



ESCUELA DE NEGOCIOS

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRAL
DE ATENCIÓN AL CLIENTE - SIAC PARA MEJORAR EL NIVEL
DE CALIDAD DE SERVICIO BRINDADO A LA CIUDADANÍA
EN EL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Autora

Jennifer Johanna Paredes González

Año
2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRAL
DE ATENCIÓN AL CLIENTE - SIAC PARA MEJORAR EL NIVEL
DE CALIDAD DE SERVICIO BRINDADO A LA CIUDADANÍA
EN EL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

“Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magister en Administración de
Empresas Mención Dirección Estratégica de Proyectos”

Profesor Guía

Mgs. Mauricio Ullrich Reascos

Autora

Jennifer Johanna Paredes González

Año

2019

DECLARATORIA DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Propuesta para la implementación de un Sistema Integral de Atención al Cliente - SIAC para mejorar el nivel de calidad de servicio brindado a la ciudadanía en el Banco Central del Ecuador, a través de reuniones periódicas con la estudiante Jennifer Johanna Paredes González, en el semestre 201900, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Mauricio Ullrich Reascos
Máster en Administración de Empresas
CI: 1705948824

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Propuesta para la implementación de un Sistema Integral de Atención al Cliente - SIAC para mejorar el nivel de calidad de servicio brindado a la ciudadanía en el Banco Central del Ecuador, de la estudiante Jennifer Johanna Paredes González, en el semestre 201900, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

José Luis Román Vásquez
Magister en Auditoría y Finanzas
CI: 1002278693

DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Jennifer Johanna Paredes González
Ingeniera Comercial
CI: 1720841475

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por su infinito amor y bondad hacia mí, a mis padres por el apoyo brindado para alcanzar una nueva meta como profesional, así mismo a todas aquellas personas que saben del esfuerzo y dedicación que entregue a este proyecto.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis padres, hermanos y sobrino, ya que son las personas que se encuentran a mi lado día a día convirtiéndose en el motor necesario para luchar

RESUMEN

El Sistema Integral de Atención al Cliente – SIAC, busca poner a disposición de la ciudadanía un canal adicional de atención, el mismo que aporte a la calidad de servicio otorgado. El objetivo es contar con un sistema que permita brindar una atención virtual, con el fin de que los usuarios de la entidad puedan gestionar sus trámites desde su lugar de trabajo sea en cualquier parte del territorio nacional que se encuentren, a más de que internamente permita llevar un control de cada trámite como: Responsable de atención, tiempos empleados, cuellos de botella, ruta de trámites, agenda de atención, reportería, estadísticas, estado final de cada trámite, etc, para lo que se propone realizar una sistematización de los procesos actualmente ejecutados, de esta manera los tiempos de atención se reducirán, adicionalmente se mejorará el canal de comunicación entre las partes, brindará a la institución la posibilidad de tener información de primera mano y en tiempo real.

La implementación de este proyecto será un gran aporte tanto para la ciudadanía como la Institución Financiera, la inversión realizada se reflejará positivamente en los resultados que se obtendrán, debido a que la eficiencia operativa se hará presente.

ABSTRACT

The Holistic Customer Assistance System (HCAS) seeks to provide citizens with an additional service channel, which will contribute to the quality of the service that is being provided. The purpose of this system is to provide virtual attention, so that the users of the entity can do their procedures from their workplace or from any part of the country. Additionally, citizens will be able to keep track of each procedure such as: personal assistant, schedules, bottlenecks, route of procedures, agenda, report, statistics, final status of each procedure, etc., for which it is proposed to perform a systematization of processes. Thanks to this system, time-consuming paperwork will be reduced as well as the communication channel between the parties will be improved. Thus, this system will provide the institution with the possibility of having first-hand information in real time.

The implementation of this project will definitely be a great contribution for both the citizens and the Financial Institution itself. Furthermore, the investment made will be positively reflected in the results that will be obtained, due to the fact that the operational efficiency will be present.

.

ÍNDICE

1. CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Análisis de industria o sector	3
1.2 Planteamiento y Formulación del Problema.	4
1.2.1 Identificación de la Problemática Central.....	5
1.2.2 Causas Directas.....	6
1.3 Objetivos.....	7
1.3.1 Objetivo General	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	8
1.3.3 Análisis de Objetivos.....	8
1.3.4 Causas Directas:.....	9
1.4 Alcance	12
1.5 Planteamiento de Hipótesis.	13
1.6 Marco Metodológico de la Investigación.....	13
2 CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	15
2.1 Marco Referencial	15
2.1.1 Servicio	15
2.1.2 Calidad.....	15
2.2. Atención al Cliente	16
2.3 Teoría de Colas	16
2.3.1 Estructura básica de una línea de espera.....	17
2.4 Gestión por procesos.	17
2.4.1 Procesos.....	18
2.5 Sistematización de procesos.....	19
2.5.1 Ventajas de sistematizar.....	20
2.6 Casos de aplicación.....	20
3 CAPÍTULO III SITUACIÓN ACTUAL.....	23

3.1	Análisis de procesos.....	23
3.1.1	Análisis de la atención ciudadana.....	23
3.1.2	Servicios de la Institución Financiera.....	24
3.1.3	Fases para desarrollo del Sistema Integral de Atención al Cliente – SIAC	25
3.2	Acta de Constitución.....	25
3.3	Análisis de alternativas	30
3.4	Plan Integral del Proyecto.....	34
4.	CAPÍTULO IV ÁREAS DEL CONOCIMIENTO	35
4.1	Gestión del Alcance del Proyecto.....	35
4.1.1	Matriz de recolección de requerimientos	35
4.1.2	Enunciado del Alcance	37
4.1.3	Estructura de descomposición del Trabajo	39
4.1.4	EDT.....	40
4.2	Gestión del Cronograma.....	59
4.2.1	Lista de Atributos	63
4.2.2	Hitos.....	74
4.3	Gestión de los Costos del Proyecto.....	75
4.3.1	Descripción del Plan de Gestión de Costos	75
4.3.2	Exactitud	79
4.3.3	Unidad de medida.....	79
4.3.4	Límites de control del sistema	79
4.3.5	Estimación de costos	79
4.3.6	Presupuesto.....	80
4.3.7	Control de los costos	84
4.3.8	Línea base del costo.....	84
4.4.	Gestión de la Calidad	86
4.5	Plan de Gestión de los Recursos	89
4.5.1	Gestión de los recursos.	89
4.5.2	Matriz de responsabilidades	92

4.5.3 Necesidad de capacitación	93
4.5.4 Reconocimiento	94
4.6 Plan de Gestión de las Comunicaciones	94
4.6.1 Objetivo de la Gestión de Comunicaciones	94
4.7 Gestión de los Riesgos	99
4.7.1 Los riesgos dentro del proyecto	99
4.7.2 Estrategias	99
4.7.3 Estrategias frente a riesgos negativos	100
4.7.4 Estrategias frente a riesgos positivos	101
4.7.5 Metodología de trabajo	101
4.7.5 Financiamiento.....	101
4.7.6 Registro de riesgos	102
4.7.7 Plan de respuesta a los riesgos	107
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	112
5.1 Conclusiones	112
5.2 Recomendaciones	113
REFERENCIAS	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Acta de constitución	25
Tabla 2 Alternativas.....	31
Tabla 3 Gestión de la Integración del Proyecto	34
Tabla 4 Matriz de recolección de requerimientos	35
Tabla 5 Enunciado del alcance	37
Tabla 6 Estructura de descomposición del Trabajo.....	39
Tabla 7 EDT	40
Tabla 8 Gestión del cronograma	59
Tabla 9 Cronograma del Proyecto.....	60
Tabla 10 Atributos y Actividades del proyecto.....	63
Tabla 11 Hitos del proyecto.....	74
Tabla 12 Recursos Humanos necesarios para el proyecto	76
Tabla 13 Servidores públicos 4	76
Tabla 14 Servidores públicos 5	77
Tabla 15 Servidores públicos 7	77
Tabla 16 Otros recursos necesarios.....	78
Tabla 17 Límites de control	79
Tabla 18 Costos por día y hora de los recursos	80
Tabla 19 Costeo por actividad.....	81
Tabla 20 Línea base del costo	84
Tabla 21 Plan de gestión de costos	85
Tabla 22 Plan gestión de calidad	86
Tabla 23 Matriz RACI del proyecto.....	93
Tabla 24 Plan de gestión de las comunicaciones.....	94
Tabla 25 Análisis de riesgos.....	102
Tabla 26 Matriz de impacto de riesgos.....	107
Tabla 27 Respuesta a los riesgos identificados	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura. 1 Gestiones Internas de la Dirección de Atención al Cliente.....	3
Figura 2. Árbol de problemas	10
Figura 3. Árbol de Objetivos	11
Figura 4. Teoría de colas (De la Fuentes García, 2001, p. 2)	19
Figura 5. Diagrama SIPOC.....	23
Figura 6. Fases para el desarrollo del proyecto	25

1. CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

El sector público es el grupo de corporaciones, instituciones, oficinas del Estado, se entiende por aquello que es estatal como público, esto quiere decir que no tiene dueño; sino que pertenece a los ciudadanos.

El estado ejecuta sus políticas, da estricto cumplimiento a sus funciones con el fin de dar cumplimiento con la ley.

“La Institución Financiera es una persona jurídica de derecho público, parte de la Función Ejecutiva, de duración indefinida, con autonomía administrativa y presupuestaria, cuya organización y funciones están determinadas en la Constitución”. (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014)

La Misión institucional del Banco Central del Ecuador: “Gestionar la liquidez de la economía ecuatoriana, mediante la instrumentación de las políticas: monetaria, crediticia, cambiaria y financiera, para alcanzar el Buen Vivir” (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, 2017)

Procesos Institucionales: Para dar cumplimiento con la misión institucional, se gestionarán los siguientes procesos:

- **Gobernantes:** “Son aquellos procesos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos, para la dirección y control del Banco Central del Ecuador” (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, 2017)
- **Sustantivos:** “Son aquellos procesos que realizan las actividades esenciales para proveer de los servicios y productos que ofrece a sus clientes y/o usuarios, los mismos que se enfocan a cumplir la misión del

Banco Central del Ecuador” (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, 2017)

- **Adjetivos:** “Son aquellos procesos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos, se clasifican en procesos adjetivos de asesoría y de apoyo” (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, 2017)

La Institución Financiera cumple funciones definidas por la ley, su participación en el país, es muy significativa ya que facilita a que las actividades económicas puedan realizarse con regularidad.

El Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos del Banco Central del Ecuador, expedido mediante Resolución Administrativa No. 433-2017-G de 29 de diciembre de 2017 por la Junta de la Política y Regulación Monetaria y Financiera, establece como misión de la Dirección de Atención al Cliente (DAC) **“Administrar y ejecutar el sistema integral de atención a los usuarios del Banco Central del Ecuador a través de los diferentes canales de prestación de servicios.”**; (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, 2017)

Sin embargo, mediante Resolución Administrativa Nro. BCE-GG-076-2018 de 24 de agosto de 2018 se expide la reforma del portafolio de productos y servicios (entregables) de las gestiones de Sistemas de Pagos; Servicios Financieros; Atención al Cliente; Zonal de Sistemas de Pago; Zonal Servicios Financieros; y, Zonal de Atención al Cliente del Banco Central del Ecuador, unidades administrativas que pertenecen a la Subgerencia de Servicios, mediante la cual todos los productos y servicios que formaban parte del portafolio de la Gestión de Balcón de Servicios de la DAC fueron transferidos a las diferentes direcciones que conforman la Subgerencia de Servicios, siendo actualmente quienes ejecutan dichos productos y servicios.

Es importante mencionar que, conforme lo establecido en el vigente Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, la Dirección de Atención al Cliente -DAC- responde a un proceso institucional adjetivo o de apoyo, por lo que su estructura orgánica funcional responde directamente a la Gerencia General.

Gestiones Internas de la DAC:



Figura. 1 Gestiones Internas de la Dirección de Atención al Cliente.

1.1.1 Análisis de industria o sector

Se denomina banca pública a aquella cuyos recursos son dependientes del sector público y donde la propiedad y control está bajo dominio estatal, es decir, son entidades que pertenecen al Estado.

En el país la banca pública ha tenido un rol más protagónico desde la incorporación del Banco del Instituto de Seguridad Social – BIESS al sistema financiero, debido a la gran cantidad de recursos que posee esa entidad para realizar sus inversiones, lo cual ha tenido un impacto directo en el mercado de vivienda y consumo. Pero no solo ha sido el BIESS el que ha tenido una mayor participación, se han hecho grandes esfuerzos para que las colocaciones de la banca pública aumenten, como la otorgación de la inversión doméstica por parte de la Institución Financiera a finales del 2009.

La banca pública recibe lineamientos de política y puede llegar a jugar un papel muy importante en épocas de crisis, actuando de una manera contracíclica. Entre los objetivos de la banca pública en la actualidad, está el apoyar el aparato productivo y al cambio de la matriz productiva atendiendo industrias

innovadoras y proyectos de innovación, que por ser nuevos en el mercado no reciben créditos de la banca privada, así como la inclusión financiera. Es importante mencionar que si bien la banca pública debe direccionar su accionar hacia la política pública, no se debe dejar de lado el ámbito técnico al momento de tomar decisiones, ya que existen varios casos de otros bancos públicos en la región donde se han tomado malas decisiones que han llevado hasta el cierre de los mismos. (Mosquera, 2013)

1.2 Planteamiento y Formulación del Problema.

La Institución Financiera no dispone de un sistema de atención al público en línea, por lo que la atención se la realiza de forma presencial en las unidades zonales del BCE.

La Dirección de Atención al Cliente atiende alrededor de 780 trámites diarios tanto en Quito, Guayaquil y Cuenca, estos trámites están respaldados por un listado de requisitos que la Institución Financiera exige para la atención de los mismos, el tiempo empleado para la validación de esta información es considerable ya que se realiza una comprobación al detalle, adicionalmente son múltiples los sistemas que se emplean para la verificación de la información y cada uno de ellos es independiente, por lo que el tiempo de atención aumenta debido a la necesidad de emplear más de dos sistemas para verificar la información, al estar relacionados con otras áreas de la Institución Financiera el trabajo en algunos tipos de trámite se lo realiza en conjunto, aumentando aún más los tiempos de atención.

Para la prestación de diversos servicios se requiere de la participación de varias unidades del BCE, siendo este un factor que incrementa el tiempo de atención a los usuarios internos y externos.

Actualmente no existe conexión con sistemas de información externa, razón por la que ciertos procedimientos se los realiza de forma manual

El problema que se evidencia es la mala calidad de servicio brindado a la ciudadanía debido a la falta de sistematización de procesos que sumen positivamente a la entrega correcta de un producto o servicio a usuarios internos como externos de la Institución Financiera.

La no disponibilidad de una herramienta tecnológica, genera retrasos en los tiempos de atención iniciando por la entrega de turnos a los visitantes del BCE, en cuanto a los tiempos empleados para la revisión de trámites es extenso debido a la necesidad de emplear varios sistemas.

1.2.1 Identificación de la Problemática Central

De acuerdo a varios espacios de trabajo que la Dirección de Atención al Cliente ha conllevado con las áreas involucradas del Banco Central del Ecuador y gracias a la retroalimentación recibida por estas se concluye que el problema central radica en:

Inexistencia de un sistema de atención a los usuarios internos y externos de la Institución Financiera.

La falta de sistematización de procesos que aporten a la entrega de un correcto servicio o producto tanto a los usuarios internos como externos del Banco Central del Ecuador, han generado inconvenientes como:

- Baja calidad en el servicio brindado
- Mala imagen institucional
- Usuarios internos y externos insatisfechos
 - Quejas de los usuarios
 - Excesivo tiempo de espera
 - Excesivo tiempo para atención
- Falta de información como insumo para toma de decisiones

1.2.2 Causas Directas

- **No se cuenta con un canal de atención virtual:** La Institución Financiera, ejecuta sus procesos de una manera tradicional, al momento la entrega de productos y servicios son canalizados como principal canal a la atención presencial, generando inconvenientes para los usuarios externos.

Los usuarios externos del BCE se ubican en todo el territorio nacional, por lo que se convierte en una necesidad que deban trasladarse a las oficinas del BCE en Quito, Guayaquil o Cuenca.

- **Falta de automatización de flujos de trámite:** El flujo de procesos se ha mantenido desde hace varios años atrás, no existe mejora en los procesos ni se ha buscado alternativas para reducción u optimización de requisitos y no se ha implementado sistema alguno de innovación que aporte al buen servicio.
- **Falta de integración de los sistemas:** Para validar o verificar un trámite, es necesario el ingreso a más de dos sistemas internos, en otros casos se suma la necesidad de verificar páginas de otras instituciones, por ejemplo, una base datos de la DINARDAP.
- **Falta de un repositorio documental:** No existe un sistema en el que repose toda la información necesaria para un correcto trabajo, además que no hay repositorios digitales que almacenen la información de los usuarios, como por ejemplo, requisitos que respaldan la gestión de cada trámite.
- **No disponibilidad de información estadística de trámites de forma automática:** No existe la posibilidad de contar con información de manera automática, como reportes estadísticos (control de tiempo de

atención, ruta de trámites, número de trámites gestionados, estado de los trámites, entre otros), que permita evaluar la calidad de servicios.

- **No existe una herramienta o instrumento que facilite la comunicación con los usuarios en tiempo real:** Actualmente los usuarios que requieren de información de un determinado tema, deben comunicarse mediante correo electrónico o llamada telefónica; sin embargo, la comunicación no tiene tanta fluidez debido a que existe mucho tiempo de espera para recibir una respuesta determinada por parte de la institución.
- **No existe la posibilidad de generación de turnos a en línea:** Al contar un canal de atención a la ciudadanía presencial, todos los turnos entregados a los mismos son generados en ese momento, los usuarios deben acercarse a la recepción del BCE y solicitar un turno.
- **Falta de automatización de encuestas de satisfacción al usuario:** Actualmente la Dirección de Atención al Cliente, con el propósito de responder a su actual visión, aplica encuestas de satisfacción a los usuarios de manera física, por lo que cada día la Casa Matriz imprime aproximadamente 30 encuestas, mientras que Guayaquil y Cuenca aplican alrededor de 10 encuestas diarias cada una, recibiendo de los usuarios una retroalimentación acerca de lo que ellos opinan, en lugar responder a encuestas automáticas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Mejorar la imagen institucional mediante la entrega de un servicio ágil y eficiente, proporcionando información relevante para la toma de decisiones, mediante la implementación de un Sistema Integral de Atención al Cliente.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Identificar los productos y servicios que brinda la Institución, y los procedimientos actuales de ejecución.
2. Identificar aquellos productos o servicios críticos que no puedan ser gestionados de forma virtual, con el fin de plantear alternativas para una buena gestión de los mismos.
3. Diseñar un marco de trabajo de gerencia de proyectos enfocado en un principio a la Dirección de Atención al Cliente basado en las buenas prácticas del PMBOK® como guía para su elaboración.
4. Identificar la correcta herramienta tecnológica para la implementación de un servicio virtual para la ciudadanía.
5. Diseñar un sistema informático que involucre tanto hardware como software.
6. Establecer procesos, herramientas, roles para una efectiva gestión de proyectos direccionados a la correcta atención al cliente.
7. Elaborar un plan de capacitación orientado a los involucrados, para una correcta gestión sobre la propuesta planteada.

1.3.3 Análisis de Objetivos.

Los efectos positivos de contar con un sistema de atención a los usuarios internos y externos de la Institución Financiera.

Al proporcionar a la ciudadanía un sistema que le permita gestionar sus trámites sin la necesidad de trasladarse desde el lugar de sus trabajos, aportará positivamente a la calidad de servicio entregado mejorando claramente la imagen institucional.

Como institución se contará con información real con el fin de que las autoridades en base a un análisis de los datos obtenidos mediante el sistema, puedan tomar las mejores decisiones a favor del BCE, además que dicha información servirá con base para reportar a otras entidades como el Ministerio de Trabajo, entre otras.

