



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



Implementación del Sistema de Tarjeta de Crédito y Débito para Banco Bancrédito de Puerto Rico

Darío Xavier Barco León ⁽¹⁾, Ing. Lenin Freire ⁽²⁾
Facultad de Ingeniería en Electricidad y Computación
Escuela Superior Politécnica del Litoral
Campos Gustavo Galindo, Km 30.5 Vía Perimetral
Apartado 09-01-5863. Guayaquil, Ecuador
darbarco@hotmail.com⁽¹⁾, lfreire@espol.edu.ec⁽²⁾

Resumen

El propósito de la tesis es aplicar los estándares de PMI en la documentación que debe considerar el Director de Proyecto para la Implementación de un Sistema de Información. Para el desarrollo de la metodología se sigue las buenas prácticas de PMI que se encuentran recogidas en el PMBOOK, esta metodología consiste en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para alcanzar sus objetivos. Para lo cual hay que identificar los requisitos, establecer objetivos claros y posibles, equilibrar las demandas concurrentes de calidad, alcance, tiempo y costos, y adaptar las especificaciones, los planes y el enfoque a las diversas inquietudes y expectativas. El propósito de la Metodología PMI es proveer la información necesaria para una correcta administración y gestión de los proyectos que correspondan a implementación de Software. El proyecto a implementarse consiste en realizar las adecuaciones necesarias a los Sistemas de Información existente en el Banco Bancrédito de Puerto Rico, que permitan ofrecer los productos de Tarjetas de Crédito y Débito a los clientes, estos cambios serán realizados por la empresa Accusys Technology S.A. de la ciudad de Buenos Aires que tiene a cargo el servicio de Outsourcing para el Mantenimiento de los Sistema de Información en el Banco.

Palabras Claves: PMI, Director de Proyecto, PMBOOK, Outsourcing

Abstract

The purpose of the thesis is to apply PMI standards in documentation to consider the Project Manager for Information System Implementation. For the development of the methodology follows the best practices of PMI which are detailed in the PMBOOK, this methodology involves the application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities to achieve their objectives. To this we must identify requirements, establish clear and possible goals, to balance the competing demands for quality, scope, time and cost, and adapting the specifications, plans and approach to the different concerns and expectations. The purpose of the PMI methodology is to provide the information necessary for proper administration and management of projects corresponding to software implementation. The project to be implemented is to make the necessary adjustments to the existing Information Systems Bancrédito Bank of Puerto Rico, thereby offering products Credit Card and Debit Card to customers, these changes will be made by the company Accusys Technology SA of the city of Buenos Aires who is responsible for the service of Outsourcing for Maintaining Information System in the Bank.

Keywords: PMI, Project Manager, PMBOOK, Outsourcing



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



Introducción

El Directorio del Banco Bancredito decidió incorporar los productos de tarjetas de crédito y débito al portfolio de productos para lo cual se deberá crear un circuito integrado a Cobis, actualmente instalado en el Banco en el que sea posible garantizar el control de ambos productos. Desde la Solicitud tanto del lado Cliente a través de Banca Virtual como el ingreso de la misma por medio de un Usuario del Banco Autorizado para dicho fin. El control del ciclo de vida tanto de la tarjeta titular como así también de los Adicionales en caso de poseer.

Para cumplir con este objetivo se ha armado un equipo de trabajo donde intervendrán empleados del Banco y personal de Accusys Technology S.A, empresa a cargo del Outsourcing de Sistema del Banco que de forma coordinada ejecutarán este proyecto, vamos a incorporar al proyecto todas las directrices que nos brinda PMI ((Project Management Institute) lo cual permitirá al Director del Proyecto realizar la Administración y Gestión de Recursos, Tiempos y Tareas del Proyectos, permitiendo hacer seguimiento del mismo a lo largo de su ciclo de vida.

1. Inicio del proyecto

1.1 Metodología de Desarrollo del Proyecto

La estructura de la Metodología es la representación del ciclo de vida de un proyecto y está organizado en las siguientes secciones:

Factibilidad, Vista General del Proyecto, Proporciona una descripción del propósito, alcance y objetivos principales y secundarios del proyecto, donde se realiza la formulación del problema, los estudios de factibilidad financiera y económica, el diseño estratégico y la evaluación preliminar.

Planeación y Diseño, Organización del Proyecto, Se realiza el diseño básico del proyecto, el costo y la calendarización, se establecen condiciones y términos contractuales y se lleva a cabo una planeación detallada.

Producción, Gestión del Proyecto, Asignación del Presupuesto y Recursos Humanos de acuerdo a la planeación estimada, define las fases e hitos del proyecto y describe cómo se realizará su seguimiento calendario

Entrega y Arranque Administración de Versión y Entrega, Se llevan a cabo las pruebas finales previo a la puesta en producción.

