



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARIA

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FISICAS Y FORMALES

PROGRAMA PROFESIONAL DE INGENIERIA DE SISTEMAS

**“MÉTODO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL SECTOR DE
SEGUROS Y REASEGUROS, CASO: EMPRESA RÍMAC SEGUROS Y
REASEGUROS SAC.”**

Tesis presentada por la Bachiller:

MIRANDA CRUZ DAYANA KATHERINE

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERA DE SISTEMAS

AREQUIPA – PERÚ

2015

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del jurado examinador de tesis:

Conforme con las disposiciones del reglamento de grados y títulos del Programa Profesional de Ingeniería de Sistemas, pongo a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado:

“MÉTODO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL SECTOR DE SEGUROS Y REASEGUROS, CASO: EMPRESA RÍMAC SEGUROS Y REASEGUROS SAC.”, el mismo de ser aprobado me permitirá optar por el Título Profesional de Ingeniera de Sistemas.

Miranda Cruz, Dayana Katherine

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por darme salud y coraje para lograr mis objetivos, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.

A mi madre Bertha, por su apoyo y amor incondicional, sus valores y la motivación constante que me permite ser una persona de bien.

Al Dr. Cesar Baluarte, por su gran ayuda en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis.

Y a todos aquellos familiares y amigos que siempre me motivaron a culminar este punto en mi carrera profesional.



RESUMEN

En la actualidad, la empresa de Rímac Seguros y Reaseguros, no cuenta con un método para la gestión de sus proyectos, lo que suele ocasionar pérdida de documentación, heterogeneidad documentaria, carga operativa, incumplimiento de fechas provocado por el desorden dentro de la gestión de sus proyectos.

La empresa Rímac actualmente trabaja sus proyectos de acuerdo al criterio y la experiencia del jefe de proyecto, lo que no permite a la organización ni al personal seguir procesos estándar de gestión o manejar un lenguaje común para el desarrollo de sus proyectos, por lo que algunos de sus proyectos se realizan sin ningún valor agregado para la organización.

Actualmente Rímac cuenta con la más alta participación en el mercado asegurador, lo que la define como una fuerte empresa comercial dentro del rubro de seguros y reaseguros, frente a los diferentes problemas que se presentan en el desarrollo de sus proyectos es de donde nace como posible solución definir un método de gestión para sus proyectos y cubrir el ciclo completo desde el entendimiento de las necesidades raíz del negocio hasta la puesta en producción y estabilización de la solución.

Esta tesis se enfoca en lograr un desarrollo adecuado con la implementación de un método de gestión de proyectos dentro de la empresa Rímac Seguros y Reaseguros.

ABSTRACT

At the present *Rimac Seguros y Reaseguros* company, does not have a method to the projects management, which often cause loss of documentation, documentary heterogeneity, operating load, failure of dates caused by disorder in the management of projects.

The Rímac company is currently working their projects, according to the judgment and experience of the Project leader, which does not allow to the organization and staff follow standard management processes or manage a common language for the development of their projects so some projects are carried out without any added value to the organization.

Now Rimac has the highest share in the insurance market, which is defined as a strong trading company within the category of insurance and reinsurance, against the different problems that arise in the development of their projects is where born as a define a possible solution management method for their projects and cover the full cycle from understanding the root business needs to start production and stabilization of the solution.

This thesis focuses on achieve optimal development about the method implementation of projects management of the company *Rimac Seguros y Reaseguros*.

INDICE DE FIGURAS

Figura 2: Fases e iteraciones del Proyecto	11
Figura 3: Coste del proyecto y nivel de personal típicos	20
Figura 4: Áreas de Conocimiento del PMBOK	24
Figura 5: Perfil de la empresa.....	35
Figura 6: Presencia a Nivel Nacional	37
Figura 7: Proyectos Plan Director 2014	39
Figura 8: Proyectos Plan Director 2014	42
Figura 9: Diagrama de caso de uso del negocio	49
Figura 10: Project para la estimación de tiempo	50
Figura 11: Tiempo Ejecutado, Project	56
Figura 12: Estado de Observaciones	61
Figura 13: Project de actividades del proyecto	65
Figura 14: Ejemplo de estructura de niveles	76
Figura 15: Diagrama de Flujo de planificar la gestión de alcance	77
Figura 16: Diagrama de Flujo de planificar gestión de los costos	78
Figura 17: Diagrama de Flujo de planificar gestión de la calidad.....	79
Figura 18: Matriz de poder/interés de interesados	83
Figura 19: Matriz evaluación de participación de interesados	84
Figura 20: Diagrama EDT.....	89
Figura 21: Estimación de Tiempos - Project	90
Figura 22: Cronograma de Actividades.....	91
Figura 23: Diagrama Secuencial del Método.....	104
Figura 24: Diagrama EDT.....	117
Figura 25: Estimación de Tiempo -Project.....	119
Figura 26: Cronograma de Actividades.....	121
Figura 27: Diagrama de flujo de datos del proceso.....	132
Figura 28: Plan de Gestión de Tiempo.....	138

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Sectores Abastecidos.....	38
Tabla 2: Eficiencia de la Gestión	41
Tabla 3: Factores que afectan el éxito de los proyectos	43
Tabla 4: Factores de cambio de los proyectos	43
Tabla 5: Factores de fracaso de los proyectos	44
Tabla 6: Enunciado del problema	45
Tabla 7: Necesidades del negocio.....	48
Tabla 8: Fecha de Terminación de Hitos	50
Tabla 9: Estimación de Recursos.....	51
Tabla 10: Estimación mensual de Presupuesto	52
Tabla 11: Objetivos de Calidad	55
Tabla 12: Asignación de Recursos.....	57
Tabla 13: Presupuesto Ejecutado	58
Tabla 14: Estado de Observaciones.....	60
Tabla 15: Relación entre problemas detectados y PMBOK.....	62
Tabla 16: Estado de Observaciones.....	81
Tabla 17: Estimación del EDT	118
Tabla 18: Antecedentes y Soluciones.....	135
Tabla 19: Aplicación del método	136
Tabla 20: Comparación de Tiempos	138
Tabla 21: Aplicación del método	140

LISTA DE ABREVIATURAS

- **PMI:** Project Management Institute
- **PMBOK:** Project Management Body of Knowledge
- **CMMI:** Capability maturity model integration
- **COBIT:** Control Objectives for Information and related Technology
- **SOAT:** Seguro Obligatorio de Accidentes de Transito
- **RRGG:** Emisión de Riesgos Generales
- **PYMES:** Pequeñas y Medianas Empresas
- **SAS:** Sistema Administrativos de Seguros
- **EDT:** Estructura de Descomposición de Trabajo
- **TI:** Tecnología de Información

INDICE GENERAL

PRESENTACIÓN.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT.....	V
INDICE DE FIGURAS	VI
INDICE DE TABLAS	VII
LISTA DE ABREVIATURAS.....	VIII
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO TEÓRICO	3
1.1. Problema.....	3
1.1.1. Descripción de la realidad problemática	3
1.2. Delimitación y definición del problema	4
1.2.1. Delimitaciones.....	4
1.2.2. Definición del Problema.....	4
1.3. Formulación del problema.....	5
1.3.1. Problema Principal	5
1.4. Objetivos de la investigación.....	5
1.4.1. Objetivo general	5
1.4.2. Objetivos específicos.....	5
1.5. Justificación e importancia de la investigación.....	5
1.5.1. Justificación.....	5
1.5.2. Importancia.....	6
1.6. Hipótesis y variables	6
1.6.1. Hipótesis.....	6
1.6.2. Variables e indicadores.....	7
1.7. Área y línea de investigación.....	7
1.7.1. Área de investigación.....	7
1.7.2. Línea de investigación	7
1.8. Tipo y nivel de investigación	8
1.8.1. Tipo de investigación	8
1.8.2. Nivel de investigación	8

1.9. Método y diseño de la investigación	8
1.9.1. Método de la investigación.....	8
1.9.2. Diseño de la investigación.....	8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Revisión Histórica	9
2.1.1. PMI - <i>Project Management Institute</i>	9
2.1.1.1. Principales actividades del PMI.....	10
2.1.2. Guía de Fundamentos PMBOK.....	10
2.1.2.1. Objetivos	11
2.1.2.2. Técnicas del PMBOK	11
2.1.2.3. Procesos.....	12
2.2. Definición de conceptos básicos.....	13
2.3. Estado del Arte.....	18
2.3.1. Proyecto.....	18
2.3.1.1. Características Básicas de los Proyectos.....	18
2.3.1.2. Complejidad del desarrollo de proyectos informáticos.....	19
2.3.1.3. Ciclo de vida de un proyecto.....	19
2.3.2. Gestión de Proyectos	20
2.3.3. Dirección de Proyectos.....	21
2.3.3.1. Áreas de conocimiento de la dirección de Proyectos.....	22
2.3.4. Seguros	24
2.3.5. Administración y control de proyectos.....	25
2.3.6. CMMI – Capability maturity model integration	26
2.3.7. Six Sigma.....	27
2.3.8. COBIT - Objetivos de Control para la Información y Tecnologías Relacionadas	28
2.3.9. Estimación de Tiempos y Costos	28
2.4. Antecedentes Investigativos	30

CAPÍTULO III REALIDAD DE LA PROBLEMÁTICA	33
3.1. La Empresa	33
3.2. Antecedentes de la empresa	34
3.2.1. Misión de la empresa.....	36
3.2.2. Visión de la empresa	36
3.2.3. Valores de la Empresa	36
3.2.4. Presencia Nacional	36
3.2.5. Productos y Servicios	37
3.2.6. Sectores Abastecidos	38
3.2.7. Organización de la empresa.....	39
3.3. Gestión de Proyectos en RIMAC.....	39
3.3.1. Resumen de proyectos Rimac 2014	40
3.4. Información de proyecto	44
3.4.1. Oportunidad de negocio	44
3.4.2. Enunciado del problema	45
3.4.3. Objetivo de la solución a implementar	45
3.4.4. Beneficios y Oportunidades del Proyecto	45
3.4.5. Resumen del Alcance a Implementar en el Proyecto	46
3.4.6. Lista de Necesidades del Proyecto	47
3.4.7. Diagrama de caso de uso del negocio.....	49
3.5. Planificación del Proyecto	49
3.5.1. Estimación de tiempo	49
3.5.2. Estimación de Recursos.....	51
3.5.3. Estimación Presupuestal.....	51
3.5.4. Planificación de calidad del Proyecto.....	54
3.6. Antecedentes del Proyecto.....	55
3.6.1. Tiempo Ejecutado.....	55
3.6.2. Asignación de Recursos	57
3.6.3. Presupuesto Ejecutado.....	58
3.6.4. Calidad del Proyecto.....	60
3.7. Relación entre problemas detectados y PMBOK.....	62

CAPÍTULO IV PROPUESTA DEL MÉTODO	69
4.1. Descripción de la propuesta	69
4.1.1. Importancia de un método de gestión de proyectos	69
4.2. Estructura conceptual del Método de Gestión de Proyectos	70
4.3. Plan del Proyecto	76
4.3.1. Iniciar el Proyecto.....	80
4.3.2. Planificación del proyecto	86
4.3.3. Ejecución de proyecto	97
4.3.4. Realizar seguimiento y control del proyecto	98
4.3.5. Cierre del proyecto	101
CAPÍTULO V VALIDACIÓN DEL MÉTODO.....	103
5.1. Alcance del Método.....	103
5.2. Diagrama secuencial del método	103
5.3. Validación del Plan del proyecto	105
5.3.1. Inicio del Proyecto.....	105
5.3.2. Planificación del Proyecto	113
5.3.3. Seguimiento y control del proyecto.....	129
5.3.4. Cierre del proyecto	130
CAPÍTULO VI OBSERVACIONES DE SOLUCIONES POR IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO.....	131
6.1. Soluciones a los principales antecedentes con el método propuesto	131
6.2. Soluciones a los problemas del proyecto RRGG con la aplicación del método propuesto	135
6.3. Beneficios del método propuesto para el proyecto RRGG	137
CONCLUSIONES	152
RECOMENDACIONES	154
ANEXO A	155
ANEXO B	158
BIBLIOGRAFIA	168
REFERENCIAS.....	170

INTRODUCCIÓN

En la actualidad al no contar con un método para la gestión de proyectos, ni con procesos de análisis de soluciones, o con desarrollos definidos, surge una necesidad de negocio acorde con los objetivos estratégicos de Rimac, que tiene como característica principal producir resultados únicos como un producto o un servicio.

La presente tesis tiene el propósito de definir el planteamiento para la implementación de un método de gestión, para el desarrollo de proyectos en Rimac, que cubra el ciclo de un proyecto.

La motivación de este trabajo nace al observar que la empresa Rimac es considerada como la empresa de seguros de más alta participación dentro del mercado asegurador, pero hasta la fecha no cuenta con un método de gestión de proyectos lo cual no le permite ofrecer proyectos totalmente óptimos y exitosos a sus usuarios.

Los resultados que se esperan con el desarrollo de este trabajo es mejorar el desarrollo de los ciclos de sus proyectos e incrementar el nivel de proyectos exitosos.

El aporte de esta tesis es el planteamiento para la implementación de un método de gestión para la empresa Rimac Seguros y Reaseguros.

Este trabajo consta de cinco capítulos. El primer capítulo trata del planteamiento teórico, el segundo capítulo trata del marco teórico, estado del arte y antecedentes investigativos.

El tercer capítulo trata de la realidad problemática. El cuarto capítulo trata de la propuesta del método, mientras que el quinto capítulo trata sobre la validación del método y el sexto capítulo de la implementación del método para finalmente, entregar las conclusiones y recomendaciones del trabajo.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. Problema

Método para la gestión de proyectos en el sector de seguros y reaseguros, caso: Empresa RÍMAC SEGUROS Y REASEGUROS SAC.

1.1.1. Descripción de la realidad problemática

Las empresas y otras organizaciones comenzaron a observar las ventajas de organizar el trabajo en forma de proyectos y tener la necesidad de llevar adelante proyectos para crecer y competir mejor. Esta perspectiva de organización centrada en proyectos evolucionó aún más cuando las organizaciones empezaron a entender la necesidad fundamental del desarrollo de un proyecto bajo un método de gestión.

Al no contar con un método para la gestión de proyectos, surge una necesidad de negocio acorde con los objetivos estratégicos de Rímac, que tiene como característica principal producir resultados únicos como un producto o un servicio, actualmente no cuenta con procesos de análisis de soluciones y desarrollo definidos, por lo que es común encontrar durante las etapas de los proyectos, cambios y correcciones los cuales generan ampliaciones de tiempo e incremento de recursos; una vez terminada las primeras etapas e iniciar la etapa de operación es donde los usuarios encuentran falencias de funcionalidad.

Estas falencias son generadas por una mala concepción del proyecto o a su vez por un mal entendimiento de sus verdaderas necesidades para satisfacer al proyecto.

Como consecuencia de este proceso se tiene una pérdida de cantidades significativas de recursos y tiempos, reduciendo el valor final que el usuario espera recibir, lo que no permite a la organización y al personal, seguir procesos estándar de gestión de proyectos y manejar un lenguaje común, desde su planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre.

1.2. Delimitación y definición del problema

1.2.1. Delimitaciones

a. Delimitación Espacial:

En la ciudad de Lima.

b. Delimitación Temporal:

De Septiembre 2014 a Septiembre 2015.

c. Delimitación Social:

Dentro de la organización de RIMAC Seguros y Reaseguros.

d. Delimitación Conceptual:

Gestión de Proyectos.

1.2.2 Definición del Problema

En la empresa Rimac no existe un método aplicado para la gestión de proyectos que permita la generación de un proyecto de valor, tanto para el usuario como para los profesionales involucrados.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema Principal

Al observar el resultado de los proyectos de Rimac en muchos casos tenemos que no se ha encontrado equilibrio entre sus componentes, es decir no se cuenta con un método de trabajo para gestionar bien un proyecto del que se pueda llegar a obtener mayor valor a largo plazo.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Definir un método para la gestión de proyectos en el sector de Seguros y Reaseguros para la empresa Rimac SAC.

1.4.2. Objetivos específicos

- Definir formatos estándar para la gestión de proyectos.
- Definir roles y las funciones de los miembros dentro del desarrollo de un proyecto.
- Establecer canales de comunicación entre los diferentes roles que participan del proyecto.

1.5. Justificación e importancia de la investigación

1.5.1. Justificación

Las empresas y otras organizaciones que implementaron un método de gestión de proyectos comenzaron a observar las ventajas de organizar y planificar el trabajo en etapas, alineándolos a objetivos estratégicos y a las necesidades del cliente, estableciendo un lenguaje común para los participantes, obteniendo como resultado un incremento del porcentaje de los proyectos realizados con éxito y satisfacción total para el cliente.

La empresa Rimac no cuenta con método alguno de gestión de proyectos lo que lleva a tener:

- Mala Concepción del proyecto.
- Problemas de manejo en los proyectos.
- Reclamos
- Incumplimientos de tiempos de entrega.
- Carencias de funcionalidad.
- Incremento de Recursos.
- Problemas de Calidad.
- Clima laboral negativo.

Para la realización de esta propuesta nos enfocaremos netamente en la implementación del método de gestión de proyectos, dentro de la empresa de Rímac, para el ciclo de desarrollo de los proyectos.

1.5.2. Importancia

La importancia de la presente investigación se basa en la propuesta del método aplicado para la gestión de proyectos, que le permitirá a la empresa Rímac cumplir con los objetivos determinados en sus proyectos, mejorando la probabilidad del éxito y satisfacción del cliente.

Así mismo mejorando la comunicación y la organización de flujos de trabajo de sus trabajadores, cubriendo las necesidades de las tareas asignadas, identificando las responsabilidades y roles asignados al proyecto desde su planificación hasta la ejecución.

1.6. Hipótesis y variables

1.6.1. Hipótesis

Dado que los métodos de gestión ofrecen un sólido soporte que permite ejecutar con éxito el cumplimiento de procesos, el índice de desarrollos exitosos es mayor cuando se cuenta con un método de gestión estándar.

Es probable que con la propuesta de un método de gestión de proyectos en el sector de seguros y reaseguros se obtenga resultados adecuados y exitosos en el ciclo de desarrollo de sus proyectos.

1.6.2. Variables e indicadores

a. Variable Independiente:

Método para gestión de proyectos.

Indicadores:

- Integración
- Mejora Continua
- Entregables del proyecto
- Desviación de Costo Planificado vs Ejecutado.

b. Variable Dependiente:

Gestión de proyectos.

Indicadores:

- Fiabilidad
- Eficiencia

1.7. Área y línea de investigación

1.7.1. Área de investigación

Desarrollo de Proyectos.

1.7.2. Línea de investigación

Gestión de proyectos.

1.8. Tipo y nivel de investigación

1.8.1. Tipo de investigación

Aplicada: Cuyo interés está en la utilización de los conocimientos para resolver problemas concretos, ensaya y aplica formulas, modelos o proposiciones teóricas a fin de dominar mejor la realidad.

1.8.2. Nivel de investigación

Descriptiva: En este nivel el investigador presenta objetivamente lo fundamental de la información pues señala lo que está a la vista, si los pasos de proceso desarrollado, han sido hasta ejecutados con rigor científico, la visión descriptiva que se presenta es ciertamente indiscutible aparte de su valor y aporte.

1.9. Método y diseño de la investigación

1.9.1. Método de la investigación

Método Lógico Deductivo.

