

REDISEÑO DE PROCESOS DE COBRANZA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
CARTERA DE SCOTIABANK COLPATRIA

DANIELA STHEPANIE NARVÁEZ CHICUNQUE

INGRID VANESSA LEÓN GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTÁ D.C. – 2.021

REDISEÑO DE PROCESOS DE COBRANZA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
CARTERA DE SCOTIABANK COLPATRIA

DANIELA STHEPANIE NARVÁEZ CHICUNQUE

INGRID VANESSA LEÓN GONZÁLEZ

Trabajo de grado para obtener el título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor: RICARDO CAMARGO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo principalmente a Dios por permitirnos llegar hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional. A nuestros padres, quienes han sido nuestro pilar y nos han demostrado su apoyo incondicional sin importar las diferencias y nos han guiado por el camino correcto.

Lo dedicamos también a nuestros profesores quienes estuvieron al pendiente de cada logro y avance, como de cada dificultad animándonos a continuar.

Agradecimientos

Agradecemos a nuestros padres por sus esfuerzos y por estar presentes en cada etapa de nuestra carrera, siempre creyendo en nosotras y dándonos su apoyo incondicional y su mano cada vez que desfallecíamos; también agradecemos a todos nuestros docentes quienes nos impulsaron a ser mejores y nos enseñaron a superarnos, a entregar lo mejor de nuestra carrera al servicio de la sociedad y a fijarnos la meta de dejar huella a través del camino. No existe mejor agradecimiento que ser profesionales representando los valores que nos han inculcado en casa y en la universidad.

Hoja de Aceptación

Presidente del Jurado

Director de Proyecto

Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, 22 de Agosto de 2021

Tabla de contenido

Resumen	17
Abstract.....	18
Introducción	19
Objetivos.....	20
Objetivo General	20
Objetivos específicos	20
1. Antecedentes Organizacionales	1
1.1. Descripción organización fuente del problema o necesidad	1
1.2. Objetivos estratégicos de la organización.	2
1.2.1. Crecimiento Sostenible y rentable de los ingresos	3
1.2.3. Gestión del capital y del balance	5
1.2.4. Liderazgo	6
1.2.5. Gestión y manejo prudente del riesgo.....	7
1.2.6. Eficiencia y administración de gastos.....	8
1.2.7. Políticas institucionales.	8
1.3. Misión, visión y valores.....	9
1.3.1 Misión	9
1.3.2 Visión.....	9
1.3.3 Valores.....	10
1.4. Mapa estratégico.....	11
1.5. Cadena de valor de la organización.....	13
1.6. Estructura organizacional.	13
2. Marco lógico	15

2.1. Planteamiento del problema	15
2.1.1. Árbol de problemas.....	17
2.1.2. Árbol de objetivos.....	18
2.2. Alternativas de solución	19
2.2.1. Identificación de acciones y alternativas.	20
2.2.2. Descripción de alternativa seleccionada.	21
3. Marco metodológico	23
3.1 Tipos y métodos de investigación.....	23
3.1.1 Análisis de la situación actual.	23
3.1.2 Establecer patrones posibles.	23
3.1.3 Construir el rediseño de procesos.	24
3.2 Herramientas para la recolección de información	24
3.2.1. Revisión de Documentos	24
3.2.2 Entrevistas a los empleados	24
3.2.3 Cuestionario	25
3.3. Fuentes de información	25
3.3.1 Fuentes primarias	25
3.3.2 Fuentes secundarias	26
4. Estudios y evaluaciones	27
4.1. Estudio técnico	27
4.1.1. Diseño conceptual de la solución	27
5.1.1. Descripción del producto del proyecto.	28
4.1.2. Análisis y descripción del proceso.	29
4.1.3. Definición del tamaño y localización del proyecto.	30

4.1.4. Requerimiento para el desarrollo del proyecto (equipos, infraestructuras, personal e insumos).	32
4.2. Estudio de mercado.....	33
4.2.1. Población	33
4.2.2. Dimensionamiento de la demanda.....	33
4.2.3. Dimensionamiento de la oferta.....	34
4.3 Estudio económico-financiero.....	34
4.3.1. Estimación de Costos de inversión del proyecto.	34
4.3.2. Definición de Costos de operación y mantenimiento del proyecto.	35
4.3.3. Flujo de caja del proyecto caso.....	36
4.3.4 Determinación del costo de capital, fuentes de financiación y uso de fondos..	38
4.3.5 Evaluación Financiera del proyecto (indicadores de rentabilidad o de beneficio-costos o de análisis de valor o de opciones reales).	38
4.4. Estudio Social y Ambiental	39
4.4.1. Análisis y categorización de riesgos.....	39
4.4.2 Análisis ambiental del ciclo de vida de proyecto	40
4.4.3. Responsabilidad social-empresarial (RSE).....	43
4.4.4. Estrategias de mitigación de impacto ambiental.	44
4.4.5. Matriz de normativa aplicable al proyecto:	46
4.4.6. Revisión y reporte.....	54
5. Planes de gestión	55
5.1. Plan de gestión de la integración	55
5.1.1. Acta de constitución de proyecto (Project Charter).....	55
5.1.2. Plan de gestión de beneficios.....	62
5.1.3. Registro de lecciones aprendidas.....	64

5.2 Plan de gestión de interesados.....	66
5.2.1. Registro de Interesados.....	66
5.2.2. Estrategias para el involucramiento de Interesados.....	67
5.3. Plan de gestión del alcance	68
5.3.1. Matriz de trazabilidad de requisitos.....	69
5.3.2. Enunciado del alcance.	69
5.3.3. EDT.....	75
5.3.4. Diccionario de la EDT.....	76
5.4 Plan de Gestión del cronograma	76
5.4.1. Listado de actividades con análisis PERT	76
5.4.2. Diagrama de red del proyecto.....	77
5.4.3 Línea base del cronograma	78
5.4.4. Técnicas para desarrollar el cronograma aplicadas	79
5.5. Plan de Gestión de Costos	79
5.5.1. Estimación de costos en MS Project.....	79
5.5.2. Estimación ascendente y determinación del presupuesto	80
5.6 Plan de Gestión de Recursos	81
5.6.1. Estimación de recursos	81
5.6.2. Estructura de desglose de recursos.	81
5.6.3. Asignaciones de recursos físicos y Asignaciones del equipo del proyecto	85
5.6.4. Plan de capacitación y desarrollo del equipo.....	89
5.7. Plan de gestión de las comunicaciones	90
5.7.1. Canales de comunicación	90
5.7.2. Sistema de información de comunicaciones.....	90

5.7.3. Matriz de comunicaciones.	90
5.7.4. Estrategia de comunicaciones.	91
5.8. Plan de Gestión de Calidad	93
5.8.1 Métricas de calidad del proyecto y del producto	93
5.8.2. Documentos de prueba y evaluación	97
5.8.3. Entregables verificados.....	103
5.9 Plan de gestión de Riesgos	104
5.9.1. Diagrama de la estructura de desglose de riesgos (RBS)	104
5.9.2. Caracterización de las categorías de riesgos	105
5.9.3. Tolerancia de los interesados al riesgo	106
5.9.4. Definiciones de probabilidad de los riesgos	107
5.9.5. Matriz de probabilidad	107
5.9.6. Exposición al riesgo	107
5.10 Plan de gestión de las Adquisiciones	108
5.10.1 Definición y criterios de selección de proveedores	108
5.10.2 Tipo de contrato	109
5.10.3 Estrategia de adquisiciones	110
5.10.4 Restricciones	111
5.10.5 Acciones en caso de incumplimiento	111
5.10.6 Riesgos relacionados al plan de adquisidores	112
5.10.7 Matriz de adquisiciones	112
5.10.3. Estrategias para involucrar los interesados.	113
6. Gestión del valor ganado	114
6.1. Indicadores de medición del desempeño.....	114

6.2. Análisis de valor ganado y curva S	114
7. Informe del avance del proyecto	116
Conclusiones	118
Recomendaciones.....	120
Bibliografía	121
Anexos.....	123

Índice de tablas

Tabla 1 Requerimientos de personal	32
Tabla 2 Requerimientos de material	32
Tabla 3 Requerimientos de servicios	32
Tabla 4 Definición de Costos de operación y mantenimiento del proyecto	36
Tabla 5 Flujo de Caja	44
Tabla 6 Estrategias de mitigación de impacto ambiental.....	45
Tabla 7 Indicadores	46
Tabla 8 Matriz de requisitos legales ambientales 1	47
Tabla 9 Matriz de requisitos legales ambientales 3	48
Tabla 10 Matriz de requisitos legales ambientales 4	49
Tabla 11 Matriz de requisitos legales ambientales 5	50
Tabla 12 Matriz de requisitos legales seguridad, salud ocupacional 1	51
Tabla 13 Matriz de requisitos legales seguridad, salud ocupacional 2	52
Tabla 14 Matriz de requisitos legales seguridad, salud ocupacional 3	53
Tabla 15 Definición de requerimientos del proyecto	59
Tabla 16 Hitos del proyecto	60
Tabla 17 Lista de interesados	60
Tabla 18 Niveles de autoridad.....	61
Tabla 19 Designación del director de proyecto.....	61
Tabla 20 Plan de gestión de beneficios. Beneficio 1	62
Tabla 21 Plan de gestión de beneficios. Beneficio 2	63
Tabla 22 Plan de gestión de beneficios. Beneficio 3	63
Tabla 23 Plan de gestión de beneficios. Beneficio 4	64

Tabla 24 Registro de lecciones aprendidas	65
Tabla 25 Matriz de comunicaciones	91
Tabla 26 Cumplimiento de la documentación.	93
Tabla 27 Desempeño del cronograma.....	94
Tabla 28 Cumplimiento del presupuesto.....	95
Tabla 29 Cumplimiento de capacitaciones	96
Tabla 30 Calidad data.....	97
Tabla 31 Normatividad y reglamentación aplicable al proyecto.	103
Tabla 32 Caracterización de las categorías de riesgos	105
Tabla 33 Tolerancia de los interesados al riesgo	106
Tabla 34 Definiciones de probabilidad de los riesgos.	107
Tabla 35 Criterios de evaluación.....	109
Tabla 36 Clasificación de criterios de evaluación.....	109
Tabla 37 Lista de verificación de cumplimiento.....	111
Tabla 38 Matriz de adquisiciones.	113

Índice de figuras

Figura No. 1 Marco de éxito de Scotiabank	142
Figura No. 2 Mapa estratégico de la organización	12
Figura No. 3 Cadena de valorFigura	123
Figura No. 4Estructura organizacional.Figura	124
Figura No. 5 Árbol de problemas	17
Figura No. 6 Árbol de objetivos.	18
Figura No. 7 Alternativas de solución general.	129
Figura No. 8 Alternativas de solución 1	21
Figura No. 9 Alternativas de solución 2	21
Figura No. 10 Alternativas de solución 3	22
Figura No. 11 Descripción del producto del proyecto.....	28
Figura No. 12 Estadísticas del proyecto II.....	37
Figura No. 13 Indicadores Financieros.....	38
Figura No. 14 Resultados evaluación huella de carbono.....	40
Figura No. 15 Gráfica resultados evaluación huella de carbono	40
Figura No. 16 Definición de flujo de entradas y salidas.....	43
Figura No. 17: Responsabilidad social-empresarial (RSE)	43
Figura No. 18 Matriz Registro.....	66
Figura No. 19 Estrategia de Gestión de Interesados.....	67
Figura No. 20 Alternativas	67
Figura No. 21 EDT	77
Figura No. 22 Diagrama de red del proyecto	78
Figura No. 23 Estadísticas del proyecto III	78

Figura No. 24 Estado de costo del proyecto	80
Figura No. 25 Estadísticas del proyecto.	81
Figura No. 26 Organigrama.	88
Figura No. 27 Estrategia de comunicaciones	92
Figura No. 28 Formato Plan de auditoria	98
Figura No. 29 Formato Informe de auditoria.....	99
Figura No. 30 Formato Lista de chequeo auditoria	100
Figura No. 31 Formato de No conformidades	101
Figura No. 32 Plan de acción (Correctiva, preventiva y de mejora)	102
Figura No. 33 Diagrama de la estructura de desglose de riesgos (RBS).....	104
Figura No. 34 Exposición al riesgo	108
Figura No. 35 Análisis de los interesados	113
Figura No. 36 Valor ganado	115
Figura No. 37 Valor ganado del Avance	116
Figura No. 38 Distribución de costos	117

Lista de Anexos

Anexo A. Matriz de trazabilidad de requisitos	123
Anexo B. Diccionario de la EDT.....	125
Anexo C. Sumatoria ascendente de los costos de las actividades	134
Anexo D: Análisis de los involucrados	140
Anexo E. Matriz de Probabilidades	144

Resumen

Dentro del proyecto se establecen los lineamientos para el rediseño e implementación de procesos que mejoren la gestión de cobro partiendo de la disminución en la cartera recuperada según los últimos informes financieros del grupo Scotiabank Colpatria. El método empleado para el desarrollo de este fue el incremento en la presión de cobro a través de mensajes y mails masivos, intensidad en cobro jurídico, nuevas alternativas de negociación acordes a la situación económica del cliente; lo anterior generará que los clientes morosos den prioridad de pago al Banco antes que a otra entidad.

Las fases de inicio y planeación las cuales cubren este trabajo incluirán los entregables de la Dirección de Proyectos como el acta de constitución, los planes de gestión del cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones y riesgos; de igual manera la aplicación de la metodología de Gestión de Proyectos PMI en cada una de las áreas es de vital importancia para garantizar el éxito del proyecto.

Palabras clave: Rediseño, procesos, método, alternativas, clientes.

Abstract

Within the project, guidelines were achieved for the redesign and implementation of processes that improve collection management based on the decrease in the portfolio recovered according to the latest financial reports from the Scotiabank Colpatria group. The method used for the development of this was the increase in the pressure of collection through messages and massive mails, intensity in legal collection, new negotiation alternatives according to the economic situation of the client; This led to the activation of delinquent clients and gave priority to payment to the Bank before, to another entity, a better profiling of clients was also originated, taking into account the diversification of products that Scotiabank Colpatria has.

The initiation and planning phases which cover this work will include the deliverables of the Project Management as the charter, the management plans of the schedule, costs, quality, resources, communications and risks; In the same way, the application of the PMI Project Management methodology in each of the areas is of vital importance to guarantee the success of the project.

Keywords: Redesign, processes, method, alternatives, clients.

Introducción

Scotiabank Colpatria ha tenido un crecimiento en su cartera en los últimos años, debido a la diversificación de productos de consumo, teniendo en cuenta que es el Banco con mayor colocación de tarjetas de crédito en el mercado colombiano por las alianzas con el comercio. Esto hace que día a día el banco trabaje por disminuir su riesgo de crédito y por adaptarse a las tecnologías para ser un banco de la nueva era.

Actualmente Scotiabank Colpatria debe generar nuevas estrategias para evitar un mayor deterioro en la cartera ya que hay un incremento mayor en sus provisiones que en la colocación de sus productos, según se evidencia en los estados de resultados que publican trimestralmente en su página principal y en los informes históricos internos que se exponen mensualmente con el presidente actual.

Para lo anterior, el Banco ha tomado la decisión de intensificar las medidas y adoptar hábitos de cobranza fusionada con nuevas tecnologías de otros bancos para mejorar el proceso de recuperación de cartera, ya que según informes de Bancolombia y Banco de Bogotá se evidencia que una mayor intensidad de gestión de cobro, mayores acuerdos de pago y presión jurídica ayudan considerablemente al equilibrio de la cartera morosa. Siendo así, se evidencia la necesidad de reestructurar los procesos actuales de cobranzas generando nuevas estrategias y mejorando las actuales para alcanzar una mayor recuperación y a la vez un mayor control sobre la población morosa.

Objetivos

Objetivo General

Implementar un rediseño de nuevos y actuales procesos de gestión de cobro de Scotiabank Colpatria, que permita generar un incremento entre el 15% y 25% de la recuperación de cartera vencida y así estabilizar las provisiones del banco en un plazo no superior a tres años.

Objetivos específicos

- a) Generar un análisis de mejora a los procesos de gestión de cobro en un tiempo no superior a dos años que permita ver la trazabilidad del cliente con los productos del banco y así poder realizar un seguimiento más efectivo, posterior a la implementación se esperaría visualizar la mejora en la recuperación de cartera en un tiempo no mayor a un año.
- b) Rediseñar los procesos de cobranza que coadyuve al proceso de recaudo y realice un seguimiento preventivo y posterior a la deuda, generando una mayor recuperación de la cartera.
- c) Generar seguimiento a la cartera mediante un cobro preventivo y posterior a la mora, mediante el envío de canales alternos (mensajes de texto, correo electrónico, blaster, y WhatsApp) una vez implementado los procesos.

1. Antecedentes Organizacionales

1.1. Descripción organización fuente del problema o necesidad

Scotiabank Colpatria comienza su historia el 3 de noviembre de 1955, Carlos Pacheco Devia lideró a un grupo de inversionistas para constituir la Sociedad Colombiana de Capitalización, al finalizar la década de los sesenta Colpatria adquiere la mayoría accionaria del Banco de la Costa, lo que da nacimiento al Banco Colpatria. En 1972, al implantarse en Colombia el denominado en ese entonces UPAC, el Grupo crea la Corporación de Ahorro y Vivienda UPAC Colpatria.

El desarrollo, la evolución y la incursión en nuevos negocios financieros, que han sido una constante de Colpatria en este casi medio siglo de existencia, llevan al Grupo entre 1977 y 1983 a constituir nuevos negocios. La oportunidad que significaba la financiación de vivienda da origen en 1977 a la Constructora Colpatria y en la década de los ochenta nació la Financiera Colpatria; Leasing Colpatria y Salud Colpatria. Ya en los noventa vino la constitución de la Fiduciaria Colpatria, el Fondo de Pensiones y Cesantías Colpatria y la ARP Colpatria.

Como política integral del negocio bancario, en 1997 quienes estaban al frente del Grupo deciden comenzar un proceso de fusión entre la Financiera y la Corporación de Ahorro y Vivienda, al que se uniría y del que sería pieza fundamental el Banco en 1998. Este año marcaría una nueva etapa para el Grupo, con la constitución legal del Banco Multibanca Colpatria, como se conoce hoy en día.

El programa de financiación se llama Crédito Fácil Codensa y alcanzó tal punto de madurez y crecimiento, que esta empresa optó por ir en busca de inversionistas con amplio conocimiento

del mercado de préstamos personales y una importante capacidad de recursos, de tal forma que el programa de crédito siga creciendo y potencializándose.

A finales de octubre del 2011, Colpatría, holding del grupo, anuncia el nuevo socio del Banco: se firma una alianza estratégica de largo plazo con el multinacional Scotiabank, una de las principales instituciones financieras de Norteamérica y el banco más internacional de Canadá. Con más de 70,000 empleados, Scotiabank Group y sus empresas afiliadas atienden a unos 18,6 millones de clientes en más de 50 países de todo el mundo. Scotiabank ofrece una amplia gama de productos y servicios de banca personal, comercial, corporativa y de inversión. Tiene activos superiores a \$ 567.000 millones (al 31 de julio de 2011); dado que en 2018 comenzaron los nuevos planes de integración, donde se evidencia una mayor necesidad en la contactabilidad del cliente moroso dado el deterioro de la cartera de Consumo, esto conlleva no solo a una mejora tecnológica sino al mantenimiento o crecimiento de la reputación del Banco, mejorando la calidad y mejora del servicio de Cobranzas.

El Grupo Colpatría proporciona empleo directo a 5.000 personas; presta sus servicios a dos millones de clientes, en 20 ciudades del país. Desde 1955 hasta nuestros días, Colpatría ha escrito historia en la economía del país y ha sido protagonista de primer orden en el sector bancario y de negocios colombiano. Su sostenido plan de crecimiento a lo largo de este medio siglo de actividades, lleva a que deje de ser una empresa familiar, para convertirse en una organización patrimonio de los colombianos. (Scotiabank Colpatría,2021)

1.2. Objetivos estratégicos de la organización.

La estrategia de Scotiabank Colpatría brinda respaldo al objetivo principal de ayudar a los clientes a mejorar su situación financiera. La estrategia de cinco puntos de Scotiabank define hacia

donde se dirigen y cómo harán para llegar a ese punto. Ésta continúa guiando el éxito del Banco y enfoque en los clientes, la diversidad, la fortaleza y la estabilidad mientras ingresan a un periodo económico más volátil y un entorno reglamentario cambiante.

Cuentan con un modelo de negocios simple conformado por cuatro líneas de negocios: Banca Canadiense, Banca Internacional, Gestión Patrimonial Global y Scotia Capital. La estrategia se basa en la diversidad de la organización, tanto en lo que respecta a su personal, sus negocios, las regiones geográficas en las que opera y el riesgo. La capacidad de Scotiabank de trabajar en forma colaborativa entre sus líneas de negocios y regiones geográficas para ofrecer las mejores soluciones a los clientes, a las comunidades, empleados, accionistas y demás partes interesadas, es una ventaja competitiva y un elemento clave de su éxito.

1.2.1. Crecimiento Sostenible y rentable de los ingresos

Concentrarse en las necesidades de los clientes y hallar constantemente las mejores soluciones que los satisfaga es la clave para lograr el éxito financiero.

Sacar el mayor provecho de la tecnología: Scotiabank concretó inversiones estratégicas en las prestaciones de los canales de autoservicio y de pagos durante el año pasado, lo que colocó al Banco en la posición de líder del sector y permitió ofrecer a nuestros clientes el mejor sistema de autoservicio bancario.

Se rediseñó completamente Scotia OnLine®, el servicio para realizar operaciones bancarias y corretaje en línea de Scotiabank, y se concretó su relanzamiento para el uso de los clientes. Las cuatro líneas de negocios trabajaron junto al grupo de Tecnología de la Información y Soluciones para ofrecer a nuestros clientes el mejor servicio posible en cuanto a banca en línea, de pequeñas empresas y de inversión.

Valiéndose de las tecnologías web más actualizadas, el nuevo sitio hace posible una navegación más simple y permite el acceso rápido y sencillo a las actividades cotidianas, tales como el pago de facturas y transferencias. Los clientes que realizan inversiones directas ahora se benefician de mejores y más nuevas opciones de comercialización, así como de comisiones más bajas e investigación mejorada.

Scotiabank inició la implementación de nuevos cajeros automáticos de vanguardia en septiembre de 2011 que reemplazaron los antiguos sistemas permitiendo al Banco ofrecer soluciones innovadoras a los clientes en Canadá. Las nuevas unidades incluyen una pantalla más grande que respalda futuras aplicaciones táctiles; la tecnología de procesador más avanzado para ofrecer un servicio rápido, simple y fácil, además de características de mayor seguridad, las cuales permitirán, por ejemplo, proteger al Banco y a los clientes contra los dispositivos de clonación de tarjetas.

Reorganización del negocio: Hacia fines de 2010, Scotiabank creó una cuarta línea de negocios – Gestión Patrimonial Global, como parte de su estrategia de diversificación y crecimiento constante. Este año, la vasta colaboración reunió una amplia variedad de actividades centradas en el patrimonio proveniente de áreas diferentes del Banco, a saber, gestión patrimonial, seguros, y transacciones bancarias mundiales, en una sola plataforma en la cual pueden maximizarse las oportunidades de crecimiento.

Colaboración en acción: Scotiabank implementó un modelo que se basa en la combinación del conocimiento, recursos y perspectivas diversas provenientes de todos los rincones de la red internacional del Banco con el fin de ofrecer a nuestros clientes soluciones uniformes, al tiempo que se maximizan las oportunidades y la competitividad.

Los equipos son responsables del desarrollo y la ejecución de planes estratégicos centrados en las oportunidades de venta cruzada entre las líneas de negocios, la satisfacción del cliente, la rentabilidad y la competitividad. (Scotiabank Colpatria,2021)

1.2.3. Gestión del capital y del balance

Scotiabank garantiza su estabilidad y crecimiento a largo plazo mediante la gestión del capital activo, de la liquidez y el financiamiento.

Crecimiento de los depósitos: El Banco inició el segundo año exitoso del programa Let the Saving Begin (¡Que empiece el ahorro!) para alentar el crecimiento de los depósitos e incentivar a los canadienses a desarrollar buenos hábitos de ahorro, inversión y endeudamiento. Además, Scotiabank fortaleció su reputación como líder en el programa de fidelidad por reembolso de dinero este año brindando a los clientes opciones más que satisfactorias para realizar sus compras cotidianas. Lanzamos la cuenta Scotia Moneyback que ofrece a los clientes 1% de reembolso en efectivo como recompensa por sus compras con tarjeta de débito – lo que convierte al Banco en el primer banco canadiense en implementar esta opción.

Desarrollo de prácticas sólidas de gobierno interno: El desafiante entorno fiscal de 2011 condujo a un panorama reglamentario cada vez más riguroso. Con el fin de cumplir los requerimientos reglamentarios, Scotiabank ha fortalecido su enfoque general con respecto a la gestión del capital mediante su labor junto a subsidiarias clave en la mejora de las prácticas de gestión del capital.

1.2.4. Liderazgo

Scotiabank se centra en el desarrollo de su banco de talentos global con miras al éxito individual y de los negocios a largo plazo.

Desarrollo del talento: El éxito constante de Scotiabank exige líderes de gran capacidad para ejecutar la estrategia y lograr resultados comerciales sobresalientes, tanto en el presente como en el futuro. El Banco cuenta con una estructura robusta que abarca nuestra amplia presencia internacional para la identificación de las personas clave con la capacidad, la aspiración y el compromiso para asumir funciones en puestos más jerárquicos dentro de la organización. Scotiabank asumió el compromiso de desarrollar a sus empleados en todos los niveles de la organización, inclusive en las funciones de niveles superiores, para este fin, el Banco ofrece una variedad de herramientas de desarrollo, recursos y experiencias.

Desarrollo de nuestros líderes: Scotiabank ofrece a los empleados de todos los niveles una rica variedad de oportunidades de desarrollo. Una de las experiencias más interesantes para los líderes emergentes es una asignación de corto plazo en la Oficina de Proyectos Ejecutivos (OPE). Cada año, se reúne un nuevo grupo de empleados con alto potencial provenientes de diversas áreas del Banco. Durante varios meses, ayudan al Equipo Ejecutivo a desarrollar la dirección estratégica del Banco mediante la concreción de investigación y análisis profundos sobre temas estratégicos. (Scotiabank Colpatria,2021)

1.2.5. Gestión y manejo prudente del riesgo

La cultura de gestión del riesgo de Scotiabank se basa en la experiencia y el buen juicio de los empleados en todo el mundo. Los riesgos que asumimos se miden y cotejan con los rendimientos esperados.

Fortalecimiento de las prácticas para el apoyo de nuestro negocio: Scotiabank cuenta con equipos de gestión del riesgo dedicado que brindan apoyo a las cuatro líneas de negocios, compuestos por expertos en áreas tales como el de la energía, energía eléctrica, minería, hotelería, automotriz, bienes inmuebles, transporte, seguros y mercados de capital. Los equipos trabajan junto con varios grupos para asegurar que el Banco y los clientes conozcan y comprendan los riesgos propios de los sectores donde hacemos negocios.

La prevención del fraude: Varios equipos a lo ancho de Scotiabank trabajaron juntos para el lanzamiento de Scotia Info Alerts, un nuevo servicio en Canadá diseñado para ayudar a reducir el riesgo del Banco asociado con el fraude y permitir a los clientes adoptar un enfoque más práctico para supervisar sus cuentas.

Creación de tecnologías de riesgo: Este año, Scotiabank lanzó el sistema de control adaptativo FICO® TRIAD® y el sistema de gestión de cobranzas Debt Manager® en Chile y en el Caribe, basándose en implementaciones anteriores en México y Perú. La solución de gestión de cuenta global líder en el mercado optimiza la rentabilidad e incrementa la diligencia debida en la gestión de crédito de las carteras de préstamo de banca personal en el nivel del cliente. (Scotiabank Colpatria,2021)

1.2.6. Eficiencia y administración de gastos

Invertir inteligentemente en personas y tecnologías, y reconocer los riesgos operativos en las cuatro líneas de negocios ayuda al Banco a operar eficientemente.

Mejorar la eficiencia a través de nuevos enfoques de aprendizaje: En Scotiabank, brindamos oportunidades de aprendizaje y desarrollo para todos los empleados en todo el mundo, los equipamos con habilidades y conocimientos que les permitirán ofrecer un mejor servicio a los clientes, además de satisfacer sus objetivos personales relacionados con el desarrollo de su carrera.

Creación de sinergias: Los empleados de los centros de atención al cliente canadienses e internacionales y de Tecnología de la Información y Soluciones colaborarán y compartirán las mejores prácticas para crear nuevos equipos de servicio al cliente en los centros de atención al cliente de México y de la República Dominicana. Para iniciar el proyecto, exploraron sinergias para asegurar el uso uniforme de normas de servicio y tecnología, con el objetivo de brindar un servicio excelente al cliente. (Scotiabank Colpatria,2021)

1.2.7. Políticas institucionales.

Las políticas institucionales del Banco buscan lograr que las oportunidades de progreso estén además favorecidas por un entorno más propicio para la realización personal y familiar. Con tal fin, ha establecido las siguientes políticas para garantizar los derechos de todos los funcionarios en un ambiente de trabajo seguro y favorable a las relaciones interpersonales, sobre un plano de igualdad, recíproca corrección y respeto:

1. No se tolerará en el lugar de trabajo, por parte de ningún funcionario, comportamientos, acciones o conductas que tengan efecto nocivo o perjudicial, a corto o a largo plazo,

caracterizados por faltas de respeto o que sean ofensivos o abusivos para sus accionistas, clientes, proveedores, contratistas, administradores u otros funcionarios.

2. Tampoco se permitirá en el lugar de trabajo, cualquier forma de acoso laboral (agresión física y verbal, acoso moral, hostigamiento, aislamiento, amedrentamiento) por sus accionistas, clientes, proveedores, contratistas, administradores u otros funcionarios, toda vez que con ello se afecta el bienestar y la salud de los trabajadores, a la vez que genera consecuencias negativas en el medio familiar y social.

3. Se auspiciará el diálogo bilateral y la capacitación permanente a sus funcionarios sobre los procedimientos que deban cumplir en el desarrollo de sus funciones, de acuerdo con las tareas asignadas a cada uno. Igualmente, dispensará especial atención respecto al tratamiento de los siguientes asuntos: Salario, prestaciones sociales, seguridad, higiene, salud laboral, seguridad en el puesto de trabajo, promoción profesional y humana y capacidad de interlocución. (Scotiabank Colpatria,2021)

1.3. Misión, visión y valores.

1.3.1 Misión

Ser reconocido como un Banco claro y sencillo que brinda soluciones financieras flexibles, fáciles y rápidas a los colombianos trabajadores y a las medianas y pequeñas empresas para su continuo crecimiento. (Scotiabank Colpatria,2021)

1.3.2 Visión

El Banco Colpatria Multibanca Colpatria S.A. tiene como visión el siguiente postulado: Cumpliremos con la obligación de satisfacer las expectativas de nuestros clientes con el concurso de un excelente equipo humano. (Scotiabank Colpatria,2021)

1.3.3 Valores

El Banco tiene como dogma la excelencia en el servicio y la calidad superior de sus productos.

a. Honradez en el servicio

Los funcionarios del Banco deberán ser siempre veraces, transparentes, íntegros, rigurosamente fieles a los principios éticos y a las normas jurídicas; honrar a cabalidad los compromisos adquiridos con el Estado, con los clientes, con la institución, con los compañeros, con la familia, con los amigos y con la comunidad.

b. Mutuo respeto en las relaciones internas y externas

Para el Banco, cada funcionario, cliente o proveedor, es un interlocutor legítimo, tan importante y valioso como único.

c. Cooperación por la que conjuntamente aspira a la calidad

Los funcionarios del Banco deberán cumplir diligentemente sus obligaciones y corresponsabilizarse de ellas; el propósito común es obtener que la cooperación tome el lugar del conflicto y la corresponsabilidad el de la apatía.

d. Trabajo productivo en equipo

Trabajar productivamente, lo cual requiere, entre otros requisitos, trabajo en equipo, puntualidad e innovación.

e. Vocación y profesionalismo

El trabajo que realizan tanto los directivos como administradores y funcionarios del Banco es y seguirá ejecutándose con vocación, más que como un empleo, una ocupación o una actividad de inversión.

f. Espíritu de riesgo y libertad con responsabilidad

El Banco invita a ser cautelosos en las decisiones de riesgo, firmes en las responsabilidades y comprometidos con el logro de los resultados propuestos, para lo cual deben tomarse determinaciones prudentes y moralmente justas.

g. Deber general de protección

Todos los funcionarios del Banco, sin excepción, tienen el deber ineludible de contribuir eficazmente a la protección del patrimonio moral y económico de aquél, mediante la información oportuna al Presidente del Banco o su delegado, en forma anónima o personalizada, a elección del funcionario, de todo acto, hecho, práctica o actividad, de otro u otros funcionarios o de terceras personas, que de alguna manera sea contrario a los valores esenciales de Banco, quien para tal fin, dispone de un buzón de correo electrónico en forma permanente.

(Scotiabank Colpatria,2021)

1.4. Mapa estratégico.

Teniendo en cuenta los objetivos del primer punto, en la Figura No. 1 se puede observar el marco del éxito del banco.

El marco del éxito de Scotiabank



Figura No. 1 Marco de éxito de Scotiabank

Fuente: Scotiabank Colpatria, 2021

El mapa estratégico de la organización se puede detallar en la Figura 2.