1.2 Etapas

El PMBOOK reconoce cinco etapas básicas que son:

Inicio, en esta fase se desarrolla un documento, llamado Acta de Constitución o Chárter, que autoriza formalmente el inicio del proyecto, documentando además los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados.

Planificación, se definen los procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, establecer los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos.

El plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto desarrollados como salidas del grupo de procesos de planificación, exploraran todos los aspectos del alcance, tiempo, costos, calidad comunicación, riesgos y adquisiciones.

Ejecución, Esta fase consiste en ejecutar el trabajo definido en la planificación, coordinando personas y recursos, con el fin de cumplir los objetivos en el proyecto.

Seguimiento y Control, Son todos aquellos procesos requeridos para supervisar, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en la que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

Cierre, en esta etapa se entregan y firman los documentos de aceptación del Sistema de Tarjeta de Crédito y Debito.

1.3 Chárter del Proyecto

Nombre del Proyecto: Implementación de Tarjetas de Crédito y Debito.

Director del Proyecto, Máximo Battisti, Director de Proyectos de Accusys Technology S.A.

Antecedentes, Bancrédito International Bank, Corp. es una Entidad Bancaria, que forma parte de un Grupo Internacional de Servicios Financieros, establecida bajo las leyes del Estado Libre Asociado de Puerto Rico y regido por las leyes federales de los Estados Unidos de América y por el Comisionado de Instituciones Financieras de Puerto Rico.

Tienen como objetivo prestar servicios financieros a sus clientes internacionales de manera segura, eficiente y rentable.

El Directorio del Banco decidió incorporar los productos de tarjetas de crédito y débito al portfolio de productos

La organización del Banco se divide en los siguientes niveles

Presidencia, conformada por la Presidencia del Banco



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



Ejecutivos, conformada por: El Director del Banco, La Vicepresidencia Ejecutiva, y la Gerencia de Tesorería

Operativos, conformada por: Los Asistentes de Procesos y Sistemas, Los Oficiales de Cumplimiento, los Asistentes Administrativo y Recursos Humanos y los Asistentes Contable y Operaciones.

Auxiliares, conformado por: Los auxiliares Administrativo y Recursos Humanos

Descripción del Proyecto, el proyecto consiste en realizar las adecuaciones necesarias a los Sistemas de Información existentes en el Banco Bancrédito, que permitan ofrecer los productos de Tarjetas de Crédito y Débito a los clientes, estos cambios serán realizados por la empresa Accusys Technology de Buenos Aires que maneja el outsourcing de Sistema en el Banco.

Esto significará crear un circuito integrado al Sistema Cobis instalado en el Banco, en el que sea posible garantizar el control de los productos de Tarjetas de Crédito y Débito. Desde la Solicitud tanto del lado Cliente a través de Banca Virtual como el ingreso de la misma por medio de un Usuario del Banco Autorizado para dicho fin. El control del ciclo de vida tanto de la tarjeta titular como así también de los Adicionales en caso de poseer.

Justificación del Proyecto, la incorporación de Tarjetas de Créditos y Débitos al portafolio de productos del Banco le permitirá ampliar los servicios a sus Clientes y a la vez mejorar su capacidad de captar nuevos clientes, dándole una herramienta para poder realizar comprar sin el uso de dinero en efectivo.

Requisitos Principales del Proyecto

- La implementación de Tarjeta de Débito y Crédito debe garantizar su uso las 24 horas del Día los 365 días del año.
- A través de Tarjetas de Débitos se podrán hacer retiros por Cajeros Automáticos, Consumir en Locales habilitados para ellos si el saldo Disponible en la cuenta se lo permitiera.
- A través de las Tarjetas de Créditos se podrán realizar avances en efectivo y compras a créditos en los Locales habilitados para ellos, respetando el cupo disponible que tuviese.
- Debe permitirse mostrar a los clientes los Movimientos existentes a través de la Generación de los Estados de Cuentas respectivos.