Con la implementación del Sistema de Atención al Cliente, la Institución Financiera podrá:

- Aumentar la calidad en el servicio brindado.
- Mejorar notablemente la imagen institucional
- Reducir los tiempos de espera y de atención
- Disponer de información estadística
- Contar con información para la toma de decisiones

1.3.4 Causas Directas:

Una vez que se implemente el Sistema Integral de Atención al Cliente, la Institución Financiera contará con:

- Canal de atención en línea.
- Integración de algunos sistemas internos (los priorizados) del BCE y externos al Sistema de Atención al Cliente (SAC).
- Módulo para obtención de estadística de trámites y tiempos de atención.
- Repositorio documental.
- Canal de comunicación en tiempo real con los usuarios.
- Módulo para la generación de citas al cliente que requieren gestionar trámites en los que sea indispensable la presencia del usuario

Las siguientes ilustraciones resumen el problema central, sus efectos y sus causas; así como, el objetivo general, sus medios y fines, al elevar las problemáticas a solucionar:

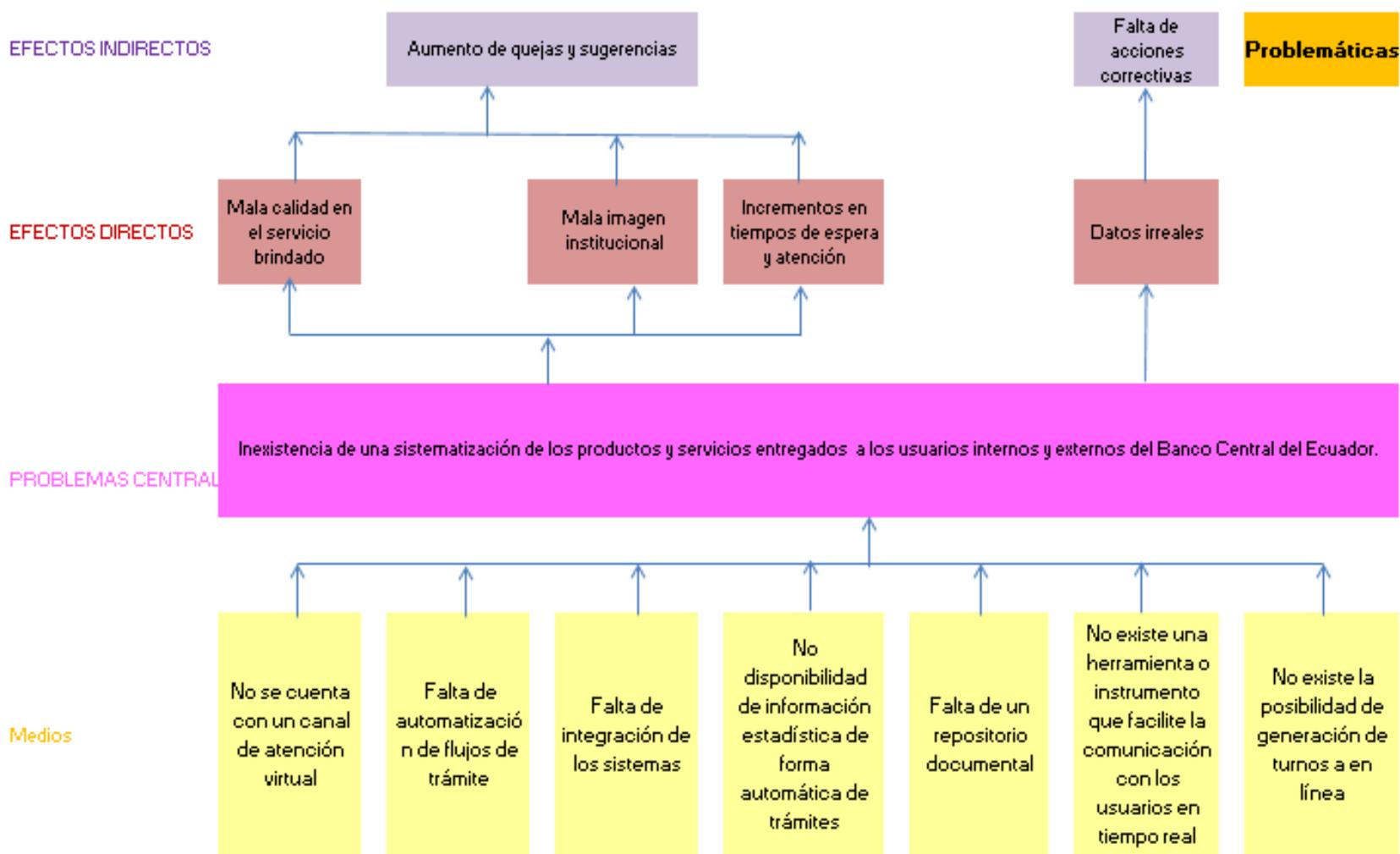


Figura 2. Árbol de problemas

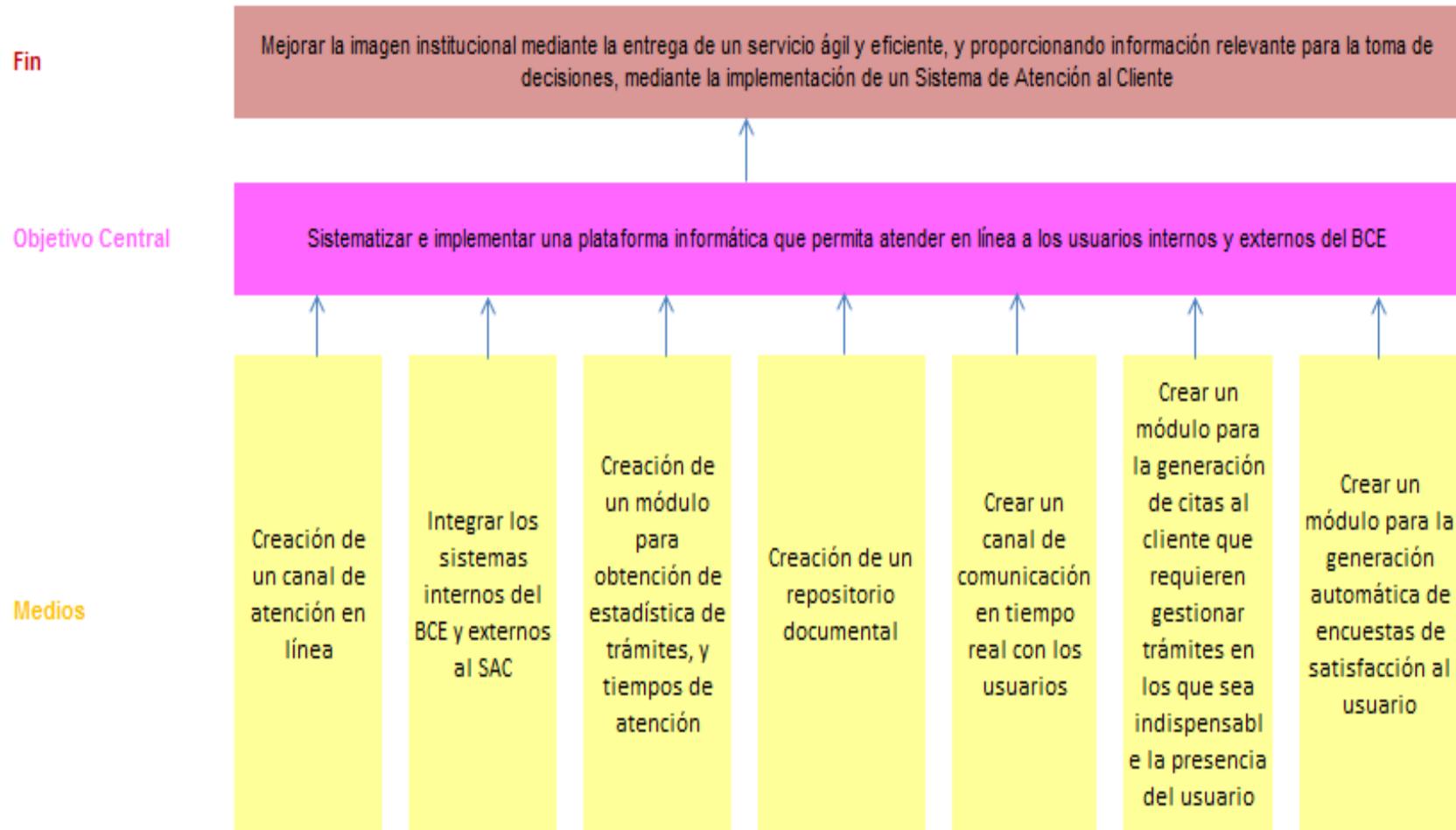


Figura 3. Árbol de Objetivos

1.4 Alcance

El Sistema Integral de Atención al Cliente - SIAC permitirá manejar en línea los productos y servicios que se relacionan con el cliente de la Institución Financiera.

Este sistema tendrá la capacidad de abarcar productos y servicios de las Direcciones y Subgerencias que consideren necesario brindar a los usuarios la posibilidad de dar atención de forma virtual, el sistema deberá ser puesto en conocimiento de todas las autoridades de la Institución con el propósito de que sea considerado como una alternativa de atención para los usuarios que cada una de ellos manejen.

El sistema contempla arrancar con los productos y servicios que brindaba la Dirección de Atención al Cliente y que actualmente son parte del portafolio de productos y servicios de la Dirección Nacional de Servicios Financieros, específicamente la Gestión de Cuentas Corrientes.

La Institución Financiera cuenta con dos Direcciones Zonales, que son: Dirección Zonal 8 Guayaquil y la Dirección Zonal 6 Cuenca, estas Direcciones Zonales brindan al igual que la Casa Matriz en Quito, atención a la ciudadanía, razón por la que deben contar con accesos para atención.

Para la sistematización de los productos y servicios el Sistema Integral de Atención al Cliente debe contar con:

- Interoperabilidad con DINARDAP.
- Uso de la firma electrónica para autorización de trámites enviados.
- Notificaciones por correo electrónico para los clientes y funcionarios del BCE.

1.5 Planteamiento de Hipótesis.

Es factible brindar atención virtual, de forma correcta respetando las leyes y normativas vigentes, tener un control respecto de los tiempos empleados para gestionar cada trámite, identificar con claridad la ruta y posibles cuellos de botella, para dar soluciones inmediatas, con el propósito de elevar los niveles de atención proporcionados a la ciudadanía.

1.6 Marco Metodológico de la Investigación

Para el presente proyecto de titulación se empleará los siguientes tipos de investigación:

- **Investigación exploratoria**

Se aplicará un estudio en base a una investigación de aspectos concretos de la realidad que aún no han sido analizados en profundidad.

- **Investigación explicativa**

El objetivo es saber no solo el qué sino el porqué de las cosas, y la razón por la cual han alcanzado la situación actual.

De acuerdo a los datos que se obtengan se aplicará:

- **Investigación Cualitativa**

Basada en la observación, las entrevistas y grupos focales, que proporcionarán información valiosa respecto a la percepción de los usuarios frente al servicio que reciben, las entrevistas personales y los debates grupales permitirán obtener este tipo de retroalimentación detallada.

- Investigación Cuantitativa

Basada en estadísticas, esto se lo puede obtener mediante la tabulación de las encuestas de satisfacción realizadas a diario a los usuarios que acuden a la Institución.

Se empleará la Guía del PMBOK® como principal recurso metodológico ya que constituye parte medular en la metodología de gestión de proyectos a desarrollar.

2 CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Referencial

2.1.1 Servicio

“Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”. (La calidad en el servicio al cliente, 2008).

2.1.2 Calidad

“La serie de Normas ISO 9000 son un conjunto de enunciados, los cuales especifican qué elementos deben integrar el Sistema de Gestión de la Calidad de una Organización y cómo deben funcionar en conjunto estos elementos para asegurar calidad”. (Normas ISO 9000, 2015)

“La palabra Calidad se ha definido de muchas maneras, pero podemos decir que es el conjunto de características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades del cliente” (Normas ISO 9000, 2015).

2.1.2.1 Controlar la Calidad

“Controlar la Calidad es el proceso de monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de gestión de calidad, para evaluar el desempeño y asegurar que las salidas del proyecto sean completas, correctas y satisfagan las expectativas ” (GUÍA DEL PMBOK, 2017).

“El beneficio clave de este proceso es verificar que los entregables y el trabajo del proyecto cumplen con los requisitos especificados por los interesados clave para la aceptación final” (GUÍA DEL PMBOK, 2017).

2.1.2.2 Calidad Total.

Los sistemas de Gestión de Calidad se pueden definir como “el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades y se implantan por medios tales como la planificación, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad en el marco del sistema de la calidad” (Sánchez, 2017).

2.2. Atención al Cliente

La atención brindada a los clientes de cualquier tipo de institución es de mucha importancia para mantener o mejorar la imagen institucional, es de indicar que muchos clientes basan su decisión de acudir a alguna empresa determinada, basándose en los criterios de sus conocidos o de las publicaciones que actualmente se pueden realizar en las páginas web institucionales.

Al hablar de una entidad del estado es aún mucho más complejo poder cubrir las expectativas de los usuarios, por lo que se considera importante mencionar los tres pilares principales en los que una entidad debe basarse, los mismos que son: orientación al usuario, gestión de la comunicación y orientación al servicio.

“El gran reto que tienen hoy en día todas las organizaciones, sean públicas o privadas, es conseguir que el cliente o ciudadano, en el caso de las administraciones, se sienta satisfecho y que sus necesidades estén cubiertas” (Villa, 2014).

2.3 Teoría de Colas

“En donde existe más de un usuario de un recurso limitado, se puede formar una cola o línea de espera” (De la Fuentes García, 2001, p. 1)

“Cuando la cola está formada por personas que esperan un servicio, el problema tiene aspectos psicológicos además de los económicos, que además son bastante más difíciles de cuantificar”. (De la Fuentes García, 2001, p. 2)

“La teoría de colas presenta dos objetivos:

- 1) Caracterizar cuantitativamente y cualitativamente una cola.
- 2) Determinar los niveles adecuados de ciertos parámetros del sistema que equilibran el coste de la espera con el coste asociado a la capacidad de servicio” (De la Fuentes García, 2001, p. 2)

“La cuantificación de una línea de espera se puede hacer a través de un análisis matemático, o de un proceso de simulación” (De la Fuentes García, 2001, p. 2)

2.3.1 Estructura básica de una línea de espera

Este tipo de fenómenos se estructura básicamente por seis elementos

- 1) Fuente de la población
- 2) Manera en la que llegan los usuarios
- 3) Característica de la cola
- 4) Modo en el que se seleccionan los usuarios de la cola
- 5) Característica del servicio
- 6) Salida del usuario (De la Fuentes García, 2001, p. 2)

2.4 Gestión por procesos.

La Gestión por procesos conocida en inglés como *Business Process Management* (BPM) es un nuevo concepto de estructura organizativa, que busca que toda la organización sea integrada mediante una red de procesos relacionados unos con otros. La Gestión por procesos difiere de la organización

funcional clásica, ya que ahora busca dar prioridad a los clientes respecto a las actividades de la empresa o institución, cada procesos gestionado se lo realiza de manera estructurada con visión de mejoramiento continuo.

La Gestión por Procesos, se enfoca a la misión de la entidad, mediante el cumplimiento de las expectativas de sus interesados como: consumidores, proveedores, asociados, empleados, sociedad, rompiendo la antigua visión de centrarse en la cadena de mandos o la función que ejerce cada departamento que integra la organización.

La Gestión por procesos aporta para mejorar los flujos de trabajo (*workflow*) con el propósito de ser más eficientes, para esto es necesario tomar en consideración las necesidades de los clientes o usuarios.

Para dar inicio a la correcta gestión por procesos, en cualquier tipo de institución, es necesario realizar los siguientes pasos:

- Diagnóstico de los procesos
- Análisis los procesos
- Diseñar procesos
- Implementar los nuevos procesos
- Evaluar los procesos para mejora continua.

2.4.1 Procesos

“Un proceso corresponde a la representación de un conjunto de acciones (actividades) que se hacen, bajo ciertas condiciones (reglas) y que puede gatillar o ejecutar cosas (eventos)”. (Hitpass, 2017, p. 16)

Esta teoría dentro de la institución se explica con la llegada de un usuario a la entidad bancaria, en la recepción solicita se le entregue un turno, por lo general es necesario que el usuario espere algún tiempo para que su turno sea

llamado, es de indicar que el tiempo actual promedio de espera es de 45 minutos.

Una vez el turno sea llamado por un funcionario el tiempo que transcurre para ser finalmente atendido es de

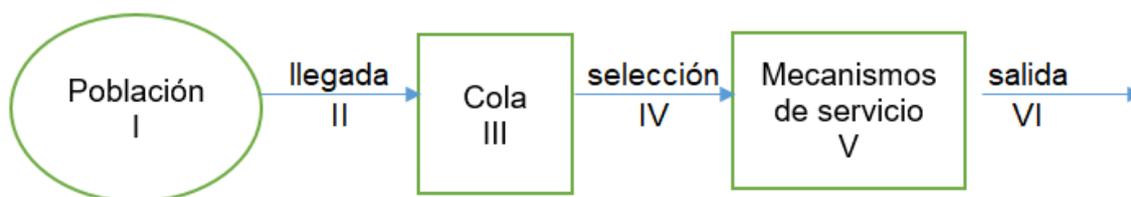


Figura 4. Teoría de colas (De la Fuentes García, 2001, p. 2)

Los procesos indican la manera de realizar alguna tarea de forma estandarizada, las entidades documentan estos procesos para que todos quienes laboran en dicha institución puedan verificar estos manuales de procesos internos y guíen su trabajo en base a lo que los mismos señalan, son documentos para conocimiento de toda la institución, pero son dirigidos especialmente para quienes laboran en determina área, se convierten en ayuda para los nuevos funcionarios, se puede decir que son protocolos de trabajo.

Los beneficios que existen gracias a la existencia de estos manuales internos de procesos son varios; se pueden señalar como principales al ahorro de tiempo, optimización del rendimiento de los trabajadores, disminución de errores, mejora de la eficiencia de la entidad, mejora de la calidad del trabajo que se realiza.

2.5 Sistematización de procesos.

La sistematización de procesos consiste en poner en orden todas las practicas que se realizan de manera constante para realizar una determina tarea, con el propósito de identificar los problemas que se presenten con el objetivo de corregirlos, además de plantear mejoras que agilicen los procesos. Un gran

paso que se da mediante la sistematización es la eliminación de pasos duplicados.

2.5.1 Ventajas de sistematizar

Mediante la implementación de una sistematización de los procesos ejecutados por la entidad se pretende obtener las siguientes ventajas:

- Reducción de costos: Reducción de papel, conservación del medio ambiente, reducción del tiempo empleado por los funcionarios para la ejecución de procesos, identificación de cuellos de botella, implementación de mejoras.
- Viabilidad de la gestión: Con una sistematización de procesos se puede contar con registros, mejora en controles de gestión de trámites, medición de tiempos, mejorar la transparencia institucional, contar con información en tiempo real, identificación de comportamiento de procesos, información que aporte a la toma de decisiones.
- Eficiencia operativa: Eliminación de actividades duplicadas, como evitar requerir un mismo requisito en varias ocasiones, disminución de tiempos de atención, evitar errores humanos.
- Innovación: La innovación hará que la entidad se ubique sobre otras instituciones, aportando con el concepto de inteligencia empresarial.

2.6 Casos de aplicación

En nuestro país se ha podido verificar como varias instituciones no solamente del sector privado; sino también entidades del sector público han sistematizado sus servicios con el objetivo de mejorar la calidad de servicio brindado, con el fin de aportar positivamente al correcto desempeño de sus procesos, elevando de tal manera la imagen de cada una de estas entidades, como ejemplos de sistematización se menciona a:

- Superintendencia de Bancos: Esta entidad en busca de mejorar el servicio que brinda a la comunidad pone a disposición de los usuarios del Sector Financiero servicios gratuitos en línea como: Sistema Certificado de Titulares de Cuenta y Sistema Registro de Datos Crediticios.
- Servicio Nacional de Aduanas SENA: Esta entidad brinda a la ciudadanía la posibilidad de realizar Consultas de Registro Consular para Migrantes, pudiendo conocer: Consulta para migrantes, Consulta para demás usuarios Courier.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social: El IESS es una de las entidades del sector público más grandes del país que a través de su servicio en línea permite a los usuarios poder realizar un sin número de trámites como: Agendar citas médicas, modificar las citas médicas, solicitar préstamos quirografarios, solicitar préstamos hipotecarios. Es de indicar que una vez validada la información de un usuario que requiere de un tipo de préstamos, estos valores son acreditados en la cuenta bancaria del mismo en 24 horas.
- Registro Civil: Esta entidad es otra de las instituciones del sector público que se ha sumado a la innovación de la sistematización de los procesos, actualmente de forma en línea se puede: agendar cita para obtención de pasaporte, buscar información a través del número de cédula, agenda para obtención de cédula de identidad, consulta de trámites, consulta de formulario de nacidos vivos, verificación de certificados y facturas electrónicas, entre otras.

Internacionalmente existen muchos ejemplos de sistematización de procesos, de los que se cita las siguientes entidades:

- Banco de la República de Colombia: Esta entidad financiera cuenta con un sistema que le permite gestionar una correcta comunicación entre el Banco y la ciudadanía de dicho país, respecto a lo que esta entidad ofrece a la ciudadanía.

- Banco Central de Reserva del Perú: Esta entidad financiera pública de Perú en su página web institucional permite a la ciudadanía realizar consultas de tipos de cambio, información respecto a cotizaciones, permite realizar la suscripción de los usuarios a las publicaciones emitidas por dicha institución, ofrece la posibilidad de conocer sobre la venta online de publicaciones, monedas y medallas conmemorativas, consulta de comprobantes electrónicos.
- Banco Nacional de Panamá: Esta entidad pública cuenta dentro de su página web institucional con una **Banca en Línea** en la que se puede realizar dos tipos de consulta: Banca en línea personal y Banca en línea corporativa.

3 CAPÍTULO III SITUACIÓN ACTUAL

3.1 Análisis de procesos

3.1.1 Análisis de la atención ciudadana

La atención que brinda actualmente la Gestión de Cuentas Corrientes de la Institución Financiera es canalizada por el canal presencial, por lo que los usuarios deber viajar a las oficinas de la institución financiera en Quito, Guayaquil o Cuenca.

