mensual

Nombre de Tarea	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Documentos del proyecto	\$2.000,00					
Software		\$7.000,00	\$7.000,00	\$5.000,00		
Programa de capacitación y difusión				\$1.000,00		
Monitoreo y control				\$600,00	\$600,00	\$600,00
Cierre del proyecto						\$1.000,00
Reserva de Contingencia	\$120,00	\$420,00	\$420,00	\$396,00	\$36,00	\$96,00
Reserva de Gestión	\$200,00	\$700,00	\$700,00	\$660,00	\$60,00	\$160,00
TOTAL	\$2.320,00	\$8.120,00	\$8.120,00	\$7.656,00	\$696,00	\$1.856,00

Elaborado por: Autor

4.5.1.5. Proyecto por mes

Tabla 44. Proyecto por mes

Nombre de Tarea	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS	\$2.320,00	\$8.120,00	\$8.120,00	\$7.656,00	\$696,00	\$1.856,00	\$28.768,00

Elaborado por: Autor

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

4.6. Gestión de calidad

4.6.1.1. Plan de gestión de calidad del proyecto

4.6.1.2. Introducción

Los proyectos pueden llegar a concluirse en el tiempo establecido, manteniendo el alcance y presupuesto planificado, pero sin embargo no realizarlo con éxito debido a que no se manejan las expectativas de los interesados; es por ello que, si se puede gestionar las expectativas de los interesados por consiguiente la calidad de un proyecto puede ser manejada. La calidad se relaciona con el manejo de las expectativas de los clientes y de manejar sus requerimientos. Esto implica identificar a los interesados adecuadamente y realizar las preguntas correctas de la mejor forma para obtener la información necesaria y así establecer el alcance del proyecto de una forma integral.

Los planes de gestión de calidad no solo deben ser manejados a alto nivel, sino que pueden llegar a ser tan detallados como manejar la calidad de cada uno de los entregables. Cada entregable debe contener procesos que aseguran que cada uno de ellos ha cumplido con los requisitos de lo que los interesados esperan. La Gestión de la calidad incluye procesos y actividades de la organización, además establece las políticas, objetivos y responsabilidades de calidad para que el proyecto logre satisfacer las necesidades a las que responde. La gestión de la calidad del proyecto abarca tanto la gestión en sí, como cada uno de sus entregables.

El proyecto Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS en su contexto reconoce la importancia de la satisfacción del cliente, la mejora continua, la prevención antes que la mitigación, la responsabilidad de todo el equipo de proyecto. Los costos resultantes de la gestión de la calidad serán sufragados con los fondos depositados como Reservas de gestión del proyecto.

4.6.1.3. Políticas de calidad

La calidad se define como el grado en el que el entregable final cumple con los requerimientos y exigencias del cliente. De esta forma, para asegurar el cumplimiento de estos requerimientos los objetivos del proyecto deben ser declarados:

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

- Implementar e instalar un software que permita medir y mejorar la calidad de la atención al afiliado, reducir los tiempos de espera en la sala para la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS antes de la primera semana de julio del 2017
- El software y calificadores debe ser compatible con los demás sistemas ya existentes en la actualidad.
- El proveedor deberá otorgar un certificado de garantía extendida hasta por un año.
- Concluir el proyecto en un período de 6 meses a partir del 03 de Enero del 2017
- Cumplir con el presupuesto estimado del proyecto de \$24.800

Estos objetivos se consideran las políticas de calidad del Proyecto.

4.6.1.4. Proceso del control de la calidad

El proceso de control de la calidad se va a realizar mediante los siguientes indicadores:

- Presupuesto y tiempo: CPI, SPI
- Lista de verificación de calidad: Con los entregables

4.6.1.5. Aseguramiento de la calidad

El control y aseguramiento de la calidad estará a cargo del Director de Proyecto, al mismo tiempo la calidad de los entregables será directamente responsabilidad de la persona asignada a cada uno de ellos, a través del uso de la lista de verificación de calidad.

Esta lista de verificación de calidad puede ser detallada por el responsable de cada entregable para de esta forma asegurar el cumplimiento a todo nivel de los requerimientos de los interesados.

4.6.1.6. Plan de mejora de procesos

La gestión del proyecto es el principal proceso que se realizará, la misma que abarca a su vez sub-procesos en base a cada entregable. Estos procesos a su vez son susceptibles de mejora.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Cada vez que un proceso tenga que ser revisado para su mejora se deberá seguir una serie de pasos que ya han sido pre-establecidos y que se pueden apreciar tanto gráficamente como literalmente para mejor comprensión del equipo de proyecto.

4.6.1.7. Métricas de calidad

Tabla 45. Métricas de calidad

MÉTRICAS DE CALIDAD							
Métrica a Utilizar	Cálculo	Objetivo de métrica	Criterio			Frecuencia y Momento de medición	Frecuencia y Momento de reporte
Índice de desempeño del Cronograma	A través del porcentaje de avance registrado en Project VS porcentaje según línea base SPI = EV/PV SV = Variación del cronograma EV = Valor ganado PV = Valor planificado	Determinar el cumplimiento del cronograma del proyecto	> 1 Rango de desempeño óptimo	Igual 1 Rango de desempeño normal	< 1 Rango desempeño deficiente	Quincenal	Entrega reporte hasta 2 días después de ser realizada la medición
Índice de desempeño de Costos	$CPI = EV/AC$ EV = Valor ganado AC = Costo real	Determinar el cumplimiento del presupuesto asignado	> 1 Rango de desempeño óptimo	Igual 1 Rango de desempeño normal	< 1 Rango desempeño deficiente	Quincenal	Entrega reporte hasta 2 días después de ser realizada la medición

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Variación del cronograma	$SV = EV - PV$ $SV =$ Variación del cronograma $EV =$ Valor ganado $PV =$ Valor planificado	Determinar si el proyecto se encuentra adelantado o atrasado en relación a lo planificado	> 0 Rango de desempeño óptimo	Igual 0 Rango de desempeño normal	< 0 Rango de desempeño deficiente	Quincenal	Entrega reporte hasta 2 días después de ser realizada la medición
Variación del costo	$CV = EV - AC$	Determinar si el proyecto se encuentra adelantado o atrasado en relación a lo planificado	> 0 Rango de desempeño óptimo	Igual 0 Rango de desempeño normal	< 0 Rango de desempeño deficiente	Quincenal	Entrega reporte hasta 2 días después de ser realizada la medición
Control de costos: mediante el método del valor ganado	$EAC = AC + (BAC - EV)$ $EV =$ Valor ganado $AC =$ Costo real $BAC =$ presupuesto original del proyecto	Medir el estimado del costo total del proyecto	EAC=Línea base de costos desempeño óptimo	+/- 10% de línea base de costos rango de desempeño normal	+/- 15% de línea base de costos rango de desempeño deficiente	Quincenal	Entrega reporte hasta 2 días después de ser realizada la medición
Cumplimiento del cronograma de adquisiciones	Adquisiciones realizadas a tiempo / adquisiciones programadas	Medir el cumplimiento del cronograma de adquisiciones	100% Rango óptimo	80% - 99% Rango normal	<80% Rango deficiente	Fase de adquisiciones	Entrega reporte hasta 3 días después de ser realizada la medición

Elaborado por: Autor

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

4.6.1.8. Definición del factor de calidad

El desempeño del proyecto se define como el cumplimiento del cronograma de trabajo y el presupuesto establecido, así como los requerimientos de los interesados que de manera detallada han sido declarados en el alcance.

Este factor de calidad es importante porque permitirá que la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS reduzca los tiempos de espera en sala, en el área de atención al cliente. A partir de julio del 2017 una vez que se implemente el Plan de Mejora Continua cumpliendo con los objetivos estratégicos de la institución, brindando un servicio de mayor calidad, y más ágil a sus afiliados.

Esta nueva operación agregará valor a la prestación de servicios de banca de inversión que viene realizando la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS.

4.6.1.9. Propósito de la métrica

La métrica se desarrolla para monitorear el desempeño del proyecto en el cumplimiento de cronograma, presupuesto y cumplimiento del alcance. La métrica a utilizar será data profiling⁷ para evaluar a calidad de los datos, establecer si los metadatos⁸ describen con precisión los datos de origen, también se evaluará el estado del proyecto y costos del mismo realizando la métrica de los avances y lo que falta por completar en las actividades de los entregables mediante valor acumulado – curva S, índices de desempeño en costo (CPI) y en cronograma (SPI). Se espera que este monitoreo permita tomar acciones correctivas de manera oportuna.

4.6.1.10. Definición operacional

Los días lunes en la mañana el director del proyecto recibirá los informes de desempeño de cada uno de los entregables que se estén ejecutando y procederá al cálculo del índice de

⁷ Acto de analizar el contenido de los datos.

⁸ Datos acerca de los datos y sirve para suministrar información sobre los datos producidos

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

desempeño del costo y el índice de desempeño del cronograma. Estos cálculos y sus informes estarán disponibles los lunes en la tarde.

4.6.1.11. Método de medición

- a. Los lunes en la mañana se recaudará la información de avances reales, valor ganado, fechas de inicio y de fin, trabajo real y costo real
- b. Se procederá al cálculo de los índices de Desempeño de Costo y de Cronograma
- c. Los índices se presentarán en el informe semanal del proyecto
- d. Se revisará los informes en las reuniones quincenales junto con el patrocinador y se tomarán las acciones correctivas o preventivas que sean necesarias.
- e. Se informará al equipo del proyecto de las acciones que se tomarán en caso de que sea necesario.

4.6.1.12. Responsable del factor de calidad

El director del proyecto es la persona responsable de vigilar por el cumplimiento de los factores de calidad. Es la persona responsable de que los procesos se lleven a cabo y de realizar las mejoras necesarias en dichos procesos.

4.6.1.13. Lista de verificación de la calidad

La aceptación de los entregables se realizará una vez que se haya verificado la calidad de cada uno de ellos.

Tabla 46. Lista de verificación de calidad

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

FASE DEL PROYECTO	ENTREGABLE	CRITERIOS DE VERIFICACIÓN	CUMPLE		FECHA DE REVISIÓN	RESPONSABLE	OBSERVACIÓN
			SI	NO			
Gestión del Proyecto.	Acta de Constitución.	Criterios definidos de acuerdo a requerimientos del patrocinador.					
	Plan de la Dirección del Proyecto:	El plan de la Dirección del Proyecto debe contener los planes secundarios de acuerdo a las buenas prácticas del PMI®					
	a) Plan de Gestión del Alcance						
	b) Plan de Gestión de Interesados						
	c) Plan de Gestión del Cronograma.						
	d) Plan de Gestión de los RRHH						
	e) Plan de Gestión de los Costos.						

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

	f) Plan de Gestión de las Comunicaciones.					
	g) Plan de Gestión de los Riesgos.					
	h) Plan de Gestión de la Calidad.					
	i) Plan de Gestión de las Adquisiciones.					
	h) Plan de Gestión de las Comunicaciones.					
	j) Plan de Gestión de Cambios					
	Cierre del proyecto.	Entregables presentados.				
Reuniones de Avances de Trabajo.	Informes de avances físicos del proyecto.	Avances de acuerdo a los tiempos establecidos en el cronograma del proyecto.				
Desarrollo e	Levantamiento de	Equipo de proyecto cumple con los				

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Implantación del SOFTWARE	Información	tiempos establecidos y define proceso actual.					
		El Proveedor que cumpla con las especificaciones indicadas en las bases y términos de referencia.					
	Diseño del Software para medir la calidad de atención al cliente.	Diseño compatible con las demás aplicaciones y plataformas ya existentes en la institución, tales como: Logi Flow, Work Flow, CRM, Administrador PH (IESS)					
	Desarrollo del software.	Cumplimiento del cronograma para el desarrollo del software					
	Instalación de los calificadores	Cumplimiento del cronograma para la instalación de los calificadores electrónicos					
	Gestión del manejo del cambio.	Capacitaciones que muestren los beneficios de esta implementación y que mitiguen la resistencia al					

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

		cambio.					
	Guías de uso/manuales	Manuales de procedimiento claro, guía del usuario y plan de mejora continua.					
Capacitación de la plataforma	Personal capacitado	Que las capacitaciones incluyan: manejo del sistema y explicación de la funcionabilidad.					

Elaborado por: Autor

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Tabla 47. Check list de calidad del producto de software

Entregable	Criterios de Verificación	SI	NO	Fecha de revisión	Responsable	Observaciones
SOFTWARE	Reporte: Reportes en línea					
	Acceso: Fácil acceso, datos en sí, reales y precisos.					
	Reportes estadísticos: Barras, pie, etc.					
	Bases de datos encriptada: Robusta, que no sea susceptible a vulnerabilidad.					
	Software web: Ambiente gráfico y amigable.					
	BD: Base de datos debe ser.- SQL - My SQL - Oracle					
	Verificar reportes del detalle de clientes atendidos: Clientes satisfechos, reportes de calificación de la atención recibida.					
	Visión de perfil única del cliente.					

Elaborado por: Autor

4.7. Gestión de los recursos humanos

4.7.1.1. Plan de gestión de los recursos humanos

4.7.1.2. Introducción

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto comprende los procesos que permiten la organización y manejo de las personas que formarán el equipo del proyecto. También comprende a quienes forman parte de la organización y que serán asignados a la ejecución del proyecto. De esta forma, las personas pueden estar designadas al proyecto a tiempo completo o parcial, con roles y responsabilidades específicos de acuerdo a sus competencias y habilidades. El Plan para la Gestión de los Recursos Humanos define los roles, las responsabilidades y las habilidades que cada miembro incluido en el proyecto requiere para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Además, se desarrollan los cuadros de adquisición

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

del personal y los cuadros de liberación del personal del proyecto y los criterios de supervisión de su desempeño.