Alcance del Proyecto

- Definición de la arquitectura.
- Instalar, configurar y conectar servidores.
- Definición y carga de parámetros.
- Permitir el uso de las tarjetas de Crédito y Débito durante la ejecución de los procesos batch nocturnos
- Interacción con los plásticos de la Tarjeta de Débito.
- Intercambio de información con el sistema externo Evertec.
- Cuadros con información de gestión.
- Adecuar Home Banking con los nuevos productos para los clientes.
- Seguimiento de los plásticos en sistema COBIS del Banco.
- Nuevo producto de Depósito de Plazo Fijo para garantía de Tarjetas de Crédito.
- Adecuación de consultas de transacciones bancarios del cliente

Supuestos y Restricciones

Supuestos:

- El procesamiento de la Tarjeta de Crédito se realizara a través de un Sistema de empresa EVERTEC, el cual deberá tener una comunicación con Sistema COBIS del Banco para realizar las diferentes peticiones como consulta, autorización, débitos por las transacciones y sus reversos respectivos.
- Para el producto de Tarjeta de Débito el proceso es en el sistema del banco. Requiere una conexión con el Host del banco ubicado en la oficina de Miami, FL de forma permanente.
- Evertec hará la distribución de informes a la oficina de Puerto Rico de Banco Bancrédito. Los archivos a intercambiar serán con el servicio del Host en Miami.
- Se utilizará un Filtro ISO 8583 con capacidad de realizar peticiones (transacciones) contra el Sistema COBIS.

Restricciones:

- Las actividades contempladas deber ir acorde con el presupuesto establecido para el desarrollo del proyecto.
- Debe garantizarse la integridad y confidencialidad de la información del Banco.
- Los productos bancarios implementados deben cumplir con las estrictas políticas de seguridad y prestatarias que aplican en la industria financiera en Puerto Rico.

Nivel de Autoridad del Director del Proyecto

Responsabilidades principales

- Elaborar el Plan del Proyecto y asegurar que se cumpla lo establecido.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



- Llevar a cabo labores de seguimiento y control: Reportar periódicamente la Situación del proyecto, actualizar periódicamente el Plan del Proyecto.
- Tomar decisiones sobre aspectos que tengan impacto en el alcance, costo o plazo comprometidos.
- Asegurar la integridad y calidad de los entregables generados en el proyecto.

Atribuciones principales

- Tendrá la suficiente autoridad y atribución como para resolver los conflictos que puedan poner en riesgo y los
- objetivos y metas del proyecto.

Comunicación e Informes

- Publicar en un sitio común toda la información relacionada con el proyecto como son los diferentes informes.
- Reunión de seguimiento semanal sobre el estado del proyecto con todo el equipo de trabajo.

2 Planificación

2.1 expectativas de los interesados

Para la implementación de los productos de Tarjeta de Crédito y Débito en el Banco se requiere la participación activa de algunas áreas del Banco y de las empresas externas que intervienen en el proyecto.

Vicepresidencia Comercial (Albert Schumacher)

- La implementación de los productos de Tarjeta de Débito y Crédito deben estar dentro del marco de cumplimiento con las estrictas políticas de seguridad y prestatarias que aplican en la industria financiera en Puerto Rico.
- Poder otorgarle a los clientes la posibilidad de obtener Tarjeta de Crédito y Tarjeta de Débito solicitándola por el Home Banking de Bancrédito.
- Que los clientes dispongan de su dinero las 24 horas del día haciendo uso de sus tarjetas de Créditos ya sea haciendo retiro en los cajeros automático o pagando sus compras en locales comerciales.

Operaciones (Jennifer López)

- Tener los informe de gestión adecuado para controlar el correcto circuito de tarjeta de crédito y debito.
- Contar la parametría necesario para el control contable de los nuevos productos bancarios.

Accusys Technology (Luis Goncalvez)

- Que las tareas de Configuración de Servidores y el adecuado uso de la Arquitectura, resuelvan el manejo del circuito de Tarjetas de Créditos y Débitos.
- Que los ajustes realizados en los módulos del sistemas COBIS que tiene a cargo Accusys Technology y que estén vinculados a Implementación de Tarjetas de Créditos y Débitos en el Banco Bancredito, esto son Cuentas Corrientes, Plazo Fijos y Clientes trabajen de forma adecuada

Evertec

- Un adecuado funcionamiento del Sistema VisionPLUS en la administración del procesamiento de tarjetas de crédito y débito para individuos de forma rápida y eficiente en línea a tiempo real.