Por esta razón se identifica la necesidad de mejorar el servicio brindado a la ciudadanía, dando la posibilidad a los usuarios de encaminar sus servicios por otros canales, con el propósito de que no tengan que trasladarse desde su lugar de trabajo hacia las oficinas de la Institución Financiera.

El sistema permitirá a los servidores recibir de los usuarios una retroalimentación respecto de aquellas observaciones encontradas.

3.1.1.1 Caracterización del proceso de atención ciudadana - Diagrama SIPOC

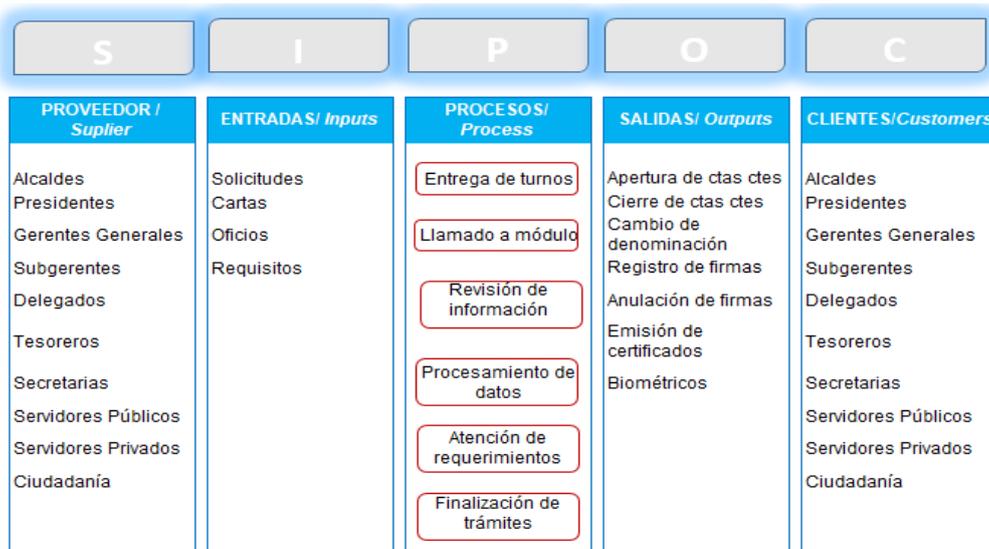


Figura 5. Diagrama SIPOC

3.1.2 Servicios de la Institución Financiera.

El portafolio de la institución financiera está conformado por 15 productos y servicios.

Para dar inicio al proyecto se considera los productos y servicios que brinda la Gestión de Cuentas Corrientes, los mismos que son:

- Anulación de Firmas
- Solicitud de certificados
- Biométricos

El sistema integral de atención al cliente considera adicionalmente:

- Entrega de turnos (Agenda de turnos)
- Chat en línea
- Seguimiento a trámites (Rutas de trámites)
- Tiempos de atención
- Historial de trámites

El Sistema Integral de Atención al Cliente contendrá los siguientes elementos:

- Conexión con DINARDAP.
- Uso de la firma electrónica para autorización de trámites enviados.
- Notificaciones por correo electrónico para los clientes y servidores de la institución
- Conexión del sistema SIAC con el software que cuenta la institución financiera.

3.1.3 Fases para desarrollo del Sistema Integral de Atención al Cliente – SIAC



Figura 6. Fases para el desarrollo del proyecto

3.2 Acta de Constitución

Tabla 1

Acta de constitución

Acta de Constitución	
Sistema Integral de Atención al Cliente	
Identificación del Proyecto	
Nombre del proyecto:	Sistema Integral de Atención al Cliente - SIAC
Unidad de Negocio/Área:	Dirección de Atención al Cliente
Promotor del Proyecto:	Gerencia General
Gerente del Proyecto:	Jennifer Paredes González
Propósito del Proyecto:	Solucionar la inexistencia de sistematización de productos y servicios entregados a los

usuarios internos y externos de la Institución Financiera.	
Solución Propuesta:	
Sistematizar e implementar una plataforma informática que permita atender en línea a los usuarios internos y externos de la Institución Financiera.	
Alternativa considerada	Por qué se escoge/No se escoge
Mantener como canal de atención principal el presencial	Mala imagen institucional
Adquirir una BPM	Altos costos / austeridad económica
Objetivos del Proyecto:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los productos y servicios que brinda la Institución, y los procedimientos actuales de ejecución. 2. Identificar aquellos productos o servicios críticos que no puedan ser gestionados de forma virtual, con el fin de plantear alternativas para una buena gestión de los mismos. 3. Diseñar un marco de trabajo de gerencia de proyectos enfocado en un principio a la Dirección de Atención al Cliente basado en las buenas prácticas del PMBOK® como guía para su elaboración. 4. Identificar la correcta herramienta tecnológica para la implementación de un servicio virtual para la ciudadanía. 5. Diseñar un sistema informático que involucre tanto hardware como software. 6. Establecer procesos, herramientas, roles para una efectiva gestión de proyectos direccionados a la correcta atención al cliente. 7. Elaborar un plan de capacitación orientado a los involucrados, para una correcta gestión sobre la propuesta planteada.
Consistencia/Alineamiento con	La planificación operativa de la Dirección de Atención al Cliente está reflejada a través del objetivo operativo "Incrementar los

<p>el Plan Estratégico de la Organización:</p>	<p>niveles de satisfacción de los usuarios mediante la implementación de metodologías de mejoras en los procesos de atención al cliente” objetivo que se articula con la planificación estratégica institucional a través de la estrategia “Mejorar y posicionar los productos y servicios” y, a través de esta con el OEI “Maximizar la eficiencia operacional de la gestión institucional; a través, del mejoramiento de procesos y la atención oportuna al ciudadano; y, usuario de los servicios”</p> <p>A su vez el Objetivo Estratégico Institucional, se encuentra alineado al objetivo 7 del Plan Nacional de Desarrollo: “Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía”; y a la política 7.6 “Mejorar la calidad de las regulaciones y simplificación de trámites para aumentar su efectividad en el bienestar económico, político social y cultural” del citado plan.</p> <p>En este contexto, la Dirección de Atención al Cliente contribuye con la maximización de la eficiencia operacional de la gestión de la Institución Financiera, proporcionando una eficiente atención al usuario interno y externo.</p>
<p>Alcance:</p>	<p>El Sistema Integral de Atención al Cliente - SIAC permitirá manejar en línea los productos y servicios que se relacionan con el cliente de la Institución Financiera.</p> <p>Este sistema tendrá la capacidad de abarcar productos y servicios de las Direcciones y Subgerencias que consideren necesario brindar a los usuarios la posibilidad de dar atención de forma automática, el sistema deberá ser puesto en conocimiento de todas autoridades de la Institución con el propósito de que sea considerado como una alternativa de atención para los usuarios que cada una de ellos manejen.</p> <p>El sistema contempla arrancar con los productos y servicios que brindaba la Dirección de Atención al Cliente y que actualmente son parte del portafolio de productos y servicios de la Dirección Nacional de Servicios Financieros, específicamente la Gestión de</p>

	<p>Cuentas Corrientes.</p> <p>La Institución Financiera cuenta con dos Direcciones Zonales las mismas que son: Dirección Zonal 8 Guayaquil y la Dirección Zonal 6 Cuenca, estas Direcciones Zonales brindan de igual manera atención a la ciudadanía, razón por la que deben contar con accesos para atención.</p>
Supuestos	<ul style="list-style-type: none"> * El sistema se desarrollará por etapas, en primer lugar se entregará el sistema en operación de manera general con un producto. Posteriormente este sistema se incrementará con la inclusión de más productos. * La Gestión de Balcón de Servicios proporcionar turnos on-line (Agenda de turnos). * El nuevo sistema no realizará la integración con el actual sistema de turnos que mantiene la institución.
Comunicación e informes:	<p>De manera periódica se gestionarán reuniones entre las áreas involucradas, para dar a conocer las observaciones de cada una de ellas.</p> <p>Se identificarán y plasmarán los avances realizados, además que se conocerán los problemas presentados con el fin buscar soluciones que aporten a la ejecución normal del sistema. Se comunicará a las autoridades sobre los avances realizados en base a la metodología de la Coordinación General de Tecnologías de la Información y Comunicación. Se establecerá un cronograma de reuniones periódicas para evaluar los avances.</p> <p>Las formas de plasmar el trabajo conjuntamente realizado será: Actas de reunión, reportes, correos electrónicos, llamadas telefónicas.</p>
Restricciones	<p>Disponibilidad limitada de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos</p>

Vista general de la Organización del Proyecto	<p>El proyecto deberá estar conformado de manera activa por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerencia General de la Institución. - Subgerencia General de la Institución. - Equipo de la Coordinación General de Tecnologías de la Información y Comunicación. - Directora de Atención al Cliente. - Líder del Proyecto.
Descripción del producto Entregables e Hitos	<p>3. El Sistema Integral de Atención al Cliente - SIAC permitirá gestionar las solicitudes (recepción, proceso y confirmación) de los clientes externos de la institución asociados a los productos y servicios de la institución financiera. El sistema permitirá gestionar las solicitudes de manera electrónica y en línea. Además el sistema permitirá extraer reporte estadísticos, tiempos de atención, seguimiento de trámites y un chat para preguntas en línea de los usuarios externos. El alcance se enmarca en los siguientes productos y servicios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura de cuentas corrientes 2. Cierre de cuentas corrientes 3. Cambio de denominación 4. Certificado de cuentas corrientes 5. Registro de firmas autorizadas 6. Anulación de firmas 7. Biométricos 8. Registro de Créditos Externos 9. Certificados de Banca Cerrada 10. Autenticación de usuarios nuevos 11. Emisión de turnos en línea 12. Chat para preguntas de procesos 13. Seguimiento interno BCE de trámites 14. Estadística promedio de trámites 15. Control de tiempos de atención 16. Historial de instituciones y de personas. 17. Base digital de todos los documentos de los clientes

	<p>Dichos productos y servicios serán ejecutados tanto en Quito, Guayaquil, y Cuenca involucrando a varias Direcciones de la Institución Financiera, como por ejemplo la Dirección Nacional de Inclusión Financiera, Dirección Nacional de Servicios Financieros, Dirección Nacional de Sistemas de Pago, Dirección Financiera, Dirección de Atención al Cliente, entre otras, mismas que tienen como clientes comunes a Gobiernos Autónomos Descentralizados, Instituciones Gubernamentales, Empresas Públicas, Empresas privadas, Instituciones Financieras, Organismos Internacionales, entre otros.</p> <p>El SIAC contendrá los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conexión con DINARDAP. • Uso de la firma electrónica para autorización de trámites enviados. • Notificaciones por correo electrónico para los clientes y funcionarios de la Institución Financiera 		
Aprobación			
Aprobado por:	Verónica González	Gerente General	
Elaborado por:	Jennifer Paredes	Líder de Proyecto	

3.3 Análisis de alternativas

A continuación se describe las posibles alternativas generales que se encontraron respecto al problema planteado.

Tabla 2
Alternativas

Alternativa1:

Mantener como canal de atención principal el Presencial

Para lo cual la institución financiera deberá continuar brindando sus servicios a la ciudadanía manteniendo como canal principal al presencial, lo que generaría que los usuarios que residen en los diferentes lugares del país deban viajar a las oficinas de la institución financiera en Quito, Guayaquil o Cuenca, en aquellos casos donde uno o varios de los requisitos se encuentren incorrectos, el ciudadano deberá regresar a su lugar de trabajo sin haber gestionado con éxito su requerimiento.

Alternativa2:

Adquirir una BPM

A partir el 01 de septiembre de 2018 rige el decreto de austeridad en Ecuador, por lo que todas las instituciones del sector público deben manejar de forma austera sus gastos. La adquisición de una BPM generaría que la institución deba incurrir en altos costos, aproximadamente USD 263.000,00,

Alternativa3:

Sistematización de procesos

Mejorar los procesos ayudará a mejorar los resultados, teniendo servidores satisfechos y motivados y esto a su vez generará usuarios satisfechos, y un ROI (Retorno de la Inversión), se reflejará ahorro de recursos y tiempo.

Antecedentes del Problema / Oportunidades

Alternativa1:

Mantener como canal de atención principal el Presencial

Problemas:

- * Traslado de la ciudadanía a las oficinas de la Institución Financiera en Quito, Guayaquil y Cuenca.
- * Quejas de los usuarios debido a la necesidad de viajar a las oficinas de la institución financiera en Quito, Guayaquil o Cuenca.
- * Aglomeración de personas en las instalaciones físicas de la Institución Financiera

Oportunidades:

- * Mejor comunicación: clara y concisa
- * Resolución de inquietudes en el momento

Alternativa2: Adquirir una BPM

Problemas:

- * Solicitud de fondos
- * Capacitación al personal del uso de BPM
- * Procesos de contratación
- * Altos costos
- * Tiempos excesivos

Oportunidades:

- * Control de los procesos
- * Fluidez y agilidad en los procesos
- * Seguridad en el almacenamiento de la información
- * Reducción de costos relacionados a: mano de obra, insumos

Alternativa 3: Sistematización de procesos

Problemas:

- * Falta de personal con conocimiento en el proceso
- * Rotación de personal
- * Personal sin experiencia en sistematización

* Caídas del sistema
Oportunidades:
*Optimizar los tiempos de atención
*Creación de un canal adicional de atención al cliente
*Servidores motivados
*Generación de reportes estadísticos
*Disminución de errores humanos

Beneficios

Alternativa A	Impacto
Atención directa con los usuarios, lo que aportaría a una correcta comunicación	Atención personalizada
Alternativa B	Impacto
Sistema de atención al cliente sofisticado	Mejor imagen institucional
Alternativa C	Impacto
Mejorar la calidad de servicio entregado, proporcionando un canal adicional de atención con recursos propios	Atención personalizada Repositorio de información Mejor imagen institucional Información de primera mano

Análisis Cuantitativo

Alineación (AL): 5 Critico, 4 Muy importante, 3 Importante, 2 Poco importante, 1 No importante										
Criterio	Alternativa 1			Alternativa 2			Alternativa 3			
	AL	PESO	SCORE	AL	PESO	SCORE	AL	PESO	SCORE	
1	Coste	3	25%	0,75	5	25%	1,25	5	25%	1,25
2	Tiempo	5	20%	1	5	20%	1	5	20%	1
3	Concentración sobre beneficios	3	5%	0,15	2	5%	0,1	5	5%	0,25

4	Impacto ambiental	5	20%	1	2	20%	0,4	3	20%	0,6
5	Riesgos sociales y económicos	2	25%	0,5	2	25%	0,5	2	25%	0,5
6	Vialidad del proyecto	2	5%	0,1	3	5%	0,15	5	5%	0,25
			100%	3,5		100%	3,40		100%	3,85

3.4 Plan Integral del Proyecto

La Gestión de la Integración del Proyecto está conformada por los siguientes grupos de procesos.

Tabla 3
Gestión de la Integración del Proyecto

Área de Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la integración de proyectos
Grupo de procesos de inicio	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar acta de constitución
Grupo de procesos de planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el plan para la dirección del proyecto
Grupo de procesos de ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto. • Gestionar el conocimiento del proyecto
Grupo de procesos de monitoreo y control	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear y controlar el trabajo del proyecto • Control integrado de cambios
Grupo de procesos de cierre	<ul style="list-style-type: none"> • Cerrar proyecto

Tomado de (GUÍA DEL PMBOK, 2017, p. 556)

4. CAPÍTULO IV ÁREAS DEL CONOCIMIENTO

4.1 Gestión del Alcance del Proyecto

El objetivo del alcance del proyecto es el de garantizar que el proyecto que se está llevando a cabo incluya todos los elementos necesarios; es decir todo el trabajo requerido para que el proyecto sea exitoso se encuentre plenamente considerado.

El alcance del proyecto es el trabajo que se debe ejecutar con el fin de entregar el producto o servicio, el mismo que debe cumplir con las características y funciones específicas.

4.1.1 Matriz de recolección de requerimientos

Tabla 4
Matriz de recolección de requerimientos

MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE REQUERIMIENTOS							
Fecha	Nombre del proyecto				Líder del Proyecto		
01-09-2018	Sistema Integral de Atención al Cliente – SIAC				Jennifer Paredes González		
ID	Nombre	Requerimiento	Prioridad	Versión	Cumplimiento de Requerimiento		
					SI	NO	PARCIAL
1	Costo	Cumplir el presupuesto asignado en un 100%	Alta	1			
2	Tiempo	Cumplir con el cronograma establecido	Alta	1			
3	Seguridad	Proteger la información de la institución	Alta	1			

		financiera considerando el sigilo bancario					
4	Reglamento	Cumplir con las políticas internas y externas de la institución financiera	Alta	1			
5	Capacitación	Realizar formación de back ups en el área de la CGTIC como en el área de negocio	Media	1			
6	Documentos	Cumplir con la elaboración de documentos internos que formalizan y plasman los procesos ejecutados	Media	1			
7	Horario	El horario de trabajo debe estar dado dentro de las políticas internas de la Dirección de Talento Humano, la que señala que el horario de trabajo es de 08:00 a 16:45	Media	1			

4.1.2 Enunciado del Alcance

Tabla 5

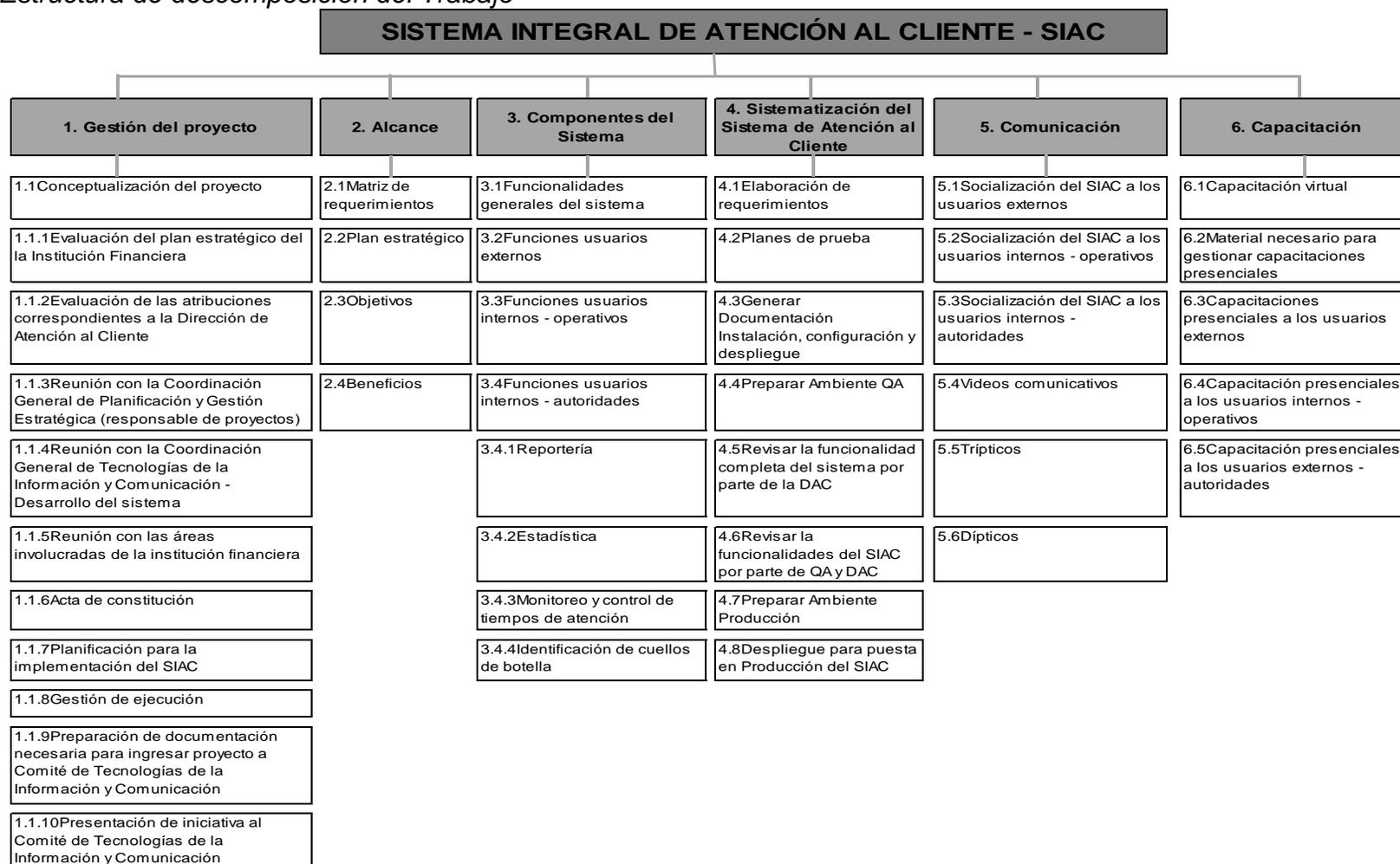
Enunciado del alcance

ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO		
Fecha	Nombre del proyecto	Líder del Proyecto
01/09/2018	Sistema Integral de Atención al Cliente - SIAC	Jennifer Paredes González
Objetivo del Proyecto		
Solucionar la inexistencia de sistematización de productos y servicios entregados a los usuarios internos y externos de la Institución Financiera.		
Descripción del Alcance del proyecto		
<p>Sistematizar e implementar una plataforma informática que permita atender en línea a los usuarios internos y externos de la Institución Financiera. El Sistema Integral de Atención al Cliente - SIAC permitirá manejar en línea los productos y servicios que se relacionan con el cliente de la Institución Financiera. Este sistema tendrá la capacidad de abarcar productos y servicios de las Direcciones y Subgerencias que consideren necesario brindar a los usuarios la posibilidad de dar atención de forma automática, el sistema deberá ser puesto en conocimiento de todas autoridades de la Institución con el propósito de que sea considerado como una alternativa de atención para los usuarios que cada una de ellos manejen.</p> <p>El sistema contempla arrancar con los productos y servicios que brindaba la Dirección de Atención al Cliente y que actualmente son parte del portafolio de productos y servicios de la Dirección Nacional de Servicios Financieros, específicamente la Gestión de Cuentas Corrientes.</p> <p>La Institución Financiera cuenta con dos Direcciones Zonales las mismas que son: Dirección Zonal 8 Guayaquil y la Dirección Zonal 6 Cuenca, estas Direcciones Zonales brindan de igual manera atención a la ciudadanía, razón por la que deben contar con accesos para atención.</p>		
Entregables		
Descripción	Criterios de aceptación	
Acta de Constitución del Proyecto	Documento aprobado por los involucrados	
Enunciado del alcance del proyecto	Documento aprobado por los involucrados	
Cronograma del proyecto	Documento aprobado por los involucrados	
Matriz de responsabilidades	Documento aprobado por los involucrados	
Plan de gestión de riesgos	Documento aprobado por los involucrados	