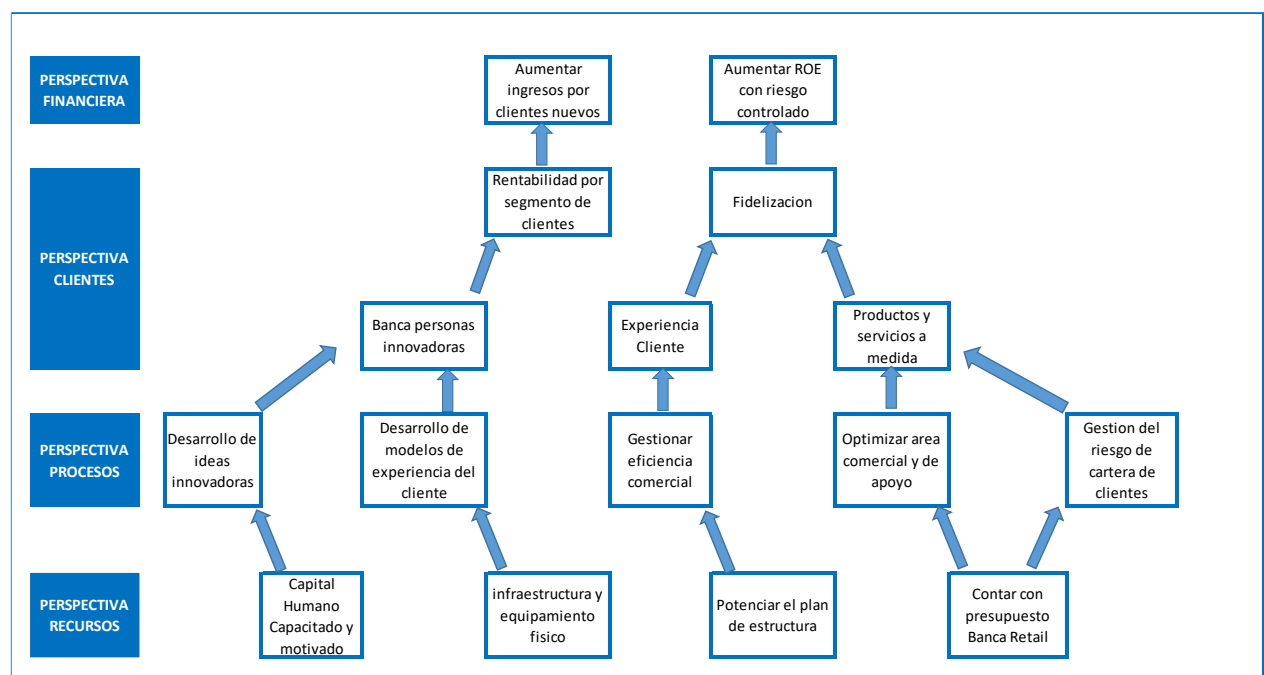


Figura No. 2 Mapa estratégico de la organización.

Fuente: Los autores.

1.5. Cadena de valor de la organización.

Proyecto NPS (Net Promoter System):

Uno de los pilares estratégicos del Banco Colpatria es tener Foco en el cliente (Customer-Centric). La ejecución de esta estrategia está en función de la implementación del sistema NPS (Net Promoter System). Este sistema busca llevar la voz del cliente al corazón del Banco y generar pasión por el cliente a lo largo de la cadena de valor de la organización como se puede evidenciar en la Figura 3.

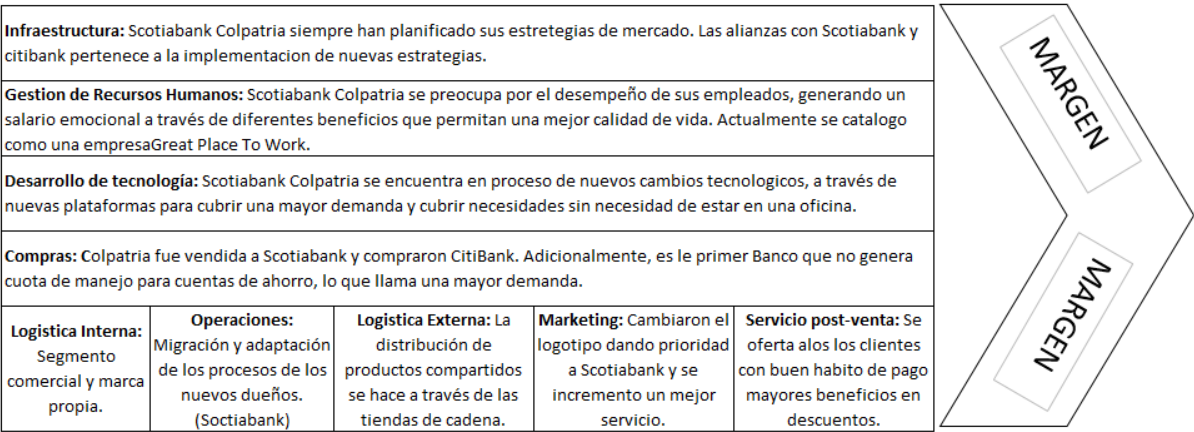


Figura No. 3 Cadena de valor.

Fuente: Banco Colpatria.

1.6. Estructura organizacional.

La Junta Directiva de Scotiabank Colpatria no presenta modificaciones en su estructura frente a la pasada revisión de calificación, por lo que se continúa conformada por siete miembros (cuatro designados por el BNS y tres por Mercantil Colpatria). Dentro de los cambios más significativos a la estructura organizacional, el Banco creó la Vicepresidencia de Integración, enfocada a soportar

el proceso de compra de la operación del Citibank y ajustarla a las necesidades de la entidad. Adicionalmente, la Vicepresidencia de SAM Banking pasó de reportar a la Presidencia a la Vicepresidencia Senior de Riesgo. Asimismo, se destaca que, en febrero de 2018, Jaime Upegui se posesionó como nuevo presidente del Banco, de quien cuenta con más de 25 años de experiencia en la industria financiera en América Latina, así como se muestra en la Figura 4.

(Scotiabank Colpatria,2021)

Estructura de la Organización

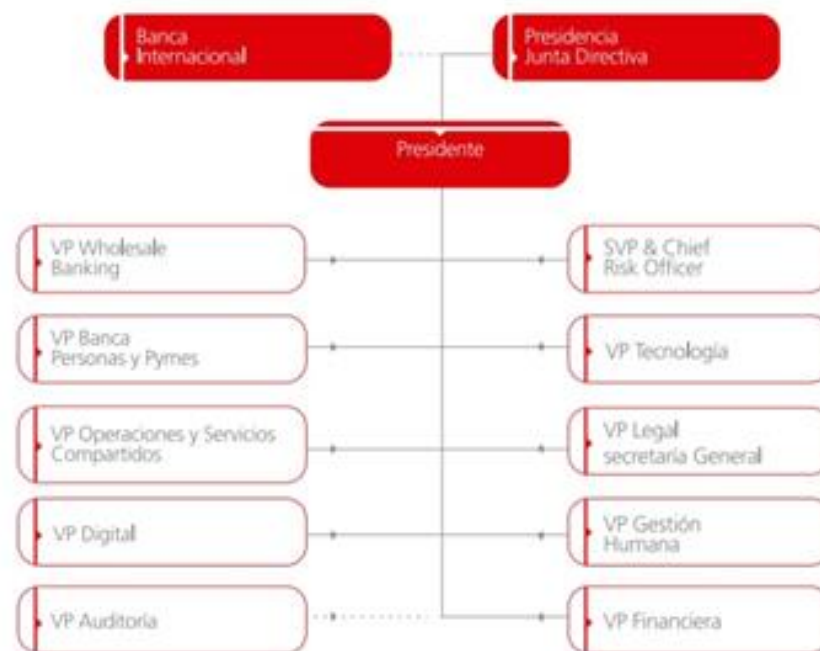


Figura No. 4 Estructura organizacional.

Fuente: Scotiabank Colpatria,2021

2. Marco lógico

2.1. Planteamiento del problema

El problema en el deterioro de la cartera ha incrementado en los últimos años debido a un bajo hábito de pago, un alto endeudamiento, la accesibilidad a clientes mayormente independientes, la variedad de productos que tiene el banco y el bajo perfilamiento de clientes frente a su nivel de riesgo, esto sumado a la baja intensidad en la cobranza de Scotiabank Colpatria frente a otras entidades financieras ha desencadenado en que el banco aumente sus provisiones 3 veces más que la colocación de los productos que realiza.

Scotiabank Colpatria cuenta con una cartera que supera el 60% en clientes independientes quien estadísticamente son los de mayor riesgo para caer en mora, debido a que sus ingresos fluctúan constantemente y esto ocasiona una mayor incertidumbre de pago, esto a su vez conlleva al bajo perfilamiento de los clientes por lo que sus políticas deben ser más drásticas para poder acceder a un producto financiero (con o sin garantía real de por medio), entre más se conozca al cliente, menor riesgo se asumirá.

La variedad en productos de consumo es muy alta comparándola con bancos como Bancolombia o Davivienda, ya que es el banco con mayores convenios con el sector comercial en cuanto a tarjetas de crédito se refiere y adicionando la compra de cartera de Citibank ocurrida en el año 2019 lo que incrementa considerablemente su portafolio; si bien la variedad permite cubrir una mayor demanda, también genera un mayor trabajo de monitoreo para evitar caer en déficit.

En cuanto a las preferencias de pago de productos financieros de los clientes, se encuentra una predilección a realizar el pago de su deuda hipotecaria y estar en mora con sus obligaciones de

consumo, enfocando su prioridad a su necesidad de vivienda. Es por esto por lo que se espera que para clientes con obligaciones de consumo con mora superior a 90 días y créditos hipotecarios se pueda generar un cobro jurídico integral, y así promover que los clientes dejen su portafolio completo al día tal y como lo hacen otras entidades financieras. Para los clientes mono producto se continuará con el proceso legal tal y como se encuentra establecido actualmente.

Finalmente, el proceso de cobranza no ha sido el óptimo para contrarrestar los niveles de cartera vencida y a esto sumado la última crisis del Covid19 genera una alerta del modelo de cobro actual ya que se requieren mejoras para todas las fases del cobro y tratamientos a realizar con los clientes (llamadas, mensajes de texto, emails, incentivos), el sector financiero avanza constantemente adoptando tecnologías y mejores procesos, pero el banco a nivel de la gestión de cobro se ha venido estancando quedando en lo tradicional y trabajando bajo un esquema que no supe las necesidades del mercado actual.

Conglomerando lo anterior, se establece que el problema central es la alta tasa de clientes morosos de cartera de Scotiabank Colpatría, en donde las causas principales son, las preferencias de pago por unos productos financieros más que otros, el bajo perfilamiento de clientes, una baja intensidad en la cobranza frente a otras entidades financieras y la accesibilidad a clientes mayormente independientes. Los efectos que esto puede ocasionar, es un déficit en el banco lo cual genera una mayor provisión y se impactará en los clientes que están al día, ya que sus tasas pueden incrementar para cubrir dicho déficit.

2.1.1. Árbol de problemas

Para hallar el problema central del proyecto en el cual se va a trabajar, se ha planteado un árbol de problemas en cual se muestran las causas (parte inferior o raíz), problema central (centro o tronco) y efectos (parte superior u hojas) el cual se puede observar en la figura 5:

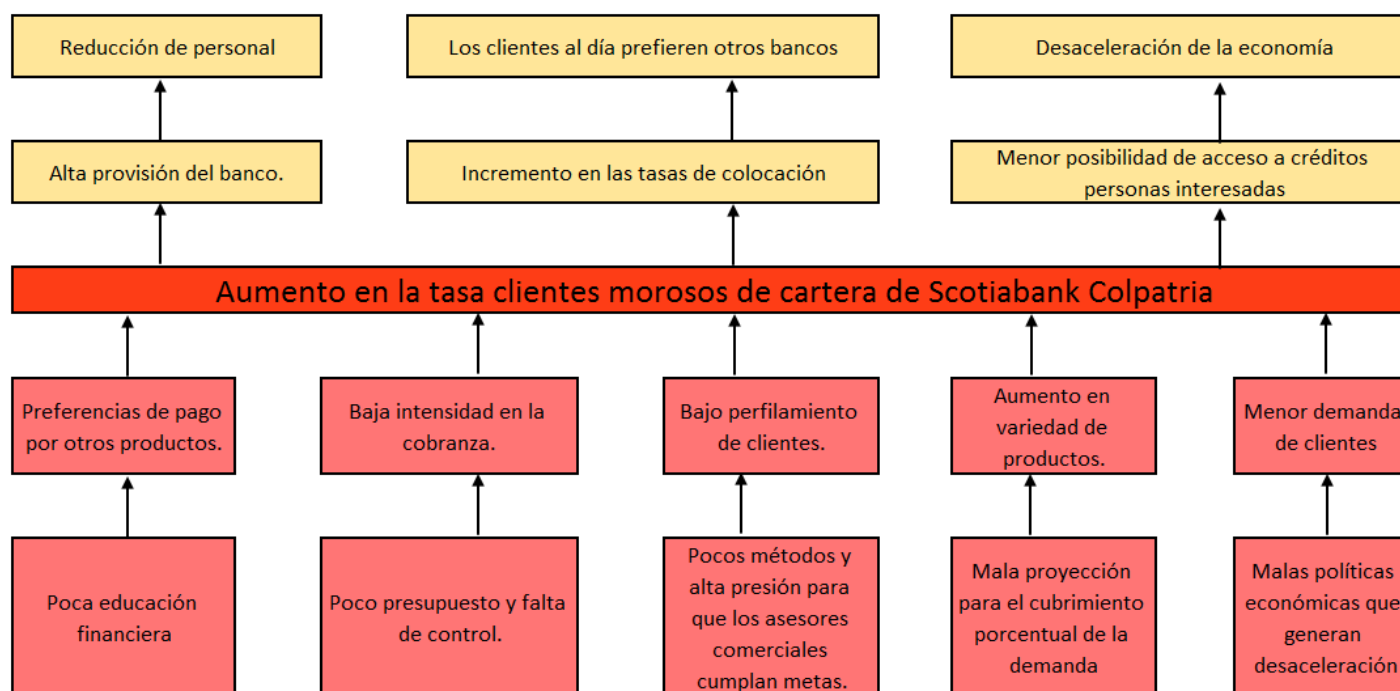


Figura No. 5 Árbol de problemas

Fuente: El autor

2.1.2. Árbol de objetivos

Después de identificar y siguiendo el marco lógico del proyecto se plantea el árbol de objetivos como se muestra en la figura 6, en donde se busca identificar las alternativas de solución por lo que la parte inferior muestra causas y en la parte superior fines del proyecto.

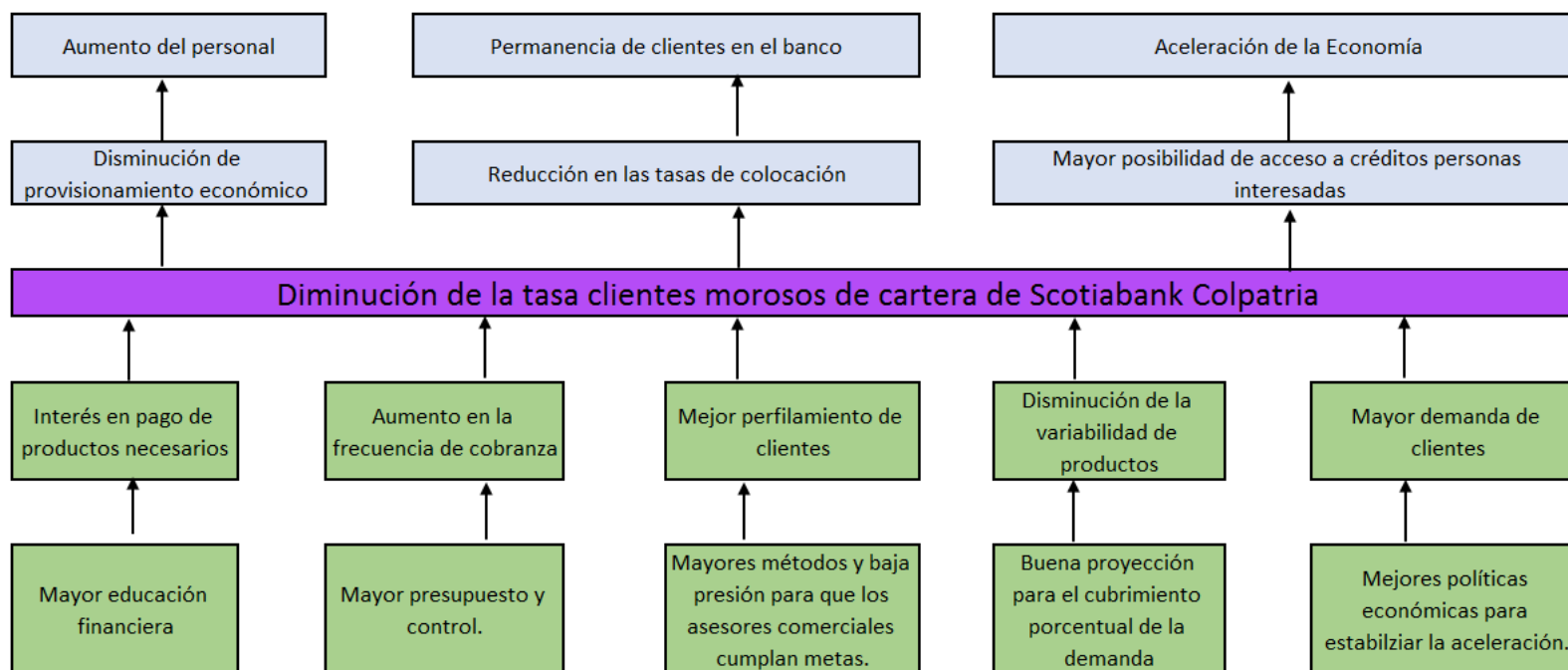


Figura No. 6 Árbol de objetivos

Fuente: El autor

2.2. Alternativas de solución

Teniendo en cuenta los objetivos plantados en el punto anterior, en la figura 7 se muestran las alternativas de solución planteadas a partir de cada causa y objetivos planteados.

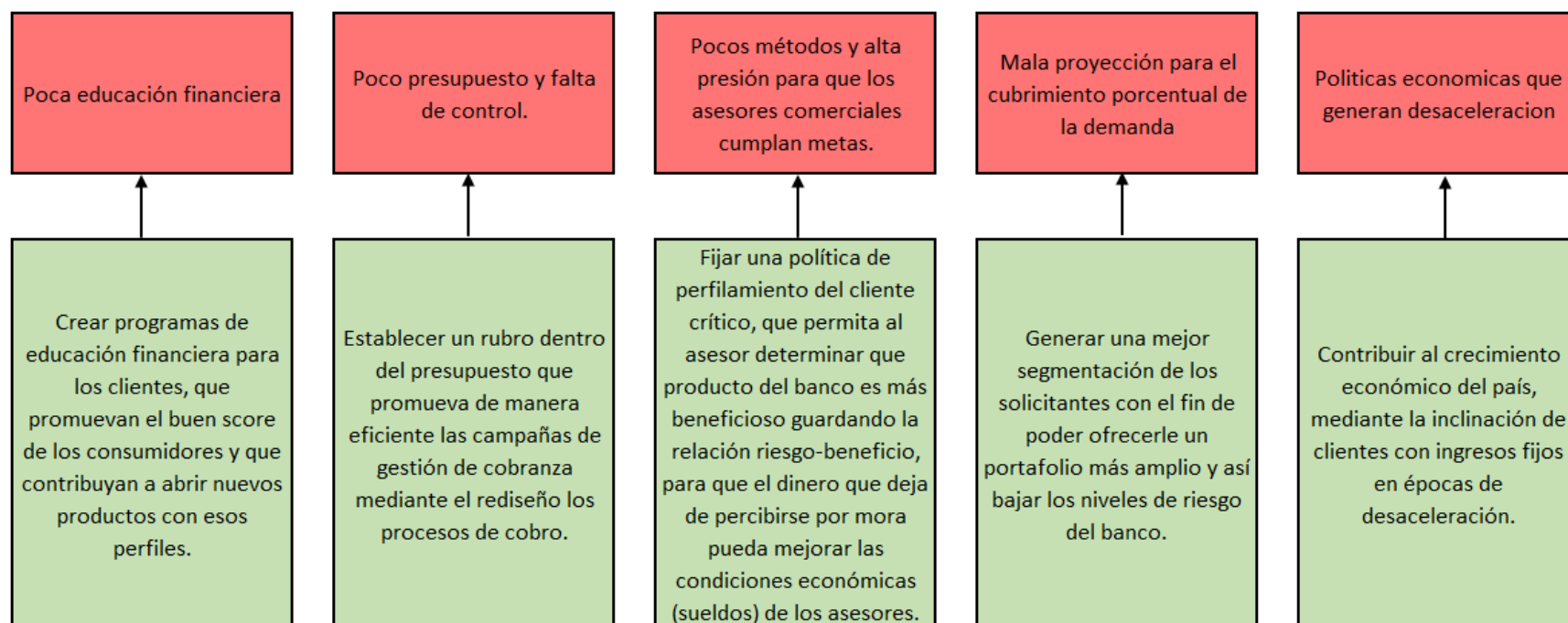


Figura No. 7 Alternativas de solución general

Fuente: El autor

2.2.1. Identificación de acciones y alternativas.

De acuerdo con el árbol de causa-efecto y los planes de acción de solución, a continuación, se plantean las siguientes alternativas:

2.2.1.1. Opción 1

Crear programas de educación financiera para los clientes, que promuevan el buen score de los consumidores y que contribuyan a abrir nuevos productos con esos perfiles, generando una mejor segmentación de los solicitantes con el fin de poder ofrecerle un portafolio más amplio y así bajar los niveles de riesgo del banco.

2.2.1.2 Opción 2

Fijar una política de perfilamiento del cliente crítico, que permita al asesor determinar que producto del banco es más beneficioso guardando la relación riesgo-beneficio, para que el dinero que deja de percibirse por mora pueda mejorar las condiciones económicas (sueldos) de los asesores.

2.2.1.3 Opción 3

Establecer un rubro dentro del presupuesto que promueva de manera eficiente las campañas de gestión de cobranza mediante el rediseño de los procesos de cobro y así contribuir al crecimiento económico del país, mejorando tasas de interés a los clientes y estableciendo métodos que se adapten a las nuevas necesidades del mercado.

2.2.2. Descripción de alternativa seleccionada.

2.2.2.1 Evaluación de las alternativas

Teniendo en cuenta las alternativas anteriormente planteadas y con el fin de escoger la opción con mayor impacto entro de los lineamientos de viabilidad, impacto y costos se ha realizado la siguiente evaluación de las alternativas, las cuales se encuentran de la figura 8 a la 10.

OPCIÓN 1			
Factor de análisis	Factor de ponderación	Elementos de análisis	Ponderación elemento (1-5)
Viabilidad	30%	Compresión del entorno	3,00
		Desafíos del desarrollo	3,50
		Factible en aspectos técnicos	4,00
Total Viabilidad	21%	70%	3,50
Impacto	30%	Relación entre problema-solución	2,50
		Mejora bienestar social	4,00
		Contribución a la calidad de vida	4,00
Total Impacto	21%	70%	3,50
Costos	40%	Presupuesto aprobado	4,00
		Costo de manutención	4,00
Total Costos	16%	77%	3,83
Ponderación General	58%		

Figura No. 8 Alternativas de solución 1

Fuente: El autor

OPCIÓN 2			
Factor de análisis	Factor de ponderación	Elementos de análisis	Ponderación elemento (1-5)
Viabilidad	30%	Compresión del entorno	3,00
		Desafíos del desarrollo	3,00
		Factible en aspectos técnicos	3,00
Total Viabilidad	18%	60%	3,00
Impacto	30%	Relación entre problema-solución	4,00
		Mejora bienestar social	3,00
		Contribución a la calidad de vida	4,00
Total Impacto	22%	73%	3,67
Costos	40%	Presupuesto aprobado	2,00
		Costo de manutención	2,00
Total Costos	11%	51%	2,56
Ponderación General	51%		

Figura No. 9 Alternativas de solución 2

Fuente: El autor

OPCIÓN 3			
Factor de análisis	Factor de ponderación	Elementos de análisis	Ponderación elemento (1-5)
Viabilidad	30%	Compresión del entorno	4,00
		Desafíos del desarrollo	3,00
		Factible en aspectos técnicos	4,00
Total Viabilidad	22%	73%	3,67
Impacto	30%	Relación entre problema-solución	4,00
		Mejora bienestar social	4,00
		Contribución a la calidad de vida	4,00
Total Impacto	24%	80%	4,00
Costos	40%	Presupuesto aprobado	4,00
		Costo de manutención	4,00
Total Costos	19%	80%	4,00
Ponderación General	65%		

Figura No. 10 Alternativas de solución 3

Fuente: El autor

2.2.2.2 Alternativa seleccionada

Según las evaluaciones realizadas de la figura 9 a la 10, la alternativa con mejor ponderación y por lo cual la opción para ser desarrollada es la No. 3 (ver figura 11), la cual consiste en generar un rediseño de los procesos de cobro que permita ver la trazabilidad del cliente con los productos del banco y así poder realizar un seguimiento más efectivo generando diferentes tipos de tratamientos masivos como mensajes de texto y emails, llevar procesos legales como cobros pre jurídicos y jurídicos, negociaciones con los clientes e incentivos creando nuevas alternativas de pago que se ajusten más a la situación económica actual del cliente, es decir, que sean más flexibles y más efectivas que las manejadas actualmente

3. Marco metodológico

3.1 Tipos y métodos de investigación

Para el desarrollo del proyecto se aplicará el método inductivo, para rediseñar, proponer e implementar nuevos procesos de gestión de cobro que contribuyan a mejorar los índices de recuperación de la cartera de Scotiabank Colpatria. Este método fue seleccionado para la investigación ya que se partirán de datos generales que sean valederos y por medio de razonamiento lógico, estadísticas y suposiciones para deducir e ir desglosando la información se generaran los nuevos procesos a adoptar para la gestión de cobro, es decir, se partirá de lo general a lo particular. Las etapas para llevar a cabo esta metodología son:

3.1.1 Análisis de la situación actual.

Obtener información de los procesos actuales mediante el uso de herramientas de recolección y análisis de datos. En una combinación de diseño documental esperando resultados experimentales, se plantea una recopilación y análisis de datos registrados de los clientes en la entidad, que permitan la práctica solución dentro de los objetivos planteados.

3.1.2 Establecer patrones posibles.

A partir de la confrontación de los datos internos y externos, se busca en ellos alguna correlación que sea lo suficientemente fuerte para construir un plan de acción. En un aporte comparativo se hace uso de la investigación de documentos empresariales de la entidad en donde se desarrolla el estudio, permitiendo la interpretación de una posible solución como proyecto factible, al interrelacionar el diseño operativo que de soluciones de acuerdo con las políticas y lineamientos del banco.

3.1.3 Construir el rediseño de procesos.

De acuerdo con el punto anterior, se establecen los nuevos procesos a realizar intentando acaparar la mayor parte de la información. De esta manera se establece que un interés común dentro de los procedimientos es garantizar de alguna manera metodologías que prevengan y mitiguen el deterioro de la cartera y se logre asegurar una proyección económica para que la entidad siga participando mediante un papel importante dentro del desarrollo social del país.

3.2 Herramientas para la recolección de información

Se pretende recopilar información que aporte a la confiabilidad del trabajo investigativo a través de encuestas, entrevistas a clientes y entrevistas a los empleados. El éxito de esta técnica depende en gran parte de la colaboración y apoyo que brinden las personas seleccionadas. Las técnicas que se emplearán son las siguientes:

3.2.1. Revisión de Documentos

Se pretende hacer un análisis de los documentos recolectados para la información como son los reportes de gestión y registros de los clientes para tener claridad sobre la gestión de cartera realizada por este tipo de negocio.

Entre los documentos cualitativos se encuentran los reportes de gestión y estados financieros, como los documentos cuantitativos de manuales de procedimiento y políticas.

3.2.2 Entrevistas a los empleados

Se realizará una entrevista a los empleados del área de fábrica de negociaciones y gestión avanzada o legal del banco de carácter introductorio, para lo cual se utilizarán preguntas

abiertas con el fin de que el proyecto se enfoque sobre la actividad que realiza el negocio, también incluye preguntas cerradas con el fin de tener datos concretos en los que se pueda identificar el estado actual de las áreas.

La estructura de las entrevistas es de tipo diamante, es decir comienza la entrevista con preguntas cerradas, luego continúa con un conjunto de preguntas abiertas y luego termina con preguntas cerradas. Por lo cual la entrevista será semiestructurada.

3.2.3 Cuestionario

Esta técnica se escoge porque permite obtener información del objeto a estudiar y no requieren la presencia del investigador. Se realizará con preguntas dicotómicas y abiertas de carácter investigativo.

3.3. Fuentes de información

La información de este proyecto se desprende de fuentes primarias y secundarias las cuales sustentan el trabajo.

3.3.1 Fuentes primarias

- a. Data recolectada en los sistemas internos de Scotiabank Colpatria como lo son los estados financieros, base de datos de clientes, reportes, estadísticas, peticiones, quejas, reclamos y el score de los clientes de los últimos 3 años.
- b. Encuesta a clientes aleatorios que se les haya realizado gestión de cobro.
- c. Encuesta a asesores del Call center.
- d. Entrevista a empleados del área de fábrica de negociaciones del banco.
- e. Entrevista a empleados del área de legal del banco.

3.3.2 Fuentes secundarias

- a. Para la realización de este proyecto se basó en la lectura de los siguientes libros:
 - Introducción a la teoría general de la administración de Idalberto Chiavenato.
 - Administración Estratégica de DESS Gregory, LUMPKIN Tom, EISNER Alan.
 - Métodos de investigación de Roberto Sampieri
 - ¿Qué es gerencia de procesos de negocio BPN?
- b. Publicaciones referentes a la cartera morosa en Colombia.
- c. Publicaciones Superfinanciera.

4. Estudios y evaluaciones

4.1. Estudio técnico

4.1.1. Diseño conceptual de la solución

Rediseñar los procesos de cobranza permitirá tener un mayor control y efectividad del cobro de la cartera del banco, por ello se pretende segmentar los procesos de cobro en cobro preventivo (6 días antes del vencimiento del pago) y cobro en mora, como una de las propuestas a implementar con los clientes morosos como se observa en la Figura 5.

El equipo de proyecto establece trabajar en los siguientes frentes:

- a. Definir un marco general para la gestión de cobro del sector financiero (regulación, política, estándares, guías, matriz de roles y responsabilidades).
- b. Conformar las mesas de trabajo con una persona de cada equipo de gestión de cobro para analizar los procesos actuales de cada área y establecer los planes de mejora para cada uno.

5.1.1. Descripción del producto del proyecto.

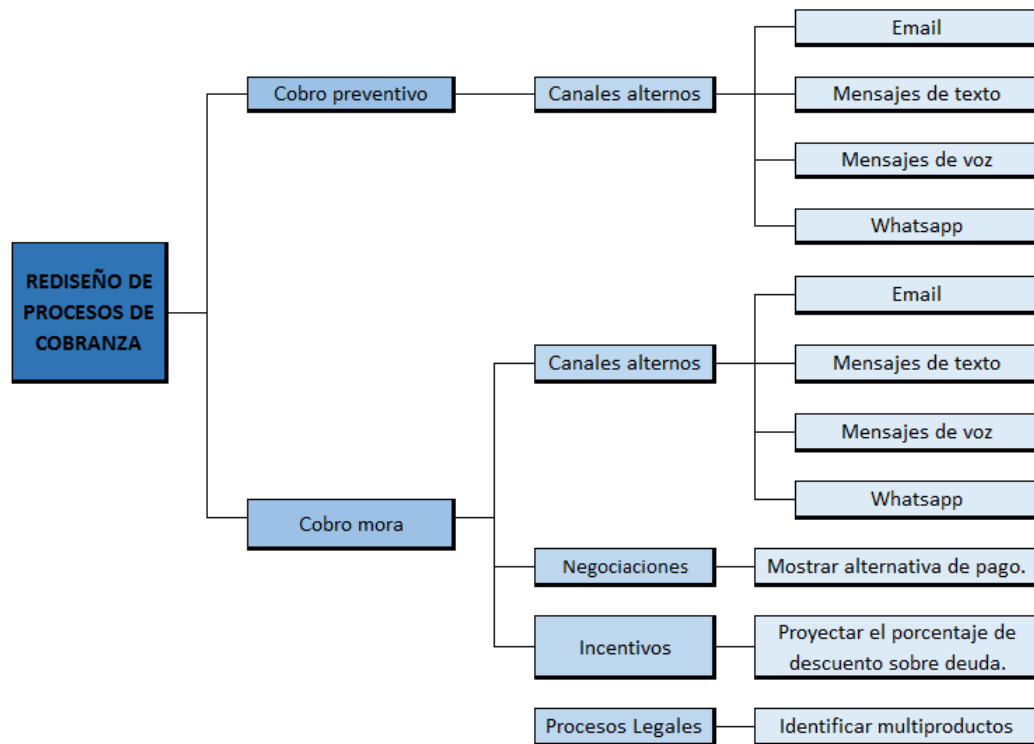


Figura No. 11 Descripción del producto del proyecto

Fuente: Los autores

Con la reestructuración de los procesos de cobranza se pretende reforzar la gestión en la recuperación de la cartera y así evitar el incremento de la cartera vencida, su funcionalidad es ejercer una mayor presión a los deudores a través de tecnologías de comunicación, mercadeo y una gestión jurídica más robusta y a la vez promover una cultura de pago oportuno.

Dentro de la reestructuración frente a los canales alternos se encuentran las opciones de mensajería de texto y emails, dentro de la propuesta se enfoca a realizar una mayor cantidad de gestiones e implementar canales como WhatsApp con el fin de una mayor localización de clientes

preventivos y morosos, con el cual se facilite el seguimiento del comportamiento del cliente con cada uno de los productos que maneje con el banco.

Dentro de la evaluación de alternativas de pago, con lo cual se pretende ajustar el plazo y valor del pago del cliente de una manera que se acople más a la situación económica actual y a su nivel de riesgo, es decir que sean más flexibles, efectivas y personalizadas al portafolio de cada persona.

Para el área legal se pretende modificar la política de judicialización del banco para generar una mayor presión de pago hacia productos de consumo ya que los clientes intentan mantener sus créditos hipotecarios al día dejando de lado esta cartera, lo que se quiere al implementar el sistema es optimizar el proceso de tal manera que el tiempo de respuesta al usuario sea más rápido y por lo tanto los pagos ingresen a la compañía de la misma manera.