2.2 Gestión de Tiempo

Projecto/Tests		Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Proyecto de implementación de 7 tarjetas de Débitos y Créditos						
1	Inicio	179 días			Jun 02/01/12	Jue 06/09/12
2	Elaboración del Charter del Proyecto	3 días			Jun 02/01/12	mié 04/01/12
3	Elaboración de Especificativas de los usuarios	20 días			Jue 05/01/12	mié 01/02/12
4	Elaboración del Alcance del Proyecto	2 días			Vie 06/01/12	mar 10/01/12
5	Elaboración del EOT	2 días			Vie 11/01/12	mar 13/01/12
6	Elaboración del Comograma del Proyecto	3 días			Jun 16/01/12	mié 18/01/12
7	Estimación de Costos	2 días			Vie 19/01/12	mar 24/01/12
8	Elaboración del Plan de Comunicación	2 días			mié 25/01/12	Jue 26/01/12
9	Definición de los campos y funciones del equipo del proyecto	1 día			Vie 27/01/12	Jun 30/01/12
10	Definición de riesgos	2 días			mar 31/01/12	mié 01/02/12
11	Confirmación del equipo del proyecto	148.05 días			Jue 02/02/12	mar 28/08/12
12	Análisis y Selección de Modificaciones (SAs) a desarrollarse	1 día			Jue 02/02/12	Jue 02/02/12
13	Desarrollo de interfaces con otros sistemas	5 días			mar 07/02/12	mar 07/02/12
14	Implementación	15 días			mar 07/02/12	Jue 16/02/12
15	Entrega a Trendata y Amiluhura	144.05 días			mar 07/02/12	mar 28/08/12
16		44.55 días			mar 07/02/12	mar 10/04/12

Figura 1. Estimación de duración de actividades

2.3 Gestión de costos

Estimación de Costos, costo previsto y real asignado a los recursos en la implementación



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



Variación Costo Real vs Costo Presupuestado		
Tareas	Costo Previsto	Costo Real
Inicio	\$ 420,00	\$ 610,00
Planificación	\$ 16.240,00	\$ 17.990,00
Ejecución	\$ 62.685,00	\$ 65.485,00
Seguimiento y Control	\$ 0,00	\$ 0,00
Cierre	\$ 140,00	\$ 140,00

Tabla 1. Variación de Costos

2.4 Gestión de Calidad

2.4.1 Aseguramiento de la Calidad

- El aseguramiento de calidad se hará monitoreando continuamente el cumplimiento de los hitos, los resultados del control de calidad, y sobre todos las métricas.
- De esta manera se descubrirá tempranamente cualquier necesidad de auditoría de procesos, o de mejoras de procesos
- Los resultados se formalizarán como solicitudes de cambios y/o acciones correctivas/preventivas
- Así mismo se verificará que dichas solicitudes de cambio, y/o acciones correctivas/preventivas se hayan ejecutado y hayan sido efectivas

2.4.2 Control de Calidad

- El control de calidad se ejecutará revisando los entregables para ver si están conformes o no.
- Los resultados de estas mediciones se consolidarán y se enviarán al proceso de aseguramiento de calidad.
- Así mismo en este proceso se hará la medición de las métricas y se informarán al proceso de aseguramiento de calidad
- Los entregables que han sido reprocesados se volverán a revisar para verificar si ya se han vuelto conformes.
- Para los defectos detectados se tratará de identificar las causas raíces de los defectos para eliminar las fuentes del error, los resultados y conclusiones se formalizaran como solicitudes de cambio y/o acciones correctivas/preventivas

2.5 Gestión de recursos

Organigrama del proyecto

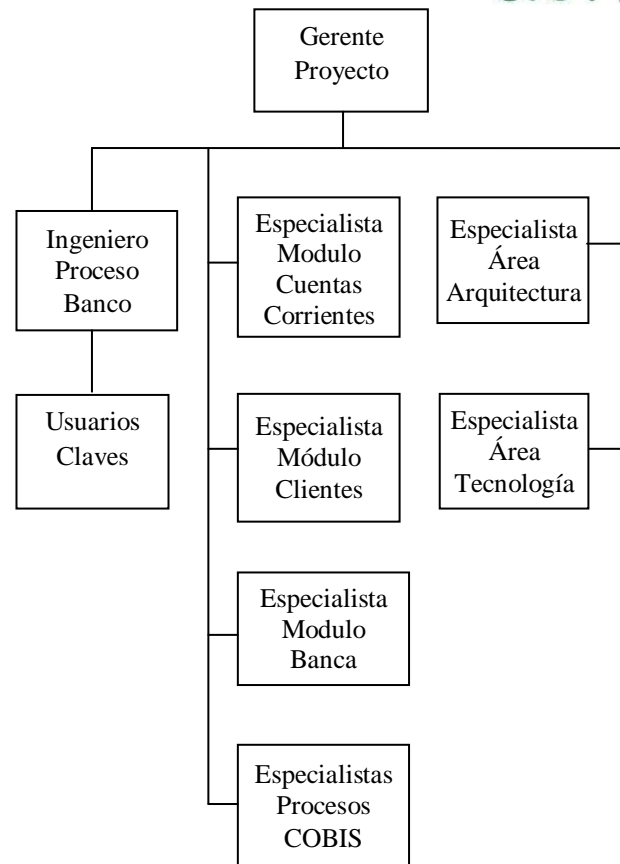


Figura 2. Organigrama del Proyecto

La gestión de los recursos humanos del proyecto incluye los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto. El Equipo del Proyecto está compuesto por las personas a quienes les han asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto.