Plan de gestión de calidad	Documento aprobado por los involucrados
Análisis económico - financiero	Documento aprobado por los involucrados
Documentos respaldo	Documento aprobado por los involucrados
Equipo del proyecto	
<pre> graph TD A[Patrocinador] --> B[Líder del proyecto] B --> C[Coordinación de Tecnologías de la Información y Comunicación] B --> D[Coordinación de Planificación y Gestión Estratégica] B --> E[Coordinación de Comunicación] B --> F[Subgerente de Proyectos] </pre>	
Exclusiones	
<ul style="list-style-type: none"> *Utilizar otras prácticas distintas a las del PMBOK *Manejar plantillas de información no desarrolladas por la Institución Financiera 	
Supuestos	
<ul style="list-style-type: none"> *Formación de un equipo de trabajo conformado por las áreas involucradas *Apoyo 100% de los miembros del equipo de trabajo *No desvinculación de personal *Disponibilidad de personal de la CGTIC y del área de negocio capacitado 	
Restricciones	
<ul style="list-style-type: none"> *Superar el tiempo previsto para la implementación del proyecto 	
Hitos	
<ul style="list-style-type: none"> *Acta de Constitución del proyecto *Alcance del proyecto *Cronograma del proyecto *Matriz de responsabilidades *Plan de gestión de riesgos *Plan de gestión de la calidad *Análisis económico – financiero 	

4.1.3 Estructura de descomposición del Trabajo

Tabla 6
Estructura de descomposición del Trabajo



4.1.4 EDT

Tabla 7 EDT
EDT

Sistema Integral de Atención al Cliente EDT					
Preparado por:	Jennifer Paredes				
Fecha:	01/09/2018				
Versión:	1.0				
Diccionario EDT					
Cuenta de control:	Conceptualización del proyecto				
Identificador del entregable:	1.1				
Nombre del entregable	Presentación de la conceptualización del proyecto				
Alcance del trabajo					
Mediante la identificación de la necesidad institucional nace la iniciativa de proporcionar a la institución financiera la posibilidad de contar con un Sistema Integral de Atención al Cliente, mediante el cual se busca mejorar la calidad de servicio brindado a la ciudadanía en general, además de contar con información de primera mano que permita a las autoridades la toma de decisiones.					
Duración estimada	55 días	Fecha inicio	01/10/2018	Fecha fin	19/10/2018

Cuenta de control:	Evaluación del plan estratégico de la Institución Financiera
Identificador del entregable:	1.1.1
Nombre del entregable	Informe respecto al plan estratégico de la Institución Financiera

Alcance del trabajo					
Se revisa el plan estratégico de toda la institución financiera, para identificar la correcta alineación del proyecto Sistema Integral de Atención al Cliente frente a la institución.					
Duración estimada	15 días	Fecha inicio	01/10/2018	Fecha fin	19/10/2018

Cuenta de control:	Evaluación de las atribuciones correspondientes a la Dirección de Atención al Cliente				
Identificador del entregable:	1.1.2				
Nombre del entregable	Informe de la factibilidad de desarrollo del sistema por parte de la DAC				
Alcance del trabajo					
Se revisa las atribuciones con las que cuenta la Dirección de Atención al Cliente para la puesta en marcha del Sistema Integral de Atención al Cliente.					
Duración estimada	2 días	Fecha inicio	22/10/2018	Fecha fin	23/10/2018

Cuenta de control:	Reunión con la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica - CGPGE (responsable de proyectos)				
Identificador del entregable:	1.1.3				
Nombre del entregable	Acta de reunión - acuerdos alcanzados				
Alcance del trabajo					

Dentro de la Institución Financiera el área responsable actualmente para el desarrollo de proyectos es la CGPGE, por lo que se gestionan reuniones de trabajo para guía y cumplimiento de sus políticas.

Duración estimada	4 horas	Fecha inicio	24/10/2018	Fecha fin	24/10/2018
--------------------------	---------	---------------------	------------	------------------	------------

Cuenta de control:	Reunión con la Coordinación General de Tecnologías de la Información y Comunicación - CGTIC - Desarrollo del sistema				
Identificador del entregable:	1.1.4				
Nombre del entregable	Acta de reunión - acuerdos alcanzados				
Alcance del trabajo					
Debido a que el proyecto será ejecutado en coordinación con la CGTIC, se deben mantener reuniones de trabajo para que esta área recepte la necesidad del negocio para la puesta en producción del mismo.					
Duración estimada	4 horas	Fecha inicio	25/10/2018	Fecha fin	25/10/2018

Cuenta de control:	Reunión con las áreas involucradas de la institución financiera				
Identificador del entregable:	1.1.5				
Nombre del entregable	Acta de reunión - Requerimientos				
Alcance del trabajo					
Debido a que el trabajo que realiza la Dirección de Atención al Cliente se relaciona directamente con otras áreas de la Institución financiera, es necesario gestionar reuniones para comunicar a las otras áreas sobre el Sistema de Atención al Cliente y las mejoras que el sistema aportará a la gestión de cada área.					
Duración estimada	4 horas	Fecha inicio	26/10/2018	Fecha fin	26/10/2018

Cuenta de control:		Acta de constitución			
Identificador del entregable:		1.1.6			
Nombre del entregable		Acta de constitución			
Alcance del trabajo					
Se establecen los acuerdos iniciales, los que determinarán la constitución del proyecto.					
Duración estimada	5 días	Fecha inicio	29/10/2018	Fecha fin	02/11/2018

Cuenta de control:		Planificación para la implementación del SIAC			
Identificador del entregable:		1.1.7			
Nombre del entregable		EDT, Diccionario EDT, Cronograma de cumplimiento			
Alcance del trabajo					
Se determinan las actividades que se deben realizar, además del orden de ejecución de cada una de ellas. Identificación de materiales de evaluación y la elaboración de cronograma.					
Duración estimada	15 días	Fecha inicio	05/11/2018	Fecha fin	23/11/2018

Cuenta de control:		Gestión de ejecución			
Identificador del entregable:		1.1.8			
Nombre del entregable		Actas de reunión			
Alcance del trabajo					

Se gestionan reuniones de trabajo mediante las cuales se verifica el cumplimiento de todas las actividades que dicta el cronograma					
Duración estimada	2 días	Fecha inicio	26/11/2018	Fecha fin	27/11/20018

Cuenta de control:	Preparación de documentación necesaria para ingresar proyecto a Comité de Tecnologías de la Información y Comunicación				
Identificador del entregable:	1.1.9				
Nombre del entregable	Documentación de respaldo: Informe motivado para presentación de iniciativa				
Alcance del trabajo					
Es necesario elaborar la información necesaria la misma que es verificada por los miembros del Comité de Tecnologías de la Información y Comunicación.					
Duración estimada	15 días	Fecha inicio	28/11/2018	Fecha fin	18/12/2018

Cuenta de control:	Presentación de iniciativa al Comité de Tecnologías de la Información y Comunicación				
Identificador del entregable:	1.1.10				
Nombre del entregable	Memorando				
Alcance del trabajo					
La presentación de la iniciativa para la sistematización del Sistema Integral de Atención al Cliente SIAC, debe realizarse a los miembros del Comité de Tecnologías de la Información y Comunicación con el propósito de que los					

miembros evalúen la factibilidad para la ejecución del proyecto, además que en dicho Comité se identifica la prioridad de desarrollo de cada proyecto presentado.

Duración estimada	1 día	Fecha inicio	19/12/2018	Fecha fin	19/12/2018
--------------------------	-------	---------------------	------------	------------------	------------

Cuenta de control:	Alcance				
Identificador del entregable:	2.				
Nombre del entregable	Enunciado del Alcance				
Alcance del trabajo					
Se establecen los objetivos y la misión del proyecto.					
Duración estimada	25 días	Fecha inicio	20/12/2018	Fecha fin	24/01/209

Cuenta de control:	Matriz de requerimientos				
Identificador del entregable:	2.1				
Nombre del entregable	Matriz de requerimientos				
Alcance del trabajo					
Se identifican los requerimientos que deben ser considerados en el proyecto, de acuerdo a la necesidad del negocio.					
Duración estimada	5 días	Fecha inicio	20/12/2018	Fecha fin	26/12/2018

Cuenta de control:		Plan estratégico			
Identificador del entregable:		2.2			
Nombre del entregable		Plan estratégico			
Alcance del trabajo					
Se realiza el levantamiento de la planificación estratégica del proyecto, el diseño de la ejecución del mismo, la identificación de los recursos necesarios, comparación y análisis de la situación actual y la situación propuesta mediante la implementación del Sistema Integral de Atención al Cliente.					
Duración estimada	15 días	Fecha inicio	27/12/2018	Fecha fin	17/01/2019

Cuenta de control:		Objetivos			
Identificador del entregable:		2.3			
Nombre del entregable		Objetivos estratégicos del proyecto			
Alcance del trabajo					
Se identifican los objetivos estratégicos que tiene el proyecto.					
Duración estimada	3 días	Fecha inicio	18/01/2019	Fecha fin	22/01/2019

Cuenta de control:		Beneficios			
Identificador del entregable:		2.4			
Nombre del entregable		Informe de beneficios			
Alcance del trabajo					

Se realiza un análisis de la situación actual frente a la situación propuesta, con el objetivo de identificar con claridad todos los beneficios que va a aportar el Sistema Integral de Atención al Cliente para la Institución Financiera.					
Duración estimada	2 días	Fecha inicio	23/01/2019	Fecha fin	24/01/2019

Cuenta de control:	Componentes del Sistema				
Identificador del entregable:	3.				
Nombre del entregable	Informe				
Alcance del trabajo					
Se identifica cuáles serán los componentes generales que tendrá el sistema en base a las necesidades del negocio.					
Duración estimada	29 días	Fecha inicio	25/01/2019	Fecha fin	03/03/2019

Cuenta de control:	Funcionalidades generales del sistema				
Identificador del entregable:	3.1				
Nombre del entregable	Documento de identificación de funcionalidades				
Alcance del trabajo					
Se documenta las funciones que se buscan mediante la implementación del Sistema Integral de Atención al Cliente					
Duración estimada	15 días	Fecha inicio	25/01/2019	Fecha fin	14/02/2019

Cuenta de control:		Funciones usuarios externos			
Identificador del entregable:		3.2			
Nombre del entregable		Documento de identificación de funcionalidades			
Alcance del trabajo					
Se describe la operatividad del sistema respecto al módulo del usuario externo, describe las opciones de trámites que puede gestionar el usuario					
Duración estimada	2 días	Fecha inicio	15/02/2019	Fecha fin	18/02/2019

Cuenta de control:		Funciones usuarios internos - operativos			
Identificador del entregable:		3.3			
Nombre del entregable		Documento de identificación de funcionalidades			
Alcance del trabajo					
Se describe la operatividad del sistema respecto al módulo del usuario interno, describe como debe realizar la validación de trámites, la manera en que ingresan los trámites, la forma de verificación y respuesta al usuario externo.					
Duración estimada	2 días	Fecha inicio	19/02/2019	Fecha fin	20/02/2019

Cuenta de control:		Funciones usuarios internos - autoridades			
Identificador del entregable:		3.4			
Nombre del entregable		Documento de identificación de funcionalidades			
Alcance del trabajo					
Se describe la operatividad del sistema respecto al módulo del usuario interno - autoridades, describe las opciones para obtener información de tipo gerencial.					
Duración estimada	2 días	Fecha inicio	21/02/2019	Fecha fin	22/02/2019

Cuenta de control:	Reportería				
Identificador del entregable:	3.4.1				
Nombre del entregable	Guía de reportes				
Alcance del trabajo					
Se describe los reportes que se necesita que el sistema extraiga, y el tipo de información que debe reflejar cada reporte.					
Duración estimada	2 días	Fecha inicio	25/02/2019	Fecha fin	26/02/2019

Cuenta de control:	Estadística				
Identificador del entregable:	3.4.2				
Nombre del entregable	Guía de estadísticas				
Alcance del trabajo					
Se describe las estadísticas que se necesita que el sistema extraiga, y el tipo de información que debe reflejar cada estadística.					
Duración estimada	2 días	Fecha inicio	27/02/2019	Fecha fin	28/02/2019

Cuenta de control:	Monitoreo y control de tiempos de atención				
Identificador del entregable:	3.4.3				
Nombre del entregable	Informe de tiempos de atención respecto a los productos				
Alcance del trabajo					

Se debe identificar el tiempo promedio que debe ser empleado para la ejecución de cada uno de los productos que van a ser manejados en el SIAC, con el propósito de medir tiempos de atención

Duración estimada	3 días	Fecha inicio	01/03/2019	Fecha fin	05/03/2019
--------------------------	--------	---------------------	------------	------------------	------------

Cuenta de control:	Identificación de cuellos de botella				
Identificador del entregable:	3.4.4				
Nombre del entregable	Métricas				
Alcance del trabajo					
En base a los tiempos identificados para la atención en cada trámite, y considerando que el sistema permite identificar la ruta que debe atravesar el trámite, se podrían identificar alertas de cuellos de botella, para la toma de decisiones.					
Duración estimada	1 días	Fecha inicio	06/03/2019	Fecha fin	06/03/2019

Cuenta de control:	Sistematización del Sistema de Atención al Cliente				
Identificador del entregable:	4.				
Nombre del entregable	Informes				
Alcance del trabajo					
Se identifica como se va a realizar la sistematización del sistema					
Duración estimada	45 días	Fecha inicio	07/03/2019	Fecha fin	10/05/2019

Cuenta de control:		Elaboración de requerimientos			
Identificador del entregable:		4.1			
Nombre del entregable		Requerimientos del sistema			
Alcance del trabajo					
Se identifican los requerimientos que busca el área de negocio respecto al sistema, para un eficiente y eficaz desempeño.					
Duración estimada	8 días	Fecha inicio	07/03/2019	Fecha fin	18/03/2019

Cuenta de control:		Planes de prueba			
Identificador del entregable:		4.2			
Nombre del entregable		Documento consolidado casos de prueba			
Alcance del trabajo					
Se identifican los ambientes que se van a emplear para la sistematización del Sistema de Atención al Cliente.					
Duración estimada	5 días	Fecha inicio	19/03/2019	Fecha fin	25/03/2019

Cuenta de control:		Configuración y despliegue			
Identificador del entregable:		4.3			
Nombre del entregable		Documento de instalación, compilación y despliegue			
Alcance del trabajo					

En base a los resultados obtenidos en las pruebas realizadas, se procede con las configuraciones que amerite, y se pone el sistema en un ambiente de pruebas con los cambios incorporados.

Duración estimada	5 días	Fecha inicio	26/03/2019	Fecha fin	01/04/2019
--------------------------	--------	---------------------	------------	------------------	------------

Cuenta de control:	Preparar Ambiente <i>Quality Assurance</i> - QA				
Identificador del entregable:	4.4				
Nombre del entregable	Certificado QA				
Alcance del trabajo					
Realizadas las pruebas necesarias con respecto al sistema, el mismo debe ser evaluado por el área de QA, quienes dan el aval de la calidad del sistema.					
Duración estimada	5 días	Fecha inicio	02/04/2019	Fecha fin	08/04/2019

Cuenta de control:	Revisar la funcionalidad completa del sistema por parte de la DAC				
Identificador del entregable:	4.5				
Nombre del entregable	Informe de conformidad.				
Alcance del trabajo					
Una vez que el sistema fue desarrollado y evaluado por la CGTIC, debe ser informado al área de negocio, con el fin de que verifique que las especificaciones que solicitó se cumplan en su totalidad.					
Duración estimada	5 días	Fecha inicio	09/04/2019	Fecha fin	15/04/2019

Cuenta de control:		Revisar las funcionalidades del SIAC por parte de QA y DAC			
Identificador del entregable:		4.6			
Nombre del entregable		Informe de conformidad del área de negocio y QA			
Alcance del trabajo					
Se realizan pruebas entre las áreas, en el caso de presentarse la necesidad de realizar algún tipo de cambio se ejecutan y se hacen pruebas					
Duración estimada	5 días	Fecha inicio	16/04/2019	Fecha fin	23/04/2019

Cuenta de control:		Preparar Ambiente Producción			
Identificador del entregable:		4.7			
Nombre del entregable		Ambiente de Producción – Prueba			
Alcance del trabajo					
Se prepara el ambiente de producción, realizando pruebas piloto con ejemplos reales, para verificar la funcionalidad del sistema.					
Duración estimada	10 días	Fecha inicio	24/04/2019	Fecha fin	08/05/2019

Cuenta de control:		Despliegue para puesta en Producción del SIAC			
Identificador del entregable:		4.8			
Nombre del entregable		Ambiente de Producción			

Alcance del trabajo					
Se pone en producción el sistema					
Duración estimada	2 días	Fecha inicio	09/05/2019	Fecha fin	10/05/2019
Cuenta de control:		Comunicación			
Identificador del entregable:		5.			
Nombre del entregable		Materiales de comunicación			
Alcance del trabajo					
Se prepara toda la información necesaria la misma que da a conocer a los usuarios respecto a la puesta en marcha del Sistema Integral de Atención al Cliente					
Duración estimada	12 días	Fecha inicio	13/05/2019	Fecha fin	28/05/2019

Cuenta de control:		Socialización del SIAC a los usuarios externos			
Identificador del entregable:		5.1			
Nombre del entregable		Campaña publicitaria			
Alcance del trabajo					
Se comunica a los usuarios externos respecto al Sistema de Atención al Cliente, su funcionalidad, beneficios, y fechas de puesta en marcha.					
Duración estimada	2 días	Fecha inicio	13/05/2019	Fecha fin	14/05//2019

Cuenta de control:		Socialización del SIAC a los usuarios internos - operativos			
Identificador del entregable:		5.2			
Nombre del entregable		Actas de reunión - Reuniones de trabajo			
Alcance del trabajo					
Se comunica a los usuarios internos - operativos respecto al Sistema de Atención al Cliente, sus funcionalidad, beneficios, y fechas de puesta en marcha.					
Duración estimada	2 días	Fecha inicio	15/05/2019	Fecha fin	16/05/2019

Cuenta de control:		Socialización del SIAC a los usuarios internos - autoridades			
Identificador del entregable:		5.3			
Nombre del entregable		Actas de reunión - Reuniones de trabajo			
Alcance del trabajo					
Se comunica a los usuarios internos - autoridades respecto al Sistema de Atención al Cliente, sus funcionalidad, beneficios, y fechas de puesta en marcha del sistema.					
Duración estimada	2 días	Fecha inicio	17/05/2019	Fecha fin	20/05/2019

Cuenta de control:		Videos comunicativos			
Identificador del entregable:		5.4			
Nombre del entregable		Videos comunicativos			
Alcance del trabajo					

Se prepara mediante videos comunicativos la información que se busca dar a conocer a los usuarios del Sistema Integral de Atención al Cliente, en el que se detalla funcionalidades, beneficios y puesta en marcha del sistema.