4.1.2. Análisis y descripción del proceso.

Scotiabank Colpatria ha estado trabajando diferentes proyectos para mejorar los procesos internos pero su ejecución no ha sido satisfactoria debido a los inconvenientes que se presentan en el desarrollo de las actividades planeadas ya que no se tienen definidos unos lineamientos estandarizados, organizados y orientados al desarrollo de las mejores prácticas en la recuperación de cartera. Es por esto por lo que durante el desarrollo de este proyecto se pretende generar un rediseño de los procesos de cobranza que permitan un mejor perfilamiento del cliente moroso conociendo su situación económica actual y orientarlo a la mejor alternativa de pago, de tal forma que sea un “gana gana”, ya que el banco disminuye el riesgo de provisión, evitando que un moroso reciente vuelva a caer en mora y el cliente evitando pagar más intereses.

Para la implementación de la metodología se desarrollará un diagnóstico inicial a través de los informes históricos que tiene el banco en su data, score y core bancario suministrados por los

principales involucrados; el propósito principal es encontrar características de clientes al día que no tengan los clientes morosos en cuanto a situación financiera y perfil se refiere. Adicionalmente permitirá evidenciar el nivel de intensidad en la cobranza telefónica que es el mecanismo mayormente implementado actualmente.

Posterior a esto se pretende mantener el capacity del personal para la gestión de negociaciones y cobranza telefónica, cambiando la metodología que se lleva a cabo actualmente en las dos áreas, este cambio representa crear un nuevo grupo piloto para que la cobranza a esta población sea solo manejada por estos asesores. En cuanto a procesos jurídicos los abogados implementaran la cobranza comercial en tanto le lleguen garantías a su poder para poder ejecutar la demanda, esto generará un mayor impacto en el cliente.

Para los envíos de canales alternos se producirá un envío masivo diario el cual permitirá dar alcance a los clientes para tener acceso a un acuerdo de pago, finalmente los incentivos de descuento para los productos morosos serán con base a la capacidad de pago demostrada del cliente en el momento de la legalización y para los clientes al día los incentivos serán para aquellos que traen su producto al día durante los últimos 9 meses.

4.1.3. Definición del tamaño y localización del proyecto.

El desarrollo metodológico del proyecto se llevará a cabo en la red interna del banco para facilitar la interacción con las áreas que llevan actualmente los procesos de cobranza, para el manejo y reuniones solicitadas se causarán de acuerdo con la ubicación de cada área:

1. Área legal, y mercadeo se encuentra ubicado en la Torre Colpatria en la Cra. 7 # 24-

2. Call center de cobranza tiene tres sedes: Sede Lido en la Calle 16 # 6 – 04, TorreB Cra. 7 # 25-45 y edificio 724 en Calle 24 # 7-43.
3. Área de estrategia, tratamientos y abogados en la sede de Centenario en la Calle 13 # 65-21.

El proyecto cubre una demanda a nivel nacional, sin embargo, todas las decisiones y efectos serán causados en Bogotá (sede principal). La información correspondiente a los empleados ubicados en otras ciudades se generará vía email y calls de Skype o teams empresarial como se maneja actualmente.

La cantidad de demanda es igual a la capacidad mínima exigida; respecto a los email y mensajes de texto para esta campaña se tomará una hora diaria adicional y puede procesarse al tiempo con las actividades de quien los emite, por lo que no generará un impacto en el desvío de labores. En cuanto a la parte legal, el capacity de abogados es suficiente respecto a la demanda que se espera recibir, ya que están contratados para llevar entre 20 y 40 procesos cada uno y el promedio actual es de 34.

En cuanto a la intensidad de las llamadas, se pretende un cambio de estrategia en el call center, abriendo un grupo piloto de 10 personas por jornada, dedicados exclusivamente a esta población; según históricos de la casa de cobranza 20.000 cuentas son llamadas en 14 horas por 10 asesores, lo suficiente para cubrir la demanda.

Finalmente, las negociaciones generarán impacto en las visitas a las oficinas donde se oferten, sin embargo, los analistas que atienden a los clientes están contratados para atender entre 30 y 50 clientes en el día y el promedio actual es de 41; por lo que la demanda también estará cubierta ya que a nivel nacional se cuentan con 15 analistas.

4.1.4. Requerimiento para el desarrollo del proyecto (equipos, infraestructuras, personal e insumos).

La Tabla 1 muestra el personal requerido para la ejecución del proyecto por unidad de cargo y el total del personal:

Tabla 1 Requerimientos de personal

CONCEPTO	CANTIDAD
PERSONAL	
Gerente del proyecto	1
Analista Infraestructura	2
Analista Fabrica de negociaciones	2
Analista Operaciones	1
Analista Riesgo	2
Asesor Call Center	5
Abogado	1
TOTAL PERSONAL	14

Fuente: Los autores.

En cuanto a los materiales necesarios para el rediseño de procesos se hacen necesarios los representados en la Tabla 2 por unidad de insumo y el total de estos:

Tabla 2 Requerimientos de material

MATERIALES	
Portátil	14
Sillas	14
Mesas de trabajo	14
Papelería	1
TOTAL MATERIALES	43

Fuente: Los autores.

Finalmente, en la tabla 3 se observa la cantidad de servicios requeridos para poder desarrollar el proyecto, respecto a la telefonía y conexión email, se requiere el permiso entre operadores, para

anclar el servicio de los proveedores y la conexión al servidor “Masive” para poder generar los envíos masivos

Tabla 3 Requerimientos de servicios

SERVICIOS	
Licencias y actualizaciones PC	1
TOTAL SERVICIOS	1

Fuente: Los autores.

4.2. Estudio de mercado

4.2.1. Población

El proyecto está dirigido a prestar un mejor servicio cualquier persona natural o jurídica que se encuentre vinculada o no a la entidad financiera y adquiera algún producto de crédito con Scotiabank Colpatria a nivel nacional ya que el banco cuenta con 188 oficinas establecidas en 20 ciudades del país, al estar focalizada a todas las personas logrará cubrir una mayor parte de las necesidades del mercado.

Otro foco del proyecto son las áreas de cobranza que actualmente realizan los procesos de gestión con los clientes, ya que se plantea una mejora a sus procesos que permitirá la interacción con los deudores y mejorar las metas de recuperación y estabilización de la cartera.

4.2.2. Dimensionamiento de la demanda

Los servicios que tiene este proyecto son para los clientes con algún producto de deuda activo del banco Scotiabank Colpatria, quienes representan un aproximado de 4.881.728 cuentas y 3.856.565 clientes (a corte del 25-mayo-2021, según información interna del Banco) de las cuales 3.563.661 cuentas y 2.815.292 clientes tienen mora y lo cual representa aproximadamente 2.865

Billones de pesos. Por lo anterior, el banco debe adoptar medidas que permitan que esta cartera se normalice, disminuyendo estas estadísticas y mediante la implementación de los nuevos procesos de gestión de cartera estableciendo una recuperación entre el 15% y 25 % lo que representaría entre 429 y 716 Billones de pesos. Adicional se espera generar una optimización de los procesos de tal manera que se mantenga el capacity actual y este mismo pueda brindar una mejor atención a los clientes.

4.2.3. Dimensionamiento de la oferta

Al banco se encuentran vinculados actualmente 15.195281 de personas con algún producto de ahorro o deuda, esta población sería el nicho del proyecto ya que presentan mayores facilidades para adquirir un nuevo producto con Scotiabank Colpatria. También cabe resaltar que se han adoptado medidas de condonación de intereses según los saldos morosos, pero por el afán de recuperar al cliente para disminuir su provisión no generaron un análisis mayor sobre sus pagos futuros, si bien la superintendencia financiera de Colombia aprueba las negociaciones con clientes, también restringe el número de negociaciones por año y si se toma una negociación a un cliente que al otro mes no tendrá como pagar la cuota tendrá una seria consecuencia la entidad, ya que asume el riesgo de provisionar al 100% dicho cliente.

4.3 Estudio económico-financiero

4.3.1. Estimación de Costos de inversión del proyecto.

La Gestión de los Costos del Proyecto permite estimar, presupuestar y controlar los costos de tal forma que el proyecto se cumpla con el presupuesto aprobado. Adicionalmente permitirá tener un nivel de exactitud del costo de las actividades, relacionar las cuentas de control a un sistema de

contabilidad, administrar los umbrales de control y finalmente generar informes para medir el desempeño.

Dentro de los procesos de la gestión de costos se encuentra la planificación, la cual debe dimensionar las necesidades de los usuarios o clientes ya que cada uno medirá el costo de manera y en tiempos diferentes. La estimación de los costos consiste en desarrollar una aproximación de los recursos financieros para completar las actividades del proyecto, lo cual permite avanzar al desarrollar el Presupuesto que consiste en sumar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada.

El control de los costos es indispensable, dado que esto permite monitorear la situación del proyecto a medida que este avance para actualizar y gestionar los cambios sobre el presupuesto. Para poder ejecutar lo anterior es indispensable diferenciar la tipología de costos que se pueden encontrar en un proyecto como los costos variables que son dependientes del volumen de producción, los costos directos, que son repercutibles directamente al proyecto, los indirectos que son necesarios para llevar a cabo el proyecto como los servicios públicos; los fijos que no varían independientemente el volumen de la producción; el costo hundido es en el que ya se incurrió.

4.3.2. Definición de Costos de operación y mantenimiento del proyecto.

Teniendo en cuenta los requerimientos de personal, materiales y servicios se presenta el costo correspondiente en la siguiente tabla.

Tabla 4 Definición de Costos de operación y mantenimiento del proyecto.

CONCEPTO	TRABAJO	MONTO (\$)
Gerente del Proyecto	3.344 horas	\$117.040.000,00
Analista de infraestructura 1	3.672 horas	\$ 40.392.000,00
Analista de infraestructura 2	3.672 horas	\$ 40.392.000,00
Analista de infraestructura 4	228 horas	\$ 2.508.000,00
Analista de fábrica de negociaciones 1	237,6 horas	\$ 2.613.600,00
Analista de operaciones 1	216 horas	\$ 2.376.000,00
Analista de riesgos 1	300 horas	\$ 3.300.000,00
Analista de riesgos 2	280,8 horas	\$ 3.088.800,00
Asesor de cobranza 1	48,8 horas	\$ 405.040,00
Asesor de cobranza 2	48,8 horas	\$ 405.040,00
Asesor de cobranza 3	48,8 horas	\$ 405.040,00
Asesor de cobranza 4	48,8 horas	\$ 405.040,00
Analista de infraestructura 3	41,6 horas	\$ 457.600,00
Abogado	237,6 horas	\$ 2.970.000,00
14 Mesas	1 Unidad	\$ 7.000.000,00
14 Sillas	1 Unidad	\$ 11.200.000,00
14 Portatil	1 Unidad	\$ 35.000.000,00
Papeleria 1	1 Unidad	\$ 1.000.000,00
Licencias y actualizaciones de PC 1	1 Unidad	\$ 5.000.000,00

Fuente: Los autores

4.3.3. Flujo de caja del proyecto caso.

Se realiza el análisis de flujo de caja, determinando las entradas y salidas de dinero que genera el proyecto, teniendo en cuenta los diferentes recursos físicos y humanos. A continuación, se especifica el flujo de caja en detalle en un periodo de tiempo de 1 año, una vez finalizados los 2 antecesores de implementación del proyecto de rediseño de procesos.

Tabla 5 Flujo de Caja.

PARÁMETROS	AÑO 0	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 587.970.800
Cartera Recuperada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 587.970.800
Egresos	\$ -	\$ 108.379.080	\$ 108.379.080	\$ -
Gasto de Personal	\$ -	\$ 108.379.080	\$ 108.379.080	
Utilidad Bruta	\$ -	-\$ 108.379.080	-\$ 108.379.080	\$ 587.970.800
Gastos no desembolsables	\$ -	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	
Depreciación	\$ -	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	
Utilidad Antes de Impuesto	\$ -	-\$ 112.879.080	-\$ 112.879.080	\$ 587.970.800
Impuesto de Renta 33%	\$ -	-\$ 37.250.096	-\$ 37.250.096	\$ 194.030.364
Utilidad Neta	\$ -	-\$ 75.628.984	-\$ 75.628.984	\$ 393.940.436
Ajustes gastos no desembolsables		\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ -
Depreciación		\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ -
Inversiones	-\$ 59.200.000			
Inversion Inicial	-\$ 59.200.000			
Flujo de Caja	-\$ 59.200.000	-\$ 71.128.984	-\$ 71.128.984	\$ 393.940.436

Fuente: Los autores.

El gráfico muestra el costo acumulado del proyecto y el costo por trimestre y la información sobre los costos para todas las tareas de nivel superior.

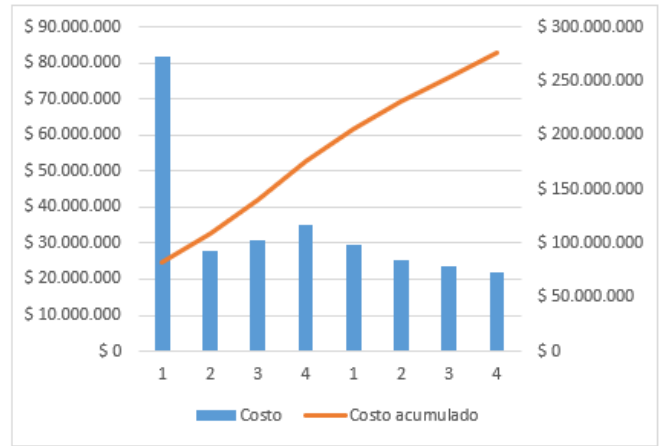


Figura No. 12 Estadísticas del proyecto II

Fuente: El autor

4.3.4 Determinación del costo de capital, fuentes de financiación y uso de fondos.

Para el proyecto se maneja un supuesto de financiación del 100% por parte del sponsor, por lo cual no se manejan tipos de interés asociados y si una relación más grande frente al riesgo de los interesados se debe tener en cuenta que la rentabilidad en este proyecto se mide en porcentaje de recuperación de la cartera.

Dentro del proyecto se tiene un presupuesto inicial de \$ 59.200.000 los cuales ya fueron desembolsados en su totalidad por el sponsor del proyecto y los cuales se utilizarán al 100% al comenzar el proyecto.

4.3.5 Evaluación Financiera del proyecto (indicadores de rentabilidad o de beneficio-costos o de análisis de valor o de opciones reales).

Dado el Flujo de caja anterior, se proyecta como una ganancia posterior a la finalización del proyecto, ya se ha recuperado el 100% de la inversión, la tasa interna de retorno para el proyecto es del 39%; teniendo en cuenta que la inversión, costos y gastos versus las ganancias representan el 47% de la cartera recuperada en el primer año; esto quiere decir que el proyecto es aceptable ya que la tasa de rendimiento es superior a la exigida por los inversionistas.

VPN	\$ 126.680.810,25
TIR	39%
B/C	3

Figura No. 13 Indicadores Financieros

Fuente: El autor

El Valor presente neto con una tasa de oportunidad del 8% (Rentabilidad del CDT más alto del mercado colombiano a corte de mayo 2021) genera una ganancia de \$126.680.810,25 pesos, lo cual indica un proyecto deseable para el inversionista; a pesar de que en los primeros años genera una pérdida; post implementación se ven los resultados. Respecto al ítem beneficio /Costos, se evidencia que los beneficios son mayores a los costos. En consecuencia, el proyecto debe ser aceptado.

4.4. Estudio Social y Ambiental

4.4.1. Análisis y categorización de riesgos

Como se aprecia en la gráfica, la fase con mayor huella de carbono es el número 3, debido a que la papelería y el combustible son los principales factores de impacto en el cálculo de la Huella de Carbono. Teniendo en cuenta que los recursos son utilizados al 100% por un periodo más largo: para poder realizar un comparativo de programas para cobro, se requiere un uso mayor de máquinas, la papelería para la contratación de servicios se incrementará porque en esta fase ya el capacita debe estar al 100%; la infraestructura generará un impacto en energía y la implementación en general utilizará todos los recursos que se planearon desde el inicio del proyecto.

Como estrategia para el ahorro de los recursos, se utilizará un diseño más pequeño de contratos y los procesos se deberá ejecutar en los tiempos establecidos de tal forma que las máquinas puedan apagarse en el transcurso de la noche.

TOTAL HUELLA DE CARBONO TOTAL	
Material	Emisión (TON CO2)
ENERGIA	0.746
PAPELERIA	39.777
COMBUSTIBLE	32.713
AGUA	0.432
TOTAL	73.6691

Figura No. 14 Resultados evaluación huella de carbono

Fuente: El autor

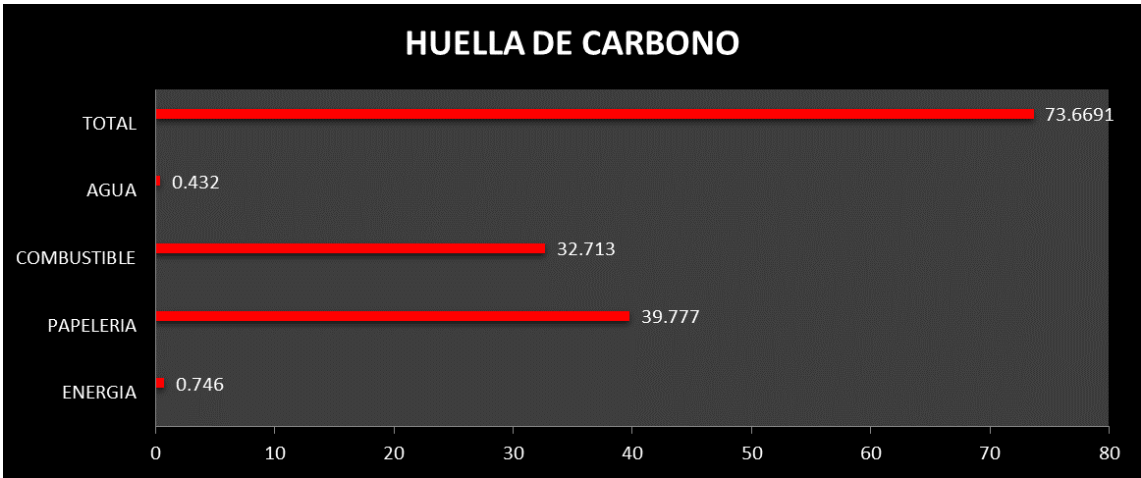


Figura No. 15 Gráfica resultados evaluación huella de carbono

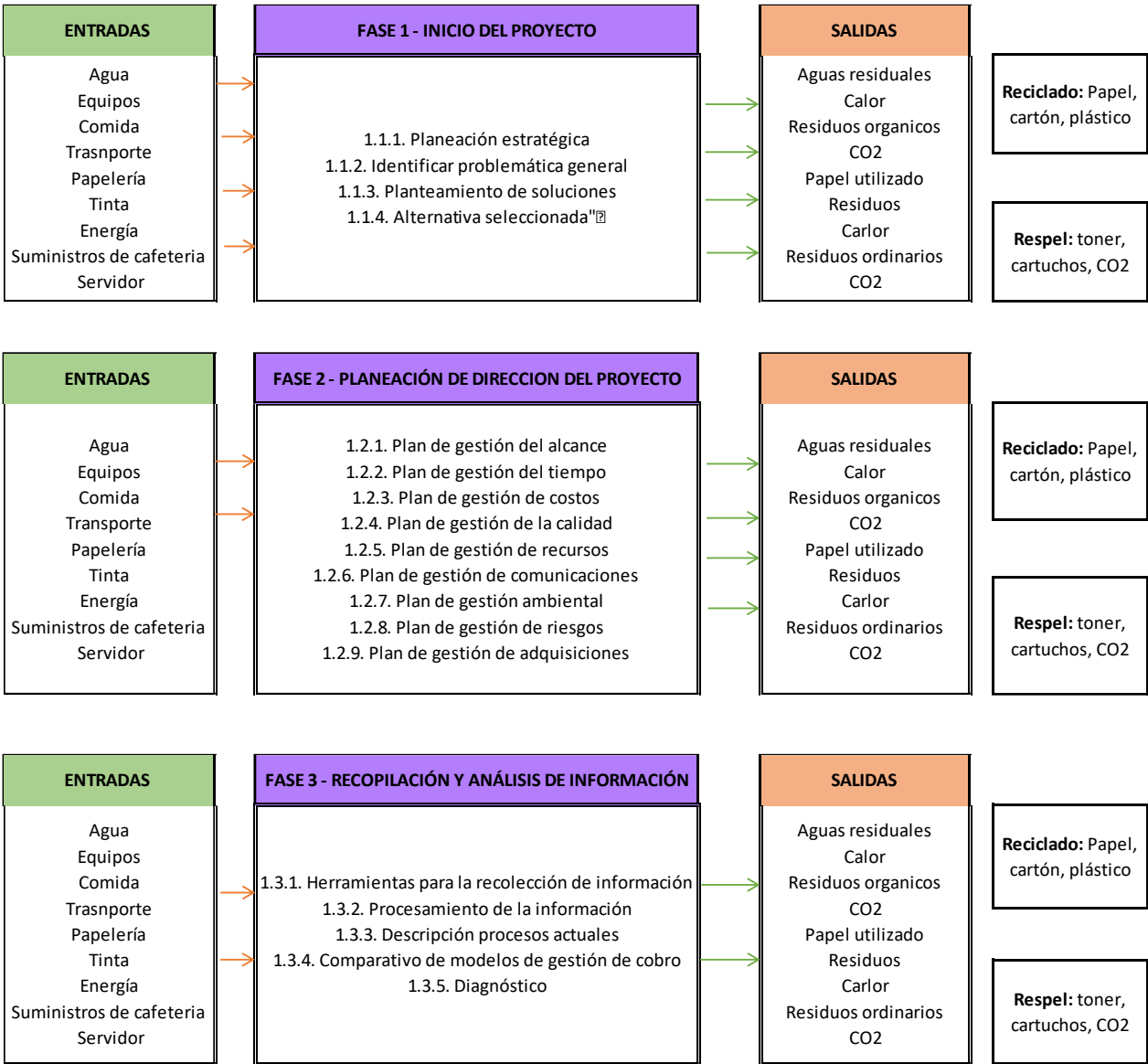
Fuente: El autor

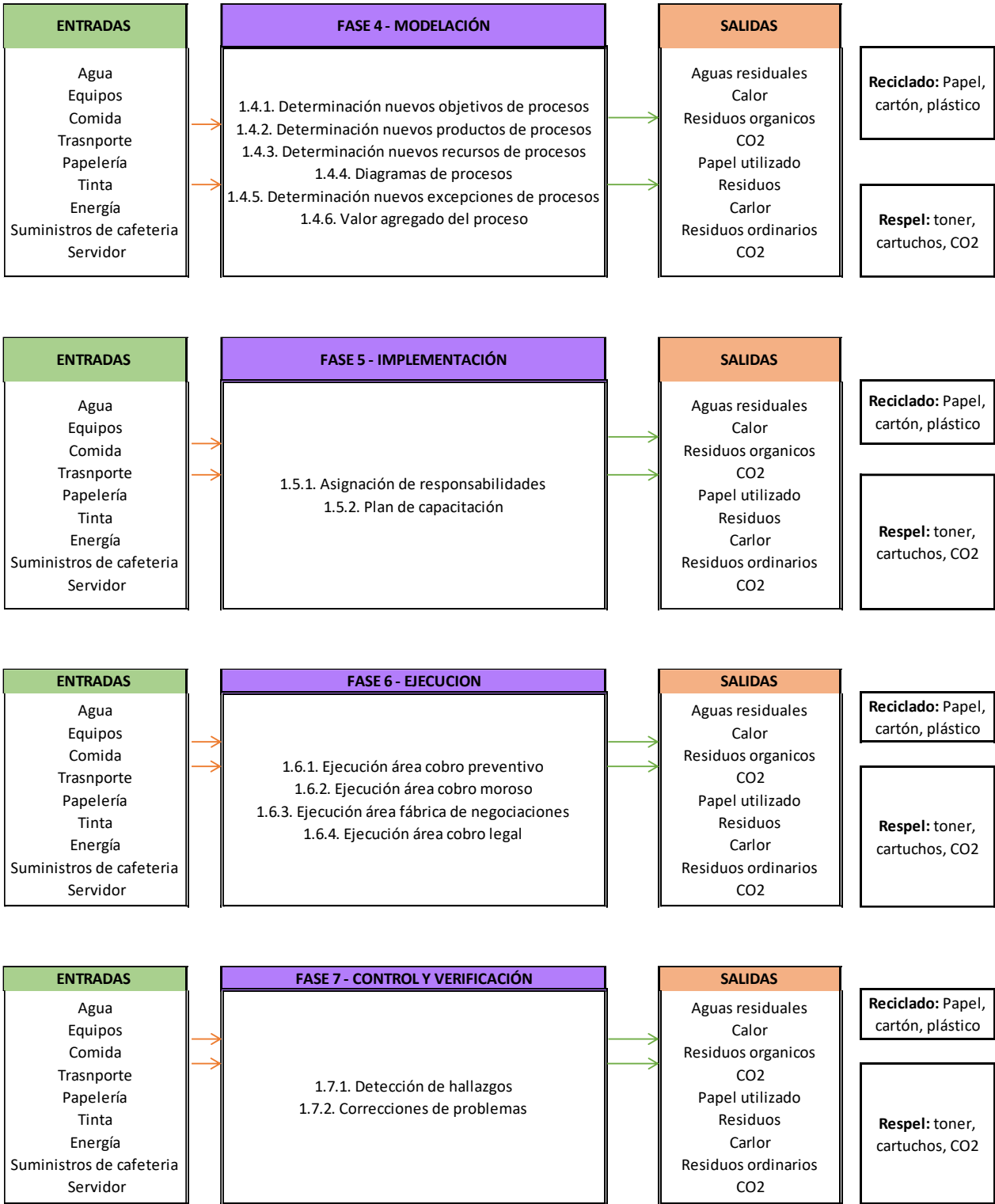
4.4.2 Análisis ambiental del ciclo de vida de proyecto

La fase con mayor salida es el número 3, debido a que la papelería y el combustible son los principales factores de impacto en el cálculo de la Huella de Carbono. Teniendo en cuenta que los recursos son utilizados al 100% por un periodo más largo: para poder realizar un comparativo de programas para cobro, se requiere un uso mayor de máquinas, la papelería para la contratación de

servicios se incrementará porque en esta fase ya el capacity debe estar al 100%; la infraestructura generará un impacto en energía y la implementación en general utilizará todos los recursos que se planearon desde el inicio del proyecto.

Como recomendación para la optimización de los recursos, se utilizará un diseño más pequeño de contratos y los procesos se deberá ejecutar en los tiempos establecidos de tal forma que las maquinas puedan apagarse en el transcurso de la noche, a excepción de los ingenieros quienes deberán correr procesos nocturnos.





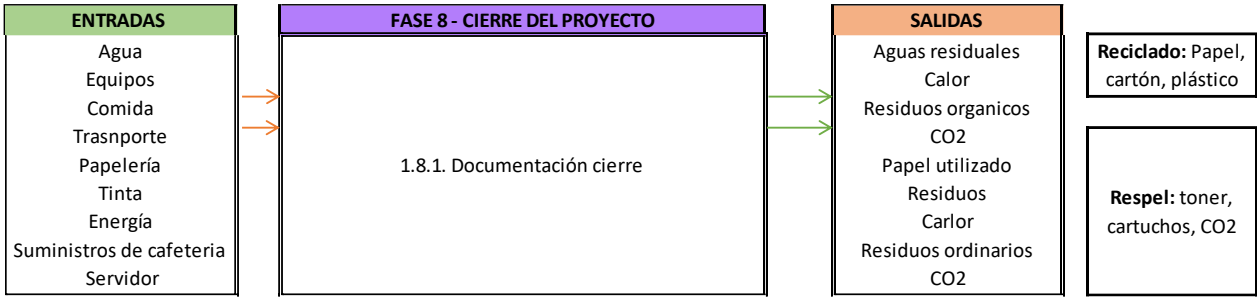


Figura No. 16 Definición de flujo de entradas y salidas

Fuente: El autor

4.4.3. Responsabilidad social-empresarial (RSE).

El proyecto se alinea con la política de Scotiabank brindando la oportunidad de contribuir, con enfoque ético y sostenible, con el desarrollo del entorno económico, social y medioambiental del país, enfocados en mejorar los estándares laborales, medioambientales, y de lucha contra la corrupción, etc. Donde se integren Gobierno Corporativo, Clientes, Colaboradores, Proveedores, Comunidad y Medio Ambiente.

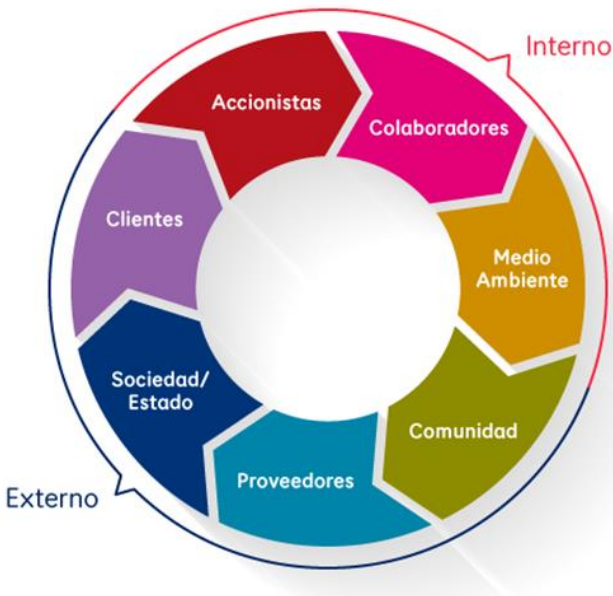


Figura No. 17: Responsabilidad social-empresarial (RSE).

Fuente: Scotiabank, 2021

4.4.4. Estrategias de mitigación de impacto ambiental.

Tabla 6 Estrategias de mitigación de impacto ambiental

Nombre de la estrategia	Principales actividades de la estrategia	Objetivo	Meta
Ahorro y uso suficiente de energía	1. División de grupo de personas para capacitar 2. Caracterización de los principales consumos e impactos ambientales de la empresa. 3. Definición de programas ambientales a capacitar en la empresa	Capacitar a funcionarios encargados del uso del aplicativo sobre el uso adecuado de la energía y evitar la conexión permanente de por lo menos 3 equipos.	Disminución entre un 5% y 10% del consumo de energía de los 10 equipos disponibles para el proyecto durante los primeros meses del proyecto.
Capacitaciones sobre uso de energías renovables desarrolladas.	1. División de grupo de personas para capacitar 2. Caracterización de los principales consumos e impactos ambientales de la empresa. 3. Definición de programas ambientales a capacitar en la empresa	Capacitar a todos los funcionarios sobre el uso de energías renovables.	Sensibilización al 100% del personal involucrado en el proyecto a través de jornadas de capacitación durante los primeros 6 meses del proyecto.
Reducción del uso de combustible.	1. Realizar una sensibilización del personal mediante banner electrónicos. 2. Divulgar las actividades que promuevan los impactos positivos de las mismas. 3. Crear cultura de herramientas tecnológicas.	Disminuir los desplazamientos de los ingenieros al punto que lo solicite y dar soporte telefónico o vía Skype; se espera que la presencia se cause cuando se presenten problemas técnicos.	Disminución del 50% en los desplazamientos y un 50% en los gastos por taxis de los funcionarios durante los primeros 6 meses del proyecto.

