

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL

PROPUESTA DE UNA NUEVA ESTRUCTURA JERÁRQUICA DEL  
DEPARTAMENTO DE PLATAFORMA DE SERVICIOS DE LA JUNTA DE  
PENSIONES Y JUBILACIONES DEL MAGISTERIO NACIONAL

ANDREA DORMOND CAMACHO

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACION  
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

agosto de 2015

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

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

---

Fausto Fernández Martínez, MSc, MAP, GPM-b  
PROFESOR TUTOR

---

Sophia Crawford Mora MPM, PMP  
LECTOR No.1

---

Fabio Muñoz Jiménez, MSc., MBA, PMP  
LECTOR No.2

---

Andrea Dormond Camacho  
Nombre del Estudiante

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la salud, fuerza, conocimiento y disposición necesaria para empezar y culminar esta gran etapa en mi vida.

A mis padres, Herbert y Esther por apoyarme en cada meta que he establecido escalar en mi profesión.

A mis hermanos David y Sofía por motivarme y alegrarse de las metas que me he propuesto y cumplido a lo largo de mi vida.

Y a todos aquellos familiares, amigos y colegas que me apoyaran y motivaron para alcanzar esta nueva meta.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, que me permitió alcanzar esta nueva meta con salud y alrededor de todos mis seres queridos. Enseñándome que la perseverancia y el esfuerzo son fundamentales para lograr nuestros objetivos profesionales y personales.

A familia, amigos, colegas y conocidos que compartieron conmigo en esta aventura del conocimiento.

A mi tutor Fausto Fernández Martínez, por brindarme su ayuda y tiempo en acompañarme en este proceso de tutoría.

## INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE ILUSTRACIONES	vii
INDICE CUADROS	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
INTRODUCCION.....	12
1.1.    Antecedentes.....	12
1.2.    Problemática.....	13
1.3.    Justificación del problema.....	14
1.4.    Objetivo general.....	15
1.5.    Objetivos específicos.....	15
MARCO TEORICO.....	16
2.1.    Marco institucional.....	16
2.1.1.    Antecedentes de la Institución.....	16
2.1.2.    Misión y visión.....	17
2.1.3.    Estructura organizativa.....	17
2.1.4.    Productos que ofrece.....	19
2.2.    Teoría de Administración de Proyectos.....	19
2.2.1.    Proyecto.....	19
2.2.2.    Administración de Proyectos.....	20
2.2.3.    Ciclo de vida de un proyecto.....	20
2.2.4.    Procesos en la Administración de Proyectos.....	21
2.2.5.    Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos.....	23
2.3.    Administración de Estructuras Organizativas:.....	25
2.4.    Plataforma de Servicios.....	27
3. MARCO METODOLOGICO.....	29
3.1    Fuentes de información.....	29
3.1.1    Fuentes Primarias.....	29
3.1.2    Fuentes Secundarias.....	30
3.2    Métodos de Investigación.....	32
3.3    Herramientas.....	35
3.4    Supuestos y Restricciones.....	38
3.5    Entregables.....	39
4. DESARROLLO.....	41
4.1. Análisis operativo del organigrama institucional actual.....	41
4.1.1.    Matriz FODA.....	43
4.2.    Propuesta nuevo organigrama organizacional.....	44
4.2.1    Jefatura del Departamento Sucursales.....	45
4.2.2.    Secretaria del departamento.....	47
4.2.3.    Asistente de procesos administrativos.....	49
4.2.4.    Encargados Control de Calidad.....	50
4.2.5.    Encargados por Sucursal:.....	51

4.3.	Presupuesto anual de la nueva propuesta .....	52
4.4.	Desarrollar un plan de gestión de tiempo y la estimación del presupuesto respectivo para administrar las tareas de la reestructuración del departamento de Plataforma de Servicios, con el fin de garantizar los recursos necesarios para su implementación .....	54
4.4.1.	Recursos de las actividades .....	59
4.4.2.	Ruta crítica del proyecto.....	62
4.4.3.	Controlar el cronograma.....	63
4.5.	Plan de respuestas a los riesgos del proyecto. ....	64
4.5.1.	Identificación de los riesgos .....	65
4.5.2.	Análisis Cualitativo de los Riesgos. ....	68
4.5.3.	Plan de respuesta a los riesgos.....	74
4.5.4.	Seguimiento y controlar de los riesgos.....	79
4.6.	Plan de comunicaciones del proyecto.....	80
4.6.1.	Identificación de los interesados.....	81
4.6.2.	Clasificación de los interesados.....	82
4.6.3.	Mapeo de los involucrados .....	83
4.6.4.	Definir las estrategias .....	85
4.6.5.	Administración de las comunicaciones .....	87
4.6.6.	Uso de técnicas y herramientas tecnológicas .....	87
4.6.7.	Matriz de comunicaciones del proyecto .....	90
4.6.8.	Gestión del compromiso de los interesados .....	91
5.	CONCLUSIONES.....	93
6.	RECOMENDACIONES .....	95
7.	BIBLIOGRAFIA .....	96
8.	ANEXOS.....	99
	Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN.....	99
	Anexo 2: EDT DEL PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN.....	103
	Anexo 3: CRONOGRAMA DEL PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN.....	104

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizacional .....	18
Figura 2: Niveles Típicos de Costo y Dotación de personal durante el Ciclo de vida del proyecto. ....	21
Figura 3: Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.....	22
Figura 4: Los Grupos de Procesos Interactúan en una Fase o Proyecto.....	22
Figura 5: Tipos de Estructura y Clases de Unidades Organizativas. ....	26
Figura 6. Organigrama Departamento Plataforma de Servicios .....	41
Figura 7: Matriz FODA .....	43
Figura 8: Nueva propuesta del organigrama del Departamento de Sucursales .....	44
Figura 9: Secuencia de Actividades MS Project.....	55
Figura 10: Recursos de las actividades .....	60
Figura 11; Costos del proyecto.....	61
Figura 12: Ruta crítica del proyecto.....	62
Figura 13: Monitoreo y control de riesgos .....	79
Figura 14: Mapeo de los involucrados .....	83

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Fuentes de Información Utilizadas .....	31
Cuadro 2: Métodos de Investigación Utilizadas.....	33
Cuadro 3: Herramientas Utilizadas .....	37
Cuadro 4: Supuestos y Restricciones .....	38
Cuadro 5: Entregables del proyecto .....	40
Cuadro 6: Presupuesto anual .....	53
Cuadro 7: Descripción de las actividades.....	56
Cuadro 8: Recursos del proyecto.....	59
Cuadro 9: Identificación y descripción de riesgos .....	65
Cuadro 10: Matriz probabilidad-impacto .....	68
Cuadro 11: Matriz de Riesgos .....	69
Cuadro 12: Plan de respuesta a riesgos.....	74
Cuadro 13: Identificación de los interesados .....	81
Cuadro 14: Clasificación de los interesados .....	82
Cuadro 15: Definición de la Estrategia.....	85
Cuadro 16: Simbología matriz de comunicaciones.....	87
Cuadro 17: Ventajas y desventajas del uso de técnicas y herramientas tecnológicas.....	88
Cuadro 18: Matriz de comunicaciones del proyecto .....	90



## INDICE DE ABREVIACIONES

- ADEP:** Asociación de Educadores Pensionados (ADEP)
- AFUP:** Asociación de Funcionarios Universitarios Pensionados
- ANDE:** Asociación Nacional de Educadores
- APSE:** Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza
- AyA:** Acueductos y Alcantarillados
- C.C.S.S:** Caja Costarricense del Seguro Social
- COLYPRO:** Colegio de Licenciados y Profesores
- EDT / WBS:** Estructura de Desglose del Trabajo / Work Breakdown Structure
- FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
- JUPEMA:** Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional
- OLIES:** Organizaciones Labores de las Instituciones de Enseñanza Superior
- PAO:** Plan Anual Operativo
- PMBOK:** Project Management Body of Knowledge
- PMI:** Project Management Institute
- RCC:** Régimen de Capitalización Colectiva
- RTR:** Régimen Transitorio de Reparto
- SEC:** Sindicato de Trabajadores de la Educación Costarricense
- SUPEN:** Superintendencia General de Pensiones
- UCI:** Universidad para la Cooperación Internacional

## RESUMEN EJECUTIVO

La Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional es un ente público no estatal, con personería jurídica y patrimonio propio. Como tal, está sujeta a las normas de la ley que la rigen, así como al ordenamiento jurídico administrativos público y particularmente a la fiscalización de la Superintendencia de Pensiones

La institución tiene 11 sucursales ubicadas en: Alajuela, San Carlos, San Ramón, Liberia, Santa Cruz, Cartago, Heredia, Puntarenas, Ciudad Neily, Pérez Zeledón y Limón. Su amplia cobertura ha sido fundamental en la colocación de créditos a nivel nacional, logrando colocar el 5% de la cartera en menos de un año calendario, adicional a los créditos en estas también se realizan el 90% de los trámites que se ofrecen en las oficinas centrales, creando hacia el cliente una mayor satisfacción sobre los servicios que desean o necesitan cubrir en algún momento dado.

El área de sucursales es una de las más grandes en la administración de personal, la cual está a cargo de la jefatura del Departamento de Plataforma de Servicios, pero al poseer centralizadas tantas responsabilidades en una única funcionaria, en donde además del área de sucursales tiene otras áreas a cargo, se ha convertido ineficiente y lento el crecimiento de todo el departamento. La demanda de todas las áreas a cargo por parte de la jefatura requieren un monitoreo constante y efectivo para la creación de nuevos proyectos a solicitud de la membresía interna y externa de la institución.

Al promover la independización de las sucursales del Departamento de Plataforma de Servicios, se le dio autonomía a cada sucursal, estableciendo un encargado por cada unidad operativa, siendo este el responsable por todo lo que suceda en la misma y en oficinas centrales existirá un jefe de la unidad, al cual cada encargado de sucursal deberá dar cuentas por los resultados obtenidos, o de las necesidades que se presenten para ser cubiertas. Adicionalmente se tendrá menos personal a cargo en un único funcionario, logrando canalizar eficientemente las necesidades de cada unidad, dándole la prioridad necesaria para satisfacerla.

Este Proyecto Final de Graduación se planteó con el objetivo principal de desarrollar una nueva propuesta de la estructura jerárquica del Departamento de Plataforma de Servicios de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional que permita la separación y efectividad funcionalidad de las labores del área de Sucursales. Dentro de los objetivos específicos se planteó realizar un análisis operativo del organigrama institucional para identificar las oportunidades de mejora del área de sucursales del Departamento de Plataforma de Servicios, y con base a este análisis se creó un nuevo organigrama organizacional que permita

la separación y efectiva funcionalidad de labores del área de Sucursales. Adicionalmente se planteó formular el presupuesto total anual de la independización del área de Sucursales creando un preambulo del costo operativo de la propuesta; así como desarrollar el plan de gestión de tiempo y comunicaciones para el proyecto; planificar las respuestas a los riesgos implicados en la nueva propuesta y elaborar el presupuesto respectivo del proyecto.

Para el desarrollo de este proyecto se utilizó la investigación analítica y deductiva, apoyándose en fuentes primarias y secundarias como literatura de proyectos, y criterio de expertos para el desarrollo de ciertos objetivos específicos. Adicionalmente, se utilizaron herramientas de administración de proyectos tales como: MS-Project, WBS Chart, plantillas como apoyo para la elaboración del plan de riesgos, así como Microsoft Excel y Microsoft Word. La utilización de los estándares del PMI (2013) permitió contar con una guía clara de administración de proyectos para la preparación del proyecto a desarrollar.

La intención principal al desarrollar este proyecto fue demostrar la necesidad de crear una nueva estructura organizacional del departamento y que esta sea implantada en la institución a la mayor brevedad posible con todos los recursos necesarios para la puesta en práctica.

En conclusión, se analizó la situación actual organizacional, se identificó los principales riesgos en los cuales el proyecto pudo verse implicado, logrando determinar que el proyecto poseía un riesgo moderado si no se tomaban las medidas preventivas necesarias.

Se propuso tomar como guía al PMBOK para realizar los proyectos que la institución pueda llegar a desarrollar, con lo cual se pretende mejorar de gran manera el avance de los mismos. Además, se mejoraron, implementaron y se elaboraron nuevos documentos para lograr mejorar la gestión del proyecto.

Se recomendó utilizar la metodología de Gestión de Proyectos para llevar a cabo el desarrollo del proyecto de independización del área de sucursales. Se tomaron en cuenta técnicas y herramientas para mantener un control y monitoreo de los avances del proyecto y así se pretende aumentar el éxito en los proyectos.

Además se recomendó realizar una reunión informativa con los ejecutivos de servicio para comunicarles los objetivos del proyecto, para empezar a promover un mejor clima organizacional en el departamento y promover la participación en los nuevos concursos.

## **INTRODUCCION**

### **1.1. Antecedentes**

La Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional es un ente público no estatal, con personería jurídica y patrimonio propio. Como tal, está sujeta a las normas de la ley que la rigen, así como al ordenamiento jurídico administrativos público y particularmente a la fiscalización de la Superintendencia de Pensiones

La apertura del área de atención al cliente en sus inicios fue un “agregado” al Departamento de Concesión de Derechos, el cual no le daba la importancia a su funcionalidad y operación, dejando descubierto las necesidades de atención a la membresía. Por lo que anterior al año 1997 la Junta de Pensiones brindaba los servicios únicamente en sus oficinas centrales. En setiembre de 1997 se dió la apertura de la primera sucursal ubicada en Liberia, Guanacaste. Con la apertura de esta sucursal es cuando la Dirección Ejecutiva y la jefatura del departamento se dan cuenta de la necesidad de crear e independizar completamente el área de servicio al cliente del Departamento de Concesión de Derechos y así lograr darle una mejor atención a la membresía. A partir del año 2004, por medio de alianzas estratégicas con otros socios comerciales se abrieron las 10 sucursales restantes, que en la actualidad operan, compartiendo edificios y demás activos necesarios para su operación diaria.

Después del año 2012 las sucursales logran independizarse completamente de sus socios comerciales, generando la contratación de más personal para cada sucursal y así poder dar abasto con la demanda de nuestros clientes.

La institución tiene 11 sucursales ubicadas en los siguientes lugares: Alajuela, San Carlos, San Ramón, Liberia, Santa Cruz, Cartago, Heredia, Puntarenas, Ciudad Neily, Pérez Zeledón y Limón.

Con la creación de las 11 sucursales la jefatura del Departamento de Servicios, asume todas las responsabilidades operativas y administrativas de las todas las sucursales, además de las otras unidades pertenecientes al Departamento, generando una sobrepoblación de personal a cargo en una única persona, y atrasos en los proyectos planteados, principalmente del área de sucursales, la cual cuenta con una demanda de expansión bastante volátil, no solo en las regiones ya instaladas, sino que también en nuevas zonas, debido a la cantidad de usuarios que necesitan nuestros servicios, creando con urgencia lograr llegar a ellos.

Debido a la apertura en las líneas de crédito a los activos cotizantes del Magisterio Nacional, las sucursales tuvieron un papel fundamental para alcanzar las metas de colocación de crédito proyectado y así poder generar los rendimientos actuariales previstos anualmente para el Régimen de Capitalización Colectiva. Alcanzando colocar el 5% de la cartera del régimen, sobrepasando el porcentaje mínimo proyectado al finalizar el año 2014.

Las sucursales al tramitar el 90% de los trámites que se realizan en las Oficinas Centrales, genera un valor agregado en los funcionarios que no poseen los de las Oficinas Centrales, ya que estos deben de conocer sobre todo los servicios que ofrece la institución, por el contrario de los otros funcionarios los cuales están distribuidos por áreas de atención y cada uno se especializa en su campo de atención.

## **1.2. Problemática.**

En la actualidad el Departamento de Plataforma de Servicios posee una única jefatura, la cual debe velar por el crecimiento y funcionalidad de cada área a cargo, generando poca efectividad en los proyectos planteados para cada área, de manera que el crecimiento del departamento puede verse disminuido con respecto a otros departamentos de la institución.

El incremento del personal contratado por cada sucursal y el mantener centralizado las responsabilidades de muchas funciones operativas en una sola

persona ubicada en las oficinas centrales, en ocasiones crea atrasos y conflictos en los proyectos a realizar, además de un monitoreo ineficiente en las capacitaciones hacia el personal.

Adicionalmente se han dejado por fuera las necesidades de la membresía de la institución en las diferentes zonas del país, al no cubrir todos los proyectos de las diferentes áreas del departamento. Creando un lento crecimiento en la unidad de sucursales en cuanto a proyectos de infraestructura, nuevos servicios, proyección institucional y metas planteadas en los Planes Anuales Operativos.

Con esta nueva propuesta de reestructuración, cada sucursal podrá darle énfasis a las necesidades reales de los clientes por región, y no estandarizado como actualmente se realiza y que no siempre se satisface dichas necesidades.

### **1.3. Justificación del problema**

Al crear una nueva estructura organizacional del área de sucursales se pretende darle autonomía a cada sucursal, en la cual existirá un encargado por cada unidad operativa, siendo este responsable de todo lo que suceda en la misma y en oficinas centrales existirá un jefe de la unidad, al cual cada encargado de sucursal deberá dar cuentas por los resultados obtenidos, o de las necesidades que se presenten para ser cubiertas.

Adicionalmente se tendrá menos personal a cargo en un único funcionario, lo cual en la actualidad repercute en el crecimiento de otras unidades pertenecientes del departamento que también son prioridad su desarrollo y creación de nuevos proyectos para lograr seguir compitiendo en el mercado crediticio.

Se podrá tener la apertura de nuevas sucursales en las zonas del país que están siendo urgentes llegar a la membresía, debido a la cantidad de personas que residen de esas áreas. Y canalizar, las necesidades de cada sucursal de acuerdo a su ubicación geográfica y necesidades que se presenten en el transcurso del tiempo.

#### **1.4. Objetivo general**

Desarrollar una nueva propuesta de la estructura jerárquica del Departamento de Plataforma de Servicios de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional que permita la separación y efectividad funcionalidad de las labores del área de Sucursales.

#### **1.5. Objetivos específicos.**

- Realizar un análisis operativo del organigrama institucional actual para identificar las oportunidades de mejora del área de sucursales del Departamento de Plataforma de Servicios.
- Crear el nuevo organigrama organizacional que permita la separación y la efectiva funcionalidad de labores del área de Sucursales.
- Elaborar el presupuesto anual de la nueva propuesta, para obtener el apoyo de la Junta Directiva en el proyecto.
- Desarrollar un plan de gestión del tiempo y la estimación del presupuesto respectivo para administrar las tareas de la reestructuración del departamento de Plataforma de Servicios, con el fin de garantizar los recursos necesarios para su implementación.
- Realizar un plan de respuestas a los riesgos del proyecto para maximizar la probabilidad de lograr el éxito del mismo.
- Crear un plan de comunicaciones para especificar la información que necesitan los interesados y los medios de comunicación que se utilizará en el proyecto.

## **MARCO TEORICO**

### **2.1. Marco institucional**

#### **2.1.1. Antecedentes de la Institución**

La Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional tiene su origen en la Ley 2248 que creó el Sistema de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, el 5 de septiembre de 1958.

Desde su establecimiento, la Junta de Pensiones ha velado por resguardar los derechos legales de quienes laboran en el Magisterio, en materia de pensiones, al mantener bajo su tutela la administración técnico-jurídica del Régimen Transitorio de Reparto (RTR). Este régimen acoge a las personas que iniciaron labores en la educación con anterioridad al 15 de julio de 1992 y el pago de las pensiones corre por cuenta del Estado.

Posteriormente, mediante la Ley 7302, conocida como Ley Marco de Pensiones, se le asigna a la Junta la delicada labor de administrar completa y autónomamente el Régimen de Capitalización Colectiva (RCC), que cubre a todos los trabajadores de la educación que ingresaron por primera vez al Magisterio, en una fecha posterior al 14 de julio de 1992. A partir de ese momento, le corresponde a nuestra institución el pago de las pensiones para quienes obtengan ese derecho por el RCC.