En la gestión del proyecto Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS existen roles cuyos objetivos son fundamentales en la ejecución de varios entregables. Estos roles: proveedor, IFIs, usuarios, promotores inmobiliarios, no forman parte del personal del proyecto y son administrados en el plan de gestión de las adquisiciones. Sin embargo, es importante que se especifique en el Plan de Gestión de los Recursos Humanos las responsabilidades e interacciones de estos roles con el personal del proyecto debido a que las actividades que deben ejecutarse son interdependientes. Por lo antes expuesto, estos roles no se consideran dentro del organigrama del proyecto, ni en el histograma de trabajo del personal, ni en las matrices de adquisición y liberación del personal, pero se encuentran especificados en las matrices de Roles y Responsabilidades y Descripción de Roles.

Por otra parte, la medición del desempeño de todo el personal del proyecto involucrado se llevará a cabo mediante el cumplimiento de las actividades para cada paquete de trabajo y entregable al que están asignados.

4.7.1.3. Estructura organizacional del proyecto

El proyecto de implementación Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS se articula en la estructura organizacional como Banco a nivel nacional, como se muestra en la figura.

4.7.1.4. Organigrama del proyecto

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

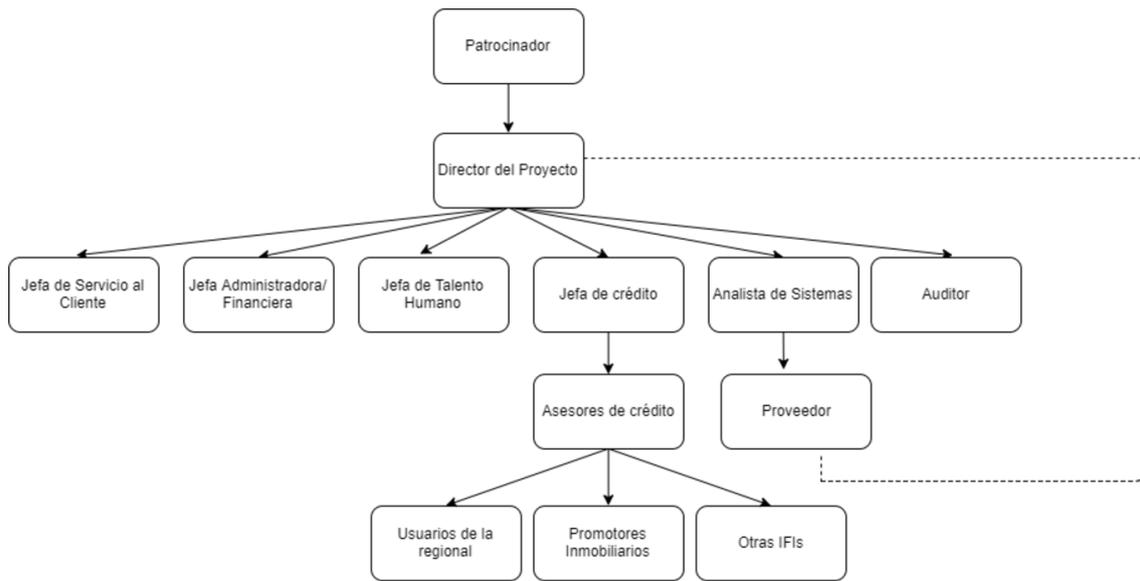


Gráfico 7. Organigrama del proyecto

4.7.1.5. Roles y responsabilidades

La planificación, ejecución y control de un proyecto requiere de personal capacitado. A pesar del tamaño que el proyecto tenga, es necesario que los roles y responsabilidades estén claramente definidas para facilitar a todos los miembros del equipo lo que se espera de cada uno de ellos. Gracias a una clara definición, el personal que se adquiera de manera reciente para el proyecto podrá ponerse al corriente de las actividades con facilidad y entender cuál es su responsabilidad.

Tabla 48. Matriz RACI

ID	TAREA	GS	DP	CSAC	JAF	JC	JTH	AC	PR	PI	IFIs	AS	ASMG	AU
1.1	Elaborar acta de constitución	R	A	I	I	I	I							I
1.1.2	Elaborar plan de la dirección del proyecto	A	R	C	C	C	C					C		I
1.1.2.1	Elaborar Plan de gestión de alcance	A	R	C	C	C	C					C		I
1.1.2.2	Elaborar Plan de gestión de interesados	A	R	C	C	C	C					C		I
1.1.2.3	Elaborar Plan de gestión de cronograma	A	R	C	C	C	C					C		I
1.1.2.4	Elaborar Plan de gestión de RRHH	A	R	C	C	C	C					C		I
1.1.2.5	Elaborar Plan de gestión de Costos	A	R	C	C	C	C					C		I
1.1.2.6	Elaborar Plan de gestión de comunicaciones	A	R	C	C	C	C					C		I

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

1.1.2.7	Elaborar Plan de gestión de riesgos	A	R	C	C	C	C						C	I
1.1.2.8	Elaborar Plan de gestión de calidad	A	R	C	C	C	C						C	I
1.1.2.9	Elaborar Plan de gestión de adquisiciones	A	R	C	C	C	C						C	I
1.1.2.10	Elaborar Plan de gestión de cambios	A	R	C	C	C	C						C	I
1.2.1	Levantamiento de información	A	I	C	C	C	C	C					R	I
1.2.2	Diseño	A	I	I	I	I	I	I					R	I
1.2.2.1	Elaborar las bases del proyecto	A	I	I	I	I	I	I					R	C
1.2.3	Programación	I	I	I	I	I	I		R				A	C
1.2.4	Instalación	A	I	I	I	I	I	I					R	C
1.2.4.1	Realizar la instalación de los calificadores	A	I	I	I	I	I	C					R	C
1.2.4.2	Realizar pruebas	A	I	I	I	I	I	C	I	I	I		R	C
1.2.4.3	Realizar pruebas de estabilización	A	I	I	I	I	I	C	I	I	I		R	C
1.3.1	Elaborar guías de uso/manuales	I	A					I					R	C
1.3.1.1	Elaborar guías de uso digitales	I	A					I					R	C
1.3.1.2	Elaborar guías de uso físicos	I	A					I					R	C
1.3.2	Ejecutar plan de capacitación	I	A					I					R	C
1.4.1	Ejecutar plan piloto	A	C	I	I	I	I						R	C
1.5.1	Realizar acta de cierre del proyecto	A	I	I	I	I	I	I	I	I	I		C	I

Elaborado por: Autor

Tabla 49. Código de roles

CÓDIGOS DE ROLES	
Patrocinador (Gerencia)	GS
Director de proyecto	DP
Jefa de Serv. Al Cliente	CSAC
Jefatura Adm. Financiera	JAF
Jefe de Crédito	JC
Jefe de Talento Humano	JTH
Asesores de crédito (8)	AC
Proveedor	PR
Promotores Inmobiliarios	PI
Bancos locales	IFIs
Analista de sistemas	AS
Usuarios de la Regional	ASMG
Auditor	AU

Elaborado por: Autor

Tabla 50. Códigos de responsabilidades

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

CÓDIGOS DE RESPONSABILIDADES		
R	Responsable	Persona que debe realizar la tarea
A	Aprueba	Persona que debe aprobar el entregable
C	Consultar	Persona que debe ser consultada para la tarea
I	Informar	Persona que debe ser informada de la tarea

Elaborado por: Autor

La asignación de responsabilidades (tabla 50) permite una completa comprensión de la función de cada miembro del equipo del proyecto. A continuación se presenta la descripción de roles del proyecto Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS.

Tabla 51. Personal del Proyecto

NOMBRE DEL ROL	
Gerente General	
OBJETIVOS DEL ROL	
Patrocinador del proyecto	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Autorizar el proyecto • Aprobar cambios en el proyecto 	
CONOCIMIENTOS	Gerencial
HABILIDADES	Toma de decisiones Liderazgo

NOMBRE DEL ROL	
Director del Proyecto	
OBJETIVOS DEL ROL	
Es la persona que tendrá a cargo la supervisión y ejecución del proyecto y cada uno de sus entregables. Su principal objetivo es que se cumpla lo planificado en costo, tiempo y alcance.	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar matriz de interesados • Elaborar ACP • Elaborar sub planes del proyecto • Actualizar sub planes del proyecto • Elaborar plantilla de registro actividades • Elaborar plantilla de Control y avances del proyecto • Elaborar plantilla de monitoreo y cambios aprobados • Participar en la selección de profesionales 	
CONOCIMIENTOS	Certificación en Dirección de proyectos
HABILIDADES	Manejo de grupos de trabajo, trabajo bajo presión, manejo de utilitarios y ms-Project

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

NOMBRE DEL ROL	
Jefe de servicio al cliente	
OBJETIVOS DEL ROL	
Conocer novedades del proyecto	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y seguimiento del cumplimiento del proyecto 	
CONOCIMIENTOS	Jefatura
HABILIDADES	Toma de decisiones Liderazgo

NOMBRE DEL ROL	
Jefe de Adm. Financiera	
OBJETIVOS DEL ROL	
Conocer novedades del proyecto	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y seguimiento del cumplimiento del proyecto 	
CONOCIMIENTOS	Jefatura
HABILIDADES	Toma de decisiones Liderazgo

NOMBRE DEL ROL	
Jefe de Crédito	
OBJETIVOS DEL ROL	
Conocer novedades del proyecto	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y seguimiento del cumplimiento del proyecto 	
CONOCIMIENTOS	Jefatura
HABILIDADES	Toma de decisiones Liderazgo

NOMBRE DEL ROL	
Jefe de Talento Humano	
OBJETIVOS DEL ROL	
Conocer novedades del proyecto	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y seguimiento del cumplimiento del proyecto 	
CONOCIMIENTOS	Jefatura
HABILIDADES	Toma de decisiones Liderazgo

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

NOMBRE DEL ROL	
Asesores de crédito	
OBJETIVOS DEL ROL	
Conocer el uso de la herramienta a implementar	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Usar el sistema a implementar • Conocer la plataforma a instalar 	
CONOCIMIENTOS	Manejo de PC y paquetería OFFICE
HABILIDADES	Responsable Organizado

NOMBRE DEL ROL	
Proveedor	
OBJETIVOS DEL ROL	
Entregar el software y los calificadores	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el software de los calificadores • Venta de calificadores 	
CONOCIMIENTOS	Empresa con mínimo 3 años en el mercado implementando sistemas
HABILIDADES	Responsable Entrega inmediata Crédito 30 días

NOMBRE DEL ROL	
Promotores inmobiliarios	
OBJETIVOS DEL ROL	
Conocer funcionamiento del sistema	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la data que muestra el sistema para mejorar su operación 	
CONOCIMIENTOS	Bancarios y operaciones
HABILIDADES	Dinámico Responsable

NOMBRE DEL ROL	
Bancos Locales	
OBJETIVOS DEL ROL	
Conocer funcionamiento del sistema	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la data que muestra el sistema para mejorar su operación 	
CONOCIMIENTOS	Bancarios y operaciones
HABILIDADES	Dinámico Responsable

NOMBRE DEL ROL	
Analista de Sistemas	
OBJETIVOS DEL ROL	

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Instalar el sistema y verificar funcionalidad con sistemas existentes en el banco	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar Pruebas • Instalar los equipos y el sistema • Dar Capacitación al personal • Crear las guías de uso/ manuales 	
CONOCIMIENTOS	Ingeniero con grado de experiencia no menor a un año en Sistemas
HABILIDADES	Liderazgo. Manejo de personal. Habilidad de programación Interpretación de diagramas Buena comunicación con las demás personas, así como tener la habilidad de saber comunicar lo que se está exponiendo.

NOMBRE DEL ROL	
Usuarios de la regional	
OBJETIVOS DEL ROL	
Conocer el uso del sistema	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer uso del sistema para su beneficio 	
CONOCIMIENTOS	Personas con posibilidad de solicitar un crédito hipotecario
HABILIDADES	N/A

NOMBRE DEL ROL	
Auditor	
OBJETIVOS DEL ROL	
Realizar pruebas y verificar su correcto funcionamiento	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar Pruebas • Auditar el proyecto 	
CONOCIMIENTOS	Profesional mínimo de 3 años de experiencia en el cargo
HABILIDADES	Liderazgo. Manejo de personal.