Duración estimada	2 días	Fecha inicio	21/05/2019	Fecha fin	22/05/2019
--------------------------	--------	---------------------	------------	------------------	------------

Cuenta de control:	Trípticos				
Identificador del entregable:	5.5				
Nombre del entregable	Trípticos				
Alcance del trabajo					
Se prepara mediante trípticos comunicativos la información que se busca dar a conocer a los usuarios del Sistema Integral de Atención al Cliente, en el que se detalla funcionalidades, beneficios y puesta en marcha del sistema.					
Duración estimada	2 días	Fecha inicio	23/05/2019	Fecha fin	24/05/2019

Cuenta de control:	Dípticos				
Identificador del entregable:	5.6				
Nombre del entregable	Dípticos				
Alcance del trabajo					
Se prepara mediante dípticos comunicativos la información que se busca dar a conocer a los usuarios del Sistema Integral de Atención al Cliente, en el que se detalla funcionalidades, beneficios y puesta en marcha del sistema.					
Duración estimada	2 días	Fecha inicio	27/05/2019	Fecha fin	28/05/2019

Cuenta de control:	Capacitación				
Identificador del entregable:	6.				
Nombre del entregable	Actas de capacitación				
Alcance del trabajo					
Se capacita a los usuarios respecto al funcionamiento del sistema, para dar un correcto uso al sistema, además de aprovechar todos los beneficios que ofrece el mismo.					
Duración estimada	25 días	Fecha inicio	29/05/2019	Fecha fin	03/07/2019

Cuenta de control:	Capacitación virtual				
Identificador del entregable:	6.1				
Nombre del entregable	Plan de capacitación				
Alcance del trabajo					
Mediante capacitaciones virtuales (videos comunicacionales), se ofrece a los usuarios un espacio virtual de aprendizaje orientado al manejo del sistema.					
Duración estimada	5 días	Fecha inicio	29/05/2019	Fecha fin	04/06/2019

Cuenta de control:	Material necesario para gestionar capacitaciones presenciales				
Identificador del entregable:	6.2				
Nombre del entregable	Materiales de capacitación				
Alcance del trabajo					
Se requiere gestionar con la Dirección de Comunicación, los materiales y herramientas que se emplearán, para utilizarlos como medios de capacitación					
Duración estimada	5 días	Fecha inicio	05/06/2019	Fecha fin	11/06/2019

Cuenta de control:	Capacitaciones presenciales a los usuarios externos				
Identificador del entregable:	6.3				
Nombre del entregable	Acta de capacitación				
Alcance del trabajo					
Mediante un cronograma se convocarán a las entidades que son usuarios del Sistema Integral de Atención al Cliente, para capacitarlos sobre el funcionamiento del sistema.					
Duración estimada	5 días	Fecha inicio	12/06/2019	Fecha fin	18/06/2019

Cuenta de control:	Capacitación presencial a los usuarios internos – operativos				
Identificador del entregable:	6.4				
Nombre del entregable	Acta de capacitación				
Alcance del trabajo					
Mediante un cronograma se convocarán servidores que deben operar el Sistema Integral de Atención al Cliente, para capacitarlos sobre el funcionamiento del sistema.					
Duración estimada	5 días	Fecha inicio	19/06/2019	Fecha fin	26/06/2019

Cuenta de control:	Capacitación presenciales a los usuarios externos - autoridades				
Identificador del entregable:	6.5				
Nombre del entregable	Acta de capacitación				

Alcance del trabajo					
Mediante un cronograma se convocarán servidores que deben operar el Sistema Integral de Atención al Cliente, para capacitarlos sobre el funcionamiento del sistema.					
Duración estimada	5 días	Fecha inicio	27/06/2019	Fecha fin	03/07/2019

4.2 Gestión del Cronograma

Tabla 8
Gestión del cronograma

PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA		
Fecha	Nombre del Proyecto	Líder del Proyecto
17 de diciembre de 2018	Sistema Integral de Atención al Cliente	Jennifer Paredes González
Propósito del Plan de Gestión del Cronograma		
Contar con una herramienta que permita medir las distintas tareas de los procesos en relación con los plazos previstos, recursos necesarios con el fin de tener un correcto desarrollo, monitoreo y control del cronograma.		
Metodología para la Gestión del Cronograma		
Se utilizará el método PERT (<i>Program Evaluation and Review Technique</i> –Técnica de evaluación y revisión de programas), este método nos ayudará a coordinar eficazmente las actividades		
Herramientas para la Gestión del Cronograma		
* Diagrama de Gantt *EDT		
Nivel de exactitud	Unidad de Medida	Umbrales de las varianzas
± 10	Días laborables en el horario de 08:00 a.m. a las 16:45, restando el tiempo de almuerzo equivalente a 45 minutos	± 10
Descripción del proceso de Gestión del Cronograma		

La Gestión del cronograma es de suma importancia ya que permitirá identificar las contingencias relativas que el cronograma presente además de señalar como se evaluará y actuará frente a las mismas.			
Información Utilizada:			
Línea Base del Alcance: Basada en el enunciado del alcance y de <i>la Work Breakdown Structure</i> - WBS o llamada también <i>Eastern Daylight Time</i> - EDT, así se identifican las actividades, y tiempos de cumplimiento. Otra Información: Costos, riesgos y comunicaciones.			
Herramientas y Técnicas:			
* Juicio de expertos: Se considera el aporte de los servidores que han sido parte de otros proyectos similares.			
* Técnicas Analíticas: Selección de opciones estratégicas			
* Reuniones: Es necesario realizar Reuniones con los miembros del equipo de trabajo además de convocar a las mismas a los involucrados identificados.			
Aprobación			
Aprobado por:	Verónica González	Gerente General	
Aprobado por:	Christian Cárdenas	Subgerente de Proyectos	
Revisado por:	Esteban Vizuite	Coordinador de Proyectos	
Revisado por:	Víctor Chalco	Coordinador de la CGTIC	
Elaborado por:	Jennifer Paredes	Líder de Proyecto	

Tabla 9
Cronograma del Proyecto

N°	ACTIVIDADES DEL PROYECTO		DÍAS	FECHA INICIAL	FECHA FINAL
1	1.	Gestión del proyecto	55	1/10/2018	19/12/2018
2	1.1	Conceptualización del proyecto			
3	1.1.1	Evaluación del plan estratégico de la Institución Financiera	15	1/10/2018	19/10/2018
4	1.1.2	Evaluación de las atribuciones correspondientes a la Dirección de Atención al Cliente	2	22/10/2018	23/10/2018

N°	ACTIVIDADES DEL PROYECTO		DÍAS	FECHA INICIAL	FECHA FINAL
5	1.1.3	Reunión con la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica (responsable de proyectos)	4 horas	24/10/2018	24/10/2018
6	1.1.4	Reunión con la Coordinación General de Tecnologías de la Información y Comunicación - Desarrollo del sistema	6 horas	25/10/2018	25/10/2018
7	1.1.5	Reunión con las áreas involucradas de la institución financiera	6 horas	26/10/2018	26/10/2018
8	1.1.6	Acta de constitución	5	29/10/2018	2/11/2018
9	1.1.7	Planificación para la implementación del SIAC	15	5/11/2018	23/11/2018
10	1.1.8	Gestión de ejecución	2	26/11/2018	27/11/2018
11	1.1.9	Preparación de documentación necesaria para ingresar proyecto a Comité de Tecnologías de la Información y Comunicación	15	28/11/2018	18/12/2018
12	1.1.10	Presentación de iniciativa al Comité de Tecnologías de la Información y Comunicación	1	19/12/2018	19/12/2018
13	2.	Alcance	25	20/12/2018	24/1/2019
14	2.1	Matriz de requerimientos	5	20/12/2018	26/12/2018
15	2.2	Plan estratégico	15	27/12/2018	17/1/2019
16	2.3	Objetivos	3	18/1/2019	22/1/2019
17	2.4	Beneficios	2	23/1/2019	24/1/2019
18	3.	Componentes del Sistema	29	25/1/2019	3/3/2019
19	3.1	Funcionalidades generales del sistema	15	25/1/2019	14/2/2019
20	3.2	Funciones usuarios externos	2	15/2/2019	18/2/2019
21	3.3	Funciones usuarios internos - operativos	2	19/2/2019	20/2/2019
22	3.4	Funciones usuarios internos - autoridades	2	21/2/2019	22/2/2019
23	3.4.1	Reportería	2	25/2/2019	26/2/2019

N°	ACTIVIDADES DEL PROYECTO		DÍAS	FECHA INICIAL	FECHA FINAL
3					
24	3.4.2	Estadística	2	27/2/2019	28/2/2019
25	3.4.3	Monitoreo y control de tiempos de atención	3	1/3/2019	5/3/2019
26	3.4.4	Identificación de cuellos de botella	1	6/3/2019	6/3/2019
27	4.	Sistematización del Sistema de Atención al Cliente	45	7/3/2019	10/5/2019
28	4.1	Elaboración de requerimientos	8	7/3/2019	18/3/2019
29	4.2	Planes de prueba	5	19/3/2019	25/3/2019
30	4.3	Generar Documentación Instalación, configuración y despliegue	5	26/3/2019	1/4/2019
31	4.4	Preparar Ambiente QA	5	2/4/2019	8/4/2019
32	4.5	Revisar la funcionalidad completa del sistema por parte de la DAC	5	9/4/2019	15/4/2019
33	4.6	Revisar la funcionalidades del SIAC por parte de QA y DAC	5	16/4/2019	23/4/2019
34	4.7	Preparar Ambiente Producción	10	24/4/2019	8/5/2019
35	4.8	Despliegue para puesta en Producción del SIAC	2	9/5/2019	10/5/2019
36	5.	Comunicación	12	13/5/2019	28/5/2019
37	5.1	Socialización del SIAC a los usuarios externos	2	13/5/2019	14/5/2019
38	5.2	Socialización del SIAC a los usuarios internos - operativos	2	15/5/2019	16/5/2019
39	5.3	Socialización del SIAC a los usuarios internos - autoridades	2	17/5/2019	20/5/2019
40	5.4	Videos comunicativos	2	21/5/2019	22/5/2019
41	5.5	Trípticos	2	23/5/2019	24/5/2019
42	5.6	Dípticos	2	27/5/2019	28/5/2019
43	6.	Capacitación	25	29/5/2019	3/7/2019
44	6.1	Capacitación virtual	5	29/5/2019	4/6/2019

N°	ACTIVIDADES DEL PROYECTO		DÍAS	FECHA INICIAL	FECHA FINAL
4 5	6.2	Material necesario para gestionar capacitaciones presenciales	5	5/6/2019	11/6/2019
4 6	6.3	Capacitaciones presenciales a los usuarios externos	5	12/6/2019	18/6/2019
4 7	6.4	Capacitación presenciales a los usuarios internos - operativos	5	19/6/2019	26/6/2019
4 8	6.5	Capacitación presenciales a los usuarios externos - autoridades	5	27/6/2019	3/7/2019

4.2.1 Lista de Atributos

Tabla 10

Atributos y Actividades del proyecto

ID	ID EDT	Nombre de la Tarea	Descripción del Alcance del Trabajo	Actividades Predecesoras
1	1.			
2	1.1	Conceptualización del proyecto	Mediante la identificación de la necesidad institucional nace la iniciativa de proporcionar a la institución financiera la posibilidad de contar con un Sistema Integral de Atención al Cliente, mediante el cual se busca mejorar la calidad de servicio brindado a la ciudadanía en general, además de contar con información de primera mano que permita a las autoridades la toma de decisiones.	
3	1.1.1	Evaluación del plan estratégico de la Institución	Se revisa el plan estratégico de toda la institución financiera, para identificar la	

ID	ID EDT	Nombre de la Tarea	Descripción del Alcance del Trabajo	Actividades Predecesoras
		Financiera	correcta alineación del proyecto Sistema Integral de Atención al Cliente frente a la institución.	
4	1.1.2	Evaluación de las atribuciones correspondientes a la Dirección de Atención al Cliente	Se revisa las atribuciones con las que cuenta la Dirección de Atención al Cliente para la puesta en marcha del Sistema Integral de Atención al Cliente.	3
5	1.1.3	Reunión con la Coordinación General - CGPGE de Planificación y Gestión Estratégica (responsable de proyectos)	Dentro de la Institución Financiera el área actualmente responsable para el desarrollo de proyectos es la CGPGE, por lo que se gestionan reuniones de trabajo para guía y cumplimiento de sus políticas.	4
6	1.1.4	Reunión con la Coordinación General de Tecnologías de la Información y Comunicación - CGTIC - Desarrollo del sistema	Debido a que el proyecto será ejecutado en coordinación con la CGTIC, se deben mantener reuniones de trabajo para que esta área recepte la necesidad del negocio para la puesta en producción del mismo.	5
7	1.1.5	Reunión con las áreas involucradas de la	Debido a que el trabajo que realiza la Dirección de Atención al Cliente se	6

ID	ID EDT	Nombre de la Tarea	Descripción del Alcance del Trabajo	Actividades Predecesoras
		institución financiera	relaciona directamente con otras áreas de la Institución financiera, es necesario gestionar reuniones para comunicar a las otras áreas sobre el Sistema de Atención al Cliente y las mejoras que el sistema aportará a la gestión de cada área.	
8	1.1.6	Acta de constitución	Se establecen los acuerdos iniciales, los que determinarán la constitución del proyecto.	7
9	1.1.7	Planificación para la implementación del SIAC	Se determinan las actividades que se deben realizar, además del orden de ejecución de cada una de ellas. Identificación de materiales de evaluación y la elaboración de cronograma.	8
10	1.1.8	Gestión de ejecución	Se gestionan reuniones de trabajo mediante las cuales se verifica el cumplimiento de todas las actividades que dicta el cronograma	9
11	1.1.9	Preparación de documentación necesaria para ingresar proyecto a Comité de	Es necesario elaborar la información necesaria, la misma que es verificada por los miembros del Comité de Tecnologías de la Información	10

ID	ID EDT	Nombre de la Tarea	Descripción del Alcance del Trabajo	Actividades Predecesoras
		Tecnologías de la Información y Comunicación	y Comunicación.	
12	1.1.10	Presentación de iniciativa al Comité de Tecnologías de la Información y Comunicación	La presentación de la iniciativa para la sistematización del Sistema Integral de Atención al Cliente SIAC, debe realizarse a los miembros del Comité de Tecnologías de la Información y Comunicación con el propósito de que los miembros evalúen la factibilidad para la ejecución del proyecto, además que en dicho Comité se identifica la prioridad de desarrollo de cada proyecto presentado.	11
13	2.	Alcance	Se establecen los objetivos y la misión del proyecto.	
14	2.1	Matriz de requerimientos	Se identifican los requerimientos que deben ser considerados en el proyecto, de acuerdo a las necesidades del negocio.	12
15	2.2	Plan estratégico	Se realiza el levantamiento de la planificación estratégica del proyecto, el diseño de la ejecución de la misma, la	14

ID	ID EDT	Nombre de la Tarea	Descripción del Alcance del Trabajo	Actividades Predecesoras
			identificación de todos los recursos necesarios, comparación y análisis de la situación actual y la situación propuesta mediante la implementación del Sistema Integral de Atención al Cliente.	
16	2.3	Objetivos	Se identifican los objetivos estratégicos que tiene el proyecto.	15
17	2.4	Beneficios	Se realiza un análisis de la situación actual frente a la situación propuesta, con el objetivo de identificar con claridad todos los beneficios que va a aportar el Sistema Integral de Atención al Cliente para la Institución Financiera	16
18	3.	Componentes del Sistema	Se identifica cuáles serán los componentes generales que tendrá el sistema en base a las necesidades del negocio	
19	3.1	Funcionalidades generales del sistema	Se documenta las funciones que se buscan mediante la implementación del Sistema Integral de Atención al Cliente	17
20	3.2	Funciones usuarios externos	Se describe la operatividad del sistema respecto al módulo del usuario externo,	19

ID	ID EDT	Nombre de la Tarea	Descripción del Alcance del Trabajo	Actividades Predecesoras
			describe las opciones de trámites que puede gestionar el usuario	
21	3.3	Funciones usuarios internos - operativos	Se describe la operatividad del sistema respecto al módulo del usuario interno, describe como debe realizar la validación de trámites, la manera en que ingresan los trámites, la forma de verificación y respuesta al usuario externo.	20
22	3.4	Funciones usuarios internos - autoridades	Se describe la operatividad del sistema respecto al módulo del usuario interno - autoridades, describe las opciones para obtener información de tipo gerencial.	21
23	3.4.1	Reportería	Se describe los reportes que se necesita que el sistema extraiga, y el tipo de información que debe reflejar cada reporte.	22
24	3.4.2	Estadística	Se describe las estadísticas que se necesita que el sistema extraiga, y el tipo de información que debe reflejar cada estadística.	23

ID	ID EDT	Nombre de la Tarea	Descripción del Alcance del Trabajo	Actividades Predecesoras
25	3.4.3	Monitoreo y control de tiempos de atención	Se debe identificar el tiempo promedio que debe ser empleado para la ejecución de cada uno de los productos que van a ser manejados en el SIAC, con el propósito de medir tiempos de atención	24
26	3.4.4	Identificación de cuellos de botella	En base a los tiempos identificados para la atención en cada trámite, y considerando que el sistema permite identificar la ruta que debe atravesar el trámite, se podrían identificar alertas de cuellos de botella, para la toma de decisiones.	25
27	4.	Sistematización del Sistema de Atención al Cliente	Se identifica como se va a realizar la sistematización del sistema	
28	4.1	Elaboración de requerimientos	Se identifican los requerimientos que busca el área de negocio respecto al sistema, para un eficiente y eficaz desempeño.	26
29	4.2	Planes de prueba	Se identifican los ambientes que se van a emplear para la sistematización del Sistema de Atención al Cliente.	28

ID	ID EDT	Nombre de la Tarea	Descripción del Alcance del Trabajo	Actividades Predecesoras
30	4.3	Configuración y despliegue	En base a los resultados obtenidos en las pruebas realizadas, se procede con las configuraciones que amerite, y se pone el sistema en un ambiente de pruebas con los cambios incorporados.	29
31	4.4	Preparar Ambiente QA	Realizadas las pruebas necesarias respecto al sistema, el mismo debe ser evaluado por el área de QA, quienes dan el aval de la calidad del sistema.	30
32	4.5	Revisar la funcionalidad completa del sistema por parte de la DAC	Una vez que el sistema fue desarrollado y evaluado por la CGTIC, debe ser informado al área de negocio, con el fin de que verifique que las especificaciones que solicitó se cumplan en su totalidad.	31
33	4.6	Revisar las funcionalidades del SIAC por parte de QA y DAC	Se realizan pruebas entre las áreas, en el caso de presentarse la necesidad de realizar algún tipo de cambio, se ejecutan y se hacen pruebas	32
34	4.7	Preparar Ambiente Producción	Se prepara el ambiente de producción, realizando pruebas piloto con ejemplos reales, para verificar la	33

ID	ID EDT	Nombre de la Tarea	Descripción del Alcance del Trabajo	Actividades Predecesoras
			funcionalidad del sistema	
35	4.8	Despliegue para puesta en Producción del SIAC	Se pone en producción el sistema	34
36	5.	Comunicación	Se prepara toda la información necesaria la misma que da a conocer a los usuarios respecto a la puesta en marcha del Sistema Integral de Atención al Cliente	
37	5.1	Socialización del SIAC a los usuarios externos	Se comunica a los usuarios externos respecto al Sistema de Atención al Cliente, su funcionalidad, beneficios, y fechas de puesta en marcha.	35
38	5.2	Socialización del SIAC a los usuarios internos - operativos	Se comunica a los usuarios internos - operativos respecto al Sistema de Atención al Cliente, sus funcionalidad, beneficios, y fechas de puesta en marcha.	37
39	5.3	Socialización del SIAC a los usuarios internos - autoridades	Se comunica a los usuarios internos - autoridades respecto al Sistema de Atención al Cliente, su funcionalidad, beneficios, y fechas de puesta en marcha del sistema.	38

ID	ID EDT	Nombre de la Tarea	Descripción del Alcance del Trabajo	Actividades Predecesoras
40	5.4	Videos comunicativos	Se prepara mediante videos comunicativos la información que se busca dar a conocer a los usuarios del Sistema Integral de Atención al Cliente, en el que se detalla funcionalidades, beneficios y puesta en marcha del sistema.	39
41	5.5	Trípticos	Se prepara mediante trípticos comunicativos la información que se busca dar a conocer a los usuarios del Sistema Integral de Atención al Cliente, en el que se detalla funcionalidades, beneficios y puesta en marcha del sistema.	40
42	5.6	Dípticos	Se prepara mediante dípticos comunicativos la información que se busca dar a conocer a los usuarios del Sistema Integral de Atención al Cliente, en el que se detalla funcionalidades, beneficios y puesta en marcha del sistema.	41
43	6.	Capacitación	Se capacita a los usuarios respecto al funcionamiento del sistema, para darle un	

ID	ID EDT	Nombre de la Tarea	Descripción del Alcance del Trabajo	Actividades Predecesoras
			correcto uso al sistema, además de aprovechar todos los beneficios que ofrece el mismo.	
44	6.1	Capacitación virtual	Mediante una plataforma virtual, se ofrece a los usuarios un espacio de aprendizaje orientado al manejo del sistema, mediante el uso de videos comunicacionales.	42
45	6.2	Material necesario para gestionar capacitaciones presenciales	Se requiere gestionar con la Dirección de Comunicación, los materiales y herramientas que se emplearán, para utilizarlos como medios de capacitación	44
46	6.3	Capacitaciones presenciales a los usuarios externos	Mediante un cronograma se convocará a las entidades que son usuarios del Sistema Integral de Atención al Cliente, para capacitarlos sobre el funcionamiento del sistema.	45
47	6.4	Capacitación presenciales a los usuarios internos - operativos	Mediante un cronograma se convocará a los servidores que deben operar el Sistema Integral de Atención al Cliente, para capacitarlos sobre el funcionamiento del	46

ID	ID EDT	Nombre de la Tarea	Descripción del Alcance del Trabajo	Actividades Predecesoras
			sistema.	
48	6.5	Capacitación presenciales a los usuarios externos - autoridades	Mediante un cronograma se convocarán servidores que deben operar el Sistema Integral de Atención al Cliente, para capacitarlos sobre el funcionamiento del sistema.	47

4.2.2 Hitos

Tabla 11
Hitos del proyecto

Hitos		Cumplimiento	Fecha
Acta de Constitución del proyecto		Obligatorio	
Alcance del proyecto		Obligatorio	
Cronograma del proyecto		Obligatorio	
Matriz de responsabilidades		Obligatorio	
Plan de gestión de riesgos		Obligatorio	
Plan de gestión de la calidad		Obligatorio	
Análisis económico - financiero		Obligatorio	
Observaciones:			
Los hitos detallados deben ser cumplidos obligatoriamente, para lo cual se debe realizar un correcto seguimiento.			
Aprobado por:	Verónica González	Gerente General	
Aprobado por:	Christian Cárdenas	Subgerente de Proyectos	
Revisado por:	Esteban Vizuete	Coordinador de Proyectos	
Revisado por:	Víctor Chalco	Coordinador de la CGTIC	
Elaborado por:	Jennifer Paredes	Líder de Proyecto	

4.3 Gestión de los Costos del Proyecto

4.3.1 Descripción del Plan de Gestión de Costos

Los costos del proyecto serán presupuestados por el área de negocio; es decir la Dirección de Atención al Cliente, dichos costos deberán ser incluidos dentro del Plan Operativo Anual - POA, para lo cual el área de negocio debe trabajar en conjunto con la Coordinación de Gestión Estratégica y la Dirección Financiera, para la debida aprobación.