1.9.2. Diseño de la investigación

Para la investigación se usó la técnica de la observación, análisis de la realidad y ayuda metodológica, utilizando instrumentos documentales y material de verificación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Revisión Histórica

2.1.1. PMI - *Project Management Institute*

El PMI fue fundado en 1969 como una organización sin ánimo de lucro dedicada a desarrollar la disciplina de administración de proyectos y dirección de proyectos.

En los años ochenta se realizó la primera evaluación para certificación como profesional en gestión de proyectos y a principios de los noventa se publicó la primera edición de la guía del PMBOK, convirtiéndose en pilar básico para la gestión y dirección de proyectos.

El PMI ha desarrollado y mantiene un programa de certificación con el objetivo de mejorar la profesión de la gestión de proyectos y reconocer los logros, la certificación del PMI es la más reconocida en todo el mundo y está certificada por el ISO 9001.

Sus principales objetivos son:

- Formular estándares en profesionales de gestión de proyectos.
- Generar conocimiento a través de la investigación.
- Promover la gestión de proyectos como profesión a través de sus programas de certificación.

2.1.1.1. Principales actividades del PMI

- Desarrollo de estándares de la profesión.
- Certificación de profesionales como Project Management Professional.
- Actividades de Investigación para el desarrollo de la profesión.
- Educación y Capacitación.

2.1.2. Guía de Fundamentos PMBOK

A inicios de los años 1990 se publicó la primera edición de la Guía del PMBOK, la cual se convirtió en un pilar básico para la gestión y dirección de proyectos.

Esta guía desarrollada por el *Project Management Institute*, es el estándar más ampliamente reconocido para manejar y administrar proyectos, contiene una descripción general de los fundamentos de la gestión de proyectos reconocidos como buenas prácticas.

La finalidad del PMBOK no es exponer disciplinas, técnicas y experiencias aplicables a la dirección de proyectos, sino simplemente identificar el subconjunto de estas que es generalmente reconocido como buenas prácticas.

El PMBOK divide el conjunto de conocimientos para la dirección de proyectos en grupo de procesos.

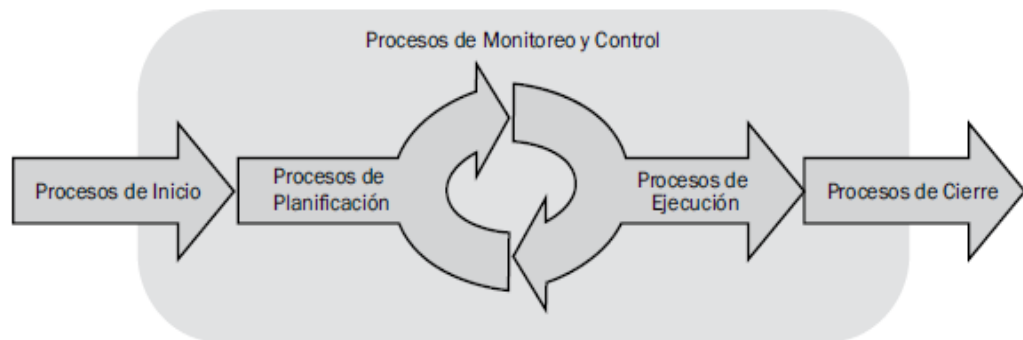


Figura 1: Fases e iteraciones del Proyecto

Fuente: PMBOK (Quinta Edición)

2.1.2.1. Objetivos

Su objetivo principal es definir un subconjunto de buenas prácticas comúnmente aceptadas donde la correcta aplicación de habilidades, herramientas y técnicas pueden mejorar las posibilidades del éxito.

Según el PMI, buenas prácticas no significa que el conocimiento descrito sea aplicado uniformemente a todos los proyectos, sino que el proyecto debe ser responsable de determinar qué es lo apropiado para cada proyecto.

2.1.2.2. Técnicas del PMBOK

El PMBOK tiene múltiples técnicas dentro de ellas incluye las técnicas de estimación y análisis de valor agregado, así como una gran cantidad de técnicas para la gestión de riesgo. La calidad queda garantizada con el uso de muchas técnicas para la planificación, control, aseguramiento y gestión de calidad.

Recoge también las técnicas de descomposición tanto de la estructura organizativa como de la estructura de trabajos y de recursos.

Entre las herramientas y técnicas que propone el PMBOK, recomienda utilizar una metodología de dirección de proyectos que sirva para que un equipo de dirección del proyecto desarrolle y controle los cambios en cada uno de los procesos.

2.1.2.3. Procesos

Un proyecto se logra con la integración de los procesos de la administración de proyectos. Los activos de los procesos de la organización son los planes, los procesos, las políticas, los procedimientos y las bases de conocimiento específicos de la organización ejecutora.

Los 5 procesos principales de la gestión de proyectos son:

El inicio:

- Autorizar el proyecto.
- Comprometer a la organización con el proyecto o fase.
- Fijar la dirección general.
- Designar los objetivos de nivel superior del proyecto.
- Asegurar las aprobaciones y los recursos necesarios.
- Validar el alineamiento del proyecto con los objetivos del negocio.
- Asignar un encargado del proyecto.
- Integración administrativa.

Planificación:

- Definir el alcance del proyecto.
- Redefinir los objetivos del proyecto.
- Definir todos los entregables requeridos.
- Crear el marco para el cronograma del proyecto.

- Proporcionar el foro para la información que se compartirá con los miembros del equipo y stakeholders.
- Definir todas las actividades requeridas.
- Estimar el esfuerzo de trabajo.
- Efectuar el análisis de riesgos y de contingencia.
- Definir y estimar todos los costos requeridos.
- Obtener la aprobación de financiamiento del proyecto.
- Establecer el plan de comunicación.

Ejecución:

- Coordinar los recursos, desarrollo del equipo.
- Asegurar la calidad.
- Seleccionar y acercar a los subcontratistas.
- Distribuir la información.
- Trabajar el plan.

Supervisión y control:

- Gestión del equipo, stakeholders y subcontratistas.
- Medición del progreso y supervisión del desempeño (general, alcance, cronograma, costos y calidad)
- Toma de acciones correctivas donde sean necesarias.
- Resolución del tema y avance.

Cierre:

- Guías o requisitos de cierre del proyecto.

2.2. Definición de conceptos básicos

Definiremos los conceptos básicos que servirán para la descripción del modelo de gestión de proyectos.

➤ **Actividad**

Conjunto de tareas específicas asignadas para su realización a uno o más roles.

[www.wikipedia.org]

➤ **Asegurador**

Empresa especializada en el seguro cuya actividad económica consiste en producir el servicio de seguridad, que asume las consecuencias del riesgo de cobertura en un contrato de seguros.

[www.rimachablaclaro.com]

➤ **Desarrollo**

Proceso por medio del cual la empresa y su personal adquieren o fortalecen habilidades o destrezas para el crecimiento sostenible de la empresa.

[*Miranda Miranda Juan, 2010*]

➤ **Endoso**

Es el acuerdo establecido entre la compañía y el contratante, cuyas cláusulas generalmente modifican, aclaran o dejan sin efecto parte del contenido de la póliza.

[www.rimachablaclaro.com]

➤ **Estándar**

Documento aprobado por una entidad reconocida que proporciona, para un uso común y repetido, reglas, pautas o características para productos, procesos o servicios, y cuyo cumplimiento no es obligatorio.

[*ISO 9453*]

➤ **Exclusión**

Realizar la anulación de la póliza de seguro.

[www.rimachablaclaro.com]

➤ **Flujo de trabajo**

Esquema que expresa las relaciones entre las actividades de un proceso. Una relación puede ser secuencial, paralela, cíclica, de selección o anidada.

[Moprosoft versión 1.3.]

➤ **Gestión**

Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio.

[Miranda Miranda Juan, 2010]

➤ **Inclusión**

Creación de una póliza de seguro.

[www.rimachablaclaro.com]

➤ **Método**

Medio utilizado para llegar a un resultado o un fin determinado.

[Miranda Miranda Juan, 2010]

➤ **Multiriesgos**

Seguros que engloban la cobertura de múltiples riesgos dentro de un mismo objeto asegurado.

[www.rimachablaclaro.com]

➤ **Objetivo**

Fin a que se dirige o encamina una acción u operación.

[www.engormix.com]

➤ **Organización**

Empresa o área interna de una organización dedicada al desarrollo y/o mantenimiento de software.

[Moprosoft versión 1.3.]

➤ **Planificación**

Es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.

[www.wikipedia.org]

➤ **Práctica**

Un conjunto de elementos, tales como actividades, roles, infraestructura y mediciones, que al llevarse a cabo describen la ejecución de un proceso.

[Moprosoft versión 1.3.]

➤ **Proceso**

Conjunto de prácticas relacionadas entre sí, llevadas a cabo a través de roles y por elementos automatizados, que utilizando recursos y a partir de insumos producen un factor satisfactorio de negocio para el cliente.

[Moprosoft versión 1.3.]

➤ **Producto**

Cualquier elemento que se genera en un proceso.

[Moprosoft versión 1.3.]

➤ **Proyecto**

Un proyecto es un esfuerzo temporal con un principio y un fin que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto, porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos cuando ya no existe la necesidad.

[PMBOK 5ta Edición]

➤ **Reaseguros**

Se trata de un contrato que suscribe tu compañía de seguros con otra compañía para que asuma parte o la totalidad del coste de un posible siniestro.

[www.unespa.com]

➤ **Seguros**

Es un medio para la cobertura de los riesgos al transferirlos a una aseguradora que se va a encargar de garantizar o indemnizar todo o parte del perjuicio producido por la aparición de determinadas situaciones accidentales.

[www.rimachablaclaro.com]

➤ **Servicio**

Conjunto de diversas actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente.

[www.rimachablaclaro.com]

➤ **Siniestro**

Evento no conocido y fortuito que da origen a una reclamación bajo la póliza de seguro. Riesgo imprevisto y/o fortuito cubierto en la póliza.

[www.rimachablaclaro.com]

➤ **Solución**

Respuesta a un problema o circunstancia.

[www.wikipedia.org]

➤ **Validación**

Actividad para confirmar el producto resultante, es capaz de satisfacer los requerimientos para su aplicación especificada o uso previsto.

[*Moprosoft versión 1.3.*]

➤ **Verificación**

Actividad para confirmar que el producto refleja propiamente los requerimientos especificados para él.

[*Moprosoft versión 1.3.*]

2.3. Estado del Arte

2.3.1. Proyecto

Un proyecto es un esfuerzo temporal para crear un producto, servicio o resultado único.

La naturaleza de los proyectos es temporal e implica que todo proyecto tiene un principio y un final definido, el resultado del proyecto puede ser tangible o intangible.

Es un proceso único consistente en un conjunto de actividades planificadas, coordinadas, ejecutadas y controladas para alcanzar unos objetivos conforme a unos requerimientos específicos y a unas restricciones de tiempo, costo y recursos.

Un proyecto puede generar:

- Un producto que puede ser un componente de otro elemento, mejora de un elemento o un elemento final.
- Un servicio o la capacidad de realizar uno.
- Una mejora de producto o servicios existentes.
- Un resultado. ¹

2.3.1.1. Características Básicas de los Proyectos

- Temporal, tiene un comienzo definido y un final definido.
- Se obtiene un producto, servicio o resultado único.
- Elaboración Gradual.
- Existen uno o varios objetivos claros.
- Un proyecto no es un servicio de la empresa.
- Las tareas tienen que realizarse de forma ordenada.
- Es necesaria la intervención de varias personas.

¹ Referencia de la Guía del PMBOK. Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Quinta edición.

- Se utilizaran recursos de varios tipos.
- Recursos y presupuestos limitados.
- El objetivo se debe alcanzar en un plazo de tiempo.
- Requiere una planificación.
- El producto final tiene que cumplir unas especificaciones.
- Tiene que tener un determinado nivel de calidad.

2.3.1.2. Complejidad del desarrollo de proyectos informáticos

La complejidad de los proyectos informáticos depende de las características de cada tipo de proyecto, de la interpretación de las especificaciones del cliente, las metodologías de desarrollo utilizadas, paradigmas utilizados y los conceptos del ciclo de vida de los proyectos.²

2.3.1.3. Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida de un proyecto son las series de fases por las que atraviesa un proyecto, desde su inicio hasta su cierre, las fases son generalmente secuenciales, sus nombres y números se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización que participa en el proyecto.

El ciclo de vida del proyecto proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específicamente involucrado.

Los proyectos varían en tamaño y complejidad, todos los proyectos pueden configurarse dentro de la siguiente estructura:

² Fuente: LLOSA LIZBETH, Gestión del proyecto de implantación de una solución tecnológica para cajeros corresponsales utilizando la metodología PMI. Universidad Católica de Santa María.2009.

- Inicio del proyecto.
- Organización y preparación.
- Ejecución del trabajo.
- Cierre del Proyecto.³



Figura 2: Coste del proyecto y nivel de personal típicos

Fuente: PMBOK (Quinta Edición)

2.3.2. Gestión de Proyectos

La gestión de proyectos es definida como una disciplina que integra los procesos de planificar, organizar y administrar con el propósito de concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

La gestión de proyectos ha ido evolucionando en paralelo con diferentes corrientes científicas de la gestión empresarial e industrial.

Dentro del contexto de la gestión de los proyectos, cada área de aplicación necesita establecer sus propias normas, prácticas, regulaciones y metodologías que a su vez han ido evolucionando para ajustarse a las

³ Referencia de la Guía del PMBOK. Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Quinta edición.

necesidades específicas de las múltiples disciplinas que necesitan gestionar sus proyectos de forma eficaz eficiente y económica.

Las organizaciones que no cuentan con procesos establecidos pueden usar un método de gestión ajustándolo a sus necesidades. Mientras que las empresas u organizaciones que tienen procesos definidos pueden usarlo como punto de referencia para identificar los elementos que les hace falta cubrir.

2.3.3. Dirección de Proyectos

Es la aplicación de conocimientos, técnicas, habilidades y herramientas a las actividades del proyecto, para cumplir con los requisitos y alcanzar los objetivos del mismo.

La dirección de proyectos es una tarea integradora que requiere que cada proceso del producto y proyecto este alineado y conectado de manera adecuada con los demás procesos a fin de facilitar la coordinación.

La dirección de un proyecto incluye:

- Identificar los requisitos.
- Establecer unos objetivos claros y posibles de realizar.
- Equilibrar las demandas concurrentes de calidad, alcance, tiempo y costes.
- Adaptar las especificaciones, los planes y el enfoque a las diversas inquietudes y expectativas de los diferentes interesados.⁴

⁴ <http://www.ehu.eus/asignaturasko/PM/PMBOK/cap1.htm>

2.3.3.1. Áreas de conocimiento de la dirección de Proyectos

- Gestión de la Integración del proyecto, describe todas las actividades y procesos que forman parte de la gestión de proyectos, lo que se debe realizar para identificar, definir, combinar y coordinar los diversos procesos y actividades de gestión dentro de los grupos de gestión de procesos.
- Gestión del alcance del proyecto, que incluye los procesos para asegurar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido para completar el proyecto de forma satisfactoria, para ello es necesario describir el producto o servicio con el mayor detalle posible, para que de esta manera se pueda determinar todo el trabajo necesario para completarlo.
- Gestión del tiempo del proyecto, que incluye los procesos requeridos para finalizar el proyecto de forma completamente satisfactoria en el plazo previsto.
En esta área se debe identificar las actividades necesarias para realizar los trabajos del proyecto, determinando además la duración de las mismas, el orden, la precedencia, los recursos tanto humanos como materiales necesarios para realizar las actividades, y los puntos de control de las mismas (Elaboración del Cronograma).
- Gestión de costos del proyecto, incluye los procesos necesarios para poder planificar, estimar, presupuestar y controlar los costes de forma que pueda finalizar dentro del presupuesto planificado.
- Gestión de la calidad del proyecto, describe los procesos necesarios para asegurarse de que el proyecto cumpla con los objetivos por los cuales ha sido emprendido, se determinan las políticas de calidad, objetivos y responsabilidades de forma que el proyecto satisfaga las necesidades previstas.

- Gestión de los recursos humanos del proyecto, se encarga de organizar, dirigir y gestionar al equipo de proyecto, asignando los roles y responsabilidades correspondientes para ejecutar el proyecto.
- Gestión de los riesgos del proyecto, describe los procesos que realizan la planificación, identificación, análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos, así como la planificación de las medidas a adoptar y su control.
- Gestión de adquisiciones del proyecto, describe los procesos que incluyen la adquisición de productos, servicios o resultados necesarios y que siendo ajenos al equipo del proyecto son necesarios al equipo a realizar.
- Gestión de comunicaciones del proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, creación, gestión, control y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Una comunicación eficaz crea un puente entre diferentes interesados.
- Gestión de los Interesados del proyecto, incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados, su impacto en el proyecto y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

La gestión de interesados también se centra en la comunicación continua con los interesados para comprender sus necesidades y expectativas.⁵

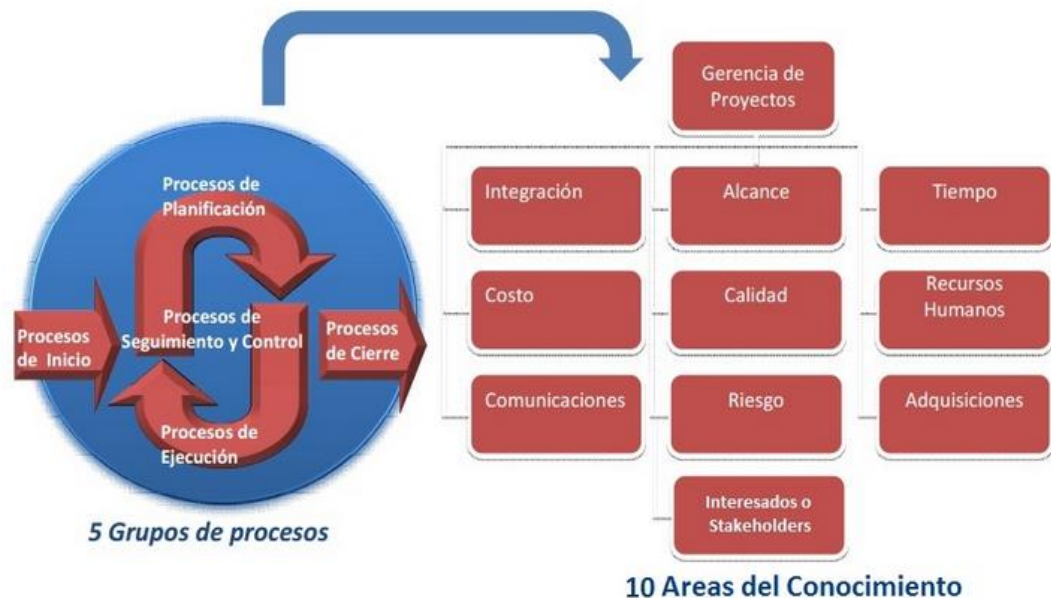


Figura 3: Áreas de Conocimiento del PMBOK

Fuente: www.daviddmb.wordpress.com

2.3.4. Seguros

En la actualidad la relación hombre riesgo no ha cambiado, el día a día está lleno de accidentes, robos, enfermedades entre otros sucesos que podrían afectar en la economía de las personas y una vez más a estas se le hace frente a través de la colectividad.

Cuando uno toma un seguro, se une a un grupo de personas que contribuyen económicamente para hacer frente a un riesgo el cual se materializa a través de un evento que se denomina siniestro, el grupo de personas combinan sus distintas capacidades económicas y mediante el pago de la prima asumen el

⁵ Fuente: LLOSA LIZBETH, Gestión del proyecto de implantación de una solución tecnológica para cajeros corresponsales utilizando la metodología PMI. Universidad Católica de Santa María.2009.

costo del seguro, de esta manera el seguro cubre a todo el grupo en vez de hacerlo individualmente.