2.6 Plan de gestión de recursos de comunicaciones

2.6.1 Objetivo del Plan

El Objetivo del Plan de Comunicaciones es definir procesos de comunicación que sean adecuados y oportunos para satisfacer las necesidades de comunión de los interesados en cada una de las fases de implementación del proyecto.

Para las comunicaciones del proyecto se pueden utilizar Minutas de Reunión, Registros de Confirmaciones Telefónicas y Correo Electrónico, Faxes, uso de herramientas para teleconferencia como Skype, GotoMeeting y Team Viewer, para efecto de este proyecto se utilizará presentaciones antes requerimientos específicos, además de minutas para las reuniones para la comunicación formal y el correo electrónico y teléfono para la comunicación informal.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



Toda correspondencia recibida, será marcada con la fecha de recepción, se llevará un registro de toda la correspondencia recibida, con anotación de los respectivos números de identificación, fecha del documento, fecha de recepción, materia contenida y control de seguimiento.

El Director del Proyecto, actuará como facilitador en los procesos de comunicación; por lo que su principal función consistirá en asegurarse que se mantenga una comunicación adecuada y fluida en cada paso del proyecto, de manera que esto permita que se realicen los procesos de manera integrada, lo que permitirá que se realice una secuencia de acciones conjuntas, para que tanto el Proyecto como cada colaborador logren una mayor potenciación y productividad en el proyecto.

Presentaciones Remotas, para ello se deben usar herramientas que se descargan del Internet como son Team Viewer y GotoMeeting, estas herramientas nos permiten visualizar en nuestro monitor una estación de trabajo remota donde un miembro del equipo podría exponer algún documento o prototipo del sistema.

2.7 Plan de Gestión de Riesgos.

- Identificación de los Riesgos, nos permite identificar que Riesgos pueden afectar el proyecto y documentar sus características.
- Análisis Cualitativos de Riesgos, servirá para evaluar Probabilidad e Impacto y establecer Ranking de Importancia
- Planificación de Respuesta de Riesgos, permite definir respuestas a riesgos teniendo en cuenta la importancia del mismo
- Seguimiento y Control de Riesgos, consiste en supervisar y verificar la ejecución de respuestas y verificar aparición de nuevos riesgos

3 Ejecución

3.1 Dirigir y Gestionar la ejecución del Proyecto

El proceso de dirigir y gestionar la ejecución del proyecto requiere que el director del proyecto y el equipo del proyecto realicen varias acciones para ejecutar el plan de gestión y lograr objetivos del proyecto.

El equipo tiene una estructura de **Equipo Virtual** en la cual los miembros del equipo de proyecto están dispersos geográficamente y en otras dimensiones y dependen de las tecnologías de la información y la comunicación para cumplir los objetivos del proyecto.

Las acciones a ejecutar el grupo de trabajo son:

- Realizar actividades para cumplir con los objetivos del proyecto.
- Dotar de personal, formar y dirigir a los miembros del equipo asignados al proyecto
- Verificar y Validar estados de los entregables del proceso
- Avance de Cronograma

Formatos de los equipos Virtuales

1. Formar equipos de personas de la misma compañía que viven en áreas geográficas dispersas.
2. Aportar experiencia especial a un equipo del proyecto, aunque el experto no se encuentre en la misma área geográfica.
3. Incorporar empleados que trabajan desde oficinas instaladas en sus domicilios.
4. Formar equipos de personas que trabajan en diferentes turnos u horarios.
5. Avanzar en proyectos que se habrían ignorado debido a los gastos de viajes.

Estado de los Entregables

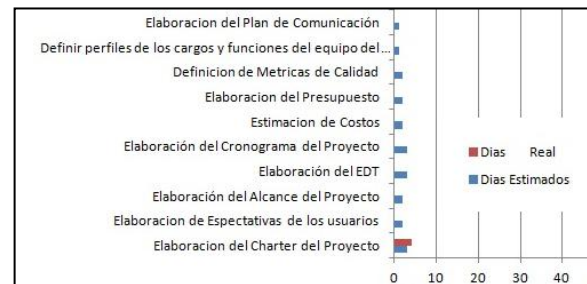


Figura 3. Estado de los Entregables

3.2 Aseguramiento de la Calidad

El siguiente punto tiene como objetivo validar y probar la implementación del Sistema de Tarjetas de Créditos y Débitos a fin de que se cumplan las especificaciones iniciales del proyecto, comprobar la seguridad e integridad de la información a través de los flujos de trabajo y así evitar la presencia de errores que impacten de manera económica y en el servicio a nuestro clientes.