Fuente: El autor

4.4.3.1. Indicadores

Tabla 7 Indicadores

Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Periodicidad	Tipología
Ahorro y uso suficiente de energía	Serán capacitadas las personas que harán uso del aplicativo y los ingenieros que dan soporte para garantizar un uso adecuado de la energía y evitar la conexión permanente de por lo menos 3 equipos.	Disminución entre un 5% y 10% del consumo de energía de los 10 equipos disponibles para el proyecto.	100% $(10/10)*100$	Mensual	Gestión
Capacitaciones sobre uso de energías renovables desarrolladas.	Capacitación al personal completo del proyecto y a los implicados en el entorno laboral, teniendo en cuenta que el espacio es compartido por más de 2 áreas.	Sensibilización al 100% del personal involucrado en el proyecto a través de las jornadas de capacitación. Número de personas que aprueben el examen de cada capacitación.	Número de personas que aprobaron el examen / número de personas capacitadas	Mensual	Gestión.
Reducción del uso de combustible.	Disminuir los desplazamientos de los ingenieros al punto que lo solicite y dar soporte telefónico o vía Skype; se espera que la presencia se cause cuando se presenten problemas técnicos.	Número de desplazamientos (deben disminuir) Disminución en las facturaciones de taxi	Número de desplazamientos / Número de solicitudes para soporte. Cantidad de \$\$ pagado a taxis / cantidad de dinero disponible para desplazamiento .	Diario	Gestión

Fuente: El autor

4.4.5. Matriz de normativa aplicable al proyecto:

4.4.5.1. Matriz de requisitos legales ambientales

Tabla 8 Matriz de requisitos legales ambientales 1

JERARQUÍA DE LA NORMA	NÚMERO/ FECHA	TÍTULO	ARTÍCULO	APLICACIÓN ESPECÍFICA	CUMPLE		VERIFICACIÓN
					SI	NO	
DECRETO	155 de 2004	Medio ambiente- tasa de utilización del agua	Art.1	Por el cual se reglamenta el artículo 43 de la Ley 99 de 1993 sobre tasas de utilización de aguas y se adoptan otras disposiciones	X		Uno de los objetivos de la compañía es el fomento de la cultura del medio ambiente.
DECRETO	0948 de 1995	Medio Ambiente- Emisiones atmosféricas	Art. 37	Prohibida la descarga al aire, por parte de cualquier fuente móvil, en concentraciones superiores a las previstas en las normas de emisión, de contaminantes tales como monóxido de carbono (CO), hidrocarburos (HC), óxidos de nitrógeno (NOX), partículas.	X		Se verificó que todos los vehículos cumplan con revisión técnica mecánica vigente así como de gases.
DECRETO	0948 de 1995	Medio Ambiente- Emisiones atmosféricas	Art. 41	Obligación de cubrir la carga contaminante. Los vehículos de transporte cuya carga o sus residuos puedan emitir al aire, en vías o lugares públicos, polvo, gases, partículas o sustancias volátiles de cualquier naturaleza, deberán poseer dispositivos protectores, carpas o coberturas, hechos de material resistente, debidamente asegurados al contenedor o carrocería, de manera que se evite al máximo posible el escape de dichas sustancias al aire.	X		Que se evidencie cubrimiento de la carga contaminante.
DECRETO	0948 de 1995	Medio Ambiente- Emisiones atmosféricas	Art. 42	Control a emisiones de ruidos. Están sujetos a restricciones y control todas las emisiones, sean continuas, fluctuantes, transitorias o de impacto.	X		Se realizaron estudios de ruido como resultados de estos estudios se evidencia que no se produce ruido por encima de los decibeles permitidos.
DECRETO	2981 DE 2013	Medio Ambiente - Prestación del servicio público de aseo	Todo	Por el cual se reglamenta la prestación del servicio público de aseo.	X		Se evidencia que se cuenta con la prestación del servicio público de aseo

Fuente: El autor

Tabla 8 Matriz de requisitos legales ambientales 2

JERARQUÍA DE LA NORMA	NÚMERO/ FECHA	TÍTULO	ARTÍCULO	APLICACIÓN ESPECÍFICA	CUMPLE		VERIFICACIÓN
					SI	NO	
DECRETO	1575 de 2007	Medio ambiente- calidad	Art. 1	El objeto del presente decreto es establecer el sistema para la protección y control de la calidad del agua, con el fin de monitorear, prevenir, y controlar los riesgos para la salud humana causados por el consumo. Aplica a todas las personas prestadoras que suministren o distribuyan agua para consumo humano, ya sea cruda o tratada, en todo el territorio nacional, independientemente del uso que de ella se haga para otras actividades económicas, a las direcciones territoriales de salud, autoridades ambientales y sanitarias y a los usuarios.	X		Uno de los objetivos de la compañía es el fomento de la cultura del medio ambiente, además se realizan exámenes microbiológicos del agua para asegurar su consumo y distribución.
DECRETO	1697 de 1997	Medio Ambiente- Emisiones atmosféricas	Art. 1	Modifícase el artículo 24 del Decreto 948 de 1995, el cual quedará de la siguiente manera: "Artículo 24: Combustión de aceites lubricantes de desecho. El Ministerio del Medio Ambiente establecerá los casos en los cuales se permitirá el uso de los aceites lubricantes de desecho en hornos o calderas de carácter comercial o industrial como combustible, y las condiciones técnicas bajo las cuales se realizará la actividad".	X		Se le solicita al proveedor las licencias ambientales correspondientes.
DECRETO	2105 de 1983	Medio ambiente- calidad	Informativa	Por el cual se reglamenta parcialmente el título II de la Ley 09 de 1979 en cuanto a potabilización del Agua.	X		Uno de los objetivos de la compañía es el fomento de la cultura del medio ambiente, además se realizan exámenes microbiológicos del agua para asegurar su consumo y distribución.
DECRETO	2811 de 1974	Medio Ambiente	Art. 35	Se prohíbe descargar, sin autorización, los residuos, basuras y desperdicios y, en general, de desechos que deterioren los suelos o causen daño o molestia a individuos o núcleos humanos.	X		Se tiene un control de proveedores en donde se verifica la disposición final del residuo generado.
DECRETO	2667 de 2012	Medio Ambiente - utilización directa e indirecta del agua como receptor de los vertimientos puntuales	Todo	por el cual se reglamenta la tasa retributiva por la utilización directa e indirecta del agua como receptor de los vertimientos puntuales, y se toman otras determinaciones.	X		Se cumple con la tasa retributiva por utilización de agua como receptor de vertimientos.

Fuente: El autor

Tabla 9 Matriz de requisitos legales ambientales 3

JERARQUÍA DE LA NORMA	NÚMERO/ FECHA	TÍTULO	ARTÍCULO	APLICACIÓN ESPECÍFICA	CUMPLE		VERIFICACIÓN
					SI	NO	
DECRETO	3102 de 1997	Medio ambiente- uso	Art. 2	Obligaciones de los usuarios. Hacer buen uso del servicio de agua potable y reemplazar aquellos equipos y sistemas que causen fugas de aguas en las instalaciones internas.	X		Se tiene un programa de mantenimiento de equipos, además de los muestreos realizados al agua.
DECRETO	3102 de 1997	Medio ambiente- uso	Art. 6	Todos los usuarios pertenecientes al sector oficial, están obligados a reemplazar los equipos, sistemas e implementos de alto consumo de agua por los de bajo consumo.	X		Se evidencia equipos, sistemas e implementos de bajo consumo de agua.
DECRETO	4741 de 2005	Medio ambiente- transporte de residuos peligrosos	Art. 1	Objeto. En el marco de la gestión integral, el presente decreto tiene por objeto prevenir la generación de residuos o desechos peligrosos, así como regular el manejo de los residuos o desechos generados, con el fin de proteger la salud humana y el ambiente.	X		Se tiene implementado un programa de disposición de residuos en donde se clasifican los mismos.
DECRETO	4742 de 2005	Medio ambiente- tasa de utilización del agua	Art. 12	Por el cual se modifica el artículo 12 del decreto 155 de 2004 Art 12. Calculo del monto a pagar.	X		Dentro de los objetivos de la compañía se tiene n uno dedicado en fomentar la cultura ambiental en nuestros colaboradores.
DECRETO	838 de 2005	Disposición final de residuos solidos	Art.5	Disposición Final de Residuos Solidos	X		a nuestros proveedores se les solicita certificados de disposición final.
DECRETO - LEY	2811 de 1974	Medio Ambiente- Emisiones atmosféricas	Art. 73	Corresponde al Gobierno mantener la atmósfera en condiciones que no causen molestias o daños o interfieran el desarrollo normal de la vida humana, animal o vegetal y de los recursos naturales renovables.	X		El 100% de la flota vehicular cuenta con certificado de gases y revisión técnica mecánica vigente

Fuente: El autor

Tabla 10 Matriz de requisitos legales ambientales 4

JERARQUÍA DE LA NORMA	NÚMERO/ FECHA	TÍTULO	ARTÍCULO	APLICACIÓN ESPECÍFICA	CUMPLE		VERIFICACIÓN
					SI	NO	
DECRETO - LEY	2811 de 1974	Medio Ambiente- Emisiones atmosféricas	Art. 75	Para prevenir la contaminación atmosférica se dictarán disposiciones concernientes a: *La calidad que debe tener el aire, como elemento indispensable para la salud humana, animal o vegetal *El grado permisible de concentración de sustancias aisladas o en combinación, capaces de causar perjuicios o deterioro en los bienes, en la salud humana, animal y vegetal *Los métodos más apropiados para impedir y combatir la contaminación atmosférica *La contaminación atmosférica de origen energético *El empleo de métodos adecuados para reducir las emisiones a niveles permisibles *Establecimiento de estaciones o redes de muestreo para localizar las fuentes de contaminación atmosférica y decretar su peligro actual o potencial.	X		El 100% de la flota vehicular cuenta con certificado de gases y revisión técnica mecánica vigente
DECRETO - LEY	2811 de 1974	Medio Ambiente- Emisiones atmosféricas	Art. 76	Por medio de programas educativos se ilustrará a la población sobre los efectos nocivos de las quemaduras para desmonte o limpieza de terrenos y prestará asistencia técnica para su preparación por otros medios.	X		Programa educativo sobre los efectos nocivos de las quemaduras para desmonte o limpieza de terrenos
DECRETO - LEY	2811 de 1974	Medio ambiente- uso	Art. 133	Los usuarios están obligados a: a) Aprovechar las aguas con eficiencia y economía en el lugar y para el objeto previsto en la resolución de concesión, empleando sistemas técnicos de aprovechamiento; b) No utilizar mayor cantidad de aguas que la otorgada; c) Construir y mantener instalaciones y obras hidráulicas en condiciones adecuadas; d) Evitar que las aguas que deriven de una corriente o depósito se derramen o salgan de las obras que las deben contener; e) Contribuir proporcionalmente a la conservación de las estructuras hidráulicas, caminos de vigilancia y demás obras e instalaciones comunes; f) Permitir la vigilancia e inspección y suministrar los datos sobre el uso de las aguas.	X		Se tiene implementado el buen manejo de recursos naturales así como uno de los objetivos corporativos es fomentar la cultura ambiental en los trabajadores.
Ley	9 de 1979	Medio Ambiente	Art. 24	Ningún establecimiento podrá almacenar a campo abierto o sin protección las basuras provenientes de sus instalaciones, sin previa autorización del Ministerio de Salud o la entidad delegada.	X		Todos los sitios en donde se almacenan residuos son cerrados.

Fuente: El autor

Tabla 11 Matriz de requisitos legales ambientales 5

JERARQUÍA DE LA NORMA	NÚMERO/ FECHA	TÍTULO	ARTÍCULO	APLICACIÓN ESPECÍFICA	CUMPLE		VERIFICACIÓN
					SI	NO	
Ley	9 de 1979	Medio Ambiente	Art. 28	El almacenamiento de basuras deberá hacerse en recipientes o por períodos que impida la proliferación de insectos o roedores y se evite la aparición de condiciones que afecten la estética del lugar. Para este efecto, deberán seguirse las regulaciones indicadas en el Título IV de la presente Ley.	X		Todos los recipientes contienen las características dispuestas por ley.
Ley	9 de 1979	Medio Ambiente	Art. 31	Quienes produzcan basuras con características especiales, en los términos que señale el Ministerio de Salud, serán responsables de su recolección, transporte y disposición final.	X		Se tienen las licencias ambientales de los proveedores que realizan la disposición de los residuos especiales.
Ley	9 de 1979	EMISIONES ATMOSFÉRICAS	Art. 41	(Reglamentado por el Decreto 948 de 1995) El Ministerio de Salud fijará las normas sobre calidad del aire teniendo en cuenta los postulados en la presente Ley y en los artículos 73 a 76 del Decreto-Ley 2811 de 1974.	X		Programa sobre control de emisiones atmosféricas
Ley	9 de 1979	EMISIONES ATMOSFÉRICAS	Art. 45	Cuando las emisiones a la atmósfera de una fuente sobrepasen o puedan sobrepasar los límites establecidos en las normas, se procederá a aplicar los sistemas de tratamiento que le permitan cumplirlos.	X		El 100% de la flota vehicular cuenta con certificado de gases y revisión técnica mecánica vigente
Ley	9 de 1979	EMISIONES ATMOSFÉRICAS	Art. 46	Para el funcionamiento, ampliación o modificación de toda instalación, que por sus características constituya o pueda constituir una fuente de emisión fija, se deberá solicitar la autorización del Ministerio de Salud o la entidad en que éste delegue. Dicha autorización no exime de responsabilidad por los efectos de contaminación producidos con la operación del sistema.	X		Autorización por parte del ministerio de salud o la entidad que este delegue para el funcionamiento, ampliación o modificación de instalaciones que constituya una fuente de emisión fija.

Fuente: El autor

4.4.5.2. Matriz de requisitos legales seguridad, salud ocupacional

Tabla 12 Matriz de requisitos legales seguridad, salud ocupacional 1

JERARQUÍA DE LA	NÚMERO/FECH	AÑO	TÍTULO	ARTÍCULO	APLICACIÓN ESPECÍFICA	CUMPL		VERIFICACIÓN
						SI	NO	
CIRCULAR	Circular Unificada de 2004	2004	REQUISITOS DE AFILIACIONES	Instrucción A	Reúne en una sola las diferentes circulares dadas por este despacho durante el desarrollo del Sistema General de Riesgos Profesionales. Incluye instrucciones para el empleador (afiliación a ARL, exámenes ocupacionales, solicitud de asesoría a las ARL, medidas de seguridad). También establece el mecanismo para el pago de multas y las sanciones consideradas. Reporte extemporáneo de ATEP por parte de las empresas Empresas desafiliadas automáticamente por no pago a las ARL Control sobre la clasificación y cotización de las empresas afiliadas Reclasificación de las empresas.	X		Se verificó los estados de afiliación del personal y todos cuentan con la misma al sistema.
CIRCULAR	Circular 1 de 2003	2003	SALUD OCUPACIONAL	Instrucciones 1_13.	Vigilancia y control para la afiliación, promoción y prevención en riesgos profesionales. Control de evasión y elusión, Desafiliación automática y cobro coactivo, Devolución en dinero, bienes y servicios a las empresas, Examen médico ocupacional, Suministro de personal, dependencias o departamentos de salud ocupacional, Vigilancia, control y asesoría a los programas de salud ocupacional, Derecho de las empresas a solicitar asesoría en SO, Brigadas y planes de emergencia, Medidas de seguridad personal (EPP), Sanciones.	X		Se revisan pagos de aportes y afiliación a la ARL certificó que se este realizando envió de información vía e-mail, a cerca de estos temas.
CONSTITUCIÓN	Constitución Política Nacional de Colombia de 1991	1991	DERECHOS FUNDAMENTALES	Art. 25	El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.	X		se verificó las hojas de vida de los trabajadores y todos tienen contrato individual de trabajo.
CONSTITUCIÓN	Constitución Política Nacional de Colombia de 1992	1992	DERECHOS FUNDAMENTALES	Art. 44	Son derechos fundamentales la vida, integridad física, salud, seguridad social, alimentación equilibrada, nombre y nacionalidad.	X		Se encuentra el reglamento interno del trabajo publicado, y se han dado capacitaciones.

Fuente: El autor

Tabla 13 Matriz de requisitos legales seguridad, salud ocupacional 2

JERARQUÍA DE LA	NÚMERO/FECH	AÑO	TÍTULO	ARTÍCULO	APLICACIÓN ESPECÍFICA	CUMPL		VERIFICACIÓN
						SI	NO	
CONSTITUCIÓN	Constitución Política Nacional de Colombia de 1993	1993	DERECHOS FUNDAMENTALES	Art. 48	Se garantiza a todos los habitantes el derecho irrenunciable a la Seguridad Social. El Estado, con la participación de los particulares, ampliará progresivamente la cobertura de la Seguridad Social que comprenderá la prestación de los servicios en la forma que determine la Ley. La Seguridad Social podrá ser prestada por entidades públicas o privadas, de conformidad con la ley. No se podrán destinar ni utilizar los recursos de las instituciones de la Seguridad Social para fines diferentes a ella. En materia pensional se respetarán todos los derechos adquiridos. Parágrafo 1: A partir del 31 de julio de 2010, no podrán causarse pensiones superiores a veinticinco (25) SMMLV, con cargo a recursos de naturaleza pública.	X		Se verificó que todo el personal se encuentre afiliado al sistema de seguridad social.
CONSTITUCIÓN	Constitución Política Nacional de Colombia de 1994	1994	DERECHOS FUNDAMENTALES	Art. 49	La atención de la salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del Estado. Se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud. Toda persona tiene el deber de procurar el cuidado integral de su salud y la de su comunidad.	X		Se verificó que todo el personal se encuentre afiliado al sistema de seguridad social, se desarrollan programas de vigilancia epidemiológica y capacitaciones.
CONSTITUCIÓN	Constitución Política Nacional de Colombia de 1995	1995	DERECHOS FUNDAMENTALES	Art. 53	Principios mínimos fundamentales: irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; garantía la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad. Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados, hacen parte de la legislación interna.	X		Se publica reglamento interno de trabajo y se divulga.
CONSTITUCIÓN	Constitución Política Nacional de Colombia de 1996	1996	DERECHOS FUNDAMENTALES	Art. 54	Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud.	X		De acuerdo con la matriz de riesgos se montó una matriz de capacitación para los trabajadores en donde también se incluyeron otras capacitaciones.
CONSTITUCIÓN	Constitución Política Nacional de Colombia de 1997	1997	DERECHOS FUNDAMENTALES	Art. 79	Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano.	X		Se tiene publicada la política de no alcohol, drogas y cigarrillo a demás se colocará en la inducción. Se separan los residuos generados asegurando su disposición final.

Fuente: El autor

Tabla 14 Matriz de requisitos legales seguridad, salud ocupacional 3

JERARQUÍA DE LA	NÚMERO/FECH	AÑO	TÍTULO	ARTÍCULO	APLICACIÓN ESPECÍFICA	CUMPL		VERIFICACIÓN
						SI	NO	
DECRETO	93 de 1998	1998	Plan Nacional de atención de desastres	Informativo	Adopción del Plan Nacional PAD. (plan nacional para la prevención y atención de desastres) en sus artículos del 1 al 9.	X		YA se cuenta con un plan de emergencias, y señalización adecuada para la misma.
DECRETO	231 de 2006	2006	ACOSO LABORAL	Art. 1	Corrijase el párrafo 1 art 9 de la Ley 1010 de 2006, en la siguiente forma: Parágrafo 1. Los empleadores deberán adaptar el reglamento de trabajo a los requerimientos de la presente ley, dentro de 3 meses siguientes a su promulgación, y su incumplimiento será sancionado administrativamente por el Código Sustantivo del Trabajo. El empleador deberá abrir un escenario para escuchar las opiniones de los trabajadores en la adaptación de que trata este párrafo, sin que tales opiniones sean obligatorias y sin que eliminen el poder de subordinación laboral.	X		Se publica reglamento interno de trabajo y actas del comité de convivencia.
DECRETO	510 de 2003	2003	PENSIONES	Art 1	Por medio del cual se reglamentan parcialmente los artículos 3, 5, 7, 8, 9, 10 y 14 de la Ley 797 de 2003 Base de cotización Administradoras del Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad.	X		Planillas de pago de seguridad social muestra que se paga la base de cotización establecida.
DECRETO	614 de 1984	1984	S&SO-programa de salud ocupacional	Art. 1	El presente Decreto determina las bases de organización y administración gubernamental y, privada de la Salud Ocupacional en el país, para la posterior constitución de un Plan Nacional unificado en el campo de la prevención de los accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo y en el del mejoramiento de las condiciones de trabajo.	X		Se esta implementando un sistema de gestión integral
			SALUD OCUPACIONAL	Art. 2 - 9	Objeto, normas y organización de la salud ocupacional: Definiciones, Constitución y responsabilidades, Contenido programas de salud ocupacional.	X		Se esta implementando un sistema de gestión integral
			SALUD OCUPACIONAL	Art. 8	Objeto, normas y organización de la salud ocupacional: Reglamento de higiene y seguridad.	X		Se revisan registros de inducción al personal donde se divulga el reglamento de higiene, esta implementando un sistema de gestión integral

Fuente: El autor

4.4.6. Revisión y reporte

Con el fin de identificar tendencias y fluctuaciones que resulten inconsistentes o se desvíen de las proyecciones o de los datos suministrados en el presente plan, es de obligatoriedad informar al gerente de proyectos vía escrita la anomalía con el fin de crear planes que permitan mitigar los riesgos asociados, para lo cual se requiere una revisión de estos datos de manera trimestral con presencia de dos delegados por el total de los empleados al momento del estudio, adicional a la presencia del gerente de proyectos para lo cual se facilita la utilización de las matrices con fines de análisis cualitativos y cuantitativos.

5. Planes de gestión

5.1. Plan de gestión de la integración

5.1.1. Acta de constitución de proyecto (Project Charter).

A continuación, se muestra el acta de constitución de proyecto:

5.1.1.1 Descripción proyecto

El proyecto consiste en realizar un análisis de los procesos actuales de cobranza para generar un rediseño de los mismos que se adopte a las necesidades del mercado, que permita llevar la trazabilidad de los deudores con los productos del banco, generar una gestión a los clientes mediante la implementación canales de comunicación alternos (mensajes de texto, emails, blaster, WhatsApp), crear nuevas alternativas de pago que se ajusten más a la situación económica actual del cliente, es decir que sean más flexibles y efectivas que las aprobadas actualmente. Por medio del área legal, se acelerarán los procesos jurídicos manteniendo el margen legal y se creará la política de demanda integral que permitirá judicializar el portafolio total del cliente.

5.1.1.2. Justificación del proyecto.

Uno de los resultados que generó la desaceleración de la economía colombiana a los Bancos fue el deterioro de la cartera, aunque para unas entidades fue más impactante que para otras, Scotiabank Colpatria decide adoptar medidas generando nuevas estrategias que disminuyan su deteriorando su cartera, ya que es el Banco con mayor diversificación y alianza de productos financieros en el país lo cual le genera un riesgo mayor. Adicionalmente, Scotiabank Colpatria cuenta con clientes catalogados en riesgo medio y alto porque en su mayoría estos son

independientes, lo que genera inseguridad en un pago oportuno al no tener la certeza de un flujo de caja mensual.

Como se mencionó anteriormente, al contar con diferentes productos si bien el riesgo es diversificable, particularmente el banco muestra en sus estados financieros de los últimos 3 años un incremento en más del 50% de la cartera y se encuentra segmentada en productos de consumo de fácil acceso, ya que predominan las tarjetas compartidas con diferentes cadenas comerciales dándole acceso a clientes con ingresos inferiores a un salario mínimo ocasional, lo que se ha visto reflejado en un aumento de la cartera de mora del banco y como consecuencia se está viendo reducido el personal, la provisión del banco es más alta y por lo mismo los clientes están optando por otros bancos, además que la economía colombiana se encuentra en un momento de desaceleración y las personas están optando menos por créditos en la banca tradicional. Por lo anterior se propone un proyecto que permita contrastar este fenómeno mediante el rediseño de los procesos gestión de cobro donde se realice un seguimiento más efectivo a los clientes de manera preventiva y posterior a la mora.

5.1.1.3 Objetivos del proyecto

Objetivo General

Implementar un rediseño de nuevos y actuales procesos de gestión de cobro de Scotiabank Colpatria, que permita generar un incremento entre el 15% y 25% de la recuperación de cartera vencida y así estabilizar las provisiones del banco en un plazo no superior a tres años.

Objetivos específicos

- a. Generar un análisis de mejora a los procesos de gestión de cobro en un tiempo no superior a dos años que permita ver la trazabilidad del cliente con los productos del banco y así poder realizar un seguimiento más efectivo, posterior a la implementación se esperaría visualizar la mejora en la recuperación de cartera en un tiempo no mayor a un año.
- b. Rediseñar los procesos de cobranza que coadyuve al proceso de recaudo y realice un seguimiento preventivo y posterior a la deuda, generando una mayor recuperación de la cartera.
- c. Generar seguimiento a la cartera mediante un cobro preventivo y posterior a la mora, mediante el envío de canales alternos (mensajes de texto, correo electrónico, blaster, y WhatsApp) una vez implementado los procesos.

5.1.1.4 Necesidades del negocio.

La necesidad de rediseñar los procesos de cobranza proviene de un análisis de los estados financieros del banco ya que se puede observar que en su estado de resultados hay un deterioro en la cartera, de la cual un 40% aproximadamente corresponde a clientes multiproducto incluyendo deuda hipotecaria. Realizando un benchmarking con otros bancos como Bancolombia y Davivienda se evidencia que Scotiabank Colpatría se encuentra atrasado en las tendencias de negociación utilizadas como estrategias legales que permiten la negociación con los clientes morosos y que actualmente ya tienen otras entidades financieras para garantizar un nivel equilibrado en la cartera vencida.

5.1.1.5 Finalidad del proyecto.

Mediante este proyecto Scotiabank Colpatría mitigará el deterioro de la cartera, estabilizando las provisiones del banco, ofreciendo mejor experiencia de servicio al cliente y optimizando procesos de los empleados. Con ello se suplirá las necesidades del mercado actual en donde el poder adquisitivo de la población promedio colombiana disminuyó y las difíciles condiciones del país en las que es complejo el pago oportuno de los créditos adquiridos al contemplarlas dentro de un proceso de cobro oportuno y confiable generarán una mayor respuesta en los deudores.

5.1.1.6 Factores críticos del éxito del proyecto

A continuación, se mencionan algunos componentes o características que deben cumplirse en el proyecto para considerarse exitoso:

1. La tecnología utilizada para comunicación con dichos clientes debe ser oportuna y efectiva.
2. Las negociaciones que se creen deben ser óptimas y deben adecuarse a la necesidad actual del cliente moroso.
3. Los procesos jurídicos deben llevarse en los tiempos establecidos para que la rotación de la cartera sea mayor.
4. Se espera que no haya disminución en el margen de intermediación para evitar una masiva compra de cartera a otros bancos generando pérdida de fidelización.
5. Que se mantenga o disminuya el presupuesto inicial del proyecto.

6. Que existan movimientos negativos en los flows mensuales lo cual indica una mejora en la provisión.
7. Evidencia de un mercado de consumo fortalecido a través del ingreso de clientes financieramente más saludables, es decir calidad en las colocaciones.
8. La asertividad en la comunicación con el cliente debe ser alta para llegar a un común acuerdo.

5.1.1.7 Definición de requerimientos del proyecto

En la tabla 6 se relacionan los requerimientos mínimos del proyecto

Tabla 15 Definición de requerimientos del proyecto

Requerimiento	Medida sistema
Manuales	Unidad
Diagramas de procesos	Unidad
Políticas	Unidad

Fuente: El autor

5.2.1.8 Hitos del proyecto

En la Tabla 16 se presenta los hitos claves en la ejecución del proyecto:

Tabla 16. Hitos del proyecto

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Hito 0: INICIO	0 días	lun 04/01/21	lun 04/01/21
Hito 1: Validar que la información encontrada sea verídica	0 días	lun 01/02/21	lun 01/02/21
Hito 2: Controlar el Alcance.	0 días	mié 07/04/21	mié 07/04/21
Hito 3: Controlar el Cronograma.	0 días	vie 30/04/21	vie 30/04/21
Hito 4: Controlar el costo.	0 días	mar 18/05/21	mar 18/05/21
Hito 5: Controlar el costo.	0 días	jue 03/06/21	jue 03/06/21
Hito 6: Controlar las comunicaciones.	0 días	jue 10/06/21	jue 10/06/21
Hito 7: Controlar factores ambientales.	0 días	vie 25/06/21	vie 25/06/21
Hito 8: Controlar riesgos aceptados.	0 días	mar 03/08/21	mar 03/08/21
Hito 9: Controlar adquisiciones.	0 días	mar 31/08/21	mar 31/08/21
Hito 9: Calidad de la data.	0 días	jue 09/12/21	jue 09/12/21
Hito 10: FIN	0 días	mar 20/12/22	mar 20/12/22

Fuente: El autor

5.2.1.9 Lista de interesados (stakeholders)

Teniendo en cuenta los involucrados internos y externos en el proyecto para Scotiabank Colpatria se pueden encontrar en detalle en la Tabla 17.

Tabla 17 Lista de interesados

NOMBRE	CLASIFICACIÓN			
	INTERNO	EXTERNO	APOYO NEUTRAL	OPOSITOR
Área Mercadeo	X			X
Organismos regulatorios	X	X		X
Fábrica de negociaciones	X		X	
Clientes morosos		X		X
Clientes al día		X		X
Dirección de presupuesto	X		X	
Área legal	X		X	
Área riesgo	X		X	
Dirección Infraestructura	X		X	

Fuente: El autor

5.2.1.10 Niveles de autoridad

A través de los niveles de autoridad se busca asignar un responsable a cada situación o fase del proyecto como se puede evidenciar en la Tabla 18

Tabla 18 Niveles de autoridad

ÁREA DE AUTORIDAD	DESCRIPCIÓN DEL NIVEL DE AUTORIDAD
Decisiones de personal (Staffing)	Gerente del proyecto
Gestión de presupuesto y de sus variaciones	Gerente del proyecto y sponsor
Decisiones técnicas	Gerente del proyecto
Resolución de conflictos	Gerente del proyecto
Ruta de escalamiento y limitaciones de autoridad	Gerente del proyecto

Fuente: El autor

5.2.1.11 Designación del director de proyecto

Para el proyecto se ha designado a Daniela Narváez como directora del proyecto como se puede evidenciar en la Tabla 19.

Tabla 19 Designación del director de proyecto

NOMBRE DIRECTOR	Daniela Narváez
REPORTA A	Sponsor
SUPERVISA A	Equipo del proyecto
NIVEL DE AUTORIDAD	Decisiones a nivel general del proyecto

Fuente: El autor

5.2.1.12 *Sponsor*

El sponsor del proyecto es Scotiabank Colpatría.

5.1.2. Plan de gestión de beneficios.

A continuación, se describen los beneficios del proyecto, con el fin de crear una herramienta para medir si se han alcanzado las metas del proyecto planificadas. En este plan se suele identificar a los individuos o grupos que se beneficiaran de la entrega de resultados.

Tabla 20 Plan de gestión de beneficios. Beneficio 1

BENEFICIO 1	
Beneficios objetivo	Incrementar el contacto con los clientes morosos.
Alineación estratégica	Gestión y manejo prudente del riesgo
Plazo para obtener los beneficios	2 años
Dueño de los beneficios	Gerencia de Infraestructura
Métricas	Se espera contactar mínimo 4.881.728 cuentas y 3.856.565 clientes.
Supuestos	Que se genere una actualización de datos a constante a través del call center.
Riesgos	Que los clientes cambien las líneas telefónicas y los emails por la presión ejercida.

Fuente: El autor

Tabla 21 Plan de gestión de beneficios. Beneficio 2

BENEFICIO 2	
Beneficios objetivo	Incrementar el seguimiento a la cartera vencida de consumo.
Alineación estratégica	Gestión del capital y balance
Plazo para obtener los beneficios	2 años
Dueño de los beneficios	Gerencia de Infraestructura Gerencia de Riesgo
Métricas	Mínimo 15% de la cartera vencida
Supuestos	Se debe llevar una bitácora con la gestión realizada al cliente.
Riesgos	No guardar la información requerida para seguimiento.

Fuente: El autor

Tabla 22 Plan de gestión de beneficios. Beneficio 3

BENEFICIO 3	
Beneficios objetivo	Incrementar la recuperación de la cartera vencida a través de procesos jurídicos.
Alineación estratégica	Crecimiento sostenible y rentable de los ingresos
Plazo para obtener los beneficios	2 años
Dueño de los beneficios	Gerencia Legal
Métricas	Se espera mínimo recuperar el 15% de los clientes judicializados que cumplan política.
Supuestos	La organización cuenta con abogados altamente calificados y efectivos según informes históricos.
Riesgos	Riesgo reputacional ya que los clientes entraran en desacuerdo con el aceleramiento de un proceso judicial.

Fuente: El autor

Tabla 23 Plan de gestión de beneficios. Beneficio 4

BENEFICIO 4	
Beneficios objetivo	Disminuir la provisión del Banco en la cartera.
Alineación estratégica	Eficiencia y administración de gastos
Plazo para obtener los beneficios	2 años
Dueño de los beneficios	Gerencia de Riesgo.
Métricas	Se espera disminuir entre un 15% y un 30% de las provisiones (Se valida en el estado de resultados)
Supuestos	Se contará con la asesoría y retroalimentación constante del director de cada área implicada.
Riesgos	Que el riesgo se transfiera a otro producto, es decir baja la provisión para consumo, pero sube para hipotecario, por ejemplo.

Fuente: El autor

5.1.3. Registro de lecciones aprendidas.

En la Tabla 15 se presentan las lecciones aprendidas

Tabla 24 Registro de lecciones aprendidas

Fecha	Código de lección aprendida	Entregable afectado	Descripción problema	Causa	Impacto	Acción correctiva	Lección Aprendida
1 Feb 2021	A1	Planeación estratégica del proyecto	Se evidencia que no existen acuerdos de servicio entre áreas.	Falta de documentación	Desconocimiento de los movimientos de un proceso.	Crear un acuerdo de servicio.	Reconocer la importancia de un documento que garantice la entrega detallada de un proceso.
1 Feb 2021	A2	Planeación estratégica del proyecto	Se evidencia la desactualización de los manuales de proceso.	Falta de documentación	Desconocimiento de las nuevas técnicas y metodologías para ejecutar un proceso.	Actualizar los manuales de procesos en un tiempo determinado.	Garantizar que los manuales de procesos se encuentren debidamente actualizados.
1 Feb 2021	A3	Planeación estratégica del proyecto	No existe un diagrama de flujo general sino varios flujos independientes por área.	Falta de comunicación entre áreas.	Desconocimiento de los puntos clave de conexión entre áreas.	Crear un flujo general que sea de conocimiento de todos los interesados.	Reconocer la importancia de la integridad de los procesos de todas las áreas implicadas.

5.2 Plan de gestión de interesados

Para la identificación de los interesados se llevarán a cabo las siguientes técnicas de recolección de información como son reuniones y juicios de expertos entre el gerente de proyectos y los líderes de diferentes áreas con el fin de definir necesidades e influencia de diferentes agentes dentro del proyecto, se relacionan los involucrados internos y externos en el proyecto para de Scotiabank Colpatría.

5.2.1. Registro de Interesados.

En la siguiente gráfica se muestra la matriz general del registro de interesados basándose en los puntos anteriormente explicados:

IDENTIFICACION		EVALUACION		CLASIFICACION		
INTERESADO	INFORMACION DE CONTACTO	PODER	INTERES	FASE DE MAYOR INTERES	TIPO	APOYO
Área Mercadeo	mercadeo@scotiabank.com.co	Bajo	Alto	1.5.2 Plan de capacitación	Interno	Neutral
Organismos Reguladores	super@superfinanciera.gov.co	Alto	Alto	1.1.2. Planeación estratégica	Externo	Neutral
Fábrica de negociaciones	Legalizacion@scotiabank.com.co	Bajo	Alto	1.6 Ejecución	Interno	Líder
Clientes morosos	cliente@scotiabank.com.co	Bajo	Bajo	1.6 Ejecución	Externo	Neutral
Clientes al día	cliente@scotiabank.com.co	Bajo	Bajo	1.6 Ejecución	Externo	Neutral
Dirección de presupuesto	presupuesto@scotiabank.com.co	Alto	Alto	1.2.9. Plan de gestión de costos	Interno	Líder
Área legal	legal@scotiabank.com.co	Alto	Alto	1.6 Ejecución	Interno	Líder
Área riesgo	riesgo@scotiabank.com.co	Bajo	Alto	1.6 Ejecución	Interno	Líder
Dirección Infraestructura	estrategia@scotiabank.com.co	Bajo	Alto	1.6 Ejecución	Interno	Líder

Figura No. 18 Matriz Registro

Fuente: Los autores

5.2.2. Estrategias para el involucramiento de Interesados.

Después de identificar los interesados debemos garantizar que las estrategias sean las adecuadas y hacer el ajuste pertinente si es necesario. Para ello se realiza la siguiente matriz, donde se define que la estrategia 5 es la de mayor impacto.