En el caso de los recursos humanos son partidas presupuestarias aprobadas por el Ministerio de Trabajo y con las que cuenta activamente la institución financiera; es decir no es necesaria la contratación de personal extra, considerando que el personal actual tiene la capacitación y experiencia necesaria para un correcto desarrollo e implementación del Sistema Integral de Atención al Cliente.

Para un correcto desarrollo e implementación del proyecto se ha identificado la necesidad de contar con los siguientes recursos humanos, de los cuales el líder del proyecto, SP7 tiene permanencia total en la duración del proyecto, mientras que los otros roles tendrán una participación de acuerdo a la etapa en la que se encuentren, por lo que en base a las actividades y distribución de tiempos, se requiere de la participación de cada recurso de acuerdo a lo indicado en la tabla 4.

Adicionalmente se ha identificado la necesidad de presupuestar materiales de publicidad del Sistema Integral de Atención al Cliente, mediante los cuales se dará a conocer a todos los usuarios sobre el manejo, beneficios, políticas, etc., esto se detalla en la tabla 5.

Tabla 12
Recursos Humanos necesarios para el proyecto

PARTIDAS PRESUPUESTARIAS NECESARIAS	SALARIO EQUIVALENTE	N° de servidores participantes por áreas para el desarrollo e implementación del SIAC				SUELDO + BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL DE DÍAS	COSTO DÍA	SUBTOTALES
		DAC - SERVIDORES	CGTICS - SERVIDORES	CGPGE - SERVIDORES	DNC - SERVIDORES				
SPI4	\$ 1.086,00	3	3	1	0	\$1.431,75	36	\$71,59	\$2.577,14
SPI5	\$ 1.212,00	1	2	1	1	\$1.594,05	46	\$79,70	\$3.666,32
SPI7	\$ 1.676,00	2	4	1	1	\$2.191,74	111	\$109,59	\$12.164,18
TOTAL									\$18.407,64

Tabla 13
Servidores públicos 4

SERVIDOR PÚBLICO 4									
ÁREAS	SALARIO	IESS PATRONAL	DÉCIMO CUARTO	DÉCIMO TERCERO	FONDOS DE RESERVA	SUELDO + BENEFICIOS SOCIALES	COSTO DÍA	N° DÍAS	A PAGAR
DAC	\$ 1.086,00	\$131,95	\$32,83	\$90,50	\$90,46	\$1.431,75	\$71,59	6	\$429,52
DAC	\$ 1.086,00	\$131,95	\$32,83	\$90,50	\$90,46	\$1.431,75	\$71,59	5	\$357,94
DAC	\$ 1.086,00	\$131,95	\$32,83	\$90,50	\$90,46	\$1.431,75	\$71,59	5	\$357,94
CGTIC	\$ 1.086,00	\$131,95	\$32,83	\$90,50	\$90,46	\$1.431,75	\$71,59	5	\$357,94
CGTIC	\$ 1.086,00	\$131,95	\$32,83	\$90,50	\$90,46	\$1.431,75	\$71,59	5	\$357,94
CGTIC	\$ 1.086,00	\$131,95	\$32,83	\$90,50	\$90,46	\$1.431,75	\$71,59	5	\$357,94
CGPGE	\$ 1.086,00	\$131,95	\$32,83	\$90,50	\$90,46	\$1.431,75	\$71,59	5	\$357,94
TOTAL									\$2.577,14

Tabla 14
Servidores públicos 5

SERVIDOR PÚBLICO 5									
ÁREAS	SALARIO	IESS PATRONAL	DÉCIMO CUARTO	DÉCIMO TERCERO	FONDOS DE RESERVA	SUELDO + BENEFICIOS SOCIALES	COSTO DÍA	Nº DÍAS	A PAGAR
DAC	\$ 1.212,00	\$147,26	\$32,83	\$101,00	\$100,96	\$1.594,05	\$79,70	9	\$717,32
CGTIC	\$ 1.212,00	\$147,26	\$32,83	\$101,00	\$100,96	\$1.594,05	\$79,70	10	\$797,03
CGTIC	\$ 1.212,00	\$147,26	\$32,83	\$101,00	\$100,96	\$1.594,05	\$79,70	9	\$717,32
DNC	\$ 1.212,00	\$147,26	\$32,83	\$101,00	\$100,96	\$1.594,05	\$79,70	9	\$717,32
CGPGE	\$ 1.212,00	\$147,26	\$32,83	\$101,00	\$100,96	\$1.594,05	\$79,70	9	\$717,32
TOTAL									\$3.666,32

Tabla 15
Servidores públicos 7

SERVIDOR PÚBLICO 7						
ÁREAS	SALARIO	IESS PATRONAL	SUELDO + IESS	COSTO DÍA	Nº DÍAS	A PAGAR
DAC	\$ 1.676,00	\$203,63	\$1.879,63	\$93,98	14	\$1.315,74
DAC	\$ 1.676,00	\$203,63	\$1.879,63	\$93,98	14	\$1.315,74
CGTIC	\$ 1.676,00	\$203,63	\$1.879,63	\$93,98	14	\$1.315,74
CGTIC	\$ 1.676,00	\$203,63	\$1.879,63	\$93,98	14	\$1.315,74
CGTIC	\$ 1.676,00	\$203,63	\$1.879,63	\$93,98	13	\$1.221,76
CGTIC	\$ 1.676,00	\$203,63	\$1.879,63	\$93,98	14	\$1.315,74
DNC	\$ 1.676,00	\$203,63	\$1.879,63	\$93,98	14	\$1.315,74
CGPGE	\$ 1.676,00	\$203,63	\$1.879,63	\$93,98	14	\$1.315,74
TOTAL						\$10.431,97

Tabla 16

Otros recursos necesarios

Otros recursos necesarios para el proyecto		
Recursos		USD
Materiales publicitario	Trípticos	\$ 400,00
	Dípticos	\$ 200,00
	Materiales generales capacitación	\$ 400,00
	TOTAL	<u>\$ 1.000,00</u>

4.3.2 Exactitud

Se empleará la técnica de estimación análoga, considerando que los recursos humanos que participarán en el desarrollo e implementación del Sistema Integral de Atención al Cliente, cuentan con toda la experticia ya que han ejecutado proyectos con características similares dentro y fuera de la Institución Financiera, por lo que se tomará en cuenta la información histórica que dispone la Institución.

4.3.3 Unidad de medida

Debido a que el dólar norteamericano es la moneda oficial de Ecuador desde el año 2000, la estimación del presupuesto necesario para el desarrollo e implementación del Sistema Integral de Atención al Cliente se lo realizará en esta moneda.

4.3.4 Límites de control del sistema

Tabla 17
Límites de control

Alcance: Proyecto - Fase - Entregable	Toleración a variación	Acción
Proyecto total	± 10	Identificar el nivel de avance del proyecto para tomar las debidas decisiones.

4.3.5 Estimación de costos

La estimación de los costos es responsabilidad del área de negocio; es decir del Director del Proyecto el mismo que tendrá como soporte al servidor presupuestario de dicha dirección.

Tabla 18

Costos por día y hora de los recursos

PARTIDAS PRESUPUESTARIA S NECESARIAS	SALARIO EQUIVALENTE	COSTO DÍA	COSTO HORA	N° SERVIDOR ES
SPI4	\$ 1.086,00	\$71,59	\$ 8,95	7
SPI5	\$ 1.212,00	\$79,70	\$ 9,96	5
SPI7	\$ 1.676,00	\$109,59	\$ 13,70	8

4.3.6 Presupuesto

La preparación del presupuesto es responsabilidad del área de negocio; es decir del Director del Proyecto el mismo que tendrá como soporte al servidor presupuestario de dicha dirección, adicionalmente deberá realizar un correcto seguimiento de cumplimiento al presupuesto determinado y aprobado.

Tabla 19
Costeo por actividad

N°	ACTIVIDADES DEL PROYECTO	DÍAS	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	PARTIDA PRESUPUESTARIA	COSTO DÍA	OTROS VALORES	TOTAL
1	1. Gestión del proyecto	55	1/10/2018	19/12/2018				\$4.614,28
2	1.1. Conceptualización del proyecto							
3	1.1.1. Evaluación del plan estratégico de la Institución Financiera	15	1/10/2018	19/10/2018	SPI4	\$71,59	-	\$ 1.073,81
4	1.1.2. Evaluación de las atribuciones correspondientes a la Dirección de Atención al Cliente	2	22/10/2018	23/10/2018	SPI4	\$71,59	-	\$ 143,17
5	1.1.3. Reunión con la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica (responsable de proyectos)	4 horas	24/10/2018	24/10/2018	SPI7	\$109,59	-	\$ 54,79
6	1.1.4. Reunión con la Coordinación General de Tecnologías de la Información y Comunicación - Desarrollo del sistema	6 horas	25/10/2018	25/10/2018	SPI7	\$109,59	-	\$ 82,19
7	1.1.5. Reunión con las áreas involucradas de la institución financiera	6 horas	26/10/2018	26/10/2018	SPI7	\$109,59	-	\$ 82,19
8	1.1.6. Acta de constitución	5	29/10/2018	2/11/2018	SPI7	\$109,59	-	\$ 547,94
9	1.1.7. Planificación para la implementación del SIAC	15	5/11/2018	23/11/2018	SPI5	\$79,70	-	\$ 1.195,54
10	1.1.8. Gestión de ejecución	2	26/11/2018	27/11/2018	SPI5	\$79,70	-	\$ 159,41
11	1.1.9. Preparación de documentación necesaria para ingresar proyecto a Comité de Tecnologías de la Información y Comunicación	15	28/11/2018	18/12/2018	SPI5	\$79,70	-	\$ 1.195,54
12	1.1.10. Presentación de iniciativa al Comité de Tecnologías de la Información y Comunicación	1	19/12/2018	19/12/2018	SPI5	\$79,70	-	\$ 79,70

N°	ACTIVIDADES DEL PROYECTO		DÍAS	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	PARTIDA PRESUPUESTARIA	COSTO DÍA	OTROS VALORES	TOTAL
13	2.	Alcance	25	20/12/2018	24/1/2019				\$2.739,68
14	2.1	Matriz de requerimientos	5	20/12/2018	26/12/2018	SPI7	\$109,59	-	\$547,94
15	2.2	Plan estratégico	15	27/12/2018	17/1/2019	SPI7	\$109,59	-	\$1.643,81
16	2.3	Objetivos	3	18/1/2019	22/1/2019	SPI7	\$109,59	-	\$328,76
17	2.4	Beneficios	2	23/1/2019	24/1/2019	SPI7	\$109,59	-	\$219,17
18	3.	Componentes del Sistema	29	25/1/2019	3/3/2019				\$2.846,72
19	3.1	Funcionalidades generales del sistema	15	25/1/2019	14/2/2019	SPI7	\$109,59	-	\$1.643,81
20	3.2	Funciones usuarios externos	2	15/2/2019	18/2/2019	SPI5	\$79,70	-	\$159,41
21	3.3	Funciones usuarios internos - operativos	2	19/2/2019	20/2/2019	SPI5	\$79,70	-	\$159,41
22	3.4	Funciones usuarios internos - autoridades	2	21/2/2019	22/2/2019	SPI5	\$79,70	-	\$159,41
23	3.4.1	Reportería	2	25/2/2019	26/2/2019	SPI4	\$71,59	-	\$143,17
24	3.4.2	Estadística	2	27/2/2019	28/2/2019	SPI4	\$71,59	-	\$143,17
25	3.4.3	Monitoreo y control de tiempos de atención	3	1/3/2019	5/3/2019	SPI7	\$109,59	-	\$328,76
26	3.4.4	Identificación de cuellos de botella	1	6/3/2019	6/3/2019	SPI7	\$109,59	-	\$109,59
27	4.	Sistematización del Sistema de Atención al Cliente	45	7/3/2019	10/5/2019				\$4.782,00
28	4.1	Elaboración de requerimientos	8	7/3/2019	18/3/2019	SPI7	\$109,59	-	\$876,70
29	4.2	Planes de prueba	5	19/3/2019	25/3/2019	SPI7	\$109,59	-	\$547,94
30	4.3	Generar Documentación Instalación, configuración y despliegue	5	26/3/2019	1/4/2019	SPI5	\$79,70	-	\$398,51
31	4.4	Preparar Ambiente QA	5	2/4/2019	8/4/2019	SPI7	\$109,59	-	\$547,94
32	4.5	Revisar la funcionalidad completa del sistema por parte de la DAC	5	9/4/2019	15/4/2019	SPI7	\$109,59	-	\$547,94

N°	ACTIVIDADES DEL PROYECTO		DÍAS	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	PARTIDA PRESUPUESTARIA	COSTO DÍA	OTROS VALORES	TOTAL
33	4.6	Revisar la funcionalidades del SIAC por parte de QA y DAC	5	16/4/2019	23/4/2019	SPI7	\$109,59	-	\$547,94
34	4.7	Preparar Ambiente Producción	10	24/4/2019	8/5/2019	SPI7	\$109,59	-	\$1.095,87
35	4.8	Despliegue para puesta en Producción del SIAC	2	9/5/2019	10/5/2019	SPI7	\$109,59	-	\$219,17
36	5.	Comunicación	12	13/5/2019	28/5/2019			\$600,00	\$875,28
37	5.1	Socialización del SIAC a los usuarios externos	2	13/5/2019	14/5/2019	SPI4	\$71,59	-	\$143,17
38	5.2	Socialización del SIAC a los usuarios internos - operativos	2	15/5/2019	16/5/2019	SPI4	\$71,59	-	\$143,17
39	5.3	Socialización del SIAC a los usuarios internos - autoridades	2	17/5/2019	20/5/2019	SPI4	\$71,59	-	\$143,17
40	5.4	Videos comunicativos	2	21/5/2019	22/5/2019	SPI5	\$79,70	-	\$159,41
41	5.5	Trípticos	2	23/5/2019	24/5/2019	SPI4	\$71,59	\$ 400,00	\$143,17
42	5.6	Dípticos	2	27/5/2019	28/5/2019	SPI4	\$71,59	\$ 200,00	\$143,17
43	6.	Capacitación	25	29/5/2019	3/7/2019			\$400,00	\$2.549,68
44	6.1	Capacitación virtual	5	29/5/2019	4/6/2019	SPI7	\$109,59	-	\$547,94
45	6.2	Material necesario para gestionar capacitaciones presenciales	5	5/6/2019	11/6/2019	SPI4	\$71,59	\$ 400,00	\$357,94
46	6.3	Capacitaciones presenciales a los usuarios externos	5	12/6/2019	18/6/2019	SPI7	\$109,59	-	\$547,94
47	6.4	Capacitación presenciales a los usuarios internos - operativos	5	19/6/2019	26/6/2019	SPI7	\$109,59	-	\$547,94
48	6.5	Capacitación presenciales a los usuarios externos - autoridades	5	27/6/2019	3/7/2019	SPI7	\$109,59	-	\$547,94
							SUBTOTAL	\$ 1.000,00	\$18.407,64
							TOTAL		\$19.407,64

4.3.7 Control de los costos

El control de los costos es responsabilidad del área de negocio; es decir del Director del Proyecto, cada una de las solicitudes de cambios deberá ser estrictamente analizada en relación a la triple restricción: Alcance, costo y tiempo, se deberá manejar un sistema de comunicación de estas particularidades al patrocinador del Sistema Integral de Atención al Cliente, mediante un documento de control de cambios.

4.3.8 Línea base del costo

Tabla 20

Línea base del costo

ID EDT	ENTREGABLE	USD
1.	Gestión del proyecto	\$4.614,28
2.	Alcance	\$2.739,68
3.	Componentes del Sistema	\$2.846,72
4.	Sistematización del Sistema de Atención al Cliente	\$4.782,00
5.	Comunicación	\$875,28
6.	Capacitación	\$2.549,68
	TOTAL EDT	\$18.407,64
	OTROS	\$1.000,00
	TOTAL COSTOS	\$19.407,64
	RESERVA CONTINGENCIA	\$1.940,76
	LINEA BASE DE COSTOS	<u>\$21.348,41</u>

Como se evidencia en la tabla 13. Línea base del costo, el mismo que se lo obtiene en base a la estimación del proyecto, adicionalmente se considera un 10% del valor, teniendo como línea base de costos \$21.348.41. La persona autorizada para manejar este monto es el Director del proyecto.

Tabla 21
Plan de gestión de costos

PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS		
Fecha	Nombre del Proyecto	Líder del Proyecto
01/09/2018	Sistema Integral de Atención al Cliente	Jennifer Paredes González
Propósito del Plan de Gestión del Costo		
Identificar los costos necesarios para la ejecución del proyecto con el propósito de tener un manejo y control adecuado de los mismos. Se realiza la estimación, asignación y control de costos del proyecto.		
Descripción del proceso de Gestión del Costo		
Consiste en desarrollar una aproximación de los recursos monetarios, es decir realizar una estimación basada en la información que se cuenta en el momento.		
Estimar los costos		
Línea base del alcance		
<p>Cronograma del proyecto: La duración de las actividades afectarán a los costos.</p> <p>Planificación de los recursos humanos: Para el caso del proyecto se identifican los salarios más el pago correspondiente a beneficios de ley de los servidores que participarán activamente en la sistematización del sistema.</p> <p>Registro de Riesgos: Con el propósito de identificar las amenazas y buscar las alternativas de mitigación, cuando los proyectos atraviesan riesgos negativos es muy probable que los costos incrementen a corto plazo.</p> <p>Factores ambientales de la institución financiera</p> <p>Activos de los Procesos de la Organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Políticas de costos -Plantillas de estimación de costos -Información histórica -Lecciones aprendidas 		
Herramientas y Costos		
<p>Juicio de expertos: Se considera información histórica, aporte de juicios de experto, información que procede de proyectos similares anteriores.</p> <p>Estimación Análoga: Es un método menos costoso y de menor duración, pero es menos exacta.</p> <p>Estimación Paramétrica: Utiliza datos históricos combinada con otras variables, la</p>		

exactitud es mayor.			
Estimación Ascendente: Se estiman los componentes de trabajo, se identifican los costos por componente o actividad, es más detallada.			
Aprobado por:	Verónica González	Gerente General	
Aprobado por:	Christian Cárdenas	Subgerente de Proyectos	
Revisado por:	Esteban Vizuite	Coordinador de Proyectos	
Revisado por:	Víctor Chalco	Coordinador de la CGTIC	
Elaborado por:	Jennifer Paredes	Líder de Proyecto	

4.4. Gestión de la Calidad

Tabla 22

Plan gestión de calidad

PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		
Fecha	Nombre del Proyecto	Líder del Proyecto
01/09/2018	Sistema Integral de Atención al Cliente	Jennifer Paredes González
Propósito del Plan de Gestión de la Calidad		
<p>El propósito es asegurar que todas las actividades realizadas sean efectivas y eficientes respecto al propósito del Sistema Integral de Atención al Cliente.</p> <p>La gestión de la calidad es muy importante y debe ser conducida en todo tipo de proyectos sin importar la naturaleza del mismo, en el caso de que no se cumpla algún requerimiento de calidad esto puede traer consecuencias negativas.</p> <p>La importancia de la Gestión de la calidad para el Sistema Integral de Atención al Cliente:</p> <p>Satisfacción del cliente: El objetivo se basa en que el producto final cumpla con la totalidad de las especificaciones.</p> <p>Prevención: A la calidad se debe planificar, diseñar e integrar.</p> <p>Mejora continua: Se busca mejorar la calidad del proyecto como del producto, ejemplo: Six Sigma.</p> <p>Responsabilidad de la dirección: Es fundamental la participación y compromiso total de todos los miembros del equipo del proyecto para obtener resultados exitosos.</p>		