El seguro es un medio para la cobertura de riesgos que al transferirlos a una aseguradora se encargara de garantizar o indemnizar todo o parte del perjuicio producido por la aparición de determinadas situaciones accidentales.

Un aspecto importante de los seguros es la homogeneidad, la homogeneidad supone que todas las personas que forman parte del grupo tengan una misma exposición al riesgo en este sentido las personas expuestas a un mayor riesgo pagaran una mayor prima que aquellas expuestas a un menor riesgo, de esta manera hay una distribución justa y equitativa de los costos.

Otro aspecto importante de los seguros es que aquellos siniestros existentes antes de ingresar al grupo no serán asumidos por el resto no sería justo que los otros miembros compartan estos costos preexistentes ya que encarecería la prima del seguro.

El seguro reduce el impacto económico negativo que podría causar un siniestro dado que los costos son repartidos entre un gran grupo de personas no accidentadas sabiendo que en caso les suceda a ellos recibirán el mismo tipo de ayuda.

Tipos de seguro:

- Seguro de Vida
- Seguro Vehicular
- Seguro de Salud
- Seguro de Hogar

2.3.5. Administración y control de proyectos

Es una de las herramientas más importantes y puesta en práctica en la mayoría de organizaciones.

La administración de proyectos es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a actividades de proyectos de manera

que cumplan o excedan las necesidades y expectativas de partidos interesados de un proyecto, la administración procura siempre el máximo aprovechamiento de los recursos mediante su utilización eficiente.

Esta actividad es llevada a cabo por un conjunto de administradores que actúan como agentes administradores para proyectos particulares tomando en cuenta los recursos como el tiempo, material, capital, recursos humanos y tecnología.

La administración y control de proyectos ayuda a realizar acciones concisas y efectivas para obtener el máximo beneficio, sus principales funciones se basan en la planeación, organización, dirección y considerada la función más difícil e importante es la de control. ⁶

2.3.6. CMMI – Capability maturity model integration

Es un modelo de madurez para mejora de los procesos, del desarrollo de productos y de servicios. Trata de las mejores prácticas que tratan las actividades de desarrollo y de mantenimiento, que cubran el ciclo de vida de un producto desde su concepción, entrega y su mantenimiento, tiene como propósito ayudar a las organizaciones a mejorar sus procesos de desarrollo, tanto para un producto o un servicio.

El CMMI proporciona una oportunidad para evitar los canales y barreras que existen dentro de una organización apoyándose en modelos integrados que trascienden disciplinas, contempla las buenas prácticas relativas a las actividades de desarrollo y mantenimiento aplicadas a productos y servicios. El énfasis lo pone en el trabajo necesario para construir y mantener el producto completo. ⁷

⁶ Fuente: CASTILLO CARLA, Modelo para la gestión de proyectos basado en la guía pmbok, como herramienta para la mejora de la productividad en una empresa manufacturera textil en la ciudad de Arequipa. Universidad Católica de Santa María. 2011.

⁷ CMMI Guía para la integración de procesos y la mejora de productos. Segunda edición.2009.

2.3.7. Six Sigma

Six Sigma es una estrategia de mejora continua que busca identificar las causas de los errores, defectos y retrasos en los diferentes procesos de negocio, enfocándose en los aspectos que son críticos para el cliente.

Es un enfoque revolucionario de gestión que mide y mejora la calidad, ha llegado a ser un método de referencia para, al mismo tiempo, satisfacer las necesidades de los clientes y lograrlo con niveles próximos a la perfección, utiliza herramientas estadísticas para la caracterización y el estudio de los procesos.

El proceso de la mejora de Six Sigma se elabora en base a una serie de pasos que se muestran a continuación:

- Definir el producto y servicio.
- Identificar los requisitos de los clientes.
- Comparar los requisitos con los productos.
- Describir el proceso.
- Implementar el proceso.
- Medir la calidad y producto.

Y se caracteriza por cinco etapas concretas:

DMAIC (Define/Definir), (Measure/Medir), (Analyze/Analizar), (Improve/Mejorar), (Control/Controlar): Se utiliza para mejorar procesos ya existentes, cada sigla representa una etapa del proceso, en el cual cada una es una fase previa a la siguiente y por lo cual se tiene que respetar si se desea obtener el resultado esperado.⁸

⁸ SixSigma – Macarena Pinto, Ever Montoya.

2.3.8. COBIT - Objetivos de Control para la Información y Tecnologías Relacionadas

El COBIT es precisamente un modelo para auditar la gestión y control de los sistemas de información y tecnología, orientado a todos los sectores de una organización, es decir, administradores TI, usuarios y por supuesto, los auditores involucrados en el proceso.

COBIT, lanzado en 1996, es una herramienta de gobierno de TI que ha cambiado la forma en que trabajan los profesionales de tecnología. Vinculando tecnología informática y prácticas de control, el modelo COBIT consolida y armoniza estándares de fuentes globales prominentes en un recurso crítico para la gerencia, los profesionales de control y los auditores.

La misión de COBIT es el investigar, desarrollar, publicar y promover un conjunto de objetivos de control generalmente aceptados, autorizados para ser utilizadas en el día a día por la gerencia del negocio, los profesionales de IT y de la seguridad.

Los beneficios COBIT son:

- Mejor alineación basada en una focalización sobre el negocio.
- Visión comprensible de TI para su administración.
- Clara definición de propiedad y responsabilidades.
- Aceptabilidad general con terceros y entes reguladores.
- Entendimiento compartido entre todos los interesados basados en un lenguaje común.²

2.3.9. Estimación de Tiempos y Costos

Según Gray y Larson (2009) el líder del proyecto deberá considerar las siguientes premisas en los procesos de estimación de recursos, tiempos y costos, a fin de que las estimaciones sean útiles y contribuyan en el cumplimiento exitoso del proyecto:

² Cobit. Objetivos de Control para la Información y Tecnologías Relacionadas, 5ta Edición.

a) Responsabilidad

Es importante que se involucre en la estimación a las personas encargadas de realizar las tareas; de lo contrario, será complicado responsabilizarlas por el cumplimiento fuera de tiempo de las actividades asignadas. En este aspecto es importante definir los criterios de selección de las personas que participarán en la planeación de las actividades, la experiencia en el desarrollo de las tareas específicas podría ser un parámetro a considerar.

b) Unidades de tiempos

Es importante que las estimaciones consideren unidades de tiempo estándar; por ejemplo, semanas, días hábiles, horas, minutos.

c) Independencia

El grupo de personas encargadas de hacer las estimaciones deben considerar a cada tarea como independiente.

Esto permite asegurar que el total de tiempo y costos asignados a una actividad serán exclusivos para ésta y no para otras. De esta manera se garantiza el control y supervisión del desarrollo de cada una de las tareas.

d) Contingencias

Las estimaciones deben asumir condiciones normales; por lo que los dueños del proyecto deberán crear un fondo para cualquier contingencia que pudiera presentarse.

e) Identificación de riesgos

Es de gran utilidad la identificación de riesgos en cada una de las actividades que conforman el proyecto; esto permitirá implementar mecanismos de medición y control para cada uno de los riesgos que pudieran presentarse. La administración de los riesgos del proyecto debe iniciar desde la planeación del mismo.¹⁰

¹⁰ Administración de proyectos, 4ta Edición – Clifford F. Gray y Erik W. Larson

2.4. Antecedentes Investigativos

✓ *“Modelo para la gestión de proyectos basado en la guía PMBOK, como herramienta para la mejora de la productividad en una empresa manufacturera textil en la ciudad de Arequipa - Castillo Zarauz, Carla Lucia – UCSM- 2011 ”*

Esta tesis plantea la gestión de proyectos como una necesidad particular para cada organización dependiendo de los recursos asignados a los proyectos, formalización de sus procesos y la cultura organizacional, el uso de un modelo de gestión puede contribuir a la ejecución de proyectos con mayor dinamismo al sistematizar los procesos de planificación y control del proyecto con el ahorro de tiempo en los procesos y reducción del riesgo en su implementación.

Objetivos:

- Evaluar factores internos y externos que influyen en el desarrollo de las operaciones de la empresa.
- Proponer un modelo para la gestión de proyectos para la empresa.
- Validar el modelo para un caso específico en la organización.

Conclusiones:

- La implementación del modelo de gestión de proyectos apoya en la disminución de desperdicios de tiempo de ejecución, dado que posibilita una programación y control de actividades a desarrollar y la eficiencia del sistema por medio del control del costo y alcance del proyecto.

- Los factores más relevantes en el abandono de los proyectos que gestiona una empresa son la falta de una metodología apropiada para la gestión de proyectos, y la organización por funciones con la que opera una empresa, estos sumados en la necesidad permanente de adaptarse a los cambios del entorno generan una creciente necesidad de gestionar de manera exitosa los proyectos.

✓ *“Gestión del proyecto de implantación de una solución tecnológica para cajeros corresponsales utilizando la metodología PMI - Llosa Rondinel, Lizbeth Roxana – UCSM - 2009 ”*

Las empresas emprenden proyectos con la firme decisión de culminarlos dentro de los presupuestos y tiempos esperados, cualquier falla de estos podría hacer fracasar un producto o servicio, o comprometer seriamente la salud financiera de la empresa al perder una oportunidad de negocio.

La gestión de proyectos cumple un papel importante en el éxito de los proyectos, los procesos de gestión requieren técnicas y herramientas especializadas para planificar los procesos involucrados en la gestión. Por esta razón es importante involucrar a los proyectos informáticos con una planificación eficaz.

Objetivos:

- Culminar un proyecto dentro del costo presupuestado.
- Cumplir con la ejecución de actividades en el tiempo establecido.
- Optimizar la utilización de recursos.
- Cumplir con los estándares de calidad establecidos para el proyecto.

Conclusión:

El uso de una metodología de gestión mejora la ejecución del proyecto garantizando mayor calidad en el producto o servicio, lo que contribuye a que los proyectos informáticos incrementen su nivel de aceptación para el cliente.

✓ *“Propuesta de un modelo de asociación en el Gerenciamiento de Riesgos de proyectos informáticos basado en el estándar PMBOK y CMMI-SW – Jorge Guillen Amado – UCSM -2011”*

A medida que la economía del conocimiento establece nuevas reglas de negocio, el cambio se va convirtiendo en algo más paradójico. Las compañías ofrecen su producto gratuitamente, los costos y el tiempo de entrega de un producto software son casi nulos, los mejores productos cada año son baratos y las compañías con mayor crecimiento son las que poseen activos intangibles. En esta tesis se tiene como marco referencial el área de conocimiento de riesgos del PMBOK buscando una mejora de los procesos de desarrollo de software de tal modo los proyectos sean más predecibles y medibles por artefactos e indicadores además reduzcan los riesgos en el desarrollo.

Objetivos:

- Proponer un modelo de asociación en el gerenciamiento de riesgos de proyectos informáticos basados en el estándar PMBOK y CMMI.
- Identificar los problemas que se generan en la implementación del modelo de madurez.
- Proponer un esquema para la planeación de riesgos a partir de planificación estratégica de riesgos, la monitorización, control y mitigación de los mismos.

Conclusión:

- Mediante el modelo de asociación en el gerenciamiento de riesgos de proyectos informáticos basados en los estándares validados a nivel mundial, podemos realizar el seguimiento de los riesgos desde las fases iniciales del proyecto ahorrándonos inconvenientes y disminuyendo la probabilidad de que los proyectos informáticos fracasen.

CAPÍTULO III

REALIDAD DE LA PROBLEMÁTICA

3.1. La Empresa

Rímac Seguros es una empresa peruana con actividades únicamente en el Perú, es la empresa líder del mercado asegurador peruano, forma parte de Breca, el grupo empresarial más grande del Perú.

➤ Datos de la empresa:

Razón Social: RIMAC SEGUROS Y REASEGUROS

RUC: 20100041953

Dirección: Av. Paseo de la Republica Nro. 3505

Distrito / Ciudad: San Isidro

Departamento: Lima

Tipo Empresa: Sociedad Anónima

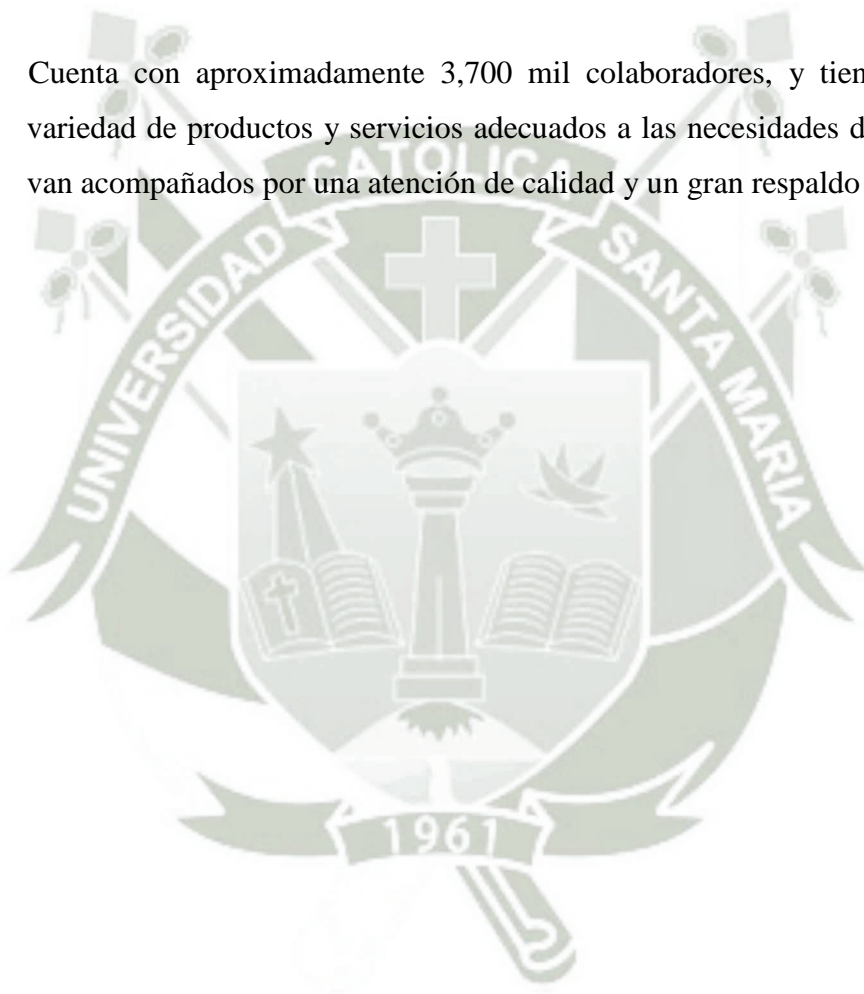
Actividad Comercial: Planes de Seguros Generales

3.2. Antecedentes de la empresa

Fue formada en abril de 1992 como resultado de la fusión de dos compañías líderes de seguros a nivel nacional de la compañía Internacional Seguros del Perú constituida en 1895 y compañía de Seguros Rimac constituida en 1896.

Su objeto social es realizar toda clase de operaciones de seguros, reaseguros y coaseguros, así como llevar a cabo todo tipo de operaciones, actos y contratos necesarios para extender la cobertura de riesgos o emitir pólizas de caución, entre otras acciones.

Cuenta con aproximadamente 3,700 mil colaboradores, y tiene la más alta variedad de productos y servicios adecuados a las necesidades del cliente, que van acompañados por una atención de calidad y un gran respaldo financiero.



RIMAC Seguros			
Naturaleza jurídica	Rimac Seguros y Reaseguros SA (G4-3) (G4-6) (G4-7)		
País en donde opera	Perú.		
Número de productos ofrecidos	259 productos ofrecidos a través de 4 tipos de canales de atención a nivel nacional.*		
Número de colaboradores	3,684 colaboradores.		
Composición accionaria	561 accionistas, todos con derecho a voto. Accionistas con participación mayor al 5%:		
	Nombres y Apellidos / Razón Social	Número de Acciones	Participación (Porcentaje)
	Inversiones Breca SA (Antes Holding Breca SA)	488'101,317	61.012665%
	Minsur SA	116'013,036	14.501630%
	Mario Augusto Brescia Cafferata	57'026,990	7.128374%
Ventas netas	US\$1,106 millones en ventas netas.		
Capitalización (deuda y patrimonio)	US\$2,733 MM capitalización (deuda y patrimonio).		

Figura 4: Perfil de la empresa

Fuente: RIMAC SAC - Reporte de Sostenibilidad

3.2.1. Misión de la empresa

Trabajar por un mundo con menos riesgos y/o preocupaciones.

3.2.2. Visión de la empresa

Ser una empresa socialmente responsable, centrada en el cliente y de clase mundial, líder nacional de seguros y salud.

3.2.3. Valores de la Empresa

- Vocación de servicio
- Integridad
- Compromiso
- Excelencia

3.2.4. Presencia Nacional

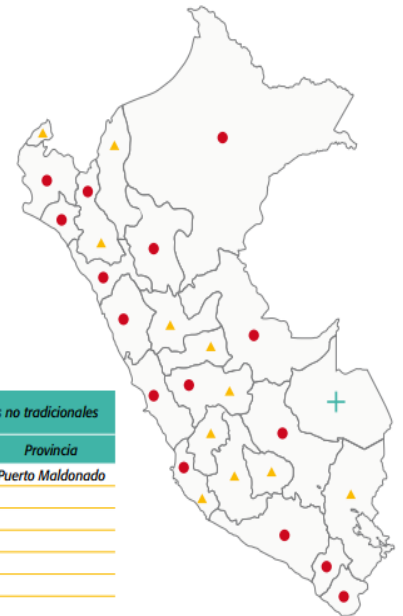
Rimac Seguros cuenta con una presencia a nivel nacional del 100% en todos los departamentos del Perú, el liderazgo de Rimac como empresa aseguradora no solo se basa en productos, sino en su capacidad para ofrecerlo en varias zonas a nivel nacional.

La empresa ofrece productos de manera directa a través de una red de agencias y su fuerza de ventas a través de sus diversos canales de ventas.

PRESENCIA 100% A NIVEL NACIONAL



Agencia y fuerza de ventas	■	48%
Brokers y canales no tradicionales	■	3%
Solo fuerza de ventas	■	49%



Agencias Rimac y fuerza de ventas		Solo fuerza de ventas sin oficina		Solo broker y canales no tradicionales	
Región	Provincia	Región	Provincia	Región	Provincia
Lima	Lima	Apurímac (*)	Andahuaylas	Madre de Dios	Puerto Maldonado
Piura	Piura	Apurímac (*)	Abancay		
La Libertad	Trujillo	Ayacucho (*)	Ayacucho		
Cajamarca (*)	Cajamarca	Amazonas	Chachapoyas		
Lambayeque	Chilayo	Ica	Chincha		
Cuzco	Cuzco	Cajamarca	Jaén		
Arequipa	Arequipa	Huánuco (*)	Huánuco		
Iquitos	Iquitos	Huánuco (*)	Tingo María		
Junín	Huancayo	Huancavelica (*)	Huancavelica		
Ancash	Chimbote	Ica	Palpa		
Ica	Ica	Ica	Nazca		
Moquegua	Ilo	Junín	Tarma		
Ucayali	Pucallpa	Puno (*)	Puno		
Tacna	Tacna	Tumbes	Tumbes		
San Martín	Tarapoto	Pasco	Cerro de Pasco		

Figura 5: Presencia a Nivel Nacional

C - Reporte de Sostenibilidad

3.2.5. Productos y Servicios

Rimac Seguros garantiza la transparencia y veracidad de sus productos, cuenta con 259 productos ofrecidos al público para los cuales realiza un análisis técnico, control de riesgo, emisión y cobranza, sus productos se subdividen en 2 categorías: seguros para personas y seguros para empresas cada una de estas cuentan con subcategorías de productos.