Elaborado por: Autor

4.7.1.6. Criterios de liberación del personal del proyecto

Una vez concluidas las actividades de ejecución del proyecto y que los entregables han sido aceptados, el personal que ha colaborado como parte del equipo debe ser liberado de sus funciones. Este proceso se realizará de manera organizada tomando en cuenta los criterios expuesto en la tabla 52.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Tabla 52. Matriz de liberación del personal del Proyecto

ROL	CRITERIOS DE LIBERACIÓN	¿CÓMO?	DESTINO
Asistente de Dirección de proyecto	Al término del proyecto	Carta de comunicación del Director del Proyecto	SMG - BIESS
Gerencia	Al término del proyecto	Carta de comunicación del Patrocinador	SMG - BIESS
Jefatura administrativa financiera	Al término del proyecto	Carta de comunicación del Patrocinador	SMG - BIESS
Jefa de Talento Humano	Al término del proyecto	Carta de comunicación del Patrocinador	SMG - BIESS
Jefe de Crédito	Al término del proyecto	Carta de comunicación del Patrocinador	SMG - BIESS
Coordinación servicio al cliente	Al término del proyecto	Carta de comunicación del Patrocinador	SMG - BIESS
Director del Proyecto	Al término del proyecto	Carta de comunicación del Patrocinador	SMG - BIESS
Asesores de crédito	Al término del proyecto	Carta de comunicación del Director del Proyecto	SMG - BIESS
Analista del Departamento de sistemas	Al término del proyecto	Carta de comunicación del Director del Proyecto	SMG - BIESS
Auditor	Al término del proyecto	Carta de comunicación del Director del Proyecto	SMG - BIESS
Proveedor	Al término del proyecto	Carta de comunicación del Director del Proyecto	Fuera de la SMG – BIESS

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

4.7.1.7. Capacitación y entrenamiento requerido

El objetivo principal de esta identificación de capacitación es dar a conocer el funcionamiento y un correcto manejo del sistema a implementar, así como promover el uso del producto final. La capacitación debe de cumplir con los lineamientos internos para poder impartir una capacitación, la capacitación en este proyecto será realizada por el Analista de Sistema por lo cual él conoce claramente las funcionalidades del sistema implementado es así que se certifica que la capacitación será realizada por una persona idónea que conoce la gestión del sistema La capacitación será realizada a los asesores de crédito, en las instalaciones del BIESS en horarios no laborables.

4.7.1.8. Cumplimiento de regulaciones, pactos y políticas

- Para las contrataciones de personal que ingrese a la institución regirá por la LOSEP – Ley Orgánica de Servicio Público.

4.7.1.9. Requerimientos de seguridad

- En el entregable de implementación del Plan de Mejora Continua en el proceso de Crédito Hipotecario se establece que existe la posibilidad de extravío o pérdida de materiales y equipos. Debido a ello se determina que uno solo de los conserjes sea custodio de la llave de la bodega de insumos y sea el único responsable de la entrega-recepción de los artículos confiados a él.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

4.8. Gestión de las comunicaciones

4.8.1.1. Plan de gestión de las comunicaciones

El plan de gestión de comunicaciones en concordancia con la Guía del PMBOK versión 5 constituye una parte del plan de dirección del proyecto y permite describir los pasos y actividades en que se planificarán, monitorearán y controlarán las comunicaciones entre los diversos actores del proyecto. Asimismo, en el presente plan se detalla la forma en que la información se proporcionará a los interesados del proyecto Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS a través de comunicaciones oportunas, comprensibles, explícitas y concretas, para mantenerlos informados sobre los avances del proyecto.

4.8.1.2. Desarrollo de la gestión de las comunicaciones

En cuanto al desarrollo de la gestión de las comunicaciones, el Director y equipo de proyecto deben identificar y analizar a los interesados, su clasificación, nivel de participación e influencia y relación con el proyecto detallado en el capítulo Gestión de interesados del presente documento. Referente a la recopilación de la información, el Director de proyecto recibe el informe de cumplimiento o avance del proyecto de las personas asignadas como responsables de la planificación, ejecución o cierre de una tarea, paquete de trabajo o entregable.

Respecto a las comunicaciones que se deben efectuar durante el proyecto Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS, se dispone la aplicación de la matriz que se especifica en la tabla 53 que permite establecer el tipo y contenido de información que se va transmitir de acuerdo con las necesidades y requerimientos de los interesados, el tipo de formato en PDF, Word, Excel o Project que se va a utilizar con el nivel de detalle necesario.

Asimismo, los motivos por los que el responsable de la comunicación debe entregar al grupo receptor la información requerida, así como la frecuencia y la metodología o el medio de comunicación interactiva como una reunión, llamada telefónica, mensajería instantánea o en ciertos caso una comunicación tipo push que incluye email, digital o impreso, informes u

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

estatus de seguimiento (No iniciado, Iniciado, Retrasado o Completo) entre otros, además se determina que el idioma español se empleará durante todo el proyecto Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS.

Tabla 53. Matriz de comunicaciones del proyecto

MATRIZ DE COMUNICACIONES DEL PROYECTO												
CÓDIGO M – COP 2016												
CONTROL DE VERSIONES												
Versión	Hecho por			Revisado por			Aprobado por			Fecha	Motivo	
1.0												
Nombre del Proyecto									Siglas del Proyecto			
Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS									SMG-PMC			
INTERESADO	EMAIL	TELÉFONO	DOMICILIO	REQUERIMIENTO	NIVEL DE DETALLE	TIPO DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DE COMUNICAR	MOTIVO	FORMATO	MEDIO	FRECUENCIA	ESTADO

Elaborado por: Autor

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Tabla 54. Plan de Gestión de Comunicación

PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN				
PROYECTO:	Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del BIESS			
PREPARADO POR:	Omar Valarezo			
REVISADO POR:	Patricia Rivera			
APROBADO POR:	Patricia Rivera			
Planificación de la comunicación				
<p>Determina las necesidades e informaciones y comunicación de los interesados: quien necesita que información, para cuando la necesita, como le será suministrada y por quien. El director del proyecto debe considerar que canal es necesario desde un principio con el fin de que la información fluya y llegue a todos los involucrados.</p> <p>En los requisitos de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organigramas. - Relaciones de responsabilidades de la Organización. 				
Planificación de la comunicación				
<p>En los requisitos de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Áreas Involucradas. - Logística de cuantas personas están involucrada. - Necesidades de información Interna. - Necesidades de información Externa. - Información sobre los interesados. 				
ATRIBUTOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN				
PLAZO	RECEPCIÓN			
5 días	5 días			
PRESUPUESTO	FRECUENCIA DE REUNIONES			
N/A	Semanal			
MATRIZ DE CONTENIDOS DE COMUNICACIÓN				
INFORME	MEDIO	IDIOMA	RESPONSABLE	AUTORIZA
Informe Ejecutivo	email	Español	Omar Valarezo	Patricia Rivera
Informe Técnico	email	Español	Omar Valarezo	Patricia Rivera
Informe KPI's	email	Español	Omar Valarezo	Patricia Rivera
Informe Efectividad	email	Español	Omar Valarezo	Patricia Rivera
Informe Reuniones	email	Español	Omar Valarezo	Patricia Rivera

Elaborado por: Autor

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

En el plan de comunicaciones resulta necesario establecer de forma clara la manera en la que se comunicaran los interesados del proyecto.

Codificación de matriz de comunicación

Tabla 55. Matriz de Comunicación

CODIFICACIÓN	
FRECUENCIA	
X	<i>En su creación</i>
S	<i>Semanal</i>
Q	<i>Quincenal</i>
M	<i>Mensual</i>
T	<i>Trimestral</i>
SM	<i>Semestral</i>
C	<i>Cierre</i>
PRIORIDAD	
	<i>Normal</i>
	<i>Urgente</i>

MATRIZ DE COMUNICACIÓN							
A QUIÉN / QUÉ	<i>Patrocinador</i>	<i>Project manager</i>	<i>Comité del Cambio</i>	<i>Equipo del Proyecto</i>	<i>Asesor de Crédito</i>	<i>Proveedor</i>	
<i>Acta de Constitución</i>	X	X					
<i>Avances del proyecto</i>	M	S	Q	Q			
<i>Gestión de cambios</i>		Q	Q		Q	Q	
<i>Evaluaciones Equipo</i>		Q					
<i>Acta de Entregable</i>		S					S
<i>Registro de Reuniones</i>		S	S	S			S
<i>Gestión de Costos</i>	M	M		T			M
<i>Documentos de cierre</i>	C	C	C	C	C	C	C

Elaborado por: Autor

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Tabla 56. Matriz de plan de comunicación

Interesado	Requisitos	Tipo de Información	Formato	Motivo	Periodicidad	Emisor Responsable	Medio
Patrocinador	Entrega formal del proyecto.	Documento de cierre del proyecto	PDF	Cierre del proyecto	Al final del proyecto	Director de proyecto	Reunión, documento impreso y copia digital vía correo.
Proveedor: TEKATRONIC	Políticas, Procedimientos, Roles de usuario, diseños SW - HW.	Manual de Procesos y procedimientos de cada área que es parte del proyecto BI	PDF	Levantamiento de información	Inicio del proyecto	Director de proyecto	Documento impreso
	Aceptación y aprobación formal de los entregables.	Carta de aceptación	Word	Soporte para facturación	Según cronograma de hitos	Director de proyecto	Documento impreso
Director de Proyecto	Reporte de avance del módulo respectivo.	Informe de % avance y cumplimiento según lo planificado.	Project / PDF	Informativo	Semanal	Proveedor TEKATRONIC	Reunión, documento impreso y copia digital vía correo.
	Análisis de causas y acciones correctivas en caso de incumplimiento.	Informe de justificación y plan de acción.	PDF	Correctivo	Semanal	Proveedor TEKATRONIC	Reunión, documento impreso y copia digital vía correo.
	Entrega formal del diseño de HW y SW, plan de capacitación, pruebas realizadas a usuarios y reporte de plan piloto	Informe detallado de lo implementado, manual técnico, de usuario, evidencia de capacitaciones y pruebas realizadas.	PDF	Cierre del módulo	Cierre del módulo	Proveedor TEKATRONIC	Reunión, documento impreso y copia digital vía correo.
Interesado	Requisitos	Tipo de Información	Formato	Motivo	Periodicidad	Emisor Responsable	Medio
Departamento de Sistemas	Reporte de avance del diseño e implementación del respectivo.	Informe de % avance y cumplimiento según lo planificado.	Project / PDF	Informativo	Semanal	Director de Proyecto / Ing. Henry de la Cruz	Reunión, documento impreso y copia digital vía correo.
	Análisis de causas y acciones correctivas en caso de incumplimiento.	Informe de justificación y plan de acción.	PDF	Correctivo	Semanal	Director de Proyecto / Ing. Henry de la Cruz	Reunión, documento impreso y copia digital vía correo.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

	Entrega formal de todos los módulos, diseño de HW y SW, plan de capacitación, pruebas realizadas a usuarios y reporte de plan piloto	Informe detallado de lo implementado, manual técnico, de usuario, evidencia de capacitaciones y pruebas realizadas.	PDF	Cierre del módulo	Cierre del módulo	Proveedor TEKATRONIC	Reunión, documento impreso y copia digital vía correo.
Interesado	Requisitos	Tipo de Información	Formato	Motivo	Periodicidad	Emisor Responsable	Medio
Asesores de crédito	Instrucción de los cambios a realizarse en el sistema actual	Circular informativa de las mejoras y automatizaciones del nuevo sistema	PDF	Informativo	Inicio del proyecto	Patrocinador y jefaturas	Reunión, documento impreso y copia digital vía correo.
	Cronogramas de reuniones para el levantamiento de información	Descripción de las fechas en las que el proveedor requiera del usuario	PDF	Levantamiento de información	Inicio del proyecto, Según cronograma de hitos	Patrocinador y jefaturas	Vía correo
	Metodología de uso del software	Reuniones de evaluación de l nuevo software según el proceso que manejan	PDF	Preventivo, estratégico, correctivo	Fase de pruebas de cada modulo	Proveedor TEKATRONIC	Reunión, Plataforma BI, documento impreso y copia digital vía correo.
	Guías de uso del nuevo software	Manuales de usuarios	PDF	Cierre del proyecto	Al final del proyecto	Patrocinador y colaboradores de la SMG BIESS	Documento impreso y vía correo
Usuarios	Mejoras en la atención	Circular informativa	Impreso	Informativo	Durante el Plan Piloto	Patrocinador y jefaturas	Flyers
Bancos Locales	Disminuir tiempos de crédito	Reportes de seguimiento de créditos	Excel	Informativo	A partir del plan piloto	Jefe de crédito	Vía Correo
Promotores Inmobiliarios	Disminuir tiempos de crédito	Reportes de seguimiento de créditos	Excel	Informativo	A partir del plan piloto	Jefe de crédito	Vía Correo

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

4.9. Reporte de desempeño

Los informes de desempeño se van a realizar tanto por fase como por stakeholder, priorizando siempre el cumplimiento de objetivos en el tiempo establecido sin exceder el presupuesto planificado, es necesario también llevar el control del proyecto para medir los avances del mismo que permitan analizar y hacer una comparación de cómo va el proyecto de acuerdo al tiempo establecido para cada actividad que se planificó con los entregables.

Del cual tendremos la siguiente documentación por cada interesado según la gestión del tiempo que se efectuó con el proyecto mediante un cronograma realizado en Microsoft Project 2013 para realizar:

Estadísticas, diagramas, histogramas y controlar los avances del proyecto por medio del tiempo estipulado de cada actividad que tenía los interesados.