Un hecho relevante en la historia de la institución, acontece con la aprobación de la Ley 7531, del 13 de julio de 1995, que vino a reducir la fuente de ingresos para el efectivo funcionamiento de la Junta, por lo que se ve obligada a hacer un recorte de personal a partir del 31 de julio del mismo año. Sin embargo, a partir del 1 de agosto dichosamente se normaliza su funcionamiento con la firme convicción de reponerse y sobrevivir y, a pesar del revés sufrido, renovar sus esfuerzos en beneficio del Magisterio Nacional, como lo ha hecho hasta la fecha.



La Junta de Pensiones continuará trabajando por los derechos de los 38.000 pensionados actuales y más de 68.000 servidores activos que se mantienen cotizando para el Sistema, con apego a los principios de legalidad y de la seguridad social, consecuente con su misión de facilitar el retiro y coadyuvar con el mejoramiento del nivel de vida de nuestra membresía. (JUPEMA, 2015a)

### **2.1.2. Misión y visión**

#### **- Misión**

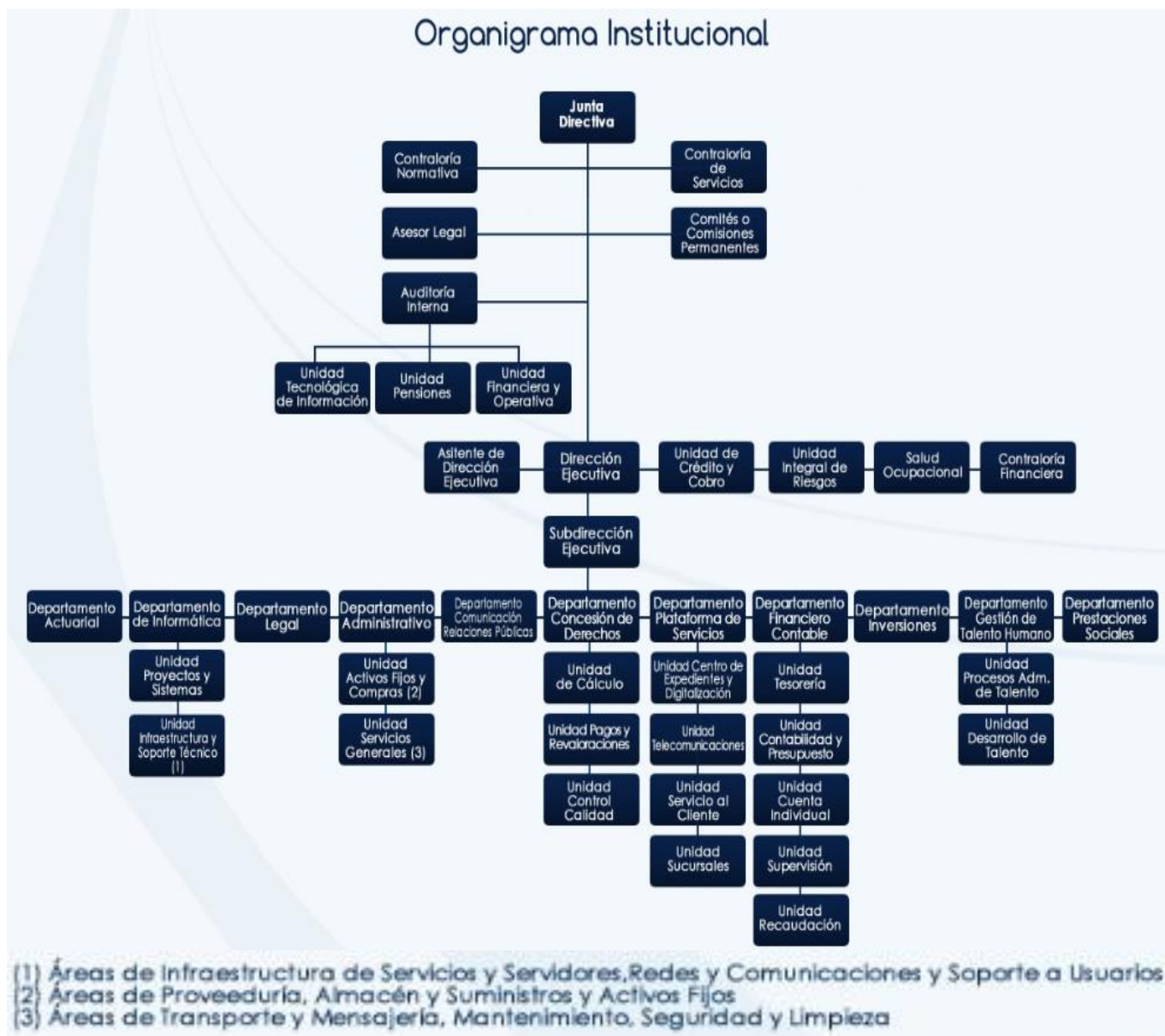
Somos una institución de seguridad social, orientada a garantizar el retiro, mejorar la calidad y el nivel de vida de los Jubilados, pensionados y trabajadores de la educación costarricense y sus beneficiarios, mediante la defensa y ampliación de las prestaciones económicas y sociales, así como la eficiente y sostenible administración de los fondos bajo nuestra responsabilidad. (JUPEMA, 2015b)

#### **- Visión**

Seremos una Institución de Seguridad Social sólida, modelo de gestión, con capital humano calificado, infraestructura y tecnología adecuada, que coadyuva en el otorgamiento de los derechos jubilatorios y de pensión, mediante una eficiente administración de los riesgos y recursos financieros; que a la vez, permita mejorar la calidad de vida de las personas trabajadoras y pensionadas de la educación. (JUPEMA, 2015c)

### **2.1.3. Estructura organizativa**

La Junta de Pensiones está conformada por 12 departamentos y su Junta Directiva la integran 7 miembros, representantes de las siguientes organizaciones magisteriales: Asociación de Educadores Pensionados (ADEP), Asociación de Funcionarios Universitarios Pensionados (AFUP), Asociación Nacional de Educadores (ANDE), Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza (APSE), Colegio de Licenciados y Profesores (COLYPRO), Organizaciones Labores de las Instituciones de Enseñanza Superior (OLIES) y el Sindicato de Trabajadores de la Educación Costarricense (SEC).



**Figura 1 Estructura Organizacional**

Fuente: (Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, 2015)

#### **2.1.4. Productos que ofrece**

- Resolución de las solicitudes de pensión, revisión de pensión, estudios integrales, solicitud de períodos fiscales vencidos, aumentos por costo de vida y solicitud de reconocimiento de anualidades.
- Créditos personales y de vivienda a los pensionados por derecho propio y cotizantes activos del régimen magisterial.
- Préstamo de equipo ortopédico a los pensionados y activos cotizantes del régimen magisterial.
- Charlas informativas sobre el funcionamiento y legislación que rige para los regímenes Transitorio de Reparto y Capitalización Colectiva.
- Actividades de desarrollo integral para los pensionados.

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

### **2.2.1. Proyecto**

Las definiciones de qué es un proyecto y la administración de proyectos, serán la base sobre la que se planteará la siguiente propuesta.

Según el PMBOK, Quinta edición, un Proyecto se define como:

Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definido. Que sea temporal no significa necesariamente que la duración del proyecto haya de ser corta. Se refiere a los compromisos del proyecto y longevidad.

Cada proyecto genera un producto, servicio o resultado único. El resultado puede ser tangible o intangible. (PMI, 2013, p. 3)

### **2.2.2. Administración de Proyectos**

La administración de proyectos tiene como función primordial administrar los procesos internos en el cual se desarrolla un trabajo específico.

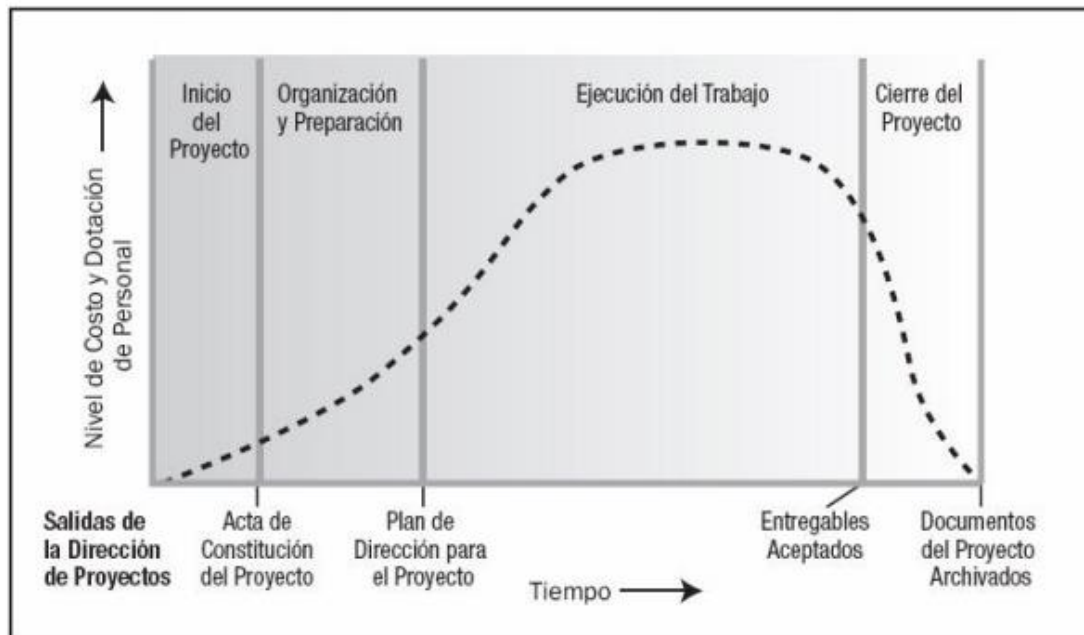
La dirección de proyectos consiste en aplicar los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto, con el fin de satisfacer los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos de la dirección de procesos, agrupadas de manera lógica, categorizados en cinco grupos de procesos (Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo, Control y Cierre). (Project Management Institute , 2013).

### **2.2.3. Ciclo de vida de un proyecto**

Un proyecto posee una serie de actividades coordinadas, para alcanzar los objetivos propuestos y ocurren en un orden determinado. Quedando enmarcadas en el ciclo de vida del proyecto dividido en diversas fases.

El PMI (2013) define el ciclo de vida de un proyecto como una serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Las fases son generalmente secuenciales y sus nombres y números se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación. Los enfoques de los ciclos de vida de un proyecto puede variar continuamente desde enfoques predictivos u orientados a plan hasta enfoques adaptativos u orientados al cambio.

Aun cuando muchos ciclos de vida de proyectos tienen nombres de fases similares y requieren productos similares, muy pocos ciclos de vida son idénticos.



**Figura 2: Niveles Típicos de Costo y Dotación de personal durante el Ciclo de vida del proyecto.**

Fuente: (PMI , 2013)

#### **2.2.4. Procesos en la Administración de Proyectos**

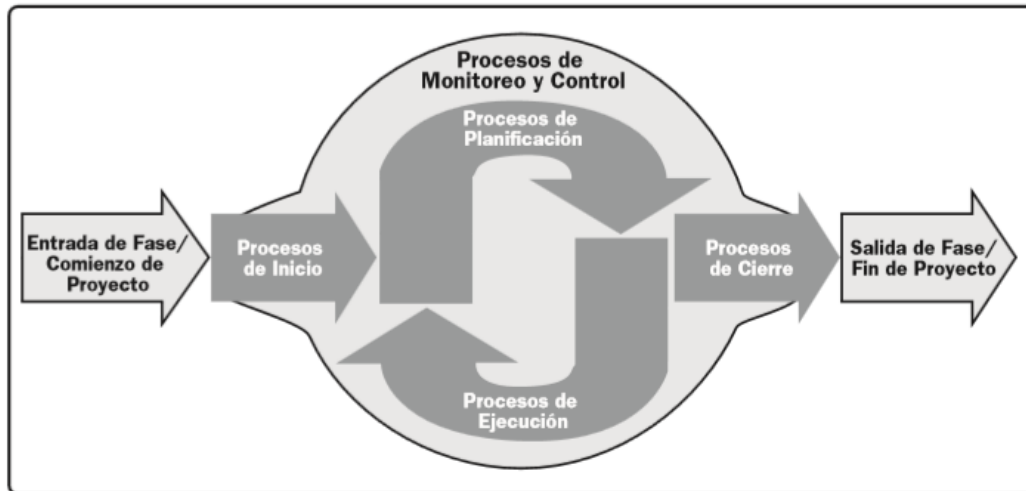
La administración de proyectos está orientada a la aplicación e integración apropiada de los 47 procesos de administración de proyectos, resumidos en los 5 grupos de procesos.

Los 5 grupos de procesos son: Grupo de Procesos de Iniciación, Grupo de Procesos de Planificación, Grupo de Procesos de Ejecución, Grupo de Procesos de Seguimiento y Control, Grupo de Procesos de Cierre.

Un proceso es un conjunto de acciones y actividades, relacionadas entre sí, que se realizan para crear un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que se pueden aplicar y por las salidas que se obtienen. (PMI,2013, p47)

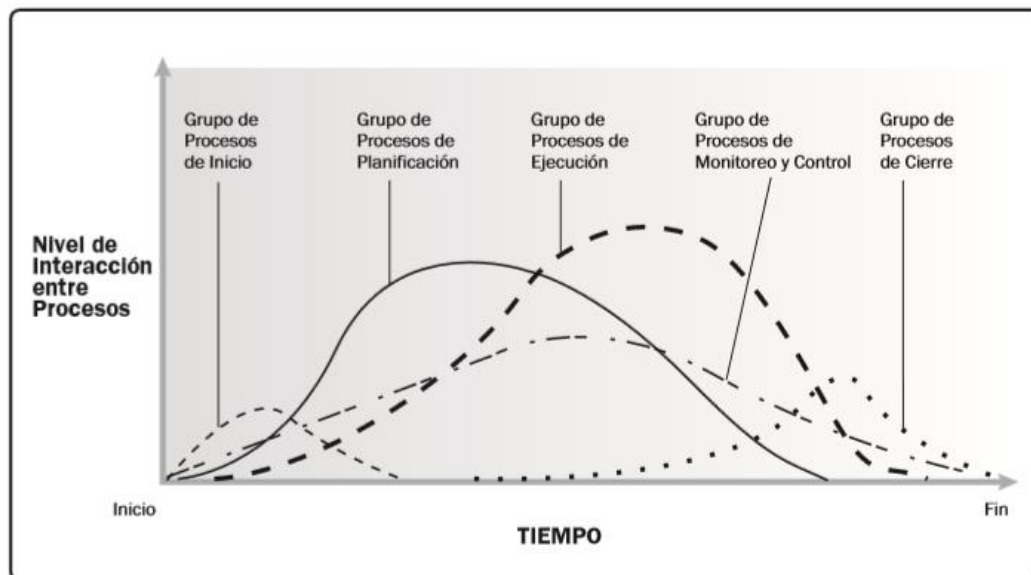
Administrar un Proyecto incluye normalmente:

- Identificar los requerimientos
- Direccionar las necesidades, dudas y expectativas de los interesados conforme el Proyecto se vaya planeando y organizando.
- Balancear las limitaciones del Proyecto, incluyendo, pero no limitado a: alcance, Calidad, Tiempo, Presupuesto, Recursos y Riesgos.



**Figura 3: Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos**

Fuente: (PMI, 2013)



**Figura 4: Los Grupos de Procesos Interactúan en una Fase o Proyecto.**

Fuente: (PMI, 2013)

### 2.2.5. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Las Áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos, enumera los procesos de dirección de proyectos y define las entradas, herramientas y técnicas y salidas para cada área. (PMI, 2013, p60)

La Administración de Proyectos se divide en 10 Áreas del Conocimiento:

- **Gestión de la Integración del Proyecto:** Incluye los procesos y actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de la dirección de proyectos.

- **Gestión del Alcance del Proyecto:** incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito.

-**Gestión del Tiempo del proyecto:** incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto.

-**Gestión de los Costos del Proyecto:** incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

-**Gestión de la Calidad del Proyecto:** incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido. Además, utiliza políticas y procedimientos para implementar el sistema de gestión de la calidad de la organización en el contexto del proyecto, y, en la forma que resulte adecuada, apoya las actividades de mejora continua del proceso, tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora. La

Gestión de la Calidad del Proyecto trabaja para asegurar que se alcancen y se validen los requisitos del proyecto, incluidos los del producto.

**-Gestión del Recurso Humano del Proyecto:** incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto.

**- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:** incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.

**- Gestión de los Riesgos del Proyecto:** incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuestas y control de los riesgos de un proyecto.

**- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:** incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de productos, servicios o resultados de un proyecto.

**- Gestión de los Interesados del Proyecto:** incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

Para este proyecto específico se abarcará el Plan de Gestión de Proyecto del Alcance, Tiempo, Costos, Comunicaciones y Riesgos.



### **2.3. Administración de Estructuras Organizativas:**

La administración de las estructuras es el proceso mediante el cual se establecen y aplican las reglas de juego sobre el uso de recursos; reglas que toman en cuenta desde la filosofía organizativa, la división de la responsabilidad y la autoridad, la articulación y coordinación entre las diferentes áreas, hasta la asignación de las responsabilidades de cada puesto de trabajo. El resultado concreto es el diseño y registro de la organización misma. Las técnicas de descripción de estructura pueden aplicarse a las estructuras formales y también a las reales. La estructura llamada “formal” surge del carácter jurídico que las organizaciones adquieren cuando son constituidas como instituciones privadas o públicas.

La representación más simple de la estructura organizativa es el organigrama, una forma clásica de graficación que muestra las unidades organizativas con sus dependencias jerárquicas. Este diagrama permite inferir algunos aspectos de la división técnica del trabajo, la fragmentación de la autoridad, y la importancia asignada a las unidades. Todas estas cosas deben ser registradas mediante categorías descriptivas específicas.

La primera de estas categorías tiene que ver con la importancia de las unidades. El segundo aspecto clave de la representación son las dependencias jerárquicas. La clasificación de las unidades, además del nivel, implica tomar en cuenta dos aspectos adicionales: el tipo de estructura organizativa y la clase de unidad. El tipo de estructura permite discriminar aquellas partes de la organización que son responsables de las gestiones permanentes y de rutina, y que trabajan gestionando una determinada capacidad instalada, de otras que, eventualmente, deben trabajar organizadas bajo las modalidades de proyectos y, en muchos casos, grupos de proyectos coordinados bajo la modalidad de programas. El primero de estos tipos de estructura se denomina vertical y el segundo horizontal. Las clases de unidades, por otra parte, se refieren a la línea y el staff. A estos efectos, se consideran de línea aquellas unidades cuya responsabilidad principal

es producir resultados hacia fuera de la institución, mientras que se incluyen en el staff las que se orientan hacia el apoyo interno. (Hintze, 2015)

		TIPO DE ESTRUCTURA	
		VERTICAL	HORIZONTAL
		Unidades con estructura prevista para gestiones permanentes	Unidades con estructura prevista para proyectos o programas
CLASE	LINEA	Unidades de la conducción general institucional y responsables de producir los resultados que la institución entrega a terceros en forma sistemática y rutinaria	Unidades de proyectos y programas vinculados a producción de resultados para terceros
	STAFF	Unidades de planificación, administración, apoyo legal, recursos humanos, mantenimiento, logística y otros cuyos aportes mantienen la organización para que se produzcan los resultados externos	Unidades de proyecto y programas cuyos resultados se vuelcan a la propia organización, tales como reorganizaciones, reingenierías, modernizaciones informáticas, nuevas instalaciones, y otros
UNIDAD	Unidades con responsabilidad principal de apoyo a la producción externa de la institución		

**Figura 5: Tipos de Estructura y Clases de Unidades Organizativas.**

Fuente: (Hintze, 2015)

La estructura de la organización es un factor ambiental de la empresa que puede afectar la disponibilidad de recursos e influir en el modo de dirigir los proyectos. Las estructuras abarcan desde una estructura funcional hasta una estructura orientada a proyectos, con una variedad de estructuras matriciales entre ellas.

La organización funcional consiste en una jerarquía donde cada empleado tiene un superior claramente definido. En el nivel superior los miembros de la plantilla se agrupan por especialidades, tales como producción, comercialización, ingeniería y contabilidad.

Las organizaciones matriciales reflejan una mezcla de características de las organizaciones funcionales y de las orientadas a los proyectos. Las organizaciones matriciales pueden clasificarse como débiles, equilibradas o fuertes, dependiendo del nivel relativo de poder e influencia entre los gerentes funcionales y directores de proyectos.