- Seguros para Personas:
 - Seguros de Salud.
 - Seguros de Vida.
 - Seguros Vehiculares/SOAT.
 - Seguros para Jubilados.
 - Seguros Domiciliarios.

- Seguros Para Empresas:
 - Seguros para personal.
 - Seguros a través de convenios.
 - Seguros para riesgos generales.

3.2.6. Sectores Abastecidos

Tabla 1: Sectores Abastecidos

SECTOR ABASTECIDO	PORCENTAJE DE CARTERA CORPORATIVA
Construcción	12%
Minería	12%
Asesoría	9%
Energía	7%
Transporte y Carga	5%
Comercios – varios	4%
Comercios – Vehiculares, maquinaria, motores y repuestos.	4%
Financieras	4%
Pesca	3%
Ganadería, agro y agroindustria	3%
Otros	20%
TOTAL	100%

Fuente: RIMAC SAC - Reporte de Sostenibilidad

3.2.7. Organización de la empresa

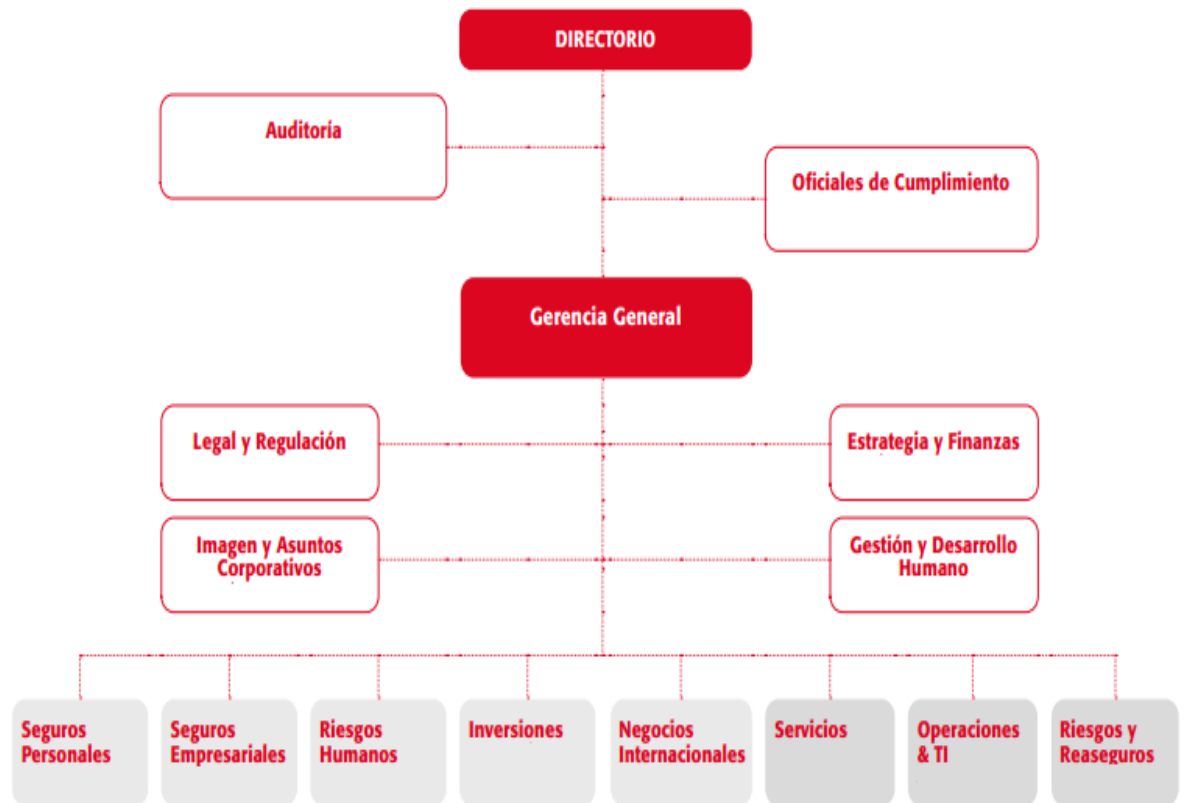


Figura 6: Proyectos Plan Director 2014

Fuente: RIMAC SAC - Reporte de Sostenibilidad

3.3. Gestión de Proyectos en RIMAC

Dentro de las áreas de Rimac Seguros ninguna cuenta con un método de gestión para sus proyectos lo cual genera desorden y heterogeneidad dentro de los proyectos de la compañía; además de imposibilitar un común entendimiento entre los proyectos de las distintas áreas.

Adicional a esto, es común que los proyectos no lleguen a cubrir el 100% de las necesidades que se solicitaron al inicio del proyecto, y a menudo la elección de una solución es determinada de manera arbitraria o es determinada por

juicio del experto (Sin ningún tipo de análisis previo). Además el manejo de recursos, tiempo y presupuesto varían con respecto a la planificación. Actualmente el método de gestión que emplea Rimac en el ciclo de un proyecto consta de:

- Elaboración de la ficha de iniciativa, donde se define el propósito de la iniciativa y la oportunidad de negocio.
- Elaboración de la ficha del proyecto, donde se define el alcance, la planificación, las necesidades, las oportunidades y beneficios del proyecto.
- Análisis y Diseño de procesos
- Análisis y Diseño TI, comprende la especificación funcional y técnica.
- Desarrollo, comprende preparación del ambiente, construcción, pruebas unitarias e integrales.
- Calidad, comprende certificación del producto y pruebas con el usuario.

3.3.1. Resumen de proyectos Rimac 2014

Según el resumen general de proyectos realizado por el plan director para el periodo 2014, nos muestra una pobre efectividad de la organización, aún siendo la empresa con mayor participación en el mercado asegurador el cumplimiento de satisfacción de sus proyectos no es óptimo.

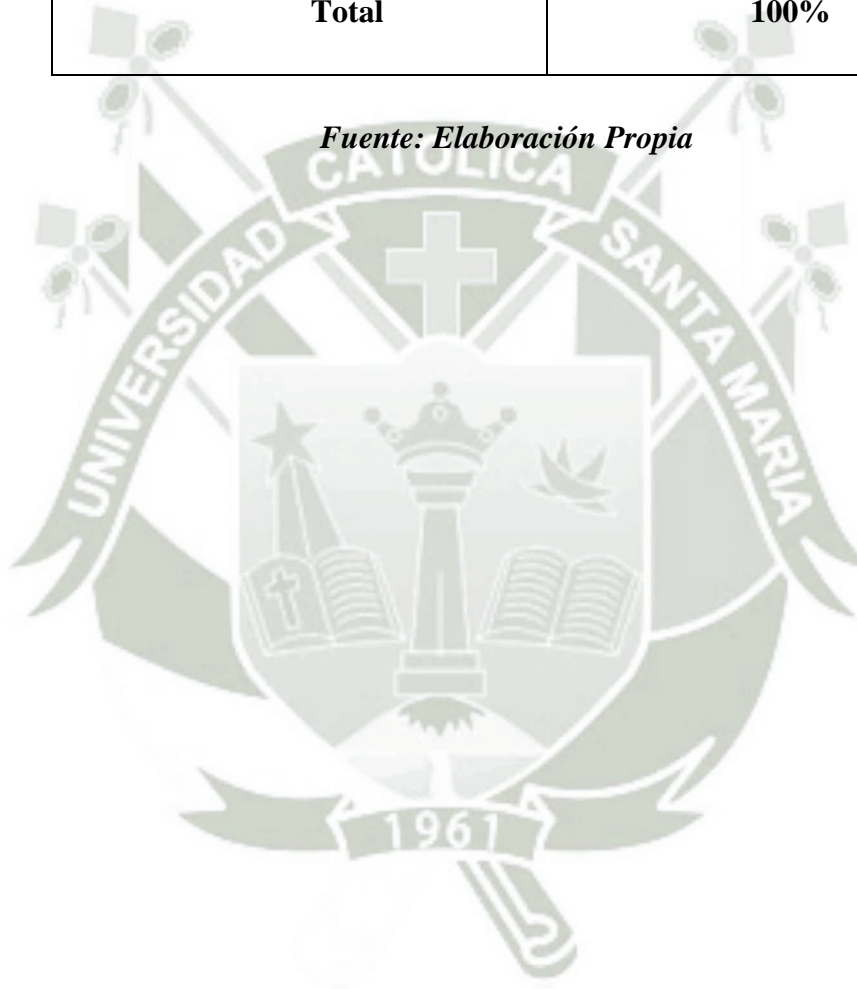
La planificación al 100% contra lo ejecutado obtuvo que el 32% no cumplió con los objetivos o expectativas que tuvieron al inicio de ejecución de sus proyectos.

Solo el 39% de sus proyectos tuvieron un desarrollo sin problemas y cumplieron con la planificación, mientras que el 29% de proyectos importantes para Rimac no culminaron su implementación.

Tabla 2: Eficiencia de la Gestión

RESULTADO	CANTIDAD
▪ Proyectos abandonados	29%
▪ Proyectos terminados con problemas	32%
▪ Proyectos terminados con éxito	39%
Total	100%

Fuente: Elaboración Propia



I	# PRG	FASE	LTI	ANTEPROYECTO			PROYECTO			DESARROLLO				
				Total % PLAN	Total % REAL	% PLAN REAL	% IND	% BSC	% REAL	% IND	% BSC	% PLAN REAL	% REAL	% IND
1	SAS	Implementación Nuevos CNT - Fase 3	AC	70%	56%	100%	100%	119%	95%	55%	58%	86%	68%	79%
2	GIN	RT por Cliente Fase II	AD	58%	59%	100%	100%	100%	75%	80%	107%	56%	100%	
3	PYF	Costeo ABC	AD	60%	60%	100%	100%	100%	79%	79%	100%	61%	100%	
4	SAS	Facturación Electrónica Fase II	AT	98%	83%	100%	133%	59%	95%	60%	62%	100%	87%	
5	SAS	Integración CNT Estrategicos - BBVA	AT	64%	53%	100%	100%	98%	80%	55%	69%	77%	55%	
6	GOP	Gestión de Planillas Worksite	CT	40%	38%	100%	80%	100%	53%	53%	100%	7%	100%	
7	SAS	Integración Interbank Front	CT	25%	25%	100%	96%	94%	0%	0%	100%	0%	100%	
8	VIC	Gestión y Prospección para RRVV	HR	53%	57%	100%	100%	101%	82%	82%	100%	31%	145%	
9	VIC	Agenda Comercial Employee Benefits	HR	56%	55%	100%	100%	89%	83%	83%	100%	41%	93%	
10	CVD	Vida Individual y sepelio	JPa	66%	62%	100%	100%	100%	67%	67%	100%	95%	80%	
11	CVD	Vida Ley y Vida Grupo	JPa	65%	43%	100%	82%	100%	75%	60%	80%	84%	13%	
12	SAS	Módulo de Compensaciones para Canales Fase II	JPo	66%	66%	100%	100%	100%	77%	77%	100%	87%	100%	
13	SAS	Póliza en la nube	JPo	46%	46%	100%	100%	51%	76%	76%	100%	8%	100%	
14	TI	Cambio de Central Telefónica	JPo	57%	57%	100%	100%	114%	79%	79%	100%	50%	100%	
15	GIN	Landing Zone (Calidad de Datos)	LF	47%	48%	100%	100%	100%	57%	57%	100%	31%	108%	
16	SAS	Pos Móvil mPOS	Lve	63%	59%	100%	87%	34%	76%	72%	95%	38%	53%	
17	CSA	Configuración de Planes: Impresión y Módulo de Gestores	MA	66%	66%	100%	100%	100%	75%	75%	100%	89%	100%	
18	SAS	Despliegue de Productos de Vida Individual y Sepelio Tramas y Front (CDV Fase II)	MT	61%	43%	100%	97%	97%	69%	53%	77%	77%	24%	
19	GIR	Base de Datos de Riesgos de Seguros Fase II	RC	83%	81%	100%	100%	93%	78%	78%	100%	86%	92%	
20	GIR	Riesgos Técnicos Fase II	RC	89%	89%	100%	100%	35%	82%	82%	100%	75%	100%	
21	SAS	Póliza Electrónica	RC	63%	62%	100%	91%	114%	76%	76%	100%	6%	50%	
22	SAS	Cotizador Web de Rentas Vitalicias	RJ	84%	76%	100%	100%	82%	64%	64%	100%	73%	57%	
23	PYF	Reportes NIIF para integración BRECA	CT	75%	52%	100%	97%	96%	100%	55%	53%	100%	66%	
24	SAS	Nueva Web Rímac	CT	62%	56%	100%	100%	85%	50%	70%	140%	97%	55%	
25	SAS	ISOAT Digital	CT	38%	21%	100%	100%	100%	54%	54%	100%	0%	100%	
26	SAS	Nueva Web Rímac: Proceso Venta Rímac Directo	HL	52%	51%	100%	100%	39%	73%	73%	100%	36%	89%	
27	TI	Segregación de Funciones e IDM	HR	50%	7%	100%	86%	86%	0%	0%	100%	0%	100%	
28	TI	Migración de Sistema Operativo de PCs a Windows 8	JPo	56%	56%	100%	100%	90%	79%	79%	100%	45%	100%	

Figura 7: Proyectos Plan Director 2014

Fuente: Documentación de la empresa Sostenibilidad

La percepción personal de los factores determinantes de la ineffectividad de los proyectos se han tomado realizando una encuesta a los jefes de proyecto para poder determinar los factores denominantes en el éxito, cambio y fracaso de proyectos.

- Factores que afectan el éxito de los proyectos:

Tabla 3: Factores que afectan el éxito de los proyectos

ITEM	DESCRIPCIÓN	VALOR
1	Participación de involucrados	15.90%
2	Declaración clara de los requisitos	13.90%
3	Apoyo a la gestión ejecutiva	13.00%
4	Planificación adecuada	9.60%
5	Hitos claros del proyecto	8.20%
6	Cambios de las necesidades y especificaciones	7.7.%
7	Personal competente	7.20%
8	Priorización de otras actividades	5.30%
10	Visión y objetivos claros	2.90%
11	Compromiso	2.40%

Fuente: Elaboración Propia

- Factores de conllevan a cambio de proyectos:

Tabla 4: Factores de cambio de los proyectos

ITEM	DESCRIPCIÓN	VALOR
1	Mala identificación de involucrados	15.90%
2	Requisitos y especificaciones incompletas	13.90%
3	Cambio de requisitos y especificaciones	10.00%
4	Falta de apoyo ejecutivo	8.60%
5	Deficiencias tecnológicas	8.20%
6	Falta de recursos	7.7.%
7	Expectativas posteriores a la planificación	6.20%
8	Objetivos poco claros	5.30%
10	Tiempos no realistas	2.90%
11	Tecnología nueva	2.40%

Fuente: Elaboración Propia

- Factores de fracaso en los proyectos:

Tabla 5: Factores de fracaso de los proyectos

ITEM	DESCRIPCIÓN	VALOR
1	Requisitos incompletos	13.10%
2	Falta de participación de usuarios	12.40%
3	Falta de gestión	10.60%
4	Expectativas poco realistas	9.90%
5	Falta de apoyo ejecutivo	9.30%
6	Cambio de las necesidades y especificaciones	8.70%
7	Falta de planificación	8.10%
8	Falta de recursos	5.30%
10	Tiempos no realistas	2.90%
11	Tecnología inapropiada	2.40%

Fuente: Elaboración Propia

3.4. Información de proyecto

Actualmente la empresa Rimac Seguros y Reaseguros en el área de Operación y Tecnología, desarrolló el proyecto "Emisión de Riesgos Generales" este proyecto se origina por la necesidad de reducir los tiempos en las operaciones de emisión, inclusión, exclusión y endosos para los productos de Riesgos Generales de Pymes, Domiciliario y Multiriesgos, e incrementar la satisfacción de canales y clientes internos y externos.

3.4.1. Oportunidad de negocio

Mejorar y optimizar el proceso de emisión de pólizas en los productos Pyme, Domiciliario y Multiriesgos, dando al cliente interno una solución flexible y eficiente, y la oportunidad de que los canales puedan utilizar el mismo tipo de solución para estos productos, incrementando la satisfacción de los clientes finales que demandan estos productos.

3.4.2. Enunciado del problema

Tabla 6: Enunciado del problema

<p>▪ PROBLEMA</p>	<p>El nivel de servicio de emisión de pólizas de RRGG en los productos de Pymes, Domiciliarios y Riesgos Generales no cumplen con las expectativas para los canales y clientes internos, por que toma demasiado tiempo en registrarlas por el sistema.</p>
<p>▪ AECTA A:</p>	<p>Cliente (asegurado), canales y áreas internas de Rímac relacionadas con el proceso.</p>
<p>▪ CUYO IMPACTO ES:</p>	<p>Insatisfacción en canales y clientes internos, al no contar con un sistema personalizado que les permita emitir las pólizas en forma eficiente.</p>
<p>▪ UNA SOLUCIÓN EXITOSA DEBERÍA SER:</p>	<p>Integrar las principales operaciones de emisión de los productos considerados para RRGG en una sola aplicación.</p>

Fuente: Documentación de la empresa

3.4.3. Objetivo de la solución a implementar

Incrementar la eficiencia en las operaciones de cotización, creación de pólizas nuevas, inclusiones, exclusiones y endosos para los productos Pyme, Domiciliarios y Multirisgos aumentando la confiabilidad en los resultados de cada una y otorgando la posibilidad que dichas operaciones puedan ser realizadas también por los canales.

3.4.4. Beneficios y Oportunidades del Proyecto

- Manejar un único sistema de administración de pólizas para los productos Pymes, Domiciliarias y Multirisgos.
- Centralizar la información para los tipos de pólizas mencionadas.

- Satisfacción del corredor, cliente interno y cliente final por el servicio brindado.
- Incrementar los niveles de servicio para los procesos de emisión.

3.4.5. Resumen del Alcance a Implementar en el Proyecto

Los productos que se deben de considerar son: Pymes, Domiciliarios y Multiriesgos.

El sistema deberá de permitir:

- Configuración de productos de RRGG
- Generar la cotización utilizando las reglas de negocio aplicables al caso para cada producto.
- Pólizas nuevas a partir de la cotización generada para los mismos productos.
- Realizar inclusiones en las pólizas para los productos considerados.
- Realizar Exclusiones y anulaciones en las pólizas para los productos considerados.
- Realizar endosos sobre pólizas ya emitidas, considerando lo siguiente:

Endosos sin valor:

- Cambio de coaseguro
- Cambio de Reaseguro
- Endoso Cambio de Contratante
- Endoso Cambio de Agenciamiento
- Inclusión/Exclusión de Cláusulas
- Registro de Deducibles
- Cambio de Datos Generales
- Registro de Anexo Póliza

- Registro de Anexo Certificado
- Anulación de operación
- Cambio de bienes
- Modificación de Direcciones de Riesgo

Endosos con valor:

- Prórroga de Póliza
 - Prórroga de Certificado
 - Inclusión de certificado
 - Exclusión/anulación de certificados
 - Anulación de póliza
 - Rehabilitar póliza
 - Cambio de Datos Particulares
 - Cesión de derechos
 - Inclusión/Exclusión de Cobertura
 - Modificación de datos de Cobertura
 - Anulación de operación
 - Renovación
- Funcionalidades de carga de información que permitan ingresar al sistema SAS los datos de los bienes y direcciones de Riesgo.
 - Pantalla de inspección.