A fin de cumplir con este objetivo consideraremos en el Aseguramiento de la Calidad establecer Simulaciones en cada una de las entregas que se van a realizar en la implementación. Es decir finaliza la primera entrega se simulara en un ambiente de prueba lo realizado, de esta manera se recopila información de errores se harán los ajuste que será considerado para la siguiente simulación de la próxima entrega, el desarrollo contempla 3 entregas parciales previo a las pruebas de integración que también está considerada realizarse.

La simulación considerara los siguientes puntos:

1. Elaborar el Plan de Pruebas



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



2. Ejecución de pruebas de integración con el objetivo de testear la correcta integración entre los diferentes módulos implicados en el proyecto
3. Identificación de escenarios no contemplados dentro de las especificaciones iniciales.
4. Corrección de las novedades detectadas en las simulaciones

3.3 Armar Equipo del Proyecto

En el armado del Equipo del Proyecto consiste en confirmar los recursos humanos disponible y formar el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto.

Asignación del Director del proyecto

La Dirección de la empresa designa al coordinador de sistema como Director del proyecto para que lidere la Implementación del Sistema de Tarjetas de Crédito y Débito, cargo asignado a una persona con amplia experiencia y trayectoria en proyectos similares.

El Director del Proyecto se encargara de conformar el equipo de trabajo, utilizando al recurso humano de la empresa, El seleccionará al personal idóneo en los diferentes tópicos a considerar en el proyecto, adicionalmente anexara al equipo personal del banco, todas las personas del equipo deben cumplir con el perfil requerido para el cargo.

3.4 Desarrollar el Equipo del Proyecto

A fin de mejorar las competencias y habilidades de los miembros del proyecto, se ha decidido mantener una entrevista previa al inicio del Proyecto, para establecer un plan de formación.

Cada 2 meses se mantendrá una entrevista con cada miembro del equipo del proyecto para evaluar sus puntos fuertes y sus necesidades de desarrollo, así como para realizar el seguimiento de su plan de formación.

Con el objetivo de mejorar las habilidades de los usuarios claves, se ha programado una capacitación dentro del Banco por parte de los usuario involucrados en los procesos con la finalidad que los Usuarios Claves tengan un conocimiento más profundo de todos los procesos del Banco.

Mejorar el conocimiento y las habilidades de los miembros del equipo a fin de completar los entregables del proyecto, a la vez que se disminuyen los costos, se reducen los cronogramas y se mejora la calidad.

Mejorar los sentimientos de confianza entre los miembros del equipo a fin de elevar la moral, disminuir los conflictos y fomentar el trabajo en equipo.

El rendimiento de un equipo exitoso se mide en términos de éxito técnico conforme a objetivos acordados en el proyecto, de rendimiento según el cronograma y de rendimiento según el presupuesto.

3.5 Dirigir el Equipo del Proyecto

El director del proyecto será el encargado de dar seguimiento al rendimiento de los miembros del equipo del proyecto, realizando periódicamente una evaluación de desempeño (Ver anexo 6.1.3) y se llenara un formulario de control de incidentes de las actividades de cada miembro evaluado, con estas evaluaciones se redactará un informe de rendimiento por cada persona responsable de área quien supervisará los resultados del trabajo de cada miembro.

Como resultado del informe de rendimiento se concretarán los puntos fuertes y necesidades de cada persona y se planificará o revisará el plan de formación de cada unos de los miembros del equipo del proyecto.

Se establecen unas reglas de recompensa estableciendo bonificaciones al final del proyecto en función del resultado de las evaluaciones.

Distribuir la Información

Para lograr una distribución de la información efectiva se ha diseñado un sistema estandarizado de flujo de la información teniendo en cuenta todas las partes interesadas. Este sistema conformado por las reuniones y la base de datos que se actualiza diariamente por internet, proporciona el mecanismo ideal para poder lograr el flujo de datos que se necesitan en cualquier proyecto.

En este proyecto el flujo de información tendrá estas dos modalidades:

- **Oral**, reuniones formales, reuniones mensuales, reuniones de seguimiento de Calidad
- **Escrita**, envío de datos por correo electrónico, publicación en los murales de información del proyecto

3.6 Gestionar las Expectativas de los Interesados

Semanalmente se reunirá el Director del Proyecto con el Ingeniero de Proceso a fin de conocer las novedades que se hayan presentado en el Plan de Gestión de Proyectos, Registro de Incidentes o Registros de Cambios.