Las organizaciones matriciales débiles mantienen muchas características de una organización funcional, el rol de un director de proyectos es más bien el de coordinador o facilitador. Las organizaciones matriciales fuertes tienen muchas características de la organización orientada a proyectos. (Project Management Institute , 2013)

#### **2.4. Plataforma de Servicios**

La plataforma de servicios es un concepto moderno de orientación de la banca hacia la integración de los servicios para lograr agilidad y oportunidad en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Bajo este esquema, los servicios por ofrecerse se integran en un área en la cual el cliente tiene acceso a una gama amplia de servicios en un mismo lugar y brindados por una misma persona, con lo que se hace más rápido y fácil obtener lo que el cliente desea. (Escoto, 2011)

Algunos beneficios de las plataformas de servicios en las instituciones son:

- Incremento de la productividad.
- Los trabajadores están mejor informados y disponen de más información (acceso a internet, intranet, correo, etc.)
- Mejorar la atención al cliente (preparar mejor las reuniones, responder a cualquier duda rápidamente, evitar reuniones innecesarias, etc.)
- Reducción de costes, menos desplazamientos, disminución de tiempos de respuesta y se elimina la realización de tareas innecesarias.
- Brindar una buena atención al cliente.
- Brindar una buena orientación al cliente.
- Integra y comunica la política de calidad de la institución y el compromiso de prevenir proactivamente los problemas.
- Lleva a cabo los compromisos con clientes.
- Integra las necesidades y las expectativas de clientes en el desarrollo y la prestación de nuevos servicios o productos.
- Mejora o elimina problemas internos que afectan a la experiencia del cliente.

- Identifica y comparte proactivamente conocimientos en las diferentes unidades de negocio.
- Establece y emplea sistemas de retroalimentación para satisfacer las necesidades y las expectativas de clientes.
- Intenta continuamente mejorar la calidad de servicios, productos y procesos.
- Siempre se comporta de manera positiva y profesional frente a clientes. No discute con clientes ni tampoco desestima sus preocupaciones. Se disculpa cuando procede.
- Desarrollo socio-económico: la construcción de una sucursal de las plataformas de servicios contribuye al desarrollo económico-empresarial y social, tanto en una dimensión global como en el entorno regional. También mejora la competitividad del sector productivo, al constituir una base especializada de servicios complementarios para la actividad económica.
- Generación de una mayor demanda laboral en diferentes zonas de la región.

### **3. MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1 Fuentes de información**

Se llaman fuentes de información a cualquier objeto, persona, situación o fenómeno cuyas características me permiten leer información en él y procesarla como conocimiento acerca de un objeto de discernimiento o estudio.

“Información” es cualquier signo o carácter o conjunto de signos o caracteres que proporcionan una noticia (un mensaje) a un lector. “RECIEN PINTADO”; “NO SENTARSE”, etc., escrito en un cartel sobre un banco del parque, es un ejemplo de fuente de información para todos los que pueden leer español.

Toda fuente de información debe poseer una base material. Sin su base material no existe fuente de información. Una base material puede contener mensajes diversos. (Gallardo, 2012)

##### **3.1.1 Fuentes Primarias**

Son las principales fuentes de información bibliográficas, ya que proporcionan datos de primera mano, son documentos que contienen los resultados de estudios analíticos y de investigación, se trata de libros, artículos de publicaciones periódicas, tesis y disertaciones, monografías, antologías, documentos oficiales, reporte de asociaciones, trabajos presentados en conferencias y seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas de internet. (Gonzalo, 2012)

### **3.1.2 Fuentes Secundarias**

Procesan información de primera mano. Comentan brevemente artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos ya sean en forma de compilaciones y resúmenes de referencias o listas de fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular, como por ejemplo el Annual Review of Psychology o el Psychological Bulletin. Estos pueden encontrarse disponibles físicamente o por la Internet, también pueden ser otros materiales como cintas de video, películas, grabaciones, ponencias en congresos y seminarios, páginas web, entre otros. (Gonzalo, 2012)

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro 1:

**Cuadro 1 Fuentes de Información Utilizadas**

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
<b>Realizar un análisis operativo del organigrama institucional actual para identificar las oportunidades de mejora del área de sucursales del Departamento de Plataforma de Servicios.</b>	Reuniones y foros con el grupo desarrollador Criterio de expertos	Bibliografía (emprendepyme.net, 2015), (Basagoiti, 2015), (Instituto Nacional del Emprendedor, 2015), (PMI, 2013), (Thompson, 2010)
<b>Crear el nuevo organigrama organizacional que permita la separación y la efectiva funcionalidad de labores del área de Sucursales.</b>	Reuniones y foros con el grupo desarrollador Criterio de expertos	Bibliografía (emprendepyme.net, 2015), (Basagoiti, 2015), (Instituto Nacional del Emprendedor, 2015), (PMI, 2013), (Thompson, 2010)
<b>Elaborar el presupuesto anual de la nueva propuesta, para obtener el apoyo de la Junta Directiva en el proyecto</b>	Presupuesto anual del Departamento de Plataforma de Servicios	Presupuestos aprobados de años anteriores por parte Departamento Financiero-Contable
<b>Desarrollar un plan de gestión de tiempo y la estimación del presupuesto respectivo para administrar las tareas de la reestructuración del departamento de Plataforma de Servicios, con el fin de garantizar los recursos necesarios para su implementación.</b>	Reuniones con el grupo desarrollador y juicio de expertos	Cronogramas de procesos Bibliografía (PMI, 2013) Presupuestos aprobados de proyectos anteriores por parte Departamento Financiero-Contable
<b>Realizar un plan de respuestas a los riesgos del proyecto para maximizar la probabilidad de lograr el éxito del mismo</b>	Juicio de expertos	Bibliografía (PMI, 2013)
<b>Crear un plan de comunicaciones para especificar la información que necesitan los interesados y los medios de comunicación que se utilizará en el proyecto.</b>	Reuniones con el grupo desarrollador Juicio de expertos	Matrices de comunicaciones sobre administración de proyectos Bibliografía (PMI, 2013)

Fuente: Elaboración propia

### **3.2 Métodos de Investigación**

Los métodos de investigación son procedimientos ordenados que se siguen para establecer el significado de los hechos y fenómenos hacia los que se dirige el interés para encontrar, demostrar, refutar, descubrir y aportar al conocimiento. Existen muchas versiones de métodos, y en general implican procesos de análisis, síntesis, inducción y deducción. (Ruiz, 2011)

En el desarrollo del proyecto se utilizarán los métodos analítico – deductivo, los cuales se definen a continuación.

#### **3.2.1 Método Analítico**

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. (Ruiz, 2011)

#### **3.2.2 Método Deductivo**

El método deductivo permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares. Proviene de deductivo que significa descender.

En este procedimiento deductivo tiene que tomarse en cuenta la forma como se definen los conceptos (los elementos y relaciones que comprenden) y se realiza en varias etapas de intermediación que permiten pasar de afirmaciones generales a otras más particulares hasta acercarse a la realidad concreta a través de indicadores o referentes empíricos. Este procedimiento es necesario para poder comprobar las hipótesis con base en el material empírico obtenido a través de la práctica científica. (Ruiz, 2011).



En el cuadro N° 2 se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

**Cuadro 2: Métodos de Investigación Utilizadas**

Objetivos	Métodos de investigación	
	Método Analítico	Método Deductivo
<b>Realizar un análisis operativo del organigrama institucional actual para identificar las oportunidades de mejora del área de sucursales del Departamento de Plataforma de Servicios.</b>	Permitirá a partir de la observación, descripción, examen crítico y descomposición del problema, en análisis del actual organigrama.	
<b>Crear el nuevo organigrama organizacional que permita la separación y la efectiva funcionalidad de labores del área de Sucursales.</b>	Con el diagnóstico del organigrama actual, se tendrá las bases y conocimientos necesarios para elaborar el nuevo organigrama.	Del análisis operativo realizado y de acuerdo a la teoría investigada, se desarrollará la nueva propuesta del organigrama.
<b>Elaborar el presupuesto anual de la nueva propuesta, para obtener el apoyo de la Junta Directiva en el proyecto.</b>	A partir de un examen crítico de los costos actuales, se realizará el nuevo presupuesto.	Con base al presupuesto actual del departamento se realizarán las modificaciones necesarias para el nuevo presupuesto.
<b>Desarrollar un plan de gestión de tiempo y la estimación del presupuesto respectivo para administrar las tareas de la restructuración del departamento de Plataforma de Servicios, con el fin de garantizar los recursos necesarios para su implementación.</b>	Permitirá a partir de la observación, la descripción, el examen crítico y la descomposición del problema la generación de un Plan de Gestión del Tiempo y una estimación del presupuesto del proyecto para garantizar la finalización del proyecto en el plazo y costo establecido.	

Objetivos	Métodos de Investigación	
	Método Analítico	Método Deductivo
<b>Realizar un plan de respuestas a los riesgos del proyecto para maximizar la probabilidad de lograr el éxito del mismo</b>	Permitirá a partir de la observación, la descripción, el examen crítico y la descomposición del problema la confección de un Plan de Gestión de Riesgos para identificar los principales riesgos del proyecto, que incluya todas las posibles eventualidades de este tipo de obras que permita corregir y mitigar futuros riesgos.	Realizar la Identificación de los riesgos posibles que podrán ser aceptados por los involucrados del proyecto.
<b>Crear un plan de comunicaciones para especificar la información que necesitan los interesados y los medios de comunicación que se utilizará en el proyecto.</b>	A partir de la observación, la descripción y el examen crítico, se realizará el diseño de un Plan de la Gestión de las Comunicaciones para el manejo adecuado de la información del proyecto dentro de la organización	

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Herramientas.

Técnica se define como el conjunto de instrumentos y medios a través de los cual se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia. La diferencia entre método y técnica es que el método es el conjunto de pasos y etapas que debe cumplir una investigación y este se aplica a varias ciencias mientras que técnica es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método. (Ramos, 2015)

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación, La técnica pretende los siguientes objetivos:

- Ordenar las etapas de la investigación.
- Aportar instrumentos para manejar la información.
- Llevar un control de los datos.
- Orientar la obtención de conocimientos.

En cuanto a las técnicas de investigación, se estudiarán dos formas generales: técnica documental y técnica de campo.

La técnica documental permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia. (Ramos, 2015).

La técnica de campo permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva. (Ramos, 2015)

A continuación se explican los tipos de herramientas a implementar en el desarrollo del presente trabajo:

- **Juicio de expertos:** es un juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, etc. Según resulte apropiado para la actividad que se está llevando a cabo. (Project Management Institute , 2013).

- **Plantillas:** Son una forma muy apropiada para expeditar la estandarización y la documentación de procesos, de fácil uso y entendimiento.
- **FODA:** Esta técnica examina el proyecto desde cada uno de los aspectos FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para aumentar el espectro de riesgos identificados, incluidos los riesgos generados internamente. La técnica comienza con la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización, centrándose ya sea en el proyecto, en la organización o en el negocio en general. El análisis FODA identifica luego cualquier oportunidad para el proyecto con origen en las fortalezas de la organización y cualquier amenaza con origen en las debilidades de la organización. El análisis también examina el grado en el que las fortalezas de la organización contrarrestan las amenazas, e identifica las oportunidades que pueden servir para superar las debilidades. (Project Management Institute , 2013)
- **Softwares de cómputo:** Son fundamentales para la generación de documentos tales como presupuestos, EDT, cronogramas o gráficos, matrices, soluciones de análisis de sensibilidad y plantillas, estos permiten manejos de listas, múltiples variables, fórmulas matemáticas, bases de datos, gráficos, dibujos y otros muchos conceptos, manipulando la información en forma rápida y precisa, para ser así a su vez fuente de otras herramientas.

**Cuadro 3: Herramientas Utilizadas**

Objetivos	Herramientas
Realizar un análisis operativo del organigrama institucional actual para identificar las oportunidades de mejora del área de sucursales del Departamento de Plataforma de Servicios.	Análisis FODA Juicio de expertos
Crear el nuevo organigrama organizacional que permita la separación y la efectiva funcionalidad de labores del área de Sucursales.	Juicio de expertos Software de computo
Elaborar el presupuesto anual de la nueva propuesta, para obtener el apoyo de la Junta Directiva en el proyecto.	Juicio de expertos Software de computo (Microsoft Project y Excel 2013) Cronograma
Desarrollar un plan de gestión de tiempo y la estimación del presupuesto respectivo para administrar las tareas de la restructuración del departamento de Plataforma de Servicios, con el fin de garantizar los recursos necesarios para su implementación.	Juicio de expertos Software de computo (Microsoft Project y Excel 2013) Cronograma
Realizar un plan de respuestas a los riesgos del proyecto para maximizar la probabilidad de lograr el éxito del mismo.	Matriz de respuesta a los riesgos y probabilidad impacto Juicio de expertos Software de computo
Crear un plan de comunicaciones para especificar la información que necesitan los interesados y los medios de comunicación que se utilizará en el proyecto.	Matriz de comunicaciones Juicio de expertos Software de computo

Fuente: Elaboración propia

### 3.4 Supuestos y Restricciones.

Los Supuestos y Restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el cuadro 4, a continuación.

**Cuadro 4: Supuestos y Restricciones**

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<b>Realizar un análisis operativo del organigrama institucional actual para identificar las oportunidades de mejora del área de sucursales del Departamento de Plataforma de Servicios.</b>	Los involucrados del proyecto se encuentran en la disposición de realizar el análisis.	La investigación académica por parte de los involucrados no es suficiente para el análisis.
<b>Crear el nuevo organigrama organizacional que permita la separación y la efectiva funcionalidad de labores del área de Sucursales.</b>	Aprobación por parte de los involucrados.	El manual de funciones por colaboradores no será modificado inmediatamente
<b>Elaborar el presupuesto anual de la nueva propuesta, para obtener el apoyo de la Junta Directiva en el proyecto.</b>	Se cuenta con el presupuesto necesario para la implementación del proyecto.	No aprobación del nuevo presupuesto por parte del Departamento Financiero-Contable
<b>Desarrollar un plan de gestión de tiempo y la estimación del presupuesto respectivo para administrar las tareas de la reestructuración del departamento de Plataforma de Servicios, con el fin de garantizar los recursos necesarios para su implementación.</b>	Se posee el apoyo de la administración, para cumplir con las actividades en los tiempos y costos establecidos.	Falta de compromiso por parte de los involucrados indirectos para cumplir los tiempos y costos.
<b>Realizar un plan de respuestas a los riesgos del proyecto para maximizar la probabilidad de lograr el éxito del mismo.</b>	Los riesgos por diagnosticar serán eliminados o mitigados, para la puesta en práctica del nuevo organigrama.	Imposibilidad para mitigar o eliminar los riesgos identificados.
<b>Crear un plan de comunicaciones para especificar la información que necesitan los interesados y los medios de comunicación que se utilizará en el proyecto.</b>	Se cuentan con los softwares necesarios para su implementación.	No todos los involucrados poseen conocimiento de cómo utilizar los softwares.

Fuente: Elaboración propia

### **3.5 Entregables.**

Los entregables de un proyecto, programa o cartera de éxito son activos tangibles o intangibles creados por el proyecto, programa o cartera para el cliente. Están representados por planos, esquemas, descripciones, modelos, prototipos, sistemas y productos de distintas clases. No son sólo el producto vendido o el servicio puesto en uso tras el cierre de un proyecto, sino también los procesos operativos, los cambios organizativos y los cambios en los recursos humanos necesarios para que la organización los explote con éxito. (Martínez, 2015)

Los entregables de un proyecto se pueden clasificar en términos de su prioridad (debe tener, estaría bien que la tuviera, si hay tiempo...) mediante acuerdo con las partes involucradas. (Martínez, 2015)

En el cuadro N° 5 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

**Cuadro 5: Entregables del proyecto**

<b>Objetivos</b>	<b>Entregables</b>
<b>Realizar un análisis operativo del organigrama institucional actual para identificar las oportunidades de mejora del área de sucursales del Departamento de Plataforma de Servicios.</b>	Matriz FODA del organigrama institucional actual.
<b>Crear el nuevo organigrama organizacional que permita la separación y la efectiva funcionalidad de labores del área de Sucursales.</b>	Nuevo organigrama organizacional del Departamento de Plataforma de Servicios
<b>Elaborar el presupuesto anual de la nueva propuesta, para obtener el apoyo de la Junta Directiva en el proyecto.</b>	Estimación del presupuesto de la propuesta proyecto
<b>Desarrollar un plan de gestión de tiempo y la estimación del presupuesto respectivo para administrar las tareas de la reestructuración del departamento de Plataforma de Servicios, con el fin de garantizar los recursos necesarios para su implementación.</b>	Cronograma de actividades, plan de gestión del tiempo y estimación del presupuesto del proyecto.
<b>Realizar un plan de respuestas a los riesgos del proyecto para maximizar la probabilidad de lograr el éxito del mismo.</b>	Plan de gestión de respuesta a los riesgos del proyecto
<b>Crear un plan de comunicaciones para especificar la información que necesitan los interesados y los medios de comunicación que se utilizará en el proyecto.</b>	Matriz de manejo de comunicaciones.

Fuente: Elaboración propia



## 4. DESARROLLO

### 4.1. Análisis operativo del organigrama institucional actual.

Con el objetivo de realizar un análisis operativo del organigrama actual departamental se realizó una investigación teórica de la situación. Encontrando que la relación entre la distribución del tipo de estructura y la clase de unidad no son las más recomendables para el óptimo desarrollo de las sucursales.



**Figura 6. Organigrama Departamento Plataforma de Servicios**

Fuente: (JUPEMA, 2015)

Actualmente la institución posee una distribución mixta y funcional, a nivel del departamento de Plataforma de Servicios la relación es completamente vertical, dicha división a nivel administrativo ha ocasionado un lento desarrollo y seguimiento de proyectos, lineamientos y directrices dispuestas en las

operaciones diarias de la unidad. Estos atrasos se han reflejado en todas las áreas conformadas por el departamento, ya que la jefatura debe aprobar y controlar todas las disposiciones de las diferentes unidades.

La unidad de Sucursales posee un único jefe para las once agencias ubicadas alrededor del país y dentro de cada una no existe un encargado de sucursal, al realizarse todos los trámites que ofrece la institución dentro de cada agencia en ocasiones se da que no solamente el encargado del área gira directrices a cumplir, si no que también las jefaturas de otras unidades de la institución emiten pautas a efectuar por parte de los funcionarios de las sucursales, creando un ambiente de más de una jefatura y confusiones en los ejecutivos del como realizar las tareas.

Adicionalmente en ocasiones la coordinación de actividades del departamento con otras unidades resulta sumamente difícil, por la disponibilidad de tiempo y recurso humano de estos, generando reprocesos debido a la falta de comunicación inmediata y efectiva en los cambios realizados.

El organigrama actual plantea una estructura descentralizada al poseer sucursales alrededor del país, pero el manejo operativo de los trámites y la información se encuentra completamente centralizado en oficinas centrales, que inclusive el área de sucursales depende de la jefatura del Departamento de Plataforma de Servicios para realizar cambios necesarios o urgentes de alguna dependencia en específico, incentivando más atrasos e inclusive mala imagen institucional hacía la membresía.

Por último, el hecho de no contar con un encargado por cada sucursal crea un ambiente de trabajo hostil, poco compromiso y un ausente trabajo en equipo entre los ejecutivos de servicio, ya que la figura de encargado se encuentra en las oficinas centrales de la institución, generando un liderazgo omiso por parte del encargado.