3.4.6. Lista de Necesidades del Proyecto

En la siguiente tabla se listan las necesidades que solicitaron los usuarios en la Iniciativa.

Tabla de Necesidades:

Tabla 7: Necesidades del negocio

CÓD.	DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD	IMPORTANCIA	SITUACIÓN ACTUAL
N01	Generar Cotización	Obligatoria	Se realiza de manera manual a través de un archivo en Excel.
N02	Emitir póliza nueva	Obligatoria	Funcionalidad existente actualmente en el sistema core de Rimac.
N03	Realizar inclusiones	Obligatoria	Funcionalidad existente actualmente en el sistema core de Rimac.
N04	Realizar anulaciones	Obligatoria	Funcionalidad existente actualmente en el sistema core de Rimac.
N05	Realizar exclusiones	Obligatoria	Funcionalidad existente actualmente en el sistema core de Rimac.
N06	Realizar Endosos sin valor	Obligatoria	Funcionalidad existente actualmente en el sistema core de Rimac.
N07	Realizar Endosos con Valor	Obligatoria	Funcionalidad existente actualmente en el sistema core de Rimac.
N08	Carga masiva de información	Obligatoria	Funcionalidad existente actualmente en el sistema core de Rimac.
N09	Configurar productos y planes	Obligatoria	Funcionalidad existente actualmente en el sistema core de Rimac.
N10	Inspecciones	Obligatoria	Funcionalidad existente actualmente en el sistema core de Rimac.

Fuente: Documentación de la empresa

3.4.7. Diagrama de caso de uso del negocio

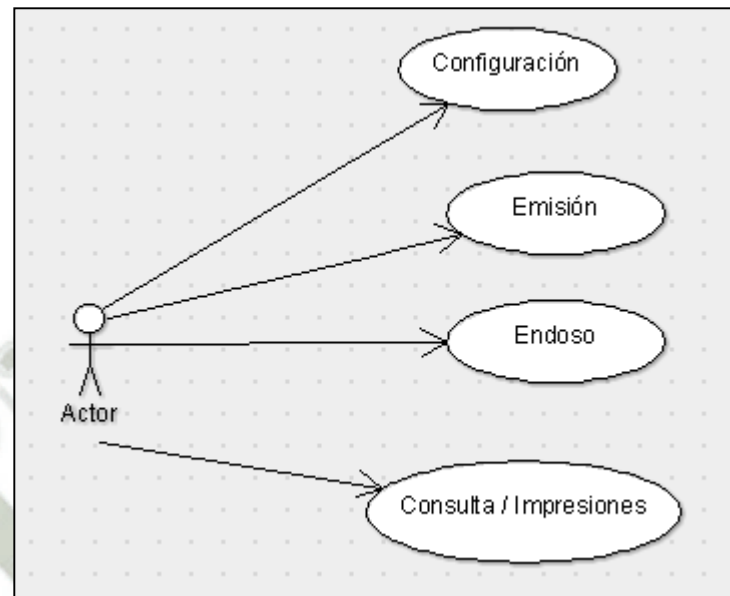


Figura 8: Diagrama de caso de uso del negocio

Fuente: Documentación de la empresa

3.5. Planificación del Proyecto

3.5.1. Estimación de tiempo

El tiempo de estimación para realizar el proyecto se realiza utilizando un Project y fue estimado por un periodo aproximado de cinco meses, donde el seguimiento del avance será manejado y actualizado manualmente por el jefe de proyecto.

Nombre de tarea	Duración	% completado	Comienzo	Fin
[-] Proyecto Emisión RRGG (Multiriesgo)	120.88 días	0%	lun 24/06/13	vie 13/12/13
[-] AnteProyecto	36 días	0%	jue 27/06/13	vie 16/08/13
+ Análisis de Soluciones	26 días?	0%	jue 27/06/13	vie 02/08/13
+ Analisis de Factibilidad	11 días	0%	vie 02/08/13	vie 16/08/13
[-] Proyecto	28 días?	0%	vie 16/08/13	mié 25/09/13
+ Planificación	26 días?	0%	vie 16/08/13	lun 23/09/13
+ Ejecución y Control	2 días	0%	mar 24/09/13	mié 25/09/13
[-] Desarrollo	78 días?	0%	vie 23/08/13	vie 13/12/13
+ Definición y Análisis	15 días?	0%	vie 23/08/13	vie 13/09/13
+ Diseño	15 días?	0%	lun 09/09/13	vie 27/09/13
+ Construccion	42 días?	0%	mar 17/09/13	vie 15/11/13
+ Pruebas	11 días?	0%	vie 15/11/13	vie 29/11/13
+ Cierre	10 días	0%	lun 02/12/13	vie 13/12/13
+ Transición	4 días	0%	lun 02/12/13	jue 05/12/13

Figura 9: Project para la estimación de tiempo

Fuente: Documentación de la empresa

Al culminar la planificación del proyecto se elabora un formato de plan de proyecto en el cual se determinan fechas de culminación las cuales no podrán ser modificadas posteriormente:

Tabla 8: Fecha de Terminación de Hitos

Hito	Fecha de terminación
Planificación	23/09/2013
Definición y Análisis	13/09/2013
Diseño	27/09/2013
Construcción	15/11/2013
Pruebas	29/11/2013
Transición	05/12/2013
Cierre	13/12/2013

Fuente: Documentación de la empresa

3.5.2. Estimación de Recursos

La estimación de recursos se realiza según el criterio del jefe de proyecto, mediante un cálculo de horas de dedicación diaria por los días útiles del mes en un Excel.

Tabla 9: Estimación de Recursos

PERSONAL						
Entregable	Actividad	Nombre de Recurso	Dedicación (Hr - Hm)	Duración (Hrs)	Supuestos y Bases de Estimación	Forma de cálculo
Especificación Técnica	Análisis	Analista Técnico	08:00	176	horas diarias durante 1 mes	8h diarias * 22 días útiles
Desarrollo del Sistema	Desarrollo	Analista Técnico	08:00	704	horas diarias durante 4 meses	8h diarias * 88 días útiles
Plan de Pruebas	Análisis	Analista de Calidad	08:00	176	horas diarias durante 1 mes	8h diarias * 22 días útiles
Casos de Pruebas	Análisis	Analista de Calidad	08:00	176	horas diarias durante 1 mes	8h diarias * 22 días útiles
Pruebas de Calidad	Análisis	Analista de Calidad	08:00	352	horas diarias durante 2 meses	8h diarias * 44 días útiles

Fuente: Documentación de la empresa

3.5.3. Estimación Presupuestal

Dentro de los proyectos que se llevan a cabo en Rimac Seguros, es una práctica común el trabajar con personal terciarizado, en conjunto con el personal propio de Rimac. Cabe resaltar que en la estimación de presupuesto no se considera la participación de los recursos propios de Rimac, ya que el costo de los mismos los asume directamente el área a la que pertenece el personal, como parte de su centro de costos, además se lleva un control semanal de horas, con un acumulado de horas y detalle a facturar por alrededor de cinco meses desde el inicio del proyecto.

Esta estimación también se realiza utilizando un Excel.

Tabla 10: Estimación mensual de Presupuesto

Indra Perú	
Nombre del Recurso	Tarifa en \$/Hora
Analista Técnico 1	20.47
Analista Técnico 2	20.47
Analista de Proceso	11.82

Junio					Horas Trabajadas	Horas a facturar	Total a Facturar
S1	S2	S3	S4	S5			
-	-	-	-	35.2	35.2	35.2	720.544
-	-	-	-	35.2	35.2	35.2	720.544
-	-	-	-	35.2	35.2	35.2	416.064

1,857

Julio					Horas Trabajadas	Horas a facturar	Total a Facturar
S6	S7	S8	S9	S10			
35.2	35.2	35.2	35.2	35.2	176	176	3,602.72
35.2	35.2	35.2	35.2	35.2	176	176	3,602.72
35.2	35.2	35.2	35.2	35.2	176	176	2,080.32

9,286

Agosto					Horas Trabajadas	Horas a facturar	Total a Facturar
S11	S12	S13	S14	S15			
35.2	35.2	35.2	35.2	35.2	176	176	3,602.72
35.2	35.2	35.2	35.2	35.2	176	176	3,602.72
35.2	35.2	35.2	35.2	35.2	176	176	2,080.32

9,286

Setiembre					Horas Trabajadas	Horas a facturar	Total a Facturar
S16	S17	S18	S19	S20			
35.2	35.2	35.2	35.2	35.2	176	176	3,602.72
35.2	35.2	35.2	35.2	35.2	176	176	3,602.72
35.2	35.2	35.2	35.2	35.2	176	176	2,080.32

9,286

Octubre					Horas Trabajadas	Horas a facturar	Total a Facturar
S21	S22	S23	S24	S25			
35.2	35.2	35.2	35.2	35.2	176	176	3,602.72
35.2	35.2	35.2	35.2	35.2	176	176	3,602.72
35.2	35.2	35.2	35.2	35.2	176	176	2,080.32

9,286

Noviembre					Horas Trabajadas	Horas a facturar	Total a Facturar
S26	S27	S28	S29	S30			
35.2	35.2	35.2	35.2	35.2	176	176	3,602.72
35.2	35.2	35.2	35.2	35.2	176	176	3,602.72
35.2	35.2	35.2	35.2	35.2	176	176	2,080.32

9,286

Diciembre					Horas Trabajadas	Horas a facturar	Total a Facturar
S31	S32	S33	S34	S35			
35.2	35.2	-	-	-	70.4	70.4	1,441.09
35.2	35.2	-	-	-	70.4	70.4	1,441.09
35.2	35.2	-	-	-	70.4	70.4	832.13

3,714

Total de Horas	Total Acumulado a Facturar
985.6	20,175
985.6	20,175
985.6	11,651
US\$	52,001

Fuente: Documentación de la empresa

3.5.4. Planificación de calidad del Proyecto

Las pruebas de calidad del proyecto son realizadas por el Analista de Calidad asignado, el cual ingresa las observaciones que encuentre en un Excel denominado bitácora de pruebas, que es entregado al desarrollador para que realice el levantamiento de observaciones, como no existe un ambiente de certificación se realiza el pase a producción, culminando con una acta de aceptación del usuario para indicar que el desarrollo del proyecto fue óptimo.

La parte de calidad comprende:

- Pruebas
- Un reporte de Instalación y Configuración
- Check List de Validación de Ambiente de Pruebas
- Un reporte final de status pruebas.
- Acta de Aceptación de Pruebas.

Objetivos de Calidad:

Tabla 11: Objetivos de Calidad

OBJETIVO DE CALIDAD	MÉTRICA A UTILIZAR	FRECUENCIA Y MOMENTO DE MEDICIÓN	FRECUENCIA Y MOMENTO DE REPORTE
Cumplimiento de estándares de programación establecidos.	% Cumplimiento de Estándares	Al final del desarrollo	Al final del desarrollo
Software de control de versiones	% Cumplimiento	Pase a Test	Pase a Test
Evidencia de Pruebas Funcionales	% de cumplimiento	En la etapa de pruebas	En la etapa de pruebas
Evidencia de Pruebas de estrés.	% de cumplimiento	En la etapa de pruebas	En la etapa de pruebas
Acta de aceptación del usuario	% de cumplimiento de necesidades	Finalizando el pase a producción	Finalizando el pase a producción

Fuente: Documentación de la Empresa

3.6. Antecedentes del Proyecto

3.6.1. Tiempo Ejecutado

Al culminar el proyecto, este alcanzo una duración real de aproximadamente 6 meses, dando una diferencia con respecto a la planificado inicialmente.

Nombre de tarea	Duración	% completado	Comienzo	Comienzo	Fin programado	Fin real
▢ Proyecto Emisión RRGG (Multiriesgo)	120.88 días	97%	lun 24/06/13	mié 26/06/13	vie 13/12/13	mié 15/01/14
▢ AnteProyecto	39.88 días	100%	jue 27/06/13	lun 01/07/13	vie 16/08/13	jue 22/08/13
▣ Análisis de Soluciones	39.88 días	100%	jue 27/06/13	lun 01/07/13	vie 02/08/13	jue 22/08/13
▣ Análisis de Factibilidad	10.88 días	100%	vie 02/08/13	lun 22/07/13	vie 16/08/13	vie 16/08/13
▢ Proyecto	26.88 días	100%	vie 16/08/13	jue 22/08/13	mié 25/09/13	mar 24/09/13
▣ Planificación	25.88 días	100%	vie 16/08/13	jue 22/08/13	lun 23/09/13	lun 23/09/13
▣ Ejecución y Control	0.88 días	100%	mar 24/09/13	lun 09/09/13	mié 25/09/13	mar 24/09/13
▢ Desarrollo	140 días	97%	mié 26/06/13	mar 24/09/13	vie 13/12/13	mié 15/01/14
▣ Definición y Análisis	26.88 días	74%	vie 23/08/13	mar 24/09/13	vie 27/09/13	mar 01/10/13
▣ Diseño	41.88 días	100%	lun 09/09/13	mar 01/10/13	vie 15/11/13	jue 07/11/13
▣ Construcción	112 días	100%	mié 10/07/13	jue 07/11/13	vie 29/11/13	jue 19/12/13
▣ Pruebas	127 días	100%	mié 26/06/13	vie 20/12/13	vie 13/12/13	vie 27/12/13
▣ Cierre	31.88 días	100%	lun 02/12/13	lun 30/12/13	jue 05/12/13	mié 15/01/14
▣ Transición	28.88 días	100%	lun 02/12/13	mié 01/01/14	jue 05/12/13	vie 10/01/14

Figura 10: Tiempo Ejecutado, Project

Fuente: Documentación de la empresa

La fecha de culminación real del proyecto fue el 15 de Enero de 2014 presentando un retraso aproximado de 1 mes.

El proyecto se retrasó por los siguientes motivos:

- El primero, debido a una mala identificación de los interesados en la parte inicial del proyecto. En la etapa de pruebas de usuario, se identificó que había un área de adicional (Área de Ingeniería/Inspecciones) que participaba en el proceso de emisión de Riesgos Generales; lo cual conllevó a una ampliación del alcance del proyecto.
- El segundo, fue básicamente por la falta de involucramiento de los líderes usuarios dentro del proyecto para el levantamiento de información, por lo que, no se contó con la disponibilidad necesaria por parte de los usuarios, para realizar la identificación de requisitos. Esto causó que se redefiniera el alcance en varias ocasiones.
- El tercer motivo fue por un problema de estimación en la duración de actividades en este caso por una mala planificación.

- El cuarto motivo fue por priorización de otro proyecto lo que ocasionó retraso en la asignación de un recurso.

3.6.2. Asignación de Recursos

Debido a que el tiempo para el desarrollo del proyecto tuvo que extenderse, el tiempo de la asignación de los recursos también tuvo que ser ampliado por un mes más, ya que este también tuvo variación, porque se priorizo un proyecto de otra área, el cual conllevó el retraso de la asignación de un recurso.

Tabla 12: Asignación de Recursos

PERSONAL						
Entregable	Actividad	Nombre de Recurso	Dedicación (Hr - Hm)	Duración (Hrs)	Supuestos y Bases de Estimación	Forma de cálculo
Especificación Técnica	Análisis	Analista Técnico	08:00	352	horas diarias durante 1 mes Real : 2 meses	8h diarias * 44 días útiles
Desarrollo del Sistema	Desarrollo	Analista Técnico	08:00	880	horas diarias durante 4 meses Real : 5 meses	8h diarias * 110 días útiles
Plan de Pruebas	Análisis	Analista de Calidad	08:00	352	horas diarias durante 1 mes Real : 2 meses	8h diarias * 44 días útiles
Casos de Pruebas	Análisis	Analista de Calidad	08:00	352	horas diarias durante 1 mes Real : 2 meses	8h diarias * 44 días útiles
Pruebas de Calidad	Análisis	Analista de Calidad	08:00	528	horas diarias durante 2 meses Real : 3 meses	8h diarias * 66 días útiles

Fuente: Documentación de la empresa

3.6.3. Presupuesto Ejecutado

De acuerdo a los retrasos que se presentaron durante el ciclo del proyecto, el tiempo planificado tuvo que ser modificado, así como el tiempo requerido de la asignación de recursos también fue ampliado, por lo que se tendrá que incrementar el presupuesto planificado y realizar un nuevo cálculo presupuestal de los recursos terciarizados y despriorizar otros proyectos para que los recursos propios de Rimac sigan en la participación del proyecto.

Tabla 13: Presupuesto Ejecutado

Indra Perú	
Nombre del Recurso	Tarifa en \$/Hora
Analista Técnico 1	20.47
Analista Técnico 2	20.47
Analista de Proceso	11.82

El tiempo estimado para el cálculo del presupuesto fue de 6 meses el cual tuvo que ser ampliado a 7 meses, hasta el mes de Enero 2014.

Diciembre 2013					Horas Trabajadas	Horas a facturar	Total a Facturar
S31	S32	S33	S34	S35			
35.2	35.2	35.2	35.2	35.2	176	176	3,602.72
35.2	35.2	35.2	35.2	35.2	176	176	3,602.72
35.2	35.2	35.2	35.2	35.2	176	176	2,080.32

9,286

Enero 2014					Horas Trabajadas	Horas a facturar	Total a Facturar
S36	S37	S38	S39	S40			
35.2	35.2	-	-	-	70.4	70.4	1,441.09
35.2	35.2	-	-	-	70.4	70.4	1,441.09
35.2	35.2	-	-	-	70.4	70.4	832.13

3,714

- Planificación del Total acumulado a facturar por los 6 meses:

Total de Horas	Total Acumulado a Facturar
985.6	20,175
985.6	20,175
985.6	11,651
US\$	52,001

- Nuevo cálculo presupuestal para los 7 meses:

Total de Horas	Total Acumulado a Facturar
1,162	23,778
1,162	23,778
1,162	13,731
US\$	61,287

El presupuesto planificado se vio afectado con los retrasos, por lo que se tuvo que realizar un nuevo cálculo y se requirió un incremento presupuestal de:

US\$ **9,286**

Fuente: Documentación de la empresa

3.6.4. Calidad del Proyecto

Culminado el desarrollo del proyecto este pasó por la etapa de calidad para garantizar el cumplimiento de necesidades señaladas al inicio del proyecto, el analista de calidad se encargó de realizar las pruebas y testing al proyecto, las observaciones fueron ingresadas en la bitácora de pruebas, levantadas las observaciones se realizó el pase a producción donde se presentó un error no identificado en las pruebas, cuyo impacto no es significativo, pero si deberá ser corregido posteriormente.

Luego se procede a ingresar un reporte final de estado de observaciones y por último como control de calidad se realiza un acta de aceptación firmada por el usuario para dar por terminado el ciclo del proyecto, cumplimiento de las necesidades y la ejecución de su cierre.

