UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

NIVEL DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA CONTABLE FINANCIERA

"PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ANDALUCÍA LTDA. DE LA CIUDAD DE QUITO"

TESIS PREVIO A OPTAR EL GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA CONTABLE Y FINANCIERA

AUTORA

Ing. Vanessa de los Ángeles Ojeda Carrión

DIRECTOR

Ing. Manuel Neptali Calderón Sanchez, MAE

LOJA – ECUADOR

2012

CERTIFICACIÓN

Ing.

Manuel Neptalí Calderón Sánchez, MAE

DOCENTE DEL ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.

CERTIFICA:

Que, la Ing. Vanessa de los Ángeles Ojeda Carrión, egresada de la Maestría en Gerencia Contable y Financiera, desarrolló el trabajo de investigación sobre el tema: ***"PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA LTDA. DE LA CIUDAD DE QUITO";*** el mismo que ha sido orientado en todo su proceso y a su vez revisado detalladamente en su contenido, cumpliendo con las Normas Generales para la Graduación en la Universidad Nacional de Loja, por lo cual autorizo su presentación y dejo a consideración del tribunal de grado su estudio posterior.

Loja, Octubre de 2012

_____

Ing. Neptalí Calderón Sánchez, MAE

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Los conceptos, ideas y opiniones vertidas en el presente trabajo son de absoluta responsabilidad de su autora.

_____

Ing. Vanessa Ojeda Carrión.

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento al Dios altísimo porque me ha permitido desarrollar el presente trabajo de investigación, para así concluir mis estudios y obtener el título de Magister.

También es menester dejar constancia de mi agradecimiento a los funcionarios y docentes de la Maestría en Gerencia Contable y Financiera de la Universidad Nacional de Loja, por haberme acogido en sus aulas y prepararme de la mejor manera para una nueva etapa de mi vida, a todos y cada uno de los profesores que supieron guiarme con sus sabios conocimientos para llegar al éxito propuesto.

En especial al Ing. Neptalí Calderón, MAE; director de tesis que me brindo sus conocimientos incondicionalmente, colaboró en la realización de la misma, por su profunda y permanente dedicación a la investigación en el campo educativo y, a la transformación de nuestra sociedad en general.
Finamente mi reconocimiento a los Directores, Funcionarios y Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda.

A todos gracias…

Vanessa Ojeda Carrión.

DEDICATORIA

A Dios, que por su gracia inefable ha sido mi ayuda y sustento en el diario vivir, ya que sin su bendición hoy no estaría culminando con éxito este objetivo de obtener mi título de cuarto nivel.

A mis padres, que siempre me supieron guiar por los caminos de honradez, justicia y humildad para llegar hacer una persona de bien, es por eso que me siento orgullosa de ellos. Gracias por confiar siempre en mí, por apoyarme en cada momento de mi vida y por haberme entregado su herencia “Mis estudios”.

A mí querido hermano ya que siempre hemos compartido alegrías, tristezas y juntos hemos superado nuestros problemas. A mis sobrinos por ser tan especiales en mi vida.

A todos mis familiares y amigos quienes me han brindado su apoyo incondicional.

Vanessa Ojeda Carrión.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN II

AUTORÍA III

AGRADECIMIENTO IV

DEDICATORIA V

a. RESUMEN 3

ABSTRACT 5

b. INTRODUCCIÓN 8

c. REVISIÓN DE LITERATURA 12

SISTEMA FINANCIERO 12

CONCEPTO 12

FUNCIONES 12

SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO 12

ÓRGANOS DE CONTROL 13

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO 13

CONCEPTO 13

PRINCIPALES ACTIVIDADES 14

ACTIVIDADES RESTRINGIDAS 16

PROYECTOS 16

CONCEPTO 16

CLASIFICACIÓN 16

CICLO DE UN PROYECTO 17

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS 19

PMBOK 19

GRUPOS DE PROCESOS 20

ÁREAS DE CONOCIMIENTO 21

OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS.....22

MANUALES.....25

CONCEPTO.....25

IMPORTANCIA.....25

VENTAJAS.....26

DESVENTAJAS.....28

d. MATERIALES Y MÉTODOS 30

e. RESULTADOS 35

DIAGNOSTICO DE LA COOPERATIVA ANDALUCÍA LTDA.....61

f. DISCUSIÓN.....67

PRESENTACIÓN.....67

METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS 72

METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS 72

7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....92

METODOLOGÍA UTILIZADA 134

1. OBJETIVOS: 137

2. ALCANCE:.....137

3. SITUACIÓN ACTUAL: 137

4. JUSTIFICACIÓN Y OPORTUNIDADES PARA EL NEGOCIO: 138

5. PROPUESTA: 139

6. REQUERIMIENTOS: 139

6.1. Materiales 139

6.2. Personas.....140

6.3. Operativos 140

7. ESTIMACIONES: 141

7.1. De costos.....141

7.2. De tiempo.....142

8. INVOLUCRADOS:.....142

9. PRINCIPALES ACTIVIDADES:.....142

10. PRINCIPALES RIESGOS Y PLANES DE MITIGACIÓN:.....143

11. ENTREGABLES:.....143

12. EXCLUSIONES:.....144

13. ANEXOS:.....144

1. OBJETIVOS:.....146

2. ALCANCE:.....146

3. PROPUESTA:.....148

4. REQUERIMIENTOS:.....149

4.1. Personas.....149

4.2. De logística y ubicación.....150

4.3. Operativos.....151

4.4. Hardware y Software.....151

5. ESTIMACIONES:.....152

5.1. De costos.....152

6. INVOLUCRADOS:.....153

7. PRINCIPALES ACTIVIDADES:.....154

8. ENTREGABLES:.....156

9. EXCLUSIONES:.....156

10. ANEXOS:.....156

ANEXO 1. OFERTAS ECONÓMICAS DE CADA PROVEEDOR.....156

ANEXO 2. ANÁLISIS DE COTIZACIONES.....156

ANEXO 3. PROCESO DE CÁMARA DE COMPENSACIÓN A EJECUTARSE.....159

ANEXO 4. DETALLE DE FUNCIONES PRINCIPALES DEL ASISTENTE DE CÁMARA DE COMPENSACIÓN 160

1. INDICACIONES: 180

2. OPORTUNIDADES PARA EL NEGOCIO: 180

3. INFORME: 181

3.1. Uso de recursos 181

3.2. Impacto de Involucrados 181

3.3. Cumplimiento de la planificación 182

4. RIESGOS NO MITIGADOS 182

5. PROPIETARIO DEL PROCESO/RESPONSABLES 183

6. DOCUMENTOS RELACIONADOS 183

7. ACTIVIDADES NO EJECUTADAS O DERIVADAS 183

8. FIRMAS 183

g. CONCLUSIONES 185

h. RECOMENDACIONES 188

i. BIBLIOGRAFÍA 191

ANEXOS 194

ANEXO 1. ENCUESTA 194

“PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA LTDA. DE LA CIUDAD DE QUITO”

RESUMEN

a. RESUMEN

El trabajo investigativo, cuyo tema es *"PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA LTDA. DE LA CIUDAD DE QUITO"*, se lo realizó basándose en el principio de vincular, a través de la investigación, a la Universidad Nacional de Loja con la sociedad. Ahí radica la importancia del tema investigado, ya que luego de la entrevista realizada al personal de esta institución financiera se pudo evidenciar la necesidad de dotar a la Cooperativa de una herramienta que norme la gestión de proyectos en todas sus fases.

El incremento de proyectos a desarrollarse por parte de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, hacen necesario que estas instituciones cuenten con una metodología que defina las normas, responsabilidades, procesos y demás lineamientos a seguir en la gestión de proyectos. Es por ello, que la Metodología que se propone con esta investigación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía, Ltda. está orientada a crear políticas y asignar responsabilidades en cada uno de los procesos, así también como diseñar documentos y registros estandarizados para emplearlos en la administración de proyectos de toda la Cooperativa; por otro lado este trabajo investigativo proponer un cambio de estructura en la organización enfocada en una gestión adecuada de proyectos todo esto permitirá aprovechar de mejor manera todos los recursos involucrados y sobre todo lograr hacer efectivos los objetivos planteados, al menor costo y tiempo posible.

La base sobre la cual se elaboró la propuesta metodológica es la realidad actual de las instituciones financieras de la economía popular y solidaria, controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros; así como los fundamentos contenidos en la Guía del Project Management Body of Knowledge (PMBOK®) por el Project Management Institute (PMI) la misma que al ser aplicada en el desarrollo de la Metodología apoyará a la Administración de la Cooperativa en la gestión de los proyectos institucionales, lo que normalizará y estandarizará el desarrollo de proyectos de todas la áreas corporativas situación que actualmente se ha convertido en un problema para la administración de la cooperativa por la falta de coordinación, incumplimiento de plan operativo y el uso inadecuado de recursos.

Además, con la presentación y sustentación de la investigación se cumple con un parámetro evaluable, previo a la obtención del grado de Magister en Gerencia Contable y Financiera.

ABSTRACT

This research work whose theme is "PROPOSAL OF A METHODOLOGY FOR PROJECT MANAGEMENT IN THE SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE OF ANDALUSIA LTDA. QUITO CITY ", I based on the principle of linking, through research, National University of Loja to society. Here lies the importance of research topic, because after the interview with the staff of this financial institution was evident the need to give the Cooperative a tool that regulates the management of projects in all stages.

The increase in projects developed by the Credit Unions makes necessary that these institutions have a methodology that defines the rules, responsibilities, processes and other guidelines to follow in managing projects. For this reason the methodology is proposed in this research, in the Savings and Credit Cooperative Andalucía, Ltd. This methodology is based on creating new politics and establishes responsibilities as well as builds up documents and register standards in order to be applied in the Management projects in each of the Savings and Credit Cooperatives. On the other hand this investigation proposes a structural change in the organization focused on adequate leadership of projects. All of this proves the best way of the usage of all resources involved and above all ensures implementation of the objectives set at the lowest cost and less time.

The basis on which to elaborate the proposed methodology is the current reality of financial institutions in the popular and solidarity economy,

controlled by the Superintendency of Banks and Insurance, as well as the rationale contained in the Guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOK ®) by the Project Management Institute (PMI). The same is applied in the Methodology development, which will help the Management of Savings and Credit Cooperative in proceeding of institutional projects. This will be understood as a norm and a standard of development projects in each area of corporate situations which currently has become a problem for the Management of the Saving and Credit Cooperative due to lack of coordination, non-fulfillment of the plan and an inadequate usage of recourses.

Furthermore, the presentation and support of research fulfills a measurable parameter, prior to obtaining the Master's Degree in Accounting and Financial Management.

INTRODUCCIÓN

b. INTRODUCCIÓN

El sector financiero, es uno de los sectores más importantes de la economía de una país; en el caso particular del Ecuador, con la aprobación de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, se ha dado mayor apertura al crecimiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, facilitando el aprovechamiento de oportunidades de negocio así como el mejoramiento de productos y servicios financieros que ofrecen, exigiendo a la par un alto grado de desarrollo organizacional.

En este ambiente de crecimiento competitivo, cada día son más las actividades de cambio e innovación en que se involucran estas las Cooperativas; el mismo mercado hace que esta sea una constante en los últimos años, a esto se suma los requerimientos de los organismos de control, principalmente representados por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Las instituciones financieras ejecutan un sin número de proyectos relacionados con la implementación de normativa, mejoramiento continuo, implementación de nuevos productos y servicios, automatizaciones, y generación de competitividad, entre otros motivos.

Es por esa razón que la “Propuesta de una Metodología para la Administración de Proyectos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. de la ciudad de Quito”, a más de servir de un referente para consulta y un aporte técnico y profesional en el campo de la administración; se constituye en una guía de aplicación obligatoria en la Cooperativa

investigada, que permitirá optimizar el uso de recursos y producir mejores resultados, con calidad y eficiencia.

Este trabajo investigativo, se ajusta al esquema de presentación normado por la Universidad Nacional de Loja; inicia con un Resumen que sintetiza el trabajo realizado. Luego tenemos la Introducción, en la que se señala la importancia del tema a tratar; el proceso realizado y una descripción breve de todo el contenido de la tesis.

El fundamento teórico que sustenta la investigación se presenta en la Revisión de Literatura, cuyos principales epígrafes están relacionados con los Proyectos, PMBOK y Manuales.

En el capítulo de Materiales y Métodos, se detalla los materiales, métodos, técnicas y procedimientos utilizados en el desarrollo de la investigación y presentación de resultados. Los métodos utilizados fueron: el inductivo, deductivo y descriptivo; las técnicas de soporte fueron: la observación, entrevista y la revisión de literatura. Además fue necesario utilizar procedimientos específicos para levantamiento y mejora de procesos y elaboración de manuales.

En Resultados se presenta:

- Información relacionada con la Cooperativa Andalucía, antecedentes, productos y servicios, estructura orgánica, misión, visión, entre otra información;
- Análisis y detalle del resultado del diagnóstico;
- Una propuesta de cambio en la estructura organizacional así como en los responsables de la Administración de Proyectos.

- La propuesta de la "Metodología para la Administración de Proyectos"; elaborada de acuerdo a las normas internas de la cooperativa y en base a la realidad actual de las instituciones financieras controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El análisis de la situación actual de la empresa en relación con la propuesta resultante de la investigación se lo presenta en Discusión; además se incluye un caso práctico de la aplicación de la metodología en un proyecto específico. Por fines de presentación en el ámbito de aplicación se seleccionó el proyecto de ingreso de la Cooperativa a la Cámara de Compensación Electrónica del Banco Central del Ecuador.

Seguido, tenemos las Conclusiones y Recomendaciones de la investigación, las mismas que quedan a criterio de los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía, Ltda. su aplicación. Vale puntualizar que la metodología propuesta ya está siendo aplicada en la institución.

Finalmente se incluye la Bibliografía y Anexos.

REVISIÓN DE LITERATURA

c. REVISIÓN DE LITERATURA

SISTEMA FINANCIERO

CONCEPTO

El Sistema Financiero está formado por entidades públicas y privadas encargadas de ofertar servicios financieros a sus clientes y socios; servicios, que se encuentran regulados y son considerados como el motor de la economía de un país.

Este sistema, es uno de los sectores más importantes de la economía de un país, ya que a través de todas las instituciones que lo conforman, se puede captar unidades excedentarias de liquidez y movilizar estos recursos hasta los entes que requieren financiamiento.

FUNCIONES

Las principales funciones del Sistema Financiero dentro de la economía son:

- Captar y promover el ahorro para luego canalizarlo de una correcta hacia los diferentes agentes económicos.
- Facilitar el intercambio de bienes y servicios entre los entes participantes.
- Apoyar la política monetaria.

SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO

El sistema financiero ecuatoriano, está constituido por las siguientes instituciones:

- Bancos Privados.
- Bancos Públicos.
- Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Mutualistas.
- Casas de Cambio.
- Sociedades Financieras.

ÓRGANOS DE CONTROL

El sistema financiero ecuatoriano, fundamenta su accionar en las normas emitidas por el Banco Central del Ecuador como ente rector del sistema, además intervienen otros entes públicos autónomos reguladores, como es la Superintendencia de Bancos y Seguros y el COSEDE.

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

CONCEPTO

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son Sociedades Financieras de derecho privado, formadas por personas Naturales y Jurídicas, que sin perseguir finalidades de lucro, tiene por objeto planificar y realizar actividades de trabajo en beneficio social o colectivo, es decir se han formado con el objetivo de prestar sus servicios a los sectores más olvidados de nuestro país, ya que son instituciones que siempre están buscando el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de una población.

PRINCIPALES ACTIVIDADES

Las Cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros pueden realizar las siguientes operaciones:

- **TESORERÍA.-** Que si bien no tiene relación directa con el cliente, representa un área que hace posible las operaciones de intermediación financiera, y sobre la cual podrían plantearse a futuro, productos y servicios.
- **CAPTACIONES.-** Constituyen todos los recursos del público que han sido depositados en una institución financiera a través de depósitos a la vista y depósitos a plazo u otros mecanismos. Carga Financiera.

  - **Depósito a la Vista.-** De acuerdo con el artículo 51 de la LGISF, los depósitos a la vista son obligaciones bancarias, comprenden los depósitos monetarios, los depósitos de ahorro y cualquier otro depósito que pueda retirarse en un plazo menor a treinta días, exigible mediante la presentación de cheques, libretas de ahorro u otros mecanismos de pago y registro.
  - **Depósitos a plazo.-** Aquellos que sólo pueden ser exigidos luego de un período especificado de por lo menos mayor a treinta días; ganan un interés mayor que el de las cuentas de ahorro debido a que quedan inmovilizados para el depositante durante el plazo fijado. Para la institución financiera, constituyen obligaciones que se esperan sean requeridas en un plazo medio o largo.

- **COLOCACIONES.-** Operación por medio de la cual el emisor obtiene efectivo contra la entrega de documentos que representan sus obligaciones.
  - **Crédito de consumo.-** Dirigido a financiar la compra de bienes o pago de servicios, destinados a mejorar la calidad de vida de los individuos o nivelar el presupuesto familiar.
  - **Crédito de alivio.-** Se concede para satisfacer diferentes necesidades del socio/ cliente, sea para gastos o inversión.
  - **Crédito ordinario.-** Se concede para cubrir necesidades de los socios / cliente que contribuyan a elevar el nivel de vida de los mismos sean estos adquisiciones de bienes y/o servicios.
  - **Crédito con convenios.-** A este tipo de crédito aplican los socios y clientes que han ingresado a la entidad en base a convenios de apoyo que la cooperativa haya generado y realizado con distintas organizaciones, asociaciones, sindicatos, clubes entre otras instituciones.
  - **Crédito pre aprobado.-** Crédito otorgado a los socios con calificación interna AAA.
  - **Crédito de Vivienda.-** Dirigido a financiar la compra, construcción o readecuación de bienes inmuebles destinados para la vivienda.
  - **Microcrédito.-** Dirigido a financiar la compra de bienes o pago de servicios, mercadería, maquinaria y equipos, capital de trabajo, cuya fuente de pago proveniente de un negocio propio ya sean estos formales e informales.

ACTIVIDADES RESTRINGIDAS

Por otra parte estas instituciones encargadas de realizar intermediación financiera con el público, están prohibidas de realizar las siguientes operaciones:

- Negociar documentos provenientes de operaciones de comercio exterior.
- Garantizar la colocación de acciones u obligaciones.

PROYECTOS

CONCEPTO

Se entiende por proyecto al plan y disposición detallados que se dispone para la ejecución de una determinada cosa o cuestión. Un proyecto es un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas que se enfocarán en el logro de aquellos objetivos específicos propuestos al comienzo y que estarán sujetos a un presupuesto y a un período de tiempo determinado.

CLASIFICACIÓN

Se puede encontrar con una multiplicidad de tipos, siendo una de los más generales el que los clasifica a los proyectos en:

- Proyectos productivos, son aquellos cuya finalidad es la de obtener rentabilidad económica, siendo quienes los promueven individuos o empresas interesados en obtener un rédito económico.

- Proyectos públicos o sociales, tienen la finalidad de lograr un impacto en la calidad de vida de la población y pueden no estar expresados en términos económicos. Los responsables de este tipo de proyectos suelen ser las ONGs, los estados, los organismos multilaterales y las empresas a través de responsabilidad social, entre otras.

También se puede clasificar a los proyectos considerando otros aspectos, tales como:

- Por el contenido: proyectos de construcción, de informática, de desarrollo de productos, logísticos, comunitarios, de marketing, etc.
- La organización participante: internos, de departamentos, externos, de unidades cruzadas.
- La complejidad que presenten: simples, complejos, programas o mega proyectos.

CICLO DE UN PROYECTO

Se puede considerar las siguientes fases en el desarrollo de un proyecto:

- **La idea de proyecto:** Que consiste en establecer la necesidad u oportunidad a partir de la cual es posible iniciar el diseño del proyecto. La idea de proyecto puede iniciarse debido a alguna de las siguientes razones:
- Porque existen necesidades insatisfechas actuales o se prevé que existirán en el futuro si no se toma medidas al respecto.

- Porque existen potencialidades o recursos sub aprovechados que pueden optimizarse y mejorar las condiciones actuales.
- Porque es necesario complementar o reforzar otras actividades o proyectos que se producen en el mismo lugar y con los mismos involucrados.

- **Diseño:** Etapa de un proyecto en la que se valoran las opciones, tácticas y estrategias a seguir, teniendo como indicador principal el objetivo a lograr. En esta etapa se produce la aprobación del proyecto, que se suele hacer luego de la revisión del perfil de proyecto y/o de los estudios de pre-factibilidad, o incluso de factibilidad. Una vez dada la aprobación, se realiza la planificación operativa, un proceso relevante que consiste en prever los diferentes recursos y los plazos de tiempo necesarios para alcanzar los fines del proyecto, asimismo establece la asignación o requerimiento de personal respectivo.

- **Ejecución**: Consiste en poner en práctica la planificación llevada a cabo previamente.

- **Evaluación:** Etapa final de un proyecto en la que éste es revisado, y se llevan a cabo las valoraciones pertinentes sobre lo planeado y lo ejecutado, así como sus resultados, en consideración al logro de los objetivos planteados.

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Según el PMI 2008 (Project Manager Institute), la administración de proyectos es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas, y técnicas a actividades de proyectos de manera que cumplan o excedan las necesidades y expectativas de partidos interesados de un proyecto. Cumplir o exceder las necesidades o expectativas de los partidos interesados invariablemente involucran balancear demandas que compiten entre sí, tales como:

- Alcance, tiempo, costo y calidad.
- Interesados con diferentes necesidades y expectativas.
- Requerimientos identificados (necesidades) y requerimientos no identificados (expectativas).

El término administración de proyectos es a veces usado para describir una aproximación organizacional a la administración de operaciones sucesivas. Esta aproximación, más propiamente llamada administración por proyectos, trata muchos aspectos de operaciones sucesivas como proyectos para poder aplicar la administración de proyectos a ellas.

PMBOK

La Guía del Project Management Body of Knowledge (PMBOK®) es un estándar en la Administración de proyectos desarrollado por el Project Management Institute (PMI). La misma comprende dos grandes secciones,

la primera sobre los procesos y contextos de un proyecto, la segunda sobre las áreas de conocimiento específico para la gestión de un proyecto.

En 1987, el PMI publicó la primera edición del PMBOK® en un intento por documentar y estandarizar información y prácticas generalmente aceptadas en la gestión de proyectos. La edición actual, la cuarta, provee de referencias básicas a cualquiera que esté interesado en la gestión de proyectos. Posee un léxico común y una estructura consistente para el campo de la gestión de proyectos.

GRUPOS DE PROCESOS

Los 5 grupos básicos de procesos son:

- **Iniciación**: Define y autoriza el proyecto o una fase del mismo. Está formado por dos procesos.
- **Planificación:** Define, refina los objetivos y planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto. Está formado por veinte procesos.
- **Ejecución:** Compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan a fin de cumplir con las especificaciones del mismo. Implica coordinar personas y recursos, así como integrar y realizar actividades del proyecto en conformidad con el plan para la dirección del proyecto. Está formado por ocho procesos.

- **Seguimiento y Control:** Mide, supervisa y regula el progreso y desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios. Está formado por diez procesos.

- **Cierre:** Formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado, y termina ordenadamente el proyecto o una fase del mismo. Está formado por dos procesos.

ÁREAS DE CONOCIMIENTO

Las nueve áreas del conocimiento mencionadas en el PMBOK son:

- **Gestión de la Integración del Proyecto:** Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos.
- **Gestión del Alcance del Proyecto**: Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarla con éxito.
- **Gestión del Tiempo del Proyecto:** Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.
- **Gestión de los Costos del Proyecto:** Incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- **Gestión de la Calidad del Proyecto**: Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan

responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por la cuales fue emprendido.

- **Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto:** Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto.
- **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:** Incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados, oportunos y entregada a quien corresponda (interesados del proyecto o stakeholders).
- **Gestión de los Riesgos del Proyecto:** Incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto.
- **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:** Incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto.

OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Una oficina de gestión de proyectos (PMO) es una unidad de la organización para centralizar y coordinar la dirección de proyectos a su cargo. Una PMO también puede denominarse “oficina de gestión de programas”, “oficina del proyecto” u “oficina del programa”. Una PMO supervisa la dirección de

proyectos, programas o una combinación de ambos. Es posible que la única relación entre los proyectos respaldados o administrados por la PMO sea que son dirigidos al mismo tiempo. Sin embargo, algunas PMO coordinan y dirigen proyectos relacionados. En muchas organizaciones, esos proyectos están agrupados o relacionados de alguna forma, de acuerdo con la manera en que la PMO vaya a coordinar y dirigir esos proyectos.

La PMO pone el énfasis en la planificación coordinada, la priorización y la ejecución de proyectos y subproyectos vinculados con los objetivos de negocio generales de la organización matriz o del cliente.

Las PMO pueden operar con continuidad en aspectos que van desde proporcionar las funciones de respaldo para la dirección de proyectos bajo la forma de formación, software, políticas estandarizadas y procedimientos, hasta la dirección y responsabilidad directas en sí mismas para lograr los objetivos del proyecto. Se puede delegar a una PMO específica la autoridad para actuar como interesada integral y estar encargada de tomar decisiones clave durante la etapa de iniciación de cada proyecto; también puede estar autorizada para hacer recomendaciones o concluir proyectos a fin de ser congruente con sus objetivos de negocio. Además, la PMO puede participar en la selección, dirección y reubicación, si fuera necesario, del personal compartido de los proyectos y, si es posible, del personal dedicado de los proyectos.

Entre las características clave de una PMO se incluyen, entre otras:

- Recursos compartidos y coordinados entre todos los proyectos administrados por la PMO.
- Identificación y desarrollo de la metodología de dirección de proyectos, de las mejores prácticas y de las normas.
- Oficina de información y administración de políticas, procedimientos y plantillas de proyectos, y de otra documentación compartida.
- Dirección de configuración centralizada para todos los proyectos administrados por la PMO.
- Repositorio y gestión centralizados para riesgos compartidos y únicos para todos los proyectos.
- Oficina central para la operación y gestión de herramientas del proyecto, como el software para la dirección de proyectos en toda la empresa.
- Coordinación central de la gestión de las comunicaciones entre proyectos.
- Una plataforma guía para directores del proyecto.
- Supervisión central de todos los cronogramas y presupuestos de proyectos de la PMO, normalmente en el ámbito empresarial.
- Coordinación de los estándares generales de calidad del proyecto entre el director del proyecto y cualquier organización de evaluación de calidad de personal o de estándares interna o externa.

MANUALES

CONCEPTO

“Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien lo realiza, que actividades han desempañarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en tal forma, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas”.1

IMPORTANCIA

Su importancia radica en que:

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Colabora en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Permite emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Posibilita establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.

[1] RUE; RUE, Leslie W., BEARS, Lloyd L., “Administración Teoría y Aplicación”, página 378.

- Estandariza y controla el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evita su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, aplicación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

VENTAJAS

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.

- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.

- Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayuda a institucionalizar y hacer efectivos los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Evitan discusiones y mal entendidos en las operaciones.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

DESVENTAJAS

- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.

- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- Muy sintéticos carecen de utilidad: muy detallados se convierten en complicados.

MATERIALES Y MÉTODOS

d. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES:

En el desarrollo de la presente investigación se utilizaron los siguientes materiales:

- Libros, textos, papers y documentos;
- Fichas bibliográficas;
- Bolígrafos;
- Cuaderno de anotaciones;
- Formularios;
- Oficios, etc.

MÉTODOS:

Así mismo, se aplicó los siguientes métodos lógicos y particulares:

- El **Método Inductivo**, que fue utilizado en la revisión, estudio y análisis de la documentación correspondiente a la normativa interna de la Cooperativa y los principios de la Administración de Proyectos basada en el estándar PMBOK del PMI; con el propósito de poder llegar a conclusiones generales respecto a la relación e estos conceptos con el problema a investigar.
- El **Método Deductivo**, que permitió conocer, analizar y evaluar en forma general, el grado de organización y aplicación de procedimientos en la Administración de Proyectos en la Cooperativa Andalucía, con el propósito de llegar a conclusiones particulares

respecto a la situación actual y la formulación de la Metodología propuesta.

- El **Método Descriptivo**, con el cual se analizó e interpretó la información recopilada; y, describir y presentar esta información en el trabajo final.