#### 4.1.1. Matriz FODA

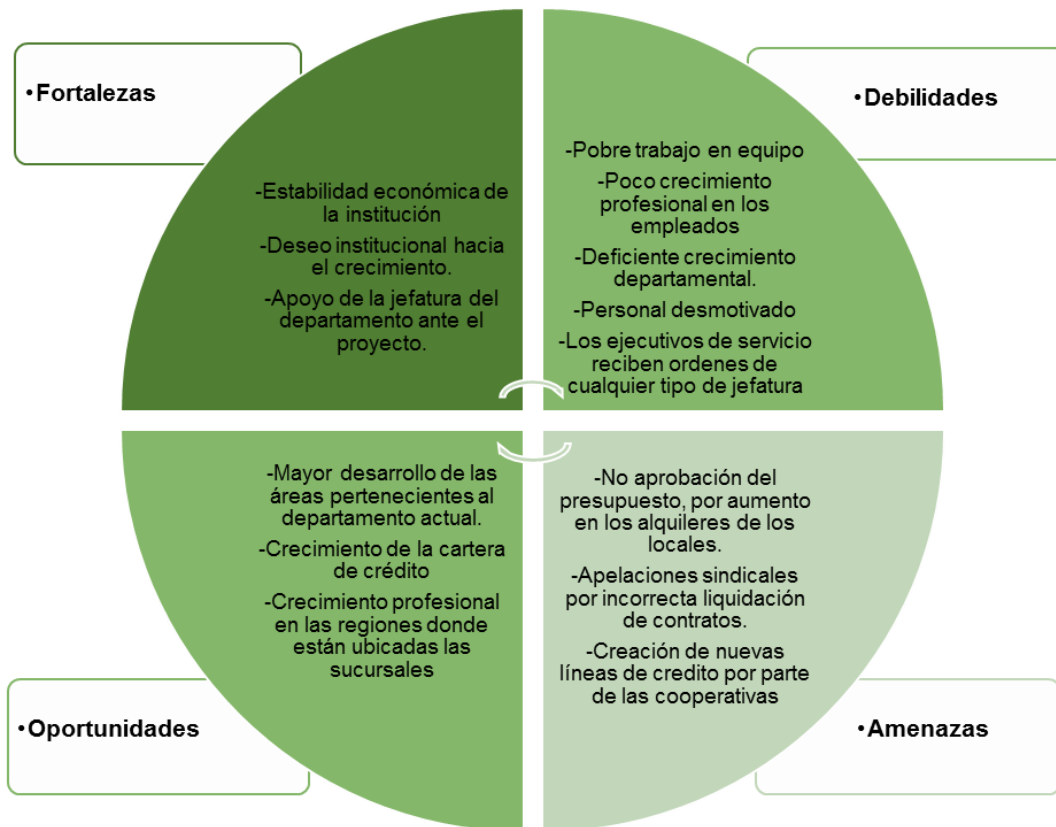
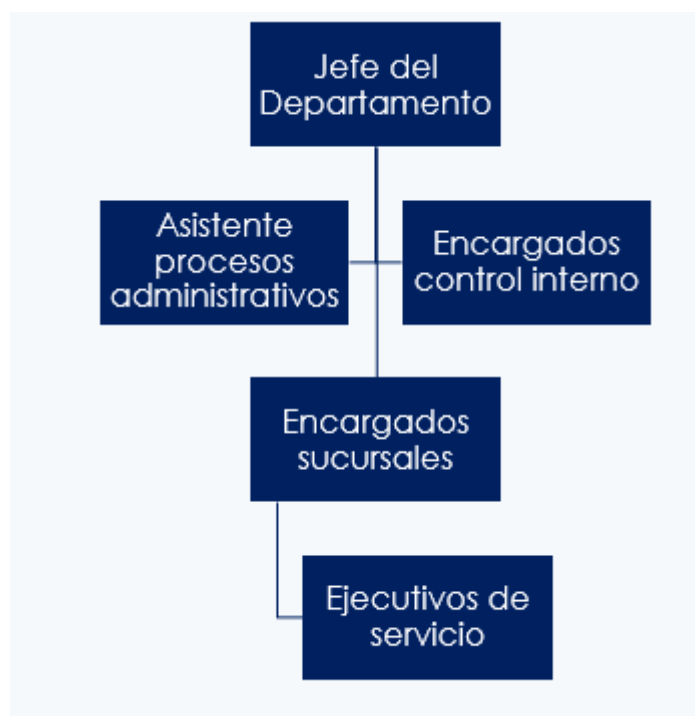


Figura 7: Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2. Propuesta nuevo organigrama organizacional.

En la nueva estructura propuesta para la independización del área de sucursales del Departamento de Plataforma de Servicios, manteniendo la estructura mixta y funcional que la institución posee en la actualidad, se plantea una distribución vertical dejando claro la línea de mando y horizontal con respecto al tipo de responsabilidad de cada funcionario, la cual busca una descentralización e independización completa de las actividades realizadas en las sucursales con respecto a Oficinas Centrales.



**Figura 8: Nueva propuesta del organigrama del Departamento de Sucursales**

Fuente: Elaboración propia

Al plantear la separación de la unidad, se establecería el Departamento de Sucursales, teniendo una jefatura única para todas las sucursales y dentro de cada una existiría un administrador, responsable de reportar a la jefatura del departamento y velar por todas las necesidades de cada agencia, además de ser responsable de las actividades realizadas por los ejecutivos de servicio y la comunicación rápida y efectiva de las directrices para cada trámite en específico.

Adicionalmente se tendría un asistente de procesos administrativos, el cual sería encargado de tramitar las necesidades administrativas reportadas por los administradores de cada sucursal, además de gestionar permisos y vacaciones de los colaboradores del departamento.

Por último se crearía el puesto de encargados de control interno, responsables de revisar y distribuir correctamente los casos recibidos de las sucursales, evitando los reprocesos o devoluciones de los trámites trasladados a otros departamentos, para su respectiva resolución.

A continuación se detallan las responsabilidades de los nuevos puestos propuestos:

#### **4.2.1 Jefatura del Departamento Sucursales**

##### **Descripción de Funciones:**

- Realizar todas las funciones relativas a administrar el departamento, como lo son planificar, organizar, dirigir, controlar y supervisar todo lo relativo al quehacer departamental, con la finalidad de cumplir los objetivos y metas planteadas.
- Asesorar a la Junta Directiva y Dirección Ejecutiva en aquellos temas relativos al quehacer departamental y en aspectos técnicos que coadyuven en la toma de decisiones.
- Diseñar e implementar en coordinación con los Encargados de sucursales, aquellos procesos técnicos y proyectos que permitan el adecuado funcionamiento del departamento y que coadyuven al cumplimiento de políticas institucionales.
- Velar para que los procedimientos técnicos del departamento, se ajusten a las disposiciones legales que regulan el campo de acción.
- Implementar y promover el cumplimiento de las políticas, normas y estándares establecidos para una excelente gestión institucional.
- Ejecutar los acuerdos de Junta Directiva que tengan relación con esta dependencia.

- Verificar que el personal a cargo disponga de las herramientas necesarias, para el desempeño adecuado de sus funciones.
- Promover la capacitación continua de los funcionarios del Departamento, asimismo, estar anuente a recibirla para mejorar el desempeño de sus funciones.
- Establecer y desarrollar planes de contingencia.
- Participar activamente en la formulación de la Planeación Estratégica.
- Formular y administrar el Plan Anual Operativo y el Presupuesto Anual del Departamento.
- Monitorear mensualmente el cumplimiento de objetivos y metas establecidos por las áreas funcionales que conforman el departamento.
- Monitorear la ejecución del presupuesto anual asignado a esta dependencia y realizar las modificaciones o reclasificaciones que sean necesarias para el buen funcionamiento departamental.
- Elaborar proyectos o propuestas planteadas en el PAO o que solicite la Dirección Ejecutiva y/o Junta Directiva y que sirvan de base para la toma de decisiones.
- Brindar los informes trimestrales y aquellos otros que solicite la Dirección Ejecutiva, Junta Directiva o la SUPEN.
- Representar a la Institución en eventos o reuniones asignados por el Superior.
- Fungir como miembro de las Comisiones que designe la Junta Directiva o Dirección Ejecutiva, según corresponda.
- Asesorar en materia de pensiones de manera verbal y escrita.
- Brindar charlas cuando sea requerido por mis superiores.
- Atender público en momentos de contingencia departamento.
- Elaboración de constancias de periodos y patronos
- Llevar el control y confeccionar el informe relativo a los casos que valora la Comisión de Invalidez de la Caja Costarricense del Seguro Social y remitirlo a esta entidad con el visto bueno correspondiente, el cual será elevado al Ministerio de Trabajo para que procedan con el respectivo pago.

- Visitar trimestralmente las sucursales.
- Custodiar y ser responsable de los activos del departamento.
- Colaborar con la Dirección Ejecutiva y Junta Directiva en los trámites que se soliciten.
- Realizar cualquier otra función afín al puesto que le sea asignada por sus superiores.

#### **4.2.2. Secretaria del departamento**

- Descripción de funciones:
- Brindar soporte secretarial a todos los funcionarios del Departamento Plataforma de Servicios.
- Confeccionar oficios con redacción de elementos técnicos necesarios para su remisión, sobre todo cuando se trate de respuestas a instituciones externas.
- Enviar de correspondencia interna y externa.
- Confeccionar y redactar certificaciones varias solicitadas por entidades externas o por la membresía.
- Recolectar y redactar información técnica para dar respuesta a notas presentadas por gestionantes.
- Llevar la agenda de la Jefatura en asuntos de audiencias, reuniones o eventos.
- Asistir cuando se requiere a la Comisión del Archivo Centralizado así como la transcripción de la respectiva acta.
- Coordinar todo lo necesario para las capacitaciones departamentales o de las Organizaciones Gremiales (alimentación, salón, equipo audiovisual, transporte, material etc).
- Recibir la correspondencia de los mensajeros durante todo el día y entregar la correspondencia recibida interna.
- Coordinar el transporte cuando se requiere, para la Jefatura, Encargados de Área o funcionarios del departamento.

- Archivar la documentación recibida y generada en el Departamento, así como velar para que el archivo de documentos se mantenga actualizado para su fácil localización.
- Recibir, revisar y confeccionar diariamente los listados para el pago de las resoluciones de Periodos Fiscales Vencidos y luego ser remitidas al Departamento de Concesión de Derechos
- Hacer solicitudes y liquidaciones para compras y pagos urgentes (Caja Chica).
- Realizar las requisiciones de cada Área del Departamento así como de las 11 Sucursales.
- Generar emisiones de cheque para el pago oportuno de los alquileres de las sucursales así como el pago de recibos correspondientes a electricidad y AYA de dichas sucursales.
- Registrar pre solicitudes para realizar las compras del departamento.
- Enviar diariamente de listados con las Boletas de Firmas de Pensión a las diferentes instituciones.
- Atender consultas técnicas vía telefónica o bien personalmente de la membresía y así evitar que las mismas sean canalizadas a terceros (funcionarios técnicos) del departamento o de otros departamentos.
- Realizar revisión constante así como su inclusión en la intranet institucional de todos los Manuales de Procedimientos de las diferentes Áreas del Departamento.



### 4.2.3. Asistente de procesos administrativos

#### Descripción de funciones:

- Administrar y supervisar los funcionarios que se desempeñan en las 11 sucursales y en oficinas centrales de la institución. En caso de ausencia de la jefatura.
- Elaborar PAO y presupuestos anuales de las sucursales y trasladarlos a la jefatura para su revisión y aprobación.
- Elaborar y revisar manual de procedimientos.
- Realizar estudios solicitados por la administración, en cuanto a requerimientos de las oficinas como necesidades de los clientes, realizar encuestas, trabajo de campo y remitir la información a la jefatura para revisión y posterior traslado a la Dirección Ejecutiva.
- Coordinar con organizaciones Magisteriales para mantener las alianzas estratégicas en los convenios realizados entre las diferentes instituciones.
- Realizar traslados de locales según las necesidades de espacio, de acuerdo con los estudios realizados.
- Revisar, analizar, presupuestar y direccionar los diferentes activos que requieren los funcionarios de las sucursales para la prestación del servicio.
- Verificar que toda la documentación enviada desde las oficinas regionales llegue completa.
- Coordinar con los encargados de cada sucursal las necesidades de cada una y velar porque se supla dicha insuficiencia.
- Contribuir con la preparación de los informes de labores (1 vez cada trimestre).
- Realizar arqueos de caja chica en las sucursales, en las visitas a las sucursales.

#### 4.2.4. Encargados Control de Calidad

##### **Descripción de funciones:**

- Asesorar en materia de pensiones (RCC y RTR) al cliente externo e interno de la Junta de Pensiones.
- Revisar, analizar y tramitar las solicitudes de Pensión, Revisión, Estudio Integral, Solicitud de Reconocimiento de Anuales, Recursos de Revocatoria y Apelación, Adición y Aclaración de Fallos del Tribunal Administrativo, Períodos Fiscales Vencidos, Recurso de Reconsideración, Apelación a Dictamen Médico, Constancias de Períodos Fiscales Vencidos, Copias de Expedientes, recibidas en las sucursales de la Junta, los cuales deben ser tramitados en cinco días hábiles desde el momento de la recepción de la solicitud en las oficinas regionales. Revisando que lo entregado corresponda y lo incompleto sea solicitado de manera correcta
- Organizar, adjuntar, foliar y direccionar los expedientes, una vez completos con la documentación enviada por los ejecutivos de servicio de las sucursales.
- Colaborar en llevar control de los trámites completados para el buen funcionamiento del Área.
- Colaborar con Charlas para pensionados y activos de ambos regímenes, esto cuando lo solicita un director, otro departamento, entre otros, siempre y cuando sea avalado por la jefatura directa y del Departamento.
- Participar en los proyectos informáticos que se realicen en el Departamento y que tienen relación directa con el Área.
- Asesorar a los compañeros del Departamento cuando se requiera (Clientes externos e internos)
- Enviar las resoluciones del Ministerio de Trabajo, Tribunal Administrativo de Pensiones y de la Comisión Calificadora de la C.C.S.S. a los ejecutivos de servicio de las sucursales para su debida notificación.
- Cubrir periodos de vacaciones, incapacidades o cualquier eventualidad presentada para todos los puntos de servicio.

- Consultar a nivel de sistema en qué departamento se encuentran los expedientes correspondientes a cada caso, una vez localizado se procede a solicitar el expediente por medio de una lista al área de archivo si se encuentra en el departamento de Plataforma de Servicios de estar en alguna otra área, se tramita vía sistema y el documento físico se envía por medio de una lista de documentos al centro de expedientes.
- Una vez recibidos los expedientes solicitados por medio de listas se analiza si los trámites proceden o no proceden, seguidamente se adjuntan y se folian los documentos en expediente físico y en el sistema, con anterioridad se verifica integralmente que los datos coincidan con los del solicitante.
- Sacar copia de expedientes cuando alguna institución lo requiera o bien cuando lo solicite el Encargado del Área de Servicio al Cliente.
- Realizar cualquier otra función afín al puesto que le sea asignada por sus superiores.

#### **4.2.5. Encargados por Sucursal:**

##### **Descripción de funciones**

- Administrar y supervisar los funcionarios que se desempeñan dentro de cada sucursal respectivamente.
- Realizar capacitaciones al personal en forma periódica.
- Elaborar PAO y presupuestos anuales de las sucursales y trasladarlos a la jefatura para su revisión y aprobación.
- Elaborar y revisar manual de procedimientos.
- Realizar estudios solicitados por la administración, en cuanto a requerimientos de las oficinas como necesidades de los clientes, realizar encuestas, trabajo de campo y remitir la información a la jefatura para revisión y posterior traslado a la Dirección Ejecutiva.
- Recibir y analizar las solicitudes, aprobar y otorgar créditos.

- Revisar créditos otorgados que presentan incongruencias con respecto al manual de procedimientos.
- Administrar los activos fijos de las sucursales.
- Atender las no conformidades de los agremiados que se presenten en el momento de la atención.
- Coordinar la cobertura de permisos, incapacidades y vacaciones de los funcionarios de las sucursales.
- Asesorar a los colaboradores sobre los diferentes trámites que se presentan con el fin de brindar una respuesta satisfactoria al cliente.
- En coordinación con la jefatura y otros encargados de área, se valoran criterios de los diferentes trámites que se presentan ya que algunos casos tiene cierto grado de complejidad.
- Contribuir con la preparación de los informes de labores (1 vez cada trimestre).
- Colaborar con Charlas para pensionados y activos de ambos regímenes, esto cuando lo solicita un director, otro departamento, entre otros, siempre y cuando sea avalado por la jefatura directa y del Departamento.
- Resguardar y administrar la caja chica por cada sucursal.
- Asistir a reuniones a solicitud de la jefatura
- Realizar cualquier otra función afín al puesto que le sea asignada por sus superiores.

#### **4.3. Presupuesto anual de la nueva propuesta**

Para el cálculo del presupuesto se tomaron en cuenta los nuevos puestos a contratar y los ya existentes, con sus respectivas cargas sociales y aumentos por costos de vida. Obteniendo como resultado una inversión anual de ₡ 707.343.740

20-may-15 14:59 a.5.p.5.	JUNTA DE PENSIONES Y JUBILACIONES MAGISTERIO NACIONAL												
	JUNTA DE PENSIONES MAGISTERIO NACIONAL solidez que garantiza su futuro		PRESUPUESTO 2015-2016 COLONES										
DEPARTAMENTO SUCURSALES													
DESCRIPCION	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL ACUMULADO
<b>JEFATURA</b>													
JEFE DEPARTAMENTAL	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.625.000	2.625.000	2.625.000	2.625.000	2.625.000	2.625.000	30.750.000
ASISTENTE PROCESOS ADMINISTRATIVOS	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.470.000	1.470.000	1.470.000	1.470.000	1.470.000	1.470.000	17.220.000
TOTAL	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	4.095.000	4.095.000	4.095.000	4.095.000	4.095.000	4.095.000	47.970.000
<b>Secretaria departamento</b>													
Encargados control interno 2 personas	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.470.000	1.470.000	1.470.000	1.470.000	1.470.000	1.470.000	17.220.000
Encargados sucursales 11 personas	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.550.000	11.550.000	11.550.000	11.550.000	11.550.000	11.550.000	135.300.000
Ejecutivos de servicio 27 personas	20.250.000	20.250.000	20.250.000	20.250.000	20.250.000	20.250.000	21.262.500	22.325.625	23.441.906	24.614.002	25.844.702	27.136.937	266.125.671
TOTAL	33.250.000	33.250.000	33.250.000	33.250.000	33.250.000	33.250.000	34.912.500	35.975.625	37.091.906	38.264.002	39.494.702	40.786.937	426.025.671
Salarios	37.150.000	37.150.000	37.150.000	37.150.000	37.150.000	37.150.000	39.007.500	40.070.625	41.186.906	42.359.002	43.589.702	44.881.937	473.995.671
CCSS 26,67 %	9.907.905	9.907.905	9.907.905	9.907.905	9.907.905	9.907.905	10.403.300	10.686.836	10.984.548	11.297.146	11.625.373	11.970.013	126.414.646
Vacaciones 7,22 %	2.682.230	2.682.230	2.682.230	2.682.230	2.682.230	2.682.230	2.816.342	2.893.099	2.973.695	3.058.320	3.147.176	3.240.476	34.222.487
Aguinaldo 8,33%	3.094.595	3.094.595	3.094.595	3.094.595	3.094.595	3.094.595	3.249.325	3.337.883	3.430.869	3.528.505	3.631.022	3.738.665	39.483.839
Preaviso y cesantia 5,33%	1.980.095	1.980.095	1.980.095	1.980.095	1.980.095	1.980.095	2.079.100	2.135.764	2.195.262	2.257.735	2.323.331	2.392.207	25.263.969
Riesgos del Trabajo 153	568.395	568.395	568.395	568.395	568.395	568.395	596.815	613.081	630.160	648.093	666.922	686.694	7.252.134
Incapacidades 0,16	55.725	55.725	55.725	55.725	55.725	55.725	58.511	60.106	61.780	63.539	65.385	67.323	710.994
TOTAL	55.438.945	55.438.945	55.438.945	55.438.945	55.438.945	55.438.945	58.210.892	59.797.394	61.463.220	63.212.338	65.048.912	66.977.314	707.343.740

Cuadro 6: Presupuesto anual

Fuente: Elaboración propia

**4.4. Desarrollar un plan de gestión de tiempo y la estimación del presupuesto respectivo para administrar las tareas de la reestructuración del departamento de Plataforma de Servicios, con el fin de garantizar los recursos necesarios para su implementación**

Según el PMI (2013) “La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto”. Esta gestión se basa en definir la secuencia de las actividades, su duración y recurso para cada actividad. Y con base en esas actividades realizar el cronograma del proyecto. Es importante darle seguimiento y control al cronograma, con el objetivo de controlar a tiempo cualquier cambio o contra tiempo.