En este proceso se aplicará los siguientes KPIs:

1. **Acta de reunión.**- En las reuniones semanales se deberá realizar un acta de reunión en el cual se procederá a validar los avances del proyecto y por ende la efectividad de la comunicación, es decir si las tareas y actividades programadas en la reunión anterior y que quedaron previstas desarrollarse de la manera indicada y en el plazo establecido se cumplieron según lo acordado bajo las directrices indicadas.
2. **Asistencia.**- En el acta de reunión debe quedar el registro de la asistencia de los interesados a las reuniones, debido a que es su deber asistir y participar en ellas, presentando los entregables en las fechas establecidas. El indicador será el número de interesados convocados a las reuniones versus el número de interesados que asisten, de la misma forma se procederá a llevar un control de aquellos involucrados que cumplan con los entregables en las fechas previstas.
3. **Puntualidad.**- Adicional al registro de la asistencia también es importante llevar un control de la puntualidad de los interesados a las reuniones de trabajo y cómo influyen en el desarrollo de las reuniones y en el ambiente de las mismas.
4. **Entrega – Recepción de entregables.**- Actas de entrega – recepción firmadas para que quede como constancia la fecha y hora, de esa forma obtener un indicador de si efectivamente se entregó o no en la fecha planificada, y la razón por la cual no se realizó la

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

entrega, si no se entendió algo o existió alguna falla en la comunicación al momento de dar el mensaje acerca de los requerimientos.

A continuación se describe en la tabla 57 los interesados con sus respectivos informes de desempeños

Tabla 57. Informe de desempeño

Nombre	Informes de desempeño del Proyecto
Ing. Omar Valarezo	Acta de constitución del proyecto Informes ejecutivos de avances Mensuales (status Gantt)
Ing. Verónica Toledo	Reporte Mensual del estado del proyecto
Ing. Omar Valarezo	Reporte Mensual del estado del proyecto
Ec. Isela Sánchez	Informe de los recursos financieros entregados al proyecto
Ing. Soraya Aguirre	Informe de los recursos financieros entregados al proyecto
Ec. Isela Sánchez	Informe de las bases para la licitación Acta de Chek list de las necesidades del proyecto
Ab. Rafael Guerrero	Informes de cambios en los modelos de contratos del proyecto
Ing, Vanesa Fajardo	Reportes del desempeño del proyecto
Ing. Verónica Toledo	Reportes del desempeño del proyecto
TEKATRONIC	Reportes del desempeño de la instalación e implementación del software y los calificadores electrónicos.

- 1) Se cumplieron con los requisitos establecidos por los grupos de interés
- 2) Se cumplió con el contenido solicitado por los grupos de interés
- 3) Los reportes solicitados por los grupos de interés se cumplieron en el tiempo acordado
- 4) Los medios por los cuales se recibió la información fueron los adecuados y acordados por los grupos de interés
- 5) Se han levantado actas con los resúmenes, asignación de responsables y tiempo de ejecución luego de cada reunión
- 6) Las reuniones se efectuaron con puntualidad y en el tiempo acordado
- 7) Las reuniones se desarrollaron en un ambiente de cordialidad y respeto buscando llegar a acuerdos

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Tabla 58. Plan de control de comunicaciones

Plan de control de comunicaciones																
A	Introducción			Tiempo												
																B
C	¿Cómo se realizara?			M1	M2		M3		M4		M5		M6			
	D	¿Cuál es mi ROL?			R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
Interesados		Mensaje	Medio	Mensajero												
Patrocinador / Director de Proyecto	B	Reunión	Patrocinador / Director de Proyecto	B												
	C	Reunión	Director de Proyecto		C		C		C		C		C	C	C	
	D	Reunión	Director de Proyecto		D											
Key User	A	Reunión	Patrocinador	A												
	B	Reunión	Director de Proyecto	B												
	C	Reunión	Director de Proyecto		C				C				C	C	C	
	D	Reunión	Patrocinador		D					D				D	D	D
Equipo del Proyecto	A	Reunión	Project Manager / Product Owner	A												
	B	Reunión	Director de Proyecto	B												
	C	Reunión	Director de Proyecto	C			C		C		C		C	C	C	
	D	Reunión	Director de Proyecto	D			D		D		D		D	D	D	
Proveedor: TEKATRONIC	A	Reunión	Equipo del Proyecto				A									
	B	Reunión					B									
	C	Reunión					C		C		C		C	C	C	
	D						D		D		D		D	D	D	

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Elaborado por: Autor

4.9.1.1. Gobierno y reuniones

Por otra parte, las reuniones se efectúan quincenalmente y se documentan en el formato acta de reunión descrito en el Apéndice B en concordancia con lo descrito en el plan de gestión del cronograma del presente documento. Cabe mencionar que en las reuniones participan el Director del proyecto, el equipo de proyecto y otros interesados (según el tipo de reunión) que estén involucrados o afectados por los temas a tratarse y son necesarias para intercambiar y analizar información acerca de la participación de los diferentes interesados del proyecto, durante el ciclo de vida del proyecto SMG-PMC las reuniones se efectúan cumpliendo el siguiente proceso:

- Director de proyecto fija la agenda de reunión
- Se coordina e informa a los interesados fecha, hora, lugar, tiempo de duración.
- Puntualidad para iniciar y finalizar la reunión
- Se determinan objetivos de la reunión, roles de los participantes y método de solución de controversias.
- Se documenta y emite el acta de reunión respectiva con la firma de asistencia de los interesados.

Adicionalmente, para el proyecto SMG-PMC se ha establecido un cronograma de reuniones con fechas específicas de inicio y los interesados que deben asistir a las mismas, programadas en Microsoft Project 2013 y que se resumen en la tabla 69 descrita a continuación:

Tabla 59. Cronograma de reuniones del proyecto

REUNIONES PROYECTO SMG-PMC				
Tipo de Reunión	Fecha de Ejecución	Duración	Participantes	Responsable
Inicio del proyecto	03/01/2017	2 horas	Director del proyecto Equipo de Proyecto	Director del Proyecto
Avance del Proyecto	09/01/2017	2 horas	Director del proyecto Equipo de Proyecto	Director del Proyecto
Avance del Proyecto	16/01/2017	2 horas	Director del proyecto Equipo de Proyecto	Director del Proyecto
Avance del Proyecto	23/01/2017	2 horas	Director del proyecto Equipo de Proyecto	Director del Proyecto

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

REUNIONES PROYECTO SMG-PMC				
Tipo de Reunión	Fecha de Ejecución	Duración	Participantes	Responsable
Avance del Proyecto	30/01/2016	2 horas	Director del proyecto Equipo de Proyecto	Director del Proyecto
Avance del Proyecto y Resolución de Conflictos	06/02/2017	2 horas	Director del proyecto Equipo de Proyecto	Director del Proyecto
Avance del Proyecto	13/02/2017	2 horas	Director del proyecto Patrocinador Equipo de Proyecto Supervisora de atención al cliente	Director del Proyecto
Avance del Proyecto y Resolución de Conflictos	20/02/2017	2 horas	Director del proyecto Equipo de Proyecto	Director del Proyecto
Avance del Proyecto	24/02/2017	2 horas	Director del proyecto Patrocinador Equipo de Proyecto Supervisora de atención al cliente	Director del Proyecto
Avance del Proyecto	06/03/2017	2 horas	Director del proyecto Patrocinador Supervisora de atención al cliente	Director del Proyecto
Avance del Proyecto y resolución de Conflictos	13/03/2017	2 horas	Director del proyecto Patrocinador Supervisora de atención al cliente	Director del Proyecto
Estado y progreso del Proyecto	20/03/2017	Director del proyecto	Director del proyecto Patrocinador Supervisora de atención al cliente	Director del Proyecto
Avance del Proyecto	15/04/2017	2 horas	Director del proyecto Patrocinador Supervisora de atención al cliente	Director del Proyecto
Avance del Proyecto	15/05/2017	2 horas	Director del proyecto Patrocinador Supervisora de atención al cliente	Director del Proyecto
Cierre del proyecto	03/07/2017	2 horas	Director del proyecto Patrocinador Supervisora de atención al cliente	Director del Proyecto

Elaborado por: Autor

Paralelamente, se efectúan reuniones en caso de presentarse polémicas o conflictos entre los miembros del equipo de proyectos y/o interesados del proyecto SMG-PMC, las mismas que deben seguir el siguiente proceso:

- Las polémicas son captadas por observación, dialogo o por solicitud formal de la persona relacionada con las mismas.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

- El Director de proyecto o la persona asignada para su efecto debe codificar la polémica planteada.
- Se registra cada polémica en una matriz de control y seguimiento del conflicto en un documento digital denominado Proyecto SMG-PMC 2017 en el computador asignado al proyecto, ingresando y archivando los datos que se describen en la tabla 60 a continuación:

Tabla 60. Matriz de control de conflictos

MATRIZ DE CONTROL DE CONFLICTOS CÓDIGO M – CDC 2016								
CONTROL DE VERSIONES								
Versión	Hecho por	Revisado por	Aprobado por			Fecha	Motivo	
1.0								
NOMBRE DEL PROYECTO					SIGLA DEL PROYECTO			
Unidad de Apoyo a la educación Inclusiva					SMG – PMC			
NÚMERO DEL CONFLICTO	DESCRIPCIÓN	INVOLUCRADOS	FECHA DE REPORTE	RESPONSABLE	PRIORIDAD	SOLUCIONES	ESTADO	OBSERVACIÓN

Elaborado por: Autor

- El Director y el equipo de proyectos durante las reuniones semanales, determinan las posibles soluciones asignando el responsable para su seguimiento y el plazo de resolución. De igual forma, se analizan inconvenientes anteriores si han sido resueltos y de lo contrario se toman medidas correctivas, proponiendo otras soluciones.
- Para la resolución de los conflictos de acuerdo al tipo de problema se utilizan las técnicas como la de solución de conflictos estructurales, solución de conflictos interpersonales o la aplicación de un enfoque de solución del conflicto.
- Si el conflicto se transforma en un problema se aplica un proceso de escalonamiento de resolución de conflictos detallado en la tabla 61 a continuación:

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Tabla 61. Proceso de escalonamiento de resolución de conflictos

RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA		
INSTANCIA	ACTORES	MÉTODO
Primera	Director de Proyecto	Técnicas estándar de resolución del conflicto
Segunda	Director de Proyecto Equipo de Proyecto	Técnicas estándar de resolución del conflicto
Tercera	Patrocinador Director de Proyecto Miembros del equipo de proyecto involucrados	Negociación o solución del problema
Cuarta	Patrocinador	Solución del conflicto-Decisión final

4.9.1.2. Plan de control y ejecución de comunicaciones

El control de las comunicaciones se realiza durante el ciclo de vida del proyecto asegurando que se cumpla con los requerimientos de los interesados del proyecto; sin embargo, se pueden presentar iteraciones con los procesos de planificar y gestionar las comunicaciones, debido a eso controlar las comunicaciones requiere que el Director de proyecto supervise y compruebe que los requerimientos de información de los interesados se cumplan en todo momento, generando información de retorno y proponiendo los cambios que se consideren necesarios. En si asegurarse que se entrega el mensaje adecuado a la audiencia adecuada en el momento oportuno.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

4.10. Plan de gestión de riesgos

Los objetivos de la gestión de riesgos del proyecto "Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del Biess" se basa en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, considerados como oportunidades; y de disminuir la probabilidad e impacto de los eventos negativos del proyecto, considerados como amenazas.

4.10.1.1. Revisión de la tolerancia de los interesados

Los objetivos del proyecto "Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del Biess" relacionados a alcance, costo, cronograma y calidad se detallan a continuación de acuerdo a los siguientes niveles de tolerancia de la organización:

4.10.1.2. Umbrales de varianza

En base a lo acordado entre el Patrocinador, Director de Proyecto y Contraloría se definieron los siguientes umbrales para el proyecto:

- **Cronograma:** La duración del proyecto puede presentar una variación de -5% al +10% del tiempo planeado.
- **Costos:** El costo del proyecto puede tener una variación comprendida entre -5% al +10% del total planeado.

Si el proyecto llega a sobrepasar el umbral tanto del cronograma como del costo planificado, se deberá realizar una solicitud de cambio, la misma que deberá entrar en el proceso de Gestión de Cambio, para su revisión y posterior aprobación.

4.10.1.3. Priorización de objetivos

En la matriz detallada a continuación se le otorga mayor ponderación al costo.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Tabla 62. Matriz de priorización de objetivos del proyecto

Matriz de Entrada				
	Costo	Tiempo	Alcance	Calidad
Costo	1.00	0.50	0.33	2.00
Tiempo	2.00	1.00	2.00	2.00
Alcance	3.00	0.50	1.00	1.00
Calidad	0.50	0.50	1.00	1.00

Elaborado por: Autor

4.10.1.4. Definiciones de probabilidades e impactos

A continuación se detalla la escala relativa para la valoración de la probabilidad e impactos de los riesgos del proyecto "Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del Biess"

Tabla 63. Definiciones de probabilidad

Muy Alta	Afecta los objetivos del proyecto en un 80% causando su paralización y posible cancelación.
Alta	Afecta en un 40% a los objetivos del proyecto causando efectos críticos en el desarrollo del proyecto.
Media	Afecta en un 20% a los objetivos del proyecto causando efectos controlables en el desarrollo del proyecto.
Baja	Afecta en un 10% a los objetivos del proyecto causando efectos moderados en el desarrollo del proyecto.
Muy Baja	Afecta en un 5% a los objetivos del proyecto causando mínimos efectos en el desarrollo del proyecto.