TÉCNICAS:

A la par de la aplicación de métodos también se requirió el uso de técnicas de investigación:

- **Observación**, realizada en la Cooperativa, tratando de obtener una idea general de la situación actual. El uso de esta técnica permitió examinar los documentos internos como Gestión de Procesos, Manual Técnico de Procesos Manual de Adquisiciones, Ley de Prevención de Lavado de activos, Manual para elaboración de Manuales, lineamientos que se deberán considerar para el desarrollo de la Metodología propuesta; como también observar algunos aspectos relevantes en la Administración de Proyectos , **Ver Anexo 2.**
- **Entrevista**, que estuvo dirigida al personal de operaciones, área comercial, contabilidad, tecnología, servicio al cliente, con el propósito de obtener información de los resultados obtenidos en proyectos implementados anteriormente en la Cooperativa, cómo se ejecutan los procesos, los controles existentes y determinar las falencias. Además, como funcionaria de la Cooperativa ya hubo un contacto previo con los funcionarios y empleados**.**

- **Encuesta,** Se aplicó una encuesta a un total de 19 funcionarios y empleados de la Cooperativa que intervienen en el desarrollo de proyectos: Auditoría, Riesgos, Cumplimiento, Servicio al Cliente, Operaciones, Administrativo, Marketing, Recursos Humanos, Financiero, Negocios y Tecnología, de una población de 62 empleados y funcionarios, de los cuales están incluidos el Jefe departamental y un empleado operativo que colabore en el desarrollo de proyectos, en el caso de los departamentos en los que solo se está encuestado a una persona es porque solo hay un funcionario que ejecuta actividades relacionadas con los proyectos. En el caso de Operaciones, se encuesto a más personas porque son ellos los responsables principales de la ejecución de proyectos**. Ver Anexo 1.**

PROCEDIMIENTOS:

Finalmente, se describe los procedimientos ejecutados en la presente investigación:

Para la elaboración de la propuesta, se consideró y aplicó una metodología específica para documentar procesos y elaborar manuales de procedimientos, este metodología esta normada por la Cooperativa en el “Manual de elaboración de documentos de normativa interna”, el levantamiento de la información se realizó a nivel de subprocesos, para esto de detallo paso a paso el proceso para administrar proyectos. Las etapas ejecutadas fueron:

- Reunión con los involucrados.
- Levantamiento de todos los procesos relacionados y recolección de información.
- Elaboración de plantillas y formularios base.
- Documentación de políticas y responsabilidades.
- Levantamiento del borrador del documento.
- Revisión del borrador por parte de los Usuarios.
- Ajustes al proceso, flujos y documentación.
- Estructuración de la Metodología.
- Revisión por parte de los entes de control y aprobación del Manual.
- Socialización de la Metodología.

El documento final fue presentado al Consejo de Administración de la Cooperativa, según la normativa interna vigente para la aprobación de documentos.

RESULTADOS

e. RESULTADOS

Para el detalle de las preguntas, los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta fueron:

PREGUNTA 1. Con qué frecuencia usted participa en los proyectos que se ejecutan en la Cooperativa.

Cuadro # 1

Casi nunca	4	21%
Muy pocas veces	6	32%
Ocasionalmente	3	16%
Siempre	6	32%
	19	**100%**

Grafico # 1

Fuente: **Encuesta**
Elaborado: **Autora**

Interpretación: De los resultados obtenidos, se puede concluir que no existe un involucramiento de todas las areas en la ejecución de proyectos, ya que se puede observar que la mayoria del personal encuestado, 21% y 32% respondió que casi nunca y muy pocas veces, respectivamente, participan en los proyectos.

PREGUNTA 2. Señale el tipo de proyectos en los que participa frecuentemente.

Cuadro # 2

Investigación	1	5%
Nuevos productos/servicios	5	26%
Mejoramiento de procesos	5	26%
Cumplimiento de normativa	5	26%
Incorporación de nuevas tecnologías	3	16%
	19	**100%**

Gráfico # 2

Fuente: **Encuesta**
Elaborado: **Autora**

Interpretación: La mayor parte de proyectos que se ejecutan en la Cooperativa responden a la necesidad de implementación de nuevos productos/servicios, mejoramiento de procesos y cumplimiento de normativa, todos con un 26%; esto deja ver la necesidad de que exista una participación de todos los involucrados en los proyectos, sobre todo cuando la mayoria de proyectos tienen relación con el negocio financiero.

PREGUNTA 3. Se realizan reuniones previas para analizar el alcance de un proyecto .

Cuadro # 3

Siempre	4	21%
Muy pocas veces	3	16%
Ocasionalmente	11	58%
Nunca	1	5%
	19	**100%**

Gráfico # 3

Fuente: Encuesta
Elaborado: Autora

Interpretación: En cuanto al tema de reuniones con los involucrados, se confirma que las mismas no se realizan de forma permanente, por lo que se presentan problemas posteriores al definir el alcance real del proyecto. El 58% de los encuestados manifiesta que las reuniones son ocasionales.

PREGUNTA 4. En las reuniones que se realizan, indique si se incluyen en ellas a todos los involucrados.

Cuadro # 4

Siempre	1	5%
Muy pocas veces	3	16%
Ocasionalmente	5	26%
Nunca	10	53%
	19	**100%**

Gráfico # 4

Fuente: **Encuesta**
Elaborado: **Autora**

Interpretación: Los resultados obtenidos, confirman que no se involucra a todas las areas en la definicion de los proyectos. Un 53% respondio que nunca se los involucra y un 26% que se los involucra ocasionalmente. Esta acción incorrecta deriva en problemas posteriores al momento de ejecutar los proyectos, a decir de los encuestados muchas de las veces en el desarrollo del proyecto se tienej que hacer ajustes o modificaciones al plan inicial, debido a que al inicio no se considero la participacion de determinas areas.

PREGUNTA 5. Al iniciar la ejecución de proyectos, como está definido su alcance.

Cuadro # 5

Claro, pero no documentado	5	26%
Claro y documentado	0	0%
No está claro ni documentado	11	58%
No está claro pero si documentado	3	16%
	19	**100%**

Gráfico # 5

Fuente: **Encuesta**
Elaborado: **Autora**

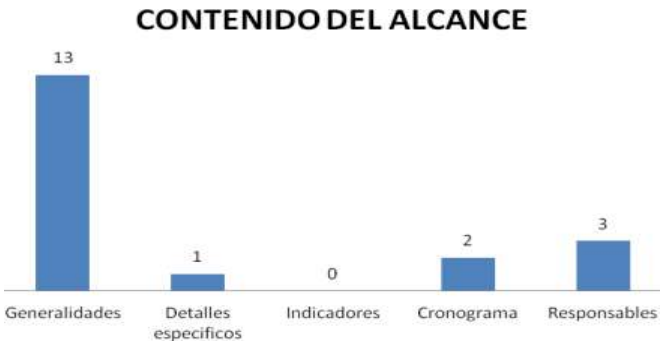
Interpretación: La mayor parte de los encuestados, un 58%, coincide en que el alcance no está claro ni está documentado, lo que genera distorsión en el entendimiento del trabajo que debe ejecutar cada área involucrada. Solo un pequeño porcentaje, 5%, señala que está clara pero no documentado. Las personas que respondieron de esta forma son justamente el personal que tiene relación directa con la ejecución del proyecto lo que ha hecho que se genere un modelo de documentación, basado en el uso de actas por cada reunión las mismas que son socializadas a través de correo electrónico.

PREGUNTA 6. Indique que aspectos se incluyen en el alcance de un proyecto .

Cuadro # 6

Generalidades	13	68%
Detalles específicos	1	5%
Indicadores	0	0%
Cronograma	2	11%
Responsables	3	16%
	19	**100%**

Gráfico # 6



Fuente: Encuesta
Elaborado: Autora

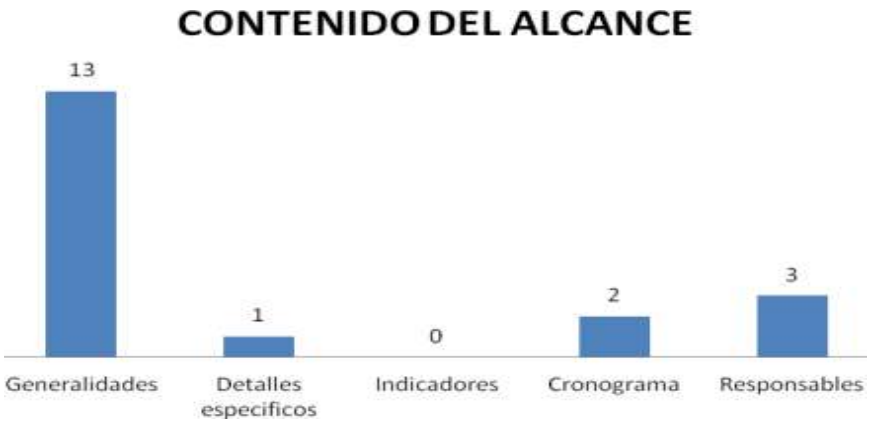
Interpretación: Respecto al contenido del alcance de proyecto, una mayoria absoluta del 68% de los encuestados manifiesta de que en el mismo se incluyen unicamente aspectos generales mas no detalles especificios, cronogramas, responsabilidades y mucho menos indicadores. Esta práctica ocasiona que al momento de la ejecución del proyecto se presente modificiaciones al mismo, retrasos e inclusion de costos adicionales por requerimientos adicionales de recursos.

PREGUNTA 7. Quien define el alcance de los proyectos.

Cuadro # 7

Consejo de Administración	1	5%
Gerente	4	21%
Jefes	12	63%
El equipo del proyecto	1	5%
Entes Externos	1	5%
	19	**100%**

Grafico # 7



Fuente: Encuesta
Elaborado: Autora

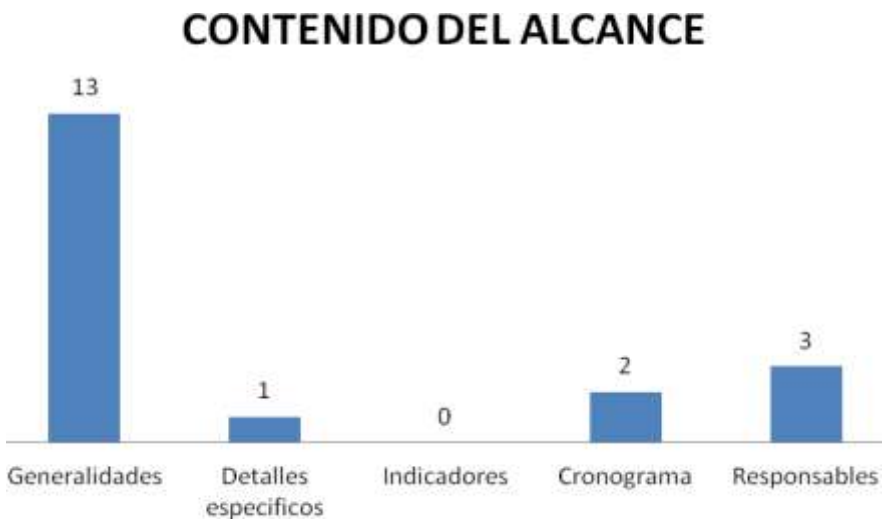
Interpretación: En relación al responsable de definir el alcance de un proyecto, el 63% de los encuestados coincide en que el mismo lo realiza los Jefes departamentales, esto no esta del todo mal ya que son parte del equipo de ejecución del proyecto, sin embargo al no haber un involucramiento de todas las areas el resultado del alcance propuesta es limitado.

PREGUNTA 8. Se realiza un Análisis de Factibilidad de un proyecto.

Cuadro # 8

Siempre	0	0%
Muy pocas veces	2	11%
Ocasionalmente	4	21%
Nunca	13	68%
	19	**100%**

Gráfico # 8



Fuente: Encuesta
Elaborado: Autora

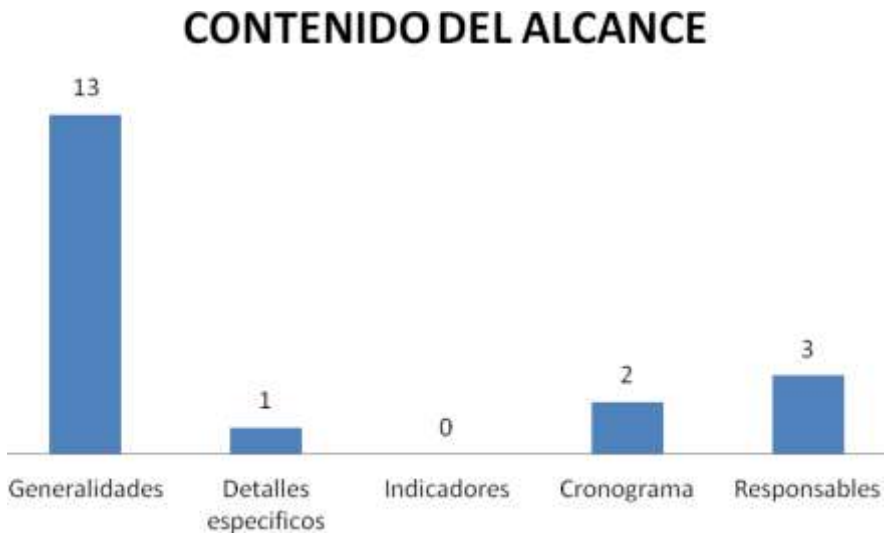
Interpretación: El 68% confirma que no existe un analisis de factibilidad. En muchos casos al no existir identificado plenamente los recursos necesarios para el proyecto, el alcance del mismo y sobre todo los resultados, es casi imposible que se pueda cuantificar los beneficios obtenidos del proyecto y sobtre todo si este es sostenible en lo posterior. En el caso del sector financiero, en algunos proyectos la viabilidad no es un tema prioritario, porque estos no necesariamente generan una rentanilidad; sin embargo si es necesario determinar los beneficios a obtener.

PREGUNTA 9. Se realiza un Análisis de Riesgos de un proyecto.

Cuadro # 9

Siempre	2	11%
Muy pocas veces	7	37%
Ocasionalmente	10	53%
Nunca	0	0%
	19	**100%**

Gráfico # 9



Fuente: Encuesta
Elaborado: Autora

Interpretación: En el tema de riesgos, existe un analisis ocasional de los mismos, casi un 53%. Lo correcto seria que todos los proyectos deberian pasar por un analisis pormenorizado de riesgos, no solo porque esto es una practica recomendada en las metodologias para la administración de proyectos, sino, porque se cumplir la resolucion vigente de Riesgo Operativo emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

PREGUNTA 10. Se ejecutan planes de mitigación de riesgos para los proyectos.

Cuadro # 10

Siempre	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Ocasionalmente	4	21%
Nunca	15	79%
	19	**100%**

Gráfico # 10

Fuente: Encuesta
Elaborado: Autora

Interpretación: En relación con la pregunta anterior, al no haber un analisis permanente de riesgos, tampoco existe planes de mitigación para los riesgos identificados; 79% respondio que nunca se ejecutan planes y 21% que ocasionalmente lo hacen. El justificativo principal de esta novedad, es que no en todos los proyectos se involucran al personal de Riesgos.

PREGUNTA 11. Se definen un grupo de trabajo para los proyectos.

Cuadro # 11

Siempre	0	0%
Muy pocas veces	3	16%
Ocasionalmente	14	74%
Nunca	2	11%
	19	**100%**

Gráfico # 11

Fuente: Encuesta
Elaborado: Autora

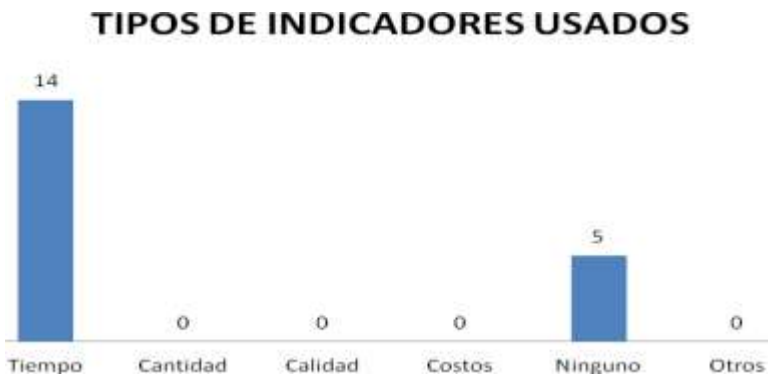
Interpretación: No esta normado ni se aplica como practica común el confirmar grupos de trabajo para un proyecto, asi lo confirman el 74% de los encuestados que manifiesta que ocasionalmente se realiza esta actividad. Lo que se hace es asignar a lideres de cada departamento para la ejecución de los proyectos y estos a su vez trabajan con el personal bajo su cargo.

PREGUNTA 12. En los proyectos que participa usted, utiliza alguno de los siguientes indicadores para el seguimiento de los mismos.

Cuadro # 12

Tiempo	14	74%
Cantidad	0	0%
Calidad	0	0%
Costos	0	0%
Ninguno	5	26%
Otros	0	0%
	19	**100%**

Gráfico # 12



Fuente: Encuesta
Elaborado: Autora

Interpretación: Los resultados son contundentes, la Cooperativa solo considera al tiempo como un indicador para analizar el avance de los proyectos; un 74% respondio así. Además, se señalo por parte de los encuenstados que los tiempos de un proyecto casi nunca se cumplen debido a que s epresentan cambios durante la ejecución de los proyectos.

PREGUNTA 13. En qué fase de la ejecución de proyectos participa usted.

Cuadro # 13

Formulación	3	16%
Administración	0	0%
Ejecución	16	84%
Evaluación	0	0%
	19	**100%**

Gráfico # 13

Fuente: Encuesta
Elaborado: Autora

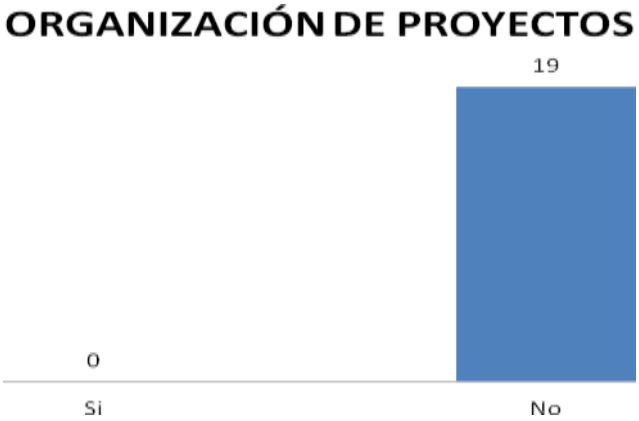
Interpretación: La mayor parte de los encuestados unicamente participan en la ejecución de los proyectos, 84%; unicamente; mientras que, el 16% participa en la formulación y ninguno en la administración, seguimiento y evaluación. Esto refleja la gestión inadecuada de los proyectos ya que los mismos no estan bien definidos en su alcance y mucho menos se realiza un seguimiento y evaluación.

PREGUNTA 14. Está establecida la forma de asignación de equipos de trabajo en un proyecto.

Cuadro # 14

Si	0	0%
No	19	100%
	19	**100%**

Gráfico # 14



Fuente: Encuesta
Elaborado: Autora

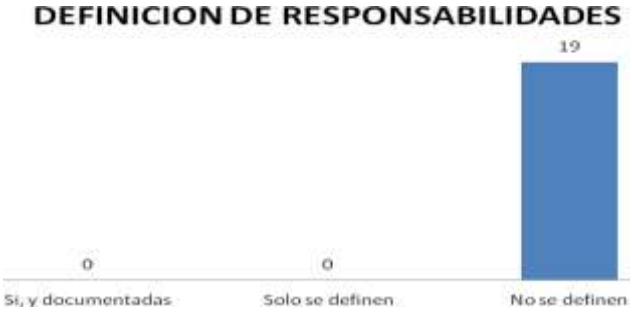
Interpretación: Todos los encuestados respondieron que no esta definida la asignación del equipo de trabajo de un proyecto.

PREGUNTA 15. Previo a la ejecución del proyecto se cuenta con roles y responsabilidades definidas y documentadas para cada participante.

Cuadro # 15

Si, y documentadas	0	0%
Solo se definen	0	0%
No se definen	19	100%
	19	**100%**

Gráfico # 15



Fuente: **Encuesta**
Elaborado: **Autora**

Interpretación: Todos los encuestados coinciden que no se define claramete las resposabilidades de cada involucrado en un proyecto. Esto genera problemas y retrasos el momento de ejecución del proyecto; en algunos casos existen actividades que no se ejecutan y en otros se duplican.

PREGUNTA 16. Nivel de desglose de actividades a ejecutar en un proyecto.

Cuadro # 16

Actividades generales	17	89%
Actividades específicas	2	11%
Tareas	0	0%
Subtareas	0	0%
	19	**100%**

Gráfico # 16

Fuente: Encuesta
Elaborado: Autora

Interpretación: El prinicpal problema identificado es que no se detalla las actividades a realizar, el 89% de los encuestados confirma este dato y manifiesta que se definen actividades de manera general, pero que el momento de ejecutarlas se presentan novedades o cambios que retrasan el proyecto y que incrementan el uso de recursos.

PREGUNTA 17. Tipo de ejecución tareas dentro de un proyecto.

Cuadro # 17

Las realiza exclusivamente las tareas del proyecto	0	0%
Las alterna las tareas del proyecto con sus tareas diarias	19	100%
	19	**100%**

Gráfico # 17

Fuente: Encuesta
Elaborado: Autora

Interpretación: La totalidad de encuestados manifiesta que cumple funciones conjuntas, tanto para la ejecución de sus actividades normales como para la ejecución de actividades relacionadas con los proyectos asignados. Al momento de priorizar la ejecución de actividades, todo lo relacionadoc on proyectos queda en un segundo plano, lo que genera los retrasos ya mencionados.

PREGUNTA 18. Como se realizan las estimaciones necesarias en un proyecto.

Cuadro # 18

En base a datos históricos	0	0%
Usando método estadístico	0	0%
Basado en la experiencia	3	16%
A criterio del responsable	16	84%
	19	**100%**

Gráfico # 18

Fuente: Encuesta
Elaborado: Autora

Interpretación: El 84% manifiesta que para las estimaciones se usa el criterio personal del responsable del proyecto y solo un 16% se basa en la experiencia. Estos resultados dejan ver que uno de los problemas al definir el alcance es justamente la forma en como se realizan las estimaciones, ya que al ser definidas unicamente por el responsable y este es el lider de un departamento, existen problemas sobre todo en los tiempos estimados, debido al no involucramiento del personal.

PREGUNTA 19. Se documenta la gestión de un proyecto.

Cuadro # 19

Siempre	0	0%
Muy pocas veces	1	5%
Ocasionalmente	14	74%
Nunca	4	21%
	19	**100%**

Gráfico # 19

Fuente: Encuesta
Elaborado: Autora

Interpretación: Un 74% manifiesta que ocasionalmente se documenta un proyecto, y un 21% que nunca se lo hace. Estos resultados reflejan que no esta normado el uso de documentos estandar durante todo el proyecto. Asi mismo no existen politicas ni procedimientos para el archivo de la documentacion relacionada a un proyecto.

PREGUNTA 20. En que medio se documenta la gestión de un proyecto.

Cuadro # 20

Actas y documentos definidos	1	5%
Correo electrónico	6	32%
Ningún documento	12	63%
Otros, especifique:	0	0%
	19	**100%**

Gráfico # 20

Fuente: Encuesta
Elaborado: Autora

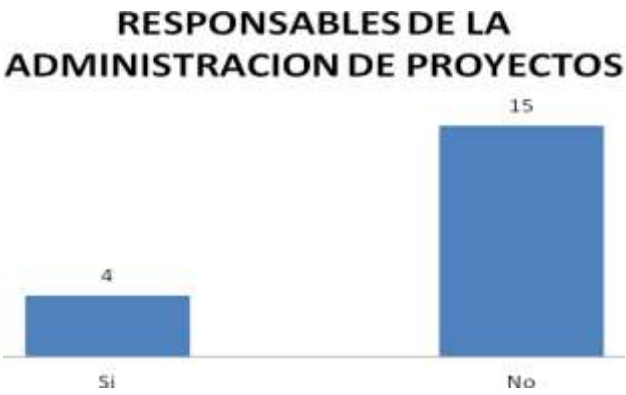
Interpretación: Confirmando la pregunta anterior, solo el 5% manifiesta que usa actas y documentos definidos, los mismos que no estan estandarizados para toda la cooperativa y mas bien responden a necesidades propias de cada departamento; el 32% manifiesta que usa como respaldo y soporte de las actividades realizadas el correo electrónico, pero existe un problema que es el no respaldo de la infomación del servidor de correo electronico de forma permanente. Un 63% confirma que no usa ningun documento.

PREGUNTA 21. Existen responsables definidos que se encarguen de la Administración de Proyectos.

Cuadro # 21

Si	4	21%
No	15	79%
	19	**100%**

Gráfico # 21



Fuente: **Encuesta**
Elaborado: **Autora**

Interpretación: Confirmando los resultados ya señalados, el 79% manifiesta que no existen responsables definidos para la administración de proyectos y solo un 21% responde que si, pero justamente estos encuestados son el personal de operaciones que el la mayoria de casos son a quienes designan para la coordinacion de determinados proyectos.

PREGUNTA 22. Se evalúa el avance de un proyecto.

Cuadro # 22

Siempre	0	0%
Muy pocas veces	1	5%
Ocasionalmente	9	47%
Nunca	9	47%
	19	**100%**

Gráfico # 22

Fuente: Encuesta
Elaborado: Autora

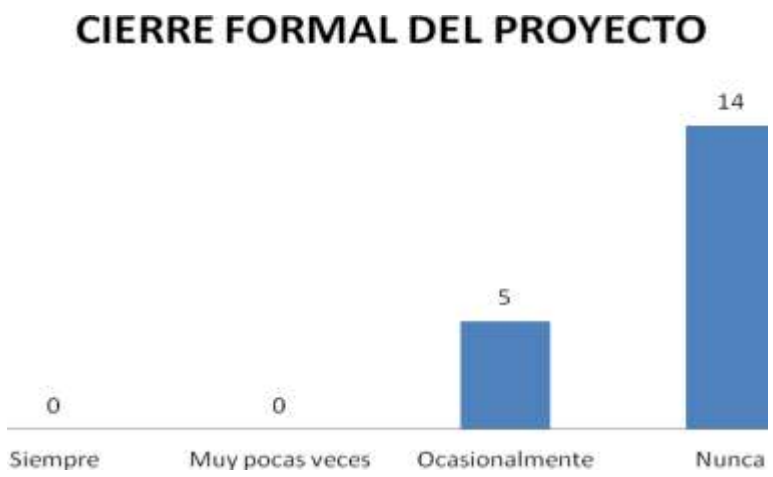
Interpretación: Respecto al seguimiento del avance de un proyecto, en la Cooperativa no se realiza una gestión adecuada sobre este tema, el 47% de los encuestados manifesto que nunca realiza ni le realizan un seguimiento, otro 47% señala que lo hace ocasionalmente y tan solo un encuestado (5%) manifiesta que realiza un seguimiento muy pocas veces, jstificado en una necesidad personal de organización antes que como respuesta a una política institucional.

PREGUNTA 23. Se cierra formalmente un proyecto.

Cuadro # 23

Siempre	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Ocasionalmente	5	26%
Nunca	14	74%
	19	**100%**

Gráfico # 23



Fuente: Encuesta
Elaborado: Autora

Interpretación: No se cierra formalmente los proyectos, asi lo confirman los resultados de la encuesta aplicada; un 74% manifiesta que nunca se realiza alguna actividad de cierre, y un 26% señalo que lo hace ocasionalmente, pero que no esta normado este tema y que las actividades que se ejecutan en el cierre no siempre son las mismas para cada proyecto.

PREGUNTA 24. Se levantan novedades y sugerencias al finalizar un proyecto.

Cuadro # 24

Siempre	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Ocasionalmente	4	21%
Nunca	15	79%
	19	**100%**

Gráfico # 24

Fuente: Encuesta
Elaborado: Autora

Interpretación: En relación con la pregunta del cierre de proyectos, tampoco se levanta una memoría de las novedades y sugerencias presentadas durante todo el proceso. Los resultados para fueron que un 79% manifiesta que nunca realiza esta actividad y un 21% que lo hace ocasionalmente, pero que la misma no esta normada.

PREGUNTA 25. Conoce usted algo sobre administración de proyectos.