Planificar la Calidad
<p>La planificación de la calidad deberá responder efectivamente al cumplimiento de cada uno de los requerimientos, fechas definidas y aprobadas y a cada uno de los entregables.</p> <p>De acuerdo al detalle del cronograma cada actividad es manejada en secuencia, razón por la que el Director del proyecto deberá realizar la validación y entrega formal de cada uno de los entregables, por lo que, hasta que cada entregable no sea efectivamente validado por las dos partes no será posible avanzar a la siguiente actividad</p>
Control de la calidad
<p>El líder del proyecto tiene la responsabilidad de realizar un correcto control a la calidad del proyecto, para lo cual deberá elaborar y gestionar el plan de la gestión de la calidad.</p> <p>El líder del proyecto deberá realizar una verificación mediante una correcta validación y entrega formal de cada uno de los entregables, por lo que, con el propósito de evitar omisiones, no podrá pasar a las actividades consecutivas hasta que no haya realizado la entrega formal del respectivo entregable, para esto deberá manejar y conocer con exactitud el detalle del cronograma.</p>
Mejoramiento de la calidad
<p>El mejoramiento de la calidad se basa en el cumplimiento estricto de todos los factores que conforman el proyecto, así también de hacer cumplir los mismos, para conseguir un resultado exitoso es necesario que las políticas de calidad de la institución financiera como del proyecto sean puestas en conocimiento de los miembros del equipo del proyecto, adicionalmente estos deben estar alineados a los mismos, existe la posibilidad que uno o varios miembros del equipo del proyecto den recomendaciones de mejora de la calidad. En el caso de las auditorías a la calidad del proyecto deberán ser realizadas por un equipo interno de la entidad financiera que no forma parte del proyecto, específicamente se deberá realizar por el Comité de Tecnologías de la Información y Comunicación.</p>
Estructura de calidad

<pre> graph TD Patrocinador --> Lider[Líder del proyecto] Lider --> CTIC[Coordinación de Tecnologías de la Información y Comunicación] Lider --> CPGE[Coordinación de Planificación y Gestión Estratégica] Lider --> CC[Coordinación de Comunicación] Lider --> Subgerente[Subgerente de Proyectos] </pre>			
Métricas de calidad			
Qué buscamos medir	Objetivo	Métrica	Fuente de información
Aprobación del proyecto por parte de la Gerencia General	Aprobación	Aprobación de la alta gerencia	Acta de constitución
Definición del Sistema Integral de Atención al Cliente	Definición del objetivo del proyecto	Aprobación del alcance preliminar	Entrevista a interesados
Aprobado por:	Verónica González	Gerente General	
Aprobado por:	Christian Cárdenas	Subgerente de Proyectos	
Revisado por:	Esteban Vizúete	Coordinador de Proyectos	
Revisado por:	Víctor Chalco	Coordinador de la CGTIC	
Elaborado por:	Jennifer Paredes	Líder de Proyecto	

4.5 Plan de Gestión de los Recursos

4.5.1 Gestión de los recursos.

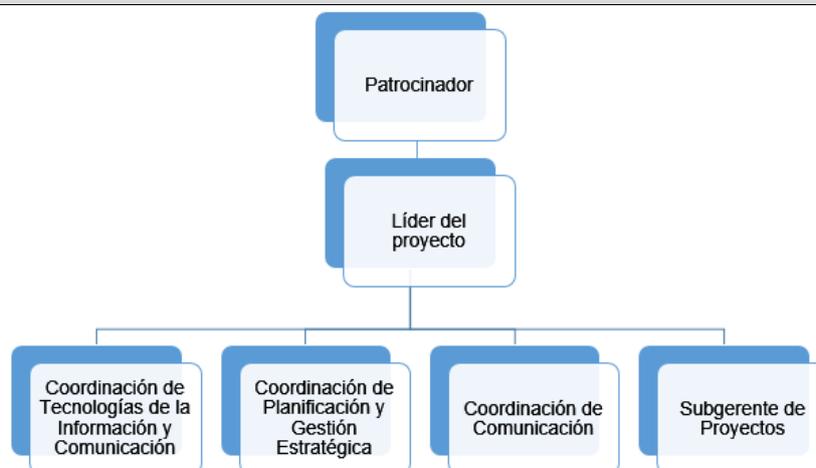
La institución financiera cuenta con recursos humanos capacitados para el desarrollo e implementación del Sistema Integral de Atención al Cliente, por lo que los miembros del Comité de Tecnologías de la Información y Comunicación, serán los que una vez aprobado el proyecto y definido la prioridad de ejecución del mismo, identificarán las diferentes áreas que participan en el desarrollo del proyecto; en este sentido cada área involucrada designará a los recursos más aptos para la puesta en marcha del proyecto.

PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS		
Fecha	Nombre del Proyecto	Líder del Proyecto
01/09/2018	Sistema Integral de Atención al Cliente	Jennifer Paredes González
Propósito del Plan de Gestión de los Recursos		
El propósito es asegurar que todas las actividades realizadas sean efectivas y eficientes respecto al propósito del Sistema Integral de Atención al Cliente.		
Nombres y Apellidos	Rol	Tipo de participación
Verónica González	Gerente General	Máxima autoridad de la Institución Financiera. Lidera al equipo de trabajo del proyecto. Verifica el cumplimiento de las exigencias que indica la triple restricción.
Christian Cárdenas	Subgerente de Proyectos	Planificación del proyecto. Motiva al equipo del proyecto para que exista una correcta alineación de los mismos al objetivo del proyecto. Cuida y precautela el cumplimiento del área de negocio. Seguimiento del avance del proyecto y

		comunicación del mismo.
Jennifer Paredes	Líder de Proyecto	<p>Gestiona los recursos económicos, materiales y humanos.</p> <p>Monitoreo y control de los tiempos previstos y de la calidad del proyecto.</p> <p>Define las prioridades de las tareas a ejecutarse dentro del proyecto.</p> <p>Define la organización y estructura del proyecto.</p> <p>Motiva y organiza al equipo de trabajo.</p> <p>Planifica y lidera las reuniones con el equipo del proyecto a realizar control y seguimiento.</p>
Esteban Vizuite	Coordinador de Proyectos	<p>Apoya al Director de Proyectos.</p> <p>Conoce sobre el manejo de los proyectos y da la guía para planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre del proyecto.</p> <p>Proporciona la documentación interna que se debe manejar dentro de la institución para el manejo de proyectos.</p> <p>Brinda guía y asesoramiento para la elaboración de documentación interna.</p> <p>Acude a reuniones para conocer sobre el estado del proyecto como porcentaje de avance.</p>

Víctor Chalco	Coordinador de la CGTIC	Planificación del proyecto. Motiva al equipo del proyecto para exista una correcta alineación de los mismos al objetivo del proyecto. Cuida y precautela el cumplimiento del área de negocio. Seguimiento del avance del proyecto y comunicación del mismo.
Jorge Luis Vera	Coordinador de Comunicación	Acude a reuniones para seguimiento del proyecto. Prepara información gerencial para comunicación a la alta gerencia. Prepara información comunicacional para los interesados del proyecto. Maneja varios medios de comunicación con información actualizada y de interés de los funcionarios relacionados con el proyecto.

Estructura organizacional del proyecto



Adquisición de personal

Nombres completos	Rol	Tipo de adquisición
Verónica González	Gerente General - Patrocinador	Recurso propio de la institución
Christian Cárdenas	Subgerente de Proyectos	Recurso propio de la institución
Esteban Vizuite	Coordinador de proyectos	Recurso propio de la institución

Víctor Chalco	Coordinador de la CGTIC	Recurso propio de la institución
Jennifer Paredes	Líder del proyecto	Recurso propio de la institución
Jorge Luis Vera	Coordinador de Comunicación	Recurso propio de la institución
Liberación de personal		
<p>El tiempo que debe emplear cada uno de los recursos del proyecto será definido por parte del Director del Proyecto, y deberá ser cumplido estrictamente.</p> <p>Cada recurso deberá generar los resultados esperados.</p> <p>Debe existir el compromiso total por cada uno de los miembros del proyecto mediante una correcta alineación a las políticas y normas internas.</p> <p>Una vez concluido el proyecto cada uno de los miembros del proyecto serán liberados y reincorporados a las diferentes áreas a las que pertenecen.</p>		
Aprobado por:	Verónica González	Gerente General
Aprobado por:	Christian Cárdenas	Subgerente de Proyectos
Revisado por:	Esteban Vizuite	Coordinador de Proyectos
Revisado por:	Víctor Chalco	Coordinador de la CGTIC
Elaborado por:	Jennifer Paredes	Líder de Proyecto

4.5.2 Matriz de responsabilidades

La matriz de responsabilidades RACI se denomina de tal manera debido a que sus cuatro letras significan:

- *Responsible* (Responsable) es decir es la persona encargada de realizar el proyecto.
- *Accountable* (Persona a cargo) es la persona responsable de que la tarea sea hecha, debe asegurarse de que la tarea se haga.

- *Consulted* (Consultar) estos recursos hacen referencia a quienes se debe consultar datos o decisiones.
- *Informed* (Informar) son aquellas personas que se les comunica las decisiones o estados del proyecto.

Tabla 23
Matriz RACI del proyecto

ROL	ENTREGABLE					
	Gestión del proyecto	Alcance	Componentes del Sistema	Sistematización del Sistema de Atención al Cliente	Comunicación	Capacitación
Gerente General - Patrocinador	C	C	C	C	I	I
Subgerente de Proyectos	A	A			C	R
Coordinador de proyectos	A					
Coordinador de la CGTIC		C	R	R		R
Líder del proyecto	R	R	R	R	R	R
Coordinador de Comunicación					R	A

4.5.3 Necesidad de capacitación

Subgerente de Proyectos: Cursos de atención al cliente, estrategias de servicio y atención al cliente, relaciones humanas, compras públicas, habilidades gerenciales, imagen personal y corporativa, negociación

Coordinador de proyectos: Curso en compras públicas, planificación estratégica, administración por procesos, certificación PMP

Coordinador de la CGTIC: Curso de Inteligencia empresarial o conocida como Business Intelligence, programación, base de datos, seguridades de la información, manejo de plataformas de información, arquitectura empresarial.

Líder del proyecto: Administración de empresas, contratación pública, certificación PMP, dirección de proyectos, manejo de portafolio, programas y proyectos, dirección de proyectos, MS Project.

4.5.4 Reconocimiento

Al equipo de trabajo se le dará un reconocimiento a nivel de toda la institución financiera, dejando en conocimiento de todo el personal respecto al gran trabajo realizado y a los logros obtenidos debido al compromiso de cada uno de los miembros del equipo.

4.6 Plan de Gestión de las Comunicaciones

4.6.1 Objetivo de la Gestión de Comunicaciones

Comprender la gran importancia que tiene la Gestión de las Comunicaciones dentro del proyecto mediante una identificación clara de los interesados y las necesidades que desean cubrir en base a la recepción de información clara y oportuna.

El manejo adecuado de la información será vital para la resolución de problemas.

El método de comunicación como la frecuencia de la entrega del mismo debe ser claramente definida una vez se llegue a un acuerdo entre los interesados del proyecto.

Tabla 24

Plan de gestión de las comunicaciones

PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES		
Fecha	Nombre del Proyecto	Líder del Proyecto
01/09/2018	Sistema Integral de Atención al Cliente	Jennifer Paredes González
Propósito del Plan de Gestión de las Comunicaciones		
El propósito es asegurar que la información generada en el proyecto sea efectivamente recopilada, distribuida, almacenada. Es necesario que toda la		

información se encuentre disponible en el momento adecuado y oportuno. El Sistema Integral de Atención al Cliente manejará información tanto interna como externa, por lo que todo debe ser debidamente registrado.	
Dimensiones de la comunicación	
Interna	Nivel jerárquico superior, miembros del equipo del proyecto, usuarios internos
Externa	Usuarios externos
Formal	Nivel jerárquico superior, miembros del equipo del proyecto, usuarios internos
Informal	Miembros del equipo del proyecto
Vertical	Dentro de la institución financiera
Horizontal	Miembros del equipo del proyecto
Oficial	Nivel jerárquico superior, miembros del equipo del proyecto, usuarios internos, usuarios externos
No oficial	Miembros del equipo del proyecto
Escrita	Nivel jerárquico superior, miembros del equipo del proyecto, usuarios internos, usuarios externos
Oral	Nivel jerárquico superior, miembros del equipo del proyecto, usuarios internos, usuarios externos
Verbal	Nivel jerárquico superior, miembros del equipo del proyecto, usuarios internos, usuarios externos
No verbal	Miembros del equipo del proyecto
Identificar interesados	
Es necesario que los interesados en el proyecto sean plenamente identificados, con el propósito de brindar información en base al poder e influencia que cada uno de ellos tengan frente al Sistema Integral de Atención al Cliente, y así obtener los mejores resultados de cada uno a favor del proyecto	
Planificación de las comunicaciones	
Desarrollar un plan de comunicaciones en base a las necesidades y requerimientos de los interesados.	

Gestionar las comunicaciones			
Gestionar, recopilar, distribuir, almacenar la información. Es necesario que toda la información se encuentre disponible en el momento adecuado y oportuno.			
Controlar las comunicaciones			
Para controlar las comunicaciones del proyecto se deberá realizar un correcto seguimiento y control de las mismas para lo cual se llevarán informes de estado. El propósito de controlar las comunicaciones es de garantizar que los intereses de información de los involucrados sean cubiertos.			
Contenido de las comunicaciones			
Con el fin de llevar una correcta comunicación se deberá identificar los siguientes puntos: Que información requieren los interesados Nivel de detalle de la información a comunicar Quién será la persona responsable de emitir información Quiénes serán los grupos de personas que podrán y deberán recibir información Método de transmisión de información Frecuencia de comunicación Glosario de términos			
GRUPO DE INTERESADOS	TIPO DE INFORMACIÓN A REQUERIR	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Gerente General	1. Acta de constitución 2. Enunciado del alcance 3. Línea base de costos 4. Hitos 5. Cronogramas 6. Solicitud de cambios 7. Avance del proyecto	Líder del proyecto	1. Al inicio 2. Al inicio 3. Al inicio 4. Al inicio 5. Al inicio 6. Cuando se generen 7. Fin de mes
Subgerente General	1. Acta de constitución 2. Enunciado del alcance 3. Línea base de costos 4. Hitos 5. Cronogramas 6. Solicitud de cambios 7. Avance del proyecto	Líder del proyecto	1. Al inicio 2. Al 3. Al inicio 4. Al inicio 5. Al inicio 6. Cuando se generen 7. Fin de mes

Subgerente de Servicios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución 2. Enunciado del alcance 3. Línea base de costos 4. Hitos 5. Cronogramas 6. Solicitud de cambios 7. Avance del proyecto 	Líder del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al inicio 2. Al inicio 3. Al inicio 4. Al inicio 5. Al inicio 6. Cuando se generen 7. Fin de mes
Directora de Atención al Cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución 2. Enunciado del alcance 3. Línea base de costos 4. Hitos 5. Cronogramas 6. Solicitud de cambios 7. Avance del proyecto 	Líder del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al inicio 2. Al inicio 3. Al inicio 4. Al inicio 5. Al inicio 6. Cuando se generen 7. Fin de mes
Directora Nacional de Servicios Financieros	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución 2. Enunciado del alcance 3. Hitos 4. Cronogramas 5. Solicitud de cambios 6. Avance del proyecto 	Líder del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al inicio 2. Al inicio 3. Al inicio 4. Al inicio 5. Cuando se generen 6. Fin de mes
Director Nacional de Sistemas de Pago	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución 2. Enunciado del alcance 3. Hitos 4. Cronogramas 5. Solicitud de cambios 6. Avance del proyecto 	Líder del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al inicio 2. Al inicio 3. Al inicio 4. Al inicio 5. Cuando se generen 6. Fin de mes
Director Nacional de Inclusión Financiera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución 2. Enunciado del alcance 3. Hitos 4. Cronogramas 5. Solicitud de cambios 6. Avance del proyecto 	Líder del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al inicio 2. Al inicio 3. Al inicio 4. Al inicio 5. Cuando se generen 6. Fin de mes

Coordinador General de Tecnologías de la Información y Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución 2. Enunciado del alcance 3. Línea base de costos 4. Hitos 5. Cronogramas 6. Solicitud de cambios 7. Avance del proyecto 	Líder del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al inicio 2. Al inicio 3. Al inicio 4. Al inicio 5. Al inicio 6. Cuando se generen 7. Fin de mes
Directora Nacional de Riesgos de Operaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución 2. Enunciado del alcance 3. Hitos 4. Cronogramas 5. Solicitud de cambios 6. Avance del proyecto 	Líder del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al inicio 2. Al inicio 3. Al inicio 4. Al inicio 5. Cuando se generen 6. Fin de mes
Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución 2. Enunciado del alcance 3. Línea base de costos 4. Hitos 5. Cronogramas 6. Solicitud de cambios 7. Avance del proyecto 	Líder del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al inicio 2. Al inicio 3. Al inicio 4. Al inicio 5. Al inicio 6. Cuando se generen 7. Fin de mes
Dirección de Procesos, Calidad e Innovación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución 2. Enunciado del alcance 3. Línea base de costos 4. Hitos 5. Cronogramas 6. Solicitud de cambios 7. Avance del proyecto 	Líder del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al inicio 2. Al inicio 3. Al inicio 4. Al inicio 5. Al inicio 6. Cuando se generen 7. Fin de mes
Dirección Nacional de Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución 2. Enunciado del alcance 3. Avance del proyecto 	Líder del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al inicio 2. Al inicio 3. Fin de mes
Coordinación General Jurídica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución 2. Enunciado del alcance 3. Avance del proyecto 	Líder del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al inicio 2. Al inicio 3. Fin de mes

Entidades públicas	1. Enunciado del alcance 2. Avance del proyecto	Gerencia General	1. Al inicio 2. Fin del proyecto
Entidades privadas	1. Enunciado del alcance 2. Avance del proyecto	Gerencia General	1. Al inicio 2. Fin del proyecto
Casas de Valores	1. Enunciado del alcance 2. Avance del proyecto	Gerencia General	1. Al inicio 2. Fin del proyecto
Cooperativas de Ahorro y Crédito	1. Enunciado del alcance 2. Avance del proyecto	Gerencia General	1. Al inicio 2. Fin del proyecto
Ciudadanía en general.	1. Enunciado del alcance 2. Avance del proyecto	Gerencia General	1. Al inicio 2. Fin del proyecto

4.7 Gestión de los Riesgos

4.7.1 Los riesgos dentro del proyecto

La Gestión de los riesgos es un elemento clave en el proceso de toma de decisiones, sin importar el tipo de proyectos, se deben considerar todos los posibles riesgos tanto negativos como positivos; por lo que se debe plantear una política de riesgos del proyecto con el fin de que estos se mantengan en los límites definidos y aceptados.

4.7.2 Estrategias

- Es fundamental identificar los posibles riesgos del proyecto sean estos negativos o positivos, con el fin de mantenerlos dentro de los límites definidos y aceptados.

- Cada uno de los riesgos identificados deberán ser documentados y comunicados a los miembros del equipo del proyecto, de tal manera se podrá realizar un correcto seguimiento, además de dar a cada uno el tratamiento específico para así potencializar o reducir el impacto.
- En base al análisis realizado a los riesgos encontrados se deberá generar un plan de respuesta para cada uno de ellos, es decir definir un plan b.

4.7.3 Estrategias frente a riesgos negativos

Los riesgos negativos pueden provocar que el proyecto deba incurrir en gastos extras y/o en su defecto pueden provocar que el tiempo del proyecto se extienda, en este sentido el manejo de este tipo de riesgos, es de evitarlos o mitigarlos.

Evitar riesgos: Para poder evitar los riesgos es necesario se realice previamente un correcto análisis de los mismos incluso antes de que sean firmados. Para poder evitar un riesgo en muchos de los casos se deberá excluir algún paquete de trabajo en el alcance del proyecto o incluir paquetes de trabajo.

Traspasar el riesgo: En el caso de que alguno de los riesgos identificados no pueda ser evitado se puede considerar la posibilidad que otro proyecto lo asuma, para el caso del Sistema Integral de Atención al Cliente uno de los principales riesgos con los que se cuenta es la desvinculación del personal, por lo que en este caso será necesario la vinculación de personal de otro proyecto al SIAC, considerando el nivel de prioridad que este tiene dentro del grupo de proyectos que maneja la institución financiera.

Mitigar los riesgos: En el caso de los riesgos presentados en el proyecto la mitigación dependerá mucho de la naturaleza de cada uno; sin embargo una de las formas de mitigación se podría dar mediante la contratación de un recurso adicional.

Aceptar el riesgo: En el caso que no se haya podido aplicar ninguna de las tres estrategias señaladas en último de los casos se deberá aceptar el riesgo, lo que podría implicar graves consecuencias.

4.7.4 Estrategias frente a riesgos positivos

Así como se pueden presentar riesgos negativos también existe la posibilidad de que se presenten riesgos positivos ocasionando reducción en costo o en tiempos, por lo que se debe aprovechar al máximo a este tipo de riesgos, para lo cual se debe actuar de la siguiente manera:

Incluir el riesgo: Adaptar al riesgo a nuestro proyecto el mismo que nos traerá beneficios tanto en tiempo y/o costos.