Criterio	Estrategia 1: Reuniones de seguimiento y avance del proyecto.	Estrategia 2: Definir estrategias para las mejoras en el proyecto	Estrategia 3: Aprobación para compras de insumos y contratos	Estrategia 4: Reporte semanal de avances o cambios.	Estrategia 5: Conformar comité para participar en las reuniones	Estrategia 6: Copia de las comunicaciones al comité conformado	Estrategia 7: Mantener informados	Total Global
No se mapeo correctamente el interesado	0,1	0,1	0,1	0,1	0,4	0,1	0,1	1
El método de comunicación no es el adecuado	0,1	0,1	0,1	0,4	0,1	0,1	0,1	1
No se identifico el interesado	0,1	0,1	0,1	0,1	0,4	0,1	0,1	1
El interesado no es partidario del proyecto	0,2	0,1	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	1
Se solicitaron cambios en la validacion del alcance.	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,2	0,1	1
TOTAL ESTRATEGIA	0,7	0,5	0,7	0,9	1,1	0,6	0,5	5

Figura No. 19 Estrategia de Gestión de Interesados

Fuente: Los autores

En cuanto a las alternativas para el involucramiento de interesados se elige la alternativa número 2 para ampliar el método de comunicación a correos y reuniones de seguimiento.

ALTERNATIVA 1	Aplicando herramientas de identificación incluyendo el mapeo de los mismos.
ALTERNATIVA 2	Se debe cambiar el método, utiliza correo e implementar reuniones de seguimiento
ALTERNATIVA 3	Se debe incluir a los interesados en las reuniones de aprobacion del alcance.

Figura No. 20 Alternativas

Fuente: Los autores

5.3. Plan de gestión del alcance

A través de este plan se describe cómo el alcance será definido, validado, desarrollado, monitoreado y controlado a través del desarrollo del proyecto. En la planificación del alcance se determinan todas las actividades que se ejecutarán en las fases de diagnóstico, diseño e implementación del rediseño de procesos de cobranza con el fin de cumplir con los objetivos planeados. Los responsables de planificar el alcance son el gerente del proyecto y su equipo de trabajo (analistas de infraestructura), quienes tienen como tareas principales las siguientes:

- a. Verificar que los entregables cumplan con los criterios de aceptación requeridos por el Sponsor y la gerencia.
- b. Llevar a cabo la recopilación de los requerimientos del proyecto
- c. Validar y documentar los cambios en el alcance
- d. Garantizar que se detalle con claridad la descripción del proyecto y del producto, junto con sus límites (lo que está incluido dentro del alcance y lo que no está incluido dentro del alcance)
- e. El gerente de proyecto hará uso de las siguientes herramientas para definir el alcance del proyecto:
 - Concepto de expertos: aportes a través de la experiencia e informes históricos obtenida mediante, conocimientos y habilidades de cobranza implementados actualmente.
 - Entrevistas: recopilar información acerca de las necesidades de los interesados del proyecto.

- Reuniones con los funcionarios del área de proyectos, el sponsor y el equipo del proyecto.
- Identificación de alternativas: utilizada para tener diferentes perspectivas de la cobranza con enfoques acerca de la ejecución y desarrollo del trabajo del proyecto
- Análisis de documentos: revisar y analizar la información a la cual se tendrá acceso.

5.3.1. Matriz de trazabilidad de requisitos.

En el Anexo A se muestra la matriz de trazabilidad de requisitos

5.3.2. Enunciado del alcance.

5.3.2.1 Descripción producto.

Para la implementación de este proyecto se pretende generar manuales, procedimientos, diagramas de flujo y el esquema general de los nuevos procesos para la gestión de cobro mediante la metodología de rediseño de procesos que incorpora componentes de TQM, la Cadena de Valor y Six Sigma. Para ello se debe identificar los procesos de negocio para gestión de cobro preventivo y moroso, la medición de estos y generar un mejoramiento de procesos sistemático.

5.3.1.2. Alcance del producto

a. Cobro preventivo:

Hace referencia al mejor uso de canales alternos que se le da a los clientes preventivos generando una mayor empatía, creando mejores alternativas de negocio, que eviten deterioro del producto. Estos clientes se gestionarán a través de la implementación del rediseño de procesos para la cobranza que permita ver la trazabilidad del cliente con los productos del banco y así poder realizar un seguimiento más efectivo con diferentes tipos

de tratamientos (mensajes de texto, emails, cartas, blaster, WhatsApp) iniciando con clientes a 6 días antes del vencimiento de su cuota mejorando la efectividad y calidad de los mismos.

b. Cobro mora:

Se van a diferenciar los niveles de riesgo de los clientes segmentando por buckets de mora por lo cual los clientes que no superen los 90 días de mora recibirán una gestión de llamada alternada con canales alternos (mensajes de texto, emails, cartas, blaster, WhatsApp). Para los clientes que quieran acogerse a negociaciones se pretende crear nuevas alternativas de pago que se ajusten más a la situación económica actual del cliente, es decir que sean más flexibles y efectivas que las aprobadas actualmente.

Para los incentivos, se pretende estimular a los clientes mediante descuentos para los clientes morosos siempre y cuando cumplan con las políticas vigentes de acuerdos de pagos y demuestren su situación económica estable, lo cual permitirá a los analistas de fábrica de negociaciones del banco generar una proyección para evitar que el cliente vuelva a caer en mora en menos de los próximos 6 meses, manteniendo dicha disminución siempre y cuando su hábito de pago sea constante (mínimo 3 meses seguidos pagando la cuota al día).

Con la implementación de la nueva política de demanda integral se obligará al cliente a generar pago de todos sus productos con el fin de evitar malas calificaciones; esta es una estrategia implementada por otras entidades financieras como Bancolombia y Davivienda, la cual debe adoptarse, ya que los estudios demuestran que la cartera de consumo no es importante para el colombiano promedio frente a su portafolio de vivienda. El área legal acelerará los procesos jurídicos, manteniendo el margen legal y finalmente,

se crearán incentivos en bajas de tasa la cual se proyectará de forma automática a clientes al día que ejercerán persuasión a los clientes en mora para querer realizar su pago y obtener dicho beneficio.

5.3.1.3 Lista de entregables del proyecto.

- a) Problemática general.
- b) Planteamiento de soluciones.
- c) Plan de gestión del alcance.
- d) Plan de gestión del tiempo.
- e) Plan de gestión de costos.
- f) Plan de gestión de la calidad.
- g) Plan de gestión de recursos.
- h) Plan de gestión de comunicaciones.
- i) Plan de gestión de integración.
- j) Plan de gestión de riesgos.
- k) Plan de gestión de adquisiciones.
- l) Entrevistas
- m) Cuestionarios
- n) Informe de resultados de las herramientas de recopilación de información
- o) Esquema de procesos actuales
- p) Propuesta de nuevos procesos
- q) Manuales
- r) SLA
- s) Diagrama de procesos

- t) Asignación de responsabilidades
- u) Plan de capacitación
- v) Resultados de ejecución
- w) Informe resultado de issues.

5.3.1.4 Criterios de aceptación.

Para considerar que el proyecto cumple los requisitos mínimos se han establecido los siguientes criterios de aceptación:

- a) Aprobación de todos los planes documentados de la Dirección de Proyectos (acta de constitución, cronograma, costos, recursos, calidad, comunicaciones y riesgos) en las actas de entrega.
- b) Entrega del esquema actual de los procesos de cobranza.
- c) Entrega del nuevo esquema de los procesos de cobranza.
- d) Entrega de los nuevos manuales de ejecución y documentación.
- e) Entrega del plan de capacitación.
- f) Entrega de matriz de roles y responsabilidades de los procesos.
- g) Documentación de acuerdos de niveles de servicio aprobados.
- h) Aprobación general del proyecto.

5.3.1.5 Exclusiones

Para la ejecución del proyecto a continuación se enlistan las exclusiones que deben ser socializadas con todos los interesados del proyecto:

- a) Para la adquisición de productos y servicios es obligatorio cumplir con las políticas de proveedores de Scotiabank (integridad, seguridad y lucha contra la corrupción).
- b) Dentro del proyecto no se tiene contemplado el posible incremento de reclamaciones por el aceleramiento de procesos jurídicos.
- c) Ejecutar adecuaciones para el incremento de clientes que visitarán la fábrica de negociaciones del banco.

5.3.1.6. Supuestos

Dentro de la planificación del proyecto se tuvieron en cuenta los siguientes supuestos:

- a) Se cuenta con la autorización por parte de la entidad para el manejo y tratamiento de la información requerida.
- b) La organización cuenta con incidencias en la ejecución de proyectos las cuales impactan las oportunidades del negocio.
- c) Se brinda una solución óptima que satisface las expectativas de los directivos de la entidad.
- d) Se contará con la asesoría y retroalimentación constante del director de cada área implicada.

5.3.1.7. Restricciones.

Para la ejecución del proyecto a continuación se enlistan las restricciones que deben ser socializadas con todos los interesados del proyecto:

- a) Acceso a datos y cifras confidenciales del banco Scotiabank Colpatria.

- b)** Cifras no documentadas acerca de la desviación actual de costos y tiempos en cada proyecto ejecutado.
- c)** El tiempo proyectado no debe exceder dos años.
- d)** Bajo ninguna circunstancia se puede exceder el presupuesto aprobado.

5.3.3. EDT.

En la figura 21 se encuentra la estructura de desglose del proyecto.

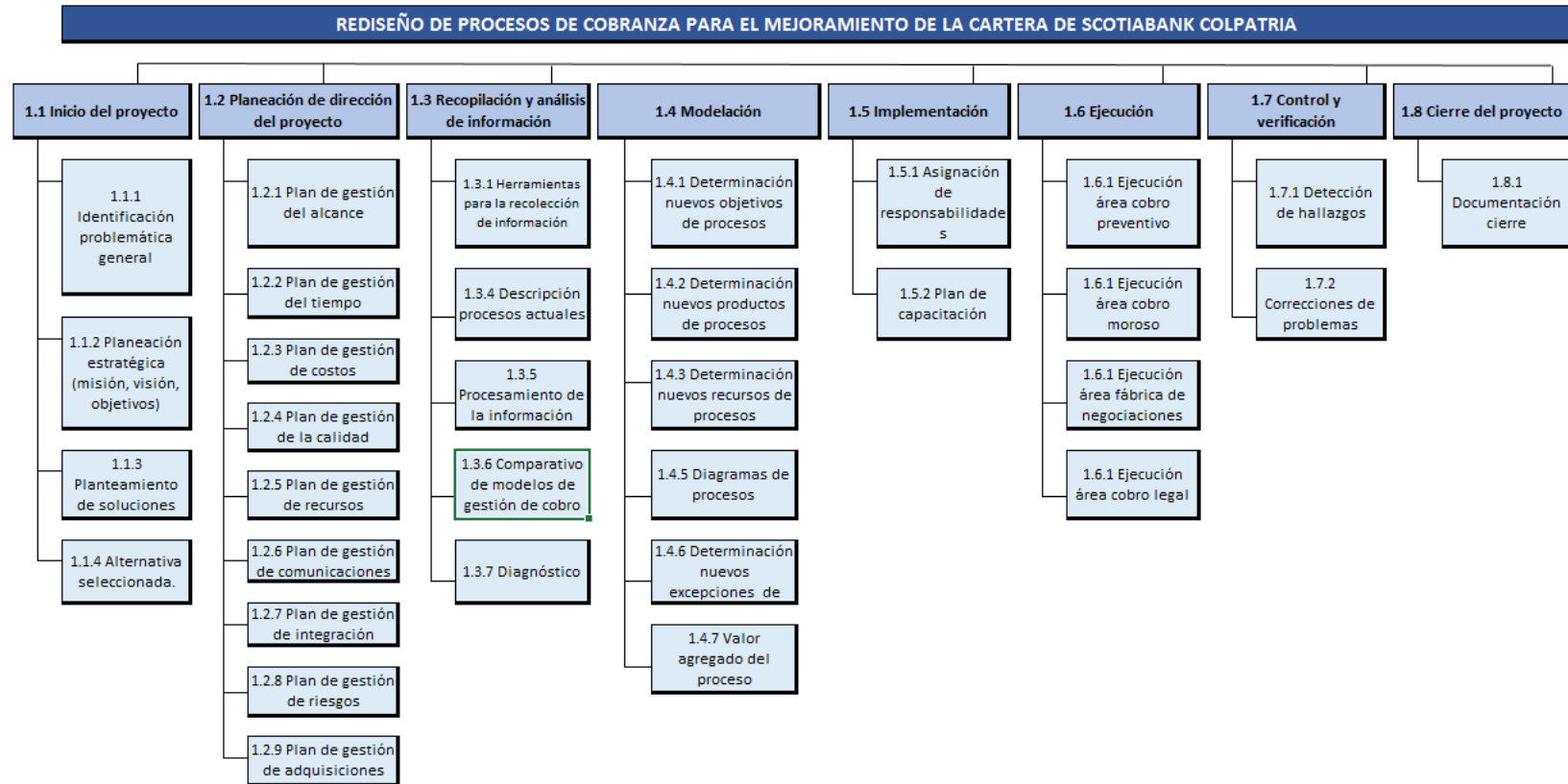


Figura No. 21 EDT

Fuente: El autor

5.3.4. Diccionario de la EDT.

Los componentes del diccionario de la EDT se construyen de los paquetes de trabajo de la EDT, los cuales se pueden observar en el Anexo B.

5.4 Plan de Gestión del cronograma

5.4.1. Listado de actividades con análisis PERT

5.4.1.1 *Análisis probabilístico:*

Teniendo en cuenta una probabilidad del 84% la duración del proyecto es 440,11 días.

Datos:

Duración PER: 484,85

Desviación estándar: 14,23

Probabilidad= 84%

Distribución normal = 1

Formula:

$$x = \frac{1 \times 14,23}{425,85}$$

$$x = 440,11$$

5.4.2. Diagrama de red del proyecto

En la figura 22 se encuentra el diagrama de red del proyecto donde se estable la ruta crítica, pase hacia adelante, pase hacia atrás y las holguras totales de cada actividad.

La duración total del proyecto es de 484 días y presenta un avance del 29% de las fases de inicio del proyecto y planeación de dirección.

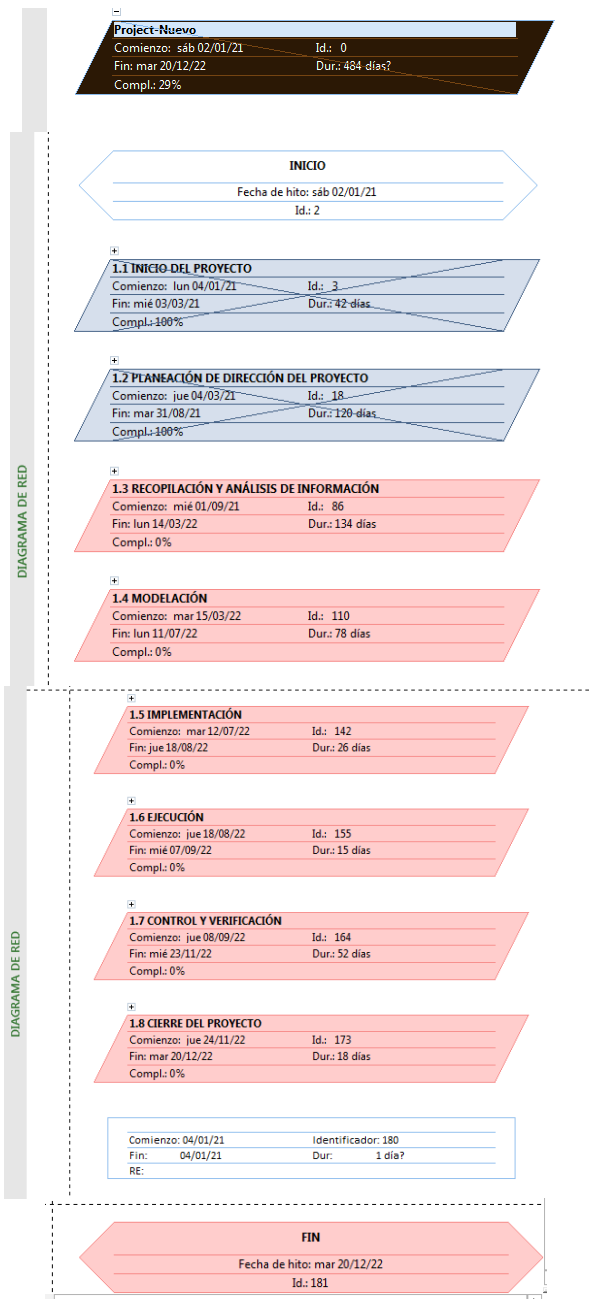


Figura No. 22 Diagrama de red del proyecto

Fuente: El autor

5.4.3 Línea base del cronograma

Con el fin de facilitar el seguimiento y control de las actividades y con ayuda de la herramienta Microsoft Project a continuación se muestra el diagrama de Gantt acorde al cronograma planteado con la ruta crítica, fechas de inicio, fechas de fin, predecesoras y tarea resumen. En la Figura 23 se muestran las estadísticas del proyecto:

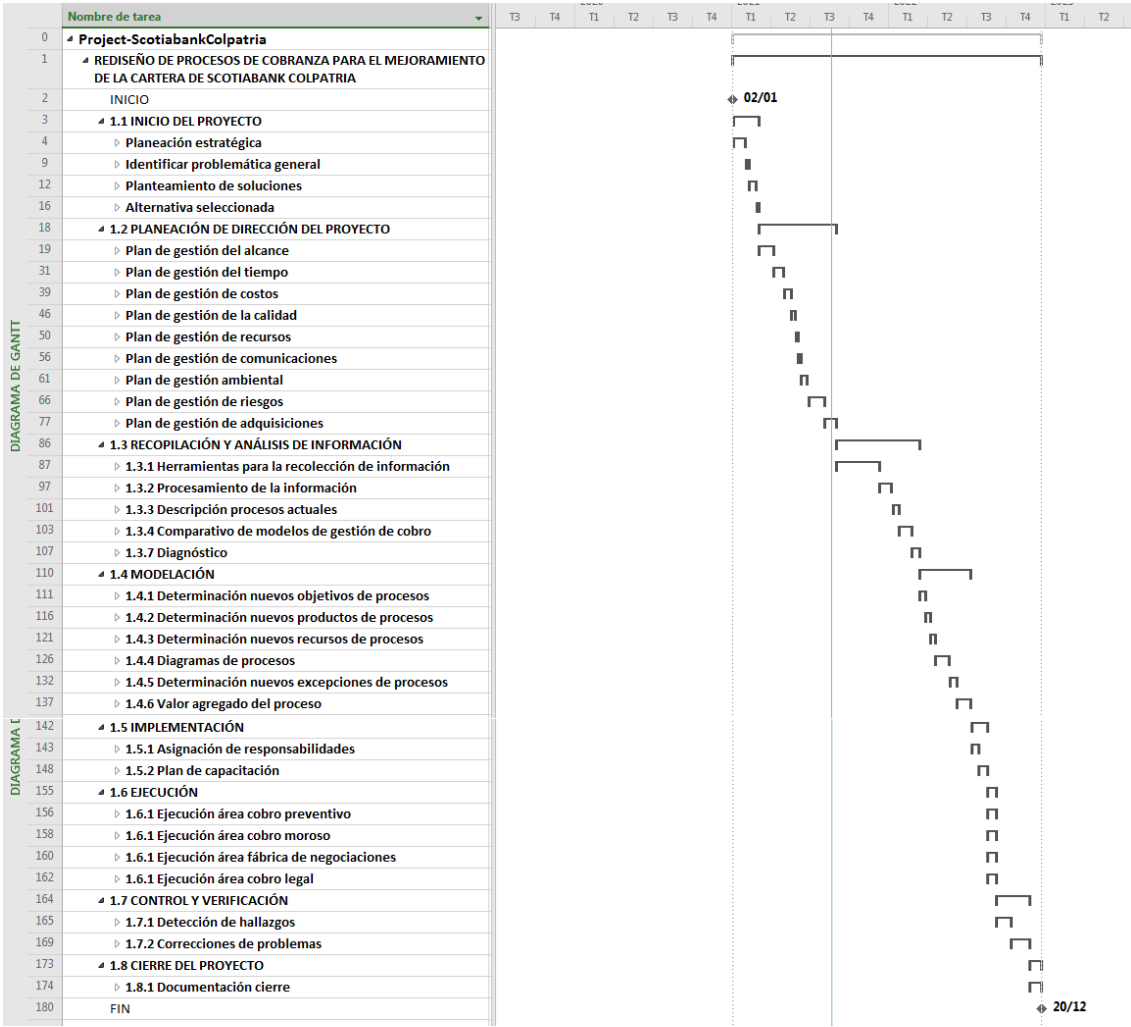


Figura No. 23 Estadísticas del proyecto III

Fuente: El autor

5.4.4. Técnicas para desarrollar el cronograma aplicadas

Para la sobreasignación de tareas se utilizó la técnica de redistribución del recurso en el MS PROJECT, este no generó impacto en la duración de proyecto, dado que se tienen los suficientes recursos con las habilidades requeridas para poder reasignar tareas y tomar decisiones de bajo y mediano impacto.

5.5. Plan de Gestión de Costos

5.5.1. Estimación de costos en MS Project

La Gestión de los Costos del Proyecto permite estimar, presupuestar y controlar los costos de tal forma que el proyecto se cumpla con el presupuesto aprobado. Adicionalmente nos permitirá tener un nivel de exactitud del costo de las actividades, relacionar las cuentas de control a un sistema de contabilidad, administrar los umbrales de control y finalmente generar informes para medir el desempeño; lo anterior con ayuda de la herramienta MS Project.

Los costos del proyecto fueron determinados mediante la estimación paramétrica, valiéndose del programa MS Project. El costo real del proyecto es de \$123.862.176, el costo restante es de \$152.095.984 y el costo de línea base corresponde a \$275.958.160.

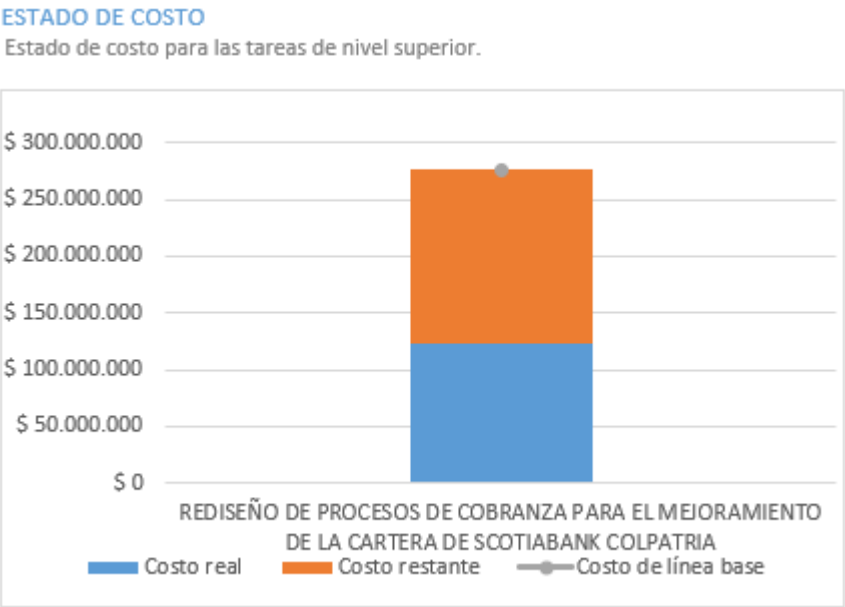


Figura No. 24 Estado de costo del proyecto

Fuente: El autor

5.5.2. Estimación ascendente y determinación del presupuesto

En el Anexo C se evidencia la sumatoria ascendente de los costos de las actividades, llegando a los paquetes de trabajo y finalmente a las cuentas de control que se indicaron en la EDT. Para el proyecto se estima una reserva de \$ \$10.541.602 teniendo en cuenta el análisis de riesgos valorado.

En la Figura 25 se muestran las nuevas estadísticas del proyecto:

	Comienzo	Fin
Actual	lun 4/01/21	mar 20/12/22
Previsto	sáb 2/01/21	mar 20/12/22
Real	lun 4/01/21	NOD
Variación	0d	0d

	Duración	Trabajo	Costo
Actual	484d	12.424,8h	\$ 275.958.160
Previsto	484d	12.424,8h	\$ 275.958.160
Real	140,21d	3.916h	\$ 129.751.440
Restante	343,79d	8.508,8h	\$ 146.206.720

Porcentaje completado:

Duración: 29% Trabajo: 32%

Cerrar

Figura No. 25 Estadísticas del proyecto

Fuente: El autor

5.6 Plan de Gestión de Recursos

5.6.1. Estimación de recursos

Para poder definir la estimación de los recursos es necesario validar el listado de actividades que se construyó para el proyecto de tal forma que se pueda definir el tiempo y el recurso por paquete de trabajo. Para la estimación de los recursos humanos se estima un horario laboral de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m. y para que estos recursos puedan laborar requieren elementos físicos como equipos portátiles, sillas, mesas de trabajo, papelería y licencias para los equipos.

5.6.2. Estructura de desglose de recursos.

El plan de gestión de los recursos se desarrolla bajo la metodología del PMI, a continuación, se indican los respectivos parámetros:

5.6.2.1. Estrategia para identificación y definición de roles

Se verifica la estructura desglosada del trabajo (EDT) para identificar los roles y cantidad de recursos necesarios para la ejecución de cada actividad. De este proceso se crea el perfil de

cada persona que conformara el equipo de trabajo.

5.6.2.2. Estrategia para adquisición

- a) **Recursos físicos:** se establecerá un presupuesto el cual debe ser aprobado por el sponsor del proyecto.
- b) **Recursos humanos:** se crea el perfil de cada uno de los integrantes del equipo para el proyecto, la primera convocatoria se realizará interna dentro del banco aclarando que de no cumplir con los requisitos se pasara a la segunda convocatoria la cual será externa.

5.6.2.3. Estrategia para la dirección

Una vez definido el cronograma del proyecto, se deben cumplir con los tiempos establecidos para lo cual se generará una matriz de responsabilidades para los miembros del equipo y encajada con las EDT del proyecto.

5.6.2.4. Estrategia para la supervisión y evaluación

Dentro del organigrama (figura 4) se establecen los niveles jerárquicos del proyecto y a cada integrante se le ha asignado unas responsabilidades las cuales se pueden verificar en el Anexo D.

5.6.2.5. Objetivos del Plan de Gestión de los Recursos Humanos

Proporcionar lineamientos para gestionar recursos físicos y humanos del proyecto

mediante la elaboración e implementación de herramientas de identificación, adquisición, dirección, supervisión y evaluación.

5.6.2.6. Alcance del Plan de Gestión de los Recursos

El plan de gestión de los recursos tiene como alcance definir el manejo y distribución de los recursos disponibles con el fin de cumplir debidamente con los entregables del proyecto definidos.

5.6.2.7. Medidas

Para evaluar que se han cumplido las actividades por parte de cada uno de los involucrados en el proyecto, las personas de los niveles más bajos deben entregar a sus superiores los siguientes parámetros de acuerdo a su rol:

1. Sponsor: dinero y aprobación
2. Director: gestión y principales responsables
3. Financiera: control del presupuesto.
4. Infraestructura: entregas del proyecto.

5.6.2.8. Exclusiones

Dentro de las exclusiones para el plan de gestión recursos se encuentran:

1. No se manejan hipótesis de requerir más personal.
2. Se encuentra limitado al presupuesto inicial.

5.6.2.9. Restricciones

A continuación, se relacionan las restricciones del plan de gestión de recursos:

1. Disponibilidad del personal.
2. Recorte del presupuesto.
3. Incumplimiento por parte de los proveedores.

5.6.2.10. Supuestos

Para el plan de gestión de recursos se manejan los siguientes supuestos:

1. Se cuenta con la autorización por parte de la entidad para el manejo y tratamiento de la información requerida.
2. La organización cuenta con incidencias en la ejecución de proyectos las cuales impactan las oportunidades del negocio.
3. Se brinda una solución óptima que satisface las expectativas de los directivos de la entidad.
4. Se contará con la asesoría y retroalimentación constante del director de cada área implicada.

5.6.2.11. Factores críticos de éxito

Las actividades y capacidades esenciales para el plan de gestión de recursos son:

1. Personal idóneo para el desarrollo de las actividades.
2. Establecer y cumplir con el organigrama establecido.
3. Desarrollar las actividades acordes al cronograma propuesto.

6.5.1.12. Clasificación de los Involucrados

En el anexo D se relacionan los involucrados internos y externos en el proyecto para de Scotiabank Colpatria en detalle, a continuación, se enumeran a manera general:

1. Sponsor
2. Director
3. Financiera: coordinador financiero, analista de riesgos, asesores de cobranza
4. Legal: abogado.

5.6.3. Asignaciones de recursos físicos y Asignaciones del equipo del proyecto

Para el desarrollo del proyecto a continuación se establecen los roles y responsabilidades dentro del equipo del proyecto:

5.6.3.1. Sponsor del proyecto

Para este proyecto como sponsor se encuentra Scotiabank Colpatria, quien es la figura encargada de autorizar el presupuesto para el desarrollo del proyecto, autoriza cambios y tiene la potestad de continuar o cancelar el proyecto.

5.6.3.2. Director del Proyecto:

a. Competencias: Persona encargada de gestionar las actividades a desarrollar en el proyecto, es el principal responsable del resultado de todo el esfuerzo realizado por el equipo de trabajo y diferentes unidades organizacionales involucradas, debe liderar el equipo del proyecto para lograr los objetivos del proyecto y de los interesados con capacidad de balancear las restricciones del proyecto, tales como el tiempo, presupuesto y objetivos de los interesados, empleando los recursos disponibles.

b. Requisitos: administrador de empresas, economista, ingeniero industrial o afines con especialización en proyectos. Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

5.6.3.3. Analista de fábrica

a. Competencias: Persona encargada apoyar el grupo de proyectos en la elaboración y análisis de propuestas financieras a los clientes.

b. Requisitos: administrador de empresas, economista, ingeniero industrial o afines. Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.

5.6.3.4. Analista de riesgos

a. Competencias: Persona encargada de labores de identificación, análisis, evaluación y tratamiento del riesgo que proviene de riesgo público y bancario de acuerdo a la legislación vigente.

b. Requisitos: técnico o tecnólogo o estudiante de primeros semestres de administración de empresas, economía, ingeniería industrial o afines. Experiencia mínima de 1 años en puestos similares.

5.6.3.5. Asesor de cobranzas:

a. Competencias: Persona con enfoque de servicio, alto grado de persuasión y negociación manejo de carteras de difícil, fluidez verbal y buena presentación personal. Encargada del cumplimiento de indicadores de gestión y metas de recuperación de cartera.

b. Requisitos: estudiante de últimos semestres o profesional de carreras como administración de empresas, economía, ingeniería industrial o afines. Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.

5.6.3.6. Analista de Infraestructura

a. Competencias: Persona encargada mantener en buen funcionamiento los equipos y las redes del proyecto, gestionar el soporte presencial y remoto a usuarios internos y externos, realizar mantenimiento preventivo y correctivo del rediseño de procesos, verificación de

los servidores locales, administración del inventario de equipos, gestión y monitoreo del rediseño de procesos, administración de Backups y encargado de la seguridad informática del proyecto y de la información del banco.

b. Requisitos: ingeniero de sistemas. Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.

5.6.3.7. *Abogado*

a. Competencias: Persona encargada de asesorar el proceso jurídico de los cobros que se adecuen a la legislación colombiana actual, a los lineamientos puestos por la Superintendencia financiera y se adopten a las políticas de riesgo del banco.

b. Requisitos: profesional en derecho. Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.

5.6.3.8 Jerarquía de recursos.

El organigrama que se presenta a continuación describe la organización básica del plan de gestión de los recursos del proyecto en la Figura No.26.

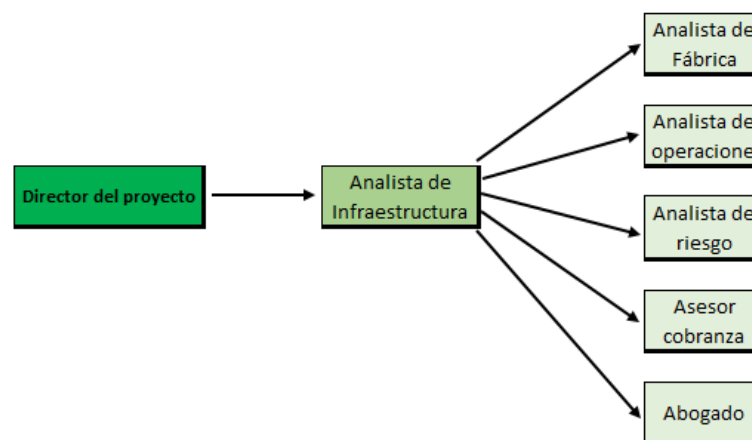


Figura No. 26 Organigrama

Fuente: El autor

5.6.4. Plan de capacitación y desarrollo del equipo.

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

Los tipos de capacitación se darán de acuerdo con la experticia de cada involucrado; sin embargo, el enfoque se dará a los usuarios finales (Asesores de Cobranza) en la primera Fase de Implementación del proyecto, dado que ellos serán quienes utilicen el rediseño de procesos de manera directa y en el siguiente orden:

- a. **Formación:** Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento del rediseño de procesos.
- b. **Actualización:** Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad, dado que el proceso de cobranza no es desconocido; el plus es el rediseño de procesos.
- c. **Especialización:** Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a las nuevas estrategias de cobranza.
- d. **Perfeccionamiento:** Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión
- e. **Complementación:** Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y

requiere alcanzar el nivel que este exige, dado que la curva de aprendizaje no es la misma para todos los asesores de cobranza.