Cuadro # 25

Si	2	11%
No	17	89%
	19	**100%**

Gráfico # 25

Fuente: Encuesta
Elaborado: Autora

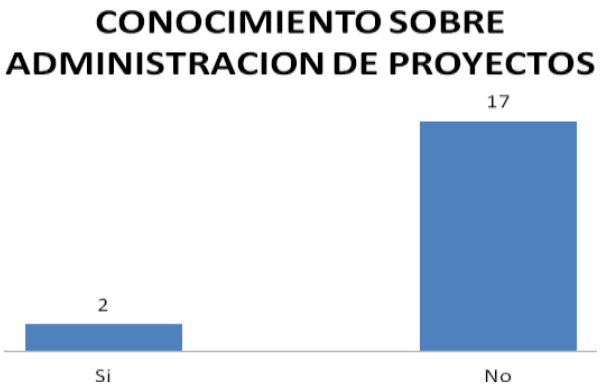
Interpretación: Un inconveniente que se evidencio, es justamente la falta de conocimientos del personal sobre la administración de proyectos, tan solo el 11%, es decir 2 encuestados tienen conocimientos. Se hace prioritario un plan de capacitación para todo el personal involucrado.

PREGUNTA 26. Que herramientas usa para la administración de proyectos.

Cuadro # 26

Ms Excel	19	100%
Ms Project	0	0%
Diagrama de Gantt	0	0%
Ninguna	0	0%
Otros, especifique:	0	0%
	19	**100%**

Gráfico # 26



Fuente: Encuesta
Elaborado: Autora

Interpretación: Finalmente, en el tema relacionado con el uso de herramientas para la administración de proyectos unicamente se trabaja con ms excel, asi lo confirman todos los ecuestados.

DIAGNOSTICO DE LA COOPERATIVA ANDALUCÍA LTDA.

La organización y estructura de la Cooperativa Andalucía no han crecido al ritmo de su crecimiento económico, es así que en el último año se han hecho evidentes una serie de inconvenientes, sobre todo relacionados con la coordinación de la ejecución de todos los proyectos del plan operativo, planes de mejoramiento y cumplimiento de disposiciones de los organismos de control.

Es evidente que al no contar con un área específica para la Administración de proyectos se presentan problemas permanentes en la planificación, ejecución y cierre de los mismos. La principal consecuencia de esta descoordinación es justamente el uso inadecuado de los recursos y sobre todo el no cumplimiento oportuno de los objetivos estratégicos.

Con la Propuesta de una Metodología para la Administración de Proyectos en la Cooperativa, se logrará normar a través de políticas, procedimientos y asignación de responsabilidades en cada una de las etapas de desarrollo de un proyecto, la gestión de proyectos, sirviendo como guía de acción para todos los funcionarios que intervienen en la administración y desarrollo de proyectos considerando además la priorización de los proyectos dentro de la Cooperativa, la metodología será utilizada con fines de inducción y control por parte de las diferentes unidades y organismos evaluadores del cumplimiento de los lineamientos definidos sobre los cuales se gestionan los proyectos. Sin lugar a dudas el aporte de esta propuesta a la Cooperativa Andalucía, es de gran importancia ya que sus directivos podrán

contar con una normativa actualizada que además ayudará a la optimización de recursos.

Con el replanteo del organigrama de la Cooperativa y la definición de nuevos cargos cuyas funciones están relacionadas con la administración de los proyectos se cuenta con un área específica como responsable de la Administración de proyectos dentro de la Cooperativa.

En base a los resultados de la encuesta aplicada, puede presentarse el siguiente diagnostico general respecto a la administración de proyectos en la Cooperativa Andalucía:

- **Proceso de Iniciación:** La cooperativa no cuenta con un área específica para la administración de proyectos, la mayor parte de cambios o implementaciones se asignan a los jefes departamentales de mayor confianza sin considerar que eso implica incremento de carga operativa y desviación de las actividades normales. La iniciación de los proyectos no está formalizada y muchas de las veces responde a necesidades del momento. La Cooperativa no mantiene registros de esta fase de los proyectos.
- **Proceso de Planificación:** El inicio de un proyecto en la Cooperativa responde a la necesidad del momento y no es el resultado de un proceso de planificación. El mayor problema evidenciado es justamente que al no existir un análisis pormenorizado de los involucrados y el alcance real del proyecto, durante la fase de

ejecución, se evidencian problemas con el uso adecuado de recursos y cumplimiento de tiempos. No están documentada esta fase y tampoco se levantan cronogramas ni responsabilidades.

- **Proceso de ejecución:** Se evidenció que la ejecución de un proyecto se realiza de manera desorganizada, ya que no está centralizada su ejecución, por el contrario el común denominador es que cada área trate de cumplir con sus tareas asignadas en relación al proyecto, pero al no existir una dirección muchas de las veces se han presentado retrasos o inconvenientes. La principal característica de esta fase en la Cooperativa investigada, es justamente el uso inadecuado de recursos, presentándose frecuentemente tiempos holgados y otros demasiado apretados para cumplir las actividades planificadas, al igual que el resto de fases, no se encuentro documentación, las únicas referencias obtenidas son correos electrónicos pero no un expediente completo del proyecto.
- **Proceso de Control:** No existe control alguno sobre los proyectos ejecutados.
- **Proceso de Cierre:** No está normado y documentado el cierre del proyecto, en la mayoría de casos una vez finalizado el proyecto el responsable de su ejecución durante un tiempo posterior a la finalización cumple las labores de responsable del producto/proceso/servicio resultante de ese proyecto.

Así mismo, considerando las áreas del conocimiento del PMBOOK, se pudieron establecer los siguientes resultados:

- **Gerencia de la Integración:** No están integrados todas las fases e involucrados del proyecto, la asignación de responsables no está normada y responde más a la naturaleza del proyecto a ejecutar.
- **Gerencia del Alcance:** No se determina el alcance real de un proyecto, ya que no se hace un análisis de los involucrados y sus requerimientos, así mismo no existe planificación de actividades.
- **Gerencia de Tiempos:** No se levantan cronogramas, los únicos tiempos que se consideran responden a los máximos asignados por los organismos de control, pero estos solo aplican para proyectos que tiene relación con disposiciones de estos organismos.
- **Gerencia de Costos:** Existe un estimativo de costos, pero no involucra todos los requerimientos de los proyectos.
- **Gerencia de Calidad:** No está normado nada al respecto.
- **Gerencia de los RRHH:** El principal problema es que no existen responsables especializados en la administración de proyectos, lo que genera que la asignación de responsables se realice al personal de otras áreas de la Cooperativa. Se presenta en algunos momentos exceso de carga ya que el personal debe realizar sus actividades normales y la ejecución de los proyectos.
- **Gerencia de las Comunicaciones:** No está formalizado la comunicación, sobre los proyectos. El único medio que se utiliza es el correo electrónico pero no existen expedientes de las comunicaciones enviadas y recibidas.
- **Gerencia de los Riesgos:** Se realiza un análisis de Riesgo pero únicamente operativo, esto se da más por cumplimiento de las

normas de la Superintendencia de Bancos antes que por la necesidad propia de la administración de proyectos. Tampoco se evidencio que se establezcan planes de mitigación a los riesgos identificados.

- **Gerencia de las Adquisiciones:** No está normado nada al respecto, al no existir planificación previa muchas de las adquisiciones del proyecto se realizan en el momento que se generan y dependiendo de tipo de adquisición se presentan retrasos considerables en el proyecto.

DISCUSIÓN

f. DISCUSIÓN

PRESENTACIÓN

En la actualidad las empresas buscan garantizar el uso adecuado de recursos en la ejecución de proyectos; es así que una gran parte de las actividades que se ejecutan en una empresa están relacionadas con proyectos.

Dentro del sistema financiero la gestión de proyectos es una necesidad imperante, debido al sin número de proyectos que deben ejecutarse en estas instituciones, ya sean por disposición de los organismos de control o por las necesidades propias del negocio y mejoramiento continuo.

Considerando lo expuesto, la presente metodología se constituye en un pilar fundamental para la administración de proyectos dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. ya que define las políticas y procedimientos para todo el proceso de un proyecto, desde su planificación, ejecución hasta el control y cierre.

El documento ha sido desarrollado considerando los lineamientos del entorno financiero del país, la metodología para la administración de proyectos PMBOK y su formulación se basa en la normativa propia de la cooperativa para la elaboración de manuales y gestión por procesos.

La administración de proyectos será responsabilidad del Área de Proyectos.

CONTEXTO INSTITUCIONAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. fue constituida jurídicamente en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, en el mes de Julio de 1970 y recibió autorización de la Superintendencia de Bancos y Seguros para realizar operaciones de intermediación financiera con el público mediante Resolución No. 85-0038-DC. Su casa matriz y seis de sus oficinas se encuentran en la ciudad de Quito, además cuenta con una agencia en el cantón Pedro Vicente Maldonado de la provincia de Pichincha.

En estos años de vida institucional, la Cooperativa Andalucía mantiene una base muy sólida llegando a 110 mil socios, con un crecimiento en el activo de 94 millones y un crecimiento en la cartera de 69 millones, estos son dos de los indicadores que evidencian el desarrollo en los últimos años.

LÍNEAS DE NEGOCIO DE LA COOPERATIVA ANDALUCÍA.

La Cooperativa Andalucía mantiene las siguientes Líneas de Negocio:

- **NEGOCIACIÓN Y VENTAS.-** que abarca actividades relacionadas con la intermediación financiera en los mercados monetarios; recepción y transmisión de órdenes de clientes en relación con uno o más instrumentos financieros; colocación de instrumentos financieros sin aseguramiento; renta fija y variable; divisas; productos básicos; crédito; financiación; posiciones propias en valores, préstamos y operaciones similares.

- **BANCA MINORISTA.-** Esta línea de negocio tiene actividades relacionadas con la aceptación de depósitos y otros fondos reembolsables del público; préstamos; garantías personales y compromisos todos ellas realizadas con personas o PYMES que cumplan los criterios establecidos en la normativa para las exposiciones incluidas en la categoría de Minoristas; es decir, se encuentra orientada hacia el mercado de los particulares, comercios, pequeñas y medianas empresas.
- **PAGO Y LIQUIDACIÓN.-** Abarca operaciones de orden de pago y cobranza en moneda extranjera, transferencia de recursos por cuenta propia o terceros; emisión; compensaciones y liquidación. En tal sentido se convierte en un componente esencial en la infraestructura económica y financiera para el eficiente, seguro, oportuno y ágil funcionamiento de las transacciones por medio de las del Sistema de Pagos Interbancario (SPI).

MISIÓN

Somos una organización comprometida con los principios cooperativos, con honestidad y compromiso de nuestro talento humano entregamos solvencia y seguridad financiera a la comunidad, con productos y servicios oportunos, en búsqueda de un mejor nivel de vida de nuestros socios. “Su confianza es nuestro prestigio”.

VISIÓN

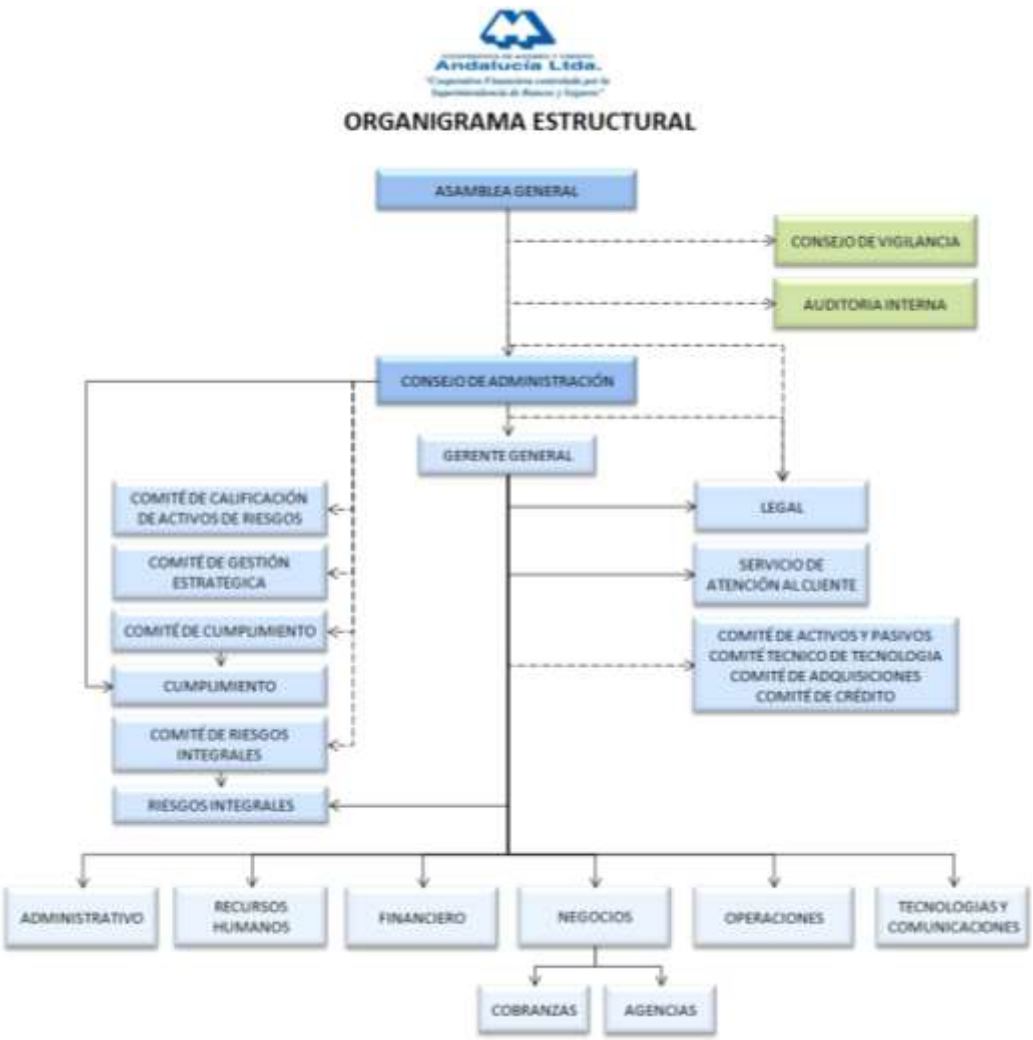
Ser el mejor nexo entre nuestros socios y sus proyectos anhelados, liderando el cooperativismo social y financiero.

VALORES

- **SOLIDARIDAD,** somos conscientes de nuestro entorno, queremos compartir con nuestros socios, clientes, personal, la comunidad, los esfuerzos que nos llevan a mejorar las condiciones de vida.
- **BIEN COMÚN,** entendemos que todos tenemos derechos y también obligaciones, es nuestra responsabilidad encaminarnos adecuadamente para buscar el beneficio de la mayoría.
- **FRATERNIDAD,** formamos una comunidad sin distingos, que nos consideramos unidos para enfrentar retos comunes.
- **IGUALDAD,** creemos en que todos podemos tener similares oportunidades, no existen discriminaciones de tipo alguno, y es un aspecto de la igualdad del ser humano ante Dios.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Actualmente la Cooperativa Andalucía cuenta con 62 colaboradores que prestan sus servicios en la Casa Matriz y sus 7 agencias. La estructura organizacional es la siguiente:



FUENTE: **Cooperativa Andalucía Ltda.**
ELABORADO: **Autora**

	Código:	PRY.MAN.01		
	Proceso:	Administración de Proyectos		
	Tipo de	☐ Estratégico	☐ Clave	☑ Apoyo
	Tipo de	☐	☐	☑ Pol. y
	Status:	☑ Propuesto	☐	☐Publicado
	Vigencia:	Un año		

METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS VERSIÓN 1.0			
	NOMBRE	**DEPARTAMENTO**	**FIRMA**
Elaborado por:	Vanessa Ojeda	Auditora Operativa	
Revisado por:	Mauricio Ortiz	Gerencia General	
Aprobado por:	Carlos Erazo	Consejo de Administración	
No se permite la reproducción total o parcial de este documento, ni su transmisión de ninguna forma o por cualquier medio fuera de las instalaciones de la Cooperativa sin previa autorización escrita.			

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN II

AUTORÍA III

AGRADECIMIENTO IV

DEDICATORIA V

a. RESUMEN 3

ABSTRACT 5

b. INTRODUCCIÓN 8

c. REVISIÓN DE LITERATURA 12

SISTEMA FINANCIERO 12

CONCEPTO 12

FUNCIONES 12

SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO 12

ÓRGANOS DE CONTROL 13

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO 13

CONCEPTO 13

PRINCIPALES ACTIVIDADES 14

ACTIVIDADES RESTRINGIDAS 16

PROYECTOS 16

CONCEPTO 16

CLASIFICACIÓN 16

CICLO DE UN PROYECTO 17

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS 19

PMBOK 19

GRUPOS DE PROCESOS 20

ÁREAS DE CONOCIMIENTO 21

OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS 22

MANUALES 25

CONCEPTO 25

IMPORTANCIA 25

VENTAJAS 26

DESVENTAJAS 28

d. MATERIALES Y MÉTODOS 30

e. RESULTADOS 35

DIAGNOSTICO DE LA COOPERATIVA ANDALUCÍA LTDA. 61

f. DISCUSIÓN 67

PRESENTACIÓN 67

METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS 72

METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS 72

1. OBJETIVO 78

2. ALCANCE 78

3. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD 78

4. MARCO JURÍDICO. 81

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS 81

6. POLÍTICAS 85

7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 92

8. METODOLOGÍA 94

8.1. FASES 94

8.2. INICIACIÓN DEL PROYECTO 96

8.3. PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO: 98

8.3.1. LEVANTAMIENTO DE CRONOGRAMAS: 99

8.3.2. GESTIÓN DE LOS RRHH: 100

8.3.3. GESTIÓN PRESUPUESTARIA: 100

8.3.4. GESTIÓN DE ADQUISICIONES: 101

8.3.5. GESTIÓN DE LA CALIDAD: 101

8.4. GESTIÓN DE RIESGOS 102

8.5. APROBACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO 104

8.6. EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROYECTO 105

8.7. CIERRE DEL PROYECTO..... 106

9. PROCEDIMIENTOS 108

10. DIAGRAMA DE FLUJO 111

ANEXO 1. FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS.....113

ANEXO 2. MATRIZ PARA EL LEVANTAMIENTO DE INVOLUCRADOS.....117

ANEXO 3. MATRIZ PARA EL LEVANTAMIENTO DE RIESGOS.....117

ANEXO 4. MAPA DE RIESGO PARA LA DEFINICIÓN CUANTITATIVA DE RIESGOS.....118

ANEXO 5. FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTO.....119

ANEXO 6. MODELO DE CRONOGRAMA.....123

ANEXO 7. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.....124

ANEXO 8. PERFIL DE REQUERIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS.....125

METODOLOGÍA UTILIZADA 134

1. OBJETIVOS: 137

2. ALCANCE: 137

3. SITUACIÓN ACTUAL: 137

4. JUSTIFICACIÓN Y OPORTUNIDADES PARA EL NEGOCIO: 138

5. PROPUESTA: 139

6. REQUERIMIENTOS: 139

6.1. Materiales 139

6.2. Personas 140

6.3. Operativos 140

7. ESTIMACIONES: 141

7.1. De costos 141

7.2. De tiempo 142

8. INVOLUCRADOS: 142

9. PRINCIPALES ACTIVIDADES: 142

10. PRINCIPALES RIESGOS Y PLANES DE MITIGACIÓN: 143

11. ENTREGABLES: 143

12. EXCLUSIONES: 144

13. ANEXOS: 144

1. OBJETIVOS: 146

2. ALCANCE: 146

3. PROPUESTA: 148

4. REQUERIMIENTOS: 149

4.1. Personas 149

4.2. De logística y ubicación 150

4.3. Operativos 151

4.4. Hardware y Software 151

5. ESTIMACIONES: 152

5.1. De costos 152

6. INVOLUCRADOS: 153

7. PRINCIPALES ACTIVIDADES: 154

8. ENTREGABLES: 156

9. EXCLUSIONES: 156

10. ANEXOS: 156

ANEXO 1. OFERTAS ECONÓMICAS DE CADA PROVEEDOR 156

ANEXO 2. ANÁLISIS DE COTIZACIONES 156

ANEXO 3. PROCESO DE CÁMARA DE COMPENSACIÓN A EJECUTARSE 159

ANEXO 4. DETALLE DE FUNCIONES PRINCIPALES DEL ASISTENTE DE CÁMARA DE COMPENSACIÓN 160

1. INDICACIONES: 180

2. OPORTUNIDADES PARA EL NEGOCIO: 180

3. INFORME: 181

3.1. Uso de recursos 181

3.2. Impacto de Involucrados 181

3.3. Cumplimiento de la planificación 182

4. RIESGOS NO MITIGADOS 182

5. PROPIETARIO DEL PROCESO/RESPONSABLES 183

6. DOCUMENTOS RELACIONADOS 183

7. ACTIVIDADES NO EJECUTADAS O DERIVADAS 183

8. FIRMAS 183

g. CONCLUSIONES 185

h. RECOMENDACIONES 188

i. BIBLIOGRAFÍA 191

ANEXOS 194

ANEXO 1. ENCUESTA 194

1. OBJETIVO

- Establecer las normas, políticas y procedimientos para la ejecución, dirección y administración de los proyectos desarrollados en la Cooperativa Andalucía; y,
- Definir una metodología específica y adaptable a la ejecución e implementación de Proyectos en la Cooperativa Andalucía.

2. ALCANCE

Este documento describe la metodología, políticas, procedimientos, formatos y demás información relacionada con la administración de proyectos, desde su fase inicial de planificación hasta el cierre del proyecto.

El presente documento es de aplicación obligatoria para todos los proyectos que se desarrollen en la Cooperativa; así como de ejecución obligatoria para el personal relacionado con la gestión de proyectos y de conocimiento general para las demás áreas.

3. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Nivel Directivo

- Consejo de Administración.
  - Aprobar la presente metodología.
- Gerencia General.
  - Conocer y observar la presente metodología.
  - Aprobar el Plan de Gestión de Proyectos y sus actualizaciones

Nivel Ejecutivo

- Comité de Proyectos:
  - Revisar el Plan de Gestión de Proyectos y las actualizaciones.
  - Recomendar modificaciones al Plan de Gestión de Proyectos.
  - Conocer y resolver sobre las iniciativas para el desarrollo de proyectos, presentadas por las distintas áreas de la Cooperativa.
  - Aprobar o Negar el desarrollo de proyectos;
  - Priorizar los proyectos de acuerdo a lo establecido en el Plan Operativo Anual.
  - Designar al Líder de cada uno de los proyectos.
  - Aprobar el alcance del proyecto.
  - Conocer el avance de cada uno de los proyectos que se desarrollan en la Cooperativa.
  - Informar al Consejo de Administración sobre los atrasos y posibles desviaciones al alcance de los proyectos.
  - Aprobar cambios profundos en el desarrollo de los proyectos.

- Líder del proyecto.
  - Establecer y Alcanzar los objetivos del proyecto.
  - Identificar los requerimientos del proyecto.
  - Gestionar ante la Gerencia General y Consejo de Administración los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos.
  - Aprobar modificaciones al proyecto.
  - Aprobar el cierre de proyecto.
  - Designar el equipo del proyecto.

- Coordinador de proyectos (Analista de Proyectos)
  - Elaborar el acta de constitución del proyecto y levantar el cronograma respectivo.
  - Coordinar la ejecución del proyecto.
  - Actualizar permanentemente los cronogramas.
  - Realizar el seguimiento de la ejecución de los proyectos.
  - Coordinar la difusión de los entregables de los proyectos.
  - Incorporar planes de mitigación de riesgos identificados.
  - Gestionar la aprobación de modificaciones al proyecto.
  - Reportar e informar el avance en la ejecución del proyecto y sus posibles desviaciones.
  - Revisar que los entregables y los resultados del proyecto cumplan con las especificaciones del usuario.
  - Realizar el cierre formal del proyecto una vez concluido.

- Jefe de Riesgos.
  - Analizar los riesgos que se pueden presentar en el desarrollo y ejecución del proyecto.
  - Evaluar los controles definidos para la ejecución del proyecto.
  - Definir planes de mitigación para los riesgos del proyecto

Nivel Operativo

- Equipo del proyecto.
  - Participar activamente en la ejecución del proyecto.
  - Cumplir con todos los entregables de proyecto.

- Reportar cualquier desviación en la ejecución del proyecto.

4. MARCO JURÍDICO.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., está regida por las siguientes leyes:

- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero;
- Codificación de Resoluciones de la Junta Bancaria y Superintendencia de Bancos y Seguros;
- Estatuto Social de la Cooperativa;
- Ley de Lavado de Activos;
- Código de Procedimiento Civil;
- Reglamentos y manuales internos; y,
- Toda la normativa que sobre la materia rija.

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Proyecto.- Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Es normalmente algo que ocurre una única vez, a diferencia de los procesos que habitualmente suponen tareas repetitivas en el tiempo. Además, un proyecto incluye un conjunto de actividades con un instante de comienzo y un instante de finalización definidos (temporal). Los proyectos persiguen un objetivo muy concreto y para su logro, consumen un conjunto de recursos previamente definidos.

Dirección de proyectos.- La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades que lo componen para satisfacer los requisitos del proyecto. La dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de dirección de proyectos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre.

Adquirir (Conseguir) al equipo del proyecto.- Consisten en obtener los recursos humanos necesarios para completar el proyecto.

Alcance del proyecto.- El enunciado del alcance del proyecto es la definición del proyecto, los objetivos que deben cumplirse. El trabajo que debe realizarse para entregar un producto, servicio o resultado con las características y funciones específicas.

Alcance del producto.- Son las características y funciones que definen un producto, servicio o resultado.

Cambios profundos en el desarrollo de proyectos.- Se entenderán como cambios profundos en el desarrollo del proyecto a aquellos cambios que afecten considerablemente al proyecto en lo referente a:

- El alcance.
- El costo o el presupuesto.
- El cronograma.

- La calidad de los entregables del proyecto.

Definir las actividades.- Es el proceso que consiste en identificar las acciones específicas a ser realizadas para elaborar los entregables del proyecto.

Desarrollar el cronograma.- Es el proceso que consiste en conjugar, las actividades definidas para el proyecto, la secuencia de estas, su duración, los recursos estimados que van a utilizarse por cada una de ellas y las restricciones que tienen.

Desarrollar al equipo del proyecto.- Consiste en mejorar las competencias e interacción de los miembros del equipo del proyecto para mejorar el rendimiento del proyecto.

EDT (Estructura de Desglose del Trabajo).- Es el proceso que consiste en subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.

Entregables del proyecto.- Son las salidas, que abarcan el producto o servicio del proyecto, como los resultados auxiliares, tales como los informes y documentación generados por el proyecto.

Estimar los recursos de las actividades.- Es el proceso que consiste en estimar el tipo de recursos a utilizar y las cantidades de los mismos, ya sean

materiales, personas, equipos, suministros, etc., para ejecutar cada actividad.

Gestionar al equipo del proyecto.- Consiste en realizar un seguimiento del rendimiento de los miembros del equipo del proyecto, proveer de retroalimentación, resolver los temas polémicos, y coordinar cambios para mejorar el rendimiento del proyecto.

Hito.- Un hito es un punto o evento significativo dentro del proyecto.

Holgura.- Es el momento más tardío en el tiempo en el cual se puede retrasar una actividad de su inicio más temprano sin retrasar el fin del proyecto.

Integración de un proyecto.- Se define como la integración efectiva de los procesos, entre los participantes del equipo del proyecto, que son necesarios para lograr los objetivos del proyecto dentro de los procedimientos definidos por la organización.

Línea base del cronograma.- Es el cronograma original de un proyecto.

Paquetes de trabajo.- Es el trabajo planificado contenido en los niveles más bajos de los componentes de la EDT.

Planificación de Recursos Humanos.- Consiste en identificar y documentar los roles, responsabilidades y relaciones de reporte del proyecto.

Presupuesto de costos.- El presupuesto del proyecto constituyen los fondos autorizados para ejecutar el proyecto.

Cambios profundos.- Comprende los cambios al proyecto cuya aplicación modifica sustancialmente la concepción inicial y alcance del mismo. La modificación del proyecto estará relacionada con los costos, usos de recursos, resultado final y tiempo.