Elaborado por: Autor

Tabla 64. Definiciones de impacto

Objetivo de Proyecto	Muy bajo (0,05)	Bajo (0,10)	Medio (0,20)	Alto (0,40)	Muy Alto (0,80)
Costo	Incremento del costo insignificante	Aumento del costo < 10%	Aumento del costo del 10% - 20%	Aumento del costo del 20% - 40%	Aumento del costo > 40%
Cronograma	Incremento del	Aumento del	Aumento del	Aumento del	Aumento del

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Objetivo de Proyecto	Muy bajo (0,05)	Bajo (0,10)	Medio (0,20)	Alto (0,40)	Muy Alto (0,80)
	tiempo insignificante	tiempo < 5%	tiempo del 5% - 10%	tiempo del 10% - 20%	tiempo > 20%
Alcance	Disminución del alcance insignificante	Áreas secundarias del alcance afectadas	Áreas principales del alcance afectadas	Reducción del alcance inaceptable	Producto final del proyecto es inaceptable
Calidad	Muy pocos (1 y 3) arreglos de forma	Mínimos (4 y 8) arreglos de forma	Arreglos de fondo (1 y 3) en el sistema	Arreglos de fondo (4 y 6) en el sistema	Arreglos de fondo superior a 6 en el sistema, el proyecto es inaceptable.

Elaborado por: Autor

4.10.1.5. Matriz de probabilidad e impacto

La matriz de probabilidad e impacto permitirá determinar la ocurrencia de cada riesgo y su impacto sobre los objetivos del proyecto. Se debe considerar que para alcanzar el objetivo de una priorización de los riesgos identificados, se consideran dos componentes primarios para un evento dado: la probabilidad de ocurrencia del evento (viabilidad de que ocurra) y el impacto de la ocurrencia sobre los objetivos del proyecto (alcance, costo, calidad y cronograma).

La combinación de ambos va a permitir tener una valoración relativa de los diferentes riesgos determinando así su priorización.

- Amenazas (Negativo)

Tabla 65. Matriz de probabilidad de impacto amenazas (Negativo)

Impacto		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Probabilidad		0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
Muy Alta	0,90	0.045	0.09	0.18	0.36	0.72
Alta	0,70	0.035	0.07	0.14	0.28	0.56
Media	0,50	0.025	0.05	0.10	0.20	0.40
Baja	0,30	0.015	0.03	0.06	0.12	0.24
Muy Baja	0,10	0.005	0.01	0.02	0.04	0.08

Elaborado por: Autor

- Oportunidades (Positivo)

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Tabla 66. Matriz de probabilidad e impacto oportunidades (Positivo)

Impacto Probabilidad		Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
		0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
Muy Alta	0,90	0.045	0.09	0.18	0.36	0.72
Alta	0,70	0.035	0.07	0.14	0.28	0.56
Media	0,50	0.025	0.05	0.10	0.20	0.40
Baja	0,30	0.015	0.03	0.06	0.12	0.24
Muy Baja	0,10	0.005	0.01	0.02	0.04	0.08

Elaborado por: Autor

4.10.1.6. Matriz de Riesgos

En la matriz de riesgos del proyecto "Plan de Mejora Continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil del Biess" detallada a continuación el análisis cualitativo valora el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados, utilizando una calificación apreciativa general tanto para la probabilidad como para el impacto.

Tabla 67. Matriz de Riesgos

PROBABILIDAD	AMENAZAS					OPORTUNIDADES				
0,9	0.045	0.09	0.18	0.36	0.72	0.72	0.36	0.18	0.09	0.045
0,7	0.035	0.07	0.14	0.28	0.56	0.56	0.28	0.14	0.07	0.035
0,5	0.025	0.05	0.10	0.20	0.40	0.40	0.20	0.10	0.05	0.025
0,3	0.015	0.03	0.06	0.12	0.24	0.24	0.12	0.06	0.03	0.015
0,1	0.005	0.01	0.02	0.04	0.08	0.08	0.04	0.02	0.01	0.005
ESCALA RELATIVA	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8	0,8	0,4	0,2	0,1	0,05

Elaborado por: Autor

En la gráfica se asignó un color para la valoración final de riesgo considerado, se utilizan los siguientes criterios:

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Tabla 68. Descripción Matriz de Riesgos

Valoración	Descripción
Bajo	Impacto mínimo sobre el costo, el tiempo (cronograma) o técnico. Una supervisión gerencial normal es suficiente.
Moderado	Algún impacto sobre costos, tiempo o técnico. Puede requerirse de acciones especiales para aliviar el problema. Una atención gerencial adicional puede ser necesaria.
Alto	Impacto sustancial sobre el costo, tiempo o técnico. Acción sustancial requerida para manejar el problema. Una atención gerencial de alta prioridad es requerida.

Elaborado por: Autor

Tabla 69. Roles y responsabilidades

#	Rol	Resumen de actividades	Nombre
1	Director de Riesgos	Gestiona los riesgos a través de políticas de ejecución, procedimientos y planes. Verificar que las actividades de los sub-procesos sean cumplidas. Evalúa las estrategias de riesgo, identificar riesgos adicionales en caso de existir y revisar constantemente todos los riesgos.	Omar Valarezo Director de Proyecto
2	Propietario del riesgo	Asume toda la responsabilidad de la planificación y ejecución acertada de la respuesta al riesgo.	Omar Valarezo Director de Proyecto Verónica Toledo Jefa Serv. Al Cliente
3	Identificador de riesgos	El miembro del equipo de proyecto, que identifica los riesgos. Forma parte de la planificación del riesgo, la mitigación y la ejecución del plan.	Patricia Rivera Patrocinador Isela Sánchez Jefe Adm. y Financ.
4	Risk analyst	Encargado de llevar a cabo el análisis de riesgos, la evaluación; respuesta y control de riesgos.	Omar Valarezo Director de Proyecto
5	Comité de Gestión de Riesgos	Analiza los riesgos en el proyecto, aprueba o rechaza las estrategias de mitigación y planes de contingencia.	Omar Valarezo Director de Proyecto Patricia Rivera Patrocinador Judith Sanchez Auditor
6	Interesados	Posee interés en los resultados del proyecto. Reconoce los riesgos y provee la información acerca de la estrategia de mitigación y plan de contingencia.	Omar Valarezo Director de Proyecto Patricia Rivera Patrocinador Isela Sánchez Jefe Adm. y Financ. Verónica Toledo Jefa Serv. Al Cliente Angie Zamora Auditor

Elaborado por: Autor

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Tabla 70. Registro de Riesgos

REGISTRO DE RIESGOS						
#	Riesgo	Categoría	Tipo	Probabilidad	Impacto	Calificación
1	Debido a la situación económica del país la institución podría hacer recortes al presupuesto, afectando la calidad del producto final en el proyecto.	Riesgos relacionados a la dirección del proyecto	Negativo	50%	Alta	Alta
2	A consecuencia del bajo porcentaje de adquisición de nueva tecnología, los potenciales usuarios tendrían problemas en el manejo de un nuevo sistema, generando retrasos en el cronograma del proyecto.	Riesgos técnicos o tecnológicos	Negativo	50%	Media	Media
3	Debido al personal con más tiempo en la institución, podría provocar resistencia para la ejecución del plan piloto de la implementación del software, ocasionando retraso en el cronograma.	Riesgos internos de la organización	Negativo	50%	Alta	Alta
4	En el proceso de implementación del software, los tiempos de respuesta serán óptimos en relación a su forma actual, lo que ocasionaría una satisfacción del personal.	Riesgos internos de la organización.	Positivo	70%	Alta	Alta
5	Debido al alto índice de reformas tributarias en el gobierno del Ecuador, podrían incrementarse los impuestos del valor, lo que afectaría de manera directa los costos contemplados del proyecto.	Riesgos externos a la organización	Negativo	99%	Alta	Alta
6	En caso de que un miembro del equipo llega a renunciar generaría la contratación y capacitación de un reemplazo, lo cual ocasionaría retraso en el proyecto.	Riesgos asociados a los recursos humanos	Negativo	30%	Baja	Baja
7	Si el equipo del proyecto no cumple con los horarios establecidos y la productividad asignada en la fase de gestión de proyecto, provocaría retrasos en los entregables del proyecto, afectando directamente en el cronograma del mismo.	Riesgos relativos al desempeño	Negativo	20%	Baja	Baja
8	Luego de las capacitaciones, los colaboradores con mejor puntaje se convertirán en capacitadores de sus demás compañeros en relación al uso del software.	Riesgos relativos a RRHH	Positivo	90%	Alta	Alta

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

9	Si en las reuniones de proyecto donde todos aportan pero no se toman decisiones, podrían generar mal ambiente laboral y afectar al cronograma del proyecto.	Riesgos relativos al desempeño	Negativo	70%	Alta	Alta
10	La falta de compromiso del personal, puede generar un mal uso del software afectando los objetivos del proyecto y de la organización.	Riesgos relativos al desempeño	Negativo	70%	Alta	Alta

Elaborado por: Autor

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Tabla 71. Plan de respuesta del riesgo

Proyecto: Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS													
Plantilla de Lista de riesgos identificados													
	LISTA DE RIESGOS IDENTIFICADOS	CATEGORÍA	TIPO	PROB.	IMP	CAL.	ESTADO	DISPARADOR	PLAN DE RESPUESTA	PLAN DE CONTINGENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	VME
1	Debido a la situación económica del país la institución podría hacer recortes al presupuesto, afectando la calidad del producto final en el proyecto.	Riesgos relacionados a la dirección del proyecto	Negativo	Alto	Alto	Alto	Abierto	Comunicación del Patrocinador anunciando recorte de presupuesto	Aceptación Pasiva: Se establece una revisión del presupuesto para recalcular los valores en donde es necesario ajustar al valor actual				
2	A consecuencia del bajo porcentaje de adquisición de nueva tecnología, los potenciales usuarios tendrían problemas en el manejo de un nuevo sistema, generando retrasos en el cronograma	Riesgos técnicos o tecnológicos	Negativo	Moderado	Moderado	Moderado	Abierto	Durante la ejecución del sistema si el 80% de las observaciones de los usuarios corresponden a un mal uso del mismo	Mitigación: Las capacitaciones serán teóricas en una sala común y prácticas en cada área de trabajo, con horarios establecido. Adicionalmente,	Realizar una nueva capacitación a los usuarios luego de verificar el motivo del mal uso del sistema	30%	\$ 1.000,00	\$ 300,00

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

	del proyecto								si el colaborador no pasa las pruebas, será considerado una falta grave al reglamento				
3	Debido al personal con más tiempo en la institución, podría provocar resistencia para la ejecución del plan piloto de la implementación del software, ocasionando retraso en el cronograma.	Riesgos internos de la organización	Negativo	Alto	Alto	Alto	Abierto	Encuesta de satisfacción semanal realizada por BIESS, con resultado negativo de parte de los Dptos. que intervienen en el proceso de siniestralidad en un 50%	Mitigación: Establecer reunión con equipo de IT, en la que se socialice las bondades de la plataforma y la optimización de sus tiempos.	Designar a asistente técnico adicional para que explique personalmente al personal del uso del sistema	70%	\$ 550,00	\$ 383,00
4	En el proceso de implementación del software, los tiempos de respuesta serán óptimos en relación a su forma actual, lo que ocasionaría una satisfacción del personal.	Riesgos internos de la organización.	Positivo	Alto	Alto	Alto	Abierto	Talleres de manejo del cambio, en cada módulo de la plataforma	Aceptación Pasiva				
5	Debido al alto índice de reformas tributarias en el gobierno del Ecuador, podrían incrementarse los impuestos del valor, lo que	Riesgos externos a la organización	Negativo	Alto	Alto	Alto	Abierto	Comunicación del Patrocinador informando el impacto al presupuesto de la organización.	Aceptación Pasiva: Se establece una revisión del presupuesto para recalcular los valores en donde es				

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

	afectaría de manera directa los costos contemplados del proyecto.								necesario ajustar al valor actual				
6	En caso de que un miembro del equipo llega a renunciar generaría la contratación y capacitación de un reemplazo, lo cual ocasionaría retraso en el proyecto.	Riesgos asociados a los recursos humanos	Negativo	Baja	Baja	Baja	Abierto	Miembro del equipo comunica que pone su renuncia de manera irrevocable.	Aceptación Pasiva: Se solicita a RRHH la pronta gestión para incorporar a alguien más al proyecto				
7	Si el equipo del proyecto no cumple con los horarios establecidos y la productividad asignada en la fase de gestión de proyecto, provocaría retrasos en los entregables del proyecto, afectando directamente en el cronograma del mismo	Riesgos relativos al desempeño	Negativo	Baja	Baja	Baja	Abierto	Revisión de control del equipo de trabajo y sus entregables, se evidencia retrasos.	Evitación: Se establecen extensión de jornada de trabajo para poder equiparar el tiempo de los entregables según cronograma				
8	Luego de las capacitaciones, los colaboradores con mejor puntaje se convertirán en capacitadores de sus demás compañeros en relación al uso del	Riesgos relativos a RRHH	Positivo	Alto	Alto	Alto	Abierto	La evaluación del curso de capacitación obtenga un resultado mayor al 90%	Aceptación Pasiva: Se le comunica a RRHH que los usuarios que han demostrado una muy buena disposición y se sugiere ofrecer				

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

	software.							un reconocimiento material motivacional					
9	Si en las reuniones de proyecto donde todos aportan pero no se toman decisiones, podrían generar mal ambiente laboral y afectar al cronograma del proyecto.	Riesgos relativos al desempeño	Negativo	Alto	Alto	Alto	Abierto	Una actividad se mantiene pendiente en el acta de reunión por más de tres semanas	Evitación: Se recuerda las reglas de las reuniones para poder optimizar el tiempo y ganar en la calidad de reunión	Se designa al PM para que gestione los pendientes con los interesados con fecha máxima de resolución de 1 semana	70%	\$ 600,00	\$ 420,00
10	La falta de compromiso del personal, puede generar un mal uso del software afectando los objetivos del proyecto y de la organización.	Riesgos relativos al desempeño	Negativo	Alto	Alto	Alto	Abierto	El Jefe de crédito no recibe los informes semanales por parte de los asesores con respecto a su desempeño semanal mediante la reportería del sistema	Transferencia: Se comunica a Gerente del área para indicarle la novedad y que nos confirme si es la persona correcta para el uso de la plataforma	El designado de sistema obtendrá los informes semana durante el plan piloto	70%	\$ 550,00	\$ 385,00
												VME DE LOS RIESGOS	\$ 1.488,00

Elaborado por: Autor

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

4.11. Plan de gestión de adquisiciones

El proyecto tiene la necesidad de implementar un software que sea compatible con las demás plataformas ya existentes en la organización en función de lo detallado en el plan de gestión de alcance; adicionalmente se debe instalar un calificador de atención en cada uno de los ocho módulos de crédito hipotecario de la planta baja.