En la siguiente figura se muestra la duración total del proyecto de 142 días, el cual inicia 01 de junio 2015 y finaliza el 15 de diciembre 2015.

Cronograma JUPEMA						
Id	Mod de tare	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1		<b>Proyecto Independización Sucursales</b>	<b>142 días</b>	<b>01/06/15</b>	<b>15/12/15</b>	
2		<b>Iniciación</b>	<b>11 días</b>	<b>16/06/15</b>	<b>30/06/15</b>	
3		Seleccionar Director del Proyecto y equipo de trabajo	1 día	16/06/15	16/06/15	
4		Estudio de necesidades	5 días	17/06/15	23/06/15	3
5		Consulta Financiera	3 días	24/06/15	26/06/15	4
6		Evaluar el proyecto y su viabilidad, con sus restricciones	2 días	24/06/15	25/06/15	3;4
7		Desarrollo de objetivos del proyecto	2 días	24/06/15	25/06/15	4
8		Desarrollar el Charter del Proyecto	2 días	26/06/15	29/06/15	7
9		Identificación de los interesados	1 día	30/06/15	30/06/15	8
10		<b>Planificación</b>	<b>7 días</b>	<b>29/06/15</b>	<b>07/07/15</b>	
11		Determinar los requisitos de los puestos detalladamente	3 días	30/06/15	02/07/15	8
12		Realizar el cronograma	1 día	29/06/15	29/06/15	6FC+1 día
13		Determinar el presupuesto	3 días	30/06/15	02/07/15	12
14		Determinar todos los roles y responsabilidades	3 días	03/07/15	07/07/15	12;13
15		Realizar el plan de comunicaciones	3 días	01/07/15	03/07/15	9
16		Realizar el plan de riesgos	3 días	03/07/15	07/07/15	6;13
17		Obtener aprobación formal del proyecto	1 día	02/07/15	02/07/15	8FC+2 días
18		Reunión de inicio del proyecto	1 día	03/07/15	03/07/15	17
19		<b>Ejecución</b>	<b>118 días</b>	<b>03/07/15</b>	<b>15/12/15</b>	
20		Enviar actualización del Manual de Puestos	1 día	03/07/15	03/07/15	17
21		Realizar actualización del manual de puestos	20 días	06/07/15	31/07/15	20
22		Aprobar y publicar el manual actualizado	2 días	03/08/15	04/08/15	21
23		Realizar entrevistas para los puestos	15 días	26/08/15	15/09/15	22FC+15 día
24		Seleccionar el personal respectivo	10 días	16/09/15	29/09/15	23
25		Contratar al personal seleccionado	5 días	07/10/15	13/10/15	24FC+5 días
26		Capacitar al personal	30 días	04/11/15	15/12/15	25FC+15 día
27		<b>Producir entregables del proyecto</b>	<b>81 días</b>	<b>03/07/15</b>	<b>23/10/15</b>	<b>17</b>
47		<b>Enviar y reportar avances del proyecto</b>	<b>1 día</b>	<b>26/10/15</b>	<b>26/10/15</b>	<b>27</b>
66		<b>Reuniones de seguimiento</b>	<b>1 día</b>	<b>27/10/15</b>	<b>27/10/15</b>	<b>27;47</b>
86		<b>Seguimiento y control</b>	<b>105 días</b>	<b>01/06/15</b>	<b>23/10/15</b>	
87		Analizar y evaluar el desempeño de los involucrados	66 días	06/07/15	05/10/15	
92		Determinar si las acciones requieren cambios o correcciones	91 días	19/06/15	23/10/15	
103		Realizar auditorías de riesgos	67 días	30/06/15	30/09/15	
108		Solicitar cambios	89 días	01/06/15	01/10/15	
114		Aprobar o rechazar cambios	89 días	01/06/15	01/10/15	
120		Actualizar los planes de gestión con los cambios realizados	91 días	19/06/15	23/10/15	
131		<b>Cierre</b>	<b>11 días</b>	<b>29/10/15</b>	<b>12/11/15</b>	
132		Conseguir la aprobación final	2 días	29/10/15	30/10/15	120FC+3 día
133		Realizar informe final del desempeño	4 días	02/11/15	05/11/15	132
134		Registrar y organizar los documentos del proyecto	3 días	06/11/15	10/11/15	133
135		Actualizar lecciones aprendidas	2 días	11/11/15	12/11/15	134
136		Entrega del producto terminado	1 día	10/11/15	10/11/15	133FC+2 día

**Figura 9: Secuencia de Actividades MS Project**

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 7: Descripción de las actividades**

<b>Nombre de tarea</b>	<b>Descripción de la actividad</b>
<b>Iniciación</b>	
<b>Seleccionar Director del Proyecto y equipo de trabajo</b>	La Dirección Ejecutiva y la jefatura del departamento realizarán la selección del Director del proyecto y el equipo del mismo.
<b>Estudio de necesidades</b>	Se realizará un estudio de necesidades y factibilidad de la necesidad de independizar el área de sucursales del Dpto de Plataforma de servicios
<b>Consulta Financiera</b>	Se realizará una reunión con el Dpto Financiero para revisar si se cuenta con presupuesto suficiente para realizar la propuesta a la Dirección Ejecutiva y Junta Directiva.
<b>Evaluar el proyecto y su viabilidad, con sus restricciones</b>	Luego de realizar el estudio de necesidades y consulta financiera respectiva, se realizará la evaluación de la viabilidad del proyecto.
<b>Desarrollo de objetivos del proyecto</b>	Se desarrollarán los objetivos formales del proyecto, de acuerdo a las necesidades demostradas en los estudios anteriores.
<b>Desarrollar el Charter del Proyecto</b>	Se realizará el charter del proyecto, para su visto bueno.
<b>Identificación de los interesados</b>	Se realizará la identificación de los interesados directos e indirectos del proyecto.
<b>Planificación</b>	
<b>Determinar los requisitos de los puestos detalladamente</b>	De acuerdo al estudio de viabilidad se realizará la descripción detallada de los nuevos puestos a crear.
<b>Realizar el cronograma</b>	Se desarrollará el cronograma de actividades del proyecto.
<b>Determinar el presupuesto</b>	Se desarrollará el presupuesto para las actividades del proyecto.
<b>Determinar todos los roles y responsabilidades</b>	Se determinarán todos los roles y responsabilidades de los involucrados del proyecto.
<b>Realizar el plan de comunicaciones</b>	Se realizará el plan de comunicaciones del proyecto.
<b>Realizar el plan de riesgos</b>	Se realizará el plan de respuestas a los riesgos identificados del proyecto.
<b>Obtener aprobación formal del proyecto</b>	Se presentará el proyecto formalmente desarrollado a la Junta Directiva para su aprobación.
<b>Reunión de inicio del proyecto</b>	Con la aprobación obtenida de la Junta Directiva, se realizará la primera reunión formal del proyecto.



<b>Nombre de tarea</b>	<b>Descripción de la actividad</b>
<b>Ejecución</b>	
<b>Enviar actualización del Manual de Puestos</b>	Con el visto bueno del proyecto por parte de la Junta Directiva y la descripción de cada nuevo puesto creado se enviará al Dpto de Recursos Humanos el documento formal autorizado.
<b>Realizar actualización del manual de puestos</b>	Con el documento recibido el Dpto de Recursos Humanos deberá realizar la actualización del manual de puestos, para enviarlo a su aprobación y publicación respectiva.
<b>Aprobar y publicar el manual actualizado</b>	Con la aprobación de la actualización del manual de puestos, se debe publicar en la intranet para poder comenzar los concursos internos y externos.
<b>Realizar entrevistas para los puestos</b>	Abrir los concursos internos y externos para los nuevos puestos y comenzar a realizar las entrevistas a las personas que enviaron su hoja de vida.
<b>Seleccionar el personal respectivo</b>	Seleccionar al personal más idóneo para los puestos, una vez realizadas las entrevistas.
<b>Contratar al personal seleccionado</b>	Contratar al personal para los nuevos puestos.
<b>Capacitar al personal</b>	Capacitar al personal contratado en materia de pensiones y créditos.
<b>Producir entregables del proyecto</b>	Desarrollar las actividades propuestas de acuerdo al cronograma del proyecto.
<b>Enviar y reportar avances del proyecto</b>	Realizar reportes de los avances logrados del proyecto, de acuerdo al cronograma de actividades
<b>Reuniones de seguimiento</b>	Realizar reuniones de seguimiento del proyecto, para ir controlando los avances del proyecto.
<b>Seguimiento y control</b>	Realizar un monitoreo y control a los avances del proyecto.
<b>Analizar y evaluar el desempeño de los involucrados</b>	Realizar un monitoreo y control del desempeño de los involucrados en los avances del proyecto
<b>Determinar si las acciones requieren cambios o correcciones</b>	Controlar si las actividades requieren cambios o correcciones de acuerdo al avance del proyecto.
<b>Realizar auditorías de riesgos</b>	Realizar auditorías a los riesgos identificados inicialmente, para mantener controlados los mismos.

Nombre de tarea	Descripción de la actividad
<b>Solicitar cambios</b>	De acuerdo al desarrollo de las actividades, se deben revisar y controlar si se requieren cambios para poder completar la actividad propuesta.
<b>Aprobar o rechazar cambios</b>	Si se identificaran cambios a realizar en las actividades estos deben ser aprobados o rechazados por el equipo de trabajo
<b>Actualizar los planes de gestión con los cambios realizados</b>	Si se realizaron cambios a las actividades se debe realizar la actualización a los cronogramas y diferentes tipos de planes de gestión propuestos.
<b>Cierre</b>	
<b>Conseguir la aprobación final</b>	Una vez concluido el proyecto se debe presentar formalmente ante la Dirección Ejecutiva y Junta Directiva, para dar por terminado el proyecto.
<b>Realizar informe final del desempeño</b>	Se debe entregar a la Junta Directiva y Dirección Ejecutiva un informe final del proyecto, de las actividades realizadas y el presupuesto utilizado
<b>Registrar y organizar los documentos del proyecto</b>	Cuando se tenga concluido el proyecto, se deben actualizar los documentos y plantillas utilizadas durante el desarrollo del mismo.
<b>Actualizar lecciones aprendidas</b>	Se deben registrar las lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto, para futuros proyectos a desarrollar en la institución.
<b>Entrega del producto terminado</b>	Se debe entregar el proyecto finalizado, con todas las actualizaciones de los documentos, plantillas y lecciones aprendidas a la Dirección Ejecutiva y Junta Directiva.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.1. Recursos de las actividades

Tomando como base los paquetes de trabajo de cada actividad del proyecto, se establecieron en este caso los recursos humanos responsables de desarrollar, controlar y monitorear cada actividad del cronograma. Adicionalmente se detallan los recursos económicos destinados para cada actividad del cronograma.

En el reporte de costos se encuentran totalizadas las cifras de acuerdo a la cantidad de horas que se emplearán los recursos humanos para cada actividad.

A continuación se detallan los nombres de los integrantes por recursos y la descripción de las actividades a realizar durante el proyecto:

Cuadro 8: Recursos del proyecto

Recurso	Integrantes
<b>Junta Directiva:</b>	Miembros de la Junta Directiva
<b>Dirección Ejecutiva:</b>	Director ejecutivo
	Asistente Dirección Ejecutiva
<b>Encargado del Departamento de Plataforma de Servicios</b>	Jefatura del departamento
<b>Encargado Área de Sucursales</b>	Encargado del área
<b>Encargada Departamento Financiero</b>	Jefatura del departamento
<b>Departamento de Recursos Humanos:</b>	Jefatura del departamento
	Secretaria del departamento
	Encargada de procesos administrativos
<b>Equipo del proyecto:</b>	Jefatura del departamento de Plataforma de Servicios
	Encargado área de sucursales
	Asistente Dirección Ejecutiva
	Encargada procesos administrativos de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra el cronograma del proyecto con los recursos humanos asignados a cada actividad.

Cronograma JUPEMA				
Id	Mod de tarea	Nombre de tarea	Duración	Nombres de los recursos
1		<b>Proyecto independización Sucursales</b>	<b>142 días</b>	
2		<b>Iniciación</b>	<b>11 días</b>	
3		Seleccionar Director del Proyecto y equipo de trabajo	1 día	Encargado del Dpto y Dirección Ejecutiva
4		Estudio de necesidades	5 días	Director del proyecto
5		Consulta Financiera	3 días	Director del proyecto y Jefa Dpto Financiero
6		Evaluar el proyecto y su viabilidad, con sus restricciones	2 días	Dirección Ejecutiva
7		Desarrollo de objetivos del proyecto	2 días	Equipo del proyecto
8		Desarrollar el Charter del Proyecto	2 días	Equipo del proyecto
9		Identificación de los interesados	1 día	Equipo del proyecto
10		<b>Planificación</b>	<b>7 días</b>	
11		Determinar los requisitos de los puestos detalladamente	3 días	Equipo del proyecto
12		Realizar el cronograma	1 día	Equipo del proyecto
13		Determinar el presupuesto	3 días	Director del proyecto y Jefatura Dpto Financiero
14		Determinar todos los roles y responsabilidades	3 días	Equipo del proyecto
15		Realizar el plan de comunicaciones	3 días	Equipo del proyecto
16		Realizar el plan de riesgos	3 días	Equipo del proyecto
17		Obtener aprobación formal del proyecto	1 día	Dirección Ejecutiva y Junta Directiva
18		Reunión de inicio del proyecto	1 día	Equipo del proyecto
19		<b>Ejecución</b>	<b>118 días</b>	
20		Enviar actualización del Manual de Puestos	1 día	Equipo del proyecto
21		Realizar actualización del manual de puestos	20 días	Dpto Recursos Humanos
22		Aprobar y publicar el manual actualizado	2 días	Dpto Recursos Humanos
23		Realizar entrevistas para los puestos	15 días	Jefatura Dpto Plataforma de Servicios y Encargado área Sucursales
24		Seleccionar el personal respectivo	10 días	Jefatura Dpto Plataforma de Servicios y Encargado área Sucursales
25		Contratar al personal seleccionado	5 días	Dpto Recursos Humanos
26		Capacitar al personal	30 días	Encargado del Área de Sucursales
27		<b>Producir entregables del proyecto</b>	<b>81 días</b>	<b>Equipo del proyecto</b>
47		Enviar y reportar avances del proyecto	1 día	Director del proyecto
66		Reuniones de seguimiento	1 día	Equipo del proyecto
86		<b>Seguimiento y control</b>	<b>105 días</b>	
87		Analizar y evaluar el desempeño de los involucrados	66 días	Equipo del proyecto
92		Determinar si las acciones requieren cambios o correcciones	91 días	Equipo del proyecto
103		<b>Realizar auditorías de riesgos</b>	<b>67 días</b>	<b>Equipo del proyecto</b>
104		Realizar auditorías de riesgos 1	1 día	
105		Realizar auditorías de riesgos 2	1 día	
106		Realizar auditorías de riesgos 3	1 día	
107		Realizar auditorías de riesgos 4	1 día	
108		<b>Solicitar cambios</b>	<b>89 días</b>	<b>Equipo del proyecto</b>
114		<b>Aprobar o rechazar cambios</b>	<b>89 días</b>	<b>Equipo del proyecto</b>
120		<b>Actualizar los planes de gestión con los cambios realizados</b>	<b>91 días</b>	<b>Equipo del proyecto</b>
131		<b>Cierre</b>	<b>11 días</b>	
132		Conseguir la aprobación final	2 días	Equipo del proyecto, Dirección Ejecutiva y Junta Directiva
133		Realizar informe final del desempeño	4 días	Equipo del proyecto
134		Registrar y organizar los documentos del proyecto	3 días	Equipo del proyecto
135		Actualizar lecciones aprendidas	2 días	Equipo del proyecto
136		Entrega del producto terminado	1 día	Equipo del proyecto

Figura 10: Recursos de las actividades

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra el cronograma del proyecto con los costos de cada actividad.

Cronograma JUEMA

Id	Mod de tarea	Nombre de tarea	Duración	Costo
1		<b>Proyecto independización Sucursales</b>	<b>142 días</b>	<b>€16.125.986,00</b>
2		<b>Iniciación</b>	<b>11 días</b>	<b>€835.750,00</b>
3		Seleccionar Director del Proyecto y equipo de trabajo	1 día	€90.000,00
4		Estudio de necesidades	5 días	€100.000,00
5		Consulta Financiera	3 días	€231.250,00
6		Evaluar el proyecto y su viabilidad, con sus restricciones	2 días	€167.000,00
7		Desarrollo de objetivos del proyecto	2 días	€82.500,00
8		Desarrollar el Charter del Proyecto	2 días	€82.500,00
9		Identificación de los interesados	1 día	€82.500,00
10		<b>Planificación</b>	<b>7 días</b>	<b>€930.625,00</b>
11		Determinar los requisitos de los puestos detalladamente	3 días	€123.750,00
12		Realizar el cronograma	1 día	€41.250,00
13		Determinar el presupuesto	3 días	€153.125,00
14		Determinar todos los roles y responsabilidades	3 días	€123.750,00
15		Realizar el plan de comunicaciones	3 días	€123.750,00
16		Realizar el plan de riesgos	3 días	€123.750,00
17		Obtener aprobación formal del proyecto	1 día	€200.000,00
18		Reunión de inicio del proyecto	1 día	€41.250,00
19		<b>Ejecución</b>	<b>118 días</b>	<b>€12.177.111,00</b>
20		Enviar actualización del Manual de Puestos	1 día	€41.250,00
21		Realizar actualización del manual de puestos	20 días	€486.000,00
22		Aprobar y publicar el manual actualizado	2 días	€48.611,00
23		Realizar entrevistas para los puestos	15 días	€969.000,00
24		Seleccionar el personal respectivo	10 días	€646.000,00
25		Contratar al personal seleccionado	5 días	€73.000,00
26		Capacitar al personal	30 días	€7.000.000,00
27		<b>Producir entregables del proyecto</b>	<b>81 días</b>	<b>€1.387.000,00</b>
47		Enviar y reportar avances del proyecto	1 día	€742.500,00
66		Reuniones de seguimiento	1 día	€783.750,00
86		<b>Seguimiento y control</b>	<b>105 días</b>	<b>€1.567.500,00</b>
87		Analizar y evaluar el desempeño de los involucrados	66 días	€165.000,00
92		Determinar si las acciones requieren cambios o correcciones	91 días	€412.500,00
103		<b>Realizar auditorías de riesgos</b>	<b>67 días</b>	<b>€165.000,00</b>
104		Realizar auditorías de riesgos 1	1 día	€41.250,00
105		Realizar auditorías de riesgos 2	1 día	€41.250,00
106		Realizar auditorías de riesgos 3	1 día	€41.250,00
107		Realizar auditorías de riesgos 4	1 día	€41.250,00
108		<b>Solicitar cambios</b>	<b>89 días</b>	<b>€206.250,00</b>
114		<b>Aprobar o rechazar cambios</b>	<b>89 días</b>	<b>€206.250,00</b>
120		<b>Actualizar los planes de gestión con los cambios realizados</b>	<b>91 días</b>	<b>€412.500,00</b>
131		<b>Cierre</b>	<b>11 días</b>	<b>€615.000,00</b>
132		Conseguir la aprobación final	2 días	€202.500,00
133		Realizar informe final del desempeño	4 días	€165.000,00
134		Registrar y organizar los documentos del proyecto	3 días	€123.750,00
135		Actualizar lecciones aprendidas	2 días	€82.500,00
136		Entrega del producto terminado	1 día	€41.250,00