Riesgos del proyecto.- Un riesgo es un evento o condición incierta que, si sucede, tiene un efecto en por lo menos uno de los objetivos del proyecto. Un riesgo puede tener una o más causas y, si es que ocurre, uno o más impactos.

Secuenciar las actividades.- Es el proceso que consiste en identificar las interrelaciones entre las actividades del proyecto.

6. POLÍTICAS

Del Comité de Proyectos

- Para la administración de los proyectos, la Cooperativa contará con el Comité de Proyectos, el mismo que estará integrado por los siguientes funcionarios:

- Gerente General (Presidente)
- Jefe de Proyectos (Secretario).
- Jefe de Operaciones.
- Jefe de Riesgos.
- Auditor Interno.
- Analista de Proyectos.
- Y demás funcionarios cuya participación sea necesaria.
- El Comité de Proyectos, se reunirá al menos una vez en el mes.
- El Comité de Proyectos aprobará los cambios profundos que se originen en el desarrollo e implementación de los proyectos.
- En caso de requerir cambios al alcance del proyecto, dependiendo del grado de cambio y el impacto al negocio, el Comité podrá solicitar la autorización al Consejo de Administración.

De los Involucrados en el desarrollo del Proyecto:

- El equipo del proyecto deberá ejecutar el proyecto de acuerdo a lo aprobado en el acta de constitución del proyecto.
- Toda novedad que se presente en la ejecución de proyecto deberá ser reportada al Coordinador del proyecto.
- Deberán cumplir con los tiempos establecidos en el cronograma, en caso de presentarse retrasos estos deberán ser reportados oportunamente con su respectiva justificación.

Del Líder del Proyecto:

- El Líder de un Proyecto es el responsable de la definición, planificación, ejecución y control del proyecto
- Ser Líder del proyecto no implica llevar a cabo todas las actividades ni que se lleven a cabo necesariamente por personas dependientes jerárquicamente de él
- En la determinación del Líder del proyecto se debe definir el área que tiene más peso específico en la implementación del proyecto, el nivel al que está definido el proyecto y su importancia.
- Como Líder de un proyecto se designará a nivel de Jefaturas.

- El Líder del Proyecto será nombrado por el Comité de Proyectos, este nombramiento se realizará antes de la elaboración del acta de constitución del proyecto.
- El Líder del Proyecto es el responsable de Gestionar ante la Gerencia General y Consejo de Administración los recursos necesarios para la ejecución de un proyecto.
- El Líder de un Proyecto debe tener las capacidades necesarias para hacer que las personas involucras en el equipo del proyecto trabajen con efectividad.
- Las competencias más importantes que debe poseer un Líder de Proyectos son las siguientes:
  - Experiencia y trayectoria
  - Comunicación efectiva.
  - Influenciar a la organización.

- Liderazgo.
- Motivación.
- Negociación y gestión de conflictos.
- Solución de problema.

Del Coordinador del Proyecto:

- El Coordinador de Proyectos debe poseer conocimientos sólidos en administración de proyectos
- Convocará a las reuniones periódicas al equipo del proyecto para analizar el avance de los proyectos
- Toda desviación del proyecto deberá ser comunicada por el Coordinador al Líder del Proyecto y Jefe de Proyectos
- Socializará al equipo del proyecto los cambios al proyecto aprobados por el Comité de Proyectos.

De la Gestión de Proyectos

- Todos los proyectos desarrollados en la Cooperativa deben aplicar las políticas y procedimientos descritos en el presente documento
- Todos los proyectos de la Cooperativa, previo a su aprobación y desarrollo deberán pasar por la revisión de la Unidad de Riesgos
- Para el desarrollo de Proyectos tecnológicos a más de las políticas descritas en el presente documento se deben tomar en cuenta las políticas relacionadas con la Administración de TI (Tecnología de Información)

- Los proyectos desarrollados en la Cooperativa se constituirán por las siguientes causas o requerimientos:

  - Plan Operativo.

  - Requerimiento de organismos de control e internos.

  - Necesidad de negocio.

  - Respuesta a necesidad de mejora continúa.

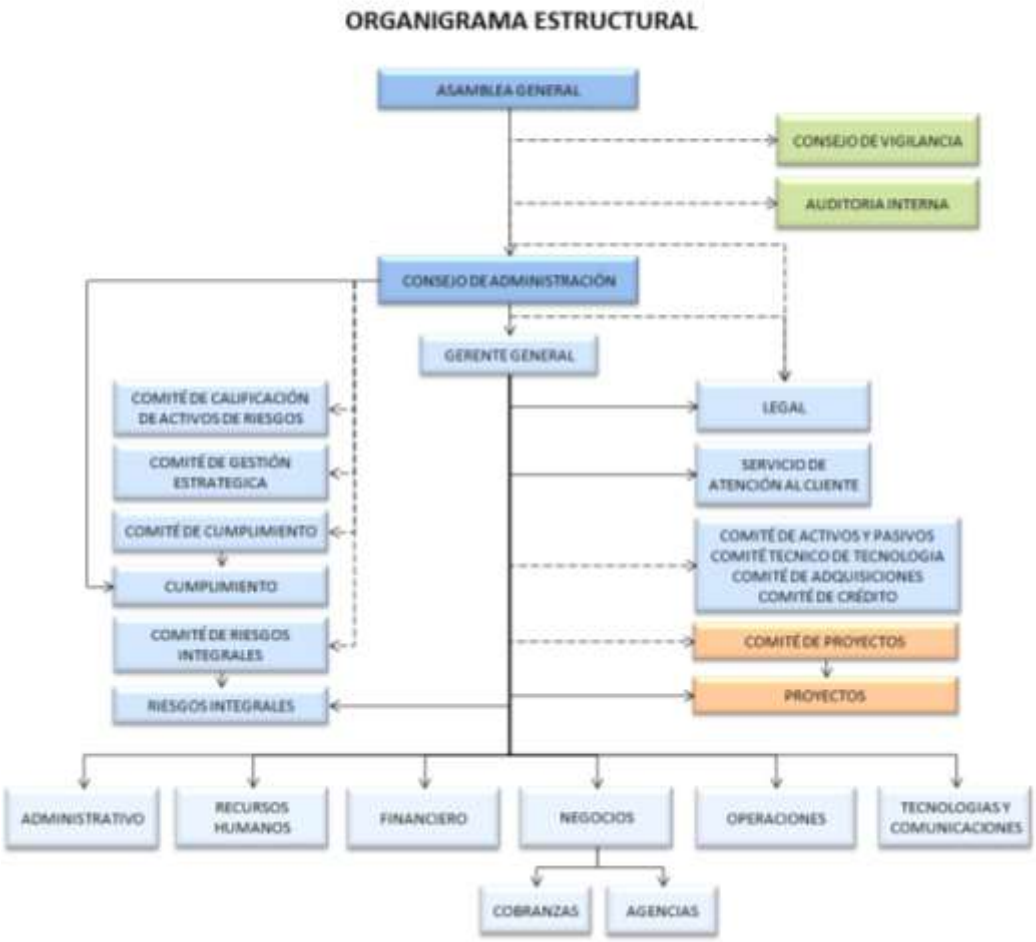
  - Innovación en TI.

- La prioridad de los proyecto vendrá definida en el Plan Operativo anual
- Los proyectos que se desarrollen en el transcurso del año y que no fueron incluidos dentro del Plan Operativo, se priorizarán de acuerdo a la Matriz de Priorización de Proyectos, **Ver Anexo 7**
- El desarrollo de un proyecto deberá ser autorizado por el Consejo de Administración mediante resolución.
- Todo proyecto que se encuentra registrado en el Plan Operativo aprobado por el Consejo de Administración, se considerará como proyecto aprobado
- Un proyecto se iniciará formalmente con el acta de constitución del proyecto formalmente aprobada por el Comité de Proyectos
- La Cooperativa de acuerdo a las políticas de riesgo, definirá el nivel de tolerancia o de aceptación de los riesgos
- Todo proyecto deberá contar con los recursos necesarios para su ejecución , la no entrega de los mismos deberá ser notificada al comité de proyectos

- De ser necesario, previo al inicio de la ejecución de un proyecto podrá requerirse capacitación específica para los involucrados
- Para la constitución de un proyecto es obligación del Coordinador y Líder reunirse con todas las áreas involucradas
- Mensualmente deberá presentarse el avance de cada proyecto.
- Toda novedad, inconveniente que se presente en el desarrollo de un proyecto deberá ser reportado inmediatamente.
- Toda modificación de proyecto, deberá ser aprobada por el Líder del proyecto. Queda prohibido que las áreas de ejecución y coordinación realicen cambios de manera independiente al proyecto y sus entregables
- Todos los involucrados en el proyecto deberán realizar las actividades asignadas, necesarias para cumplir con el cronograma del proyecto
- Los retrasos en el avance de los proyectos deberán ser justificados por cada responsable.
- Previo a la entrega de los productos o servicios objeto del proyecto es necesario formalizar la aceptación de los mismos, en la que intervienen el Líder del Proyecto, el Coordinador del Proyecto y el usuario responsable;
- Para la salida a producción de un proyecto, es requerimiento contar con la certificación del paso a producción de los involucrados que constan en el acta de constitución.
- El cierre del proyecto se da una vez que se han completado todas las actividades del proyecto y se ha alcanzado sus objetivos

- En caso de dar por terminado un proyecto antes de su culminación el Líder del Proyecto es el responsable de justificar dicha acción, y el Comité de Proyectos, será la instancia encargada de aprobar dicho cierre
- Por cada cierre del proyecto es obligatorio levantar una memoria del mismo, la que deberá ser socializada mediante mail a todos los involucrados;
- Como mínimo la memoria de cierre de un proyecto deberá contener: principales eventos que se presentaron, principales motivos de retrasos, cambios principales, además de sugerencias.

7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



FUENTE: **Cooperativa Andalucía Ltda.**
ELABORADO: **Autora**

Del área de proyectos

- Jefe de Proyectos
- Analistas de Proyectos

Del comité de proyectos

- Gerente General (Presidente)
- Jefe de Proyectos (Secretario)

- Jefe de Operaciones
- Jefe de Riesgos
- Auditor Interno
- Analista de Proyectos
- Y demás funcionarios cuya participación sea necesaria

8. METODOLOGÍA

8.1. FASES

La Gestión de Proyectos se basará en las siguientes fases y proyectos:

- **Iniciación del Proyecto,** comprende la formulación del pre-proyecto (idea general del proyecto) la misma que debe ser socializada y aprobado su desarrollo. Esta fase tiene los siguientes procesos:
  - Constitución del proyecto

- **Planificación del Proyecto,** comprende la formulación del “Plan de Gestión del Proyecto”, en el cual como mínimo deberá considerarse: la integración de las áreas involucradas, la formulación del alcance, la estimación de recursos necesarios, el análisis de riesgos y sus planes de mitigación, levantamiento de cronogramas y planes de adquisiciones. Esta fase tiene los siguientes procesos:
  - Análisis de involucrados.
  - Análisis de requerimientos.
  - Análisis de costos.
  - Desarrollo de cronograma.
  - Plan de calidad.
  - Plan de comunicaciones.
  - Aprobación del Plan de Gestión del Proyecto

- **Gestión de Riesgos,** comprende la evaluación de los riesgos del proyecto y el planteamiento de planes de mitigación. Esta fase tiene los siguientes procesos:

  – Levantamiento de riesgos y plan de mitigación

- **Aprobación del Plan de Gestión del Proyecto,** es la aprobación del alcance del proyecto. Esta fase tiene los siguientes procesos:

  – Aprobación del Plan de Gestión del Proyecto

- **Ejecución y Control del proyecto,** comprende la ejecución de todo lo definir en el Plan de Gestión de Proyectos con el propósito de lograr los objetivos propuestos. Además en esta fase se controlara el avance del proyecto. Esta fase tiene los siguientes procesos:

  – Inicio de la ejecución.

  – Gestión de recursos.

  – Control de la ejecución.

- **Cierre del Proyecto,** es la finalización de todas las actividades planificadas y el cierre formal y documental del proyecto. Esta fase tiene los siguientes procesos:

  – Evaluación del proyecto.

  – Cierre del proyecto.

8.2. INICIACIÓN DEL PROYECTO

- La iniciación del proyecto es la materialización de una idea general en una propuesta de proyecto.
- Todo propuesta de proyecto deberá ser presentada en el formulario respectivo.
- Toda propuesta de proyecto debe ser conocida y resuelto sobre su contenido por el Comité de Proyectos.
- La propuesta de proyectos debe ser elaborada por el Coordinador de Proyectos y/o los involucrados o proponentes del mismo.
- El documento en el que se presentaran las propuestas de proyectos se denomina “Formulario para la presentación de proyecto”, **Ver Anexo 1.**
- El “Formulario para la presentación de proyecto” como mínimo deberá contener la siguiente información del proyecto:
  - Objetivos
  - Alcance
  - Situación actual
  - Justificación y oportunidades para el negocio
  - Propuesta
  - Requerimientos
    - ❖ Materiales
    - ❖ Personas
    - ❖ Operativos
  - Estimaciones
    - ❖ De costos

- ❖ De tiempo
- Involucrados
  - ❖ Directos
  - ❖ Indirectos
- Principales actividades
- Principales riesgos y planes de mitigación
- Entregables
- Exclusiones
- Anexos
  - ❖ Evaluación de riesgos
  - ❖ Matriz de análisis de interesados

- Para el análisis de Involucrados se utilizará la matriz respectiva, **Ver Anexo 2.**
- Para el análisis de Riesgos se usará la matriz respectiva y el mapa de riesgo para la definición cuantitativa de riesgos, **Ver Anexo 3 y 4.**

- La información que se presente en el “Formulario para la presentación de proyecto” es general y estimada, ya que el detalle del proyecto se levantará únicamente si es aprobada la ejecución del mismo.
- Mediante acta el Comité resolverá la ejecución, modificación o archivo de las propuestas de proyectos.

8.3. PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO:

- Solo se levantará el Plan de Gestión de Proyectos, de las propuestas aprobadas por el Comité de proyectos.
- El Plan de Gestión de Proyectos, comprende el análisis detallado del alcance del proyecto, **Ver Anexo 5.**
- El Plan de Gestión de Proyectos como mínimo deberá contener la siguiente información del proyecto:
  - Objetivos
  - Alcance
  - Propuesta
  - Requerimientos
    - ❖ Materiales
    - ❖ Personas
    - ❖ Operativos
  - Involucrados
    - ❖ Directos
    - ❖ Indirectos
  - Costos
  - Cronograma
  - Riesgos y planes de mitigación
  - Responsables
  - Exclusiones
  - Calidad

- La información que se mantiene en común la Propuesta de Proyecto y Plan de Gestión de Proyectos, deberá ser actualizada al momento de elaborar el segundo documento.
- Toda Plan de Gestión de Proyectos debe ser priorizado y aprobado por el Comité de Proyectos.
- El Plan de Gestión de Proyectos debe ser elaborado por el Coordinador de Proyectos y/o los involucrados o proponentes del mismo.

8.3.1. LEVANTAMIENTO DE CRONOGRAMAS:

- El detalle de actividades y tiempos de ejecución de las actividades y tareas de un proyecto deberán ser elaboradas por parte de los involucrados.
- El Coordinador de Proyectos será el responsable de elaborar el cronograma en base a la información de actividades, tareas y tiempo elaborada por los involucrados.
- Para la elaboración del cronograma, se utilizará el utilitario MS Project 2010 o una versión superior, **Ver Anexo 6.**
- El cronograma deberá contender la información de actividades y tareas al mayor detalle posible, de tal forma de garantizar que este apegado a la realidad de la Cooperativa.
- Para la estimación de tiempos por cada tarea, deberá considerarse los tiempos máximos que se requeriría para ejecutar dicha actividad. No está permitido que se consideren tiempos mínimos ya que afectarían en cumplimiento del proyecto

- Para la desegregación de trabajo (EDT) no hay limitante en los niveles de desagregación que se usen, quedará a disposición del involucrado llegar al mayor nivel de detalle posible
- Por cada actividad presentada en el cronograma, se definiría un responsable de ejecución y los recursos necesarios.

8.3.2. GESTIÓN DE LOS RRHH:

- En el Plan de Gestión de Proyectos detallado, deberá incluirse los recursos de personal que se van a requerir para el proyecto
- Como mínimo, el requerimiento de personas debe contener el detalle del recurso humano que se requiere para el proyecto, las principales funciones que van a realizar así como un perfil por competencias para cada requerimiento, **Ver Anexo 8**.

8.3.3. GESTIÓN PRESUPUESTARIA:

- En el Plan de Gestión de Proyectos detallado, deberá incluirse los costos detallados a incurrir en el proyecto, deberá presupuestarse todos los requerimientos necesarios
- El presupuesto del proyecto, deberá contener los siguientes rubros:
    - Materiales
    - Software y Hardware
    - Tramites e Impuestos
    - Promoción y publicidad
    - Capacitación y entrenamiento
    - Logística

- Personal

- Para determinar los costos de personal se establecerá un valor estimado, correspondiente a un % del sueldo mensual del personal involucrado en el proyecto por el número de meses de duración del mismo.
- En caso que existan costos que no se pueda establecer su valor real, deberá dejarse sentado que los mismo son estimados y susceptibles de cambios
- Dependiendo del tipo de proyectos, se deberá incluir el presupuesto de operación mensual, una vez que el proyecto haya terminado.
- En caso de presentarse variaciones al presupuesto aprobado, deberá notificarse los mismos al Líder del Proyecto y Comité de proyectos.

8.3.4. GESTIÓN DE ADQUISICIONES:

- En el Plan de Gestión de Proyectos, deberá incluirse los responsables de las adquisiciones necesarias para el proyecto.
- Para el proceso de adquisición deberá considerarse las políticas y procedimientos vigentes para la adquisición de la cooperativa.

8.3.5. GESTIÓN DE LA CALIDAD:

- En el Plan de Gestión de Proyectos, deberá incluirse el detalle de los entregables del proyecto.

- Cuando se trate de sistemas tecnológicos, deberá elaborarse los prototipos de las pantallas requeridas, así como su funcionamiento, controles y demás información que sirva para su programación.
- De ser necesario se incluirán flujo gramas, formularios, matrices u otros documentos que soporten el producto entregable del proyecto.
- La propuesta de calidad del proyecto, será levantada por parte del equipo de proyectos, usuarios en conjunto con el Líder y Coordinador del proyecto.

8.4. GESTIÓN DE RIESGOS

- Por cada proyecto es obligatorio levantar la Matriz para el levantamiento de Riesgos.
- El Jefe de Riesgos, será el responsable de levantar los eventos de riesgos de los proyectos, sin embargo podrá contar con el apoyo del Líder y Coordinador del Proyecto.
- Por cada evento de riesgo identificado, se establecerá el indicador de riesgo para ese evento. Para la asignación de ese indicador se usará el Mapa de Riesgo para la definición Cuantitativa emitido por la Superintendencia de Bancos.
- En base a los riesgos identificados se definirán planes de mitigación, los cuales se incluirán en el Plan de Gestión de Proyectos.
- Los riegos de un proyecto se evaluaran en base a los siguientes factores:
    - Crédito

- Mercado
- Liquidez
- Operacional
- Legal
- Reputacional

- Para identificar los riesgos del proyecto se podrá utilizar las siguientes técnicas y herramientas:
  - Lluvia de ideas, el equipo del proyecto realizará una lista completa de los posibles riesgos, de los cuales se analizará cuáles son los de más alto impacto y probabilidad de ocurrencia.
  - Técnica Delphi, participación de personal con experiencia en proyectos similares, para identificar los riesgos.
  - Análisis Causal, en esta técnica se identificarán los problemas que se pueden presentar en la ejecución del proyecto, luego se determinará las causas subyacentes que lo ocasionan y se desarrollarán acciones preventivas.
  - Análisis de supuestos, en base a la experiencia en identificación de riesgos en proyectos anteriores similares.
  - Técnicas de diagramación, como los diagramas de causa y efecto (Ishikawa o diagramas de espina de pescado).
  - Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).
- Para el análisis de Riesgos se usará la matriz respectiva y el mapa de riesgo para la definición cuantitativa de riesgos, **Ver Anexo 3 y 4.**

- Durante la ejecución de un proyecto, el Jefe de Riegos deberá monitorear los riegos identificados así como el cumplimiento de los planes de mitigación
- Si durante la ejecución del proyecto se presentaran eventos de riesgo que no fueron identificados en la fase de planificación, deberán ser puestos a consideración del Comité de proyectos para su resolución.

8.5. APROBACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO

- El Coordinador de Proyectos presentará al Comité de proyectos el Plan de Gestión de Proyecto.
- En la presentación del Plan de Gestión de Proyecto se priorizará la socialización de los cambios más relevantes del proyecto respecto a la propuesta inicial.

- El Comité de Proyectos, conocerá y resolverá sobre el Plan de gestión de Proyectos, y designará los responsables de su ejecución y los niveles de reporte y decisión del proyecto.
- La resolución del Comité se socializará mediante el acta respectiva, la notificación puede ser por medio impreso y/o correo electrónico.
- Una vez recibida la resolución del Comité de Proyectos se iniciará la ejecución de los proyectos aprobados.
- Cualquier modificación al Plan de Gestión de Proyecto por parte del Comité será socializada mediante el acta respectiva.

- Los proyectos que sean aprobados deberán ser priorizados para su ejecución, para esto se usará la Matriz de priorización de proyectos vigente, **Ver Anexo 9**.

8.6. EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROYECTO

- El Coordinador de proyectos será el responsable del seguimiento de los proyectos.
- El seguimiento del proyecto comprende el control a la ejecución de lo planificado y sobre todo apegarse al uso de todos los recursos determinados para el proyecto.
- Toda novedad presentada en el proyecto deberá ser documentada y reportada a los niveles de decisión correspondientes
- En todos los proyectos, se usará como medio de comunicación el correo electrónico, por lo tanto todos los mail servirán de respaldo para el proyecto.
- Por cada proyecto se deberá levantar la línea base, sobre la cual se realizará el seguimiento respectivo.
- Mensualmente se elaborará un informe del avance en la ejecución de proyectos, el mismo deberá ser puesto a consideración del comité respectivo.
- En caso de que se involucre desarrollo tecnológico, los resultados de las pruebas deberán ser documentados.
- Así mismo, los resultados de las pruebas deberán ser notificados al Responsable del desarrollo tecnológico vía mail.

- En la ejecución del proyecto se involucrará permanentemente a las áreas de Auditoria y Riegos.
- Dentro de la ejecución se deberán establecer hitos que permitan medir el avance del proyecto.
- El Coordinador del proyecto podrá solicitar a los involucrados informes del avance de ejecución de las actividades asignadas a cada responsable. Si los mismos, no entregarán la información solicitada podrán ser objeto de amonestación de acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo.

8.7. CIERRE DEL PROYECTO

- Todo proyecto se asumirá como cerrado al momento que se levante el Acta de Cierre respectiva, **Ver Anexo 9.**
- Para que se realice el paso a producción en un proyecto, deberá contarse con la autorización respectiva del Líder del proyecto. En los casos que se involucré desarrollo de software, el usuario deberá confirmar la aceptación del sistema previo al paso a producción.
- Dentro del acta que se levante para el cierre del proyecto, se hará constar una memoria de los principales eventos presentados durante la ejecución del proyecto.
- Toda finalización de un proyecto y la puesta en producción de todos los cambios deberá ser socializada con el personal involucrado.
- Cuando se trate proyectos relacionados al negocio y el mejoramiento de productos y servicios de la cooperativa, deberá realizarse una socialización de los cambios a todos el personal de la institución.

- El Coordinador del proyecto mantendrá un archivo tanto digital como físico de todo lo relacionado con el proyecto, en este archivo se incluirá el acta de cierre respectiva.
- El acta de cierre de un proyecto contendrá como mínimo lo siguiente:
    - Nombre del proyecto
    - Alcance
    - Oportunidades para el negocio
    - Informe de.
        - ❖ Uso de recursos
        - ❖ Impacto de Involucrados
        - ❖ Cumplimiento de la planificación
    - Riesgos no mitigados
    - Propietario del proceso/Responsables
    - Documentos relacionados
    - Actividades no ejecutadas o derivadas
- Por cada cierre se deberá presentar un informe de gestión al Comité de Proyectos.
- Por cada proyecto cerrado se establecerá el Propietario del mismo, quien será el responsable de la administración posterior de los procesos involucrados.
- Al momento del cierre del deberá disponerse del borrador del manual de políticas y procedimientos relacionado con los procesos creados/modificados en el proyecto.

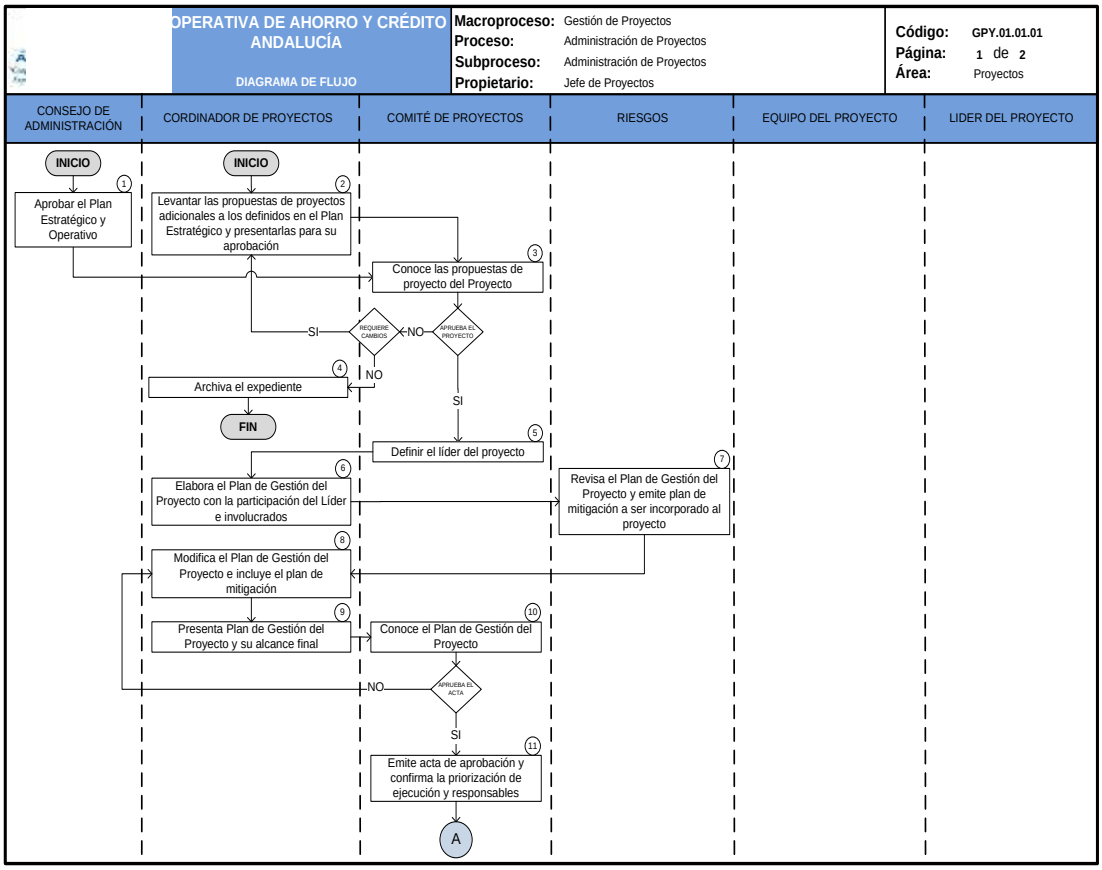
9. PROCEDIMIENTOS

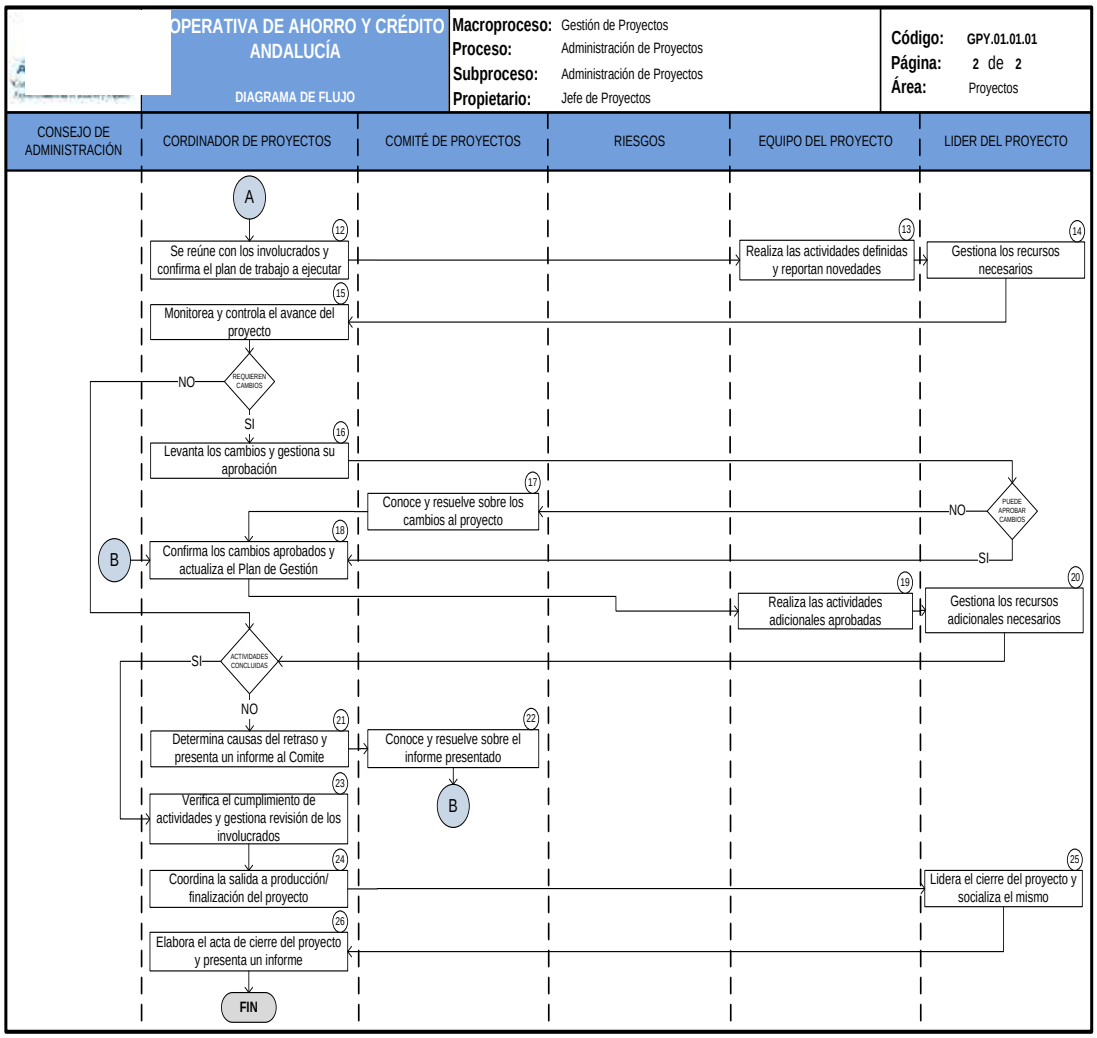
Nro.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Consejo de Administración	Aprobar el Plan Estratégico y Operativo.
2	Coordinador de Proyectos	Levantar las propuestas de proyectos adicionales a los definidos en el Plan Estratégico y presentarlas para su aprobación.
3	Comité de Proyectos	Conoce las propuestas de proyecto del Proyecto.
4	Coordinador de Proyectos	Archiva el expediente.
5	Comité de Proyectos	Definir el líder del proyecto.
6	Coordinador de Proyectos	Elabora el Plan de Gestión del Proyecto con la participación del Líder e involucrados.
7	Jefe de Riesgos	Revisa el Plan de Gestión del Proyecto y emite plan de mitigación a ser incorporado al proyecto.
8	Coordinador de Proyectos	Modifica el Plan de Gestión del Proyecto e incluye el plan de mitigación.
9	Coordinador de Proyectos	Presenta Plan de Gestión del Proyecto y su alcance final.
10	Comité de	Conoce el Plan de Gestión del Proyecto.