El nuevo software con el calificador de atención al cliente debe estar listo el 4 de abril del 2017, cuatro meses después del inicio del proyecto: el 3 de enero del 2017. La adquisición se la debe realizar a más tardar el 15 de febrero con un plazo máximo de entrega de 30 días.

4.11.1.1. Enunciados del trabajo relativo a adquisiciones

Software que incluye el calificador de atención al cliente.

4.11.1.2. Alcance del trabajo

El software debe ser compatible con las demás aplicaciones ya existentes en la institución, tales como: Logi Flow, Work Flow, CRM, y principalmente el sistema de asignación de turnos.

4.11.1.3. Ubicación del trabajo

En las instalaciones del proveedor externo a la organización se desarrollará la fabricación del software y de los calificadores de atención al cliente, las pruebas e instalación se desarrollarán en la planta baja de la SMG.

4.11.1.4. Periodo del trabajo

El software deberá ser realizado a partir de las especificaciones detalladas en las bases del proyecto.

Tabla 72. Programación de entregables

Fecha de pedido	Detalles	Fecha de entrega
Solicitud de compra y/o contrato. Febrero 15 del 2017	Elaboración de un software que permita medir la satisfacción del cliente (afiliado) y venta de calificadores para cada uno de los ocho módulos de crédito hipotecario en la SMG.	15 días calendarios (luego de realizar la solicitud de compra y/o firma de contrato)

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

4.11.1.5. Estándares aplicables

No es necesario.

4.11.1.6. Criterios de aceptación

Compatibilidad con los demás programas y aplicaciones ya existentes en la SMG y en la institución a nivel nacional. No debe exceder el precio establecido en el contrato.

Debe ser cumplido en el plazo estipulado, 30 días calendario a partir de la suscripción del contrato, la misma que debe ser a más tardar el 15 de febrero y su entrega final el 15 de abril del 2017.

4.11.1.7. Requerimientos especiales

La empresa con la que se firme el contrato, debe presentar al día el Certificado de Cumplimiento de Obligaciones. .

Tabla 73. Decisiones de Hacer o Comprar

Adquisición del software con los calificadores				
CRITERIOS	HACER	OBSERVACIÓN	COMPRAR	OBSERVACIÓN
Costo	3	El costo se eleva si el software se debe producir "casa adentro" debido a que para empezar debemos incurrir en la compra de los materiales necesarios, lo cual aumenta el costo. El costo incluido compra de materiales más mano de obra será de USD\$40,000.00	9	El costo va estipulado en el contrato y es un valor fijo, se sabe cual será el alcance del mismo, el tiempo en que el proveedor desde realizar la entrega y costo total del mismo. El costo será de USD\$24,800.00
Tiempo	2	Al no tener el know how de la fabricación e instalación del software requerido corremos el riesgo de que tome un tiempo mayor al que hemos planificado.	8	El tiempo planificado, establecido en el contrato, la empresa proveedora al contar la experiencia necesaria va a contar con grandes posibilidades de cumplir con el plazo acordado.
Calidad	2	La calidad del entregable final es incierta aún, debido a que no se cuenta con el personal calificado para realizar la fabricación e instalación del software y los calificadores.	7	Calidad garantizada de producto (calificadores) y software de al menos 1 año, la misma que va estipulada en las cláusulas del contrato.
Materiales	1	No se cuenta con los materiales necesarios en la SMG-BIESS para realizar todos los trabajos que implica la fabricación e	9	El proveedor se dedica a la fabricación e instalación de software especializado que requiere la SMG-BIESS

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

		instalación del software y los calificadores en cada módulo.		
Soporte	3	Aunque se cuenta con un departamento de tecnología, no cuentan con la experiencia necesaria en el tema puntual que se requiere.	8	Soporte necesario durante y después de la instalación del software y los calificadores en los módulos de atención al cliente
	11		41	

Elaborado por: Autor

Tabla 74. Criterios de Selección de Proveedores

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE PROVEEDOR SOFTWARE CON CALIFICADORES			
Criterios	Peso	Descripción	Puntaje
Costo	30%	El costo de la fabricación e implementación del software	100 (\$9,000 - \$10,000) 75 (\$10,000 - \$12,000) 0 (\$12,001 en adelante)
Tiempo de entrega	20%	Fabricación e instalación del software y los calificadores en c/u de los módulos.	100 (45 - 60 días) 50 (61 - 75 días) 0 (76 en adelante)
Experiencia	20%	El tiempo que el proveedor tiene en el mercado de la tecnología	100 (3 - 5 años) 50 (2 - 3 años) 0 (menor a 2 años)
Soporte	20%	Garantía del software y los calificadores después en la entrega e instalación	100 (45 – 90 días) 75 (30 – 45 días) 50 (menor a 30 días)
Tiempo de Pago	10%	Negociación del tiempo de pago con el proveedor.	100 (60 días) 50 (30días) 0 (no existe crédito)

Elaborado por: Autor

Fase: Adquisición del software y los calificadores.

Entregables: Software desarrollado con los calificadores en la SMG

Hito: Firma del contrato

4.11.1.8. Forma de pago

Anticipo del 30% con la firma del contrato

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

70% a 30 días luego de la instalación.

Pago directo vía transferencia banco central a la cuenta del proveedor.

4.11.1.9. Penalidades

El incumplimiento de la fecha planificada, establecida en el contrato tendrá la penalidad del 5% del costo total de la compra.

4.11.1.10. Viáticos

No aplica.

4.11.1.11. Condiciones especiales

Compatibilidad con los demás softwares, programas, aplicaciones ya existentes.

4.11.1.12. Perfil profesional

Técnico especializado en la fabricación e instalación de software y calificadores.

4.11.1.13. Criterios de aceptación

Compatibilidad con los demás programas y aplicaciones ya existentes en la SMG y en la institución a nivel nacional.

No debe exceder el precio establecido en el contrato.

Debe ser cumplido en el plazo estipulado, 60 días calendario a partir de la suscripción del contrato, la misma que debe ser a más tardar el 15 de febrero del 2017 y su entrega final el 15 de abril del 2017

4.11.1.14. Manejo de controversias

Las partes expresan que en caso de controversias las van a manejar en la ciudad de Guayaquil, el procedimiento arbitral será confidencial y en derecho, los gastos que se incurrieren durante el proceso de arbitraje serán de cargo de las partes que así lo disponga el Tribunal en su laudo, incluyendo los honorarios del Tribunal y del Secretario, y los gastos administrativos del Centro.

Tipo de contrato:

Contrato de precio fijo cerrado.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

4.11.1.15. Plan de control de cambios

La definición de este plan tiene como objetivo identificar el proceso estándar para registrar, analizar, controlar y ejecutar los cambios que surjan a lo largo del ciclo de vida del proyecto, sean por requerimiento de los interesados o detectados por el equipo del proyecto.

En cada uno de los planes de gestión del proyecto previamente definidos se establece cuando se debe realizar una solicitud de cambio y quién lo debe realizar (el interesado)

Tabla 75. Pasos para solicitar un cambio

ID	Descripción	Información Complementaria
1	Preparar el formulario de solicitud de cambio.	Detallar el motivo del cambio, quien lo solicita, justificación del cambio, impacto en el cronograma, implicaciones de recursos. Se utilizará el formulario de Solicitud de Cambio.
2	Solicitar aprobación del formulario de solicitud de cambio.	Al completar la información del formulario se lo enviará al comité de control de cambio, quienes en un máximo de 3 días laborables aprobarán o rechazarán la solicitud.
3	Respuesta a solicitud de cambio.	El Comité de Control de Cambio notificará su decisión vía correo electrónico al Director de Proyecto y al interesado.
4	Acciones con la solicitud de cambio.	En caso de aprobación, se ejecutan las actividades para su implementación y se actualiza el cronograma. Posteriormente se notificará vía e mail a los demás interesados del proyecto. Si no hay aprobación, se indicará la justificación de la negativa y se archiva.

Elaborado por: Autor

Tabla 76. Formato de solicitud de cambios

SOLICITUD DE CAMBIOS CÓDIGO SC 2017			
NOMBRE DEL PROYECTO		PRODUCTO	
[Se define el nombre del proyecto]		[Se define el producto del proyecto]	
SOLICITANTE DE CAMBIO	FECHA DE SOLICITUD DE CAMBIO	CAMBIO SOLICITADO	
RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD :		PAQUETE DE TRABAJO	

	TIPOS DE CAMBIO
1	ACCIÓN CORRECTIVA
2	ACCIÓN PREVENTIVA
3	REPARACIÓN DE DEFECTO
4	ACTUALIZACIONES

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

PROBLEMA QUE GENERA CAMBIO SOLICITADO:
COSTO DE INVERSIÓN ESTIMADA EN CAMBIO:
DESCRIPCIÓN IMPLICADA DEL CAMBIO:

VENTAJAS DEL CAMBIO	DESVENTAJAS DEL CAMBIO

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE CAMBIOS	
SOFTWARE	
PROCEDIMIENTOS	
FORMATOS	
OTROS	

APROBADO		FIRMAS	
RECHAZADO		FIRMAS	

Tabla 77. Reporte de control de cambios

REPORTE DE CONTROL DE CAMBIOS CÓDIGO RCC 2017					
PROYECTO:					
RESPONSABLE:					
PRESUPUESTO:	<i>[Indicar el presupuesto original]</i>	FECHA ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	<i>[día]</i>	<i>[mes]</i>	<i>[año]</i>
PLAZO:	<i>[Indicar el plazo planificado al inicio]</i>				
REVISIÓN	DESCRIPCIÓN (REALIZADA POR)		FECHA		
01			<i>[día]</i>	<i>[mes]</i>	<i>[año]</i>
02					

DESARROLLO DEL REPORTE DE CONTROL DE CAMBIOS				
# SOLICITUD	NOMBRE DEL CAMBIO	ESTADO <i>[Aprobado/ Rechazado]</i>	FECHA APROBACIÓN	FECHA FINALIZACIÓN

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Una vez recibida la solicitud esta se registra en el formato de Registro y reporte de control de cambios y se procede a su análisis en un plazo no mayor a 48 horas por parte del Comité de control de cambios integrado por el Project Manager, el Analista de Sistemas y el Auditor, finalmente su aprobación o negación por parte del patrocinador, en un plazo máximo de 24 hr

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

APÉNDICE A

Glosario de terminología

El glosario de los términos permite a los diferentes interesados conocer las diferentes definiciones que se utilizan durante el proyecto SMG - PMC, a continuación de acuerdo con la Guía del PMBOK versión 5 se detallan los principales términos que se utilizan en el proyecto:

- **Actas de reuniones:** Se refiere a un documento en Word con el resumen de los puntos tratados en las reuniones. Así como, los acuerdos logrados.
- **Acción Correctiva:** Una actividad intencional que asegura el desempeño del trabajo del proyecto con el plan para la dirección de proyecto.
- **Acción Preventiva:** Una actividad intencional que asegura que el desempeño futuro del trabajo del proyecto esté alineado con el plan para la dirección del proyecto.
- **Aceptar el Riesgo:** Una estrategia de respuesta a los riesgos según la cual el equipo del proyecto decide reconocer el riesgo y no tomar ninguna medida a menos que el riesgo ocurra.
- **Acta de Constitución del Proyecto:** Un documento emitido por el iniciador del proyecto o patrocinador, que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto.
- **Actividad:** Una porción definida y planificada de trabajo ejecutado durante el curso de un proyecto.
- **Actividad Casi Crítica:** Una actividad del cronograma que tiene una holgura total baja. El concepto casi crítica es aplicable tanto a una actividad del cronograma como a un camino de red del cronograma. El límite inferior al cual la holgura total se considera casi crítica está sujeto al juicio de expertos y varía de un proyecto a otro.
- **Actividad de la Ruta Crítica:** Cualquier actividad en la ruta crítica del cronograma del proyecto.
- **Actividad Resumen:** Grupo de actividades relacionadas en el cronograma, las cuales son agregadas y mostradas como una única actividad.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