Se analizaran todas las novedades y sugerencias planteadas. En caso de no existir una propuesta sobre ellas, se la planteará y evaluará, verificando además que dicha propuesta no altere el objetivo del proyecto o significativamente el cronograma.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



Se dará seguimiento además a expectativas presentadas y gestionadas anteriormente a fin de conocer su estado.

Es importante que el Ingeniero de Proceso gestione activamente las “Expectativas de los Interesados” ya que el éxito en la implementación del Proyecto de Tarjetas de Crédito y Débito en Banco Bancredito depende de su manejo efectivo.

Las probabilidades de éxitos en la implementación del proyecto aumentaran gestionando activamente las expectativas de los Interesados, a través del manejo eficaz de los documentos de “Plan de Gestión de Proyectos”, “Registro de Incidentes” y “Registro de Cambios”, pero en ciertas ocasiones resultaría difícil ya que los interesados podrían tener opiniones diferentes o contradictorias que desvíe ese objetivo. Lo importante sería reunirse frecuentemente a fin de tener conocimiento todos los afectados de algún proceso en cuestión, y así determinar cuál es el mejor camino a seguir.

4 Seguimiento y Control

4.1 Dar Seguimiento y Controlar el Trabajo del Proyecto

Con la finalidad de cumplir los objetivos definidos en el plan para la dirección del proyecto, se hará un monitoreo semanal a fin de conocer el estado actual de las actividades, y poder tomar decisiones oportunamente.

El Director del Proyecto actualizara en dichas reuniones el porcentaje de cumplimiento de las actividades de los integrantes del proyecto, haciendo uso del reporte del “Estado de Actividad” el mismo que nos permitirá:

- Controlar el avance del proyecto
- Comparar el desfase entre el tiempo real y el planificado, determinando así la necesidad de implementar alguna acción correctiva y preventiva
- Evaluar el rendimiento de cada uno de los integrantes del proyecto.
- Determinar las actividades ajenas al proyecto que retrasan el cumplimiento del cronograma

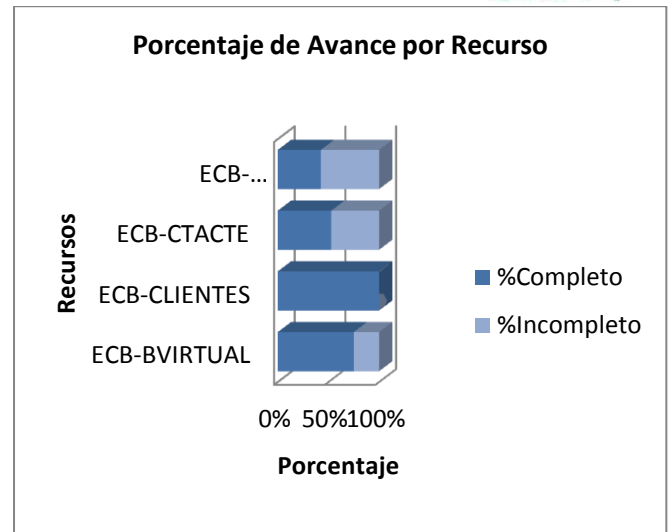


Figura 4. Porcentaje de Cumplimiento por Recurso

4.2 Control Integrado de Cambio

En esta actividad se da seguimiento a los cambios solicitados por los interesados, se realiza la constante integración de los cambios en los documentos más relevantes de la institución, en los entregables del proyecto y es dado a conocer a todas las áreas del Banco y Proveedores que intervienen en el Proyecto.

El Proceso de Solicitud de Cambio se detalla a continuación:

1. Los cambios siempre deben realizarse mediante el documento de Solicitud de Requerimiento
2. Las solicitudes deberán ser analizadas con las jefaturas y/o gerencias correspondientes a cada área y con el Director del Proyecto.
3. Las solicitudes deben pasar por el proceso de aprobación, previo análisis del impacto en el alcance, tiempo, costo y calidad, estas serán aprobadas por el Director del Proyecto o Patrocinador, de modo que únicamente se implemente cambios aprobados y estableciendo prioridad para la atención de ellos.
4. Se comunicará a los Interesados todos los cambios que fueron aprobados y rechazados
5. Una vez aprobadas las solicitudes de cambios se efectúan los siguientes pasos:
 - Gestionar cambios solicitados
 - El equipo del proyecto programa la implementación de los cambios solicitados

Es importante mencionar que los cambios impactan en el Plan del Proyecto, por lo que se debe mantener la integridad en los instructivos de trabajo, procedimientos, normas y políticas del Banco, en el Plan de la dirección del proyecto y cronogramas.

A continuación se definen los siguientes puntos para efectuar el correcto control integrado de los cambios.