5.7. Plan de gestión de las comunicaciones

5.7.1. Canales de comunicación

Teniendo en cuenta que el proyecto cuenta con 9 interesados principales entre internos y externos, se deberá contar con 36 canales que garanticen la correcta comunicación entre todos los agentes y permita al gerente del proyecto que la información sea transmitida de manera correcta a todas las áreas de trabajo.

$$Canales = \frac{9(9 - 1)}{2}$$

$$Canales = 36$$

5.7.2. Sistema de información de comunicaciones.

El sistema de información será a través de una formato establecido y entendible para todos los interesados; el cual debe ser publicado a través, de E-mail o presentado y explicado en las reuniones presenciales, de tal forma que cada interesado ejecute lo que le corresponda.

5.7.3. Matriz de comunicaciones.

A continuación, en la Tabla 45 se relaciona la matriz establecida para el avance del proyecto.

Tabla 25 Matriz de comunicaciones

INFORMACION	CONTENIDO	NIVEL DE DETALLE	RESPONSABLE DE COMUNICAR	QUIEN RECIBE	MÉTODO DE ENTREGA	CANAL	FRECUENCIA
INICIO DEL PROYECTO	Acta de Constitución	Bajo	Líder del proyecto	Todos los Interesados	Formulario	Reunión Presencial	1 vez
PLANIFICACION	Línea Base	Alto	Líder del proyecto	Principales Interesados	Formulario	E-Mail	1 vez
PLANIFICACION	Plan de dirección del proyecto	Alto	Líder del proyecto	Principales Interesados	Formulario	E-Mail	1 vez
AVANCE DEL PROYECTO	Datos de Desempeño	Medio	Equipo de trabajo	Líder del proyecto	Formulario	Reunión Presencial	Diario
AVANCE DEL PROYECTO	Informe de seguimiento	Medio	Líder del proyecto	Cliente	Formulario	Reunión Presencial	Mensual
CAMBIO	Plan de dirección del proyecto Actualizado	Medio	Líder del proyecto	Principales Interesados	Formulario	Reunión Presencial	Semanal

Fuente: El autor.

5.7.4. Estrategia de comunicaciones.

En la Figura 27 se determinan las estrategias frente a las comunicaciones de tipo multidireccional (interactivo), del gerente del proyecto a las partes interesadas (push) y de acceso de información general a las partes interesadas (pull) del proyecto.

COMUNICACIÓN						ROL - NOMBRE			CONTROL	
Tipo	Método	Motivo	Frecuencia	Contenido / Anexos	Urgencia	Emisor	Destinatario	Autoriza	Registros - Documentos	Seguimiento
INTERACTIVA	LLAMADAS TEL	Temas del proyecto	Alta	Temas del proyecto	Alta / Moderada	Sponsor / Gerente del proyecto / Otros gerentes	Sponsor / Gerente del proyecto / Otros gerentes / Personal	N/A	N/A	Diaria
	CHAT	Temas del proyecto	Alta	Temas del proyecto	Alta / Moderada	Sponsor / Gerente del proyecto / Otros gerentes	Sponsor / Gerente del proyecto / Otros gerentes / Personal	N/A	Histórico chat	Diaria
	TELECONFERENCIA	Temas del proyecto	Baja	Temas del proyecto	Alta / Moderada	Sponsor / Gerente del proyecto / Otros gerentes	Sponsor / Gerente del proyecto / Otros gerentes / Personal	Sponsor / Gerente de proyecto	Acta	Semanal
	VIDEOCONFERENCIA	Temas del proyecto	Baja	Temas del proyecto	Moderada / Baja	Sponsor / Gerente del proyecto / Otros gerentes	Sponsor / Gerente del proyecto / Otros gerentes / Personal	Sponsor / Gerente de proyecto	Acta	Semanal
	REUNIÓN EQUIPO PROYECTO	Temas del proyecto	Alta	Temas del proyecto	Moderada / Baja	Sponsor / Gerente del proyecto / Otros gerentes	Sponsor / Gerente del proyecto / Otros gerentes / Personal	Sponsor / Gerente de proyecto	Acta	Semanal
	COMITÉ SEGUIMIENTO PROYECTO	Temas del proyecto	Moderada	Temas del proyecto	Moderada / Baja	Sponsor / Gerente del proyecto / Otros gerentes	Sponsor / Gerente del proyecto / Otros gerentes / Personal	Sponsor / Gerente de proyecto	Acta	Semanal
	JUNTA DE SOCIOS	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
PUSH	CARTAS	Comunicación oficial	Baja	Temas del proyecto	Baja	Sponsor / Gerente del proyecto / Otros gerentes	Sponsor / Gerente del proyecto / Otros gerentes / Personal	Sponsor / Gerente de proyecto	Carta	Esporádico
	MEMORANDOS	Comunicación oficial	Baja	Llamados de atención	Baja	Sponsor / Gerente del proyecto / Otros gerentes	Sponsor / Gerente del proyecto / Otros gerentes / Personal	Sponsor / Gerente de proyecto	Memorando	Esporádico
	CORREO ELECTRÓNICO	Comunicación oficial	Alta	Temas del proyecto	Alta / Moderada	Sponsor / Gerente del proyecto / Otros gerentes	Sponsor / Gerente del proyecto / Otros gerentes / Personal	Sponsor / Gerente de proyecto	Correo electrónico	Esporádico
	INFORME ESTADO Y PRONÓSTICO	Comunicación oficial	Moderada	Temas del proyecto	Moderada	Sponsor / Gerente del proyecto / Otros gerentes	Sponsor / Gerente del proyecto / Otros gerentes / Personal	Sponsor / Gerente de proyecto	Correo electrónico	Esporádico
	COMUNICADO DE PRENSA	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	COMUNICADO INTERESADOS	Comunicación oficial	Moderada	Temas del proyecto	Moderada	Sponsor / Gerente del proyecto	Sponsor / Gerente del proyecto / Otros gerentes / Personal	Sponsor / Gerente de proyecto	Acta	Quincenal
	ACTA COMITÉ PROYECTO	Acta	Moderada	Temas del proyecto	Moderada	Sponsor / Gerente del proyecto	Sponsor / Gerente del proyecto / Otros gerentes / Personal	Sponsor / Gerente de proyecto	Acta	Quincenal
PULL	ACTA SOCIOS	Acta	Moderada	Temas del proyecto	Moderada	Sponsor / Gerente del proyecto	Sponsor / Gerente del proyecto / Otros gerentes / Personal	Sponsor / Gerente de proyecto	Acta	Quincenal
	REPOSITORIO DOCUMENTAL INTRANET	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	PÁGINA INTERNET	Comunicación oficial	Moderada	Temas del proyecto	Baja	Sponsor / Gerente del proyecto	Sponsor / Gerente del proyecto / Otros gerentes / Personal	Sponsor / Gerente de proyecto	Publicación	Esporádico
	BASE DATOS PROYECTO E-LEARNING PROYECTO	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Figura No.27. Estrategia de comunicaciones.

Fuente: EL autor

5.8. Plan de Gestión de Calidad

5.8.1 Métricas de calidad del proyecto y del producto

A continuación, se relacionan las métricas a utilizar para la medición de la calidad del proyecto.

Tabla 26 Cumplimiento de la documentación

MÉTRICAS DE CALIDAD PROYECTO	
Nombre de la métrica	Cumplimiento de la documentación
Objetivo de la métrica	Controlar la documentación del proyecto de acuerdo con los lineamientos establecidos.
Factor de calidad	El indicador debe estar sobre el 95% o más.
Método de medición	Documentos elaborados / Documentos totales * 100%
Frecuencia de medición	Quincenal
Meta	95 % - 100% = Cumple 80% - 94% = No cumple medio 60% - 79% = No cumple bajo 0% - 59% = No cumple
Responsable del factor de calidad	Gerente del proyecto

Fuente: El autor

Tabla 27 Desempeño del cronograma

MÉTRICAS DE CALIDAD PROYECTO	
Nombre de la métrica	Desempeño del cronograma
Objetivo de la métrica	Controlar el tiempo de ejecución del proyecto
Factor de calidad	El indicador debe estar sobre el 95% o más.
Método de medición	$SPI = EV / PV$
Frecuencia de medición	Quincenal
Meta	(-) 1 = Cantidad de trabajo menor a la prevista 1 = Cantidad de trabajo igual a la prevista (+) 1 = Cantidad de trabajo mayor a la prevista
Responsable del factor de calidad	Gerente del proyecto

Fuente: El autor

Tabla 28 Cumplimiento del presupuesto

MÉTRICAS DE CALIDAD PROYECTO	
Nombre de la métrica	Cumplimiento del presupuesto
Objetivo de la métrica	Controlar el cumplimiento del presupuesto del proyecto
Factor de calidad	El indicador debe estar sobre el 95% o más.
Método de medición	Presupuesto ejecutado / Presupuesto planificado
Frecuencia de medición	Quincenal
Meta	(-) 1 = Presupuesto menor a lo prevista 1 = Presupuesto igual a lo prevista (+) 1 = Presupuesto mayor a lo prevista
Responsable del factor de calidad	Gerente del proyecto

Fuente: El autor

Tabla 29 Cumplimiento de capacitaciones

MÉTRICAS DE CALIDAD PROYECTO	
Nombre de la métrica	Cumplimiento de capacitaciones
Objetivo de la métrica	Controlar el cumplimiento de las capacitaciones del proyecto
Factor de calidad	El indicador debe estar sobre el 95% o más.
Método de medición	Cantidad personas capacitadas / Cantidad personas total
Frecuencia de medición	Quincenal
Meta	95 % - 100% = Cumple 80% - 94% = No cumple medio 60% - 79% = No cumple bajo 0% - 59% = No cumple
Responsable del factor de calidad	Equipo de trabajo Gerente del proyecto

Fuente: El autor

Tabla 30 Calidad data

MÉTRICAS DE CALIDAD PROYECTO	
Nombre de la métrica	Calidad data
Objetivo de la métrica	Controlar la calidad de la data del proyecto
Factor de calidad	El indicador debe estar sobre el 98% o más.
Método de medición	Evaluación cuantitativa o cualitativa de los miembros del equipo
Frecuencia de medición	Finalización de cada entregable.
Meta	98 % - 100% = Cumple 0% - 97% = No cumple
Responsable del factor de calidad	Equipo de trabajo

Fuente: El autor

5.8.2. Documentos de prueba y evaluación

A continuación, se relacionan los documentos de prueba y evaluación que se proponen para el plan de calidad:

5.8.2.1 Plan de auditoria

PLAN DE AUDITORIAS DE CALIDAD		Código: AUDITORIA-2020 Versión: 1 Página: 1 de 1		
FECHA: _____		AUDITORIA N° _____		
PROCESO/REQUISITO		LUGAR - UBICACIÓN		
OBJETIVO:	ALCANCE:			
CRITERIOS DE AUDITORIA:	PREPARADO:			
Reunión de apertura	Fecha y Hora	Reunión de Cierre	Fecha y Hora	
FECHA	HORA Inicia - Termina	ACTIVIDAD	RESPONSABLE LA ACTIVIDAD Y/O TEMA AUDITADO	NOMBRE DE LOS AUDITORES
OBSERVACIONES:				
Elaborado Por:		Aprobado por: _____ Jefe Oficina de Planeación		
RESPONSABLE DEL PROCESO AUDITADO		AUDITORES RESPONSABLES		
Firma		Firma		
Nombre:		Nombre:		
Cargo:		Cargo:		
Fecha:		Fecha:		

Figura No. 28 Formato Plan de auditoria

Fuente: El autor

5.8.2.2 Formato Informe de auditoria

INFORME DE AUDITORÍA	
PROCESO AUDITADO: _____	FECHA: _____
1. RESPONSABLES DEL PROCESO:	
2. EQUIPO AUDITOR: AUDITOR PRINCIPAL: _____ AUDITOR EN FORMACIÓN: _____	
AUDITOR OBSERVADOR: _____	
3. OBJETIVO:	
4. ALCANCE DE AUDITORÍA:	
5. PERSONAL ENTREVISTADO:	
6. DOCUMENTACIÓN ANALIZADA (CRITERIOS):	
7. HALLAZGOS:	
A. ASPECTOS FAVORABLES:	
1. _____	
2. _____	
3. _____	
4. _____	
5. _____	
B. ASPECTOS DÉBILES:	
1. _____	
2. _____	
3. _____	
4. _____	
5. _____	
8. SOLICITUD DE ACCIONES CORRECTIVAS:	
9. CONCLUSIÓN GENERAL:	

Figura No. 29 Formato Informe de auditoria

Fuente: El autor

5.8.2.3 Formato Lista de chequeo auditoria

[illegible]

Figura No. 30 Formato Lista de chequeo auditoria

Fuente: El autor

5.8.2.4 Formato de No conformidades

FORMATO PLAN DE NO CONFORMIDADES		Código: AUDITORIA-2020 Versión: 1 Página: 1 de 1
IDENTIFICACION		
PROD. NO CONFORME No.		FECHA:
FECHA DE NO CONFORMIDAD:		
NOMBRE DEL PROCESO:		
PROCEDIMIENTO (S) INVOLUCRADO (S):		
NOMBRE Y CARGO DE QUIEN REPORTA:		
DESCRIPCION DE LA NO CONFORMIDAD:		
CAUSA DE LA NO CONFORMIDAD:		
ACTIVIDADES A REALIZAR		
	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL
REPROCESO ☐		
CONCESION ☐		
CORRECCION ☐		
ACCION CORRECTIVA/PREVENTIVA ☐		
OTRA CUAL:		
RESPONSABLE (S) DE EJECUTAR LAS ACTIVIDADES A REALIZAR		
RESULTADO DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS		
* ESTE ESPACIO ES SOLO PARA EL REPRESENTANTE DE LA DIRECCION O JEFE DE LA OFICINA DE PLANEACION *		
VERIFICACION FINAL		
FECHA:		
RESPONSABLE DE LA VERIFICACION FINAL:		
RESULTADO DE LA VERIFICACION FINAL		
OBSERVACIONES		
NOMBRE RESPONSABLE DE PROCESO:		
 _____ Firma		
NOMBRE REPRESENTANTE DE LA DIRECCION		
 _____ Firma		

Figura No. 31 Formato de No conformidades

Fuente: El autor

5.8.2.5 Formato de acción preventiva, correctiva y de mejora

FORMATO ACCIÓN CORRECTIVA, PREVENTIVA Y DE MEJORA										Código: AUDITORIA-2020 Versión: 1 Página: 1 de 1														
Fecha Solicitud			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Día</td> <td style="width: 33%;">Mes</td> <td style="width: 33%;">Año</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			Día	Mes	Año				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Tipo de Acción</td> <td style="width: 33%;">Acción Correctiva</td> <td style="width: 33%;">Acción Preventiva</td> <td style="width: 33%;">Acción de Mejora</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			Tipo de Acción	Acción Correctiva	Acción Preventiva	Acción de Mejora					Consecutivo Acción	
Día	Mes	Año																						
Tipo de Acción	Acción Correctiva	Acción Preventiva	Acción de Mejora																					
Nombre y Cargo de quien reporta(n)					Proceso(s) Involucrado(s)																			
Fuente que origina la Acción Correctiva, Preventiva o de Mejora (Marcar con una X)																								
Auditoría Interna de Calidad o de Gestión	Auditoría Externa	Mapa de Riesgos	Producto y/o servicio no conforme	Indicadores de Gestión del proceso	Incumplimiento de documentos del SIG	Acciones propuestas en reunión, comité, consejos	Quejas, reclamos o Sugerencias	Revisión por la dirección	Encuesta de Satisfacción	Otras fuentes cual?:														
DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD REAL O POTENCIAL U OPORTUNIDAD DE MEJORA																								
ANÁLISIS DE LA CAUSA (Causa o causas por la que se presentó la no conformidad real, o se detecta una no conformidad potencial u oportunidad de mejora)																								
No.	CAUSA	SUB CAUSA (POR QUÉ?)	ULTRA CAUSA (POR QUÉ?)	cada causa																				
1				Falta medición o control																				
				Incumplimiento de un método o																				
				Método inexistente																				
2				Planeación inadecuada																				
				Falta de recursos económicos																				
				Falta de recursos técnicos o																				
3				Falta de recursos físicos																				
				Falta de insumos o suministros																				
				Falta de talento humano																				
4				Falta de entrenamiento																				
				Dificultades en el clima Org.																				
				Dificultades en la gobernabilidad																				
PLAN DE ACCIÓN (Escribir las acciones que permitirán eliminar las causas reales o potenciales o desarrollar la oportunidad de mejora)																								
No.	ACCIONES			RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN																		
1																								
2																								
3																								
4																								
5																								
6																								
7																								
8																								
9																								
10																								
SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN (Registrar el seguimiento y evidencias que permitan demostrar la ejecución del Plan de Acción)																								
No.	FECHA DE SEGUIMIENTO	RESULTADO DEL SEGUIMIENTO						REALIZADO POR																
1																								
2																								
3																								
4																								
5																								
6																								
7																								
8																								
9																								
10																								
EVIDENCIA DE LA EFICACIA DE LA ACCIÓN TOMADA																								
Variable o Indicador de Control Antes						Variable o Indicador de Control Después																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Fecha de Cierre de la Acción</td> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;">La acción tomada fue efectiva (se logró el resultado esperado y se utilizaron los recursos disponibles) para efectos de la no conformidad real, potencial u oportunidad de mejora identificada.</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>												Fecha de Cierre de la Acción		La acción tomada fue efectiva (se logró el resultado esperado y se utilizaron los recursos disponibles) para efectos de la no conformidad real, potencial u oportunidad de mejora identificada.										
Fecha de Cierre de la Acción		La acción tomada fue efectiva (se logró el resultado esperado y se utilizaron los recursos disponibles) para efectos de la no conformidad real, potencial u oportunidad de mejora identificada.																						

Figura No. 32 Plan de acción (Correctiva, preventiva y de mejora)

Fuente: El autor

5.8.3. Entregables verificados

5.8.3.1 Normatividad y reglamentación aplicable al proyecto

Teniendo en cuenta la normatividad vigente en el país y las políticas de calidad definidas por el Sponsor a continuación se enlistan los documentos a tener en cuenta para el plan de gestión de la calidad

Tabla 31 Normatividad y reglamentación aplicable al proyecto

Tipo de Documentación	Documento Especifico	Entidad Desarrolladora
	Certificación ISO 9001,	
Documentos	Sistema de Calidad	Icontec
	ISO 9000: 2015 Sistema de Gestión	
Documentos	de Calidad: Requisitos	Icontec
Documentos	ISO 9004, Alcanzar objetivos	Icontec
	ISO 9001:2015 Sistema de Gestión	
Documentos	de Calidad: Requisitos	Icontec
Procedimientos	Auditorías Internas	Scotiabank Colpatria
Procedimientos	Quejas y Reclamos	Scotiabank Colpatria
Formatos	Auditorias	Scotiabank Colpatria
Formatos	Listas de Chequeo	Scotiabank Colpatria

Fuente: El autor

5.9 Plan de gestión de Riesgos

En el cual se define el proceso de gestión de riesgos que se utilizará a lo largo del ciclo de vida del proyecto. El director del proyecto es responsable de revisar y mantener actualizado este Plan de gestión de riesgos a lo largo del proyecto, con el objetivo de asegurar que los procesos de gestión de riesgos continúan siendo apropiados para tratar con el nivel de riesgos que se presente en el proyecto.

5.9.1. Diagrama de la estructura de desglose de riesgos (RBS)

A continuación, se presenta la estructura de desglose de riesgos que agrupa y define la exposición total del riesgo del proyecto. Tiene la función de transmitir la información del riesgo en el detalle apto entre todos los niveles de gerencia y organización.

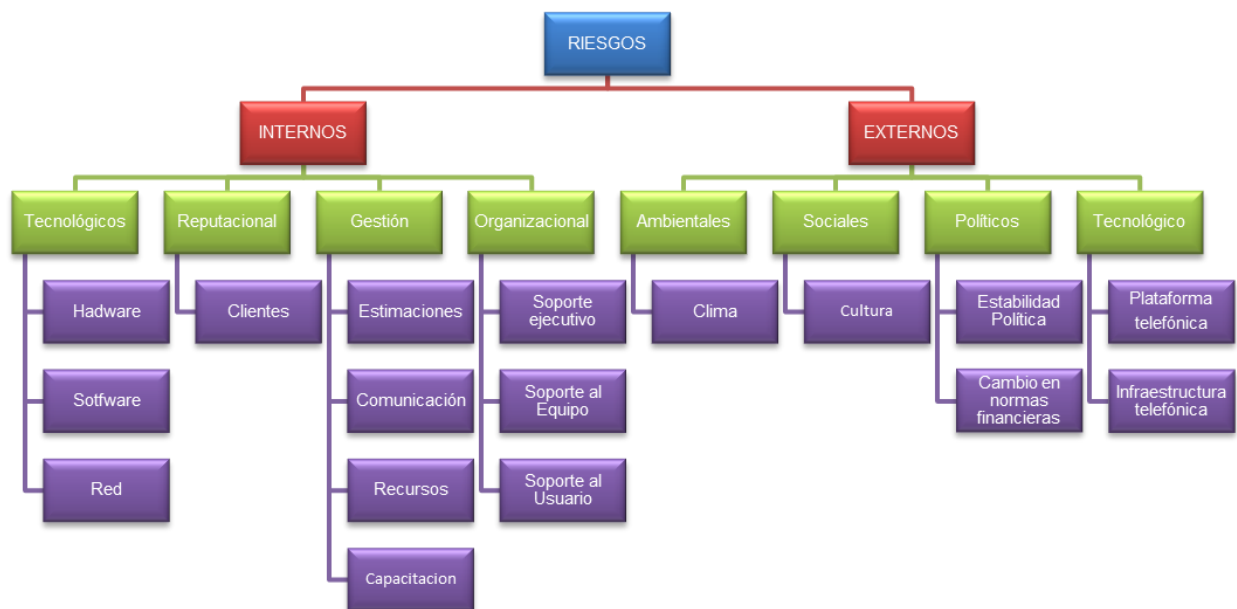


Figura No. 33 Diagrama de la estructura de desglose de riesgos (RBS)

Fuente: El autor

5.9.2. Caracterización de las categorías de riesgos

Tabla 32 Caracterización de las categorías de riesgos

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
Tecnológicos Internos	Que no estén disponibles los servidores.
	Que exista fallas en las licencias del Banco.
Reputacional	Revelación de información inadecuada al cliente.
Gestión	Que no se adquieran los insumos a tiempo.
	Que el proveedor incumpla con los tiempos establecidos.
	Falla en la capacitación para la ejecución de los nuevos procesos.
Organizacional	Falta de continuidad de entes directivos.
Ambientales	Que ocurra un desastre ambiental.
Sociales	Resistencia al cambio, ya que nuevos procesos generan conflicto en las personas.
Políticos	Cambio en lineamientos de la superintendencia financiera.
Tecnológicos Externos	Fallas o caídas en los servidores externos de telecomunicación y la red.

Fuente: El autor

5.9.3. Tolerancia de los interesados al riesgo

Tabla 33 Tolerancia de los interesados al riesgo

OBJETIVO	ACTITUD	TOLERANCIA	PESO
Alcance	La organización está dispuesta a aceptar cambios menores en el alcance siempre y cuando no se afecte la funcionalidad prevista.	Media	10%
	Cualquier mejora que se identifique en el producto debe ser socializada a la dirección de la organización para validar su implementación.		
Tiempo	La organización está dispuesta a cambios en cronograma hasta por 4 semanas.	Media	20%
Costo	La organización está dispuesta a cambios en el presupuesto hasta por \$28.649.977 que corresponden a la reserva de gestión.	Baja	25%
Calidad	La organización está dispuesta a aceptar el proyecto con una revisión de calidad de mínimo el 95%.	Baja	25%
RSC	La organización está dispuesta a aceptar el impacto ambiental respecto al consumo de los recursos por utilización de energía eléctrica e implementa la selección del personal sin tener en cuenta su cultura y demás características particulares que no influyen en el desarrollo del proyecto.	Alta	10%
Medio Ambiente	En caso de un desastre ambiental la organización está dispuesta a aceptar la pérdida de los servidores locales siempre y cuando se mantenga un respaldo de información de un 90%	Media	10%

Fuente: El autor

5.9.4. Definiciones de probabilidad de los riesgos

Tabla 34 Definiciones de probabilidad de los riesgos

ESCALA	SIGNIFICADO
Muy Alta – 5	La probabilidad de que ocurra está entre el 40% y 50%
Alta – 4	La probabilidad de que ocurra está entre el 30% y 39%
Media – 3	La probabilidad de que ocurra está entre el 20% y 29%
Baja – 2	La probabilidad de que ocurra está entre el 10% y 19%
Muy Baja – 1	La probabilidad de que ocurra está entre el 0% y 9%

Fuente: Los autores

5.9.5. Matriz de probabilidad

En el anexo E se evidencia la matriz de probabilidad donde se identifican las posibilidades de que se materialice un riesgo, con el fin de tomar las medidas preventivas, dándole una ponderación numérica y porcentual a cada categoría.

5.9.6. Exposición al riesgo

Teniendo en cuenta los niveles de criticidad indicados al comenzando del plan de gestión de riesgos, el proyecto se encuentra en el rango de mediana criticidad lo cual indica que deben priorizarse aquellos rubros que impacten de mayor medida el proyecto entre los cuales se encuentran el R1 (mala utilización del rediseño de procesos) y R4 (inestabilidad en las personas que conformar en grupo de trabajo) por lo cual en los planes de acción se ha propuesto el monitoreo y seguimiento mediante pruebas a los usuarios finales y crear incentivos al personal que contribuyan a la estabilidad laboral en el transcurso del proyecto con lo cual se utilizaría una herramienta de mitigación del riesgo.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES	TOTAL
Cantidad	19	4	23
Suma Criticidad	-146,9	63,2	-83,7
Criticidad del proyecto			-3,6

Figura No. 34 Exposición al riesgo

Fuente: Los autores

5.10 Plan de gestión de las Adquisiciones

El objetivo de un plan de gestión de adquisiciones es precisar los requerimientos frente a las compras que se requieren para el proyecto desde cómo se gestionará desde los requisitos (en términos específicos, qué artículos se adquirirán y en qué condiciones), cotizaciones, hasta la selección del proveedor involucrando buenas prácticas de documentación, estos pasos debe ser lo suficientemente claros para identificar el proceso y responsabilidades de cada rol necesarios para la cadena de abastecimiento desde el principio hasta el final de un proyecto.

5.10.1 Definición y criterios de selección de proveedores

Con el fin de estandarizar el proceso de selección de proveedores, a continuación, se presenta la plantilla de criterios a utilizar con el fin de facilitar el análisis mediante la comparación de aquellos factores claves en la toma de decisiones.

Tabla 35. Criterios de evaluación

CRITERIOS DE EVALUACIÓN			
Factor de evaluación	Descripción	Calificación	Peso
Costo	Precio del proveedor	01-10	25%
Cumplimiento	Respetar fechas de entrega	01-10	10%
Calidad	Garantía de los productos	01-10	25%
Soporte	Nivel de servicio postventa	01-10	25%
Trayectoria	Proyectos realizados	01-10	15%

Fuente: Los autores

Para poder dar una calificación al proveedor se debe tener en cuenta la siguiente tabla de clasificación de criterios para la correcta evaluación y ponderación.

Tabla 36 Clasificación de criterios de evaluación

CLASIFICACIÓN DE CRITERIOS		
Rango	Clasificación	Descripción
09-10	Excelente	Sobrepasa las expectativas
05-08	Aceptable	Cumple las expectativas
01-04	No aceptable	No cumple las expectativas

Fuente: Los autores

5.10.2 Tipo de contrato

A continuación, se relacionan los tipos de contrato autorizados a utilizar en el proyecto, con el fin de minimizar gastos de operación y garantizar los insumos en cada etapa del proyecto.

a. Contrato precio fijo

Teniendo en cuenta que en el proyecto ya se cuentan con las especificaciones del producto, se requiere establecer con el proveedor un acuerdo de precio fijo con el fin de evitar que se presenten fluctuaciones en el presupuesto.

b. Contrato tiempo & materiales

Para la contratación de los analistas, asesores y abogado se requiere hacer un contrato por tiempo y materiales, donde se especifique el valor a cobrar por cada cargo.

5.10.3 Estrategia de adquisiciones

Con respecto a la compra de los equipos de cómputo y sus licencias se acordó con el proveedor dos partes, el 50% del valor como anticipo y el 50% al momento del despacho y la instalación de las máquinas. La fecha de entrega se establece fase de Modelación de la EDT.

Se utiliza como herramienta de evaluación la lista de verificación de cumplimiento de criterios de calidad y el cumplimiento del cronograma junto con sus entregables, esto permitirá tener el control y tener el insumo a tiempo.

Tabla 37 Lista de verificación de cumplimiento

LISTA DE VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO	
Evento Significativo	Fecha Programada
Contratación de servicios	
Infraestructura tecnológica	
Infraestructura Física	

Fuente: Los autores

5.10.4 Restricciones

Teniendo en cuenta las políticas de seguridad y tratamientos definidos directamente por el sponsor del proyecto, a continuación, se establecen los siguientes lineamientos en donde se espera no asumir ningún riesgo que pueda afectar el alcance, calidad o seguridad de los entregables del proyecto.

- a. No exceder el costo del presupuesto aprobado por el banco.
- b. Para la adquisición de productos y servicios es obligatorio cumplir con las políticas de proveedores de Scotiabank (integridad, seguridad y lucha contra la corrupción).
- c. Todo retraso superior a 30 días debe ser reportado a los interesados del proyecto.

5.10.5 Acciones en caso de incumplimiento

En caso de incumplimiento del contrato se debe proceder siguiendo los pasos enunciados a continuación:

- a. Comunicarse con el proveedor que haya incumplido informándole de los errores o incumplimiento detectados, esta medida busca una solución de mutuo acuerdo.
- b. Si la inconformidad es recurrente, se debe acudir a la cláusula de incumplimiento indicada en el contrato, con ello se buscará una indemnización por los daños y perjuicios y también se deberá tener en cuenta el coste de oportunidad.
- c. Si las acciones anteriores no funcionan se acudirá a los abogados del banco para acatar lo acordado entre las partes por medio de un proceso judicial.

5.10.6 Riesgos relacionados al plan de adquisidores

Teniendo en cuenta cada etapa del proceso de adquisidores, a continuación, se relacionan los riesgos asociados a este proceso

- a. Mala evaluación del costo / beneficio
- b. Riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo
- c. Riesgo legal y fiscal en el proceso de la adquisición
- d. Desacierto en la cobertura de costos
- e. Fluctuaciones en el mercado

5.10.7 Matriz de adquisiciones

A continuación, se relaciona la matriz de adquisiciones teniendo en cuenta los criterios de selección de proveedores y restricciones indicados anteriormente.

Tabla 38 Matriz de adquisiciones

EDT	ESTRUCUTURA EDT	SERVICIO A ADQUIRIR	RESPONSABLE	TIPO DE CONTRATO	PROVEEDOR	FECHA ESTIMADA		COSTO
						INICIO	FIN	
1.1.	Inicio del proyecto	Licencias	Director del proyecto	Contrato precio fijo	Oracle	ene-21	mar-21	\$ 5.000.000,00
		Equipos de computo	Director del proyecto	Contrato precio fijo	Lenovo	ene-21	mar-21	\$ 35.000.000,00
		Muebles y enceres	Director del proyecto	Contrato precio fijo	Oracle	ene-21	mar-21	\$ 19.200.000,00
1.1.	Inicio del proyecto	8 Analistas	Director del proyecto	Contrato tiempo & materiales	Banco	ene-21	dic-22	\$ 95.128.000,00
		1 Abogado	Director del proyecto	Contrato tiempo & materiales	Banco	ene-21	dic-22	\$ 2.970.000,00
		1 Gerente de Proyecto	Director del proyecto	Contrato tiempo & materiales	Banco	ene-21	dic-22	\$ 117.040.000,00
1.7.	Control y Verificación	4 Asesores de cobranzas	Director del proyecto	Contrato tiempo & materiales	Banco	sep-22	nov-22	\$ 1.620.160,00

Fuente: Los autores

5.10.3. Estrategias para involucrar los interesados.

5.10.3.1. Análisis de los interesados

Con el fin de facilitar el análisis de los interesados a continuación se muestra la matriz de interés / poder como herramienta de ayuda para establecer las estrategias a implementar en las relaciones con los stakeholders.

Interesado	Desconocedor (1)	Reticente (2)	Neutral (3)	Partidario (4)	Líder (5)
Área Mercadeo	Actual		Deseado		
Organismos regulatorios		Actual	Deseado		
Fábrica de negociaciones			Actual		Deseado
Clientes morosos			Actual - Deseado		
Clientes al día			Actual - Deseado		
Dirección de presupuesto					Actual - Deseado
Área legal					Actual - Deseado
Área riesgo					Actual - Deseado
Dirección Infraestructura					Actual - Deseado

Figura No. 35 Análisis de los interesados

Fuente: Los autores

6. Gestión del valor ganado

Para realizar la comparación de la cantidad de trabajo vs la estimación realizada antes de comenzar el proyecto se utilizará la técnica de valor ganado.

6.1. Indicadores de medición del desempeño

Para el presente Proyecto se medirá el desempeño por medio de la técnica de valor ganado y análisis de variación, donde se harán las mediciones del desempeño real del proyecto de manera periódica, a continuación, se aclaran algunas siglas que serán clave para entender cada uno de los indicadores explicados posteriormente:

- a. EV: Valor ganado, cantidad de trabajo ejecutado a la fecha expresado en términos del presupuesto autorizado.
- b. AC: Costo actual es el costo incurrido por el trabajo llevado a cabo durante un periodo de tiempo.
- c. PV: Valor planificado es el presupuesto autorizado que se ha asignado al trabajo programado.