Figura 11; Costos del proyecto

Fuente: Elaboración propia

### 4.4.2. Ruta crítica del proyecto

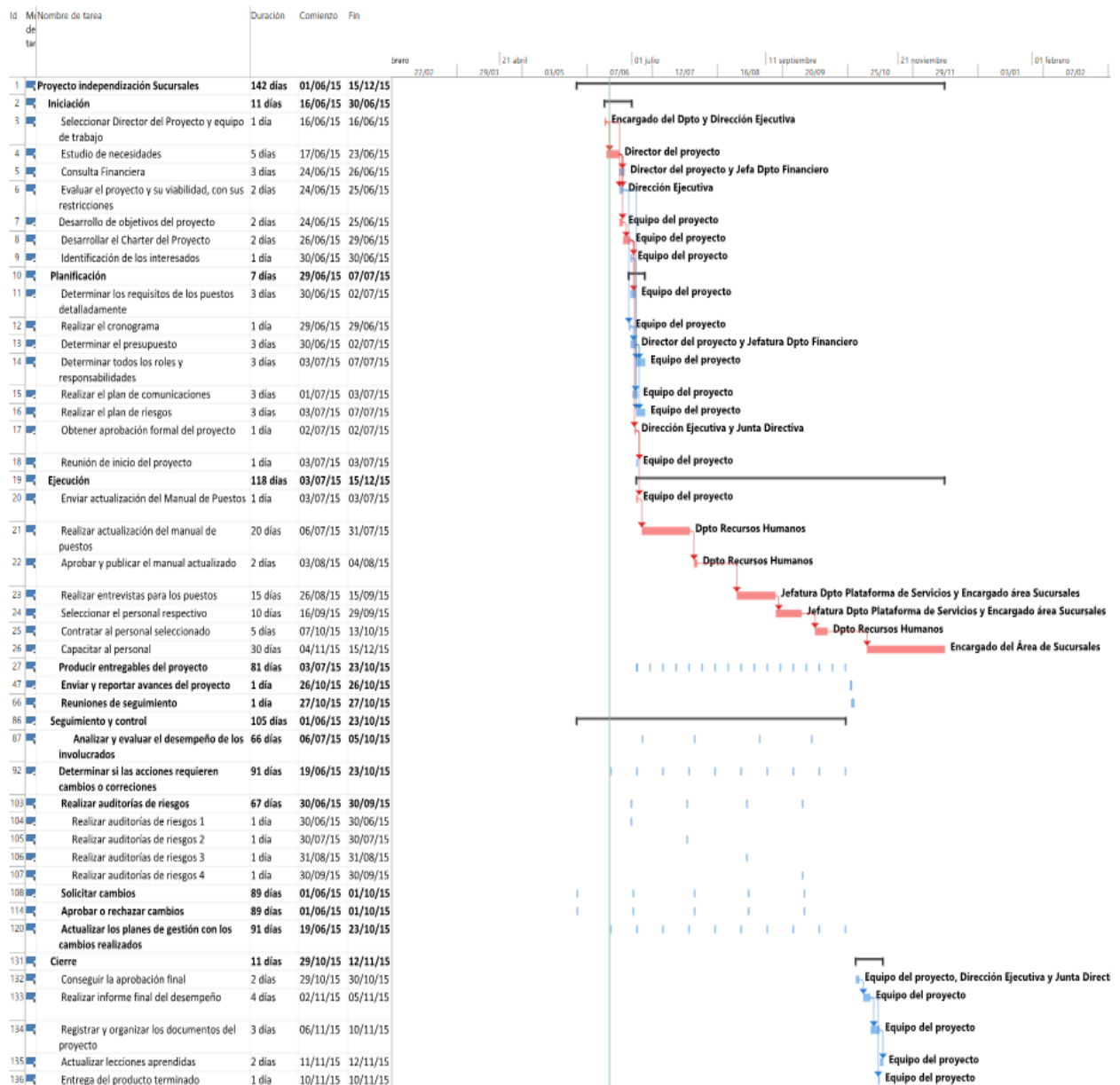


Figura 12: Ruta crítica del proyecto

Fuente: Elaboración propia

#### **4.4.3. Controlar el cronograma**

El control del cronograma se realizará por medio del software Microsoft Project 2013, la cual reflejará la duración exacta de cada actividad, con respecto a lo planeado en el cronograma, de manera que se puedan realizar las actualizaciones respectivas al cronograma. Y se puedan tener como base para futuros proyectos a realizar en la institución.

Adicionalmente, el director del proyecto será el encargado de controlar y realizar las modificaciones necesarias a las actividades para el mejor cumplimiento de las tareas en los tiempos establecidos. Los cambios podrán ser solicitados por cualquier miembro del equipo del proyecto que esté involucrado en el desarrollo de la actividad a modificar, siempre y cuando se justifique por qué se debe cambiar el plazo establecido o el orden de la tarea.

#### **4.5. Plan de respuestas a los riesgos del proyecto.**

Según el PMI (2013) “La Gestión de Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto”.



#### 4.5.1. Identificación de los riesgos

En el siguiente cuadro se relacionan los riesgos identificados del proyecto:

**Cuadro 9: Identificación y descripción de riesgos**

No.	Código	Causa	Descripción del Riesgo	Referencia
1	RO	<b>Inexperiencia en culminación de proyectos</b>	Si los miembros del equipo del proyecto no poseen suficiente conocimiento en dirección de proyectos, pueden crear atrasos en el cronograma y cambios en el alcance.	Reuniones de seguimiento (toma de decisiones)
2	RI	<b>Priorización de la Dirección Ejecutiva</b>	Si la propuesta debe presentarse ante la Junta Directiva debido a que la Dirección Ejecutiva no apoya el proyecto, puede generarse posibles dudas sobre la viabilidad, objetivos y alcance del proyecto.	Reuniones de seguimiento (toma de decisiones)
3	RT	<b>Actualización del manual de puestos</b>	Si no se pueden crear los concursos a tiempo debido a que el Departamento de Recursos Humanos no actualiza el manual de puestos en el tiempo oportuno, puede ocasionar atrasos en el cronograma.	Recursos Humanos
4	RE / RI	<b>Disponibilidad de experiencia técnica y profesional</b>	Si al abrir los concursos internos o externos para las contrataciones respectivas, no se encuentra personal calificado para cada puesto, no se obtendrá la independización propuesta, creando atrasos en el cronograma y cambios en el alcance.	Manual de puestos y Dpto de Recursos Humanos
5	RI	<b>Priorización de la Junta Directiva</b>	Si la Dirección Ejecutiva apoya el proyecto, pero la Junta Directiva no da prioridad al visto bueno del proyecto en el plazo establecido, ocasionaría atrasos en el cronograma.	Reuniones de seguimiento (toma de decisiones)

No.	Código	Causa	Descripción del Riesgo	Referencia
6	RI	<b>Presupuesto anual restringido</b>	Si no se pone en marcha la nueva propuesta inmediatamente debido a que el departamento Financiero establece un presupuesto anual limitado y no se incluye las nuevas modificaciones, se podrían generar atrasos en el cronograma.	Presupuesto
7	RO	<b>Actitud de los empleados</b>	Si los empleados tienen una mala actitud debido a que no logran integrarse con el alcance y objetivos del proyecto, generará atrasos en el cronograma.	N/A
8	RE	<b>Demanda de clientes</b>	Si no se dan las contrataciones respectivas y la cantidad de clientes atendidos es mayor a la que los ejecutivos pueden atender, la imagen de la institución se podría ver perjudicada, ocasionando pérdidas en colocación de créditos y menos rendimientos anuales.	Presupuesto /estadística mensual
9	RO	<b>Atrasos en las actividades</b>	Si se dan inconvenientes de reprocesos en las actividades, debido a que no se siguen las pautas de comunicación para cada actividad entre los miembros del equipo del proyecto, puede generar atrasos en el cronograma y problemas en el plan de comunicaciones.	Plan de comunicaciones
10	RO	<b>Equipo del proyecto</b>	Si los encargados de área no destinan el recurso humano necesario, con las habilidades requeridas, para conformar el equipo del proyecto puede afectar la calidad del proyecto.	N/A

No.	Código	Causa	Descripción del Riesgo	Referencia
11	RI	<b>Liquidación de contratos</b>	Si se tuviera que realizar liquidaciones por cambios de puestos y no se realizan los cálculos correctamente, esto podría ocasionar un incremento en el presupuesto.	Presupuesto
12	RI	<b>Proceso de selección del personal</b>	Si los encargados de las entrevistas para la selección del personal, no se compromete con el proceso de selección en el tiempo establecido, puede ocasionar atrasos en el cronograma e incrementos en el presupuesto.	N/A
13	RO	<b>Desacuerdos entre los miembros del equipo del proyecto</b>	Si se dejan actividades incompletas, debido que entre los miembros del equipo se generan inconvenientes, pueden darse atrasos en el cronograma.	N/A
14	RO	<b>Desacuerdo en las reuniones</b>	Si se generan inconvenientes por otros proyectos entre el equipo del proyecto y demás involucrados en las reuniones de seguimiento, puede provocar atrasos en el seguimiento de actividades asignadas, creando atrasos en el cronograma.	Plan de comunicaciones / Reuniones de seguimiento

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.2. Análisis Cualitativo de los Riesgos.

En el cuadro 8 se identifican riesgos, su valoración, estrategia, acciones preventivas y respaldos respectivos para cada riesgo. Para la priorización de los riesgos se utiliza la siguiente Matriz Probabilidad-impacto:

**Cuadro 10: Matriz probabilidad-impacto**

Marcador de riesgo para un riesgo específico (P x I)					
Impacto	Muy Bajo .05	Bajo .1	Moderado .2	Alto .4	Muy Alto .8
Probabilidad					
0.9	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72
0.7	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56
0.5	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40
0.3	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24
0.1	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08

Verde – Riesgo Bajo                      Amarillo – Riesgo Moderado                      Rojo – Riesgo Alto

Fuente: (UCI, 2015)

Cuadro 11: Matriz de Riesgos

No.	Descripción del Riesgo	Prob.	Impacto	Rango	Estrategia	Acciones Preventivas	Respaldos
1	Si los miembros del equipo del proyecto no poseen suficiente conocimiento en dirección de proyectos, pueden crear atrasos en el cronograma y cambios en el alcance.	0,7	0,4	0,28	Mitigar	Brindar capacitaciones al personal sobre administración de proyectos	Solicitar ayuda a los compañeros del Dpto de Informática si se está desarrollando por la vía correcta, ya que ellos poseen experiencia en desarrollo de proyectos.
2	Si la propuesta debe presentarse ante la Junta Directiva debido a que la Dirección Ejecutiva no apoya el proyecto, puede generarse posibles dudas sobre la viabilidad, objetivos y alcance del proyecto.	0,7	0,4	0,28	Mitigar	Presentar el charter del proyecto completo y el análisis FODA.	Enviar una petición formal a la Dirección Ejecutiva para que revalore el alcance del proyecto.
3	Si no se pueden crear los concursos a tiempo debido a que el Departamento de Recursos Humanos no actualiza el manual de puestos en el tiempo oportuno, puede ocasionar atrasos en el cronograma.	0,5	0,4	0,2	Mitigar	Enviar a Recursos Humanos las descripciones completas de los nuevos perfiles.	Solicitar a la Junta Directiva la autorización para comenzar el proceso de contratación sin la publicación del manual de puestos actualizados.

No.	Descripción del Riesgo	Prob.	Impacto	Rango	Estrategia	Acciones Preventivas	Respaldos
4	Si al abrir los concursos internos o externos para las contrataciones respectivas, no se encuentra personal calificado para cada puesto, no se obtendrá la independización propuesta, creando atrasos en el cronograma y cambios en el alcance.	0,3	0,4	0,12	Mitigar	Realizar en primera instancia concursos internos	Realizar un segundo comunicado de los concursos a nivel institucional.
5	Si la Dirección Ejecutiva apoya el proyecto, pero la Junta Directiva no da prioridad al visto bueno del proyecto en el plazo establecido, ocasionara atrasos en el cronograma.	0,5	0,2	0,1	Mitigar	Reiterar en la reunión final el visto bueno de los beneficios del proyecto para la institución.	Enviar una petición formal por parte de la Dirección Ejecutiva, solicitando la pronta aprobación del proyecto.
6	Si no se pone en marcha la nueva propuesta inmediatamente debido a que el departamento Financiero establece un presupuesto anual limitado y no se incluye las nuevas modificaciones, se podrían generar atrasos en el cronograma.	0,3	0,2	0,06	Mitigar	Verificar desde un inicio con el departamento financiero si se posee suficiente presupuesto para el proyecto.	Solicitar a la Dirección Ejecutiva y Junta Directiva la aprobación de un presupuesto extraordinario.

No.	Descripción del Riesgo	Prob.	Impacto	Rango	Estrategia	Acciones Preventivas	Respaldos
7	Si los empleados tienen una mala actitud debido a que no logran integrarse con el alcance y objetivos del proyecto, generará atrasos en el cronograma.	0,3	0,2	0,06	Eliminar	Reforzar los beneficios del alcance y objetivos del proyecto por medio de comunicados generales.	Realizar una reunión con Dirección Ejecutiva y los empleados para comunicarles el alcance, objetivos y beneficios del proyecto.
8	Si no se dan las contrataciones respectivas y la cantidad de clientes atendidos es mayor a la que los ejecutivos pueden atender, la imagen de la institución se podría ver perjudicada, ocasionando pérdidas en colocación de créditos y menos rendimientos anuales.	0,5	0,2	0,1	Mitigar	Darle prioridad a las contrataciones en las sucursales de mayor afluencia.	Crear ascensos interinos con plazos determinados a los empleados dentro de la institución
9	Si se dan inconvenientes de reprocesos en las actividades, debido a que no se siguen las pautas de comunicación para cada actividad entre los miembros del equipo del proyecto, puede generar atrasos en el cronograma y problemas en el plan de comunicaciones.	0,5	0,1	0,05	Eliminar	Comunicar y ser reiterativo en el plan de comunicación establecido.	Crear un comunicado oficial por parte de la Dirección Ejecutiva, reiterando la obligación de seguir las pautas de comunicación estipulados desde un inicio

No.	Descripción del Riesgo	Prob.	Impacto	Rango	Estrategia	Acciones Preventivas	Respaldos
10	Si los encargados de área no destinan el recurso humano necesario, con las habilidades requeridas, para conformar el equipo del proyecto puede afectar la calidad del proyecto.	0,3	0,2	0,06	Mitigar	Antes de comenzar el desarrollo del proyecto, indagar si los encargados de área tienen personal capacitado disponible para el proyecto.	Crear un comunicado oficial por parte de la Junta Directiva, solicitando a los encargados destinar el recurso humano para el proyecto.
11	Si se tuviera que realizar liquidaciones por cambios de puestos y no se realizan los cálculos correctamente, esto podría ocasionar un incremento en el presupuesto.	0,1	0,4	0,04	Eliminar	Comunicar con 4 semanas de antelación al Dpto de Recursos Humanos los contratos y liquidaciones que debe realizar.	Verificar con el Ministerio de Trabajo las liquidaciones realizadas.
12	Si los encargados de las entrevistas para la selección del personal, no se compromete con el proceso de selección en el tiempo establecido, puede ocasionar atrasos en el cronograma e incrementos en el presupuesto.	0,3	0,1	0,03	Mitigar	Dividir el proceso de selección bisemanalmente, entre los encargados de las entrevistas, evitando un proceso tedioso y que no interrumpa con otras labores de los encargados de este proceso.	Revisación por parte de la Dirección Ejecutiva el avance obtenido durante la primera semana de entrevistas



No.	Descripción del Riesgo	Prob.	Impacto	Rango	Estrategia	Acciones Preventivas	Respaldos
13	Si se dejan actividades incompletas, debido que entre los miembros del equipo se generan inconvenientes, pueden darse atrasos en el cronograma.	0,1	0,2	0,02	Eliminar	Establecer un ambiente de armonía y trabajo en equipo por parte del Director del Proyecto.	Emitir un comunicado oficial por parte de la Junta Directiva, sobre la importancia de la finalización del proyecto
14	Si se generan inconvenientes por otros proyectos entre el equipo del proyecto y demás involucrados en las reuniones de seguimiento, puede provocar atrasos en el seguimiento de actividades asignadas, creando atrasos en el cronograma.	0,3	0,1	0,03	Eliminar	Realizar una minuta de actividades en las reuniones de seguimiento del proyecto, en la cual se pueda establecer el cumplimiento de cada actividad.	Emitir un comunicado oficial por parte de la Junta Directiva, sobre la importancia de la finalización del proyecto
<b>RIESGO GENERAL DEL PROYECTO: Moderado</b>				0,09			

Fuente: Elaboración propia

### 4.5.3. Plan de respuesta a los riesgos

En la plantilla siguiente se continuara con la matriz de riesgo dándole respuesta a los riesgos identificados.

**Cuadro 12: Plan de respuesta a riesgos**

No	Descripción del Riesgo	Disparador	Resp.	Probabilidad Post-Plan	Impacto post Plan	Rango Post Plan
1	Si los miembros del equipo del proyecto no poseen suficiente conocimiento en dirección de proyectos, pueden crear atrasos en el cronograma y cambios en el alcance.	Atrasos significativos en las actividades	Equipo del proyecto	0,3	0,1	0,03
2	Si la propuesta debe presentarse ante la Junta Directiva debido a que la Dirección Ejecutiva no apoya el proyecto, puede generarse posibles dudas sobre la viabilidad, objetivos y alcance del proyecto.	Si 15 después de haber presentado el charter no se tiene el comunicado oficial del apoyo al proyecto	Dirección Ejecutiva	0,3	0,1	0,03
3	Si no se pueden crear los concursos a tiempo debido a que el Departamento de Recursos Humanos no actualiza el manual de puestos en el tiempo oportuno, puede ocasionar atrasos en el cronograma.	Si a 15 días de empezar las entrevistas no se tiene el manual de puestos actualizado	Dpto Recursos Humanos	0,1	0,1	0,01

No.	Descripción del Riesgo	Disparador	Responsable	Probabilidad Post-Plan	Impacto post Plan	Rango Post Plan
4	Si al abrir los concursos internos o externos para las contrataciones respectivas, no se encuentra personal calificado para cada puesto, no se obtendrá la independización propuesta, creando atrasos en el cronograma y cambios en el alcance.	Poca o nula participación en los concursos internos	Equipo del proyecto y Dpto Recursos Humanos	0,5	0,1	0,05
5	Si la Dirección Ejecutiva apoya el proyecto, pero la Junta Directiva no da prioridad al visto bueno del proyecto en el plazo establecido, ocasionará atrasos en el cronograma.	Si 15 días después del visto bueno de la Junta Directiva no se tiene el comunicado oficial de la aprobación del proyecto.	Junta Directiva y Equipo del proyecto	0,5	0,1	0,05
6	Si no se pone en marcha la nueva propuesta inmediatamente debido a que el departamento Financiero establece un presupuesto anual limitado y no se incluye las nuevas modificaciones, se podrían generar atrasos en el cronograma.	Si 15 días antes de empezar con el proyecto no se tiene el presupuesto autorizado.	Equipo del proyecto y Dpto Financiero	0,3	0,1	0,03

No.	Descripción del Riesgo	Disparador	Responsable	Probabilidad Post-Plan	Impacto post Plan	Rango Post Plan
7	Si los empleados tienen una mala actitud debido a que no logran integrarse con el alcance y objetivos del proyecto, generará atrasos en el cronograma.	Poca o nula participación en los concursos internos	Equipo del proyecto y Dirección Ejecutiva	0,1	0	0
8	Si no se dan las contrataciones respectivas y la cantidad de clientes atendidos es mayor a la que los ejecutivos pueden atender, la imagen de la institución se podría ver perjudicada, ocasionando pérdidas en colocación de créditos y menos rendimientos anuales.	Quejas por parte de los clientes por la atención deficiente.	Dirección Ejecutiva y Junta Directiva	0,3	0,1	0,03
9	Si no se siguen las pautas de comunicación para cada actividad entre los miembros del equipo del proyecto, crearán inconvenientes de reprocesos en las actividades, generando atrasos en el cronograma y problemas en el plan de comunicaciones.	Atrasos significativos en las actividades	Equipo del proyecto	0,1	0	0

No.	Descripción del Riesgo	Disparador	Responsable	Probabilidad Post-Plan	Impacto post Plan	Rango Post Plan
10	Si los encargados de área no destinan el recurso humano necesario, con las habilidades requeridas, para conformar el equipo del proyecto puede afectar la calidad del proyecto.	Si 15 días después del visto bueno de la Junta Directiva no se tiene el personal asignado	Encargados de los departamentos involucrados	0,1	0,05	0,005
11	Si se tuviera que realizar liquidaciones por cambios de puestos y no se realizan los cálculos correctamente, esto podría ocasionar un incremento en el presupuesto.	Si 15 días antes de la tarea no se tienen contratos firmados o acuerdos con el personal seleccionado	Dpto Recursos Humanos	0	0,05	0
12	Si los encargados de las entrevistas para la selección del personal, no se compromete con el proceso de selección en el tiempo establecido, puede ocasionar atrasos en el cronograma e incrementos en el presupuesto.	Si 15 días antes de la tarea no se tienen contratos firmados o acuerdos con el personal seleccionado	Encargados de entrevistas y equipo del proyecto	0,3	0,1	0,03

No.	Descripción del Riesgo	Disparador	Responsable	Probabilidad Post-Plan	Impacto post Plan	Rango Post Plan
13	Si se dejan actividades incompletas, debido a que entre los miembros del equipo se generan inconvenientes, pueden darse atrasos en el cronograma.	Poca o nula asistencia a las reuniones por parte de los integrantes del equipo del proyecto y ausencia en las autorizaciones de las actividades	Equipo del proyecto	0	0,1	0
14	Si se generan inconvenientes por otros proyectos entre el equipo del proyecto y demás involucrados en las reuniones de seguimiento, puede provocar atrasos en el seguimiento de actividades asignadas, creando atrasos en el cronograma.	Poca o nula asistencia a las reuniones por parte de los integrantes del equipo del proyecto y ausencia en las autorizaciones de las actividades	Equipo del proyecto	0	0,1	0
<b>Total reservas T</b>		<b>Riesgo general del proyecto Post Plan: Bajo</b>				<b>0,0165625</b>

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro de las respuestas a los riesgos no se consideraron los planes de contingencia ni las reservas de tiempo y dinero, ya que no se aceptó ningún riesgo, por lo que dichas reservas se contemplaron en el cronograma del proyecto, dejando un total de 42 días de holgura de tiempos en las actividades y un 10% del presupuesto.