Estado de Observaciones:

Tabla 14: Estado de Observaciones

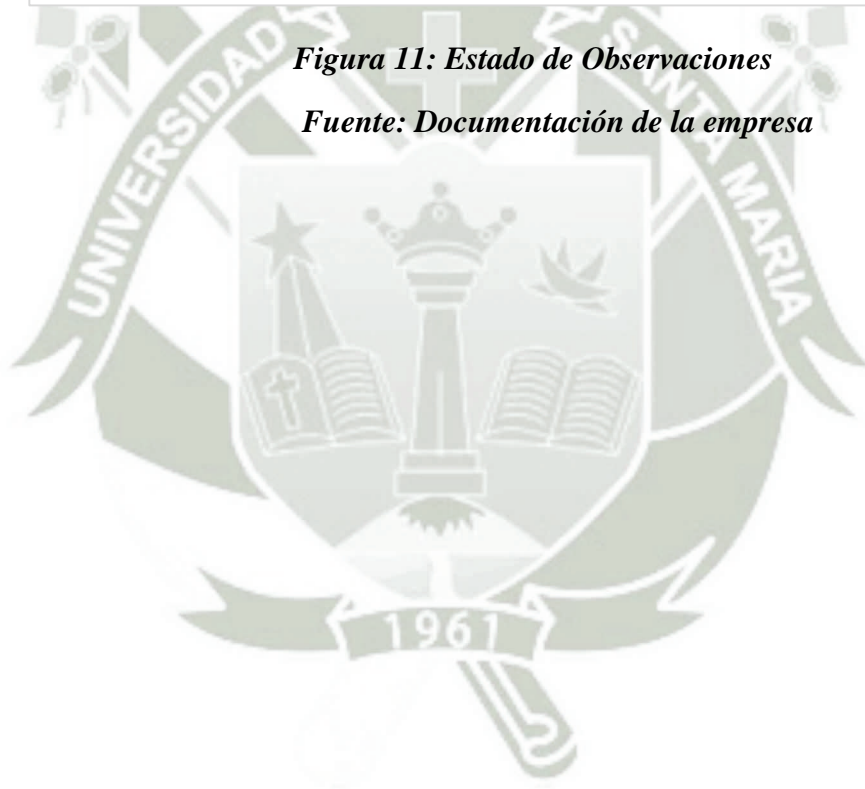
ESTADO DE LA OBSERVACIÓN	DATOS	N° DE OBSERVACIONES
	%	
Corregido	10.00%	25
Observado	40.00%	38
Pendiente	35.00%	119
Re-Observado	10.00%	17
Sin Observación	5.00%	11
Total general	100.00%	210

Fuente: Documentación de la empresa



Figura 11: Estado de Observaciones

Fuente: Documentación de la empresa



3.7. Relación entre problemas detectados y PMBOK

Tabla 15: Relación entre problemas detectados y PMBOK

PROBLEMA	AREA DE CONOCIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Declaración clara de los requisitos • Objetivos pocos claros • Mala definición del alcance 	Gestión de Alcance del Proyecto
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempos no realistas • Priorización de otro proyecto 	Gestión de Tiempo del Proyecto
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de presupuesto 	Gestión de los Costos del Proyecto
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del proyecto 	Gestión de Calidad
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos • Falta de involucramiento de líderes usuarios • Falta de compromiso 	Gestión de los Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> • Cambios de las necesidades y especificaciones • Expectativas Posteriores 	Gestión de Riesgos Gestión de Comunicaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología nueva y/o inapropiada 	Gestión de Adquisiciones
<ul style="list-style-type: none"> • Mala identificación de usuarios 	Gestión de Interesados

Fuente: Elaboración Propia

3.6.5. Formatos utilizados por Rimac

- a) Acta de constitución del proyecto: Este formato se utiliza en Rimac actualmente para la definición del proyecto, mediante reuniones entre el sponsor y el Project manager.

NOMBRE DEL PROYECTO:	
FECHA DE ELABORACIÓN: AAAA/MM/DD	
FECHA DE INICIO DEL PROYECTO: AAAA/MM/DD	
INFORMACIÓN DEL PROYECTO	Enunciado del problema, oportunidad de negocio, objetivos específicos y resumen del alcance
LÍMITES DE VARIACIÓN	Beneficios y oportunidades del negocio
PROPÓSITO Y NECESIDAD DEL NEGOCIO	Propósito u objetivo general y explicar el beneficio del proyecto
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	Descripción
ESTIMACIONES	Estimaciones de recursos y Estimación de recursos tecnológicos
PROPUESTA	Fases o etapas de ejecución
COMUNICACIÓN Y REPORTE	Medios de comunicación a emplear
CONTROL DE CAMBIOS	Detalle de los cambios a realizar
SOLUCIÓN PROPUESTA DE PROCESOS	Análisis de viabilidad y solución, Alcance y entregables
SOLUCIÓN PROPUESTA DE TECNOLOGÍA	Análisis de viabilidad, Alcance a implementar y solución técnica

Formato 3.1. Acta de constitución del proyecto

Fuente: Documentación de la Empresa

- b) Formato de Estimación de Personal: Este formato se utiliza para calcular las horas totales de dedicación del personal asignado a una actividad en cada fase del proyecto.

PERSONAL						
Entregable	Actividad	Nombre de Recurso	Dedicación (Hr - Hm)	Duración (Hrs)	Supuestos y Bases de Estimación	Forma de cálculo
Fases del Proyecto	Actividad	Cargo del Recurso Asignado	Horas - Minutos	Total de horas	Horas diarias durante el mes o meses	Horas diarias * Días útiles

Formato 3.2. Formato de Estimación de Personal

Fuente: Documentación de la Empresa

- c) Formato de Estimación Presupuestal: En este formato Rimac define el proveedor con el cual trabajara el proyecto y la tarifa que este cobrara por hora, en base a esto se calcula el total a facturar mensualmente.

Indra Perú (Proveedor)	
Nombre del Recurso	Tarifa en \$/Hora
Cargo del Recurso Asignado	Tarifa * Hora

Mes					Horas Trabajadas	Horas a factura r	Total a Facturar
Semana1	Semana2						
Horas trabajadas a la semana							
-	-	-	-		X	X	Hora * Tarifa
-	-	-	-				
-	-	-	-				

Total

Formato 3.3. Formato de Estimación de Presupuestal
Fuente: Documentación de la Empresa

- d) Estimación de Tiempo y Actividades: Rimac realiza la definición y control de actividades a través de un project y reuniones semanales.

Nombre de tarea	Duración	% completado	Comienzo	Comienzo	Fin programado	Fin real
[-] Proyecto Emisión RRRG (Multiriesgo)	120.88 días	97%	lun 24/06/13	mié 26/06/13	vie 13/12/13	mié 15/01/14
[-] AnteProyecto	39.88 días	100%	jue 27/06/13	lun 01/07/13	vie 16/08/13	jue 22/08/13
[*] Análisis de Soluciones	39.88 días	100%	jue 27/06/13	lun 01/07/13	vie 02/08/13	jue 22/08/13
[*] Analisis de Factibilidad	10.88 días	100%	vie 02/08/13	lun 22/07/13	vie 16/08/13	vie 16/08/13
[-] Proyecto	26.88 días	100%	vie 16/08/13	jue 22/08/13	mié 25/09/13	mar 24/09/13
[*] Planificación	25.88 días	100%	vie 16/08/13	jue 22/08/13	lun 23/09/13	lun 23/09/13
[*] Ejecución y Control	0.88 días	100%	mar 24/09/13	lun 09/09/13	mié 25/09/13	mar 24/09/13
[-] Desarrollo	140 días	97%	mié 26/06/13	mar 24/09/13	vie 13/09/13	mié 15/01/14
[*] Definición y Análisis	26.88 días	74%	vie 23/08/13	mar 24/09/13	vie 27/09/13	mar 01/10/13
[*] Diseño	41.88 días	100%	lun 09/09/13	mar 01/10/13	vie 15/11/13	jue 07/11/13
[*] Construccion	112 días	100%	mié 10/07/13	jue 07/11/13	vie 29/11/13	jue 19/12/13
[*] Pruebas	127 días	100%	mié 26/06/13	vie 20/12/13	vie 13/12/13	vie 27/12/13
[*] Cierre	31.88 días	100%	lun 02/12/13	lun 30/12/13	jue 05/12/13	mié 15/01/14
[*] Transición	28.88 días	100%	lun 02/12/13	mié 01/01/14	jue 05/12/13	vie 10/01/14

Figura 12: Project de actividades del proyecto

Fuente: Documentación de la empresa

- e) Formato de Control de Cambios: Este formato Rimac lo utiliza para poder solicitar y efectuar cambios sobre el proyecto sea en etapa de desarrollo o de producción.

SOLICITUD DE CONTROL DE CAMBIOS		
Código del Proyecto:		
DETALLES DE LA SOLICITUD		
Detalle del cambio:		
Descripción del cambio:		
ANÁLISIS DE SOLICITUD		
Áreas del proyecto afectadas:		
Solución:		
Fecha de análisis: DD/MM/AAAA	Analizado por:	<u>Firma</u>
Fecha de resolución: DD/MM/AAAA	Resuelto por:	<u>Firma</u>

Formato 3.4. Formato de Control de Cambios
Fuente: Documentación de la Empresa

- f) Acta de Reuniones: Rimac utiliza esta acta para llevar un control de sus reuniones, acuerdos u observaciones a lo largo del proyecto.

PROYECTO "NOMBRE DEL PROYECTO" ACTA DE LA REUNIÓN CELEBRADA EL DD/MM/AAAA, VERSIÓN N.N	
FECHA, HORA:	DD-MM-AAAA, 00:00 AM/PM
LUGAR:	Sala de reuniones
ASISTENTES:	Nombre 1 (empresa)
Puntos del orden del día	
Punto	Tema
1.	Punto 1: Aprobación del acta del xx-xx-xxxx
2.	Punto 2: Tema A 2.1 Xxx 2.2 Yyy
3.	Punto 3: Tema B

Detalles y resultados			
Puntos del orden del día		¿Quién?	¿Hasta cuándo?
Punto 1: Aprobación del acta del xx-xx-xxxx			
1	Observaciones	Nombre	xx-xx-xxxx
Punto 2: Tema A			
2.1	Observaciones	Nombre	xx-xx-xxxx
2.2	Observaciones	Nombre	xx-xx-xxxx
Punto 3: Tema B			
3	Observaciones	Nombre	xx-xx-xxxx
Resultados/ acuerdos			
Punto 1	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdo 1 	Nombre	dd-mm-aaaa
	<ul style="list-style-type: none"> Fecha de la siguiente reunión 		

Formato 3.5. Acta de Reuniones

Fuente: Documentación de la Empresa

g) Formato de Acta de cierre de proyecto: Rimac utiliza esta acta de cierre para asegurar la entrega de los documentos anteriores y anunciar el cierre del proyecto.

	<Nombre del Proyecto> Acta de Cierre de Proyecto		ACTA
			Codigo
			Fecha
APRO	Metodo de Gestión Integrada de Proyectos		Página 1 de 1

INFORMACIÓN DEL DOCUMENTO	
NOMBRE DEL ACTA:	Acta de Cierre de Proyecto
OBJETIVO DEL DOCUMENTO:	Asegurar la entrega de los documentos de cierre del proyecto y portanto el cierre del mismo.
FECHA DE ELABORACIÓN:	dd/mm/aaaa
ELABORADO POR:	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Por medio de la presente acta se deja constancia de la aceptación del siguiente Cierre de Proyecto [Código del Proyecto]_[Nombre del Proyecto]:

Documentos de Cierre de Proyecto	Responsable

Dan por aceptados estos documentos y su contenido las siguientes personas:

NOMBRES Y APELLIDOS	PUESTO o CARGO	ROL EN EL PROYECTO	AREA o DIVISION	FIRMA
XXXXXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	

Formato 3.6. Acta de Cierre del Proyecto

Fuente: Documentación de la Empresa

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DEL MÉTODO

4.1. Descripción de la propuesta

La propuesta a la realidad problemática en RIMAC es un método de gestión de proyectos, teniendo como base los lineamientos del PMI estableciendo los métodos, procedimientos y herramientas necesarias para concluir con un proyecto exitoso.

El objetivo principal de la propuesta es definir un método de gestión para el desarrollo e implementación de proyectos en Rimac Seguros, estableciendo un estándar de trabajo, aplicando mejores prácticas de gestión desde el entendimiento de las necesidades raíz del negocio hasta la puesta en producción y estabilización de la solución.

Esta propuesta podría ser aplicada en todas las áreas de Rimac que participen directa o indirectamente en los proyectos de la compañía. Adicionalmente define recomendaciones para proveedores externos de la empresa.

4.1.1. Importancia de un método de gestión de proyectos

Le permitirá a Rimac contar con una herramienta que, contemplando un conjunto de lineamientos y pasos a seguir, ayuda a obtener los objetivos de los proyectos a gestionar. Además, permite estandarizar el modelo de trabajo, definiendo las etapas, roles, entregables, canales de comunicación y flujos de aprobación en la gestión de proyectos.

Esto trae consigo las siguientes ventajas:

- Planificación, seguimiento y control de las actividades.
- Control de los recursos humanos y materiales que intervienen en el desarrollo de un sistema de información.
- Alinear los proyectos a los objetivos estratégicos y a las necesidades de los clientes internos, creando valor a la organización.
- Estandarizar los formatos / documentos de los proyectos y su respectivo uso.
- Fomentar el trabajo en equipos interdisciplinarios, teniendo claro los roles y responsabilidades de cada actividad del proyecto.

4.2. Estructura conceptual del Método de Gestión de Proyectos

La estructura conceptual es el modelo que soporta los procesos definidos en el método de gestión y se encuentra dividida en:

4.2.1. Gestión de Anteproyecto

Gestión en la cual se busca el claro entendimiento de la necesidad raíz del negocio, identificando alternativas de solución para satisfacer y validar la factibilidad económica, financiera y técnica de la solución seleccionada.

a) Análisis de Soluciones

Los Administradores de Programas reciben las Fichas de Iniciativas priorizadas por el área de Planeamiento Estratégico y generan reuniones interfuncionales (con el frente de Procesos, de Desarrollo TI, Tecnología y demás Stakeholders identificados) para tener un claro entendimiento de las necesidades / problemáticas raíz del negocio y poder proponer alternativas de solución.

Estas alternativas son luego evaluadas y comparadas entre ellas para así elegir, en base a criterios cuantitativos y cualitativos, a la solución óptima.

b) Análisis de Factibilidad

El Gerente de Proyecto recibe la alternativa de solución seleccionada y aprobada, siendo responsable que se valide la factibilidad económica, financiera y técnica de la misma. Esto posible por la definición de requerimientos de negocio (por el frente de Procesos) y de requerimientos funcionales y no funcionales (por el frente de TI) y el levantamiento de información necesaria para el armado de la Ficha de Proyecto, incluyendo:

- Alcance del Proyecto
- Partes interesadas
- Análisis del proceso actual
- Lista de necesidades

4.2.2. Gestión de Administración de Proyectos

Gestión en la cual se define el alcance detallado y establece el Plan del proyecto. Además, corresponde a la gestión que realiza el Gerente de Proyecto para el manejo de la ejecución, control y cierre para cualquier tipo de proyecto.

a) Planificación

El Gerente de Proyecto definirá el alcance detallado, en base a la información de la ficha de proyecto, que luego es validado y aprobado por el comité del proyecto.

Con el alcance detallado aprobado, que incluye un EDT (Estructura de Desglose de Trabajo) el Gerente de Proyecto elabora el Plan de Proyecto, que incluye varios planes, entre otros: plan de recursos humanos, de comunicación, de riesgos, de calidad y de pruebas.

b) Ejecución y Control

Se lleva a cabo la ejecución de los planes generados en la planificación. Además se elaboraran los informes de avances y las reuniones de control de seguimiento al proyecto, así como el seguimiento obligaciones contractuales de parte de los proveedores.

En caso se presenten cambios que afecten la línea base del proyecto en cuanto a alcance, costos y/o tiempos el Gerente de Proyecto presentara una solicitud de control de cambios, que es validada y aprobada por el equipo y el comité de proyecto respectivamente.

c) Cierre

Se realizarán las actividades para el cierre y entrega final de la solución / producto / servicio resultante de la implementación. Finalmente, se obtienen las aprobaciones de aceptación del Sponsor y Líder Usuario, que quedan plasmados en actas de cierre del proyecto.

4.2.3. Gestión de Desarrollo

Gestión en la cual se implementa la solución luego de que se tenga el alcance definido y la planificación para su desarrollo. En esta etapa se desarrollan todas las fases generales en el ciclo de vida de un proyecto tecnológico: desde las definiciones hasta la puesta en producción y estabilización de la solución.

a) Definición y Análisis

Se elaborará la solución conceptual diagrama de proceso y los prototipos de la solución, así como las especificaciones funcionales de la misma.

b) Diseño

Se realizan las especificaciones de Arquitectura, de Seguridad y Técnicas, así como la administración de perfiles y accesos. También se planifican y desarrollan los documentos para las Pruebas de Solución.

c) Construcción

Corresponde a la etapa en la cual se construye la solución final en base a la documentación generada en las etapas de Definición y Análisis y de Diseño. Se elaboran los manuales de usuario, de instalación y de operación. Se planifica la puesta en producción de la solución con la elaboración de los planes de Capacitación, Contingencia y Despliegue.

d) Certificación

Se ejecutarán principalmente las pruebas funcionales, integrales y de stress, una vez que se ha instalado la solución en el ambiente de pruebas.

e) Transición

Corresponde a la capacitación de los usuarios, instalación en producción de la solución, despliegue de la solución y estabilización del sistema. En esta etapa se obtiene la conformidad del sistema de parte del líder usuario.

4.2.4. Gestión de Adquisiciones

Bajo esta gestión se define el proceso para proyectos en los cuales se evalúa la adquisición de un producto o servicio de un proveedor externo. Este proceso contempla actividades específicas en caso el producto a adquirir sea una herramienta tecnológica. Se toman en cuenta los requerimientos del usuario, se evalúa al proveedor, se hace un plan para la implementación, así como los desarrollos que deben realizarse al interno de la compañía.

a) Evaluación y Selección

Se describen las actividades a realizar para evaluar y seleccionar objetivamente a los proveedores, desde el sondeo de mercado hasta asegurar el contrato, dependiendo del tipo de solución a adquirir.

b) Administración del Contrato

Se describen las actividades para asegurar que se cumplan los acuerdos y obligaciones entre los proveedores y Rimac, en ambos sentidos.

c) Cierre del Contrato

Se describen las actividades para dar fin formal a los contratos con los proveedores.

4.2.5. Gestión de Soporte a la Metodología

Está conformado de todas las etapas que van a dar soporte y mantenimiento.

a) Medición y Análisis

Se realiza la medición y análisis de los Indicadores y Puntos de control definidos, para verificar la adherencia de cada uno de los proyectos en curso al método.

b) Gestión de la Configuración

Se refiere al control de versiones, uso de formatos estándar y uso de repositorios de almacenamiento de documentos por proyecto.

c) Aseguramiento de la Calidad

Se detallan las actividades a realizar para asegurar la calidad de la documentación generada durante el desarrollo de un proyecto y el cumplimiento y adherencia al método.

d) Mejora Continua

Se detallan las actividades para implementar una mejora al método. Para todo cambio se debe evaluar el impacto, reunir a los actores participantes del proceso y comunicar a todos los involucrados. El enfoque es el de mantener el método vivo y que siga evolucionando de acuerdo a las necesidades y realidad de Rimac.

e) Gestión de Recursos

Se detallan las actividades para organizar y administrar los recursos requeridos en la gestión de proyectos, sean estos humanos o materiales.

4.2.6. Relación entre la Estructura Conceptual y la Metodología de Gestión de Procesos

El método de gestión de proyectos tiene niveles de detalle que ayudan a reflejar la estructura de trabajo a una perspectiva conceptual de procesos.

La relación de esta perspectiva con la Metodología de Gestión de Procesos de Rimac es la siguiente:

Nivel 1.- Nivel macro o general, para Rimac el método de gestión de proyectos se encuentra dentro de los Macroprocesos para la Gestión del Cambio, Mejoramiento y Control.

Nivel 2.- Corresponde al nivel de Procesos, para Rimac el método de gestión de proyectos se encuentra dentro de los procesos de Gestión de Proyectos, Control de desempeño y Control de Calidad.