6.2. Análisis de valor ganado y curva S

El Costo Real (AC) es una de las tres principales variables de la Gestión de Valor Ganado (EVM), es una función del tiempo y una medida de cuánto dinero ha sido gastado en un proyecto. Es medido en unidades de valor económico. Matemáticamente, el dominio del Costo Real (AC) es tiempo y el rango es valor económico (\$). El Costo Real (AC) está claramente asociado con el Valor Ganado (EV) porque las unidades de trabajo que son medidas por AC son las mismas que EV ha añadido como progreso. En otras palabras, cuando una unidad de trabajo ha sido hecha, EV añade el valor planeado de costo para esa unidad de trabajo y AC añade el costo real que tuvo esa unidad de trabajo.

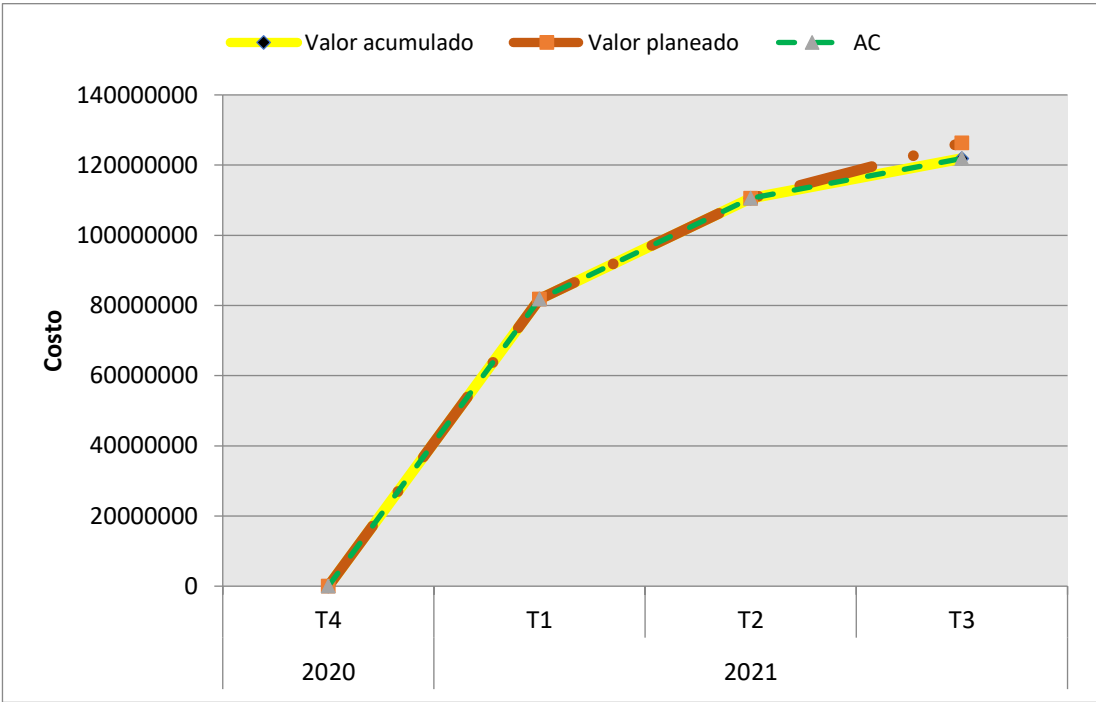


Figura No. 36 Valor ganado

Fuente: El autor

7. Informe del avance del proyecto

Para la fecha de corte 22 de agosto 2021 se encuentran planeadas al 100% las tareas que corresponden a los planes de gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión de los costos, gestión de calidad, gestión de recursos, gestión de comunicaciones y gestión ambiental, mientras que el plan de gestión de riesgos se encuentra en un 76% dado que las últimas cinco tareas se encuentran planeadas solamente a un 50% y el plan de gestión de adquisiciones al tener dependencia del plan de gestión de riesgos, se encuentra planeado en un 41%.

La siguiente grafica representa a corte 22 de agosto de 2021 un porcentaje de avance del 27% el cual representa un valor ganado de \$121.369.440, un valor planeado de \$126.295.440 y un valor pagado de \$62.169.440

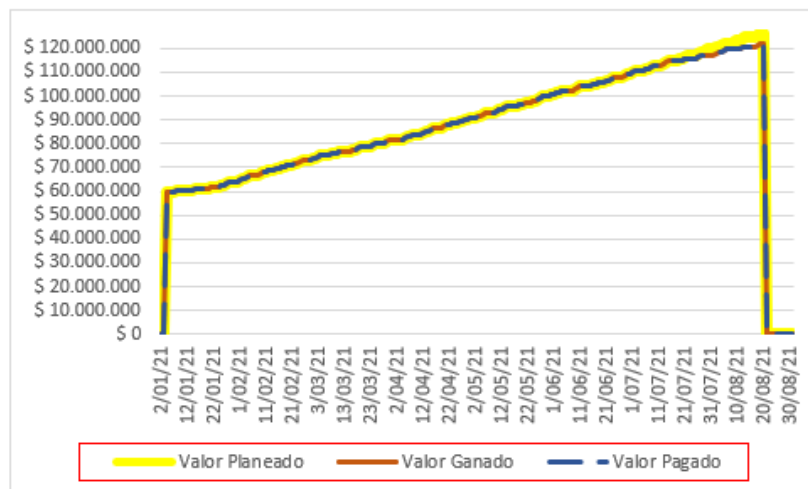


Figura No. 37 Valor ganado del Avance

Fuente: El autor

A corte del 22 de agosto de 2021, la figura 38 muestra como los costos están distribuidos entre las tareas en función de su estado.

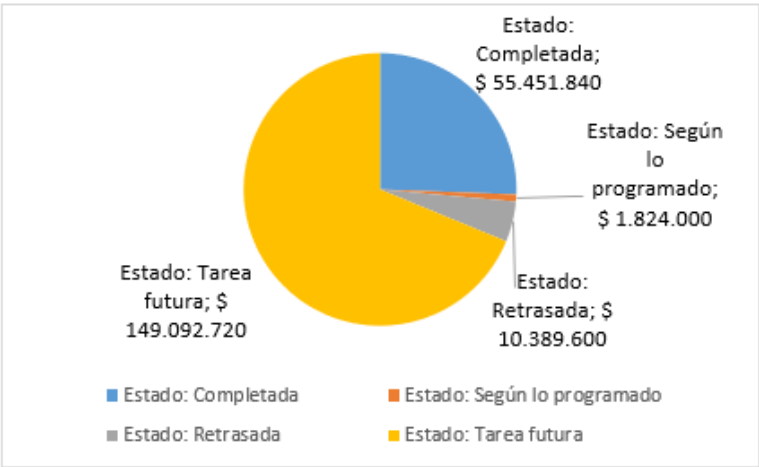


Figura No. 38 Distribución de costos

Fuente: El autor

Conclusiones

Teniendo en cuenta que el proyecto se encuentra en fase de planeación, se seleccionó de manera asertiva la metodología Project Management Institute (PMI), ya que esta permite un proceso más completo, flexible, efectivo con aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas, para cumplir determinados requerimientos y así dar un enfoque de principio a fin del proyecto.

El proyecto está diseñado para que los recursos solicitados trabajen en su jornada normal, no se contemplan horas extras, dado que la implementación de este debe ser causada en horarios donde el cliente se encuentre disponible para su contactabilidad. Por lo anterior la estimación de recursos es acorde con los horarios manifestados en el plan de gestión de recursos, el cual a su vez permite la plena identificación de asignación de cada recurso en el ciclo de vida del proyecto.

Las herramientas de análisis de árbol de problemas, árbol de objetivos, análisis de implicados y matriz de marco lógico, son la base para el desarrollo de este proyecto, ya que encuentra el equilibrio entre la necesidad actual versus la necesidad del cliente, para así dar respuesta a la problemática de ambas partes; teniendo claro lo anterior.

A través del alcance se logró determinar el nivel de responsabilidad de cada involucrado a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto, así mismo darle la claridad al Sponsor de que necesidades cubre el proyecto y cuáles no, para que el resultado final entregado sea acorde a la realidad en el límite estipulado.

El estudio de análisis de las alternativas junto con un estudio de mercado bien desarrollado brinda la posibilidad de lograr una selección de proveedores más acercada a los requerimientos funcionales del proyecto.

El plan de gestión del cronograma facilitó el seguimiento y control de las actividades y permitió identificar y ajustar sobrecarga de actividades a los responsables, sin embargo, al contar con el personal que tiene las habilidades necesarias para la ejecución de las tareas, fue posible la reasignación de estas evitando que se modificara la duración total del proyecto.

Recomendaciones

Para la correcta gestión del proyecto es indispensable implementar cada uno de los planes de gestión descritos en la planeación de la dirección del proyecto y de igual manera utilizar las medidas de control para garantizar el buen desarrollo de este, mejorando los procesos del negocio End To End, trayendo beneficios como la reducción de costos y tiempo mediante la reducción de actividades improductivas y la mejora en la calidad de los actuales y nuevos procesos.

Se recomienda utilizar las mesas de trabajo para identificar los puntos problemáticos o cuellos de botella del proceso, haciendo uso de cuestionamientos entre los interesados, construyendo y fortaleciendo los nuevos procesos a implementar.

Bibliografía

Pacheco, J.F., Prieto, A., Ortegón, E.. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. (3 ed.) Naciones Unidas CEPAL ProQuest Ebook.

Daniel Echeverría, Carlos José Conejo, (2018). Manuel para Project Managers: Como gestionar proyectos con éxito. 3ra edición.

Edgar Ortegón, Juan Francisco Pacheco, Adriana Prieto, (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento, y la evaluación de proyectos y programas.

Dinero. (2012, Julio 16). Los castigados del sistema financiero. Recuperado de <https://www.dinero.com/inversionistas/articulo/los-castigados-del-sistema-financiero/155161>.

Scotiabank Colpatria, (2018). Nuestra Historia en Colombia. Recuperado de: <https://www.scotiabankcolpatria.com/corporativo/quienes-somos/acerca-de/historia-en-colombia>

Scotiabank Colpatria, (2011). Estrategia en acción. Recuperado de: https://www.scotiabank.com/images/do/es/files_BancaComercial/12182.pdf

Scotiabank Colpatria, (2019). Código de buen gobierno empresarial Scotiabank Colpatria S.A. Recuperado de <https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabankolombia/Colpatria/pdf/acerca-de/inversionistas/CODIGO-DE-BUEN-GOBIERNO-EMPRESARIAL.pdf>

Scotiabank Colpatria, (2018). Cultura Organizacional. Recuperado de <https://www.scotiabankcolpatria.com/acerca-de/scotiabankcolpatria/informacion-institucional/cultura-organizacional>

Scotiabank Colpatria, (2011). Estrategia en acción. Recuperado https://www.scotiabank.com/images/do/es/files_BancaComercial/12182.pdf

Ana Isabel Gómez Carretero y Mario Piattini Velthuis, (enero 2018). Importancia de la calidad de los datos en la transformación digital. Unidades de Información, número 7.

PowerData, (2017). Calidad de Datos. Cómo impulsar tu negocio con los datos. 12-04-2020, de PowerData. Recuperado de <https://www.powerdata.es/calidad-de-datos>

Ana Isabel Gómez Carretero y Mario Piattini Velthuis, (enero 2018). Importancia de la calidad de los datos en la transformación digital. Unidades de Información, Número 8. Axiom SI, (2016). Una organización global. 2020, de Axiom SI. Recuperado de <https://www.axiomsl.com/about-axiomsl/>

Sánchez, C. (10 de mayo de 2020). ¿Cómo citar una Imagen o Fotografía?. Normas APA (7ma edición).

Axiom sl, (2016). ControllerView. 2020, de Axiom sl. Recuperado <https://www.axiomsl.com/controller-view-data-management-data-analytics-platform/>

Superintendencia Financiera de Colombia, (septiembre 2019). Nuestra Entidad. Recuperado 15 de abril de 2020, de <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/nuestra-entidad-20483>

DIAN, (abril 2020). Presentación. Recuperado 15 de abril de 2020, de <https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/Presentacion.aspx>

AMV, (abril 2020). Acerca de AMV – AMV Colombia. Recuperado de <https://www.amvcolombia.org.co/acerca-de-amv/>

Asobancaria, (abril 2020). Recuperado de <https://comparabien.com.co/sponsor/asobancaria>

Guía PMBOK, sexta edición, (2017). Metodología para implementar los procesos de dirección de proyectos. Unidad 1 Introducción.

Anexos

Anexo A. Matriz de trazabilidad de requisitos

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO	RESPONSABLE	VERSIÓN	ÚLTIMA FECHA ESTADO REGISTRADO	ESTADO ACTUAL	GRADO DE COMPLEJIDAD	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	ENTREGABLES (EDT)
001	Recopilación de documentos	Director del proyecto	2021-01	21/01/2021	CUMPLIDO	ALTO	Información verificada	Problemática general
002	Identificar situaciones a mejorar	Director del proyecto	2021-01	02/02/2021	CUMPLIDO	ALTO	Debe estar acorde al plan estratégico de la empresa y solucionar la problemática establecida.	Planteamiento de soluciones
003	Evaluar y Escoger alternativa	Director del proyecto	2021-01	01/03/2021	CUMPLIDO	ALTO	Requisitos planteados en el diseño del proyecto.	Plan de gestión del alcance
004	Plan de gestión del alcance	Director del proyecto	2021-01	07/04/2021	CUMPLIDO	ALTO	Aprobación de cronograma del proyecto	Plan de gestión del tiempo
005	Plan de gestión del tiempo	Director del proyecto	2021-01	30/04/2021	CUMPLIDO	ALTO	Mejor opción del comparativo	Plan de gestión de costos
006	Plan de gestión de costos	Director del proyecto	2021-01	18/05/2021	CUMPLIDO	ALTO	Autorización de las áreas encargadas	Plan de gestión de la calidad
007	Plan de gestión de la calidad	Director del proyecto	2021-01	28/05/2021	CUMPLIDO	ALTO	Autorización gerente de proyectos	Plan de gestión de recursos
008	Plan de gestión de recursos	Director del proyecto	2021-01	03/06/2021	CUMPLIDO	ALTO	Autorización del gerente de proyectos.	Plan de gestión de comunicaciones
009	Plan de gestión de comunicaciones	Director del proyecto	2021-01	10/06/2021	CUMPLIDO	ALTO	Aprobación del gerente de proyectos.	Plan de gestión de integración
010	Plan de gestión de integración	Director del proyecto	2021-01	25/06/2021	CUMPLIDO	ALTO	Aprobación del gerente de proyectos.	Plan de gestión de riesgos
011	Plan de gestión de riesgos	Director del proyecto	2021-01	03/08/2021	CUMPLIDO	ALTO	Aprobación del gerente de proyectos.	Plan de gestión de adquisiciones
012	Plan de gestión de adquisiciones	Director del proyecto	2021-01	31/08/2021	CUMPLIDO	ALTO	Auditoría del 30% de las entrevistas.	Entrevistas
013	Entrevistas	Director del proyecto	2021-01	N/A	ACTIVO	ALTO	Auditoría del 30% de los cuestionarios.	Cuestionarios
014	Cuestionarios	Director del proyecto	2021-01	N/A	ACTIVO	ALTO	Haber aplicado el 100% de las herramientas.	Informe de resultados recopilación de información

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DEL REQUISITO	RESPONSABLE	VERSIÓN	ÚLTIMA FECHA ESTADO REGISTRADO	ESTADO ACTUAL	GRADO DE COMPLEJIDAD	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	ENTREGABLES (EDT)
015	Informe de resultados recopilación de información	Director del proyecto	2021-01	N/A	ACTIVO	ALTO	Documentación	Esquema de procesos actuales
016	Esquema de procesos actuales	Director del proyecto	2021-01	N/A	ACTIVO	ALTO	Documentación	Propuesta de nuevos procesos
017	Propuesta de nuevos procesos	Director del proyecto	2021-01	N/A	ACTIVO	ALTO	Documentación	Diagrama de procesos
018	Diagrama de procesos	Director del proyecto	2021-01	N/A	ACTIVO	ALTO	Aprobación de los gerentes de cobranzas.	Asignación de responsabilidades
019	Asignación de responsabilidades	Director del proyecto	2021-01	N/A	ACTIVO	ALTO	Aprobación de los gerentes de cobranzas.	Plan de capacitación
020	Plan de capacitación	Director del proyecto	2021-01	N/A	ACTIVO	ALTO	Aprobación de los gerentes de cobranzas.	Resultados de ejecución
021	Resultados de ejecución	Director del proyecto	2021-01	N/A	ACTIVO	ALTO	Aprobación del gerente de proyectos.	Informe de resultados issues.

Anexo B. Diccionario de la EDT

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo	Nombres de los recursos	Trabajo
1.1	INICIO DEL PROYECTO	42 días	lun 04/01/21	mié 03/03/21	\$ 15,327,200		887.2 horas
1.1.1	Planeación estratégica	20 días	lun 04/01/21	lun 01/02/21	\$ 5,480,000		376 horas
1.1.1.2	Buscar información de la planeación estratégica del banco	7 días	lun 04/01/21	mié 13/01/21	\$ 1,232,000	Analista de infraestructura 1, Analista de infraestructura 2	112 horas
1.1.1.3	Recopilación de documentos	6 días	jue 14/01/21	jue 21/01/21	\$ 1,056,000	Analista de infraestructura 2, Analista de infraestructura 1	96 horas
1.1.1.4	Selección, análisis y organización de la información	7 días	vie 22/01/21	lun 01/02/21	\$ 3,192,000	Analista de infraestructura 1, Analista de infraestructura 2, Gerente del Proyecto	168 horas
1.1.2	Identificar problemática general	6 días	mar 02/02/21	mar 09/02/21	\$ 2,736,000		144 horas
1.1.2.1	Identificar situaciones a mejorar	2 días	mar 02/02/21	mié 03/02/21	\$912,00	Analista de infraestructura 1, Analista de infraestructura 2, Gerente del Proyecto	48 horas
1.1.2.2	Realizar árbol de problemas	4 días	jue 04/02/21	mar 09/02/21	\$ 1,824,000	Analista de infraestructura 1, Analista de infraestructura 2, Gerente del Proyecto	96 horas
1.1.3	Planteamiento de soluciones	13 días	mié 10/02/21	vie 26/02/21	\$ 5,928,000		312 horas
1.1.3.1	Realizar lluvia de ideas	3 días	mié 10/02/21	vie 12/02/21	\$ 1,368,000	Analista de infraestructura 1, Analista de infraestructura 2, Gerente del Proyecto	72 horas
1.1.3.2	Realizar árbol de objetivos	4 días	lun 15/02/21	jue 18/02/21	\$ 1,824,000	Analista de infraestructura 1, Analista de infraestructura 2, Gerente del Proyecto	96 horas
1.1.3.3	Plantear soluciones	6 días	vie 19/02/21	vie 26/02/21	\$ 2,736,000	Analista de infraestructura 1, Analista de infraestructura 2, Gerente del Proyecto	144 horas
1.1.4	Alternativa seleccionada	3 días	lun 01/03/21	mié 03/03/21	\$ 1,183,200		55.2 horas
1.1.4.1	Evaluar y Escoger alternativa.	3 días	lun 01/03/21	mié 03/03/21	\$ 1,183,200	Analista de infraestructura 2, Gerente del Proyecto, Analista de operaciones 1[30%]	55.2 horas
1.2	PLANEACIÓN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO	120 días	jue 04/03/21	mar 31/08/21	\$ 55,224,240		3,028.8 horas
1.2.1	Plan de gestión del alcance	22 días	jue 04/03/21	mié 07/04/21	\$ 8,623,200		487.2 horas
1.2.1.1	Identificar los procesos de gestión.	4 días	jue 04/03/21	mar 09/03/21	\$35,20	Analista de infraestructura 3[10%]	3.2 horas
1.2.1.2	Definir los objetivos del proyecto.	5 días	jue 04/03/21	mié 10/03/21	\$132,00	Analista de infraestructura 4[30%]	12 horas
1.2.1.3	Definir fases del proyecto.	5 días	jue 04/03/21	mié 10/03/21	\$440,00	Analista de infraestructura 2	40 horas
1.2.1.4	Definir entregas del proyecto.	3 días	jue 04/03/21	lun 08/03/21	\$ 1,104,000	Analista de infraestructura 1, Gerente del Proyecto	48 horas
1.2.1.5	Recopilar Requisitos.	3 días	jue 11/03/21	lun 15/03/21	\$528,00	Analista de infraestructura 1, Analista de infraestructura 2	48 horas
1.2.1.6	Planificar la Gestión del Alcance.	4 días	mar 16/03/21	vie 19/03/21	\$ 1,824,000	Analista de infraestructura 1, Analista de infraestructura 2, Gerente del Proyecto	96 horas
1.2.1.7	Definir el Alcance.	4 días	mar 23/03/21	vie 26/03/21	\$ 1,824,000	Analista de infraestructura 1, Analista de infraestructura 2, Gerente del Proyecto	96 horas
1.2.1.8	Crear la EDT (Estructura de Descomposición del Trabajo).	2 días	lun 29/03/21	mar 30/03/21	\$912,00	Analista de infraestructura 1, Analista de infraestructura 2, Gerente del Proyecto	48 horas
1.2.1.9	Validar el Alcance.	2 días	mié 31/03/21	lun 05/04/21	\$912,00	Analista de infraestructura 1, Analista de infraestructura 2, Gerente del Proyecto	48 horas
1.2.1.10	Definir mecanismos de control	2 días	mar 06/04/21	mié 07/04/21	\$912,00	Analista de infraestructura 1, Analista de infraestructura 2, Gerente del Proyecto	48 horas

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo	Nombres de los recursos	Trabajo
1.2.2	Plan de gestión del tiempo	17 días	jue 08/04/21	vie 30/04/21	\$ 7,752,000		408 horas
1.2.2.1	Planificar la Gestión del Cronograma.	4 días	jue 08/04/21	mar 13/04/21	\$ 1,824,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	96 horas
1.2.2.2	Definir actividades críticas del proyecto.	3 días	mié 14/04/21	vie 16/04/21	\$ 1,368,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	72 horas
1.2.2.3	Secuenciar las Actividades.	1 día	lun 19/04/21	lun 19/04/21	\$456,00	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	24 horas
1.2.2.4	Estimar recursos de las Actividades.	4 días	mar 20/04/21	vie 23/04/21	\$ 1,824,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	96 horas
1.2.2.5	Estimar la duración de las Actividades.	4 días	lun 26/04/21	jue 29/04/21	\$ 1,824,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	96 horas
1.2.2.6	Crear el cronograma del proyecto	1 día	vie 30/04/21	vie 30/04/21	\$456,00	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	24 horas
1.2.3	Plan de gestión de costos	11 días	lun 03/05/21	mar 18/05/21	\$ 5,016,000		264 horas
1.2.3.1	Identificar los recursos necesarios para el proyecto	3 días	lun 03/05/21	mié 05/05/21	\$ 1,368,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	72 horas
1.2.3.2	Definir la línea de costos	2 días	jue 06/05/21	vie 07/05/21	\$912,00	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	48 horas
1.2.3.3	Estimar los costos del proyecto	3 días	lun 10/05/21	mié 12/05/21	\$ 1,368,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	72 horas
1.2.3.4	Determinar el presupuesto del proyecto	2 días	jue 13/05/21	vie 14/05/21	\$912,00	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	48 horas
1.2.3.5	Definir plan de control de costos	1 día	mar 18/05/21	mar 18/05/21	\$456,00	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	24 horas
1.2.4	Plan de gestión de la calidad	8 días	mié 19/05/21	vie 28/05/21	\$ 4,240,080		247.2 horas
1.2.4.1	Establecer estándares y normatividad	4 días	mié 19/05/21	lun 24/05/21	\$ 1,824,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	96 horas
1.2.4.2	Implementar medios de control	1 día	mar 25/05/21	mar 25/05/21	\$456,00	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	24 horas
1.2.4.3	Definir roles y responsabilidades	3 días	mié 26/05/21	vie 28/05/21	\$ 1,960,080	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Abogado [30%],Analista de infraestructura 4[30%],Analista de fábrica de negociaciones 1[30%],Analista de operaciones 1[30%],Analista de riesgos 1[30%],Analista de riesgos 2...	127.2 horas
1.2.5	Plan de gestión de recursos	4 días	lun 31/05/21	jue 03/06/21	\$ 1,297,600		65.6 horas
1.2.5.1	Identificar los recursos necesarios	2 días	lun 31/05/21	mar 01/06/21	\$176,00	Analista de infraestructura 1	16 horas
1.2.5.2	Definir organigrama	1 día	lun 31/05/21	lun 31/05/21	\$368,00	Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	16 horas
1.2.5.3	Definir capacitaciones del proyecto	2 días	mar 01/06/21	mié 02/06/21	\$736,00	Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	32 horas
1.2.5.4	Definir perfiles del proyecto	2 días	mié 02/06/21	jue 03/06/21	\$17,60	Analista de infraestructura 3[10%]	1.6 horas

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo	Nombres de los recursos	Trabajo
1.2.6	Plan de gestión de comunicaciones	4 días	vie 04/06/21	jue 10/06/21	\$ 2,021,360		114.4 horas
1.2.6.1	Elaborar plan de comunicaciones	2 días	vie 04/06/21	mar 08/06/21	\$912,00	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	48 horas
1.2.6.2	Definir métodos o tecnologías utilizados para transmitir la información	1 día	mié 09/06/21	mié 09/06/21	\$456,00	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	24 horas
1.2.6.3	Difundir el sistema de comunicación	1 día	jue 10/06/21	jue 10/06/21	\$653,36	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Abogado [30%],Analista de infraestructura 4[30%],Analista de fábrica de negociaciones 1[30%],Analista de operaciones 1[30%],Analista de riesgos 1[30%],Analista de riesgos 2...	42.4 horas
1.2.7	Plan de gestión ambiental	10 días	vie 11/06/21	vie 25/06/21	\$ 4,560,000		240 horas
1.2.7.1	Identificar factores ambientales de la empresa	5 días	vie 11/06/21	vie 18/06/21	\$ 2,280,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	120 horas
1.2.7.2	Planificar y/o diseñar estrategias contra efectos ambientales negativos	3 días	lun 21/06/21	mié 23/06/21	\$ 1,368,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	72 horas
1.2.7.3	Coordinar procesos	2 días	jue 24/06/21	vie 25/06/21	\$912,00	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	48 horas
1.2.8	Plan de gestión de riesgos	25 días	lun 28/06/21	mar 03/08/21	\$ 12,720,000		720 horas
1.2.8.1	Identificar riesgos	4 días	lun 28/06/21	jue 01/07/21	\$ 2,035,200	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Analista de riesgos 1[30%],Analista de riesgos 2[30%]	115.2 horas
1.2.8.2	Descripción de riesgos	4 días	vie 02/07/21	jue 08/07/21	\$ 2,035,200	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Analista de riesgos 1[30%],Analista de riesgos 2[30%]	115.2 horas
1.2.8.3	Evaluar causas de los riesgos	4 días	vie 09/07/21	mié 14/07/21	\$ 2,035,200	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Analista de riesgos 1[30%],Analista de riesgos 2[30%]	115.2 horas
1.2.8.4	Enlistar causas de los riesgos	1 día	jue 15/07/21	jue 15/07/21	\$508,80	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Analista de riesgos 1[30%],Analista de riesgos 2[30%]	28.8 horas
1.2.8.5	Definir roles y responsabilidades	2 días	vie 16/07/21	lun 19/07/21	\$ 1,017,600	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Analista de riesgos 1[30%],Analista de riesgos 2[30%]	57.6 horas
1.2.8.6	Crear planes de contingencia	3 días	mié 21/07/21	vie 23/07/21	\$ 1,526,400	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Analista de riesgos 1[30%],Analista de riesgos 2[30%]	86.4 horas

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo	Nombres de los recursos	Trabajo
1.2.8.7	Generar planes de reserva	3 días	lun 26/07/21	mié 28/07/21	\$ 1,526,400	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Analista de riesgos 1[30%],Analista de riesgos 2[30%]	86.4 horas
1.2.8.8	Medir probabilidades de riesgo	2 días	jue 29/07/21	vie 30/07/21	\$ 1,017,600	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Analista de riesgos 1[30%],Analista de riesgos 2[30%]	57.6 horas
1.2.8.9	Generar auditoria del riesgo	2 días	lun 02/08/21	mar 03/08/21	\$ 1,017,600	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Analista de riesgos 1[30%],Analista de riesgos 2[30%]	57.6 horas
1.2.9	Plan de gestión de adquisiciones	19 días	mié 04/08/21	mar 31/08/21	\$ 8,994,000		482.4 horas
1.2.9.1	Generar contratos	6 días	mié 04/08/21	mié 11/08/21	\$ 2,916,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Abogado [30%]	158.4 horas
1.2.9.2	Generar plan de cambios	2 días	jue 12/08/21	vie 13/08/21	\$912,00	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	48 horas
1.2.9.3	Validar costos del servicio	1 día	mar 17/08/21	mar 17/08/21	\$456,00	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	24 horas
1.2.9.4	Evaluar la mejor alternativa	4 días	mié 18/08/21	lun 23/08/21	\$ 1,824,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	96 horas
1.2.9.5	Contratación servicios	3 días	mar 24/08/21	jue 26/08/21	\$ 1,458,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Abogado [30%]	79.2 horas
1.2.9.6	Realizar contrato	1 día	vie 27/08/21	vie 27/08/21	\$456,00	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	24 horas
1.2.9.7	Firmar contrato	2 días	lun 30/08/21	mar 31/08/21	\$972,00	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Abogado [30%]	52.8 horas
1.3	RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	134 días	mié 01/09/21	lun 14/03/22	\$ 68,890,320		3,933.6 horas
1.3.1	Herramientas para la recolección de información	68 días	mié 01/09/21	jue 09/12/21	\$ 38,266,320		2,301.6 horas
1.3.1.1	Revisión reportes de gestión	2 días	mié 01/09/21	jue 02/09/21	\$912,00	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	48 horas
1.3.1.2	Revisión estados financieros	5 días	vie 03/09/21	jue 09/09/21	\$ 2,280,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	120 horas
1.3.1.3	Revisión de manuales de procedimiento y políticas	12 días	vie 10/09/21	lun 27/09/21	\$ 6,105,600	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Analista de riesgos 1[30%],Analista de riesgos 2[30%]	345.6 horas
1.3.1.4	Diseñar estructura entrevista	8 días	mar 28/09/21	jue 07/10/21	\$ 3,648,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	192 horas

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo	Nombres de los recursos	Trabajo
1.3.1.5	Efectuar entrevista	12 días	vie 08/10/21	mar 26/10/21	\$ 7,840,320	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Abogado [30%],Analista de infraestructura 4[30%],Analista de fábrica de negociaciones 1[30%],Analista de operaciones 1[30%],Analista de riesgos 1[30%],Analista de riesgos 2...	508.8 horas
1.3.1.6	Diseñar estructura cuestionario	6 días	mié 27/10/21	jue 04/11/21	\$ 2,736,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	144 horas
1.3.1.7	Efectuar cuestionario	15 días	vie 05/11/21	vie 26/11/21	\$ 9,800,400	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Abogado [30%],Analista de infraestructura 4[30%],Analista de fábrica de negociaciones 1[30%],Analista de operaciones 1[30%],Analista de riesgos 1[30%],Analista de riesgos 2...	636 horas
1.3.1.8	Generar mesas de trabajo	8 días	lun 29/11/21	jue 09/12/21	\$ 4,944,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Abogado [30%],Analista de infraestructura 4[30%],Analista de fábrica de negociaciones 1[30%],Analista de operaciones 1[30%],Analista de riesgos 1[30%],Analista de riesgos 2...	307.2 horas
1.3.2	Procesamiento de la información	21 días	vie 10/12/21	vie 07/01/22	\$ 9,576,000		504 horas
1.3.2.1	Analizar información.	7 días	vie 10/12/21	lun 20/12/21	\$ 3,192,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	168 horas
1.3.2.2	Elaborar informe de resultados.	7 días	mar 21/12/21	mié 29/12/21	\$ 3,192,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	168 horas
1.3.2.3	Obtener conclusiones.	7 días	jue 30/12/21	vie 07/01/22	\$ 3,192,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	168 horas
1.3.3	Descripción procesos actuales	10 días	mar 11/01/22	lun 24/01/22	\$ 5,088,000		288 horas
1.3.3.1	Documentar manuales de procedimientos y políticas.	10 días	mar 11/01/22	lun 24/01/22	\$ 5,088,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Analista de riesgos 1[30%],Analista de riesgos 2[30%]	288 horas
1.3.4	Comparativo de modelos de gestión de cobro	22 días	mar 25/01/22	mié 23/02/22	\$ 10,032,000		528 horas
1.3.4.1	Definir variables de comparación.	8 días	mar 25/01/22	jue 03/02/22	\$ 3,648,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	192 horas
1.3.4.2	Ponderar las variables.	4 días	vie 04/02/22	mié 09/02/22	\$ 1,824,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	96 horas
1.3.4.3	Cotejar resultados.	10 días	jue 10/02/22	mié 23/02/22	\$ 4,560,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	240 horas
1.3.5	Diagnóstico	13 días	jue 24/02/22	lun 14/03/22	\$ 5,928,000		312 horas
1.3.5.1	Identificar las buenas prácticas y deficiencias en los procesos.	9 días	jue 24/02/22	mar 08/03/22	\$ 4,104,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	216 horas
1.3.5.2	Documentar el esquema de los procesos.	4 días	mié 09/03/22	lun 14/03/22	\$ 1,824,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	96 horas