#### 4.5.4. Seguimiento y controlar de los riesgos

El monitoreo y control de los riesgos se debe dar durante toda la ejecución del proyecto y esta se puede resumir en un único cuadro, el cual incluya todo lo respectivo al riesgo sufrido.

Dicho cuadro debe contener desde la fecha exacta del monitoreo hasta el nombre del proyecto. Debe describir a detalle qué tipo de riesgo es y como está afectando al proyecto, así como el responsable de este. El responsable de aprobar, monitorear y controlar los riesgos será el director del proyecto o la persona que eventualmente él designe como encargado para la tarea.

En la figura 11 se muestra la plantilla a utilizar para lograr mantener un monitoreo y control de los riesgos, el cual deberá realizarse una vez al mes por parte del director del proyecto.

Monitoreo y control de riesgos			
Fecha:	_____	Proyecto:	_____
Actividad:	_____	Código EDT:	_____
No. De Riesgo	Tipo de riesgo:	Interno: <input type="checkbox"/>	Externo: <input type="checkbox"/> Organizacional: <input type="checkbox"/> Técnico: <input type="checkbox"/>
Disparador:	_____		
Probabilidad:	_____	Impacto:	
Disparador del Riesgo:	_____		
Estado del riesgo:		Pasivo <input type="checkbox"/>	Desestimado <input type="checkbox"/> Activo <input type="checkbox"/>
Responsable:	_____		
Acción:		Transferir <input type="checkbox"/>	Mitigar <input type="checkbox"/> Aceptar <input type="checkbox"/> Evitar <input type="checkbox"/>
Acciones Correctivas	_____		

**Figura 13: Monitoreo y control de riesgos**

Fuente: Elaboración propia

#### **4.6. Plan de comunicaciones del proyecto.**

Según el PMI (2013, pag.287) “La Gestión de Comunicaciones del proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados”.

Para esta área de conocimiento, la organización cuenta con una serie de pautas en cuanto a la distribución de la información, la cual se puede mejorar con una debida identificación de los interesados y la correcta divulgación de la información en el tiempo y medio preciso.



#### 4.6.1. Identificación de los interesados

Cuadro 13: Identificación de los interesados

INTERESADO		INTERESES
1.	Jefatura del Dpto Plataforma de Servicios	A favor para lograr un mayor desarrollo en las unidades que pertenecen actualmente al departamento.
2.	Encargado sucursales	A favor para lograr el desarrollo de proyectos de manera oportuna por cada sucursal.
3.	Ejecutivos de servicios	A favor para evitar directrices a aplicar por diferentes jefaturas.
4.	Dpto Financiero	En contra por aumentar el presupuesto institucional.
5.	Dirección Ejecutiva	En contra por aumentar el presupuesto institucional y la contratación de personal.
6.	Junta Directiva	Posee una posición neutral hasta la presentación del proyecto formal.
7.	Gestión de Talento Humano	Apoyo para mejorar la capacitación del recurso humano.
8.	Cotizantes activos	A favor ante una mejora en el servicio brindado.
9.	Pensionados	A favor ante una mejora en el servicio brindado.
10.	Unidad de crédito	Apoyo por aumentar la colocación de la cartera de crédito.
11.	Salud ocupacional	Apoyo al mejorar la salud ocupacional (disminución de carga de trabajo en algunos puestos) en general de las sucursales.

Fuente: Elaboración propia

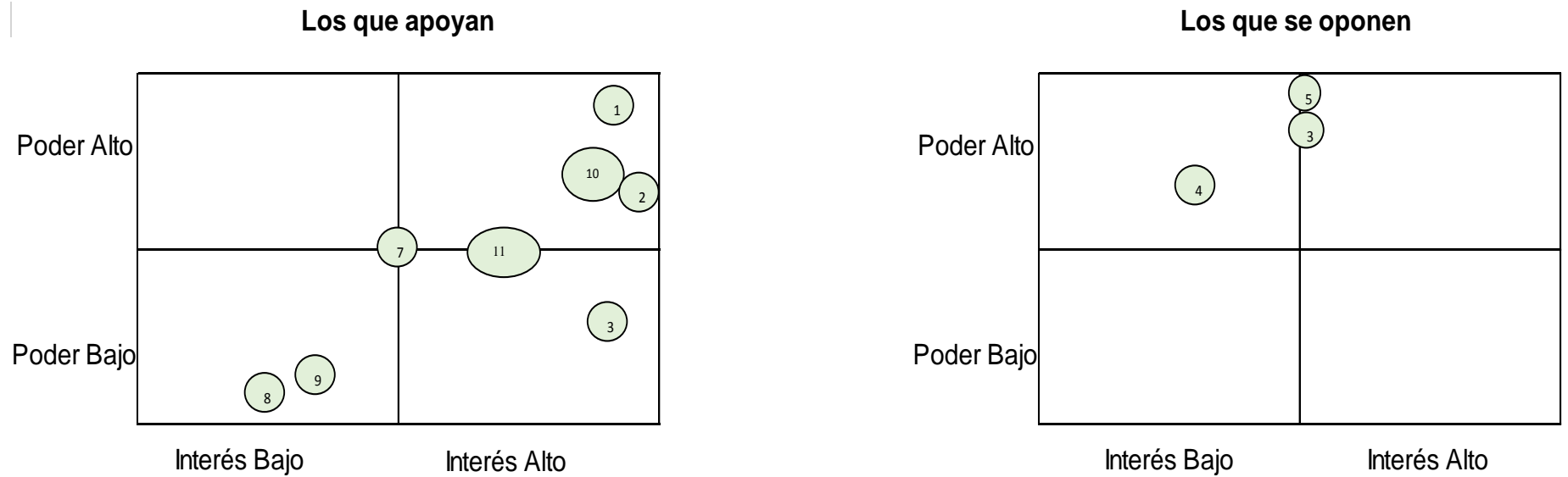
#### 4.6.2. Clasificación de los interesados

**Cuadro 14: Clasificación de los interesados**

	INTERESADOS	POSICIÓN	PODER	INTERES
1.	Jefatura del Dpto Plataforma de Servicios	+	5	5
2.	Encargado sucursales	+	4	5
3.	Ejecutivos de servicios	+	2	5
4.	Dpto Financiero	-	4	2
5.	Dirección Ejecutiva	-	5	3
6.	Junta Directiva	-	5	3
7.	Gestión de Talento Humano	+	3	3
8.	Cotizantes activos	+	1	2
9.	Pensionados	+	1	2
10.	Unidad de crédito	+	4	5
11.	Salud ocupacional	+	3	4

Fuente: Elaboración propia

### 4.6.3. Mapeo de los involucrados



**Figura 14: Mapeo de los involucrados**

Fuente: Elaboración propia

Se muestra la representación gráfica de la clasificación de los interesados. Con el fin de brindar el monitoreo adecuado a los interesados. En este caso, la mayoría de los involucrados están a favor del proyecto. Algunos con mayor poder o interés que otros y los que se encuentran en contra del proyecto poseen un poder alto y bajo interés.

Según el análisis realizado, la Jefatura del Departamento de Plataforma de Servicios (1), Encargado de sucursales (2) y la Unidad de crédito (10) son quienes tienen poder e interés más alto. A ellos se les debe comunicar del avance del proyecto mediante reportes formales, ya sea de forma oral o escrita. Se debe comunicar aprobaciones de cambio u otras modificaciones al instante. Por el contrario, a los cotizantes activos y pensionados del Magisterio al contar con menor interés y poder dentro del proyecto, no se utilizarán medios formales o informales de comunicación, con respecto al proyecto.

Adicionalmente, el Departamento Financiero (4), Dirección Ejecutiva (5) y Junta Directiva (6) se encuentran en una posición en contra, por lo que podrían llegar a ser obstáculos a vencer en el desarrollo del proyecto.

#### 4.6.4. Definir las estrategias

**Cuadro 15: Definición de la Estrategia**

INTERESADO		INTERESES	ESTRATEGIA
1.	Jefatura del Dpto Plataforma de Servicios	A favor para lograr un mayor desarrollo en las unidades que pertenecen actualmente al departamento.	Informar de los cambios que pretende el nuevo proyecto, de acuerdo a los avances semanales que se obtengan.
2.	Encargado sucursales	A favor para lograr el desarrollo de proyectos de manera oportuna por cada sucursal.	Informar de los cambios que pretende el nuevo proyecto, de acuerdo a los avances semanales que se obtengan.
3.	Ejecutivos de servicios	A favor para evitar directrices a aplicar por diferentes jefaturas.	Hacerlos partícipes de los cambios pretendidos en el proyecto, para promover la suscripción en los nuevos puestos a abrirse por medio de concursos institucionales internos.
4.	Dpto Financiero	En contra por aumentar el presupuesto institucional.	Solicitarles consejos en la parte financiera del proyecto y mantenerlos informados del avance del proyecto.
5.	Dirección Ejecutiva	En contra por aumentar el presupuesto institucional y la contratación de personal.	Informarlos del proyecto periódicamente, y buscar beneficios extras para ellos dentro del mismo.
6.	Junta Directiva	Posee una posición neutral hasta la presentación del proyecto formal.	Informarlos del proyecto periódicamente, para lograr el apoyo completo al momento de la decisión final.

	INTERESADO	INTERESES	ESTRATEGIA
7.	Gestión de Talento Humano	Apoyo para mejorar la capacitación del recurso humano.	Comunicarles las funciones de los nuevos puestos para una rápida actualización del manual de puestos y creación
8.	Cotizantes activos	A favor ante una mejora en el servicio brindado.	Invitarlos a participar en dar sugerencias sobre los servicios que se ofrecen actualmente y cuáles les gustaría se mejoren.
9.	Pensionados	A favor ante una mejora en el servicio brindado.	Invitarlos a participar en dar sugerencias sobre los servicios que se ofrecen actualmente y cuáles les gustaría se mejoren.
10.	Unidad de crédito	Apoyo por aumentar la colocación de la cartera de crédito.	Tomar en cuenta todas las observaciones realizadas para incrementar el porcentaje de colocación de la cartera de crédito.
11.	Salud ocupacional	Apoyo al mejorar la salud ocupacional (disminución de carga de trabajo en algunos puestos) en general de las sucursales.	Invitarlos a formar parte del equipo, para lograr mayor fundamentación sobre los beneficios ocupacionales hacia los ejecutivos de servicios, en el proyecto propuesto.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.5. Administración de las comunicaciones

La correcta ejecución de un plan de comunicaciones no solamente lleva la identificación de los interesados y definición de las estrategias a aplicar. Aunado a esta tarea se debe realizar una matriz de comunicaciones la cual va a marcar el desarrollo del plan, en dónde quedará plasmado cuáles serán las técnicas y herramientas tecnológicas que se utilizarán para la comunicación de las diferentes estrategias.

#### 4.6.6. Uso de técnicas y herramientas tecnológicas

A continuación se indican las técnicas y herramientas tecnológicas a implementar en el plan de comunicaciones.

**Cuadro 16: Simbología matriz de comunicaciones**

Nomenclatura en símbolos		Nomenclatura en días	
Reunión		Diario	DA
Correo electrónico			
Fax		Semanal	SM
Teléfono			
Impreso		Bisemanal	BSM
Skype		Mensual	M
Encuestas		Única vez	UV

Fuente: Elaboración propia

Al ser este proyecto visto y aprobado por varios departamentos de la institución, el desarrollo puede llegar a ser más lento de lo deseado y su aprobación final será dada por la Junta Directiva, de manera que las revisiones se podrían dar hasta mensualmente.

En los medios seleccionados existen algunas ventajas y desventajas descritas a continuación:

**Cuadro 17: Ventajas y desventajas del uso de técnicas y herramientas tecnológicas**

	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Reuniones :</b>	-El mensaje queda claro desde el inicio.	-Las habilidades del comunicador marcaran la pauta de la reunión.
	-Se promueve la integración de los involucrados.	-Puede llegar a ser tediosa y conflictiva.
	-Permite una revisión completa del proyecto.	-Puede verse como una pérdida de tiempo.
<b>Correo electrónico:</b>	-El gasto de papel es inexistente.	-Método inseguro al depender de la conexión a internet.
	-Queda prueba escrita de lo comunicado.	
	-Método económico y rápido de comunicación.	-El mensaje puede llegar a mano equivocadas si no se tiene cuidado al envío.
	-Se puede comunicar un mensaje a varios involucrados al mismo tiempo.	
<b>Fax</b>	Queda prueba escrita del mensaje comunicado	-Método inseguro al no tener certeza de quien estará recibiendo el mensaje.
	-Método de respaldo ante fallas con la conexión a internet.	-Puede llegar a manos equivocadas
<b>Teléfono</b>	-Rapidez: trasmisión del mensaje en tiempo real.	-Puede llegar a tener un alto costo si no se posee control del uso.
	-Seguridad al momento de transmitir el mensaje	-Método poco personal.
<b>Impreso</b>	-Queda prueba escrita del mensaje comunicado	-Carece de rapidez en la distribución
		-El gasto de papel puede llegar a ser poco amigable con el medio ambiente.











Ventajas		Desventajas
<b>Skype</b>	-Interactividad de los involucrados.	-El éxito del uso de la herramienta va a depender de la velocidad de conexión a internet.
	-Rapidez: transmisión del mensaje en tiempo real.	
	-Permite la interactividad de varios o todos los involucrados al mismo tiempo.	
<b>Encuestas</b>	-Se puede llegar a saber las necesidades reales de los involucrados	-La tabulación se vuelve tediosa.
		-No todos utilizan el medio para lo indicado.
		-Puede llegar a implicar un gasto mayor a lo presupuestado.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.7. Matriz de comunicaciones del proyecto

**Cuadro 18: Matriz de comunicaciones del proyecto**

Tipo de comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Propósito	Recursos
Inicio del proyecto	Patrocinador	UV	Director del proyecto	Informar acerca del inicio del proyecto	
Reunión con los encargados de áreas.	Encargados de área y equipo del proyecto.	M	Director del proyecto y encargados de áreas	Contacto inicial para lograr apoyo de los encargados y comunicar los canales de comunicación a utilizar en el proyecto	
Avances	Equipo del proyecto	S o BSM	Equipo del proyecto	Confirmar el avance de la ejecución del proyecto	
Reuniones de seguimiento del proyecto	Equipo del proyecto	S	Director asistente del proyecto.	Analizar y mantener la información al día	
Incidentes	Director del proyecto	S	Asistente del director del proyecto.	Informar y documentar los incidentes.	
Aceptación y del cierre del proyecto	Todos los involucrados	UV	Director del proyecto.	Aceptar el proyecto formalmente.	
Lecciones aprendidas	Director del proyecto	S	Equipo del proyecto y encargados de área.	Crear una base de datos para futuros proyectos a desarrollar.	
Reunión de cierre	Todos los involucrados	UV	Director del proyecto.	Comunicar el cierre del proyecto.	

Fuente: Elaboración propia

#### **4.6.8. Gestión del compromiso de los interesados**

Para cumplir con las metas establecidas del proyecto, los tiempos y el presupuesto asignado, se recomienda evitar los cambios en el alcance definido del proyecto. Si se presentara una solicitud de cambio, la clave radica en la correcta gestión del cambio para el éxito de cualquier proyecto.

- **Objetivo**

El Objetivo de este documento es otorgarle un mecanismo controlado y ordenado para solicitar cambios al alcance original del proyecto, a todas las partes involucradas, así como cualquier otro tipo de cambio que afecte el presupuesto, el cronograma o el contenido del proyecto.

- **Reglas Generales**

Para realizar un cambio en el proyecto se seguirán las siguientes reglas:

- El Director del Proyecto es el responsable de la Gestión de Cambios y de llevar el control de los mismos.
- Existirá una Comisión de Cambios, integrado por todas las partes involucradas en el proyecto.
- La Comisión de Cambios será responsable del tratamiento y aprobación final de todos los cambios solicitados.
- Los cambios pueden ser identificados y solicitados por cualquiera de los involucrados.
- Cada cambio deberá ser canalizado a través del Director del Proyecto para su clasificación, valoración y análisis.
- Todas las Solicitudes de cambio serán aceptadas, rechazadas o diferidas y además formarán parte de la documentación del proyecto.
- Las solicitudes de cambio una vez aprobadas por la Comisión de Cambios, forman parte del contrato.

•Cada solicitud de cambio identificada en el proyecto, deberá ser manejada en forma centralizada de acuerdo al procedimiento de Gestión de Cambios.

- **Procedimiento**

Cada solicitud de Cambio va a cumplir con el siguiente procedimiento:

**Paso 1** - Solicitud de Cambio: Cuando una de las parte identifica un cambio, presenta el documento de “Solicitud de Cambio” al Director del Proyecto, completando el campo “Descripción del Problema”.

**Paso 2** - Identificación y Clasificación: El Gerente de Proyecto identificará con un número único la Solicitud y Clasificará el cambio como: cambio de alcance, evolución o reparación y definirá su criticidad en: alta, media o baja.

**Paso 3** - Valoración y Análisis del Cambio: El Director del Proyecto junto con el equipo del proyecto, hace el análisis del cambio, estimación, costos, cronograma, e impacto, en 5 días hábiles. Pudiendo ser definido un nuevo proyecto.

**Paso 4** - Aprobación de la Valoración: La Comisión de Cambio deberá aprobar formalmente el cambio respecto a la estimación, costos, impacto, cronograma, entre otros. En un máximo de 10 días hábiles. El estado de la solicitud de cambio podrá ser: aprobada, cancelada, en estudio o en espera.

**Paso 5** - Desarrollo del Cambio: Puede ser un proyecto nuevo, cumpliendo con las etapas correspondientes de Análisis, Diseño, Implementación, Pruebas e Implantación del cambio. O puede ser un cambio que genere cambios en el alcance, con las tareas de modificación de los planes de gestión, cronograma, costos, equipo, entre otros.

## 5. CONCLUSIONES

- Se realizó un estudio del organigrama departamental actual, concluyendo que no es el más óptimo para el desarrollo de las áreas pertenecientes.
- La distribución actual genera un clima organizacional pesado para trabajar y una falta de trabajo en equipo por parte de los ejecutivos de servicio.
- La falta de un encargado por sucursal ocasiona pérdidas en la colocación de créditos, al no tener una evaluación completa de las necesidades por cada zona.
- La jefatura del departamento actual no da abasto para desarrollar todos los proyectos que necesitan las áreas pertenecientes.
- La experiencia en el desarrollo de proyectos es poca, por lo que se desarrolló un Acta de Constitución del Proyecto, lo cual le brindará formalidad al desarrollo del proyecto.
- Se realizó un plan de comunicaciones identificando los interesados del proyecto y sus expectativas, adicionalmente se establecieron los medios en los cuales se comunicarán y como se distribuirá la información durante el progreso del mismo.
- Se confeccionó un plan de gestión de riesgos, donde se identificaron los principales riesgos del proyecto, en todas las posibles eventualidades internas, externas, organizacionales o técnicas.
- Se elaboró una matriz de riesgos, la cual da respuesta de acción, control y monitoreo a los riesgos identificados.
- La propuesta de independización puede poseer un riesgo moderado, si no se está preparado para cualquier eventualidad.
- Se definió el presupuesto anual de la operación en recurso humano como departamento independiente, dejando claro el monto de la inversión.
- La experiencia institucional en el desarrollo y conclusión de proyectos en el tiempo previsto, hasta el momento no ha sido el más óptimo.