Potenciar el riesgo: Es todo lo contrario a la mitigación lo que buscamos es potencializar el efecto del riesgo con el fin de aprovecharlo en su máxima expresión

4.7.5 Metodología de trabajo

- Identificación de posibles riesgos
- Elaboración de matriz de riesgos: negativos y positivos
- Plan de respuesta para cada uno de los riesgos
- Realizar un análisis cuantitativo de los riesgos con el fin de mantenerlos bajo control, dentro de los límites aceptados.
- Definir parámetros para activación de alertas, esto se conjugará con el plan de respuesta definido.

4.7.5 Financiamiento

Se ha definido un 10% del costo total del proyecto para ser considerado como reserva de contingencia, este valor será utilizado para los riesgos identificados.

4.7.6 Registro de riesgos

Tabla 25
Análisis de riesgos

ID EDT	ID RIESGO	DESCRIPCIÓN	CATEGORÍA	P	I	PxI
1.1.1	R01	Falta de conocimiento de la naturaleza de la entidad financiera, lo que podría generar retrasos en el levantamiento de información.	Organizacional	0,1	0,4	0,04
1.1.2	R02	Falta de conocimiento respecto a las modificaciones realizadas al estatuto orgánico por procesos de la entidad financiera, lo que provocaría se levante información errada.	Organizacional	0,1	0,4	0,04
1.1.3	R03	Falta de coordinación de los tiempos de las agendas de los involucrados para acudir a reuniones. Generaría retrasos para el levantamiento de la información.	Gestión	0,2	0,2	0,04
1.1.4	R04	Falta de coordinación de los tiempos de las agendas de los involucrados para acudir a reuniones. Generaría retrasos para el levantamiento de la información.	Gestión	0,2	0,2	0,04
1.1.5	R05	Falta de coordinación de los tiempos de las agendas de los involucrados para acudir a reuniones. Generaría retrasos para el	Gestión	0,3	0,2	0,06

ID EDT	ID RIESGO	DESCRIPCIÓN	CATEGORÍA	P	I	PxI
		levantamiento de la información.				
1.1.6	R06	No conocer con exactitud qué problema se quiere atender y cuáles son los requerimientos de los interesados.	Gestión	0,2	0,4	0,08
1.1.7	R07	No conocer con exactitud qué problema se quiere atender y cuáles son los requerimientos de los interesados.	Gestión	0,2	0,4	0,08
1.1.8	R08	No conocer con exactitud qué problema se quiere atender y cuáles son los requerimientos de los interesados.	Gestión	0,2	0,4	0,08
1.1.9	R09	No cumplir con los requerimientos internos de la entidad financiera debido a la falta de comprensión de los documentos solicitados.	Gestión	0,1	0,3	0,03
1.1.10	R10	Los miembros del Comité de Tecnologías de la Información y Comunicación consideran que la entidad financiera tiene otras prioridades en proyectos. Por lo que podría descartar la posibilidad de ejecutar el presente proyecto.	Organizacional	0,2	0,5	0,1
2.1	R11	No conocer con exactitud qué problema se quiere atender y cuáles son los requerimientos de los interesados.	Gestión	0,2	0,4	0,08
2.2	R12	No conocer con exactitud qué problema se quiere atender y cuáles son los requerimientos	Gestión	0,1	0,4	0,04

ID EDT	ID RIESGO	DESCRIPCIÓN	CATEGORÍA	P	I	Pxl
		de los interesados.				
2.3	R13	No conocer con exactitud qué problema se quiere atender y cuáles son los requerimientos de los interesados.	Gestión	0,1	0,4	0,04
2.4	R14	No conocer con exactitud qué problema se quiere atender y cuáles son los requerimientos de los interesados.	Gestión	0,1	0,4	0,04
3.1	R15	No conocer con exactitud qué problema se quiere atender y cuáles son los requerimientos de los interesados.	Gestión	0,3	0,4	0,12
3.2	R16	Falta de conocimiento del giro de negocio.	Gestión/Organizacional	0,2	0,4	0,08
3.3	R17	Falta de conocimiento del giro de negocio.	Gestión/Organizacional	0,2	0,4	0,08
3.4	R18	Falta de conocimiento del giro de negocio.	Gestión/Organizacional	0,2	0,4	0,08
3.4.1	R19	Falta de conocimiento del giro de negocio.	Gestión/Organizacional	0,2	0,4	0,08
3.4.2	R20	Falta de conocimiento del giro de negocio.	Gestión/Organizacional	0,2	0,4	0,08
3.4.3	R21	Falta de conocimiento del giro de negocio.	Gestión/Organizacional	0,2	0,4	0,08
3.4.4	R22	Falta de conocimiento del giro de negocio.	Gestión/Organizacional	0,2	0,4	0,08
4.1	R23	No conocer con exactitud qué problema se quiere atender y cuáles son los requerimientos de los interesados.	Gestión	0,3	0,5	0,15
4.2	R24	Desvinculación del personal experto tanto del área de negocio como de tecnología.	Gestión/Organizacional	0,2	0,4	0,08

ID EDT	ID RIESGO	DESCRIPCIÓN	CATEGORÍA	P	I	PxI
4.3	R25	Desvinculación del personal experto tanto del área de negocio como de tecnología.	Gestión/Organizacional	0,2	0,4	0,08
4.4	R26	Desvinculación del personal experto tanto del área de negocio como de tecnología.	Gestión/Organizacional	0,4	0,2	0,08
4.5	R27	Desvinculación del personal experto tanto del área de negocio como de tecnología.	Gestión/Organizacional	0,4	0,2	0,08
4.6	R28	Desvinculación del personal experto tanto del área de negocio como de tecnología.	Gestión/Organizacional	0,4	0,2	0,08
4.7	R29	Desvinculación del personal experto tanto del área de negocio como de tecnología.	Gestión/Organizacional	0,4	0,5	0,2
4.8	R30	Desvinculación del personal experto tanto del área de negocio como de tecnología.	Gestión/Organizacional	0,4	0,5	0,2
5.1	R31	Falta de comprensión total de la razón de ser del proyecto.	Gestión	0,1	0,4	0,04
5.2	R32	Falta de comprensión total de la razón de ser del proyecto.	Gestión	0,1	0,4	0,04
5.3	R33	Falta de comprensión total de la razón de ser del proyecto.	Gestión	0,1	0,4	0,04
5.4	R34	Falta de comprensión total de la razón de ser del proyecto.	Gestión	0,1	0,3	0,03
5.5	R35	Falta de comprensión total de la razón de ser del proyecto. Reducción de presupuesto.	Gestión	0,2	0,3	0,06
5.6	R36	Falta de comprensión total de la razón de ser del proyecto. Reducción de presupuesto.	Gestión	0,2	0,3	0,06
6.1	R37	Reducción de presupuesto y desvinculación de personal experto.	Gestión/Organizacional	0,2	0,4	0,08
6.2	R38	Reducción de presupuesto.	Gestión/Organizacional	0,2	0,2	0,04

ID EDT	ID RIESGO	DESCRIPCIÓN	CATEGORÍA	P	I	PxI
			onal			
6.3	R39	Desvinculación del personal experto tanto del área de negocio como de tecnología.	Gestión/Organizaci onal	0,3	0,2	0,06
6.4	R40	Desvinculación del personal experto tanto del área de negocio como de tecnología.	Gestión/Organizaci onal	0,3	0,2	0,06
6.5	R41	Desvinculación del personal experto tanto del área de negocio como de tecnología.	Gestión/Organizaci onal	0,3	0,2	0,06

Para la elaboración de la tabla de análisis de riesgos se consideraron las ponderaciones que detalla *figura 7*. Matriz de impacto de riesgos, siendo esta una herramienta de análisis de riesgos que permite establecer prioridades en cuanto a los posibles riesgos identificados en función de la probabilidad de que estos puedan o no ocurrir, así también podremos conocer las posibles consecuencias que traerán al proyecto.

Valoración:

Probabilidad (0.1 – 0.5)

- Casi cierto=0.5
- Probable=0.4
- Moderado=0.3
- Improbable= 0.3
- Remoto=0.1

Impacto (0.1 – 0.5)

- Catastrófico=0.5
- Peligroso=0.4
- Moderado= 0.2
- Muy bajo= 0.1

Para la elaboración de la tabla. 15 se consideró la siguiente matriz de impacto.

Tabla 26
Matriz de impacto de riesgos

PROBABILIDAD	0,5	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25
	0,4	0,04	0,08	0,12	0,16	0,2
	0,3	0,03	0,06	0,09	0,12	0,15
	0,2	0,02	0,04	0,06	0,08	0,1
	0,1	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05
MATRIZ DE IMPACTO POR PROBABILIDAD DE RIESGOS		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5
		IMPACTO				

4.7.7 Plan de respuesta a los riesgos

Tabla 27
Respuesta a los riesgos identificados

ID EDT	ID RIESGO	Valoración Absoluta	Estrategia de respuesta	Acción
1.1.1	R01	Menor	Acepto	Generación de capacitación a los miembros del equipo de trabajo.
1.1.2	R02	Menor	Acepto	Generación de capacitación a los miembros del equipo de trabajo.
1.1.3	R03	Menor	Mitigar	Coordinación previa para gestión de reuniones.
1.1.4	R04	Menor	Mitigar	Coordinación previa para gestión de reuniones.
1.1.5	R05	Menor	Mitigar	Coordinación previa para gestión de reuniones.
1.1.6	R06	Moderado	Evitar	Previamente se comunicara mediante talleres de trabajo al equipo de trabajo para que exista una comprensión clara del proyecto.
1.1.7	R07	Moderado	Evitar	Previamente se comunicara mediante talleres de trabajo al equipo de trabajo para que exista una comprensión clara del proyecto.
1.1.8	R08	Moderado	Evitar	Previamente se comunicara mediante talleres de trabajo al equipo de trabajo para que exista

ID EDT	ID RIESGO	Valoración Absoluta	Estrategia de respuesta	Acción
				una comprensión clara del proyecto.
1.1.9	R09	Menor	Mitigar	Mediante una preparación previa con los expertos y desarrolladores de la documentación para recibir una explicación clara.
1.1.10	R10	Moderado	Mitigar	Mediante una sustentación clara de la necesidad de la entidad financiera, para lo cual se puede presentar las quejas de los diferentes usuarios de la DAC.
2.1	R11	Moderado	Evitar	Previamente se comunicara mediante talleres de trabajo al equipo de trabajo para que exista una comprensión clara del proyecto.
2.2	R12	Menor	Evitar	Previamente se comunicara mediante talleres de trabajo al equipo de trabajo para que exista una comprensión clara del proyecto.
2.3	R13	Menor	Evitar	Previamente se comunicara mediante talleres de trabajo al equipo de trabajo para que exista una comprensión clara del proyecto.
2.4	R14	Menor	Evitar	Previamente se comunicara mediante talleres de trabajo al equipo de trabajo para que exista una comprensión clara del proyecto.
3.1	R15	Moderado	Evitar	Previamente se comunicara mediante talleres de trabajo al equipo de trabajo para que exista una comprensión clara del proyecto.
3.2	R16	Moderado	Acepto	Generación de capacitación a los miembros del equipo de trabajo.
3.3	R17	Moderado	Acepto	Generación de capacitación a los miembros del equipo de trabajo.
3.4	R18	Moderado	Acepto	Generación de capacitación a los miembros del equipo de trabajo.
3.4.1	R19	Moderado	Acepto	Generación de capacitación a los miembros del equipo de trabajo.
3.4.2	R20	Moderado	Acepto	Generación de capacitación a los miembros del equipo de trabajo.

ID EDT	ID RIESGO	Valoración Absoluta	Estrategia de respuesta	Acción
3.4.3	R21	Moderado	Acepto	Generación de capacitación a los miembros del equipo de trabajo.
3.4.4	R22	Moderado	Acepto	Generación de capacitación a los miembros del equipo de trabajo.
4.1	R23	Alto	Evitar	Previamente se comunicara mediante talleres de trabajo al equipo de trabajo para que exista una comprensión clara del proyecto.
4.2	R24	Moderado	Mitigar	Presentación formal del equipo de trabajo a las autoridades de la institución financiera, con el fin de que se precautelen sus puestos de trabajo hasta la finalización del proyecto, con el fin de evitar fuga de conocimientos.
4.3	R25	Moderado	Mitigar	Presentación formal del equipo de trabajo a las autoridades de la institución financiera, con el fin de que se precautelen sus puestos de trabajo hasta la finalización del proyecto, con el fin de evitar fuga de conocimientos.
4.4	R26	Moderado	Mitigar	Presentación formal del equipo de trabajo a las autoridades de la institución financiera, con el fin de que se precautelen sus puestos de trabajo hasta la finalización del proyecto, con el fin de evitar fuga de conocimientos.
4.5	R27	Moderado	Mitigar	Presentación formal del equipo de trabajo a las autoridades de la institución financiera, con el fin de que se precautelen sus puestos de trabajo hasta la finalización del proyecto, con el fin de evitar fuga de conocimientos.
4.6	R28	Moderado	Mitigar	Presentación formal del equipo de trabajo a las autoridades de la institución financiera, con el fin de que se precautelen sus puestos de trabajo hasta la finalización del proyecto, con el fin de evitar fuga de conocimientos.
4.7	R29	Alto	Mitigar	Presentación formal del equipo de trabajo a las autoridades de la institución financiera, con el fin de que se precautelen sus puestos

ID EDT	ID RIESGO	Valoración Absoluta	Estrategia de respuesta	Acción
				de trabajo hasta la finalización del proyecto, con el fin de evitar fuga de conocimientos.
4.8	R30	Alto	Mitigar	Presentación formal del equipo de trabajo a las autoridades de la institución financiera, con el fin de que se precautelen sus puestos de trabajo hasta la finalización del proyecto, con el fin de evitar fuga de conocimientos.
5.1	R31	Menor	Evitar	Previamente se comunicara mediante talleres de trabajo al equipo de trabajo para que exista una comprensión clara del proyecto.
5.2	R32	Menor	Evitar	Previamente se comunicara mediante talleres de trabajo al equipo de trabajo para que exista una comprensión clara del proyecto.
5.3	R33	Menor	Evitar	Previamente se comunicara mediante talleres de trabajo al equipo de trabajo para que exista una comprensión clara del proyecto.
5.4	R34	Menor	Evitar	Previamente se comunicara mediante talleres de trabajo al equipo de trabajo para que exista una comprensión clara del proyecto.
5.5	R35	Menor	Evitar	Previamente se comunicara mediante talleres de trabajo al equipo de trabajo para que exista una comprensión clara del proyecto.
5.6	R36	Menor	Evitar	Previamente se comunicara mediante talleres de trabajo al equipo de trabajo para que exista una comprensión clara del proyecto.
6.1	R37	Moderado	Mitigar	Presentación formal del equipo de trabajo a las autoridades de la institución financiera, con el fin de que se precautelen sus puestos de trabajo hasta la finalización del proyecto, con el fin de evitar fuga de conocimientos.

ID EDT	ID RIESGO	Valoración Absoluta	Estrategia de respuesta	Acción
6.2	R38	Menor	Mitigar	Inclusión de los diferentes costos necesarios para la ejecución del proyecto en el POA y en el PAC de la institución financiera, y la aprobación.
6.3	R39	Menor	Mitigar	Presentación formal del equipo de trabajo a las autoridades de la institución financiera, con el fin de que se precautelen sus puestos de trabajo hasta la finalización del proyecto, con el fin de evitar fuga de conocimientos.
6.4	R40	Menor	Mitigar	Presentación formal del equipo de trabajo a las autoridades de la institución financiera, con el fin de que se precautelen sus puestos de trabajo hasta la finalización del proyecto, con el fin de evitar fuga de conocimientos.
6.5	R41	Menor	Mitigar	Presentación formal del equipo de trabajo a las autoridades de la institución financiera, con el fin de que se precautelen sus puestos de trabajo hasta la finalización del proyecto, con el fin de evitar fuga de conocimientos.

Del total de riesgos identificados y de acuerdo al análisis realizado el 41.46% de los riesgos deben ser mitigados, el 21.95% de riesgos deben ser aceptados y el 36.59% de riesgos debe ser evitado. En la tabla 16, se presenta el plan de respuesta a cada uno de los riesgos.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La Entidad Financiera, cuenta con un portafolio de productos y servicios de los cuales un segmento es canalizado por la Gestión de Balcón de Servicios perteneciente a la Dirección de Atención al Cliente

La Entidad Financiera cuenta con tres oficinas a nivel nacional las mismas que se encuentran en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, a las que deben trasladarse los usuarios que requieren gestionar algún tipo de producto o servicio, adicionalmente deben presentar toda la documentación de sustento para la gestión de uno o varios trámites, esto implica que los tiempos de atención aumente considerando el tiempo de traslado de los usuarios así como el tiempo empleado para la verificación de cada uno de los requisitos.

La falta de sistematización de procesos que aporten a la entrega de un correcto servicio o producto tanto a los usuarios internos como externos de la Entidad Financiera generan un declive en la satisfacción de los usuarios.

Actualmente gran porcentaje de entidades públicas han sistematizado sus procesos, con el propósito de mejorar la atención a la ciudadanía, además que estos procesos sistematizados permiten obtener información oportuna y eficaz para la toma de decisiones, como así también la obtención de reportería gerencial.

Actualmente la sistematización de los procesos se ha convertido en un tema tan vital ya que lleva a las diferentes entidades a ser más competitivas, la inversión a realizar puede ser considerable; sin embargo los resultados obtenidos son realmente impactantes a favor de la entidad debido a que la capacidad de producción y la respuesta a los usuarios es más rápida y el servicio entregado sin duda alguna es más eficiente.

Gracias a la sistematización de procesos se reduce la utilización de papel y los costos que todo esto implica, así también se aporta positivamente al medio ambiente.

Debido a la automatización de los procesos se pueden identificar las áreas que generan cuellos de botella permitiendo trabajar en ellas para mejorar dichos procesos, muchas veces se han presentado procesos duplicados o peor aún procesos innecesarios, los mismos podrían ser mejorados o en otros casos se podrán eliminar, así también se obtienen mejores tiempos de respuesta para el usuario final.

Con la sistematización de procesos podemos registrar, controlar, y medir con precisión las actividades que se realizan en un proceso, siendo todo aún más transparente y la respuesta de la información en tiempo real es más efectiva.

La eficiencia operativa se hace presente ya que se disminuyen los errores humanos, así es aún más fácil para la entidad la detección de cuellos de botella o simplemente la mejora de procesos claves.

La entidad que implemente la sistematización de procesos mejorara su imagen institucional ya que se suma a la nueva era de la innovación basada en la inteligencia empresarial.

5.2 Recomendaciones

Al tratarse del primer banco del país, sus productos y servicios son brindados a la ciudadanía únicamente por esta entidad financiera, por lo que no existe en el mercado financiera competencia; sin embargo es importante contar con un Sistema de Atención al Cliente que aporte favorablemente a la imagen institucional.

La entidad financiera debe sumarse a la nueva era tecnológica aprovechando al 100% los recursos con los que cuenta, actualmente todos los servidores son profesionales con gran experiencia en la gestión de proyectos de sistematización, conocen claramente el área de negocio además que existe pleno conocimiento de las necesidades de los usuarios tanto internos como externos.

Es importante contar con un repositorio de información digital que permita verificar datos de manera inmediata, además de poseer bases de datos históricas que proporcionen a las autoridades reportes gerenciales los mismos que mediante un análisis de cada uno de ellos permitirán tomar las mejores decisiones a favor de entidad.

Se recomienda el desarrollo e implementación del Sistema Integral de Atención al Cliente con el fin de aportar positivamente a la institución.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (04 de 11 de 2018). *Historia del Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Historia del Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/historia>
- Código Orgánico Monetario y Financiero*. (2014).
- Colombia, B. C. (04 de 11 de 2018). Atención al ciudadano. Bogotá, Colombia.
- Conozca al Banco Central del Ecuador*. (s.f.). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/funciones-del-banco-central>
- Constitución del Ecuador. (2008). *Constitución del Ecuador*.
- De la Fuentes García, D. (2001). *TEORÍA DE LÍNEAS DE ESPERA MODELOS DE COLA*. OVIEDO: Servicio de Publicaciones Universidad de Oviedo.
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*. (2017).
- GUÍA DEL PMBOK*. (2017). Newtown Square: Project Management Institute, Inc.
- Hitpass, B. (2017). *Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación*. Santiago de Chile: Edición hispana.
- La calidad en el servicio al cliente*. (2008). España: Editorial Vértice.
- Mosquera, D. A. (05 de 2013). *Repositorio PUCE*. Obtenido de Repositorio PUCE: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/6100/T-PUCE-6337.pdf;sequence=1>
- Normas ISO 9000. (2015).
- Resolución Administrativa Nro. BCE-GG-076-2018*. (2018). Quito.
- Sánchez, J. M. (2017). *Sistemas de Gestión de Calidad (Iso 9001:2015)*. Málaga: ICB Editores.
- Villa. (2014). *Manual de Atención a Clientes y Usuarios*. Barcelona: Profit Editorial.