	Proyectos	
11	Comité de Proyectos	Emite acta de aprobación y confirma la priorización de ejecución y responsables.
12	Coordinador de Proyectos	Se reúne con los involucrados y confirma el plan de trabajo a ejecutar.
13	Equipo del Proyecto	Realiza las actividades definidas y reportan novedades.
14	Líder del Proyecto	Gestiona los recursos necesarios.
15	Coordinador de Proyectos	Monitorea y controla el avance del proyecto.
16	Coordinador de Proyectos	Levanta los cambios y gestiona su aprobación.
17	Comité de Proyectos	Conoce y resuelve sobre los cambios al proyecto.
18	Coordinador de Proyectos	Confirma los cambios aprobados y actualiza el Plan de Gestión.
19	Equipo del Proyecto	Realiza las actividades adicionales aprobadas.
20	Líder del Proyecto	Gestiona los recursos adicionales necesarios.
21	Coordinador de Proyectos	Determina causas del retraso y presenta un informe al Comité.
22	Comité de	Conoce y resuelve sobre el informe presentado.

	Proyectos	
23	Coordinador de Proyectos	Verifica el cumplimiento de actividades y gestiona revisión de los involucrados.
24	Coordinador de Proyectos	Coordina la salida a producción/finalización del proyecto.
25	Líder del Proyecto	Lidera el cierre del proyecto y socializa el mismo.
26	Coordinador de Proyectos	Elabora el acta de cierre del proyecto y presenta un informe.

10. DIAGRAMA DE FLUJO




OPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA
DIAGRAMA DE FLUJO
Macroproceso: Gestión de Proyectos
Proceso: Administración de Proyectos
Subproceso: Administración de Proyectos
Propietario: Jefe de Proyectos
Código: GPY.01.01.01
Página: 2 de 2
Área: Proyectos
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
CORDINADOR DE PROYECTOS
COMITÉ DE PROYECTOS
RIESGOS
EQUIPO DEL PROYECTO
LIDER DEL PROYECTO
A
12
Se reúne con los involucrados y confirma el plan de trabajo a ejecutar
13
Realiza las actividades definidas y reportan novedades
14
Gestiona los recursos necesarios
15
Monitorea y controla el avance del proyecto
REQUIEREN CAMBIOS
NO
SI
16
Levanta los cambios y gestiona su aprobación
17
Conoce y resuelve sobre los cambios al proyecto
PUEDE APROBAR CAMBIOS
NO
SI
B
18
Confirma los cambios aprobados y actualiza el Plan de Gestión
19
Realiza las actividades adicionales aprobadas
20
Gestiona los recursos adicionales necesarios
ACTIVIDADES CONCLUIDAS
SI
NO
21
Determina causas del retraso y presenta un informe al Comite
22
Conoce y resuelve sobre el informe presentado
B
23
Verifica el cumplimiento de actividades y gestiona revisión de los involucrados
24
Coordina la salida a producción/ finalización del proyecto
25
Lidera el cierre del proyecto y socializa el mismo
26
Elabora el acta de cierre del proyecto y presenta un informe
FIN

11. ANEXOS

ANEXO 1. FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

ETAPA	NOMBRE	FIRMA	FECHA
ELABORACION	<<Nombres y Apellidos>> <<CARGO>>		
REVISION	<<Nombres y Apellidos>> <<CARGO DEL PROPIETARIO DEL PROCESO>>		
	<<Nombres y Apellidos>> **JEFE DE PROYECTOS**		
	<<Nombres y Apellidos>> **JEFE DE RIESGOS**		
	<<Nombres y Apellidos>> **AUDITOR INTERNO**		

I

INDICE

1. OBJETIVOS: 4
2. ALCANCE: 4
3. IDENTIFICACION DE LA PROBLEMATICA (situación actual): 4
4. JUSTIFICACIÓN Y OPORTUNIDADES PARA EL NEGOCIO: 4
5. PROPUESTA: 4
6. REQUERIMIENTOS: 5
6.1. Materiales 5
6.2. Personas 5
6.3. Operativos 5
7. ESTIMACIONES: 5
7.1. De costos: 5
7.2. De tiempo 5
8. INVOLUCRADOS: 6
8.1. Directos 6
8.2. Indirectos 6
9. PRINCIPALES ACTIVIDADES: 6
10. PRINCIPALES RIESGOS Y PLANES DE MITIGACION: 6
11. ENTREGABLE: 6
12. ANEXOS: 7
Anexo 1. Evaluación de Riesgos 7
Anexo 2. Matriz de Análisis de Interesados 7

<< NOMBRE DEL PROYECTO >>

1. OBJETIVOS:

2. ALCANCE:

3. SITUACIÓN ACTUAL:

4. JUSTIFICACIÓN Y OPORTUNIDADES PARA EL NEGOCIO:

5. PROPUESTA:

6. REQUERIMIENTOS:

6.1. Materiales

6.2. Personas

6.3. Operativos

7. ESTIMACIONES:

7.1. De costos

7.2. De tiempo

8. INVOLUCRADOS:

8.1. Directos

8.2. Indirectos

9. PRINCIPALES ACTIVIDADES:

10. PRINCIPALES RIESGOS Y PLANES DE MITIGACIÓN:

11. ENTREGABLES:

12. EXCLUSIONES:

13. ANEXOS:

ANEXO 2. MATRIZ PARA EL LEVANTAMIENTO DE INVOLUCRADOS

MATRIZ DE IDENTIFICACION DE INVOLUCRADOS

PROYECTO: Creación de un Balcón de Servicios **FECHA ELABORACION:** 12/0

ELABORADO POR: L

N°	NOMBRE DEL INVOLUCRADO	TIPO	PRINCIPALES EXPECTATIVAS	PODER	INTERES	INFLUENCIA
1	Clientes	Externos	Contar con una area donde puedan acceder a todos los servicios que ofrece la cooperativa	BAJO	ALTO	3
2	Personal de Plataforma de Servicios	Internos	Mejorar su lugar de trabajo Organizar a los clientes	BAJO	ALTO	3
3	Personal de Operaciones	Internos	No ejecutar funciones de atención al público	BAJO	MEDIO	2
4						0
5						0
6						0
7						0
8						0
—						0

ANEXO 3. MATRIZ PARA EL LEVANTAMIENTO DE RIESGOS

MATRIZ DE IDENTIFICACION DE RIESGOS

PROYECTO: Creación de un Balcón de Servicios **FECHA ELABORACION:** 12/04/

ELABORADO POR:

N°	FALLA/ INSUFICIENCIA	FACTOR DE RIESGO	CONSECUENCIAS	IMPACTO*				PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	NIVEL DE RIESGO
				ALCANCE	COSTO	TIEMPO	CALIDAD		
1	Problemas con la entrega de modificado	Externos	NO se puede contar con la infraestructura necesaria			ALTO		BAJO	
2	El software y herramienta de gestión de turnos no se ajuste a las necesidades de la cooperativa	Internos	Mejorar su lugar de trabajo Organizar a los clientes		MEDIO				
3		Internos	No ejecutar funciones de atención al público						
4									
5									
6									
7									
8									
—									

* Solo elegir una, el que tenga más impacto

ANEXO 4. MAPA DE RIESGO PARA LA DEFINICIÓN CUANTITATIVA DE RIESGOS

Metodología de la Dirección Nacional de Riesgos de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

IMPACTO			
Alto	4	5	5
Medio	3	3	5
Bajo	1	2	4
	Baja	Media	Alta

FRECUENCIA O PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

ANEXO 5. FORMULARIO PARA LA PRESENTACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTO

ETAPA	NOMBRE	FIRMA	FECHA
ELABORACION	<<Nombres y Apellidos>> <<CARGO>>		
REVISION	<<Nombres y Apellidos>> <<CARGO DEL PROPIETARIO DEL PROCESO>>		
	<<Nombres y Apellidos>> **JEFE DE PROYECTOS**		
	<<Nombres y Apellidos>> **JEFE DE RIESGOS**		
	<<Nombres y Apellidos>> **AUDITOR INTERNO**		

INDICE

1. OBJETIVOS: 4
2. ALCANCE: 4
3. IDENTIFICACION DE LA PROBLEMATICA (situación actual): 4
4. JUSTIFICACIÓN Y OPORTUNIDADES PARA EL NEGOCIO: 4
5. PROPUESTA: 4
6. REQUERIMIENTOS: 5
6.1. Materiales 5
6.2. Personas 5
6.3. Operativos 5
7. ESTIMACIONES: 5
7.1. De costos: 5
7.2. De tiempo 5
8. INVOLUCRADOS: 6
8.1. Directos 6
8.2. Indirectos 6
9. PRINCIPALES ACTIVIDADES: 6
10. PRINCIPALES RIESGOS Y PLANES DE MITIGACION: 6
11. ENTREGABLE: 6
12. ANEXOS: 7
Anexo 1. Evaluación de Riesgos 7
Anexo 2. Matriz de Análisis de Interesados 7

<< NOMBRE DEL PROYECTO >>

1. OBJETIVOS:

2. ALCANCE:

3. PROPUESTA:

4. REQUERIMIENTOS:

4.1. Materiales

4.2. Personas

4.3. Operativos

5. ESTIMACIONES:

5.1. De costos

5.2. De tiempo

6. INVOLUCRADOS:

6.1. Directos

6.2. Indirectos

7. **PRINCIPALES ACTIVIDADES:**

8. **PRINCIPALES RIESGOS Y PLANES DE MITIGACIÓN:**

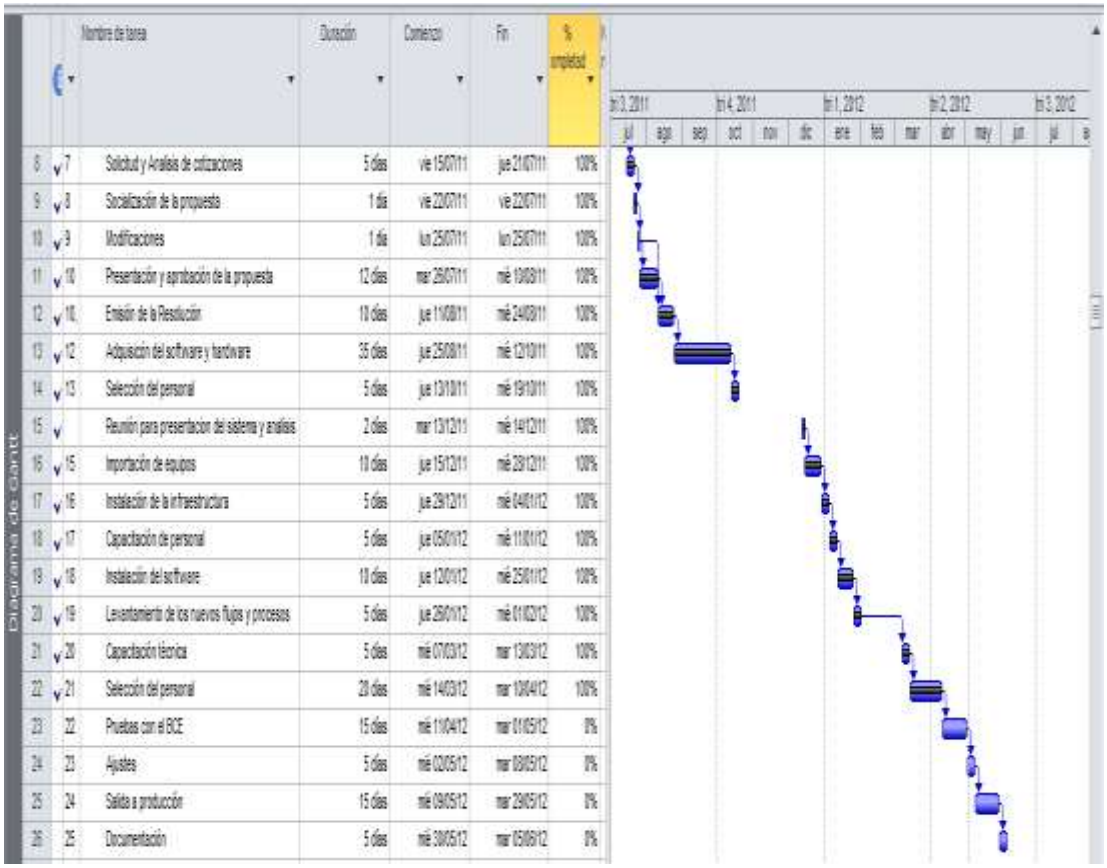
9. **ENTREGABLES:**

11. ANEXOS:

Anexo 1. Matriz de Análisis de Interesados

Anexo 2. Evaluación de Riesgos

ANEXO 6. MODELO DE CRONOGRAMA



		Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	% completado
8	7	Solicitud y Análisis de cotizaciones	5 días	vie 15/07/11	jue 21/07/11	100%
9	8	Socialización de la propuesta	1 día	vie 22/07/11	vie 22/07/11	100%
10	9	Modificaciones	1 día	lun 25/07/11	lun 25/07/11	100%
11	10	Presentación y aprobación de la propuesta	12 días	mar 26/07/11	mié 10/08/11	100%
12	10,	Emisión de la Resolución	10 días	jue 11/08/11	mié 24/08/11	100%
13	12	Adquisición del software y hardware	35 días	jue 25/08/11	mié 12/10/11	100%
14	13	Selección del personal	5 días	jue 13/10/11	mié 19/10/11	100%
15		Reunión para presentacion del sistema y analisis	2 días	mar 13/12/11	mié 14/12/11	100%
16	15	Importación de equipos	10 días	jue 15/12/11	mié 28/12/11	100%
17	16	Instalación de la infraestructura	5 días	jue 29/12/11	mié 04/01/12	100%
18	17	Capacitación de personal	5 días	jue 05/01/12	mié 11/01/12	100%
19	18	Instalación del software	10 días	jue 12/01/12	mié 25/01/12	100%
20	19	Levantamiento de los nuevos flujos y procesos	5 días	jue 26/01/12	mié 01/02/12	100%
21	20	Capacitación técnica	5 días	mié 07/03/12	mar 13/03/12	100%
22	21	Selección del personal	28 días	mié 14/03/12	mar 10/04/12	100%
23	22	Pruebas con el BCE	15 días	mié 11/04/12	mar 01/05/12	0%
24	23	Ajustes	5 días	mié 02/05/12	mar 08/05/12	0%
25	24	Salida a producción	15 días	mié 09/05/12	mar 29/05/12	0%
26	25	Documentación	5 días	mié 30/05/12	mar 05/06/12	0%

ANEXO 7. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

		PROYECTOS									
		PROYECTO 1	PROYECTO 2	PROYECTO 3	PROYECTO 4	PROYECTO 5	PROYECTO 6	PROYECTO 7	PROYECTO 8	PROYECTO 9	Total de proyectos impactados
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVO 1	1	1						1	1	3
	OBJETIVO 2	1	1								2
	OBJETIVO 3	1	1						1	1	3
	OBJETIVO 4		1	1	1						3
	OBJETIVO 5	1	1		1				1	1	5
	OBJETIVO 6					1		1			2
	OBJETIVO 7		1				1	1			3
	OBJETIVO 8			1				1	1	1	4
	OBJETIVO 9								1	1	2
	Total de Objetivos Impactos	4	6	2	2			3	5	5	

ANEXO 8. PERFIL DE REQUERIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

Datos del proyecto:

Proyecto:	IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE MONITOREO
Responsable del Proyecto	Jefe de Seguridad
Área/Departamento	Seguridad
Reportará a	Jefe de Seguridad
Oficina destino	Matriz

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

---

1. **Datos de identificación:**

Cargo:	OPERADOR DE CONSOLA	
Número ocupantes:	0	
Tipo de permanencia	Temporal	Fijo

2. **Misión del cargo:**

Monitorear los sistemas de seguridad de la Institución

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Coordinar y vigilar la aplicación las políticas de seguridad.	Personal	Políticas aplicadas.	Novedades reportadas	100	100
Supervisar y controlar la apertura y cierre de oficinas y áreas restringidas.	Personal	Aperturas y Cierres.	Total de aperturas y cierres	100	100
Vigilar el uso adecuado de sistemas de seguridad.	Personal	Reportes.	Reportes de novedades	100	100

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Coordinar y vigilar la aplicación las políticas de seguridad.	Seguridad física.	Análisis de operaciones. Monitoreo y control.	Atención a detalles. Tiempo de reacción.
Supervisar y controlar la apertura y cierre de oficinas y áreas restringidas.	Seguridad física.	Análisis de operaciones. Identificación de problemas.	Tiempo de reacción. Velocidad perceptiva.
Vigilar el uso adecuado de sistemas de seguridad.	Seguridad física.	Análisis de operaciones. Identificar consecuencias ulteriores.	Atención a detalles. Orientación de respuesta.

5. **Educación formal requerida:**

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Bachiller	6	General

6. **Capacitación adicional requerida:**

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Seguridad Física	60 horas

7. **Conocimientos académicos:**

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Seguridad física	X	X

8. **Conocimientos informativos requeridos:**

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas,		X

	planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		**X**
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		**X**

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Internos	Office, monitoreo.	**X**	**X**
Operar vehículos,	Manejo de motos y autos o camionetas.	**X**	

10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Análisis de operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.	**X**	**X**
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	**X**	
Identificar	Determinar las	**X**	**X**

consecuencias ulteriores	consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.		
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	**X**	**X**

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 a 2 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.

12. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Coordinar y vigilar la aplicación las políticas de seguridad.	5	3	4	**17**	**SI**
Supervisar y controlar la apertura y cierre de oficinas y áreas restringidas.	5	4	3	**17**	**SI**
Vigilar el uso adecuado de sistemas de seguridad.	5	3	3	**14**	**SI**
Operarar los sistemas de seguridad de la institución	5	3	2	**11**	**NO**
Coordinar pruebas de los sistemas de seguridad	2	2	2	**6**	**NO**
Coordinar la ejecución de procedimientos de apoyo en casos de contingencias.	1	2	2	**5**	**NO**

ANEXO 9. ACTA DE CIERRE DE PROYECTO

<< NOMBRE DEL PROYECTO >>

ACTA DE CIERRE

ETAPA	NOMBRE	FIRMA	FECHA
ELABORACION	<<Nombres y Apellidos>> <<CARGO>>		

INDICE

1. ALCANCE: 3
2. OPORTUNIDADES PARA EL NEGOCIO: 3
3. INFORME: 3
3.1. Uso de recursos 3
3.2. Impacto de Involucrados 3
3.3. Cumplimiento de la planificación 3
4. RIESGOS NO MITIGADOS 3
5. PROPIETARIO DEL PROCESO/RESPONSABLES 3
6. DOCUMENTOS RELACIONADOS 3
7. ACTIVIDADES NO EJECUTADAS O DERIVADAS 3
8. FIRMAS 3

<< NOMBRE DEL PROYECTO >>

1. ALCANCE:

2. OPORTUNIDADES PARA EL NEGOCIO:

3. INFORME:

3.1. Uso de recursos

3.2. Impacto de Involucrados

3.3. Cumplimiento de la planificación

4. RIESGOS NO MITIGADOS

5. PROPIETARIO DEL PROCESO/RESPONSABLES

6. DOCUMENTOS RELACIONADOS

7. ACTIVIDADES NO EJECUTADAS O DERIVADAS

8. FIRMAS

METODOLOGÍA UTILIZADA

La aplicación de la de la metodología propuesta se la ha desarrollado en un proyecto de importancia considerable para la Cooperativa, como lo es el Ingreso de la “Cooperativa a la Cámara de Compensación del Banco Central del Ecuador”. Se seleccionó este proyecto debido al impacto que tiene el mismo para el negocio, ya que por un lado se mejoraría los tiempos de retención de cheques depositados y además se dispondría de un sistema informático para la digitalización de documentos y prueba cero de las transacciones de caja. Además, este proyecto involucra la participación de directa o indirecta de varias áreas de la Cooperativa así como organismos de control externo.

INGRESO DE LA COOPERATIVA ANDALUCÍA AL SISTEMA NACIONAL DE CÁMARA DE COMPENSACIÓN ELECTRÓNICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

“IDEA DE PROYECTO”

ETAPA	NOMBRE	FIRMA	FECHA
ELABORACIÓN	Vanessa Ojeda COORDINADOR DE PROYECTOS		
REVISIÓN	JEFE DE OPERACIONES		
	JEFE DE RIESGOS		
	AUDITOR INTERNO		

ÍNDICE

1. ALCANCE: 137

2. SITUACIÓN ACTUAL: 137

3. JUSTIFICACIÓN Y OPORTUNIDADES PARA EL NEGOCIO: 138

4. PROPUESTA: 139

5. REQUERIMIENTOS: 139

5.1. Materiales 139

5.2. Personas 140

5.3. Operativos 140

6. ESTIMACIONES: 141

6.1. De costos 141

6.2. De tiempo 142

7. INVOLUCRADOS: 142

8. PRINCIPALES ACTIVIDADES: 142

9. PRINCIPALES RIESGOS Y PLANES DE MITIGACIÓN: 143

10. ENTREGABLES: 143

11. EXCLUSIONES: 144

12. ANEXOS: 144

INGRESO DE LA COOPERATIVA ANDALUCÍA AL SISTEMA NACIONAL DE CÁMARA DE COMPENSACIÓN ELECTRÓNICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

1. OBJETIVOS:

- Implementar la plataforma requerida para que la Cooperativa ingrese al Sistema Nacional de Cámara de Compensación del Banco Central del Ecuador.
- Implementar la digitalización de papeletas de depósitos y retiros y cuadre de movimientos.

2. ALCANCE:

En este proyecto, se consideran únicamente la digitalización de los siguientes documentos:

- Papeletas de depósito.
- Papeletas de retiro.
- Cheques recibidos en depósitos

3. SITUACIÓN ACTUAL:

El Banco Central del Ecuador en enero del 2011 socializó al personal de las cooperativas de ahorro y crédito bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, el proyecto de “Digitalización de cheques”, el mismo que tiene como objetivo incluir al mayor número de cooperativas dentro del Sistema Nacional de Cámara de Compensación y que permita a estas

instituciones convertirse en instituciones remesadoras de los cheques que estás reciben en calidad de depósitos.

Por su parte, la Gerencia General de la Cooperativa, remitió al Banco Central del Ecuador la carta de intención de participación en el proyecto, teniendo respuesta favorable a este pedido según comunicación DSBN-C-1176-2011 del BCE.

En la actualidad la Cooperativa no participa en la Cámara de Compensación ya que los cheques que depositan los clientes en nuestras cuentas, son depositados en las cuenta que la Cooperativa mantiene aperturada en los banco locales, por lo que el tiempo de retención es mayor al de los bancos.
Con respecto a las papeletas, pese a que la ley obliga mantener un microfilm de estos documentos, en la cooperativa no se tiene un registro electrónico o de microfilm de las papeletas de efectivo procesadas en cajas.

4. JUSTIFICACIÓN Y OPORTUNIDADES PARA EL NEGOCIO:

De la implementación del presente proyecto, se espera obtener:

- Integrar a la Cooperativa al Sistema Nacional de Cámara de Compensación Electrónica del BCE.
- Disminuir los tiempos de retención de cheques depositados por nuestros clientes.
- Automatizar y mejorar los procesos de entrega de microfilm y cheques devueltos.

- Verificar los cuadres de movimiento realizados por los cajeros.
- Disponibilidad inmediata de las imágenes de papeletas, cheques depositados.
- Disminuir el uso de recurso y tiempo para la búsqueda de documentos.
- Disponer de archivos digitales.
- Mejoramiento del proceso de archivo de papeletas.

5. PROPUESTA:

Se propone:

- Instalar el sistema de digitalización;
- Participar en la Cámara de Compensación del BCE.
- Digitalizar el movimiento de papeletas de efectivo como una alternativa al microfilm.

El área ejecutora de este proyecto sería nuevo departamento de digitalización que pertenecería a Operaciones.

6. REQUERIMIENTOS:

6.1. Materiales

- Oficina equipada para 3 personas.
- 2 lectoras de cheques.
- Equipos completos de computación para 3 personas.
- Mueble de madera separador de documentos.
- Archivador de seguridad.

- Controles de acceso a esta área.
- Certificado Token.

6.2. Personas

- 1 Supervisor.
- 2 Digitadores.

6.3. Operativos

- 2 Cambio en el proceso de registro y cuadre de depósitos en cheques.
- Cambio en el proceso de compensación de cheques.
- Cambio en el proceso de entrega de cheques devueltos a los clientes.
- Cambio en el proceso de asignación de retenciones a los depósitos en cheque.