Nivel 3.- Nivel en donde se documenta a mayor profundidad, para Rimac esto corresponde a los Sub-Procesos de Gestión de Anteproyecto, Gestión y Administración de Proyectos, Gestión de Desarrollo, Gestión de Adquisiciones y Gestión de Soporte a la Metodología.

Nivel 4.- Nivel donde se documenta a detalle de actividades los sub-procesos del nivel 3.

Nivel 5.- Corresponde al nivel donde se detallan en tareas las actividades.

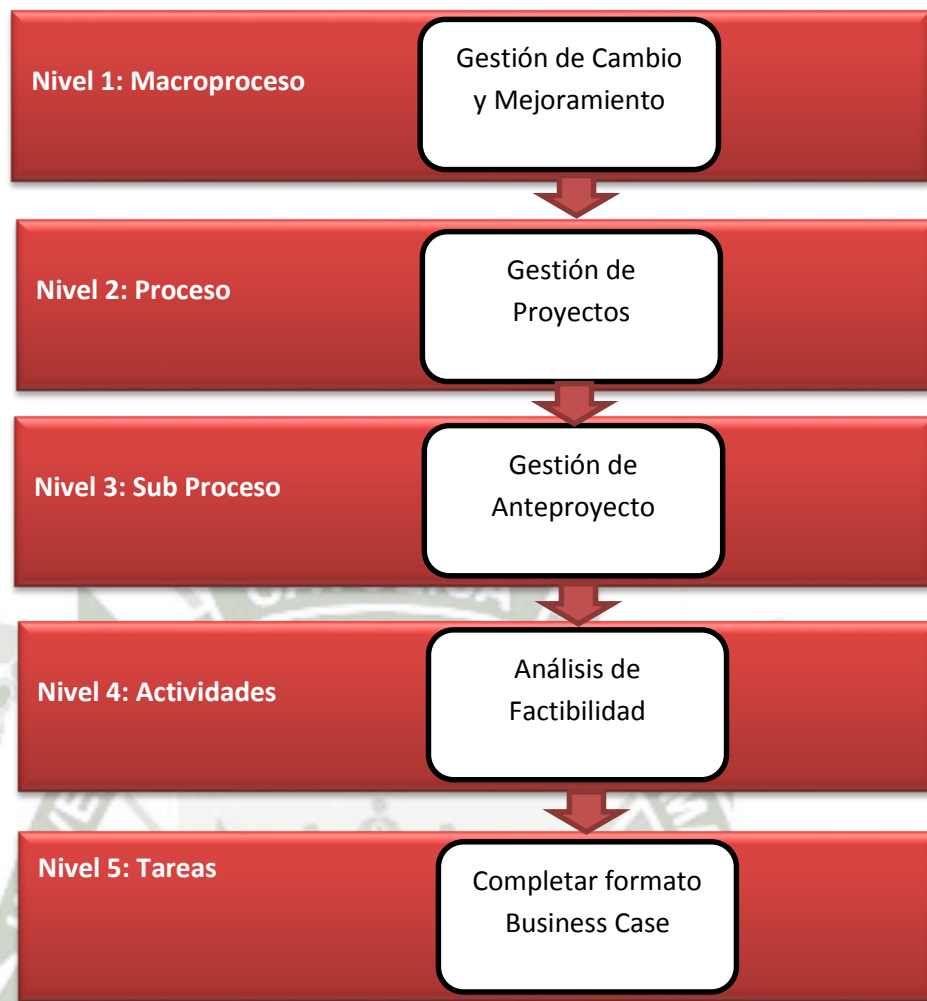


Figura 13: Ejemplo de estructura de niveles

Fuente: Elaboración Propia

4.3. Plan del Proyecto

En el desarrollo del proyecto se debe considerar los planes de gestión necesarios para trabajar con las áreas de conocimiento y etapas recomendadas por el PMBOK, así como la forma en que se gestionan las actividades referidas a los planes:

- a) Plan de Gestión del Alcance. - Debe contener la declaración del alcance donde se identifica para los entregables, los criterios de aceptación y el control de cambios del alcance, que documente como se va a definir, validar y controlar el proyecto que incluye lo siguiente:

- Planificar Alcance
- Recopilar Requisitos: Entrevistas, Focus Groups, toma decisiones.
- Definir el alcance
- Crear el EDT/WBS

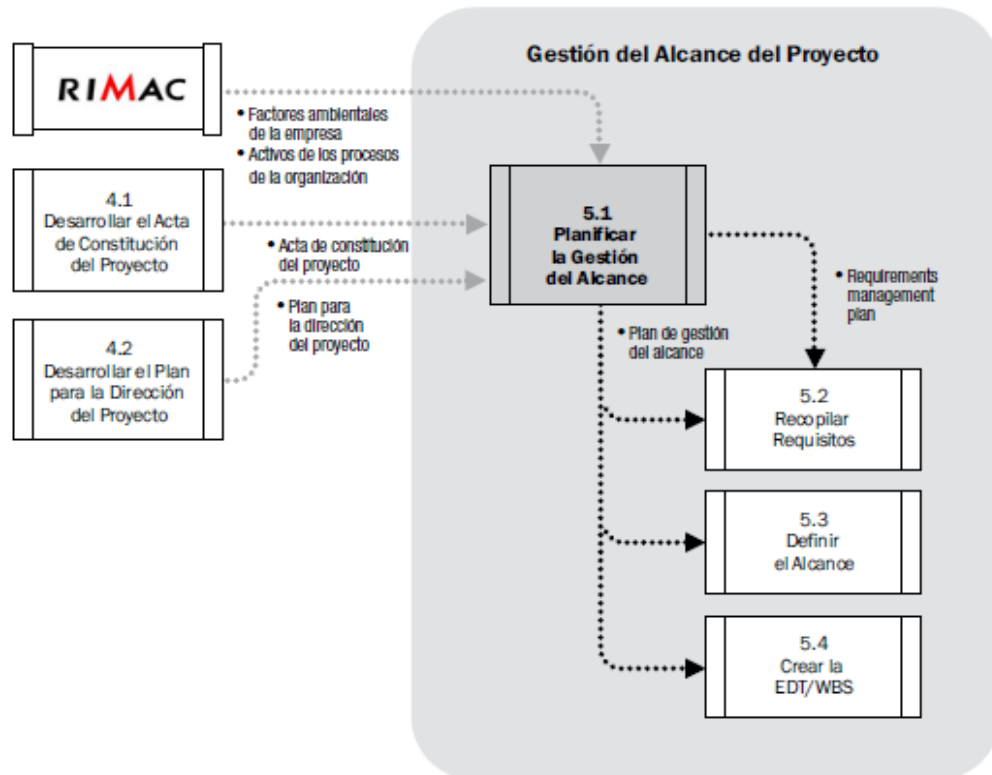


Figura 14: Diagrama de Flujo de planificar la gestión de alcance

Fuente: PMBOK (Quinta Edición)-Adaptado por el Autor

b) Plan de Gestión del Tiempo. - en este documento se incluye los procesos requeridos, se relacionaran las actividades, cronograma y la gestión de control de cambios en el tiempo para gestionar la terminación en plazo del proyecto.

- Definir las actividades
- Secuenciar Actividades
- Estimar los recursos y la duración de las actividades
- Desarrollar y Controlar el cronograma

- Realizar el aseguramiento de calidad
- Control de la calidad

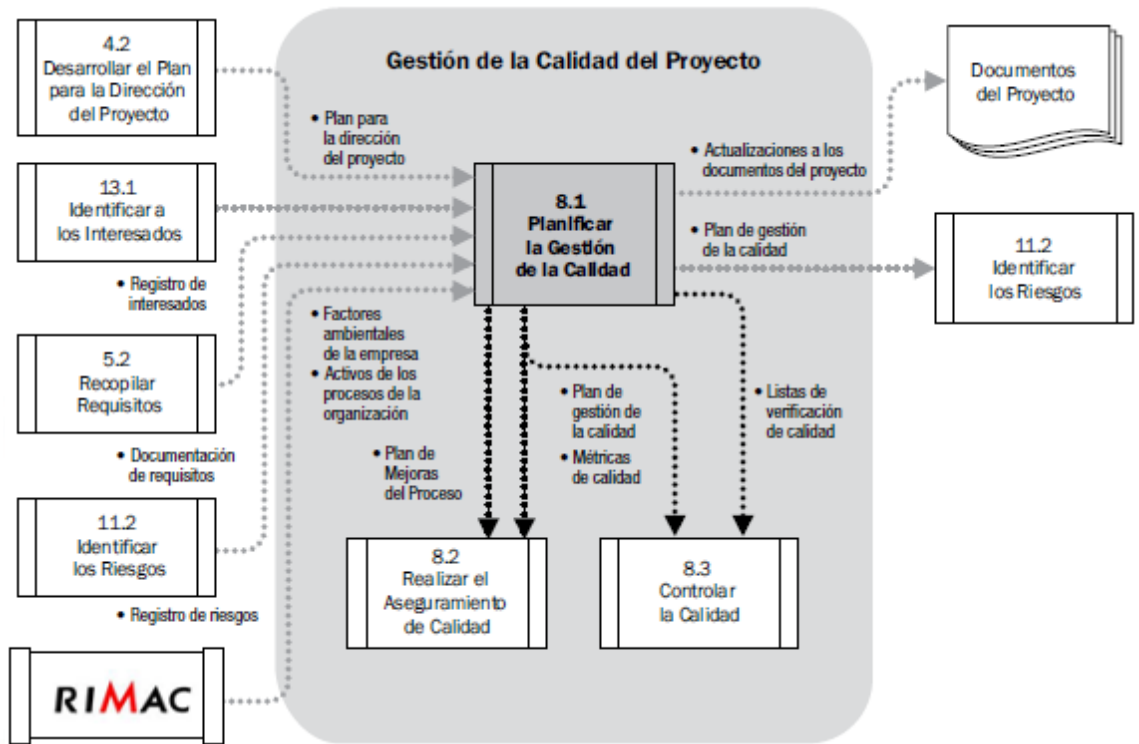


Figura 16: Diagrama de Flujo de planificar gestión de la calidad

Fuente: PMBOK (Quinta Edición)-Adaptado por el Autor

e) Plan de Gestión de los Interesados. -Se realizará un análisis, identificación y selección de las personas que puedan afectar o ser afectados por el proyecto; a través de un cuadro de identificación de involucrados.

- Identificar a los interesados
- Determinar las necesidades y expectativas
- Gestionar y controlar participación de los interesados

4.3.1. Iniciar el Proyecto

Para toda gestión exitosa de un proyecto es necesario realizar la primera etapa que consiste en realizar la definición de un alcance inicial, se autoriza el uso de recursos financieros, se identifican involucrados.

El inicio de proyectos comprende tres procesos:

a) Ficha de Iniciativa:

Se elaborará fichas de Iniciativas priorizadas por el área de Planeamiento Estratégico y se generaran reuniones interfuncionales, donde se propondrá alternativas de solución las cuales serán evaluadas y comparadas para obtener una solución óptima.

FICHA DE INICIATIVA	
Fecha de Elaboración:	DD/MM/AA
Elaborado por :	[Persona encargada de la elaborar el documento]
Propósito :	[Propósito del documento]
Antecedente:	[Enunciado del problema]
Solución propuesta:	[Enunciado del proyecto]
Relación con otros proyectos o sistemas:	[Impacto en otros proyectos o sistemas]
Compromisos	[Compromisos del Equipo de proyecto]

Proceso de Entrega del proyecto		
Ciclo de vida	En cascada	x
	Evolutivo	
	Iterativo	
	Espiral	
	Prototipado	
	Basado en Componentes	
	Otro (especificar)	

Formato 4.1. Ficha de Iniciativa del Proyecto

Fuente: Documentación de la Empresa

b) Identificar a los involucrados

El proceso de identificar las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o se afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto, así como analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses y posible impacto en el éxito del proyecto.

En los interesados claves se puede incluir:

Tabla 16: Estado de Observaciones

ITEM	DESCRIPCIÓN
1	Individuos de la organización, la gerencia
2	Tomadores de decisiones
3	Contra parte de negocios o comerciales
4	Proveedores
5	Instituciones Financieras
6	Clientes
7	Los medios que son interesados potenciales
8	Individuos o grupos interesados en el proyectos

Fuente: Elaboración Propia

La herramienta utilizada es el análisis de involucrados siguiendo los siguientes pasos:

1. Identificar todos los involucrados y su información relevante.
2. Determinar sus necesidades y expectativas y convertirlos en requisitos del proyecto.
3. Identificar el impacto potencial que cada involucrado podría generar y clasificarlo para definir una estrategia de aproximación.
4. Comunicarse con ellos.

IDENTIFICACIÓN DE INVOLUCRADOS				
Interesados	Necesidades o requerimientos del proyecto	Responsabilidades	Rol en el Proyecto	Observaciones
[Nombre de la parte interesada, Cargo y Área/Dpto.]	[Incluir las necesidades relacionadas al proyecto]	[Incluir algún detalle relevante con respecto a la participación de la parte interesada]	[¿Cómo está relacionado con el proyecto?]	[Incluir algún detalle relevante con respecto a la participación de la parte interesada]

Formato 4.2. Identificación de Involucrados

Fuente: Elaboración Propia

En el primer ejemplo de Matriz Poder / Interés, se agrupa a los interesados basados en su nivel de autoridad (Poder) y su nivel de preocupación (interés) con respecto a los resultados del proyecto, los puntos G y H representan los lugares que ocupan los interesados genéricos.

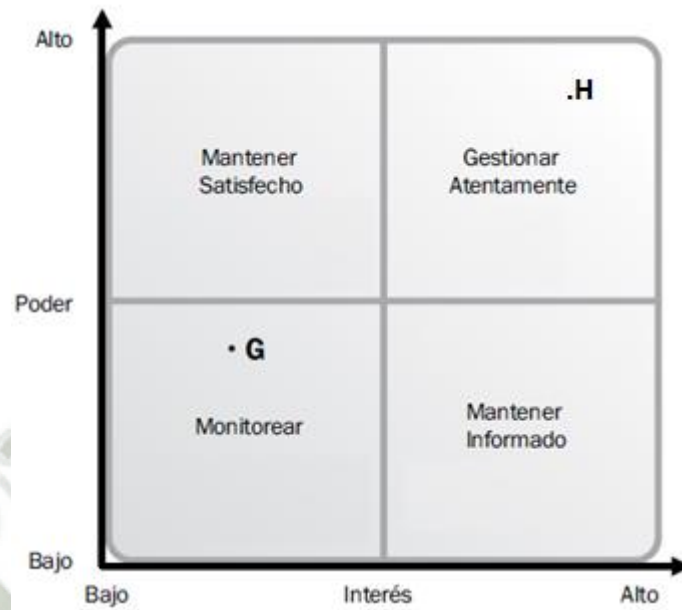


Figura 17: Matriz de poder/interés de interesados

Fuente: PMBOK (Quinta Edición)

En el siguiente ejemplo de matriz de evaluación de la participación de los interesados, C indica la participación actual y D indica la participación deseada. El interesado 3 se encuentra en el nivel deseado de participación, mientras que los interesados 1 y 2 requieren más comunicación y acciones adicionales para conducirlos al nivel deseado de participación.

Interesado	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
Interesado 1	C			D	
Interesado 2			C	D	
Interesado 3				D C	

Figura 18: Matriz evaluación de participación de interesados

Fuente: PMBOK (Quinta Edición)

c) Desarrollo del Project Charter

Se autoriza formalmente la existencia de un proyecto, indicando requerimientos iniciales, necesidades y expectativas de los involucrados.

Se considera esencialmente la justificación del proyecto, sus objetivos, descripción del producto, declaración del alcance, patrocinador y responsable de la gerencia del proyecto.

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO (Project Charter)

A. Información General

Nombre del Proyecto:		Fecha de Preparación:	DD/MM/AAAA
Patrocinador:	Patrocinador del Proyecto	Fecha de Modificación:	DD/MM/AAAA
Preparado por:	Personas Involucradas en la preparación	Autorizado por:	Departamento que autoriza

B. Descripción del Proyecto

Descripción específica del proyecto

C. Propósitos del Proyecto

Definir los propósitos del desarrollo del proyecto

D. Objetivos del Proyecto	
Definir los Objetivos Principales y Secundarios	
E. Beneficios del Proyecto	
Definir los Beneficios del desarrollo del Proyecto	
F. Alcance y Extensión del Proyecto	
Principales Entregables del Proyecto:	
Principales Fases del Proyecto:	
Stakeholders claves:	
Restricciones:	
Riesgos:	
G. Planeamiento Inicial del Proyecto	
Costo Estimado del Proyecto:	
Estimación de Fechas a Programar:	
H. Autoridad del Proyecto	
Autorización	
Gerente del Proyecto	
Comité del seguimiento(Dirección)	
I. Integrantes del equipo del proyecto, Roles y Responsabilidades	
Detallar los roles y responsabilidades de los integrantes del proyecto	

Formato 4.3.: Acta de Constitución del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

4.3.2. Planificación del proyecto

El esquema presenta los procesos involucrados, su relación o dependencia y se identifican los procesos de entrada:

- a) Establecer el alcance
- b) Refinar los objetivos

Según el jefe de proyecto y su equipo elaboraran el plan de gestión y determinaran cuales procesos del PMBOK son apropiados para las necesidades del proyecto, un proyecto no puede iniciar sin la aprobación formal del plan de gestión.

- a) Determinar requerimientos. - Se definirá y documentará los requerimientos deben ser suficientemente específicos, analizados y registrados con detalle y el formato debe ser anexado al proyecto correspondiente.

Como técnicas se emplearán:

- Entrevistas
- Formato de requerimientos

FORMATO PARA REQUERIMIENTOS	
Tipo de requerimiento	Funcional/Performance/ Rendimiento/ Compatibilidad/ Seguridad/ Escalabilidad/ Uso/...
Detalle del requerimiento	[El Detalle debe ser lo más claro para que no se pueda mal interpretar. No debe pasar de 2 hojas. Indicar si es automatizable.]
Atiende a las Necesidades	[Responde a una o varias necesidades]
Prioridad	[Alta / Media / Baja]
Reglas de Negocio	[Describa las reglas de negocio actuales y el cambio en la solución propuesta.]
Autorizadores de Reglas de Negocio	[Nombres y Apellidos de los colaboradores que autorizaron las Reglas de Negocio de esta característica]
Criterios de Éxito	[¿Cómo se beneficia el usuario?]

Formato 4.4. Formato para requerimientos

Fuente: Elaboración Propia

- b) Definir alcance. - describir detalles del proyecto y producto asegurando que incluya solo el trabajo requerido.

Como herramientas utilizaremos:

-Formato de gestión de alcance

FORMATO DE GESTIÓN DE ALCANCE	
DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE:	[Describa en uno o dos párrafos concisos que es lo que se quiere lograr en el proyecto y sus limitaciones. Por ejemplo, el alcance puede identificar las unidades de negocio y las áreas]
METAS DEL PROYECTO	[Definir las metas a alcanzar]
INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO:	[Listar los indicadores claves de desempeño]
PLAN DE COMUNICACIÓN	[Indicar el plan de comunicación a seguir]
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	[Indicar los criterios de aceptación]
ENTREGABLES DEL PROYECTO	[Productos entregables intermedios y finales que se generarán en cada fase del proyecto]
EXCLUSIONES DEL PROYECTO	[Entregables, procesos, áreas, procedimientos, características, requisitos, funciones, especialidades, fases, espacios físicos, virtuales, regiones, etc.]
SUPUESTOS DEL PROYECTO	[Factores que para propósitos de la planificación del proyecto se consideran verdaderos, reales o ciertos]

Formato 4.5. Gestión de alcance

Fuente: Elaboración Propia

- c) Crear EDT.- Subdividir los principales entregables y asignar a una persona responsable.