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo	Nombres de los recursos	Trabajo
1.4	MODELACIÓN	78 días	mar 15/03/22	lun 11/07/22	\$ 34,490,400		1,944 horas
1.4.1	Determinación nuevos objetivos de procesos	8.07 días	mar 15/03/22	lun 28/03/22	\$ 4,070,400		230.4 horas
1.4.1.1	Definir objetivos de procesos de gestión de cobro preventivo.	8 días	mar 15/03/22	vie 25/03/22	\$211,20	Analista de riesgos 1[30%]	19.2 horas
1.4.1.2	Definir objetivos de procesos de gestión de cobro de mora.	8 días	mar 15/03/22	lun 28/03/22	\$704,00	Analista de infraestructura 2	64 horas
1.4.1.3	Definir objetivos de procesos de gestión de fábrica de negociaciones.	8 días	mar 15/03/22	vie 25/03/22	\$ 2,944,000	Analista de infraestructura 1, Gerente del Proyecto	128 horas
1.4.1.4	Definir objetivos de procesos de gestión de cobro legal.	8 días	mar 15/03/22	vie 25/03/22	\$211,20	Analista de infraestructura 4[30%]	19.2 horas
1.4.2	Determinación nuevos productos de procesos	8.07 días	lun 28/03/22	jue 07/04/22	\$ 4,070,400		230.4 horas
1.4.2.1	Definir productos de procesos de gestión de cobro preventivo.	8 días	lun 28/03/22	mié 06/04/22	\$704,00	Analista de infraestructura 1	64 horas
1.4.2.2	Definir productos de procesos de gestión de cobro de mora.	8 días	lun 28/03/22	jue 07/04/22	\$ 2,944,000	Analista de infraestructura 2, Gerente del Proyecto	128 horas
1.4.2.3	Definir productos de procesos de gestión de fábrica de negociaciones.	8 días	lun 28/03/22	mié 06/04/22	\$211,20	Analista de fábrica de negociaciones 1[30%]	19.2 horas
1.4.2.4	Definir productos de procesos de gestión de cobro legal.	8 días	lun 28/03/22	mié 06/04/22	\$211,20	Analista de infraestructura 4[30%]	19.2 horas
1.4.3	Determinación nuevos recursos de procesos	6.08 días	jue 07/04/22	mar 19/04/22	\$ 1,024,800		91.2 horas
1.4.3.1	Definir nuevos recursos de procesos de gestión de cobro preventivo.	6 días	jue 07/04/22	lun 18/04/22	\$158,40	Analista de operaciones 1[30%]	14.4 horas
1.4.3.2	Definir nuevos recursos de procesos de gestión de cobro de mora.	6 días	jue 07/04/22	mar 19/04/22	\$528,00	Analista de infraestructura 1	48 horas
1.4.3.3	Definir nuevos recursos de procesos de gestión de fábrica de negociaciones.	6 días	jue 07/04/22	lun 18/04/22	\$158,40	Analista de fábrica de negociaciones 1[30%]	14.4 horas
1.4.3.4	Definir nuevos recursos de procesos de gestión de cobro legal.	6 días	jue 07/04/22	lun 18/04/22	\$180,00	Abogado [30%]	14.4 horas
1.4.4	Diagramas de procesos	24 días	mar 19/04/22	vie 20/05/22	\$ 9,225,600		489.6 horas
1.4.4.1	Determinar los principales componentes del proceso.	4 días	mar 19/04/22	vie 22/04/22	\$105,60	Analista de infraestructura 4[30%]	9.6 horas
1.4.4.2	Ordenar las actividades.	2 días	lun 25/04/22	mar 26/04/22	\$912,00	Analista de infraestructura 1, Analista de infraestructura 2, Gerente del Proyecto	48 horas
1.4.4.3	Generar la conexión entre las actividades.	8 días	mié 27/04/22	vie 06/05/22	\$ 3,648,000	Analista de infraestructura 1, Analista de infraestructura 2, Gerente del Proyecto	192 horas
1.4.4.4	Indicar el comienzo y el final del proceso.	7 días	lun 09/05/22	mar 17/05/22	\$ 3,192,000	Analista de infraestructura 1, Analista de infraestructura 2, Gerente del Proyecto	168 horas
1.4.4.5	Documentar diagrama.	3 días	mié 18/05/22	vie 20/05/22	\$ 1,368,000	Analista de infraestructura 1, Analista de infraestructura 2, Gerente del Proyecto	72 horas
1.4.5	Determinación nuevos excepciones de procesos	12 días	lun 23/05/22	mié 08/06/22	\$ 6,037,200		338.4 horas
1.4.5.1	Definir nuevas excepciones de procesos de gestión de cobro preventivo.	3 días	lun 23/05/22	mié 25/05/22	\$ 1,526,400	Analista de infraestructura 1, Analista de infraestructura 2, Gerente del Proyecto, Analista de operaciones 1[30%], Analista de riesgos 1[30%]	86.4 horas
1.4.5.2	Definir nuevas excepciones de procesos de gestión de cobro de mora.	3 días	jue 26/05/22	mar 31/05/22	\$ 1,526,400	Analista de infraestructura 1, Analista de infraestructura 2, Gerente del Proyecto, Analista de operaciones 1[30%], Analista de riesgos 2[30%]	86.4 horas

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo	Nombres de los recursos	Trabajo
1.4.5.3	Definir nuevas excepciones de procesos de gestión de fábrica de negociaciones.	3 días	mié 01/06/22	vie 03/06/22	\$ 1,526,400	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Analista de infraestructura 4[30%],Analista de fábrica de negociaciones 1[30%]	86.4 horas
1.4.5.4	Definir nuevas excepciones de procesos de gestión de cobro legal.	3 días	lun 06/06/22	mié 08/06/22	\$ 1,458,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Abogado [30%]	79.2 horas
1.4.6	Valor agregado del proceso	20 días	jue 09/06/22	lun 11/07/22	\$ 10,062,000		564 horas
1.4.6.1	Definir el valor agregado de procesos de gestión de cobro preventivo.	5 días	jue 09/06/22	mié 15/06/22	\$ 2,544,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Analista de operaciones 1[30%],Analista de riesgos 1[30%]	144 horas
1.4.6.2	Definir el valor agregado de procesos de gestión de cobro de mora.	5 días	jue 16/06/22	jue 23/06/22	\$ 2,544,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Analista de operaciones 1[30%],Analista de riesgos 2[30%]	144 horas
1.4.6.3	Definir el valor agregado de procesos de gestión de fábrica de negociaciones.	5 días	vie 24/06/22	vie 01/07/22	\$ 2,544,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Analista de infraestructura 4[30%],Analista de fábrica de negociaciones 1[30%]	144 horas
1.4.6.4	Definir el valor agregado de procesos de gestión de cobro legal.	5 días	mar 05/07/22	lun 11/07/22	\$ 2,430,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Abogado [30%]	132 horas
1.5	IMPLEMENTACIÓN	26 días	mar 12/07/22	jue 18/08/22	\$ 12,979,200		724.8 horas
1.5.1	Asignación de responsabilidades	12 días	mar 12/07/22	jue 28/07/22	\$ 6,037,200		338.4 horas
1.5.1.1	Determinar responsabilidades de gestión de cobro preventivo.	3 días	mar 12/07/22	jue 14/07/22	\$ 1,526,400	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Analista de operaciones 1[30%],Analista de riesgos 1[30%]	86.4 horas
1.5.1.2	Determinar responsabilidades de gestión de cobro de mora.	3 días	vie 15/07/22	mar 19/07/22	\$ 1,526,400	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Analista de operaciones 1[30%],Analista de riesgos 2[30%]	86.4 horas
1.5.1.3	Determinar responsabilidades de gestión de fábrica de negociaciones.	3 días	jue 21/07/22	lun 25/07/22	\$ 1,526,400	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Analista de infraestructura 4[30%],Analista de fábrica de negociaciones 1[30%]	86.4 horas
1.5.1.4	Determinar responsabilidades de gestión de cobro legal.	3 días	mar 26/07/22	jue 28/07/22	\$ 1,458,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Abogado [30%]	79.2 horas
1.5.2	Plan de capacitación	14 días	vie 29/07/22	jue 18/08/22	\$ 6,942,000		386.4 horas
1.5.2.1	Definir las actividades a capacitar.	3 días	vie 29/07/22	mar 02/08/22	\$ 1,368,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	72 horas
1.5.2.2	Determinar el método de enseñanza.	3 días	mié 03/08/22	vie 05/08/22	\$ 1,764,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Analista de infraestructura 4[30%],Analista de fábrica de negociaciones 1[30%],Analista de operaciones 1[30%],Analista de riesgos 1[30%],Analista de riesgos 2[30%]	108 horas

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo	Nombres de los recursos	Trabajo
1.5.2.3	Generar un cronograma de actividades.	3 días	lun 08/08/22	mié 10/08/22	\$ 1,368,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	72 horas
1.5.2.4	Delimitar el grupo de personas de la capacitación.	3 días	jue 11/08/22	mar 16/08/22	\$ 1,368,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	72 horas
1.5.2.5	Calcular los instructores necesarios para cada actividad del programa.	1 día	mié 17/08/22	mié 17/08/22	\$618,00	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Abogado [30%],Analista de infraestructura 4[30%],Analista de fábrica de negociaciones 1[30%],Analista de operaciones 1[30%],Analista de riesgos 1[30%],Analista de riesgos 2...	38.4 horas
1.5.2.6	Cuantificar los recursos (presupuesto e infraestructura).	1 día	jue 18/08/22	jue 18/08/22	\$456,00	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	24 horas
1.6	EJECUCIÓN	15 días	jue 18/08/22	mié 07/09/22	\$ 2,036,400		192 horas
1.6.1	Ejecución área cobro preventivo	15 días	jue 18/08/22	mié 07/09/22	\$595,20		60 horas
1.6.1.1	Modificar proceso actual cobro preventivo	15 días	jue 18/08/22	mié 07/09/22	\$595,20	Analista de riesgos 1[30%],Asesor de cobranza 1[10%],Asesor de cobranza 2[10%]	60 horas
1.6.2	Ejecución área cobro moroso	15 días	jue 18/08/22	mié 07/09/22	\$595,20		60 horas
1.6.2.1	Modificar proceso actual cobro moroso	15 días	jue 18/08/22	mié 07/09/22	\$595,20	Analista de riesgos 2[30%],Asesor de cobranza 3[10%],Asesor de cobranza 4[10%]	60 horas
1.6.3	Ejecución área fábrica de negociaciones	15 días	jue 18/08/22	mié 07/09/22	\$396,00		36 horas
1.6.3.1	Modificar proceso actual fábrica de negociaciones	15 días	jue 18/08/22	mié 07/09/22	\$396,00	Analista de fábrica de negociaciones 1[30%]	36 horas
1.6.4	Ejecución área cobro legal	15 días	jue 18/08/22	mié 07/09/22	\$450,00		36 horas
1.6.4.1	Modificar proceso actual cobro legal	15 días	jue 18/08/22	mié 07/09/22	\$450,00	Abogado [30%]	36 horas
1.7	CONTROL Y VERIFICACIÓN	52 días	jue 08/09/22	mié 23/11/22	\$ 21,680,400		1,332 horas
1.7.1	Detección de hallazgos	25 días	jue 08/09/22	mié 12/10/22	\$ 9,368,400		684 horas
1.7.1.1	Monitorear procesos nuevos.	15 días	jue 08/09/22	mié 28/09/22	\$ 4,808,400	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Abogado [30%],Analista de infraestructura 4[30%],Analista de fábrica de negociaciones 1[30%],Analista de operaciones 1[30%],Asesor de cobranza 1[10%],Asesor de cobranza 2[10%],Asesor de cobranz...	444 horas
1.7.1.2	Enlistar issues.	5 días	jue 29/09/22	mié 05/10/22	\$ 2,280,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	120 horas
1.7.1.3	Reportar problemáticas encontradas.	5 días	jue 06/10/22	mié 12/10/22	\$ 2,280,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	120 horas
1.7.2	Correcciones de problemas	27 días	jue 13/10/22	mié 23/11/22	\$ 12,312,000		648 horas
1.7.2.1	Analizar las problemáticas reportadas.	10 días	jue 13/10/22	jue 27/10/22	\$ 4,560,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	240 horas
1.7.2.2	Determinar responsable del ajuste	2 días	vie 28/10/22	lun 31/10/22	\$912,00	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	48 horas
1.7.2.3	Ajustar problemática.	15 días	mar 01/11/22	mié 23/11/22	\$ 6,840,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	360 horas

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo	Nombres de los recursos	Trabajo
1.8	CIERRE DEL PROYECTO	18 días	jue 24/11/22	mar 20/12/22	\$ 6,130,000		382.4 horas
1.8.1	Documentación cierre	18 días	jue 24/11/22	mar 20/12/22	\$ 6,130,000		382.4 horas
1.8.1.1	Documentar lecciones aprendidas.	8 días	jue 24/11/22	lun 05/12/22	\$ 1,408,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2	128 horas
1.8.1.2	Realizar una sesión de lecciones aprendidas.	1 día	mar 06/12/22	mar 06/12/22	\$618,00	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto,Abogado [30%],Analista de infraestructura 4[30%],Analista de fábrica de negociaciones 1[30%],Analista de operaciones 1[30%],Analista de riesgos 1[30%],Analista de riesgos 2...	38.4 horas
1.8.1.3	Cerrar puntos abiertos.	6 días	mié 07/12/22	jue 15/12/22	\$ 2,736,000	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	144 horas
1.8.1.4	Conseguir aceptación.	2 días	vie 16/12/22	lun 19/12/22	\$912,00	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	48 horas
1.8.1.5	Oficializar aceptación del proyecto.	1 día	mar 20/12/22	mar 20/12/22	\$456,00	Analista de infraestructura 1,Analista de infraestructura 2,Gerente del Proyecto	24 horas

Anexo C. Sumatoria ascendente de los costos de las actividades

Cuenta de Control	Paquete de trabajo	ID Actividad	Costo por actividad	Costo por paquete de trabajo	Costo por cuenta de Control
1.1. INICIO DEL PROYECTO	1.1.1. Planeación estratégica	Buscar información de la planeación estratégica del banco	\$ 1.232.000	\$ 5.480.000	\$ 15.327.200
		Recopilación de documentos	\$ 1.056.000		
		Selección, análisis y organización de la información	\$ 3.192.000		
	1.1.2. Identificar problemática general	Identificar situaciones a mejorar	\$912.000,00	\$ 2.736.000	
		Realizar árbol de problemas	\$ 1.824.000		
	1.1.3. Planteamiento de soluciones	Realizar lluvia de ideas	\$ 1.368.000	\$ 5.928.000	
		Realizar árbol de objetivos	\$ 1.824.000		
		Plantear soluciones	\$ 2.736.000		
	1.1.4. Alternativa seleccionada	Evaluar y Escoger alternativa.	\$ 1.183.200	\$ 1.183.200	
1.2. PLANEACIÓN DE DIRECCION DEL PROYECTO	1.2.1. Plan de gestión del alcance	Identificar los procesos de gestión.	\$35.200,00	\$ 8.623.200	\$ 55.224.240
		Definir los objetivos del proyecto.	\$132.000,00		
		Definir fases del proyecto.	\$440.000,00		
		Definir entregas del proyecto.	\$ 1.104.000		
		Recopilar Requisitos.	\$528.000,00		
		Planificar la Gestión del Alcance.	\$ 1.824.000		
		Definir el Alcance.	\$ 1.824.000		
		Crear la EDT (Estructura de Descomposición del Trabajo).	\$912.000,00		
		Validar el Alcance.	\$912.000,00		
		Definir mecanismos de control	\$912.000,00		
	1.2.2. Plan de gestión del tiempo	Planificar la Gestión del Cronograma.	\$ 1.824.000	\$ 7.752.000	
		Definir actividades críticas del proyecto.	\$ 1.368.000		
		Secuenciar las Actividades.	\$456.000,00		
		Estimar recursos de las Actividades.	\$ 1.824.000		
		Estimar la duración de las Actividades.	\$ 1.824.000		
		Crear el cronograma del proyecto	\$456.000,00		

	Identificar los recursos necesarios para el proyecto	\$ 1.368.000	
1.2.3. Plan de gestión de costos	Definir la línea de costos	\$912.000,00	\$ 5.016.000
	Estimar los costos del proyecto	\$ 1.368.000	
	Determinar el presupuesto del proyecto	\$912.000,00	
	Definir plan de control de costos	\$456.000,00	
1.2.4. Plan de gestión de la calidad	Establecer estándares y normatividad	\$ 1.824.000	\$ 4.240.080
	Implementar medios de control	\$456.000,00	
	Definir roles y responsabilidades	\$ 1.960.080	
1.2.5. Plan de gestión de recursos	Identificar los recursos necesarios	\$176.000,00	\$ 1.297.600
	Definir organigrama	\$368.000,00	
	Definir capacitaciones del proyecto	\$736.000,00	
	Definir perfiles del proyecto	\$17.600,00	
1.2.6. Plan de gestión de comunicaciones	Elaborar plan de comunicaciones	\$912.000,00	\$ 2.021.360
	Definir métodos o tecnologías utilizados para transmitir la información	\$456.000,00	
	Difundir el sistema de comunicación	\$653.360,00	
1.2.7. Plan de gestión ambiental	Identificar factores ambientales de la empresa	\$ 2.280.000	\$ 4.560.000
	Planificar y/o diseñar estrategias contra efectos ambientales negativos	\$ 1.368.000	
	Coordinar procesos	\$912.000,00	
1.2.8. Plan de gestión de riesgos	Identificar riesgos	\$ 2.035.200	\$ 12.720.000
	Descripción de riesgos	\$ 2.035.200	
	Evaluar causas de los riesgos	\$ 2.035.200	
	Enlistar causas de los riesgos	\$508.800,00	
	Definir roles y responsabilidades	\$ 1.017.600	
	Crear planes de contingencia	\$ 1.526.400	
	Generar planes de reserva	\$ 1.526.400	
	Medir probabilidades de riesgo	\$ 1.017.600	
	Generar auditoria del riesgo	\$ 1.017.600	
1.2.9. Plan de gestión de adquisiciones	Generar contratos	\$ 2.916.000	\$ 8.994.000
	Generar plan de cambios	\$912.000,00	
	Validar costos del servicio	\$456.000,00	
	Evaluar la mejor alternativa	\$ 1.824.000	

1.3. RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN		Contratación servicios	\$ 1.458.000		
		Realizar contrato	\$456.000,00		
		Firmar contrato	\$972.000,00		
		Revisión reportes de gestión	\$912.000,00		
		Revisión estados financieros	\$ 2.280.000		
		Revisión de manuales de procedimiento y políticas	\$ 6.105.600		
	1.3.1. Herramientas para la recolección de información	Diseñar estructura entrevista	\$ 3.648.000	\$	
		Efectuar entrevista	\$ 7.840.320	38.266.320	
		Diseñar estructura cuestionario	\$ 2.736.000		
		Efectuar cuestionario	\$ 9.800.400		
		Generar mesas de trabajo	\$ 4.944.000		
		Analizar información.	\$ 3.192.000		
	1.3.2. Procesamiento de la información	Elaborar informe de resultados.	\$ 3.192.000	\$	
		Obtener conclusiones.	\$ 3.192.000	9.576.000	\$ 68.890.320
	1.3.3. Descripción procesos actuales	Documentar manuales de procedimientos y políticas.	\$ 5.088.000	\$	
				5.088.000	
	1.3.4. Comparativo de modelos de gestión de cobro	Definir variables de comparación.	\$ 3.648.000	\$	
		Ponderar las variables.	\$ 1.824.000		
		Cotejar resultados.	\$ 4.560.000	10.032.000	
	1.3.5. Diagnóstico	Identificar las buenas prácticas y deficiencias en los procesos.	\$ 4.104.000	\$	
		Documentar el esquema de los procesos.	\$ 1.824.000	5.928.000	
1.4. MODELACION		Definir objetivos de procesos de gestión de cobro preventivo.	\$211.200,00		
		Definir objetivos de procesos de gestión de cobro de mora.	\$704.000,00	\$	
	1.4.1. Determinación nuevos objetivos de procesos	Definir objetivos de procesos de gestión de fábrica de negociaciones.	\$ 2.944.000	4.070.400	
		Definir objetivos de procesos de gestión de cobro legal.	\$211.200,00		\$ 34.490.400
	1.4.2. Determinación nuevos productos de procesos	Definir productos de procesos de gestión de cobro preventivo.	\$704.000,00	\$	
		Definir productos de procesos de gestión de cobro de mora.	\$ 2.944.000	4.070.400	

	Definir productos de procesos de gestión de fábrica de negociaciones.	\$211.200,00	
	Definir productos de procesos de gestión de cobro legal.	\$211.200,00	
	Definir nuevos recursos de procesos de gestión de cobro preventivo.	\$158.400,00	
1.4.3. Determinación nuevos recursos de procesos	Definir nuevos recursos de procesos de gestión de cobro de mora.	\$528.000,00	\$ 1.024.800
	Definir nuevos recursos de procesos de gestión de fábrica de negociaciones.	\$158.400,00	
	Definir nuevos recursos de procesos de gestión de cobro legal.	\$180.000,00	
	Determinar los principales componentes del proceso.	\$105.600,00	
	Ordenar las actividades.	\$912.000,00	
1.4.4. Diagramas de procesos	Generar la conexión entre las actividades.	\$ 3.648.000	\$ 9.225.600
	Indicar el comienzo y el final del proceso.	\$ 3.192.000	
	Documentar diagrama.	\$ 1.368.000	
	Definir nuevas excepciones de procesos de gestión de cobro preventivo.	\$ 1.526.400	
1.4.5. Determinación nuevos excepciones de procesos	Definir nuevas excepciones de procesos de gestión de cobro de mora.	\$ 1.526.400	\$ 6.037.200
	Definir nuevas excepciones de procesos de gestión de fábrica de negociaciones.	\$ 1.526.400	
	Definir nuevas excepciones de procesos de gestión de cobro legal.	\$ 1.458.000	
	Definir el valor agregado de procesos de gestión de cobro preventivo.	\$ 2.544.000	
1.4.6. Valor agregado del proceso	Definir el valor agregado de procesos de gestión de cobro de mora.	\$ 2.544.000	\$ 10.062.000
	Definir el valor agregado de procesos de gestión de fábrica de negociaciones.	\$ 2.544.000	
	Definir el valor agregado de procesos de gestión de cobro legal.	\$ 2.430.000	

1.5. IMPLEMENTACIÓN	1.5.1. Asignación de responsabilidades	Determinar responsabilidades de gestión de cobro preventivo.	\$ 1.526.400	\$ 6.037.200	\$ 12.979.200
		Determinar responsabilidades de gestión de cobro de mora.	\$ 1.526.400		
		Determinar responsabilidades de gestión de fábrica de negociaciones.	\$ 1.526.400		
		Determinar responsabilidades de gestión de cobro legal.	\$ 1.458.000		
	1.5.2. Plan de capacitación	Definir las actividades a capacitar.	\$ 1.368.000	\$ 6.942.000	
		Determinar el método de enseñanza.	\$ 1.764.000		
		Generar un cronograma de actividades.	\$ 1.368.000		
		Delimitar el grupo de personas de la capacitación.	\$ 1.368.000		
		Calcular los instructores necesarios para cada actividad del programa.	\$618.000,00		
		Cuantificar los recursos (presupuesto e infraestructura).	\$456.000,00		
1.6. EJECUCION	1.6.1. Ejecución área cobro preventivo	Modificar proceso actual cobro preventivo	\$595.200,00	\$ 595.200	\$ 2.036.400
	1.6.2. Ejecución área cobro moroso	Modificar proceso actual cobro moroso	\$595.200,00	\$ 595.200	
	1.6.3. Ejecución área fábrica de negociaciones	Modificar proceso actual fábrica de negociaciones	\$396.000,00	\$ 396.000	
	1.6.4. Ejecución área cobro legal	Modificar proceso actual cobro legal	\$450.000,00	\$ 450.000	
1.7. CONTROL Y VERIFICACIÓN	1.7.1. Detección de hallazgos	Monitorear procesos nuevos.	\$ 4.808.400	\$ 9.368.400	\$ 21.680.400
		Enlistar issues.	\$ 2.280.000		
		Reportar problemáticas encontradas.	\$ 2.280.000		
	1.7.2. Correcciones de problemas	Analizar las problemáticas reportadas.	\$ 4.560.000	\$ 12.312.000	
		Determinar responsable del ajuste	\$912.000,00		
1.8. CIERRE DEL PROYECTO	1.8.1. Documentación cierre	Ajustar problemática.	\$ 6.840.000	\$ 6.130.000	\$ 6.130.000
		Documentar lecciones aprendidas.	\$ 1.408.000		
		Realizar una sesión de lecciones aprendidas.	\$618.000,00		
		Cerrar puntos abiertos.	\$ 2.736.000		
		Conseguir aceptación.	\$912.000,00		

	Oficializar aceptación del proyecto.	\$456.000,00	
		Sumatorias cuentas de control	\$ 216.758.160
		Costos Fijos	\$ 59.200.000
		Reserva de contingencia	\$ 10.541.602
		Línea base de costos	\$ 286.499.762
		Reserva de gestión	\$ 28.649.976
		PRESUPUESTO	\$ 315.149.738

Anexo D: Análisis de los involucrados

GRUPOS	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos
Organismos Reguladores	Teniendo en cuenta que puede incrementar el riesgo, se debe tener un mayor control de los movimientos que se realizaran dentro de la organización para preservar el derecho de los clientes. El grado de involucramiento es mínimo y su posición frente al proyecto debe ser imparcial siempre y cuando no se salga de los lineamientos legales, puesto que esto hace parte de su función como ente controlador.	Incremento del riesgo del incumplimiento de las obligaciones	Legal - Políticas del banco
Clientes Morosos	(Respecto a la cartera de consumo) Estos tienen dos clasificaciones ya que encontramos clientes multiproducto donde se incluye una deuda hipotecaria adicional a los consumos y los clientes mono producto.	La posición que tomarían frente al proyecto será de oposición, dado que la intensidad de cobranza será mayor y diferente a la regular, la fuerza de afectación al proyecto puede ser alta ya que si este no se desarrolla de la mejor manera ocasionará un incremento en las reclamaciones. Por último, el grado de involucramiento es alto, dado que ellos son la finalidad del proyecto	Estatuto del consumidor

Cientes al día	La posición frente al proyecto puede generar oposición si la presión de pago (Cobro preventivo) es mayor o puede ser de apoyo cuando evidencien los beneficios que les dará el proyecto. También tienen una fuerza de afectación alta ya que ellos promoverán el hábito de pago y la educación financiera de manera indirecta y el grado de involucramiento será alto debido a que serán el ejemplo para los clientes morosos.	Para mantener la tasa de riesgo de la cartera, los clientes que si pagan asumen ese diferencial de las personas que no pagan para mantener el PYG de la cuenta.	Estatuto del consumidor
Dirección de presupuesto	. La fuerza que ejercerá sobre el proyecto el media-alta dado que, si bien los recursos son un factor importante, el éxito o no del mismo será por la recuperación en la cartera de consumo. Y el grado de involucramiento será alto teniendo en cuenta que es el motor para comenzar a ejercer el mismo.	Se debe generar una inversión considerable para poder ejecutar los procesos que implican el proyecto, su posición inicial puede ser apoyo siempre y cuando el presupuesto no supere el porcentaje que tiene la entidad para nuevos proyectos y se evidenciará en las primeras fases un equilibrio en los retornos	Financiera

Abogados del banco	Su posición será de apoyo, dado que incrementarán las labores para ellos y por tanto el ingreso, ya que se pretende generar una demanda integral a los clientes multiproducto con deuda hipotecaria porque se evidencia que estos clientes tienen al día su producto de vivienda y en mora jurídica el crédito de consumo. Por otro lado, también ejercerán la aprobación o no del mismo, ya que la intensidad de cobranza debe estar regulada bajo la normatividad legal.	La fuerza sobre el proyecto será alta, ya que la participación de clientes con la característica mencionada anteriormente corresponde al 35% del total de la cartera morosa de consumo. Y el grado de involucramiento será también alta, ya que tiene contacto directo con el cliente moroso que es la finalidad del proyecto.	Legal
Casa de cobranza	Su posición será de apoyo, ya que se necesitará mayor personal para poder ejecutar los procesos nuevos de cobranza y tendrán una comunicación directa con los abogados, por lo que también generará un beneficio económico para esta.	La fuerza sobre el proyecto al igual que el grado de involucramiento será alto ya que tendrán una comunicación continua con los clientes objetivo del proyecto por lo que requerirán un mayor grado de capacitación.	Políticas del banco - Estrategia del banco
Dirección de estrategia – Tratamientos	Su posición será de apoyo, ya que se trabajarán nuevas formas de generar los procesos que ya tienen y mejorar el tratamiento que se le da al cliente moroso, esto generará mayor operatividad y por tanto mayor ingreso.	La fuerza y el grado de involucramiento es alto por el contacto que tienen con los clientes objetivo.	Políticas del banco - Estrategia del banco

Área de mercadeo	La fuerza es media, dado que los beneficios serán para clientes al día quienes serán el ejemplo a los morosos para motivar el hábito de pago. Y el grado de involucramiento es alto en la fase media del proyecto.	Su posición puede ser de oposición inicialmente, dado que el área no tiene dentro de sus procesos promocionar y otorgar beneficios a clientes únicamente por estar al día; el foco principal es el beneficio de clientes objeto de captación.	Políticas del banco - Estrategia del banco
Área de análisis y legalización	La fuerza es media, ya que esta área hace parte de las actuaciones futuras del proyecto al igual que el grado de involucramiento.	Su posición puede ser de oposición, ya que se espera un análisis más rustico frente al actual para otorgar créditos, un mayor análisis del cliente evitará colocar más productos y aunque desde la perspectiva comercial esto no es beneficio para la organización, desde el punto de vista del riesgo, se evitará tener clientes que no aportan al balance del banco.	Legal - Políticas el banco

Anexo E. Matriz de Probabilidades

AMENAZAS										
ID	Descripción	Probabilidad	Alcance 10%	Cronograma 20%	Costos 25%	Calidad 25%	RSC 10%	Ambiente 10%	Impacto Ponderado	Criticidad Ponderada
R1	Como Resultado del bajo conocimiento del empleado, puede ocurrir que el rediseño del proceso no pueda ser utilizado de forma óptima lo que ocasionaría errores en el resultado del proceso.	4	-5	-4	-5	-4	-1	-1	-3,75	-15
R4	Como Resultado del cambio en la estructura organizacional y sus componentes puede ocurrir que miembros del equipo salgan del proyecto lo que ocasionaría incremento en los tiempos del cronograma para ejecución y entrega.	4	-4	-5	-4	-4	-1	-1	-3,6	-14,4
R5	Como Resultado del cambio de políticas financieras del ente regulador, puede ocurrir que algunos lineamientos sobre los que se construyó el rediseño de proceso cambie, lo que ocasionaría un cambio en el alcance del proyecto y a su vez el costo del mismo.	2	-4	-4	-5	-4	-4	-1	-3,95	-7,9
R6	Como Resultado de un contagio masivo en los analistas de infraestructura puede ocurrir que los tiempos de cada actividad disminuyan considerablemente, lo que ocasionaría un incumplimiento en el cronograma del proyecto.	2	-4	-4	-4	-3	-1	-1	-3,15	-6,3
R7	Como Resultado de errores en el procesamiento del Core Bancario puede ocurrir la no actualización de la data del rediseño de proceso lo que ocasionaría cobrar a los clientes con saldos inconsistentes y esto a su vez causaría una mala reputación a la imagen del Banco.	3	-4	-3	-4	-2	-4	-1	-3	-9
R8	Como Resultado del cambio de los manuales y/o fuentes de información para el rediseño de proceso puede ocurrir un error en el procesamiento de la data.	1	-4	-3	-3	-2	-1	-1	-2,45	-2,45

R9	Como Resultado de un bajo trabajo comercial y una reducción de la cartera puede ocurrir que los costos promedio del cobro suban lo que ocasionaría la baja utilización del rediseño de proceso y por lo tanto el beneficio final no será el esperado por el cliente.	1	-3	-1	-5	-1	-1	-1	-2,2	-2,2
R11	Como Resultado de nuevas políticas de seguridad en el Banco, puede ocurrir que los standares establecidos al inicio del proyecto no sean cubiertos al 100% lo que ocasionaría replantear lineamientos del alcance del rediseño de proceso en el proyecto.	2	-3	-4	-3	-3	-1	-1	-2,8	-5,6
R12	Como Resultado de la falta de experiencia en proyectos de este tipo, puede ocurrir que los requisitos no se entiendan completamente, lo que ocasionaría que el rediseño de proceso no cumpla con la totalidad de los criterios de aceptacion y las necesidades del cliente.	2	-3	-4	-3	-3	-1	-1	-2,8	-5,6
R13	Como Resultado de una falla masiva en los canales y proveedores de internet y telecomunicación, puede ocurrir que el plan de gestion de comunicación falle.	2	-2	-4	-3	-2	-1	-1	-2,45	-4,9
R14	Como Resultado del surgimiento de problemas durante el proyecto puede ocurrir que los directivos y los sponsor pierdan interés, lo que ocasionaría que ya no se lleve a cabo el proyecto.	2	-2	-3	-2	-1	-1	-1	-1,75	-3,5
R15	Como Resultado de una crisis económica puede ocurrir que la moneda local pierda su valor lo que ocasionaría que los costos del proyecto incrementen considerablemente.	3	-3	-3	-4	-2	-1	-1	-2,6	-7,8
R16	Como resultado de la mala capacitación de los empleados puede ocurrir que la información entregada no sea la correcta lo que ocasionaría que los empleados no ejecuten el rediseño de proceso.	3	-3	-3	-4	-4	-2	-1	-3,2	-9,6

OPORTUNIDADES

ID		Descripción	Probabilidad	Alcance	Cronograma	Costos	Calidad	RSC	Ambiente	Impacto	Criticidad
				10%	20%	25%	25%	10%	10%	Ponderado	Ponderada
R3	Como Resultado de la pandemia puede ocurrir que el rediseño de proceso se utilice en un mayor numero de empleados con respecto a las planeadas, lo que ocasionaría un sobre costo del proyecto.		4	4	5	5	3	4	1	3,9	15,6
R10	Como Resultado del beneficio de utilizacion del rediseño de proceso puede ocurrir que se soliciten nuevas funcionalidades en otras áreas del Banco, lo que ocasionaría la generación de un nuevo proyecto versión dos.		4	4	5	5	3	4	2	4	16
R18	Como resultado de un cambio operativo en la forma de trabajo puede ocurrir que se necesiten adquirir nuevos recursos lo que ocasionaría un incremento en el costo del proyecto.		4	4	5	5	3	4	1	3,9	15,6
R22	Como resultado de nuevos requisitos para el rediseño de proceso puede ocurrir que se requiera una fase adicional lo que ocasionaría una nueva planeación y nueva inversión.		4	4	5	5	3	4	2	4	16
								Esposición		15,8	63,2