7. ESTIMACIONES:

7.1. De costos

	POR ASIGNAR		
1	Estación de trabajo		
	POR ADQUIRIR		
		Precio unitario	Total
	MUEBLES Y EQUIPOS (estimados)		
6	Tulas de seguridad	35	210
8	Candados para tulas de seguridad	3	24
1	Mueble clasificador de cheques	80	80
1	Dispositivos token	80	80
	SUB TOTAL*		394
	EQUIPO DE COMPUTACIÓN (estimados)		
1	Equipo de computación completo		1,200
1	Impresora		300
	SUB TOTAL*		1,500
	HARDWARE Y SOFTWARE		
1	Sistema de procesamiento de cheques y lectoras		10,000
	SUB TOTAL		10,000
	GASTO DE INSTALACIÓN (estimado)		
1	Traslado y movilización		190
1	Hospedaje		280
	SUB TOTAL*		470
	TOTAL**		**12,764**

** *Valor estimado*

7.2. De tiempo

Estamos sujetos a la disposición del BCE que estima como fecha máxima para la implementación del proyecto Junio del 2012

8. INVOLUCRADOS:

MATRIZ DE IDENTIFICACION DE INVOLUCRADOS

PROYECTO: **FECHA ELABORACION: 12/04/2012**

ELABORADO POR:

N°	NOMBRE DEL INVOLUCRADO	TIPO	PRINCIPALES EXPECTATIVAS	PODER	INTERES	INFLUENCIA
1	Jefe de Operaciones	Interno	Implementar el sistema de camara de compensación	ALTO	ALTO	9
2	Jefe de Tecnología	Interno	Contar con todas las herramientas para la instalacion de software	MEDIO	BAJO	2
3	Cajeros	Interno	Contar con capacitación sobre seguridades de cheques	BAJO	MEDIO	2
4	Responsable de la Camara de Compe	Interno	Contar con los recursos necesarios	ALTO	ALTO	9
6	Proveedor del Servicio	Externo	Cumplir con el cronograma establecido	ALTO	ALTO	9
7	Banco Central de Ecuador	Externo	Implementar en la brevedad posible el proyecto	ALTO	ALTO	9
8	Auditor Interno	Interno	Contar con un proceso con controles	BAJO	MEDIO	2
9	Jefe de Riesgos	Interno	Mitigar los posibles riesgos	BAJO	MEDIO	2

9. PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Buscar proveedores y solicitar cotizaciones.
- Analizar ofertas.
- Decisión del proveedor.
- Firma de contrato.
- Entrega de garantías.
- Importación.
- Adquisiciones internas.
- Instalación de software

- Instalación de hardware.
- Parametrización.
- Pruebas.
- Certificación y recepción.
- Pruebas con el BCE.
- Certificación.
- Salida a producción.

10. PRINCIPALES RIESGOS Y PLANES DE MITIGACIÓN:

Se ha identificado dos eventos de riesgo:

- Ampliación del plazo de salida a producción por parte del BCE. Ante este riesgo no hay plan de mitigación y la Cooperativa debería continuar con la digitalización de papeletas de efectivo.
- Problemas con los cajeros por las nuevas responsabilidades al momento de procesar depósitos en cheques. Ante este riesgo se debe realizar una capacitación al personal de cajas sobre seguridades de cheques, para esto se debe contratar los servicios de una de las dos empresas autorizadas en el país para emitir cheques, además es necesario formar personal de la Cooperativa como especialista en seguridades de cheques para que instruya al nuevo personal. Todo esto debe estar documentado.

11. ENTREGABLES:

- Sistema de digitalización instalado y operando

- Participación en la cámara de compensación

12. EXCLUSIONES:

Se excluyen de este proyecto los movimientos de efectivo correspondientes a pagos de bono solidarios, ingresos y egresos varios, pagos de otros servicios.

13. ANEXOS:

ANEXO 1. ESPECIFICACIONES SEI-BCE: SISTEMA ELECTRÓNICO DE INTERCAMBIO DE CHEQUES (SEI)

INGRESO DE LA COOPERATIVA ANDALUCÍA AL SISTEMA NACIONAL DE CÁMARA DE COMPENSACIÓN ELECTRÓNICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

"PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTO"

ETAPA	NOMBRE	FIRMA	FECHA
ELABORACIÓN	Vanessa Ojeda COORDINADOR PROYECTOS		
REVISIÓN	JEFE DE OPERACIONES		
	JEFE DE RIESGOS		
	AUDITOR INTERNO		

ÍNDICE

1. OBJETIVOS: 146
2. ALCANCE:.....146
3. PROPUESTA: 148
4. REQUERIMIENTOS:.....149
4.1. Personas 149
4.2. De logística y ubicación.....150
4.3. Operativos 151
4.4. Hardware y Software 151
5. ESTIMACIONES: 152
5.1. De costos.....152
6. INVOLUCRADOS:.....153
7. PRINCIPALES ACTIVIDADES: 154
8. PRINCIPALES RIESGOS Y PLANES DE MITIGACIÓN: 155
9. ENTREGABLES: 156
10. EXCLUSIONES: 156
11. ANEXOS:.....156
ANEXO 1. OFERTAS ECONOMICAS DE CADA PROVEEDOR 156
ANEXO 2. ANALISIS DE COTIZACIONES 156
ANEXO 3. PROCESO DE CAMARA DE COMPENSACION A EJECUTARSE159
ANEXO 4. DETALLE DE FUNCIONES PRINCIPALES.....160

INGRESO DE LA COOPERATIVA ANDALUCÍA AL SISTEMA NACIONAL DE CÁMARA DE COMPENSACIÓN ELECTRÓNICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

1. OBJETIVOS:

- Implementar la plataforma requerida para que la Cooperativa ingrese al Sistema Nacional de Cámara de Compensación del Banco Central del Ecuador.
- Implementar la digitalización de papeletas de depósitos y retiros y cuadre de movimientos.

2. ALCANCE:

Se definen las siguientes fases del proyecto y su alcance:

FASES		ALCANCE
1	Adquisición e implementación.	• Adquirir el hardware y software para: - Digitalizar papeletas (depósito y retiro) - Cuadrar movimiento de los cajeros - Procesos de cámara saliente - Digitalizar y procesar cheques devueltos - Procesos de cámara entrante

		• Diseñar el proceso a ser ejecutado. • Crear y operar el centro de digitalización • Participar en la cámara de compensación del BCE • Digitalizar los depósitos en cheques
II	Implementación del proceso de digitalización de papeletas de Oficina Matriz y agencias locales	• Digitalizar papeletas (depósito y retiro) • Cuadrar movimiento de los cajeros
III	Implementación del proceso de digitalización de papeletas del resto de Oficinas de la Cooperativa	• Digitalizar papeletas (depósito y retiro) • Cuadrar movimiento de los cajeros

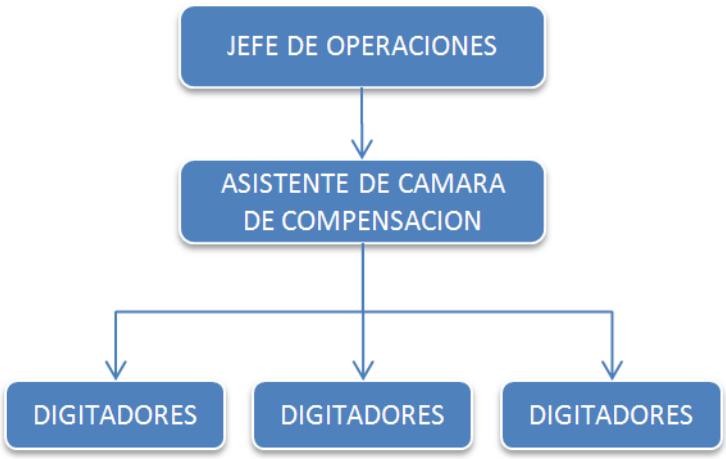
Luego de culminar la primera fase se evaluará tiempos y recursos necesarios para implementar la segunda fase, para esto es necesario realizar un ajuste al proyecto inicial y presentar una nueva propuesta de implementación. El mismo proceso aplica para la fase III que debe realizarse una vez implementada la fase II.

En este proyecto, se consideran únicamente la digitalización de los siguientes documentos:

- Papeletas de deposito
- Papeletas de retiro, incluidas.
- Cheques recibidos en depósitos.

3. PROPUESTA:

Para implementar el presente proyecto, es necesario crear un departamento de digitalización de acuerdo a la siguiente estructura organizacional:



Las principales funciones asignadas a esta área serían:

- Participación en la cámara de compensación (preliminar y definitiva).
- Digitalización de depósitos en cheques.
- Cuadre y prueba cero de los documentos digitalizados.
- Ejecución del proceso de cámara de compensación (saliente).

4. REQUERIMIENTOS:

4.1. Personas

En la fase inicial se debe contar con una persona que participe en el proceso de implementación del sistema de Cámara de Compensación y que inicie con la digitalización de depósitos en cheques. Esta persona será el representante de la Cooperativa en las sesiones de cámara de compensación y será quien realice el proceso operativo de la cámara. Por la naturaleza de sus funciones y considerando los horarios de las sesiones de cámara de compensación que se realizan en la ciudad de Quito, se definen los siguientes horarios de trabajo:

DESDE	HASTA	ACTIVIDAD
09:15	12:00	Digitalización de depósitos en cheques
12:01	12:30	Preparación de cámara
12:31	13:00	Cámara Definitiva
13:01	13:30	Proceso cheques devueltos
13:31	14:45	Almuerzo
14:46	17:30	Digitalización de depósitos en cheques
17:31	18:00	Preparación de cámara
18:01	18:30	Cámara Preliminar
18:31	19:00	Proceso Cámara preliminar

Por el tiempo que se tiene para la salida a producción, es prioritario contar con esta persona ya que ella estará involucrada directamente en la ejecución

del proyecto y sobre todo liderará los procesos de implementación y capacitación posteriores.

4.2. De logística y ubicación

El departamento de digitalización debe estar ubicado en Casa Matriz y contar con el espacio físico suficiente para instalación de los muebles y equipos, de acuerdo al siguiente detalle:

- Tulas de seguridad para el traslado de cheques desde las agencias locales (2 por oficina).
- Candados para las tulas (2 por tula).
- 1 equipo de computación.
- 1 impresora, para generación de reportes y notas de débito por ajustes.
- Mobiliario para una estación de trabajo y para la ubicación de las lectoras.
- Mueble clasificador de cheques y papeletas.
- Un archivador de seguridad o una caja fuerte pequeña para el resguardo de los cheques.
- Extensión telefónica, para contacto con el personal de cajas en caso de ajustes y contacto con los demás representantes de cámara de las instituciones financieras locales.
- Controles de acceso para esta área por ser considerada como sensible.
- Dispositivo token y certificado digital, comercializado por el BCE.

4.3. Operativos

- Cambiar los procesos relacionados con de depósitos en cheques y afectación de retenciones a las cuentas, ya que los tiempos se los asignará automáticamente en base a la información digitalizada.
- Crear el procedimiento de envío de depósitos de cheques desde las oficinas locales hasta el centro de digitalización, Ver Flujograma.
- Crear un listín para depósitos en cheques.
- Crear una opción en el sistema que permita generar el listín de los cheques que se envían al centro de digitalización.
- Cambiar el procedimiento y responsables de las devoluciones de cheques a los clientes.
- Definir plan de capacitación al personal involucrado sobre seguridades en cheques y procesos operativos relacionados.
- Crear una campaña de promoción de los nuevos tiempos de retención de cheques al personal de la Cooperativa como a los clientes.
- Definir responsable del archivo central y proceso de resguardo de papeletas.
- Cambiar proceso de entrega de copias de papeletas a los socios/clientes.

4.4. Hardware y Software

Es necesario contar con los siguientes requerimientos:

- Software y hardware del sistema de digitalización de acuerdo a las especificaciones del BCE.
- Hardware y procedimientos de respaldo de imágenes.

- 2 lectoras de cheques.

Los dos únicos proveedores del sistema que están autorizados por el BCE son: PLAN MARKET y SOLSOFT. Adjunto a este proyecto se presentan las dos ofertas y el análisis de las mismas.

5. ESTIMACIONES:

5.1. De costos

	POR ASIGNAR		
1	Estación de trabajo		
	POR ADQUIRIR		
		Precio unitario	Total
	MUEBLES Y EQUIPOS (estimados)		
6	Tulas de seguridad	35	210
8	Candados para tulas de seguridad	3	24
1	Mueble clasificador de cheques	80	80
1	Dispositivos token	80	80
	SUB TOTAL*		394
	EQUIPO DE COMPUTACIÓN (estimados)		
1	Equipo de computación completo		1,200
1	Impresora		300
	SUB TOTAL*		1,500
	HARDWARE Y SOFTWARE		
1	Sistema de procesamiento de cheques y lectoras		10,400

	SUB TOTAL	10,400
	GASTO DE INSTALACIÓN (estimado)	
1	Traslado y movilización	190
1	Hospedaje	280
	SUB TOTAL*	470
	TOTAL**	**12,764**

** *Valor estimado*

6. INVOLUCRADOS:

MATRIZ DE IDENTIFICACION DE INVOLUCRADOS

PROYECTO: **FECHA ELABORACION:**

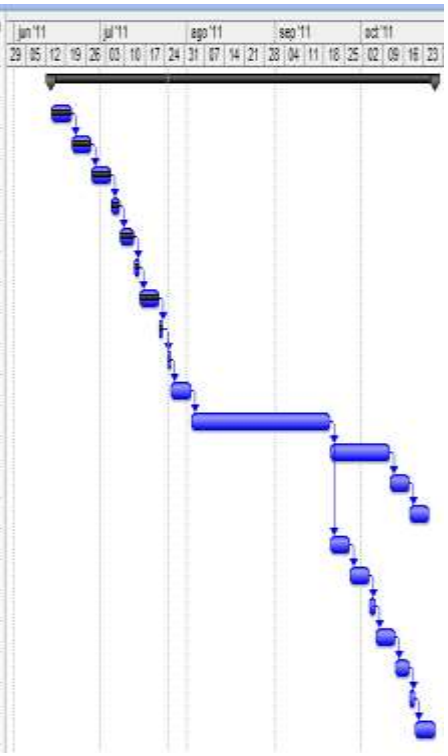
ELABORADO POR:

N°	NOMBRE DEL INVOLUCRADO	TIPO	PRINCIPALES EXPECTATIVAS	PODER	INTERES	INFLUENCIA
1	Jefe de Operaciones	Interno	Implementar el sistema de camara de compesación	ALTO	ALTO	9
2	Jefe de Tecnologia	Interno	Contar con todas las herramientas para la instalacion de software	MEDIO	BAJO	2
3	Cajeros	Interno	Contar con capacitación sobre seguridades de cheques	BAJO	MEDIO	2
4	Responsable de la Camara de Compe	Interno	Contar con los recursos necesarios	ALTO	ALTO	9
6	Proveedor del Servicio	Externo	Cumplir con el cronograma establecido	ALTO	ALTO	9
7	Banco Central de Ecuador	Externo	Implementar en la brevedad posible el proyecto	ALTO	ALTO	9
8	Auditor Interno	Interno	Contar con un proceso con controles	BAJO	MEDIO	2
9	Jefe de Riesgos	Interno	Mitigar los posibles riesgos	BAJO	MEDIO	2

7. PRINCIPALES ACTIVIDADES:

Diagrama de Gantt

		Pre	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	% completado	Nom
1			CAMARA DE COMPENSACIÓN	97 días	mar 14/06/11	mié 26/10/11	25%	
2	✓		Levantamiento de la propuesta	5 días	mar 14/06/11	lun 20/06/11	100%	
3	✓	2	Revisión de la propuesta (sistemas)	5 días	mar 21/06/11	lun 27/06/11	100%	
4	✓	3	Revisión de la propuesta (operaciones)	5 días	mar 28/06/11	lun 04/07/11	100%	
5	✓	4	Revisión de la propuesta (auditoría)	3 días	mar 05/07/11	jue 07/07/11	100%	
6	✓	5	Revisión de la propuesta (riesgos)	3 días	vie 08/07/11	mar 12/07/11	100%	
7	✓	6	Modificaciones a la propuesta	2 días	mié 13/07/11	jue 14/07/11	100%	
8	✓	7	Solicitud y Análisis de cotizaciones	5 días	vie 15/07/11	jue 21/07/11	100%	
9	✓	8	Socialización de la propuesta	1 día	vie 22/07/11	vie 22/07/11	100%	
10	✓	9	Modificaciones	1 día	lun 25/07/11	lun 25/07/11	100%	
11		10	Presentación y aprobación de la propuesta	5 días	mar 26/07/11	lun 01/08/11	0%	
12		11	Adquisición del software y hardware	35 días	mar 02/08/11	lun 19/09/11	0%	
13		12	Selección del personal	15 días	mar 20/09/11	lun 10/10/11	0%	
14		13	Capacitación de personal	5 días	mar 11/10/11	lun 17/10/11	0%	
15		14	Instalación de la infraestructura	5 días	mar 18/10/11	lun 24/10/11	0%	
16		12	Instalación del software	5 días	mar 20/09/11	lun 26/09/11	0%	
17		16	Levantamiento de los nuevos flujos y procesos	5 días	mar 27/09/11	lun 03/10/11	0%	
18		17	Capacitación técnica	2 días	mar 04/10/11	mié 05/10/11	0%	
19		18	Pruebas con el BCE	5 días	jue 06/10/11	mié 12/10/11	0%	
20		19	Ajustes	3 días	jue 13/10/11	lun 17/10/11	0%	
21		20	Salida a producción	2 días	mar 18/10/11	mié 19/10/11	0%	
22		21	Documentación	5 días	jue 20/10/11	mié 26/10/11	0%	



PRINCIPALES RIESGOS Y PLANES DE MITIGACIÓN:

MATRIZ DE IDENTIFICACION DE RIESGOS

PROYECTO: [illegible] ícios **FECHA ELABORACION: 12/04/2012**
ELABORADO POR: Lenin Naranjo Piedra

N°	FALLA/INSUFICIENCIA	FACTOR DE RIESGO	CONSECUENCIAS	IMPACTO*				PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	NIVEL DE RIESGO
				ALCANCE	COSTO	TIEMPO	CALIDAD		
1	Retraso en la aprobación	Interno	Que el BCE nos excluya del proyecto	ALTO				BAJO	4
2	Incumplimiento del cronograma	Interno	Que no logremos salir a pruebas con el BCE			ALTO		BAJO	4
3	Desconocimiento de los involucrados del alcance real del proyecto	Interno	Problemas en la revisión de cheques al momento de salir a producción				ALTO	MEDIO	5
4	Retrasos en la proveeduría de software y hardware	Externo	Que no logremos salir a pruebas con el BCE			ALTO		BAJO	4
5	Variación de costos en software y hardware	Externo	Mayor costo del proyecto		MEDIO			BAJO	3
6	No aplicar procesos de respaldo de imágenes	Interno	Perdida de imágenes digitalizadas				ALTO	MEDIO	5
7	No ejecutar todas las fases	Interno	Desaprovechamiento de la inversion realizada				ALTO	MEDIO	5
8	Extensión de plazos por parte del BCE	Externo	Postergación de beneficios esperados			ALTO		ALTO	5

* Solo elegir uno, el que tenga más impacto

Planes de Mitigación:

- Dar prioridad “urgente” al proyecto para que se pueda gestionar oportunamente su aprobación y ejecución;
- Designar un responsable para el control del proyecto y reportar quincenalmente el avance.
- Definir y ejecutar un plan de capacitación que involucre persona especializado en seguridades de cheques.
- Agilitar el proceso de adquisición.
- Ordenar al Jefe de Tecnología para que levante y gestione la adquisición de software y hardware para respaldo de imágenes.

Para el evento de que exista una extensión de plazos por parte del BCE, no se puede hacer nada ya que dependemos de este organismo para la salida a producción definitiva.

8. ENTREGABLES:

- Sistema de digitalización instalado y operando.
- Participación en la cámara de compensación.

9. EXCLUSIONES:

Se excluyen de este proyecto los movimientos de efectivo correspondientes a pagos de bono solidarios, ingresos y egresos varios, pagos de otros servicios.

10. ANEXOS:

ANEXO 1. OFERTAS ECONÓMICAS DE CADA PROVEEDOR

ANEXO 2. ANÁLISIS DE COTIZACIONES

En el mercado nacional existen dos únicos proveedores del sistema, que están autorizados por el Banco Central del Ecuador, sobre sus ofertas se realizó el análisis de cotizaciones adjunto:

DESCRIPCIÓN	CANT.	SOLSOFT Fernando Riofrío R.		PLANMARKET Byron Mogollón V.	
		V. UNITARIO	TOTAL	V. UNITARIO	TOTAL
Licencia Corporativa de uso del Software	1	4,000.00	4,000.00	3,000.00	3,000.00
Módulo si la institución emite Cheques	1	1,000.00	1,000.00	0.00	0.00
Personalización	1	0.00	0.00	2,000.00	2,000.00
Lectora VISIÓN X50	2	0.00	0.00	2,150.00	4,300.00
Lectora LS150/150 *	2	2,139.10	4,278.20	0.00	0.00
		SUBTOTAL	**9,278.20**		**9,300.00**
		12% IVA	1,113.38		1,116.00
		TOTAL**	**10,391.58**		**10,416.00**

* El proveedor entrego precios en euros, la conversión se utilizó al cambio euro a dólar: 1.4073

** Los precios son estimados, ya que dependerá de la conversión euro/dólar

OBSERVACIONES:

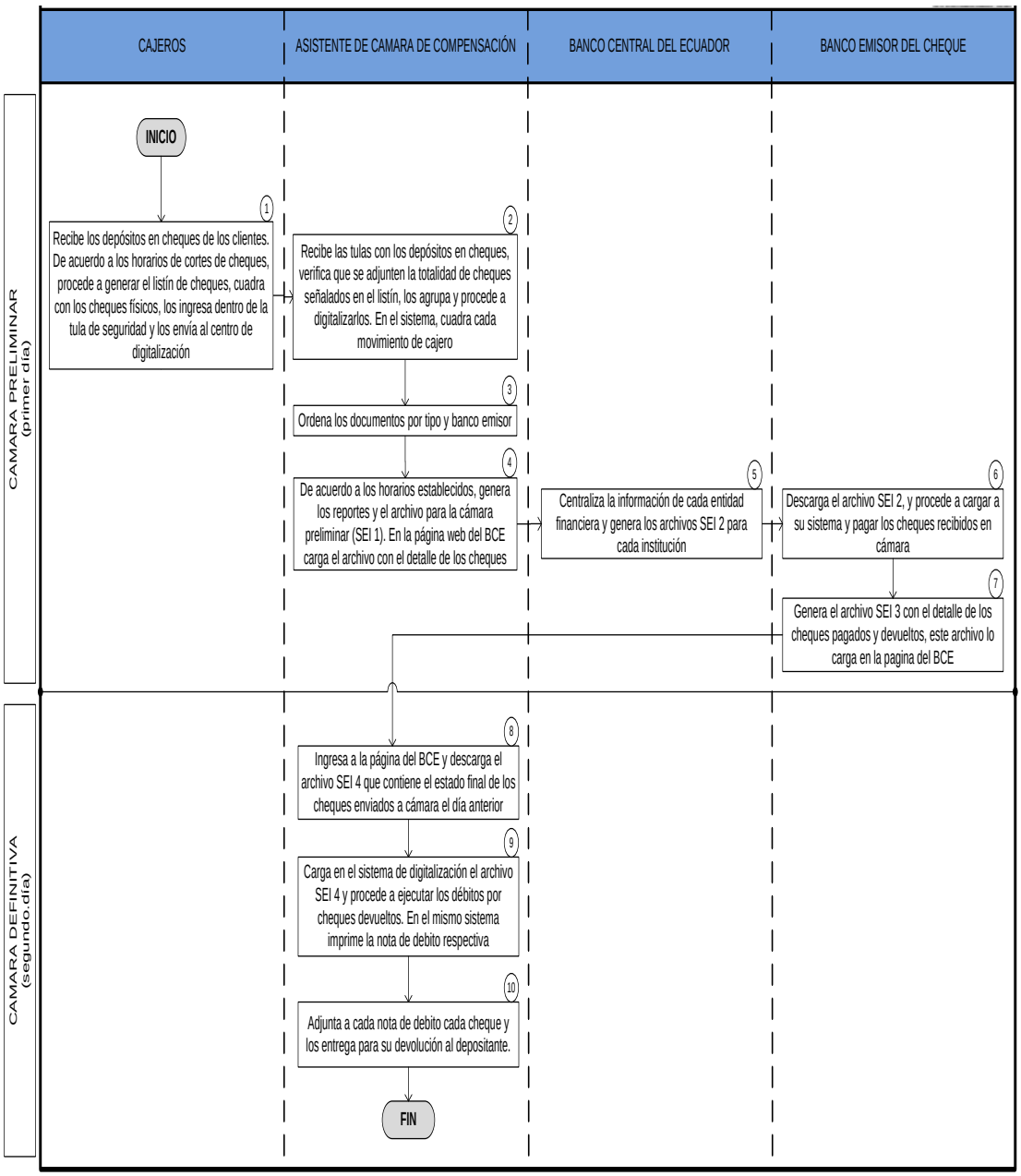
En el país solo existen dos proveedores del Sistema para la Cámara de Compensación, que están certificados por el Banco Central del Ecuador. Estos proveedores son PLANMARKET y SOLSOFT. De la revisión y análisis a las ofertas presentadas por estos proveedores hemos podido determinar que la mejor opción para la Cooperativa es la presentada por la empresa **SOLSOFT** debido a las siguientes razones:

a) Se solicitó revisar in situ en un banco donde tengan instalado el sistema, de tal forma de determinar la funcionalidad de la solución y solo SOLFSOFT acepto este propuesta y permitió que personal de la cooperativa visite las instalaciones del Banco Procredit;
b) Se analizó el mantenimiento que se puede recibir por parte de los proveedores, y en el caso de SOLSOFT, mantiene varios clientes en Quito, esto permitiría obtener una atención oportuna a nuestros posibles requerimientos; y,
c) Los equipos de lectores que presenta PLANMARKET, son limitados en cuanto a capacidad de procesamiento de documentos por minuto.
d) Dentro de la oferta de SOLSOFT se incluye el módulo de DCNE si la institución emite cheques, este no se lo adquiriría inicialmente por lo que el precio bajaría en 1000 usd.

Revisado Propietario del Proceso: Jefe de Operaciones.

Criterio Técnico: Jefe de Tecnología.

ANEXO 3. PROCESO DE CÁMARA DE COMPENSACIÓN A EJECUTARSE



ANEXO 4. DETALLE DE FUNCIONES PRINCIPALES DEL ASISTENTE DE CÁMARA DE COMPENSACIÓN

- Ser el delegado de la Cooperativa en la Cámara de Compensación.
- Digitalizar los depósitos en cheques.
- Cuadrar los depósitos en cheques.
- Clasificar los cheques y ordenarlos por banco emisor.
- Generar los procesos de cámara de compensación saliente.
- Procesar los cheques devueltos en la cámara definitiva.
- Verificar el proceso de cámara definitiva con el reporte inicial.
- Realizar los ajustes que se puedan presentar.
- Realizar afectaciones contables de los procesos relacionados a la cámara.
- Participar en los procesos de capacitación.

DEL DIGITADOR

- Digitalizar las papeletas de depósito, retiro.
- Digitar datos de las papeletas digitalizadas.
- Cuadrar por cajero y día los movimientos.
- Generar reportes del proceso.
- Ordenar y clasificar los documentos escaneados.
- Remitir al archivo, los documentos digitalizados.
- Realizar ajustes que se presenten y las afectaciones contables respectivas

En la fase I, las funciones de Digitador las realizará el Asistente de Cámara de Compensación.