- El proyecto de independización puede servir de base para el desarrollo de nuevos proyectos, ya que se adoptó a la forma de administrar los proyectos de acuerdo al PMBOK.

## 6. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la JUPEMA la implementación de las mejores prácticas en Gestión de Proyectos establecida en el PMBOK, en el desarrollo del proyecto propuesto, para lograr las buenas prácticas en la culminación de este en el tiempo y costo establecido.
- A la JUPEMA apoyar la propuesta de independización del área de sucursales, para mejorar el clima organizacional del área y lograr el desarrollo óptimo de todas las áreas del departamento.
- Realizar un análisis de las plantillas utilizadas actualmente en el desarrollo de proyectos, con el objetivo de ver si se requieren depurar o actualizar.
- A la JUPEMA la utilización de las plantillas y cuadros de control, monitoreo y análisis para las diferentes etapas del proyecto para cumplir con las actividades establecidas desde el inicio.
- A la JUPEMA aprobar los puestos de encargados por sucursal, para poder canalizar las inversiones necesarias por cada sucursal, mejorando la atención a la membresía.
- Se recomienda a la JUPEMA realizar en primera instancia los concursos a nivel interno para las contrataciones de los nuevos puestos, logrando motivar al personal y promover una nueva cultura organizacional de trabajo en equipo.
- A la JUPEMA realizar una reunión informando de los cambios a realizar a nivel del organigrama, evitando futuros malentendidos de responsabilidades por cada puesto.
- Se recomienda a la JUPEMA velar porque el manual de puestos se encuentre siempre actualizado, para que el desarrollo de proyectos no se vea perjudicado por la falta de los vistos buenos y publicaciones respectivas.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Basagoiti, A. (21 de febrero de 2015). *negocios.uncomo.com*. Obtenido de <http://negocios.uncomo.com/articulo/como-hacer-el-organigrama-de-una-empresa-28213.html>
- Emprendepyme.net. (21 de febrero de 2015). *Emprendepyme.net*. Obtenido de ¿Cómo se hace un organigrama? : <http://www.emprendepyme.net/como-se-hace-un-organigrama.html>
- Escoto, R. (2011). Banca Comercial. En R. Escoto, *Banca Comercial* (págs. 161, 162). San José: EUNED.
- Experto Universitario en Gestión de Proyectos. (2015). Módulo 1: Teoría General de la Gestión de Proyectos. España: UNED.
- Gallardo, H. (2012). Elementos de Investigación Académica. En H. Gallardo, *Elementos de Investigación Académica* (pág. 57). San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Gonzalo, M. D. (2012). Metodología para Investigaciones de Alto Impacto en la Ciencias Sociales y Jurídicas. En M. D. Gonzalo, *Metodología para Investigaciones de Alto Impacto en la Ciencias Sociales y Jurídicas* (págs. 30, 31). Madrid: DYKINSON. S.L. Meléndez Valdés, 61-28015 Madrid.
- Hintze, D. J. (2015). Administración de Estructuras Administrativas . En D. J. Hintze. Buenos Aires: Transformación.
- Instituto Nacional del Emprendedor. (21 de febrero de 2015). *Guías Empresariales*. Obtenido de <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=1&sg=4>
- JUPEMA. (04 de febrero de 2015). *Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional*. Obtenido de Organigrama Institucional: [http://www.pensiones.co.cr/\(S\(huyvpinkmcqe1cie2x1rha45\)\)/informacionGeneral.aspx?opcion=EO](http://www.pensiones.co.cr/(S(huyvpinkmcqe1cie2x1rha45))/informacionGeneral.aspx?opcion=EO)



- JUPEMA. (04 de febrero de 2015). *Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional*. Obtenido de Misión y Visión: [http://www.pensiones.co.cr/\(S\(huyvpinkmcqe1cie2x1rha45\)\)/informacionGeneral.aspx?opcion=MV](http://www.pensiones.co.cr/(S(huyvpinkmcqe1cie2x1rha45))/informacionGeneral.aspx?opcion=MV)
- JUPEMA. (04 de febrero de 2015). *Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional*. Obtenido de Misión y Visión: [http://www.pensiones.co.cr/\(S\(huyvpinkmcqe1cie2x1rha45\)\)/informacionGeneral.aspx?opcion=MV](http://www.pensiones.co.cr/(S(huyvpinkmcqe1cie2x1rha45))/informacionGeneral.aspx?opcion=MV)
- JUPEMA. (04 de febrero de 2015). *Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional*. Obtenido de Reseña Histórica: [http://www.pensiones.co.cr/\(S\(huyvpinkmcqe1cie2x1rha45\)\)/informacionGeneral.aspx?opcion=HIS](http://www.pensiones.co.cr/(S(huyvpinkmcqe1cie2x1rha45))/informacionGeneral.aspx?opcion=HIS)
- Martínez, J. (13 de febrero de 2015). *Líder de Proyecto.com*. Obtenido de Competencias de un project manager según IPMA: [http://www.liderdeproyecto.com/columna/06\\_alcances\\_y\\_entregables\\_tiempo\\_y\\_fases.html](http://www.liderdeproyecto.com/columna/06_alcances_y_entregables_tiempo_y_fases.html)
- PMBOK-Quinta Edición. (2014). En P. M. Institute, *PMBOK-Quinta Edición* (pág. 3). Pensilvania: Project Management Institute.
- Project Management Institute . (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK)-Quinta edición*. En P. M. Institute. Newtown Square, Pensilvania : PMI.
- Ramos, E. (12 de febrero de 2015). *GestioPolis*. Obtenido de Métodos y técnicas de investigación: <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>
- Ruiz, R. (2011). *Historia y Evolución del Pensamiento Científico*. En R. Ruiz, *Historia y Evolución del Pensamiento Científico* (págs. 128, 132 y 133). México: EUMEDNET.
- Thompson, I. (21 de febrero de 2015). *Promonegocios.net*. Obtenido de Tipos de Organigramas: <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

- Universidad para la Cooperación Internacional. (20 de mayo de 2015). *Universidad para la Cooperación Internacional*. Obtenido de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/2013/MAPD-10/Unidades\\_academicas/Unidad\\_04/CP-04.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/2013/MAPD-10/Unidades_academicas/Unidad_04/CP-04.pdf)

## 8. ANEXOS

### Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN

ACTA DEL PROYECTO	
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>
<b>22/01/2015</b>	Propuesta de una nueva estructura jerárquica del Departamento de Plataforma de Servicios de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional
<b>Áreas de conocimiento / procesos:</b>	<b>Área de aplicación (Sector / Actividad):</b>
<b>Procesos:</b> Inicio y planificación <b>Áreas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del Alcance</li> <li>• Gestión del Tiempo</li> <li>• Gestión de Costo</li> <li>• Gestión de Riesgos</li> </ul>	<b>Servicio al cliente</b>
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>	<b>Fecha tentativa de finalización del proyecto</b>
<b>01 de febrero 2015</b>	<b>18 de diciembre 2015</b>
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>	
<p><b>Objetivo general:</b>            Desarrollar una nueva propuesta de la estructura jerárquica del Departamento de Plataforma de Servicios de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional que permita la separación y efectividad funcionalidad de las labores del área de Sucursales.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un análisis operativo del organigrama institucional actual para identificar las oportunidades de mejora del área de sucursales del Departamento de Plataforma de Servicios</li> <li>2. Crear el nuevo organigrama organizacional que permita la separación y la efectiva funcionalidad de labores del área de Sucursales</li> <li>3. Elaborar el presupuesto anual de la nueva propuesta, para obtener el apoyo de la Junta Directiva en el proyecto.</li> <li>4. Desarrollar un plan de gestión de tiempo y la estimación del presupuesto respectivo para administrar las tareas de la restructuración del departamento de Plataforma de Servicios, con el fin de garantizar los recursos necesarios para su implementación.</li> </ol>	

5. Realizar un plan de respuestas a los riesgos del proyecto para maximizar la probabilidad de lograr el éxito del mismo.
6. Crear un plan de comunicaciones para especificar la información que necesitan los interesados y los medios de comunicación que se utilizará en el proyecto.

#### **Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)**

Anterior al año 1997 la Junta de Pensiones brindaba los servicios únicamente en sus oficinas centrales, en setiembre de 1997 se dio la apertura de la primera sucursal ubicada en Liberia, Guanacaste. A partir del año 2004, por medio de alianzas estratégicas con otros socios comerciales se abrieron las 10 sucursales restantes, que en la actualidad operan, compartiendo edificios y demás activos necesarios para su operación diaria.

Después del año 2012 las sucursales logran independizarse completamente de sus socios comerciales, generando la contratación de más personal para cada sucursal y así poder dar abasto con la demanda de nuestros clientes.

El incremento del personal contratado por cada sucursal y el mantener centralizado las responsabilidades de muchas funciones operativas en una sola persona ubicada en las oficinas centrales, en ocasiones crea atrasos y conflictos en los proyectos a realizar.

Al independizar las sucursales del Departamento de Plataforma de Servicios se pretende darle autonomía a cada sucursal, en cual existirá un encargado por cada unidad operativa, siendo este responsable de todo lo que suceda en la misma y en oficinas centrales existirá un jefe de la unidad, al cual cada encargado de sucursal deberá dar cuentas por los resultados obtenidos, o de las necesidades que se presenten.

Con esta nueva propuesta de restructuración cada sucursal podrá darle énfasis a las necesidades reales de los clientes por región, y no estandarizado como actualmente se realiza y que no siempre se satisface dicha necesidad. Adicionalmente se tendrá menos personal a cargo en una única persona, lo cual en la actualidad se torna repercute en el crecimiento de otras unidades que también es prioridad su crecimiento y creación de nuevos proyectos para lograr seguir compitiendo en el mercado crediticio.

#### **Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto**

El producto final es crear una propuesta de una nueva estructura jerárquica en el Departamento de Plataforma de Servicios, la cual permita una efectividad funcional en las operaciones del área de sucursales y sus entregables son:

- Nuevo organigrama organizacional
- Análisis del actual organigrama y el porqué de la necesidad del cambio.
- Riesgos implícitos en el proyecto.
- Presupuesto anual para la unidad de sucursales.
- Cronograma de actividades, para administrar las actividades planteadas en la nueva propuesta de restructuración del departamento.
- Plan de comunicaciones.

<b>Supuestos</b>		
<p>Se cuenta con el 95% de la mano de obra requerida para implementar el proyecto.  Disponibilidad de Recursos (Humanos y económicos)  Aprobación por parte de los involucrados directos  Se posee el apoyo de la administración.  Se cuenta con el presupuesto necesario para la implementación del proyecto.  El proyecto nace debido a una necesidad real de la unidad.</p>		
<b>Restricciones</b>		
<p>Resistencia al cambio por parte de los funcionarios de las sucursales.  El manual de procesos internos no será modificado inmediatamente.</p>		
<b>Identificación riesgos</b>		
<p>No tener el apoyo de la Junta Directiva de la Institución.  Atrasos en la contratación de personal calificado en las zonas lejanas al Valle Central, por falta de concursantes para los nuevos puestos.  Poca rapidez en la creación de los nuevos puestos por parte del departamento de Gestión de Talento Humano.  Atrasos en la aprobación del presupuesto por el departamento Financiero Contable.</p>		
<b>Presupuesto</b>		
<p>El presupuesto del proyecto es de ¢ 707.343,740 horas hombres anualmente.  Esto incluye, los salarios de todos los involucrados de la nueva área a crear, desde los nuevos puestos para los encargados de cada sucursal, hasta el proceso de contratación por parte del Departamento de Recursos Humanos.</p>		
<b>Principales hitos y fechas</b>		
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Presentación del plan de comunicaciones entre los involucrados	02 de febrero 2015	02 de febrero 2015
Presentación de la nueva propuesta jerárquica a la Junta Directiva	19 de febrero 2015	19 de febrero 2015
Presentación del análisis de riesgos	27 de febrero 2015	27 de febrero 2015
Aprobación del cronograma de actividades del proyecto.	2 de marzo 2015	4 de marzo 2015
Aprobación del proyecto por parte de la Dirección Ejecutiva.	05 de marzo 2015	12 de marzo 2015
Creación de los nuevos puestos, por parte de Recursos Humanos.	13 de marzo 2015	4 de abril

<b>Información histórica relevante</b>
<p>Independización de la Unidad de Crédito y Cobro del Departamento Financiero Contable: Se logró autonomía en las operaciones y decisiones de la unidad de crédito y cobro, con respecto a el Departamento Financiero. Logrando mayor efectividad en los procesos y evolución y cumplimiento en las</p>

metas anuales de colocación de crédito en la membresía.

Independización de Plataforma de servicios del Departamento de Conseción de Derechos: Se logró una mejor atención al cliente en el manejo de los procesos de solicitudes de pensión y una mayor capacitación del personal, en el tema de pensiones. Adicionalmente se pudo tener un control de la atención y necesidades de la membresía con respecto a cada zona del país.

**Identificación de grupos de interés (involucrados)**

**Involucrados Directos:**

Jefatura del departamento de plataforma de servicios.

Encargado del área de Sucursales

Equipo del proyecto

**Involucrados Indirectos:**

Personal de las sucursales

Departamento Financiero Contable

**Director de proyecto:**

Andrea Dormond Camacho

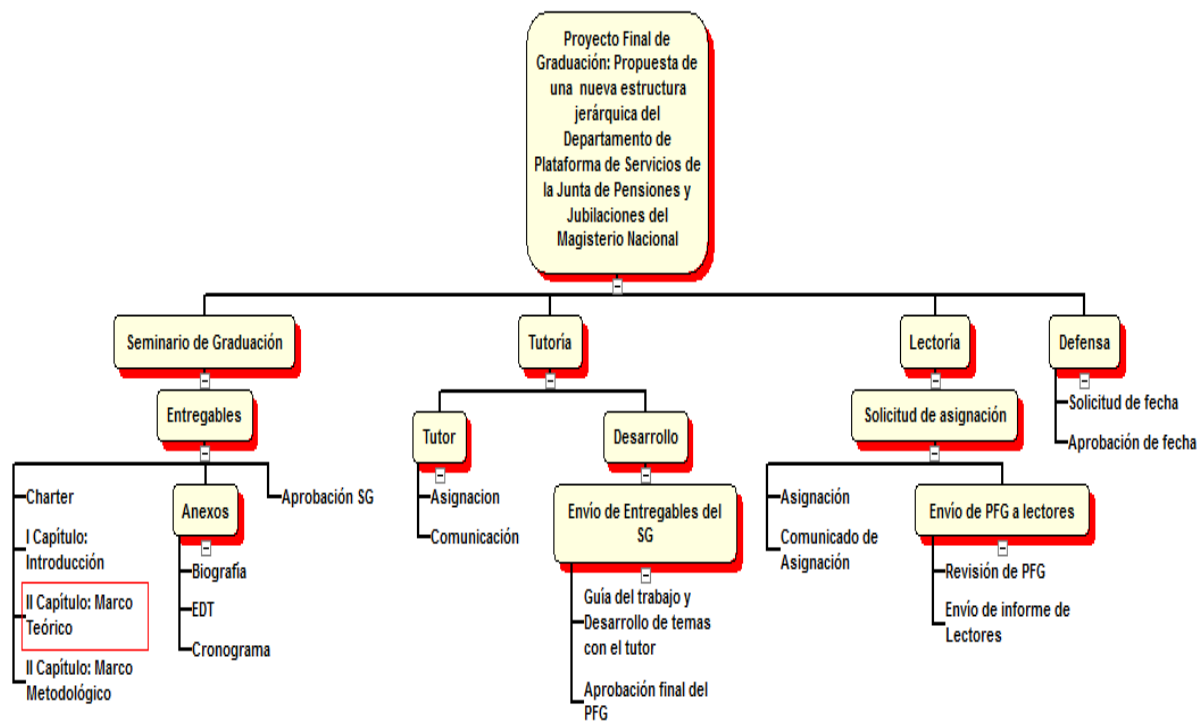
**Firma:**

**Autorización de:**




























Yorlenny Hidalgo Morales

**Firma:**























## Anexo 2: EDT DEL PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN



### Anexo 3: CRONOGRAMA DEL PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN

Id		Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1			<b>Proyecto Final de Graduación</b>	<b>121,88 días</b>	<b>lun 19/01/15</b>	<b>mar 30/06/15</b>	
2			<b>Seminario de Graduación</b>	<b>29,75 días</b>	<b>lun 19/01/15</b>	<b>dom 22/02/15</b>	
3			<b>Entregables</b>	<b>29,75 días</b>	<b>lun 19/01/15</b>	<b>dom 22/02/15</b>	
4	 		Charter	5 días	mar 20/01/15	dom 25/01/15	
5	 		I Capítulo: Introducción	5 días	lun 26/01/15 05:00 p.m.	dom 01/02/15	
6	 		II Capítulo: Marco Teórico	5 días	lun 02/02/15 09:00 a.m.	dom 08/02/15 05:00 p.m.	
7	 		II Capítulo: Marco Metodológico	5 días	lun 09/02/15 05:00 p.m.	dom 15/02/15 05:00 p.m.	
8			<b>Anexos</b>	<b>32,88 días</b>	<b>lun 19/01/15</b>	<b>mié 25/02/15</b>	
9	 		Biografía	27,75 días	mié 21/01/15	dom 22/02/15	
10	 		EDT	1 día	vie 23/01/15	sáb 24/01/15	
11	 		Cronograma	5,75 días	lun 26/01/15	dom 01/02/15	10
12	 		Aprobación SG	3,75 días	dom 22/02/15	mié 25/02/15	
13			<b>Tutoría</b>	<b>66,88 días</b>	<b>jue 26/02/15</b>	<b>vie 29/05/15</b>	
14			<b>Tutor</b>	<b>1,75 días</b>	<b>jue 26/02/15</b>	<b>vie 27/02/15</b>	
15	 		Asignación	1 día	jue 26/02/15	vie 27/02/15	
16	 		Comunicación	1 día	jue 26/02/15	vie 27/02/15	



Id		Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
17			<b>Desarrollo</b>	<b>66,88 días</b>	<b>vie 27/02/15</b>	<b>sáb 30/05/15</b>	
18			<b>Envío de Entregables del SG</b>	<b>1,75 días</b>	<b>vie 27/02/15 09:00 a.m.</b>	<b>lun 02/03/15 05:00 p.m.</b>	
19			Guía del trabajo y Desarrollo de temas con el tutor	64,75 días	vie 29/05/15 05:00 p.m.	vie 28/08/15 01:00 p.m.	20
20			Aprobación final del PFG	3,75 días	mar 26/05/15 09:00 a.m.	vie 29/05/15 05:00 p.m.	
21			<b>Lectoría</b>	<b>15,88 días</b>	<b>vie 29/05/15</b>	<b>vie 19/06/15</b>	
22			<b>Solicitud de asignación</b>	<b>12,88 días</b>	<b>mié 03/06/15</b>	<b>vie 19/06/15</b>	
23			Asignación	1 día	lun 08/06/15	mar 09/06/15	24
24			Comunicado de Asignación	1 día	vie 05/06/15 05:00 p.m.	lun 08/06/15 05:00 p.m.	25
25			<b>Envío de PFG a lectores</b>	<b>2,88 días</b>	<b>mié 03/06/15 08:00 a.m.</b>	<b>vie 05/06/15 05:00 p.m.</b>	
26			Revisión de	6,75 días	vie 05/06/15	lun 15/06/15	
27			Envío de inf	4,75 días	lun 15/06/15	vie 19/06/15	
28			<b>Defensa</b>	<b>6,88 días</b>	<b>lun 22/06/15</b>	<b>mar 30/06/15</b>	
29			Solicitud de fech	1 día	lun 22/06/15	mar 23/06/15	
30			Aprobación de fe	5,75 días	mar 23/06/15	mar 30/06/15	