1. Las solicitudes serán revisadas de acuerdo a la prioridad de la misma, de manera oportuna para evitar influir negativamente en el tiempo, costo o viabilidad de un cambio.
2. Se realizará el seguimiento a la implementación de los cambios de manera semanal
3. Actualización al estado de las solicitudes de cambio con periodicidad semanal.
4. Una vez implementados los cambios se efectúan los siguientes pasos:
 - o Gestionar los cambios a los entregables del proyecto
 - o Informar los cambios establecidos en las solicitudes a los dueños de cada Modulo y Proceso

Finalmente se calcula el impacto total que generaron las solicitudes de cambio comparando el costo del cronograma inicial versus el costo del cronograma actual donde se contemplan los cambios implementados

4.3 Medidas de Variación

Valor Ganado (EV)	Costo Real (AC)	Variación de Costos (CV=EV-AC)
\$ 161.335,00	\$ 169.225,00	-\$ 7.890,00

$CV = EV - AC$ <ul style="list-style-type: none"> ▪ $CV > 0$: Gastos menores al presupuesto ▪ $CV < 0$: Costos mayores a lo presupuestado. ▪ $CV = 0$: Presupuesto OK 	Mediante este indicador podemos ver si nuestro proyecto se encuentra igual, con mayores o menores costo al valor presupuestado, como se puede ver el índice nos da un valor negativo el cual nos indica que se ha gastado más de los presupuestado
---	--

Tabla 2. Variación de Costos

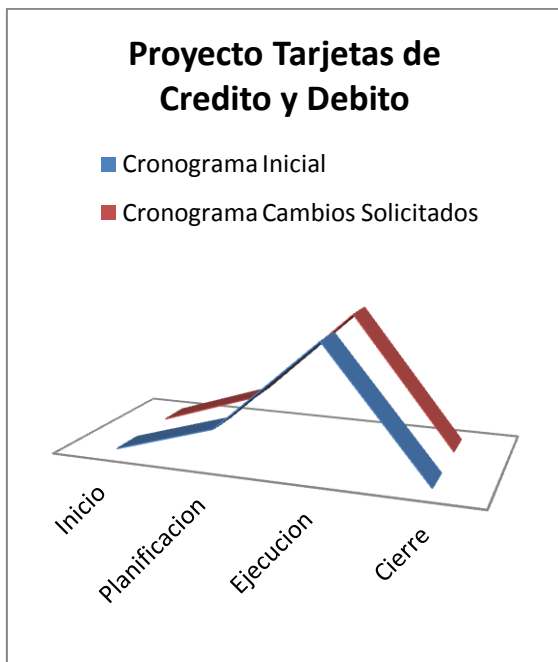


Figura 5. Costo Inicial vs Costos por cambios solicitados

Valor Ganado (EV)	Costo Planificado (PV)	Variación Plan de Tareas (SV=EV-PV)
\$ 161.335,00	\$ 164.485,00	-\$ 3.150,00

$SV = EV - PV$ <ul style="list-style-type: none"> ▪ $SV > 0$: Adelantado ▪ $SV < 0$: Atrasado ▪ $SV = 0$: En tiempo 	Mediante este indicador podemos ver si nuestro proyecto se encuentra adelantado o atrasado expresado en costos según el cronograma, como se puede ver el índice nos da un valor negativo el cual nos indica que tenemos un atraso en el cronograma que debiera ser analizado por el Director del Proyecto y hacer reajustes de tiempo en las tareas.
---	--

Tabla 3. Variación de Cronograma

5 Cierre

Se firman los documentos Acta de Aceptación del Proyecto y Acta de Entrega Recepción.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



6 Conclusiones

A lo largo del Desarrollo de la documentación del proyecto aplicando la Metodología de PMI, nos damos cuenta que con ella podemos anticiparnos a cualquier eventualidad ya sea de Tiempo o Recurso Humano, nos permite tener el control de lo presupuestado, tenemos herramienta para monitorear el proyecto durante su ciclo de vida. Es fundamental también respetar el orden, las secuencias de fases ya que se van alimentando una de la otra.

7 Agradecimiento.

Agradezco a mi esposa y a mis hijos que me acompañan día y noche, a mis padres y hermanos que el inicio de mi carrera universitaria me apoyaron de uno u otra manera, a los profesores por sus enseñanzas impartidas. También agradezco a Dios que nos guía e ilumina.

7 Referencias

PMBook 4ta Edición 2009

Repositorios de Procedimientos y Plantillas de Accuys Technology S.A. en la Web
<http://gw002w.sofaware.net:92/LOYALISO/SUI?>

<http://es.scribd.com/doc/61079110/5/Seguimiento-y-control-del-proyecto>