ANEXO 5. ESPECIFICACIONES SEI-BCE: SISTEMA ELECTRÓNICO DE INTERCAMBIO DE CHEQUES (SEI)

PERFIL DE REQUERIMIENTO DE RECURSO HUMANO

Datos del proyecto:

Proyecto:	INGRESO DE LA COOPERATIVA ANDALUCÍA AL SISTEMA NACIONAL DE CÁMARA DE COMPENSACIÓN ELECTRÓNICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
Responsable del Proyecto	Jefe de Operaciones
Área/Departamento	Operaciones
Reportará a	Jefe de Operaciones
Oficina destino	Matriz

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	RESPONSABLE DE LA CÁMARA DE COMPENSACIÓN
Número ocupantes:	1
Tipo de permanencia	Fijo

2. Misión del cargo:

Representar a la Cooperativa en la Cámara de Compensación del BCE

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Coordinar y ejecutar todo el proceso de Cámara de Compensación	BCE	Políticas aplicadas.	Novedades reportadas	100	100
Supervisar y controlar la correcta digitalización de papeletas de	Personal	Papeletas procesadas	Total de papeletas digitalizadas sobre total	100	100

efectivo			de papeletas procesadas en cajas		
Supervisar el cuadre correcto de cheques y efectivo	Cajeros	Diferencias Reguladas	Diferencias presentadas sobre diferencias reguladas	100	100

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Participar en el proceso de Cámara de Compensación	Administración y Contabilidad	Análisis de operaciones.	Atención a detalles. Tiempo de reacción.
Supervisar la digitalización de papeletas de efectivo	Administración y Contabilidad	Análisis de operaciones. Identificación de problemas.	Tiempo de reacción. Velocidad perceptiva.
Supervisar el cuadre de	Administración	Análisis de	Atención a

depósitos en cheque y efectivo.	y Contabilidad	operaciones. Identificar consecuencias ulteriores.	detalles. Orientación de respuesta.

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Universitario	6	Administración o Contabilidad

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Ley de cheques	32 horas

7. **Conocimientos académicos:**

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad	X	X

8. **Conocimientos informativos requeridos:**

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X

Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		**X**
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		**X**

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	**Detalle**	**Requerimiento de selección**	**Requerimiento de capacitación**
Manejar programas informáticos Internos	Office,	**X**	**X**
Manejar programas informáticos Internos	Sistema Document Control		**X**

10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Análisis de operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.	X	X
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	
Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 a 2 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.

12. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados,	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel

		procesos o áreas funcionales de la organización	de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Ejecutar los procesos de Cámara de Compensación.	5	3	4	**17**	**SI**
Supervisar y controlar el proceso de digitalización de cheques	5	4	3	**17**	**SI**
Supervisar el proceso de cuadre.	5	3	3	**14**	**SI**
Administrar el sistema de digitalización	5	3	2	**11**	**NO**
Coordinar pruebas con el BCE	2	2	2	**6**	**NO**

Datos del proyecto:

Proyecto:	INGRESO DE LA COOPERATIVA ANDALUCÍA AL SISTEMA NACIONAL DE CÁMARA DE COMPENSACIÓN ELECTRÓNICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
Responsable del Proyecto	Jefe de Operaciones
Área/Departamento	Operaciones

Reportará a	RESPONSABLE DE LA CÁMARA DE COMPENSACIÓN
Oficina destino	Matriz

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. **Datos de identificación:**

Cargo:	DIGITADOR
Número ocupantes:	2
Tipo de permanencia	Fijo

2. **Misión del cargo:**

Digitalizar las papeletas de efectivo de cajas de la Cooperativa

3. **Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:**

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Digitalizar el movimiento de cajas	Cajeros	Papeletas procesadas	Total de papeletas digitalizadas sobre	100	100

			total de papeletas procesadas en cajas		
Cuadrar el efectivo de los cajeros	Cajeros	Diferencias Reguladas	Diferencias presentadas sobre diferencias reguladas	100	100

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Digitalizar las papeletas de efectivo	Administración	Análisis de operaciones. Identificación de problemas.	Tiempo de reacción. Velocidad perceptiva.
Cuadrar los depósitos en cheque y efectivo.	Contabilidad	Análisis de operaciones. Identificar consecuencias ulteriores.	Atención a detalles. Orientación de respuesta.

5. **Educación formal requerida:**

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Universitario	2	Administración o Contabilidad

6. **Capacitación adicional requerida:**

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Ley de cheques	16 horas

7. **Conocimientos académicos:**

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad	**X**	**X**

8. **Conocimientos informativos requeridos:**

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Internos	Office,		X
Manejar programas informáticos Internos	Sistema Document Control		X

10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	
Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las	X	X

	operaciones o actividades.		

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 año
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.

12. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de

		funcionales de la organización	esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Digitalizar cheques y papeletas	5	4	3	**17**	**SI**
Cuadrar diariamente.	5	3	3	**14**	**SI**

INGRESO DE LA COOPERATIVA ANDALUCÍA AL SISTEMA NACIONAL DE CÁMARA DE COMPENSACIÓN ELECTRÓNICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

"ACTA DE CIERRE DEL PROYECTO"

ETAPA	NOMBRE	FIRMA	FECHA
ELABORACIÓN	Vanessa Ojeda COORDINADORA DE PROYECTOS		

ÍNDICE

1. INDICACIONES:.....180
2. OPORTUNIDADES PARA EL NEGOCIO: 180
3. INFORME:.....181
3.1. Uso de recursos 181
3.2. Impacto de Involucrados 181
3.3. Cumplimiento de la planificación 182
4. RIESGOS NO MITIGADOS.....182
5. PROPIETARIO DEL PROCESO/RESPONSABLES 183
6. DOCUMENTOS RELACIONADOS 183
7. ACTIVIDADES NO EJECUTADAS O DERIVADAS 183
8. FIRMAS.....183

INGRESO DE LA COOPERATIVA ANDALUCÍA AL SISTEMA NACIONAL DE CÁMARA DE COMPENSACIÓN ELECTRÓNICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

1. INDICACIONES:

Por parte de la Cooperativa Andalucía se adquirió el software Document Control de la empresa SOLSOFT, el mismo se encuentra instalado y funcionando en la oficina matriz. Los procesos que se han incluido en este proyecto son: digitalización de papeletas de depósitos y retiros en efectivo, digitalización de depósitos en cheques, cuadre diario de depósitos en cheques y prueba cero del movimiento de efectivo de cajas.

Sin embargo, por parte del BCE se ha postergado por varias ocasiones la salida a producción de la Cámara de Compensación Electrónica, sin que exista fecha próxima para implementar los cambios. Ante esto, la administración ha creído necesario proceder al cierre de proyecto y dejar para una segunda fase los temas con el BCE toda vez que el sistema se encuentra listo para salir a producción con el BCE.

2. OPORTUNIDADES PARA EL NEGOCIO:

Con la implementación de este proyecto se mejoró los tiempos de retención de los cheques depositados y se cuenta con un archivo digital de las papeletas de depósito y retiro de cajas. Además con el cuadre de efectivo se garantiza una validación del cuadre realizado por los cajeros.

Existe un retraso en el proyecto, ya que el BCE ha postergado por tercera ocasión la salida a producción de la cámara de compensación.

3. INFORME:

3.1. Uso de recursos

Actualmente la Cooperativa cuenta con el Software Documento Control, el cual permite generar y procesar los archivos para la Cámara de Compensación, así como la digitalización de las papeletas de depósito y retiro de efectivo.

Además, se cuenta con dos lectoras para el procesamiento de cheques lo que garantiza contar con un plan de contingencia en caso de que se produzca algún daño en la lectora con que se está trabajando actualmente.

Finalmente, los recursos asignados al proyecto se constituyen en parte de la infraestructura de la oficina de digitalización, adecuada para este proyecto.

3.2. Impacto de Involucrados

Se ha mejorado el proceso de archivo de papeletas, ya que con la digitalización que se está realizando se ordena por fecha y oficina todo el movimiento de cada oficina y su archivo es inmediato. Además si es necesario acceder a las imágenes de estas papeletas, se lo realiza a través del sistema por lo que ya no es necesario acceder al documento físico.

El impacto en los clientes, al disminuir el tiempo de retención, aún no es evidente debido a la postergación de la salida de producción por parte del BCE.

3.3. Cumplimiento de la planificación

No se pudo cumplir con lo planificado, por los siguientes motivos:

- Falta de personal, no se contó a tiempo con el personal requerido para el proyecto aún se mantiene pendiente de que se entregue un recurso más para la digitalización de papeletas de efectivo;
- Retrasos del proveedor, ya que el software si bien se lo entrego dentro de los plazos contratados, en el tema de personalización se tomó más tiempo del establecido, esto se debió a que por un lado se presentaron nuevos requerimientos por parte de la Cooperativa y por otro lado el proveedor estaba realizando actualizaciones del software en base a los requerimientos del BCE;
- Cambios al alcance, se presentaron cambios por parte del BCE al proyecto inicial tanto en la parte operativa como informática. Actualmente se exige un certificado digital masivo y ya no el token que se tenía planificado utilizar; de igual manera, ahora las IFIS tendrán más responsabilidades en la recepción de cheques.

4. RIESGOS NO MITIGADOS

El tema de plazo por parte del BCE no se puede mitigar ya que es un evento externo y como se evidencio en el proyecto, estos aplazamientos se dieron y

han retrasado el cierre del proyecto. Hasta la fecha no existe fecha para la salida a producción con la cámara digital.

Además, aún no se adquirido un servidor para las imágenes por lo que se mantiene el riesgo eventual de pérdida de la información.

5. PROPIETARIO DEL PROCESO/RESPONSABLES

Se define como Propietario del proceso al Jefe de Operaciones, por lo tanto el será el funcionario responsable de la continuidad de las pruebas con el BCE y la salida a producción de la Cámara de Compensación.

6. DOCUMENTOS RELACIONADOS

No aplica

7. ACTIVIDADES NO EJECUTADAS O DERIVADAS

Quedan pendiente de ejecución las siguientes actividades:

- Pruebas y paso a producción de la cámara de compensación electrónica, una vez que se tenga la confirmación por parte del BCE.
- Capacitación sobre seguridades de cheques una vez que se tenga la resolución final del BCE sobre las seguridades que deberán revisar las IFIS depositarias.
- Levantar el proyecto para la digitalización en agencias.
- Adquirir el servidor para el respaldo de imágenes.

8. FIRMAS

CONCLUSIONES

g. CONCLUSIONES

Al culminar con la investigación acerca de la propuesta de una Metodología para la Administración de Proyectos en la Cooperativa Andalucía de la ciudad de Quito, se ha podido llegar a establecer las siguientes conclusiones:

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. es una institución financiera regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, que desde su creación ha denotado un crecimiento y cambios significativos, debido principalmente al incremento de sus socios y clientes, así como el portafolio de productos y servicios que ofrece;
- En la administración de todos los proyectos que se ejecutan en la Cooperativa no se contempla ni practica en forma técnica los lineamientos y principios básicos sobre la Gestión de Proyectos, razón por la cual esta institución se ha visto un uso inadecuado de recursos, retrasos en actividades ejecutadas y sobre todo el incumplimiento de los objetivos estratégicos. Las actividades cotidianas no se realizan con eficiencia y eficacia;
- El estudio mostró total deficiencias en la administración de proyectos, debido a la falta de una normativa específica, a las condiciones estructurales de la Cooperativa, y también a la carencia de un área específica y personal capacitado;
- Existe desorganización en la asignación de responsables de proyectos además no hay una fase de integración de involucrados al momento de

planificar los proyectos esto genera inconvenientes y retrasos en la ejecución de las actividades;

- Al no existir procesos documentados tampoco no existen una cultura de administración de proyectos considerando la planeación, ejecución, control y cierre de los mismos;
- La presente investigación se desarrolló bajo la Guía PMBOK;
- La Guía PMBOK® es un estándar internacional en la Administración de Proyectos desarrollado por el Project Management Institute (PMI), que puede ser aplicado total o parcialmente en cualquier empresa, dependiendo de las características particulares de estas;
- La Metodología propuesta constituye una guía a cumplir que se apoya en la preparación técnica de los responsables de la Administración de Proyectos; y,
- Finalmente se concluye que al culminar con éxito este trabajo investigativo se ha logrado cumplir los objetivos trazados.

RECOMENDACIONES

h. RECOMENDACIONES

Tomando en consideración las conclusiones antes mencionadas, se cree conveniente se tomen en consideración las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a la administración de la Cooperativa Andalucía, que en lo relacionado con la administración de proyectos, base su gestión en los lineamientos generales para la planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos; lo que le permita optimizar de forma significativa el uso de sus recursos y lograr resultados significativos que favorezcan la eficiencia organizacional;

- Es imperante cambiar la estructura orgánica funcional, creando el Comité y Departamento de Proyectos. Esto debe ir ligado con la contratación de personal calificado para reforzar esta área, todo esto permitirá segmentar funciones y mantener un seguimiento y control adecuado de todas las actividades que se realizan;

- Se debe definir y ejecutar un plan de capacitación al personal involucrado, la temática a impartir son los principios básicos para la administración de proyectos;

- Se recomienda el uso de la herramienta ms Project para la administración de proyectos;

- La revisión y actualización permanente de la Metodología es necesaria para garantizar su efectiva aplicación a la realidad de la Cooperativa; y,

- Finalmente, se sugiere que el presente trabajo investigativo sea acogido por la Administración de la Cooperativa Andalucía, como una herramienta de apoyo para la gestión que la administración realiza, en procura del cumplimiento de los objetivos y el crecimiento de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

i. BIBLIOGRAFÍA

1. ACHIG, Lucas, "**Metodología de la Investigación Científica"**, Editorial Edibosco, Cuenca – Ecuador, 1998.

2. BALBUCA. William, **"Manual práctico para desarrollar proyectos de Investigación y Tesis"**, Segunda edición, 1999.

3. CHAVETANO, Idalberto, **"Administración"**, Mc Graw Hill, 4ta. edición, Bogotá – Colombia, 2009.

4. COOPERATIVA ANDALUCÍA, **"Estatuto Orgánico"**, 2010.

5. COOPERATIVA ANDALUCÍA, **"Manual de Funciones"**, 2008.

6. COOPERATIVA ANDALUCÍA, **"Orgánico Funcional"**, 2008.

7. COOPERATIVA ANDALUCÍA, **"Manual de elaboración de documentos de normativa interna"**, 2010.

8. GONZALEZ DE LA CUEVA, Maria, **"Administración de Proyectos: Optimización de Recursos"**, Trillas, Primera Edición, México, 2008.

9. JACK, Gido, **"Administración exitosa de proyectos''**, International Thomson Editores S.A., México, 1999.

10. RUE, Leslie W., BEARS, Lloyd L., **"Administración Teoría y Aplicación",** Omega – Grupo Editorial, 2009.

11. SAPAG CHAIN, Nassir, **“Preparación y Evaluación de Proyectos”,** McGraw – Hill, Segunda Edición, DF – México, 1991.

12. TALLEDO JIMENEZ, Mónica, **“Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK ®)”**, Cuarta edición, 2010.

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA

ENCUESTA

La presente encuesta está formulada con el propósito de identificar el nivel de conocimiento y aplicación de buenas prácticas relacionadas con la administración de proyectos, así como establecer el nivel de organización de la Cooperativa en este tema.

DATOS GENERALES

Nombre del entrevistado: _____

Area/Departamento/Unidad: _____

Nivel Jerárquico: _____

PREGUNTAS

IMPORTANTE: Por favor selección una sola alternativa para cada pregunta

1 Con que frecuencia usted participa en los proyectos que se ejecutan en la Cooperativa

☐ Siempre ☐ Muy pocas veces ☐ Ocasionalmente ☐ Nunca

2 Señale el tipo de proyectos en los que participa

☐ Investigación ☐ Nuevos productos/servicios ☐ Mejoramiento de procesos

☐ Cumplimiento de normativa ☐ Incorporación de nuevas tecnologías

☐ Otros, Especifique: _____

3 Se realizan reuniones previas para analizar el alcance de un proyecto

☐ Siempre ☐ Muy pocas veces ☐ Ocasionalmente ☐ Nunca

4 En las reuniones que se realiza, indique si se incluyen en ellas a todos los involucrados

☐ Siempre ☐ Muy pocas veces ☐ Ocasionalmente ☐ Nunca

5 Al iniciar la ejecución de proyectos, su alcance esta:

☐ Claro, pero no documentado ☐ Claro y documentado

☐ No está claro ni documentado ☐ No está claro pero si documentado

6 Indique que aspectos se incluyen en el alcance de un proyecto

☐ Generalidades ☐ Detalles especificos ☐ Indicadores

☐ Cronograma ☐ Responsables

7 Quien define el alcance de los proyectos

☐ Consejo de Administración ☐ Gerente ☐ Jefes ☐ Usted

☐ El equipo del proyecto ☐ Entes Externos ☐ Nadie lo define

8 Se realiza un Análisis de Factibilidad de un proyecto

☐ Siempre ☐ Muy pocas veces ☐ Ocasionalmente ☐ Nunca

9 Se realiza un Análisis de Riesgos de un proyecto

☐ Siempre ☐ Muy pocas veces ☐ Ocasionalmente ☐ Nunca

10 Se ejecutan planes de mitigación de riesgos para para los proyectos

☐ Siempre ☐ Muy pocas veces ☐ Ocasionalmente ☐ Nunca

11 Se definen un grupo de trabajo para los proyectos

☐ Siempre ☐ Muy pocas veces ☐ Ocasionalmente ☐ Nunca

12 En los proyectos que participa usted, utiliza alguno de los siguientes indicadores para el seguimiento de los mismos

☐ Tiempo ☐ Cantidad ☐ Calidad ☐ Costos

☐ Ninguno ☐ Otros, especifique: _____

13 En que fase de la ejecución de proyectos participa usted

☐ Formulación ☐ Administración ☐ Ejecución ☐ Evaluación

14 Está establecida la forma de asignación de equipos de trabajo en un proyecto

☐ Si ☐ No

15 Previo a la ejecución del proyecto se cuenta con roles y responsabilidades definidas y documentadas para cada participante

☐ Si, y documentadas ☐ Solo se definen ☐ No se definen

16 El desglose de actividades a ejecutar en un proyecto, se realiza a nivel de

☐ Actividades generales ☐ Actividades específicas ☐ Tareas ☐ Subtareas

17 Al ejecutar tareas dentro de un proyecto,

☐ Las realiza exclusivamente las tareas del proyecto

☐ Las alterna las tareas del proyecto con sus tareas diarias

18 Como se realizan las estimaciones necesarias en un proyecto

☐ En base a datos historicos ☐ Usando metodo estadistico

☐ Basado en la experiencia ☐ A criterio del responsable

19 En que medio se documenta la gestión de un proyecto

☐ Actas y documentos definidos ☐ Correo electrónico

☐ Ningún documento ☐ Otros, especifique:_____

20 Se presentan informes sobre los avance de un proyecto

☐ Siempre ☐ Muy pocas veces ☐ Ocasionalmente ☐ Nunca

21 Existen responsable definidos que se encarguen de la Administración de Proyectos

☐ Si ☐ No

22 Se evalua el avance de un proyecto

☐ Siempre ☐ Muy pocas veces ☐ Ocasionalmente ☐ Nunca

23 Se cierra formalmente un proyecto

☐ Siempre ☐ Muy pocas veces ☐ Ocasionalmente ☐ Nunca

24 Se levantan novedades y sugerencias al finalizar un proyecto

☐ Siempre ☐ Muy pocas veces ☐ Ocasionalmente ☐ Nunca

25 Conoce usted algo sobre administración de proyectos

☐ Si ☐ No

26 Que herramientas usa para la administración de proyectos

☐ Ms Excel ☐ Ms Project ☐ Diagrama de Gantt ☐ Ninguna

☐ Otros, especifique: _____

GRACIAS POR SU AYUDA

ANEXO 2. OBSERVACIÓN

Administración de Proyectos en la Cooperativa Andalucía Ltda.

Nombre:
Fecha:

S: Siempre.
A/V: A veces.
N: Nunca.
N/O: No observado.

Indicadores	S	A/V	N	N/O
Se reunen las áreas involucradas para la planificación de los proyectos que se dan en la Cooperativa			x	
Existe una coordinación o priorización normada para el desarrollo de proyectos			x	
Interactúa de manera positiva con los involucrados en el desarrollo de los proyectos.	x			
Se cumple con los objetivos planteados al iniciar un proyecto.		x		
A la culminación de u proyecto se debe volver a revisar tareas inconclusas o no asignadas			x	
Registra ordenadamente las actividades en la planificación del desarrollo de los proyectos.		x		
Se adecuan a los tiempos establecidos para el desarrollo del proyecto.			x	
El departamento de Operaciones se encuentra conforme con las tareas adicionales asignadas para el desarrollo de proyectos.			x	

ANEXO 3. PROYECTO APROBADO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

NIVEL DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA CONTABLE FINANCIERA

"PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA LTDA. DE LA CIUDAD DE QUITO"

PROYECTO DE TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA CONTABLE FINANCIERA

AUTORA

Vanessa de los Ángeles Ojeda Carrión

LOJA – ECUADOR

2011

TEMA

“PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDALUCÍA LTDA. DE LA CIUDAD DE QUITO”

PROBLEMÁTICA

Uno de los factores más importantes dentro de cualquier economía es el sistema financiero, ya que este permite canalizar el ahorro hacia el crédito, por este motivo las instituciones financieras juegan un papel trascendental en la vida económica y productiva de un país, ya que se han convertido en el pilar fundamental para la generación de desarrollo y producción. Todos los actores económicos se han apoyado siempre en las diversas instituciones financieras para la obtención de capital de trabajo, expansión productiva e infraestructura.

Dentro del sistema financiero tenemos varias instituciones financieras tales como bancos, mutualistas, y cooperativas de ahorro y crédito, estas últimas aparecieron en el mundo hace más de siglo y medio dando sus inicios en Europa, pero se dice que la cooperación ha existido siempre ya que sin cooperación no hubiese sido posible la sobrevivencia humana, desde entonces el sistema cooperativo se ha ido convirtiendo en una

institución fuerte y sólida en el mercado financiero, debido principalmente a su interés social o colectivo.

En nuestro país, el sistema Cooperativo ha jugado un papel muy importante dentro del mercado financiero y han sido un ejemplo de superación dado que ha sabido superar obstáculos que se les han presentado, tal es el caso de la crisis que se vivió en el País a finales de la década de los noventa, un momento en el cual la gente perdió la confianza en las instituciones financieras, de manera particular en los bancos. Ante esta coyuntura, las cooperativas de ahorro y crédito aprovecharon la oportunidad y ofrecieron sus mejores servicios ganándose poco a poco la confianza de la gente, desde entonces las cooperativas han ido teniendo un crecimiento significativo llegando a todos los sectores de la economía.

En la actualidad las cooperativas han adquirido una mayor participación en el mercado financiero y en muchos de los casos están a la par de los productos y servicios ofrecidos por los bancos, siendo uno de los factores que ha permitido esté éxito su enfoque en las finanzas sociales y su alto grado de desarrollo organizacional que las ha vuelto entes más competitivos.

Una de las Cooperativas que refleja este desarrollo, es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda., institución que ha logrado consolidarse a lo largo de sus treinta y ocho años al servicio de la comunidad, como una institución sólida y confiable, que se ha visto fortalecida por el trabajo tesonero de sus directivos, y la confianza depositada por sus socios. Lo que

le ha permitido posicionarse como una las cooperativas más sólidas del Sistema Financiero Nacional.

Actualmente la cooperativa Andalucía está bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, por lo que está sujeta al cumplimiento de estrictas normas de prudencia y solvencia financiera, sin embargo la organización y su estructura misma no han crecido al ritmo de su crecimiento económico, es así que en el último año se han hecho evidentes una serie de inconvenientes, sobre todo relacionados con la coordinación de la ejecución de todos los proyectos del plan operativo, planes de mejoramiento y cumplimiento de disposiciones de los organismos de control.

Luego de la entrevista realizada a los directivos de la cooperativa, se pudo evidenciar las siguientes novedades:

- No hay un área específica para la administración de proyectos;
- Existe retraso y desorganización en la ejecución de proyectos;
- No existe normado los procedimientos para coordinar los cambios e innovaciones que deben realizarse al interior de la cooperativa;
- No existe seguimiento a los proyectos que se inician en la institución:
- No existe informes de los avances de la ejecución de proyectos;
- Hay una falta de planificación de las actividades y recursos, no se levantas actas, cronogramas de trabajo o se presentan informes de avances;

- Muchas de las veces el personal de la cooperativa ha evidenciado un desperdicio de recursos por la no coordinación en la ejecución de proyectos;
- En la mayoría de los casos se designan como responsables de proyectos a funcionarios que muy poco tienen que ver con los cambios a realizar;
- El personal no ha recibido capacitación sobre administración de proyectos;
- Muchas de las decisiones están centralizadas en la Gerencia General, por lo que se presentan retrasos para su resolución;
- Existen problemas de comunicación entre las áreas;
- Hasta cierto punto, se evidencia una falta de trabajo en equipo, sobre todo en áreas que realizan actividades de un mismo proyecto;
- No existe un análisis de involucrados, al momento de que se inicia con el desarrollo de cualquier cambio;
- No se priorizan los proyectos/cambios a ejecutar.
- Dada la cantidad de proyectos activos en la cooperativa y la forma independiente en que se están ejecutando, se dificulta el control de cada uno de ellos.
- Cada de la cooperativa lanzan necesidades o iniciativas de nuevos proyectos y se da la apertura de proyectos de forma desintegrada
- No se cuenta con la necesaria estandarización y centralización de los proyectos.

- Se evidencio muchos casos de re-trabajo o trabajo que no genera valor.
- En algunos momentos hay personal con demasiada carga, mientras que en otras ocasiones se han presentado tiempos de holgura excesivos.
- Existen proyectos que se apertura en diferentes áreas de la organización que requieren de una validación de viabilidad técnica e incluso la participación de recursos técnicos, pero no son centralizados.
- Hay duplicidad de esfuerzos al contar ya con proyectos activos que consideran la solución a problemáticas que se incluyen en las nuevas iniciativas;
- Es normal que los recursos que se consideran dentro de una iniciativa de proyecto ya estén comprometidos en otros proyectos activos;
- No hay una retroalimentación de las experiencias adquiridas por los grupos que ejecutan proyectos

Sobre la base de la problemática mencionada se puede identificar el problema a investigar como “La Falta de una Metodología para la Administración de Proyectos”. Este es el problema que se abordará en la investigación y a la cual se planteará una solución.

JUSTIFICACIÓN

ACADÉMICA

El trabajo investigativo propuesto permite poner en evidencia la formación profesional en el campo de la administración y finanzas, formación recibida

a través de los conocimientos teóricos y prácticos impartidos en las aulas universitarias. De manera específica el tema de investigación contribuye a la profesionalización en el campo de la gestión, ámbito en el cual la investigadora está desarrollando su actividad laboral. Paralelo a esto, al realizar este trabajo se estará cumpliendo con un requisito evaluable, previo a la obtención del título de Magister en Gerencia Financiera Contable.

ECONÓMICA EMPRESARIAL

La gestión basada en metodologías acordes a necesidades específicas de institución, no solo que garantiza un uso eficiente y eficaz de los recursos sino que genera mejores tiempos de respuesta ante los cambios de la competencia. Con la presente investigación, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. Podrá contar con una metodología para la administración de sus proyectos y planes de mejora continua, fomentando una cultura de toma de decisiones más oportuna y acertada así como la centralización de todo el proceso de administración de proyectos. Esta investigación proporcionará a la cooperativa una herramienta para realizar un trabajo más eficaz y eficientemente, definir planes operativos realizables, controlar la gestión de los colaboradores y extender la toma de decisiones a los niveles de dirección.

SOCIAL

La Universidad Nacional de Loja en cumplimiento de su misión frente al progreso de la sociedad se encuentra formando permanentemente profesionales capaces de enfrentar la problemática local, regional y nacional; por lo tanto, al ejecutar este proyecto de investigación se dará una contribución al desarrollo de un sector de la sociedad, ya que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. tiene como estrategia promover y potenciar el mercado financiero popular, por lo que una mejora en la organización y gestión de esta institución conlleva directamente en una mejora en la calidad del servicio ofrecido principalmente a los sectores que requieren particular atención.

OBJETIVOS

GENERAL

- Proponer una Metodología para a Administración de Proyectos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. de la ciudad de Quito.

ESPECÍFICOS

- Levantar las políticas y responsabilidades para la administración de proyectos.

- Diseñar los principales documentos y registros a usar en el proceso de administración de proyectos.

- Proponer una nueva estructura organizacional, enfocada en una gestión de proyectos.

- Describir y construir la fundamentación teórica que sustente la investigación, y;

- Presentar y sustentar ante el tribunal respectivo los resultados de la presente investigación.

MARCO TEÓRICO

REFERENTES INSTITUCIONALES

ANTECEDENTES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. fue constituida jurídicamente en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, en el mes de Julio de 1970 y recibió autorización de la Superintendencia de Bancos y Seguros para realizar operaciones de intermediación financiera con el público mediante Resolución No. 85-0038-DC. Su casa matriz y seis de sus oficinas se encuentran en la ciudad de Quito, y cuenta además con una agencia en el cantón Pedro Vicente Maldonado de la provincia de Pichincha.