- **Acuerdos:** Cualquier documento o comunicación que defina las intenciones iniciales de un proyecto. Puede adoptar la forma de un contrato, memorándum de entendimiento, cartas de acuerdo, acuerdos verbales, correo electrónico, etc.
- **Adaptar:** El acto de seleccionar cuidadosamente los procesos contenidos en la Guía del PMBOK, así como las entradas y salidas relacionadas, a fin de determinar un subconjunto de procesos específicos que se incluirán dentro de un enfoque global de dirección del proyecto
- **Adquirir el Equipo del Proyecto:** El proceso de confirmar la disponibilidad de recursos humanos y obtener el equipo de gente necesario para completar las actividades del proyecto.
- **Adquisición:** Obtener los recursos humanos y materiales necesarios para ejecutar las actividades del proyecto. La adquisición implica un costo de recursos y no es necesariamente financiera.
- **Adquisiciones Cerradas:** Contratos de proyectos u otros acuerdos de adquisición cuyos términos han sido formalmente reconocidos y aprobados mediante firma por el correspondiente agente autorizador.
- **Alcance del Producto:** Los rasgos y funciones que caracterizan a un producto, servicio o resultado.
- **Alcance del Proyecto:** El trabajo realizado para entregar un producto, servicio o resultado con las funciones y características especificadas.
- **Análisis con lista de verificación:** Una técnica para revisar sistemáticamente los materiales utilizando una lista para comprobar que estén completos y exactos.
- **Análisis Costo-Beneficio:** Una herramienta de análisis financiero utilizada para determinar los beneficios proporcionados por un proyecto respecto a sus costos.
- **Análisis de Causa Raíz:** Una técnica analítica utilizada para determinar el motivo subyacente básico que causa una variación, un defecto o un riesgo. Más de una variación, defecto o riesgo pueden deberse a una causa.
- **Análisis de Documentos:** Una técnica de extracción de información que analiza la documentación existente e identifica información relevante para los requisitos.
- **Análisis de Hacer o Comprar:** El proceso de recopilar y organizar datos acerca de los requisitos del producto y analizarlos frente a las alternativas disponibles, incluida la compra o fabricación interna del producto.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

- **Análisis de Interesados:** Una técnica que consiste en recopilar y analizar de manera sistemática información cuantitativa y cualitativa, a fin de determinar qué intereses particulares deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto.
- **Análisis de Procesos:** Sigue los pasos desglosados en el plan de mejoras del proceso para identificar las mejoras necesarias.
- **Auditorías de Calidad:** Es un proceso estructurado e independiente para determinar si las actividades del proyecto cumplen con las políticas, los procesos y los procedimientos del proyecto y de la organización.
- **Auditorías de la Adquisición:** La revisión de contratos y procesos contractuales en cuanto a su completitud, exactitud y efectividad.
- **Autoridad:** El derecho de aplicar recursos al proyecto, gastar fondos, tomar decisiones u otorgar aprobaciones.
- **Avances del proyecto:** Se refiere, al seguimiento de cada una de las etapas del ciclo de vida del proyecto con sus respectivas conclusiones e informes del estado de cada una de acuerdo al cronograma planificado.
- **Base de las estimaciones:** Documentación de Apoyo que describe los detalles utilizados para establecer estimaciones del proyecto tales como supuestos, restricciones, nivel de detalle, rangos y niveles de confianza.
- **Calendario de Recursos:** Un calendario que identifica los días y turnos de trabajo en que cada recurso específico está disponible.
- **Calendario del Proyecto:** Un calendario que identifica los días y turnos de trabajo disponibles para las actividades del cronograma.
- **Calidad:** El grado en el que un conjunto de características inherentes satisface los requisitos.
- **Caso de Negocio:** Un estudio de viabilidad económica documentado utilizado para establecer la validez de los beneficios de un componente seleccionado que carece de una definición suficiente y que se usa como base para la autorización de otras actividades de dirección del proyecto.
- **Categoría de Riesgo:** Un grupo de posibles causas de riesgo.
- **Cerrar el proyecto o Fase:** El proceso de culminación de Todas las actividades de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos, para completar formalmente un proyecto o una fase del mismo.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

- **Cerrar las adquisiciones:** El proceso de finalizar cada adquisición para el proyecto.
- **Ciclo de Vida del Producto:** La serie de fases que representan la evolución de un producto, desde el concepto hasta la entrega, el crecimiento, la madurez y el retiro.
- **Ciclo de Vida del Proyecto:** La serie de fases que atraviesa un proyecto desde su Inicio hasta su cierre.
- **Cliente:** El cliente es la(s) persona(s) u organización(es) que pagará(n) por el producto servicio o resultado del proyecto. Los clientes pueden ser internos o externos a la organización ejecutante.
- **Código de Cuentas:** Un sistema de numeración que se utiliza para identificar de forma única cada uno de los componentes de la estructura de desglose del trabajo.
- **Comité de Control de Cambios:** Un grupo formalmente constituido responsable de revisar, aprobar, retrasar o rechazar los cambios en el proyecto, así como de registrar y comunicar dichas decisiones.
- **Componente de la Estructura de Desglose del Trabajo:** Una entrada en la estructura de desglose del trabajo que puede estar en cualquier nivel
- **Comprador:** Persona que adquiere productos, servicios o resultados para una organización.
- **Condición Disparadora:** Evento o situación que indica que un riesgo está por ocurrir.
- **Contrato:** Un contrato es un acuerdo vinculante para las partes en virtud del cual el vendedor se obliga a proveer el producto, servicio o resultado especificado y el comprador paga por él.
- **Contrato de Costo Más Honorarios con Incentivos:** Un tipo de contrato de costos reembolsables en el que el comprador reembolsa al vendedor su costo permitido correspondiente (según se defina el costo permitido en el contrato) y el vendedor obtiene sus ganancias si cumple los criterios de desempeño definidos.
- **Controlar:** Comparar el desempeño real con el desempeño planificado, analizar las variaciones, evaluar las tendencias para realizar mejoras en los procesos, evaluar las alternativas posibles y recomendar las acciones correctivas apropiadas según sea necesario.
- **Control de cambio:** documento en Word que permiten registrar las modificaciones necesarias que surgen durante el ciclo de vida del proyecto

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

- **Costo de la Calidad:** Un método para determinar los costos incurridos y asegurar la calidad.
- **Costo Real:** El costo real incurrido por el trabajo llevado a cabo en una actividad durante un período de tiempo específico.
- **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.
- **Criterios de Aceptación:** Un conjunto de condiciones que debe cumplirse antes de que se acepten los entregables.
- **Cronograma del proyecto:** Una salida de un modelo de programación que presenta actividades vinculadas con fechas planificadas, duraciones, hitos y recursos.
- **Cuenta de Control:** Un punto de control administrativo donde se integra el alcance, el presupuesto, el costo real y el cronograma, y se comparan con el valor ganado para la medición del desempeño.
- **Datos de Desempeño del trabajo:** Las observaciones y mediciones brutas identificadas durante las actividades ejecutadas para llevar a cabo el trabajo del proyecto.
- **Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto:** El proceso de definir, preparar y coordinar todos los planes subsidiarios e incorporarlos en un plan integral para la dirección del proyecto.
- **Determinar el presupuesto:** El proceso de sumar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costos autorizada.
- **Diagrama de Gantt:** Un diagrama de barras con información del cronograma donde las actividades se enumeran en el eje vertical, las fechas se muestran en el eje horizontal y las duraciones de las actividades se muestran como barras horizontales colocadas según las fechas de inicio y de finalización.
- **Entrada:** Cualquier elemento, interno o externo del proyecto que sea requerido por un proceso antes de que dicho proceso continúe. Puede ser un resultado de un proceso predecesor.
- **Entregable:** Cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto.
- **Enunciado del Trabajo:** Descripción narrativa de los productos, servicio o resultados a ser entregados por el proyecto.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

- **Equipo del proyecto:** Un conjunto de individuos que respaldan al director del proyecto en la realización del trabajo del proyecto para alcanzar sus objetivos.
- **Estándar:** Documento que provee, para uso común y repetitivo, las reglas, pautas o características que deberían cumplir las actividades (o sus resultados), a fin de obtener un óptimo grado de orden en un contexto dado.
- **Estimación a la Conclusión:** El costo total previsto de completar todo el trabajo, expresado como la suma del costo real a la fecha y la estimación hasta la conclusión.
- **Estimar los Costos:** El proceso de desarrollar una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del proyecto.
- **Estimar los Recursos de las Actividades:** El procesos de estimar el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada actividad.
- **Estructura de Desglose de Recursos:** Una representación jerárquica de los recursos por categoría y tipo.
- **Estructura de Desglose de Riesgos:** Una representación jerárquica de los riesgos según su categoría
- **Estructura de Desglose del Trabajo:** Una descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a ser realizado por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos.
- **Fase del Proyecto:** Un conjunto de actividades del proyecto relacionadas lógicamente que culmina con la finalización de uno o más entregables.
- **Fecha de Inicio:** Punto en el tiempo asociado con el inicio de una actividad del cronograma, usualmente calificada como: real, planificada, estimada, programada, temprana, tardía, objetivo, línea base o actual.
- **Gestión de conflictos:** El majeo, control y conducción de una situación conflictiva para logra una resolución.
- **Grado:** Categoría o escala que se utiliza para distinguir elementos que tienen el mismo uso funcional pero que no comparten los mismos requisitos de calidad.
- **Grupo Focal:** Una técnica de obtención que reúne a participantes precalificados y expertos en la materia para conocer sobre expectativas y actitudes con respecto a un producto, servicio o resultado propuesto.
- **Habilidades de Gestión:** La capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar individuos o grupos de personas para alcanzar metas específicas.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

- **Hito:** Un punto o un evento significativo dentro de un proyecto, programa o portafolio.
- **Holgura:** También se denomina margen.
- **Identificar a los Interesados:** El proceso de identificación de las personas, grupos u organizaciones que podrían ejercer o recibir el impacto de una decisión, actividad o resultado del proyecto así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.
- **Identificar los Riesgos:** El proceso de identificar los riesgos que pueden afectar al proyecto y documentar sus características.
- **Índice de Desempeño del Costo:** Una medida de eficiencia en función de los costos de los recursos presupuestados expresada como la razón entre el valor ganado y el costo real.
- **Información de Desempeño del trabajo:** Los datos de desempeño recopilados de varios procesos de control, en contexto e integrados en base a las relaciones entre las áreas.
- **Lecciones Aprendidas:** El conocimiento adquirido durante un proyecto el cual muestra cómo se abordaron o deberían abordarse en el futuro los eventos del proyecto, a fin de mejorar el desempeño futuro.
- **Límites de Control:** El área compuesta por tres desviaciones estándar a cada lado de la línea central o promedio, de una distribución de datos normal trazada en un diagrama de control que refleja la variación prevista de los datos.
- **Línea base:** La versión aprobada de un producto de trabajo que sólo puede cambiarse mediante procedimientos formales de control de cambios y que se usa como base de comparación.
- **Matrices de Priorización:** Una herramienta de planificación de la gestión de la calidad utilizada para identificar asuntos clave y evaluar alternativas adecuadas para definir un conjunto de prioridades de implementación.
- **Mayoría:** Apoyo de más del 50 por ciento de los miembros de un grupo.
- **Muestreo por Atributos:** Método para medir la calidad que consiste en observar la presencia (o ausencia) de alguna característica en cada una de las unidades bajo consideración.
- **Nivel de Esfuerzo:** Una actividad que no produce productos finales definitivos y que se mide con el paso del tiempo.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

- **Organigrama del Proyecto:** Un documento que representa gráficamente a los miembros del equipo del proyecto y sus interrelaciones para un proyecto específico.
- **Organización Patrocinadora:** La entidad responsable de proporcionar el patrocinador del proyecto y el medio para su financiamiento, así como otros recursos del proyecto.
- **Paquete de trabajo:** El trabajo definido en el nivel más bajo de la estructura de desglose del trabajo para el cual se puede estimar y gestionar el costo y la duración.
- **Personal de Dirección de Proyectos:** Los miembros del equipo del proyecto que realizan actividades de dirección del proyecto tales como la gestión del cronograma, las comunicaciones, los riesgos, etc.
- **Plan de Contingencia:** Los planes de contingencia incluyen un conjunto alternativo de acciones y tareas disponibles en caso de que el plan principal deba ser abandonado debido a incidentes, riesgos u otras causas.
- **Proceso:** Una serie sistemática de actividades dirigidas a producir un resultado final de forma tal que se actuara sobre una o más entradas para crear una o más salidas.
- **RACI:** Un tipo común de matriz de asignación de responsabilidades que utiliza los estados responsable, encargado, consultar e informar para definir la participación de los interesados en las actividades del proyecto.
- **Realizar el Aseguramiento de calidad:** El proceso de auditar los requisitos de calidad y los resultados obtenidos a partir de medidas de control de calidad, a fin de garantizar que se utilizan definiciones de las operaciones y estándares de calidad adecuada.
- **Recurso:** Recurso humanos especializados (disciplinas específicas, ya sea en forma individual o en equipos o grupos), equipos, servicios, suministros, materias primas, materiales, presupuestos o fondos.
- **Riesgo:** Un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos de un proyecto.
- **Secuenciar actividades:** El proceso de identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto.´{
- **Sistema de control de cambios:** Un conjunto de procedimientos que describe la forma que se gestionan y controlan las modificaciones de los entregables y la documentación del proyecto.
- **Supuesto:** Un factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

- **Técnica:** Procedimiento sistemático definido y utilizado por una o más personas para desarrollar una o más actividades, a fin de generar un producto o un resultado o prestar un servicio y que puede emplear una o más herramientas.
- **Tolerancia:** Descripción cuantificada de la variación aceptable de un requisito de calidad.
- **Umbral:** Valor de costo, tiempo, calidad, técnico o de recurso que se utiliza como parámetro y que puede ser incluido en las especificaciones del producto. Superar el umbral debería disparar alguna acción, tal como generar un reporte de excepciones.
- **Valor Ganado:** La cantidad de trabajo ejecutado a la fecha, expresado en términos del presupuesto autorizado para ese trabajo.
- **Valor Planificado:** El presupuesto autorizado que ha sido asignado al trabajo planificado.
- **Variación:** desviación, cambio o divergencia cuantificable con respecto a una línea base o valor esperado. Condición real que es diferente a la condición esperada contenida en la línea base del plan.

**Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario
para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS**

APÉNDICE B

Formato de Actas

1. ACTA DE REUNIÓN

ACTA DE REUNIÓN CÓDIGO ADC 2017				
PROYECTO				
DEPARTAMENTO				
PREPARADO POR:		FECHA		
APROBADO POR:		FECHA		
LUGAR		FECHA		
ASISTENTES				
CARGO		FIRMA		

ORDEN DEL DÍA			
PUNTO	TEMAS		
1	Aprobación del acta xxxxxxxxxxx		
2	Tema A 2.1 : xxxxxx 2.2 : xxxxxx		
3	Tema B		
4	Varios		
DETALLES Y RESULTADOS			
PUNTOS DEL ORDEN DEL DÍA		QUIÉN	HASTA CUANDO
Punto 1 : Aprobación del acta xxxxxxxx			
1	Observaciones	Nombre	xxxxxxx
Punto 2 : Tema A			
2.1	Observaciones	Nombre	xxxxxxx
.....
Punto 3 : Tema B			
3	Observaciones	Nombre	xxxxxxx
Varios			
	Nombre	xxxxxx
Resultados y Acuerdos			
Punto 1	• Acuerdo 1	Nombre	xxxxxx
Punto 2	• Acuerdo 2.1 • Acuerdo 2.2 •	Nombre	xxxxxxx
Punto 3	• Acuerdo 3	Nombre	xxxxxx
	Fecha de la siguiente reunión		

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

Redactor del acta/Nombre/Departamento	
Lugar/Fecha	

2. INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO

INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO CÓDIGO RAP 2017	
PROYECTO	
ORGANIZACIÓN	
CLIENTE	
DIRECTOR DE PROYECTO	
PERÍODO	FECHA DEL : _____ AL: _____

ESTADO DE COMPROMISOS DEL PERÍODO ANTERIOR				
COMPROMISO / PENDIENTE / ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE COMPROMISO	DESCRIPCIÓN DEL ESTADO	
INDICADORES Y PROYECCIONES				
SITUACIÓN ACTUAL DEL PROYECTO: Valor Planificado: Valor Ganado: Costo real invertido: Variación de cronograma: Índice de desempeño de cronograma: Variación de costo: Índice de desempeño de costo:		GRÁFICO DE VALOR GANADO		
Proyecciones Fecha estimada de conclusión: Presupuesto hasta la conclusión: Estimación a la conclusión: Estimación hasta la conclusión: Índice de desempeño de trabajo por completar:				

CAUSAS DE DESVIACIÓN Y ACCIONES CORRECTIVAS					
GRUPO DE ACTIVIDADES	MEDICIÓN DE LA DESVIACIÓN	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	CAUSA DE LA DESVIACIÓN	ACCIONES CORRECTIVAS	RESPONSABLE DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS
LOGROS DEL PERÍODO					
ACTIVIDAD	LOGRO	HITO			
ESTADO ACTUAL DE INCIDENTES					
INCIDENTE	ACTIVIDAD AFECTADA	CAUSAS DEL INCIDENTE	ACCIONES CORRECTIVAS	RESPONSABLE DE ACCIÓN	
ESTADO ACTUAL DE RIESGOS					

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

RIESGO	IMPACTO	PLAN RESPUESTA RIESGO	DE DEL	RESPONSABLE DEL PLAN	
ESTADO ACTUAL DE SOLICITUDES DE CAMBIO					
# SOLICITUD DE CAMBIO	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	IMPACTO	APROBADO R	ESTADO
LOGROS PLANIFICADOS PARA EL PROXIMO PERÍODO					
ACTIVIDAD	LOGRO	HITO			
COMPROMISOS PARA EL PRÓXIMO PERÍODO					
COMPROMISO/PEN DIENTE/ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE COMPROMISO	DE	DESCRIPCIÓN DEL ESTADO	
DECISIONES PENDIENTES					
DECISIÓN	RESPONSABLE	IMPACTO			

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

APÉNDICE C

Bibliografía

- Alexander-Snow, M. (2004). Dynamics of gender, ethnicity, and race in understanding classroom incivility. *New Directions for Teaching and Learning*, 21-31.
- Andersson, L., & Pearson, C. (1999). *Tit for Tat? The spiraling effect of incivility*.
- Berger, B. (2000). Incivility. *American Journal of Pharmaceutical Education*, págs. 445-450.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (2001). *A passion for justice: The rationality and morality of revenge*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Biess. (27 de 12 de 2016). *www.biess.fin.ec*. Obtenido de *www.biess.fin.ec: biess.fin.ec/nuestra-institucion/historia*
- Blau, G., & Andersson, L. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupational Psychology*, 595-614.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Clark, C. M. (2008). Student perspectives on faculty incivility in nursing education: An application for the concept of Rankism. *Nursing Outlook*, 4-8.
- Cortina, L., & Magley, V. (1 de 2008). Personal and Workgroup incivility impact on work and health outcomes. *The journal of applied psychology*, págs. 95-107.
- Cortina, L., & Magley, V. (2009). Patterns and Profiles of Response to Incivility in the Workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, págs. 272-288.
- Cortina, L., Lonsway, K., Magley, V., Freeman, L., Collinsworth, L., Hunter, M., y otros. (2002). What's gender got to do with it ? Incivility in the federal courts. *Law and Social Inquiry* 27, págs. 235-270.
- Cortina, L., Magley, V., & Lim, S. (2002). Individual differences in response to incivility in the workplace . *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*.
- Cortina, L., Magley, V., Williams, J., & Langhout, R. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 64-80.
- Dávila, C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración*. Bogota, Colombia: McGraw Hill.
- Day, D. V. (2000). Leadership Development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 581-613.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

- DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Newbury Park, CA: Sage.
- Dion, M. (2006). The impact of workplace incivility and occupational stress on the job satisfaction and turnover intention of acute care nurses. *Paper presented at the ATHENA Research Conference-Advancing Toward Health: Evidence-based Nursing Applications, April 13, Unive.*
- El Mercurio. (27 de 12 de 2016). *www.elmercurio.com.ec*. Obtenido de www.elmercurio.com.ec: www.elmercurio.com.ec/462091-registro-aumento-en-numero-de-afiliados
- Felblinger, D. (2008). Incivility and bullying in the workplace and nurses shame responses. *Incivility and bullying in the workplace and nurses shame responses. Journal of Obstetric, Gynecologic & Neonatal Nursing, 37 (2), pp. 234-241., 234-241.*
- Forni, P., Buccino, D., Greene, R., Freedman, N., Stevens, D., & Stack, T. (2003). The Baltimore Workplace Civility Study. *Recuperado el 16 de Octubre de 2007, del sitio web de Civilityworks: <http://www.ubalt.edu/jfi/jfi/reports/civility.PDF>.*
- Fritscher-Porter, K. (2003). Taming workplace incivility. *Officepro, 22-26.*
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: Testing a model among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology, págs. 246-255.*
- Gabriel, Y. (1998). An introduction to the social psychology of insults in organizations. *Human Relations, 1329-1354.*
- Garner, H. (1993). *Multiple Intelligences: The Theory in Practice*. New York, NY: Basic Books.
- Griffin, R., O'Leary-Kelly, A., & Collins, J. (1998). Dysfunctional behavior in organizations: Violence and deviant behavior. *Stanford, CT: JAI Press.*
- Hallowell, E. M. (1999). *Connect*. New York: Pantheon Books.
- Hernández, R. (1997). *Metodología de la Investigación 5ta edición*. México: Mc Graw Hill.
- Hornstein, H. A. (2003). Workplace incivility: An unavoidable product of human nature and organizational nurturing. *Ive Business Journal, 68 (2), págs. 1-7.*
- Hutton, S., & Gates, D. (2008). Workplace incivility and productivity losses among direct care staff. *AAOHN Journal, 56 (4), 168-175.*
- Johnson, P. R., & Indvik, J. (2001). Slings and arrows of rudeness Incivility in the workplace . *The journal of Management Development , págs. 705-713.*

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

- Johnson, P., & Indvik, J. (1994). Workplace Violence and issue of nineties Personel Management. *Public Personnel Management*, 515-23.
- Leather, P., Brady, C., Lawrence, C., Beale, D., & Cox, T. (1999). Work-related violence: Assessment and intervention. *London Routledge*.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, págs. 165-184.
- Lim, S., & Cortina, L. M. (2005). Interpersonal mistreatment in the workplace The interface and impact of general incivility and sexual harassment. *Journal Applied Psychology*, págs. 483-96.
- Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility impact on work and health outcomes . *Journal of Applied Psychology*, págs. 95-107.
- Martin, R., & Hine, D. (2005). Development and Validation of the Uncivil Workplace Behavior Questionnaire. *Martin, R. & Hine, D. (2005). Development and Validation of Journal of Occupational Health Psychology, 10 (4), 477-490.*
- McCune, J. C. (2000). Civility counts. *Management Review*, 6.
- Méndez, L., & Peña, J. (2007). *Manual Práctico para el diseño de la Escala Likert*. México: Trillas.
- Miller, R. (2000). Breaches of propriety. In R.M. Kowalski (Ed.) *Behaving badly: Aversive behaviors in interpersonal relationships*. Miller, R. (2000). *Breaches of propriety*. In R.M. Kowalski (Ed.) *Behaving badly: AvWashington, DC: American Psychological Association.*, 25-42.
- Miner, K., Settles, J., Pratt-Hyatt, & Brady, C. (10 de Febrero de 2012). Experiencing Incivility in Organizations: The Buffering Effects of Emotional and Organizational Support . *Journal of Applied Social Psychology Vol 42 Issue 2*, págs. 340-372.
- Moroni, L. (2007). *¿Qué es y por qué ocurre el abuso emocional en el trabajo?* Obtenido de <http://materiabiz.com/que-es-y-por-que-ocurre-el-abuso-emocional-en-el-trabajo/>
- Pearson, C. (1999). Rude Managers Make for Bab Business. *Workforce Issue 3*, 18.
- Pearson, C., Andersson, L., & Porath , C. (2005). On the nature consequences and remedies of workplace incivility No time for nice? Think again. *Academy of Management Executive*.
- Pearson, C., Andersson, L., & Porath, C. (2000). Assesing and Attacking Workplace Incivility. *Organizational Dynamics 29 (2)*, 123-137.

Implementación de un plan de mejora continua en el proceso de crédito hipotecario para la Sucursal Mayor Guayaquil de BIESS

- Penney, L., & Spector, P. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB) the moderating role of negative affectivity. *Penney, L. & Spector, P. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior* *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777-796.
- Project Management Institute . (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK)* . Newton Square : Project Management Institute .
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de Proyectos (guía del PMBOK)*. Newton Square, Pensilvania, United States of America: Project Management Institute.
- Rau-Foster, M. (2004). Workplace civility and staff retention . *Nephrology Nursing Journal*, 31 (6), 702.
- Shannon, H., Langlois, L., Griffith, L., & Geldart, S. (2008). Effects of workplace incivility on psychological distress and health. *Paper to be presented at the APA/NIOSH Work, Stress and Health Conference*.
- Thomas, S. (January/February de 2003). Handling anger in the teacher-student relationship. *Nursing Education Perspectives*, 24(1), 17-24.
- VandenBos, G., & Bulatao, E. (1996). Violence on the job: Identifying risks and developing solutions. *VandenBos, G. & Bulatao, E. (Eds.). (1996), Violence o* *Washington, DC: American Psychological Association*.
- Winters, A., & Duck, S. (2000). You!!! Swearing as an aversive and a relational activity. In R.M. Kowalski (Ed.). *Behaving badly: Aversive behaviors in interpersonal relationships*. *Winters, A. & Duck, S. (2000). You!!! Swearing as an aversive and a relational activity. In R.M. Kowalski (Ed.). Behaving badly: Washington, D.C.: American Psychological Association., 59-77*.
- www.biess.fin.ec. (2012). *www.biess.fin.ec*. Obtenido de <https://www.biess.fin.ec/nuestra-institucion/historia>
- www.biess.fin.ec. (2012). *www.biess.fin.ec*. Obtenido de <https://www.biess.fin.ec/inicio>
- www.biess.fin.ec. (s.f.). *www.biess.fin.ec*. Obtenido de <https://www.biess.fin.ec/nuestra-institucion/mision-y-visi-n>
- Yoshimura , S. (2007). Goals and emotional outcomes of revenge activities in interpersonal relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, págs. 87-98.
- Zauderer, D. (2002). Workplace incivility and the management of human capital. *Public Manager*, 31 (1), 36-43