LÍNEAS DE NEGOCIO

Considerando las definiciones establecidas en el nuevo acuerdo de Basilea, se han identificado las siguientes líneas de negocio para la institución, dentro

de las cuales se enmarcan los diferentes productos y servicios que ofrece la entidad.

- **NEGOCIACIÓN Y VENTAS.-** Abarca actividades relacionadas con la intermediación financiera en los mercados monetarios; recepción y transmisión de órdenes de clientes en relación con uno o más instrumentos financieros; colocación de instrumentos financieros sin aseguramiento; renta fija y variable; divisas; productos básicos; crédito; financiación; posiciones propias en valores, préstamos y operaciones similares.
- **BANCA MINORISTA.-** Esta línea de negocio tiene actividades relacionadas con la aceptación de depósitos y otros fondos reembolsables del público; préstamos; garantías personales y compromisos todos ellas realizadas con personas o PYMES que cumplan los criterios establecidos en la normativa para las exposiciones incluidas en la categoría de Minoristas; es decir, se encuentra orientada hacia el mercado de los particulares, comercios, pequeñas y medianas empresas.
- **PAGO Y LIQUIDACIÓN.-** Abarca operaciones de orden de pago y cobranza en moneda extranjera, transferencia de recursos por cuenta propia o terceros; emisión; compensaciones y liquidación. En tal sentido se convierte en un componente esencial en la infraestructura económica y financiera para el eficiente, seguro, oportuno y ágil funcionamiento de las transacciones por medio de las del Sistema de Pagos Interbancario (SPI).

PRODUCTOS

TESORERÍA: Que si bien no tiene relación directa con el cliente, representa un área que hace posible las operaciones de intermediación financiera, y sobre la cual podrían plantearse a futuro, productos y servicios.

CAPTACIONES: Constituyen todos los recursos del público que han sido depositados en una institución financiera a través de depósitos a la vista y depósitos a plazo u otros mecanismos. Carga Financiera

- **Depósito a la Vista:** De acuerdo con el artículo 51 de la LGISF, los depósitos a la vista son obligaciones bancarias, comprenden los depósitos monetarios, los depósitos de ahorro y cualquier otro depósito que pueda retirarse en un plazo menor a treinta días, exigible mediante la presentación de cheques, libretas de ahorro u otros mecanismos de pago y registro.
- **Depósitos a plazo:** Aquellos que sólo pueden ser exigidos luego de un período especificado de por lo menos mayor a treinta días; ganan un interés mayor que el de las cuentas de ahorro debido a que quedan inmovilizados para el depositante durante el plazo fijado. Para la institución financiera, constituyen obligaciones que se esperan sean requeridas en un plazo medio o largo. Los fondos bajo esta figura pueden instrumentarse en un título valor, nominativo, a la orden o al portador. Aunque son depósitos que pueden ser pagados antes del vencimiento del plazo, previo acuerdo entre el acreedor (institución financiera) y el deudor (titular de cuenta).

COLOCACIONES: Operación por medio de la cual el emisor obtiene efectivo contra la entrega de documentos que representan sus obligaciones.

- **Crédito de consumo:** Dirigido a financiar la compra de bienes o pago de servicios, destinados a mejorar la calidad de vida de los individuos o nivelar el presupuesto familiar. Los subproductos de la cartera de consumo que la cooperativa mantiene se detallan a continuación:
  - **Crédito de alivio.-** Se concede para satisfacer diferentes necesidades del socio/ cliente, sea para gastos o inversión.
  - **Crédito ordinario.-** Se concede para cubrir necesidades de los socios / cliente que contribuyan a elevar el nivel de vida de los mismos sean estos adquisiciones de bienes y/o servicios.
  - **Crédito con convenios.-** A este tipo de crédito aplican los socios y clientes que han ingresado a la entidad en base a convenios de apoyo que la cooperativa haya generado y realizado con distintas organizaciones, asociaciones, sindicatos, clubes entre otras instituciones.
  - **Crédito pre aprobado.-** Crédito otorgado a los socios con calificación interna AAA.

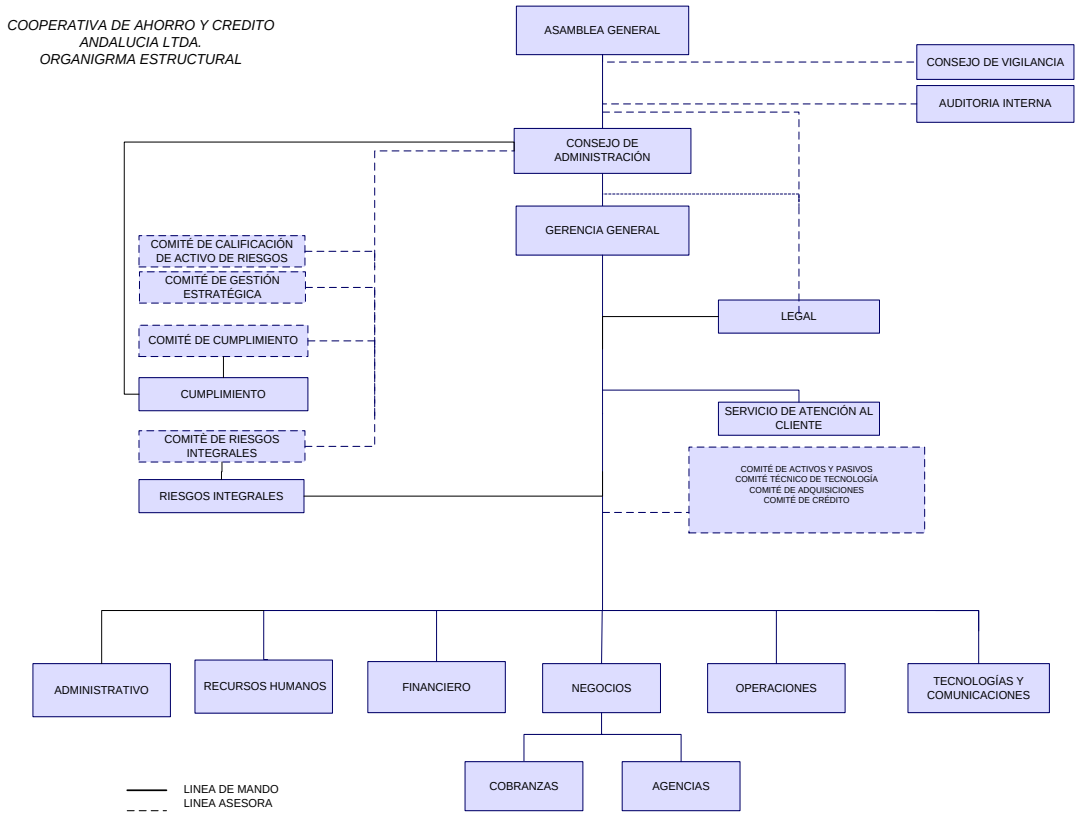
- **Crédito de Vivienda:** Dirigido a financiar la compra, construcción o readecuación de bienes inmuebles destinados para la vivienda.
- **Microcrédito:** Dirigido a financiar la compra de bienes o pago de servicios, mercadería, maquinaria y equipos, capital de trabajo, cuya fuente de pago mayoritaria de / los solicitantes, sea proveniente de un

negocio propio ya sean estos formales e informales. Los subproductos de la cartera de microcrédito que la cooperativa mantiene se detallan a continuación:

- **Microcrédito Minorista.-** El monto por operación y saldo adeudado en microcréditos es menor o igual a $3.000 otorgado a microempresarios que registran un nivel de ingresos anuales inferiores $100.000.00 a trabajadores por cuenta propia, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria.
- **Microcrédito de Acumulación Simple.-** El monto por operación y saldo adeudado es superior a $3.000.01 y hasta a $10.000,00, otorgados a microempresarios que registran un nivel de ventas o ingresos anuales inferior a $100.000,00, a trabajadores por cuenta propia o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria. Cuando el saldo adeudado en microcrédito supere los $3.000,00 pero no supere los $10.000,00, aunque el monto de operación sea menor o igual a $3.000,00 la operación pertenecerá al segmento de microcrédito de acumulación simple.
- **Microcrédito de Acumulación Ampliada.-** Operaciones de crédito a $ 10.000,00 otorgadas a microempresarios y que registran un nivel de ventas anuales inferiores a $100.000,00 a trabajadores por cuenta propia o un grupo de prestatarios con garantía solidaria. Cuando el saldo adeudado en microcrédito con la institución financiera supere los $10.000,00 indiferentemente del monto la operación pertenecerá al segmento de microcrédito de acumulación ampliada.

ORGANIZACIÓN

Actualmente la Cooperativa Andalucía cuenta con 62 colaboradores que prestan sus servicios en la Casa Matriz y sus 7 agencias. La estructura organizacional es la siguiente:



FUENTE: **Cooperativa Andalucía Ltda.**
ELABORADO: **Autora**

SISTEMA FINANCIERO

CONCEPTO

El Sistema Financiero está formado por entidades públicas y privadas encargadas de ofertar servicios financieros a sus clientes y socios, estos servicios se encuentran regulados, y se le considera como el motor de la economía de un país.

Este sistema constituye uno de los sectores más importantes de la economía, ya que permite realizar servicios de pagos y movilizar el ahorro de un sector hacia otro, de esta manera las diversas instituciones del sistema prestan estos servicios, mismos que son utilizados por personas naturales, empresas o gobierno.

También se puede decir que el sistema financiero es un ente que permite captar unidades excedentarias de liquidez y por otra parte unidades económicas deficitarias de liquidez, para canalizar el ahorro hacia la inversión.

FUNCIONES

El sistema financiero es uno de los más importantes dentro de la economía, ya que cumple múltiples funciones entre ellas tenemos las siguientes:

- Captar y promover el ahorro para luego canalizarlo de una forma correcta hacia los diferentes agentes económicos.

- Facilitar el intercambio de bienes y servicios a sus asociados, del tal forma que le permita ser más eficiente.
- Buscar el crecimiento económico de la población.
- Apoyar de una u otra manera para que la política monetaria sea más efectiva, y de esta manera contribuir al desarrollo local.

INSTITUCIONES COMPONENTES

El sistema financiero ecuatoriano es aquel que está constituido por un conjunto de principios y normas jurídicas que se basan en un instrumento y documentos especiales que nos permiten canalizar el ahorro y la inversión de los diferentes sectores hacia otros que lo necesitan y esto conlleva al apoyo y desarrollo de la economía. Entre las principales instituciones que están dentro del sistema financiero Ecuatoriano son las siguientes:

- Bancos Privados y Públicos.
- Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Mutualistas.
- Casas de Cambio.
- Sociedades Financieras.
- Compañías de Servicios

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son Sociedades Financieras de derecho privado, formadas por personas Naturales y Jurídicas, que sin perseguir finalidades de lucro, tiene por objeto planificar y realizar

actividades de trabajo en beneficio social o colectivo, es decir se han formado con el objetivo de prestar sus servicios a los sectores más olvidados de nuestro país, ya que son instituciones que siempre están buscando el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de una población.

Las Cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros se clasifican según la actividad que vaya a desarrollar, ya sea esta producción, consumo, crédito, vivienda y servicio. Estas Cooperativas calificadas debidamente por la Superintendencia de Bancos y Seguros, deben realizar lo siguiente:

- Cumplir con las normas establecidas o dispuestas por la ley general de instituciones del sistema financiero.
- Manejar el área financiera y específicamente la contabilidad de acuerdo a las normas establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Desarrollar y dar a conocer los reglamentos y manuales de control interno, tanto a sus subordinados como a la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Acatar todas las normas vigentes, especialmente aquellas que se refieren a los controles que se deben efectuar para evitar el lavado de dinero que provenga de actividades ilegales.

- Vigilar el trabajo que realizan tanto el auditor interno como el auditor externo dentro de la institución, tomando en cuenta las normas establecidas por la ley y la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Por otra parte estas instituciones encargadas de realizar intermediación financiera con el público, están prohibidas de realizar las siguientes operaciones:

- Negociar documentos provenientes de operaciones de comercio exterior.

  Garantizar la colocación de acciones u obligaciones.

PROYECTOS

CONCEPTO

Se entiende por proyecto al plan y disposición detallados que se dispone para la ejecución de una determinada cosa o cuestión. Un proyecto es un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas que se enfocarán en el logro de aquellos objetivos específicos propuestos al comienzo y que estarán sujetos a un presupuesto y a un período de tiempo determinado.

CLASIFICACIÓN

Se puede encontrar con una multiplicidad de tipos, siendo una de los más generales el que los clasifica a los proyectos en:

- Proyectos productivos, son aquellos cuya finalidad es la de obtener rentabilidad económica, siendo quienes los promueven individuos o empresas interesados en obtener un rédito económico.
- Proyectos públicos o sociales, tienen la finalidad de lograr un impacto en la calidad de vida de la población y pueden no estar expresados en términos económicos. Los responsables de este tipo de proyectos suelen ser las ONGs, los estados, los organismos multilaterales y las empresas a través de responsabilidad social, entre otras.

También se puede clasificar a los proyectos considerando otros aspectos, tales como:

- Por el contenido: proyectos de construcción, de informática, de desarrollo de productos, logísticos, comunitarios, de marketing, etc.
- La organización participante: internos, de departamentos, externos, de unidades cruzadas.
- La complejidad que presenten: simples, complejos, programas o mega proyectos.

CICLO DE UN PROYECTO

Se puede considerar las siguientes fases en el desarrollo de un proyecto:

- **La idea de proyecto:** Que consiste en establecer la necesidad u oportunidad a partir de la cual es posible iniciar el diseño del proyecto.

La idea de proyecto puede iniciarse debido a alguna de las siguientes razones:

- Porque existen necesidades insatisfechas actuales o se prevé que existirán en el futuro si no se toma medidas al respecto.
- Porque existen potencialidades o recursos sub aprovechados que pueden optimizarse y mejorar las condiciones actuales.
- Porque es necesario complementar o reforzar otras actividades o proyectos que se producen en el mismo lugar y con los mismos involucrados.

- **Diseño:** Etapa de un proyecto en la que se valoran las opciones, tácticas y estrategias a seguir, teniendo como indicador principal el objetivo a lograr. En esta etapa se produce la aprobación del proyecto, que se suele hacer luego de la revisión del perfil de proyecto y/o de los estudios de pre-factibilidad, o incluso de factibilidad. Una vez dada la aprobación, se realiza la planificación operativa, un proceso relevante que consiste en prever los diferentes recursos y los plazos de tiempo necesarios para alcanzar los fines del proyecto, asimismo establece la asignación o requerimiento de personal respectivo.
- **Ejecución:** Consiste en poner en práctica la planificación llevada a cabo previamente.

- **Evaluación:** Etapa final de un proyecto en la que éste es revisado, y se llevan a cabo las valoraciones pertinentes sobre lo planeado y lo ejecutado, así como sus resultados, en consideración al logro de los objetivos planteados.

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Según el PMI 2008 (Project Manager Institute), la administración de proyectos es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas, y técnicas a actividades de proyectos de manera que cumplan o excedan las necesidades y expectativas de partidos interesados de un proyecto. Cumplir o exceder las necesidades o expectativas de los partidos interesados invariablemente involucran balancear demandas que compiten entre sí, tales como:

- Alcance, tiempo, costo y calidad.
- Interesados con diferentes necesidades y expectativas.
- Requerimientos identificados (necesidades) y requerimientos no identificados (expectativas).

El término administración de proyectos es a veces usado para describir una aproximación organizacional a la administración de operaciones sucesivas. Esta aproximación, más propiamente llamada administración por proyectos, trata muchos aspectos de operaciones sucesivas como proyectos para poder aplicar la administración de proyectos a ellas.

PMBOK

La Guía del PMBOK® es un estándar en la Administración de proyectos desarrollado por el Project Management Institute (PMI). La misma comprende dos grandes secciones, la primera sobre los procesos y contextos de un proyecto, la segunda sobre las áreas de conocimiento específico para la gestión de un proyecto.

En 1987, el PMI publicó la primera edición del PMBOK® en un intento por documentar y estandarizar información y prácticas generalmente aceptadas en la gestión de proyectos. La edición actual, la cuarta, provee de referencias básicas a cualquiera que esté interesado en la gestión de proyectos. Posee un léxico común y una estructura consistente para el campo de la gestión de proyectos.

GRUPOS DE PROCESOS

Los 5 grupos básicos de procesos son:

- **Iniciación:** Define y autoriza el proyecto o una fase del mismo. Está formado por dos procesos.
- **Planificación:** Define, refina los objetivos y planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto. Está formado por veinte procesos.
- **Ejecución:** Compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan a fin de cumplir con las especificaciones del mismo. Implica coordinar personas y recursos,

así como integrar y realizar actividades del proyecto en conformidad con el plan para la dirección del proyecto. Está formado por ocho procesos.

- **Seguimiento y Control:** Mide, supervisa y regula el progreso y desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios. Está formado por diez procesos.
- **Cierre:** Formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado, y termina ordenadamente el proyecto o una fase del mismo. Está formado por dos procesos.

ÁREAS DE CONOCIMIENTO

Las nueve áreas del conocimiento mencionadas en el PMBOK son:

- **Gestión de la Integración del Proyecto:** Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos.
- **Gestión del Alcance del Proyecto:** Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarla con éxito.
- **Gestión del Tiempo del Proyecto:** Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.

- **Gestión de los Costos del Proyecto:** Incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- **Gestión de la Calidad del Proyecto:** Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por la cuales fue emprendido.
- **Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto:** Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto.
- **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:** Incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados, oportunos y entregada a quien corresponda (interesados del proyecto o stakeholders).
- **Gestión de los Riesgos del Proyecto:** Incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto.
- **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:** Incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto.

OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Una oficina de gestión de proyectos (PMO) es una unidad de la organización para centralizar y coordinar la dirección de proyectos a su cargo. Una PMO también puede denominarse “oficina de gestión de programas”, “oficina del proyecto” u “oficina del programa”. Una PMO supervisa la dirección de proyectos, programas o una combinación de ambos. Es posible que la única relación entre los proyectos respaldados o administrados por la PMO sea que son dirigidos al mismo tiempo. Sin embargo, algunas PMO coordinan y dirigen proyectos relacionados. En muchas organizaciones, esos proyectos están agrupados o relacionados de alguna forma, de acuerdo con la manera en que la PMO vaya a coordinar y dirigir esos proyectos.

La PMO pone el énfasis en la planificación coordinada, la priorización y la ejecución de proyectos y subproyectos vinculados con los objetivos de negocio generales de la organización matriz o del cliente.

Las PMO pueden operar con continuidad en aspectos que van desde proporcionar las funciones de respaldo para la dirección de proyectos bajo la forma de formación, software, políticas estandarizadas y procedimientos, hasta la dirección y responsabilidad directas en sí mismas para lograr los objetivos del proyecto. Se puede delegar a una PMO específica la autoridad para actuar como interesada integral y estar encargada de tomar decisiones clave durante la etapa de iniciación de cada proyecto; también puede estar autorizada para hacer recomendaciones o concluir proyectos a fin de ser congruente con sus objetivos de negocio. Además, la PMO puede participar

en la selección, dirección y reubicación, si fuera necesario, del personal compartido de los proyectos y, si es posible, del personal dedicado de los proyectos.

Entre las características clave de una PMO se incluyen, entre otras:

- Recursos compartidos y coordinados entre todos los proyectos administrados por la PMO.
- Identificación y desarrollo de la metodología de dirección de proyectos, de las mejores prácticas y de las normas.
- Oficina de información y administración de políticas, procedimientos y plantillas de proyectos, y de otra documentación compartida.
- Dirección de configuración centralizada para todos los proyectos administrados por la PMO.
- Repositorio y gestión centralizados para riesgos compartidos y únicos para todos los proyectos.
- Oficina central para la operación y gestión de herramientas del proyecto, como el software para la dirección de proyectos en toda la empresa.
- Coordinación central de la gestión de las comunicaciones entre proyectos.
- Una plataforma guía para directores del proyecto.
- Supervisión central de todos los cronogramas y presupuestos de proyectos de la PMO, normalmente en el ámbito empresarial.

- Coordinación de los estándares generales de calidad del proyecto entre el director del proyecto y cualquier organización de evaluación de calidad de personal o de estándares interna o externa.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizarán los siguientes métodos y técnicas de investigación:

MÉTODOS

- **Método Inductivo.-** Este método se usará para revisar y estudiar toda la documentación correspondiente a la organización cooperativa y la administración de proyectos, con el propósito de llegar a conclusiones generales que sean aplicables para la institución investigada.
- **Método Deductivo.-** A través del cual se va a evaluar, estudiar y analizar la forma como se llevan los proyectos en la cooperativa, se estudiará las normas y principios que rigen a la cooperativa, con el propósito de sugerir cambios.
- **Método Analítico.-** Será utilizado para el análisis del proceso actual de administración de proyectos, de este análisis se podrá establecer el diagnostico institucional que será la base para la propuesta.
- **Método Sintético Descriptivo.-** Este nos facilitará resumir y describir todos los aspectos encontrados en el proceso de investigación, tanto en la parte teórica como en el trabajo de campo. Además nos permitirá

formular y estructurar los resultados obtenidos, los mismos que se presentarán en el informe final de investigación.

TÉCNICAS

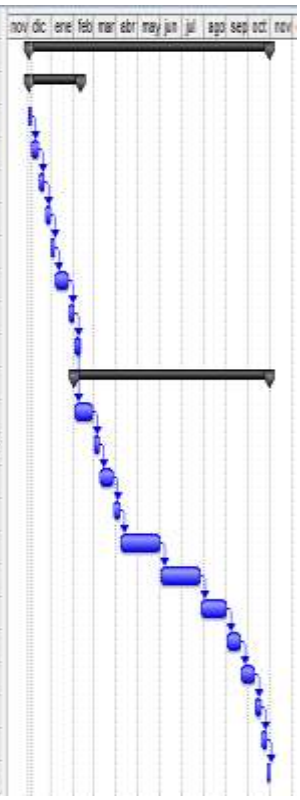
- **La observación.-** Esta se dio en el lugar investigado tratando de obtener una idea inicial y global de la situación en que se encuentra la cooperativa.
- **La entrevista.-** Estuvo dirigida hacia el Gerente General y los Responsables de todas las áreas de la cooperativa, en la misma se formularon cuestionamientos acerca de la forma como llevan la ejecución de proyectos, lo que permitió conocer la situación actual de la empresa. Con los resultados de la entrevista se pudo identificar la problemática de la cooperativa y formular el presente proyecto.
- **Revisión de literatura.-** Esta técnica nos permitió y permitirá recopilar información teórica sobre el tema de investigación, en libros, tesis, leyes, reglamentos, acuerdos etc. Con lo que podremos estructurar un conjunto de conceptos, principios, enunciados relacionados con la Administración de Proyectos.

INSTRUMENTOS

- Textos.
- Fichas bibliográficas.
- Fichas nemotécnicas.
- Bolígrafos.
- Hojas de apuntes.

CRONOGRAMA

	Predecesoras	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
1		TESIS	179 días	jue 01/12/11	mar 30/10/12	
2		ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DEL PROYECTO	39 días	jue 01/12/11	vie 10/02/12	
3		Definición del problema y tema	2 días	jue 01/12/11	sáb 03/12/11	Investigadora
4	3	Recopilación de información	5 días	sáb 03/12/11	mié 14/12/11	Investigadora
5	4	Elaboración del proyecto	5 días	mié 14/12/11	jue 22/12/11	Investigadora
6	5	Tramite para la pertinencia	5 días	vie 23/12/11	sáb 31/12/11	
7	6	Presentación del proyecto	2 días	sáb 31/12/11	jue 05/01/12	Investigadora
8	7	Analisis de la pertinencia	10 días	jue 05/01/12	mar 24/01/12	Docente Especialización
9	8	Tramite de aprobación del proyecto	5 días	mar 24/01/12	jue 02/02/12	Investigadora
10	9	Asignación de director de tesis	5 días	jue 02/02/12	vie 10/02/12	
11		DESARROLLO Y SUSTENTACIÓN DE LA TESINA	145 días	jue 02/02/12	mar 30/10/12	
12	9	Estructuración del marco teórico	14 días	jue 02/02/12	mar 28/02/12	
13	12	Entrevistas y levantamiento de trabajo de campo	5 días	mié 29/02/12	jue 08/03/12	Investigadora,Personal de la Coo
14	13	Análisis de resultados	10 días	jue 08/03/12	mar 27/03/12	Investigadora
15	14	Levantamiento de la Metodología	5 días	mié 28/03/12	jue 05/04/12	Investigadora
16	15	Levantamiento del borrador de tesina	30 días	jue 05/04/12	jue 31/05/12	Investigadora
17	16	Revisión de borrador de tesis	30 días	jue 31/05/12	jue 26/07/12	Investigadora,Director de tesis
18	17	Correcciones	20 días	jue 26/07/12	sáb 01/09/12	Investigadora
19	18	Presentación y revisión del borrador final	10 días	sáb 01/09/12	jue 20/09/12	Investigadora,Director de tesis
20	19	Tramite para la actitud	10 días	jue 20/09/12	mar 09/10/12	Investigadora
21	20	Solicitud de tribunal	5 días	mié 10/10/12	jue 18/10/12	Investigadora
22	21	Preparación material para la sustentación	5 días	jue 18/10/12	sáb 27/10/12	Investigadora
23	22	Sustentación y defensa de la tesina	1 día	sáb 27/10/12	mar 30/10/12	Investigadora,tribunal de grado



RECURSOS Y FINANCIAMIENTO

Para el desarrollo del presente trabajo, es necesario disponer de los siguientes recursos:

RECURSOS HUMANOS

- Un Docente de la Universidad Nacional de Loja, que actuará como Director de Tesis.
- Una egresadas de la Maestría en Gerencia Contable Financiera.
- Autoridades y personal administrativo del Nivel de Postgrado del Área Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja.
- Funcionarios y empleados de la Cooperativa Andalucía Ltda.

RECURSOS MATERIALES

- Material bibliográfico que comprende: libros, revistas, papers, normas y demás documentos publicados sobre el tema.
- Copias xerox de documentación necesaria.
- Hojas de papel bon.
- Carpetas fólder.
- Esferográficos, portaminas y minas.
- Cuaderno de apuntes.
- Equipo de oficina como: calculadora, impresora, etc.
- Cartucho de tinta para computadora.
- Computador portátil.

RECURSOS FINANCIEROS

Todo el trabajo de investigación se financiará con el aporte del investigador, en base al presupuesto adjunto (en dólares americanos):

GASTOS	
SERVICIOS	
Derechos y especies valoradas para trámites legales	300
Empastado	60
Horas de laptop	100
Horas de Internet	10
Impresión y copias	50
Transporte y movilización	30
Imprevistos	100
SUMINISTROS Y MATERIALES	
Esferográfico, portaminas, minas y carpetas	10
Horas de trabajo	300
Total Gastos	**960**
INGRESOS	
Aporte de las Investigadoras	960
Total Ingresos	**960**

BIBLIOGRAFÍA

1. ACHIG, Lucas, "Metodología de la Investigación Científica", Editorial Edibosco, Cuenca – Ecuador, 1998.

2. BALBUCA. William, "Manual práctico para desarrollar proyectos de Investigación y Tesis", Segunda edición, 1999.

3. CHAVETANO, Idalberto, "Administración", Mc Graw Hill, 4ta. edición, Bogotá – Colombia, 2009.

4. COOPERATIVA ANDALUCÍA, "Estatuto Orgánico", 2010.

5. COOPERATIVA ANDALUCÍA, "Manual de Funciones", 2008.

6. COOPERATIVA ANDALUCÍA, "Orgánico Funcional", 2008.

7. COOPERATIVA ANDALUCÍA, "Manual para la elaboración y actualización de Manuales", 2010.

8. JACK, Gido, "Administración exitosa de proyectos'', International Thomson Editores S.A., México, 1999.
9. RUE, Leslie W., BEARS, Lloyd L., "Administración Teoría y Aplicación", Omega – Grupo Editorial, 2009.

10. SAPAG CHAIN, Nassir, "Preparación y Evaluación de Proyectos", McGraw – Hill, Segunda Edición, DF – México, 1991.

11. TALLEDO JIMENEZ, Mónica, "Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK ®)", Cuarta edición, 2010.