Como herramientas se empleará:

- Subdivisión progresiva del proyecto en componentes.

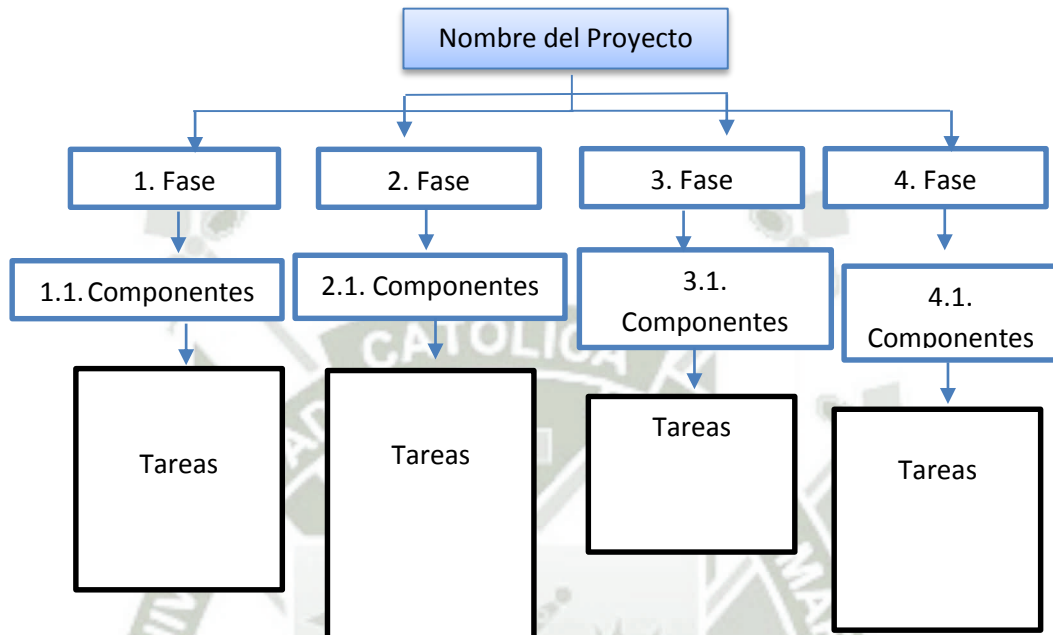


Figura 19: Diagrama EDT

Fuente: Elaboración Propia

- d) Definir actividades. - Se identificará las actividades específicas para los entregables del proyecto.

Como herramienta se utilizará:

- Project de Actividades.

- e) Secuenciar actividades.- Se documentará las dependencias predecesoras, sucesoras y relaciones entre las actividades del proyecto.

Como herramienta se utilizará:

- Project de Actividades.

f) Estimar duración de las actividades.- Determinar el número de periodos de trabajo teniendo en cuenta el alcance de trabajo, tipos de recursos, cantidad de recursos estimados y disponibilidad de tiempo de los recursos.

Nombre de tarea	Duración	% completado	Comienzo	Fin
Proyecto	120.88 días	0%	lun 24/06/13	vie 13/12/13
Anteproyecto/Pre análisis	36 días	0%	jue 27/06/13	vie 16/08/13
Proyecto	28 días	0%	vie 16/08/13	mié 25/09/13
Planificación	26 días	0%	vie 16/08/13	lun 23/09/13
Ejecución y Control	2 días	0%	mar 24/09/13	mié 25/09/13
Desarrollo / Análisis	78 días	0%	vie 23/08/13	vie 13/12/13
Definición y Análisis	15 días	0%	vie 23/08/13	vie 13/09/13
Diseño	15 días	0%	lun 09/09/13	vie 27/09/13
Construcción	42 días	0%	mar 17/09/13	vie 15/11/13
Pruebas / Certificación	11 días	0%	vie 15/11/13	vie 29/11/13
Cierre / Implementación	4 días	0%	lun 02/12/13	vie 06/12/13
Transición	4 días	0%	lun 09/12/13	jue 13/12/13

Figura 20: Estimación de Tiempos - Project

Fuente: Elaboración Propia

g) Elaborar el cronograma. - Se analizará la secuencia de actividades, duración, requerimientos de recursos, determinando las fechas de inicio y fin para cada actividad realizando cálculos y análisis alternativos.

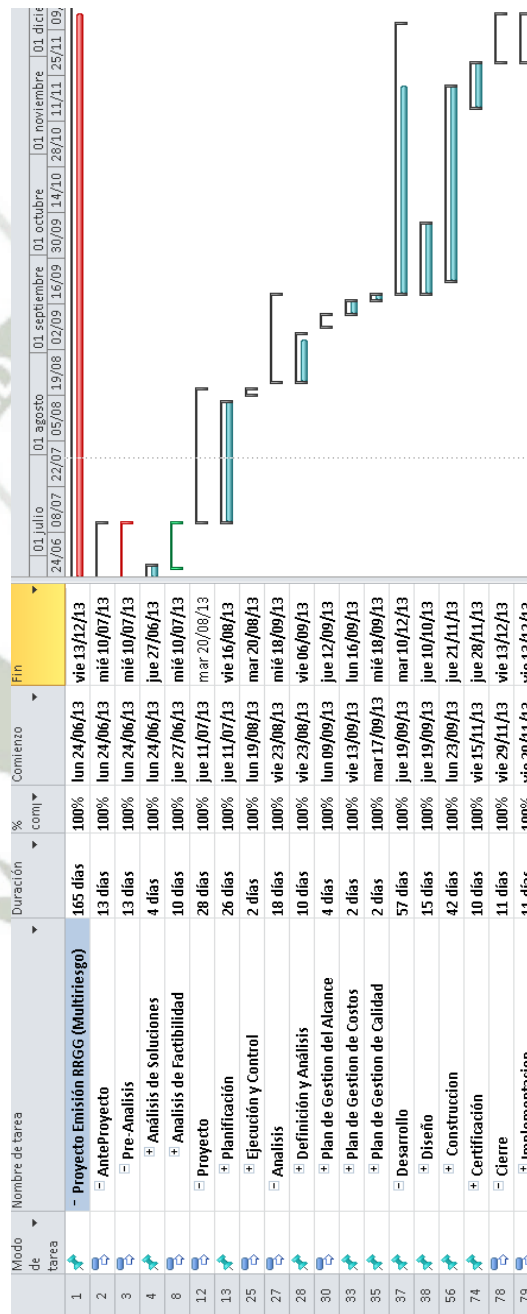


Figura 21: Cronograma de Actividades
Fuente: Elaboración Propia

h) Estimar recursos para las actividades.- Se definirá los tipos y cantidades de recursos para cada actividad, recursos identificados y tipo de recursos.

PERSONAL							
Entregable	Actividad	Tipo de Recurso	Nombre de Recurso	Dedicación (Hr - Hm)	Duración (Hrs)	Supuestos y Bases de Estimación	Forma de cálculo
Fases del Proyecto	Actividad	Terciarizado o Personal de la Empresa	Cargo del Recurso Asignado	Horas - Minutos	Total de horas	Horas diarias durante el mes o meses	Horas diarias * Días útiles

Formato 4.6.: Estimar recursos

Fuente: Documentación de la empresa - Adaptado por el Autor

i) Estimar costos.- Determinar una aproximación de los recursos monetarios necesarios para las actividades del proyecto.

PRESUPUESTO	
Nombre del Proyecto:	[Nombre del Proyecto]
Código del Proyecto:	[Código]
Total Presupuestado:	[Presupuesto de costos]
Presupuesto de reserva:	[Presupuesto adicional]
Total Ejecutado:	[Costos ejecutados]
Total Comprometido:	[Total presupuestado + P.Reserva]

Consultora	
Nombre del Recurso	Tarifa en \$/Hora
[Recurso 1]	[Monto]

Mes					Horas Trabajadas	Horas a facturar	Total a Facturar
Semana1	Semana2						
Horas trabajadas a la semana							
-	-	-	-		X	X	Hora * Tarifa
-	-	-	-				
-	-	-	-				

Total

Formato 4.7.: Estimar presupuesto

Fuente: Elaboración Propia

- j) Elaborar el plan de calidad.- Identificar los requerimientos de calidad, estándares y documentación de como el proyecto demostrará el cumplimiento.

Las herramientas a utilizar:

- Pruebas Unitarias: Encargadas de los analistas técnicos para certificar su desarrollo.
- Pruebas QA: Encargadas por los analistas QA para certificar que el desarrollo este de acuerdo a lo solicitado en el proyecto. Según un plan de pruebas y un informe de pruebas.

PLAN DE PRUEBAS			
Nombre del Proyecto: [Nombre del Proyecto]			
Código: [Abreviatura del Nombre del Proyecto]			
Descripción: [Aquí se describe un resumen del propósito del plan de pruebas]			
Objetivos de las pruebas: [Descripción los objetivos trazados en el plan de pruebas]			
Referencias			
Nombre	Creador	Fecha	Estado
[Nombre del documento]	[Nombre]	[DD/MM/AAAA]	[Aprobado/Sin Aprobar]
Estrategia de Pruebas			
Alcance de Pruebas: [Descripción del alcance de las pruebas, indicando si serán pruebas unitarias, integración, sistema, stress, etc...]			
Fuera de Alcance: [En esta sección se describe lo que no será contemplado en el alcance de las pruebas]			
Lista de Actividades: [Lista de Actividades para la etapa de Certificación]			
Criterios de entrada y salidas: [Entradas y salidas por cada fase de certificación]			
Fase de Certificación	Entradas	Salidas	
[A]	X Y	X Y	
Ambiente de Pruebas: [En esta sección se describe el ambiente de pruebas a usar en la etapa de certificación]			
Data de prueba: [En esta sección se describe los datos de prueba que se usarán y los filtros para su búsqueda]			
Herramienta de Pruebas: [En esta sección se describe las herramientas de pruebas a usar durante la etapa de certificación]			

Formato 4.8.: Plan de Pruebas

Fuente: Elaboración Propia

INFORME DE PRUEBAS

PRUEBA N° [x]: [Nombre de la Prueba]

Responsable de la prueba	[Nombre]	Fecha de la Prueba	DD/MM/AAAA
a) Descripción			
[Descripción de la función que debe cumplir la prueba]			
b) Dependencias			
[Descripción de las dependencias de las pruebas]			
c) Requerimientos Funcionales			
[Código del requerimiento]-[Nombre del requerimiento]			
d) Casos de Uso			
[Código del Caso de Uso]-[Nombre del requerimiento]			
e) Data			
Datos de Entrada:			
Fecha de Inicio => DD/MM/AAAA			
Fecha de Fin => DD/MM/AAAA			
Datos de Salida:			
[Datos que se muestran de salida]			
f) Resultado			
[Evidencia de la prueba realizada]			
g) Observaciones			
[Descripción de observaciones encontradas en las pruebas]			

Formato 4.9.: Informe de Pruebas

Fuente: Elaboración Propia

- Pruebas Usuario: Encargadas por los usuarios del proyecto para certificar el desarrollo y dar la aprobación para el pase a producción. Según un reporte final de pruebas

REPORTE FINAL DE PRUEBAS	
Nombre del Proyecto: [Nombre del Proyecto]	
Código: [Abreviatura del Nombre del Proyecto]	Fecha: DD/MM/AAAA
Registro de Cambios: [Aquí se menciona a las personas que generan versiones del documento]	
Objetivos de las pruebas: [Descripción los objetivos trazados en el plan de pruebas]	
Estado Final de Certificación	
[En esta sección se describe el estado final del proceso de Certificación]	
Cumplimiento de Objetivos de las Pruebas	
[Cumplir con los objetivos de las pruebas planteados para el proyecto]	
Conclusiones	
[En esta sección se lista las conclusiones del Reporte Final de Pruebas]	
Propuestas de mejora: [En esta sección se describe propuestas de mejora para el proyecto]	
Resultados de las Pruebas	
Problemas: [En esta sección se listaran los diferentes problemas que surgieron durante el proceso de Certificación]	
Lista de Defectos: [En esta sección se hace referencia al reporte de defectos]	
Anotaciones: [En esta sección se listaran ciertas anotaciones que se presentaron durante el proceso de Certificación]	
Lecciones Aprendidas: [En esta sección se listaran las lecciones aprendidas que se obtuvieron durante el proceso de Certificación]	

Formato 4.10.: Reporte Final de Pruebas

Fuente: Elaboración Propia

4.3.3. Ejecución de proyecto

Son los procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan de gestión para cumplir con las especificaciones del proyecto. Así como la integración, ejecución de actividades y la actualización de planeación.

- a) Realizar Aseguramiento de Calidad-. Auditar los requerimientos de calidad y los resultados del control de calidad para asegurar los estándares apropiados.
- b) Adquirir el equipo del proyecto-. Confirmar la disponibilidad de recursos humanos y conseguir el equipo necesario que trabajará en el proyecto.
- c) Desarrollar el equipo del proyecto-. Se mejorará las competencias, interacción, funcionamiento y el ambiente general del equipo de trabajo.
- d) Gestionar el equipo del proyecto-. Se realizará seguimiento al funcionamiento de los miembros del equipo, resolviendo conflictos, haciendo retroalimentación y gestionando cambios.
Como herramientas se utilizará:
 - Reuniones Periódicas
 - Registro de acuerdos y problemas por resolver
- e) Distribución Información-. Generar información relevante y disponible para los involucrados del proyecto.

Como herramientas se utilizará:

- Reuniones Periódicas
- Medios de distribución de la información

- f) Gestionar expectativas de los involucrados-. Mantener y realizar actividades de comunicación y trabajo con los involucrados para satisfacer sus necesidades y direccionar sus problemáticas.

Como herramienta se utilizará:

- Comunicación Interactiva
- Comunicación masiva

- g) Gestionar Suministros-. Se recibirá propuestas, se utilizará criterios de selección definidos y se seleccionará uno o más proveedores que estén calificados para realizar el trabajo.

Como técnicas se utilizará:

- Resultados finales del plan director de proyectos

4.3.4. Realizar seguimiento y control del proyecto

Comparar lo planeado versus lo ejecutado, realizar la medición de desviaciones y en caso de presentarse proponer acciones para volver a lo planificado.

- a) Realizar control integrado de cambios-. Se revisará todos los requerimientos de cambios, se deberá aprobarlos y trasladarlos a entregables, se deben controlar los factores que generan cambios para asegurarse que sean beneficiosos.

Como herramienta se utilizará:

Para las actividades de cambio se realizará lo siguiente:

- Cualquier Stakeholder puede presentar la Solicitud de control de cambios, donde se detalla el porqué del cambio solicitado.

- El comité de control de cambios evaluará el impacto en el proyecto (a nivel de costos, tiempos y alcance) de las solicitudes de cambios presentadas, y reportará si estas son aprobadas o no al equipo de gestión del proyecto.
- Si el cambio ha sido aprobado, se implementará el cambio.
- Se hará un seguimiento del cambio, para ver los efectos positivos o negativos que tenga en el proyecto.
- Formato de control de cambios.

SOLICITUD DE CONTROL DE CAMBIOS		
Nombre del Proyecto: [Nombre del proyecto]		
Código: [Código del Proyecto]		
Detalles de la solicitud		
Detalle del cambio: [Nombrar el cambio]		
Descripción del cambio: [Descripción breve del cambio]		
Justificación del cambio: [Justificar el cambio a realizar]		
Fecha de solicitud: DD/MM/AAAA	Solicitado por: [Persona que solicita el cambio]	<u>Firma</u>
Análisis de Solicitud		
Áreas del proyecto afectadas: [Mencionar las áreas en las que impactaran el cambio]		
Solución: [Describir la solución obtenida con el cambio]		
Fecha de análisis: DD/MM/AAAA	Analizado por: [Persona que realizó el análisis]	<u>Firma</u>
Resolución de solicitud	Aprobado ()	Rechazado ()
Fecha de resolución: DD/MM/AAAA	Resuelto por: [Persona encargada de realizar el cambio]	<u>Firma</u>

Formato 4.11.: Control de Cambios
Fuente: Elaboración Propia

b) Verificar alcance-. Incluirá la revisión de entregables con el usuario o el cliente, para asegurar que son satisfactorios y obtener la aceptación formal.

c) Controlar Alcance-. Monitorear el estado del proyecto y el alcance del producto y gestionar los cambios en la línea base del alcance.

d) Controlar Cronograma-. Monitorear el estado del proyecto para actualizar el avance y gestionar los cambios.

Como herramientas se va a utilizar:

- Control de Tareas definidas en el Project

e) Controlar Costos-. Monitorear el estado del proyecto para actualizar el presupuesto y gestionar los cambios, influenciando los factores que crean variaciones y controlando los cambios al presupuesto.

Como herramienta se utilizará:

- El informe de avance

f) Realizar control de calidad-. Monitorear y registrar resultados de calidad de los trabajos ejecutados para verificar si cumplen con estándares de calidad.

Como herramienta se tiene:

- Excel de registro de levantamiento de errores.

g) Monitorear y controlar riesgos-. Implementar planes de respuesta a los riesgos, identificar riesgos, monitorear riesgos y evaluar riesgos durante el proyecto.

4.3.5. Cierre del proyecto

Todas las actividades se finalizan para completar formalmente el proyecto sin importar las circunstancias bajo las cuales se detuvo, término o completo.

- a) Liberar recursos-. Se realizará una verificación para validar que los términos y condiciones fueron satisfechos.
- b) Documentación de proyecto
- c) Acta de Cierre del Proyecto

ACTA DE CIERRE DE PROYECTO			
Nombre del proyecto:	[Nombre del proyecto]		
Código del proyecto:	[Código del proyecto]		
Objetivo del Documento	[Objetivo principal del Documento]		
Fecha de Elaboración:	DD/MM/AAAA		
Fecha de Inicio del Proyecto:		Fecha de Culminación del Proyecto:	DD/MM/AAAA
Presupuesto Planificado:	[Monto inicial]	Presupuesto Ejecutado:	[Monto Final]
Cumplimiento de Necesidades:	(SI o NO)		
Fecha de Recursos Liberados:	DD/MM/AAAA		
Elaborado Por:	[Persona que realiza la elaboración del acta]		

Por medio de la siguiente acta se deja constancia de la aceptación del cierre del proyecto:

Documentos de Cierre de Proyecto	Responsable
[Formatos finales para el cierre]	[Persona responsables del documento]
<i>r</i>	
<i>m</i>	

a

Dan por aceptados estos documentos y su contenido las siguientes personas:

t

Nombres y Apellidos	Puesto o Cargo	Rol en el Proyecto	Área o División	Observaciones	Firma

4.12. Acta de cierre del proyecto

Fuente: Documentación de la Empresa – Adaptado por el Autor



CAPÍTULO V

VALIDACIÓN DEL MÉTODO

5.1. Alcance del Método

El método de gestión de proyectos está dirigido a todos los colaboradores de Rimac que participen directa o indirectamente en los proyectos de la compañía. Adicionalmente, se definirá políticas y recomendaciones para el trabajo con proveedores externos.

La propuesta del método de gestión no representa una nueva aventura metodológica sino una mejora a la actual gestión de proyectos de Rimac.

5.2. Diagrama secuencial del método

El Diagrama secuencial del método es una representación gráfica de la estructura conceptual vista en una línea de tiempo, siguiendo una secuencia lógica en la aplicación de los subprocesos para la implementación de un proyecto de manera integral: desde la conceptualización de la idea / necesidad, hasta la implantación de la solución (sea esta tecnológica o de procesos).

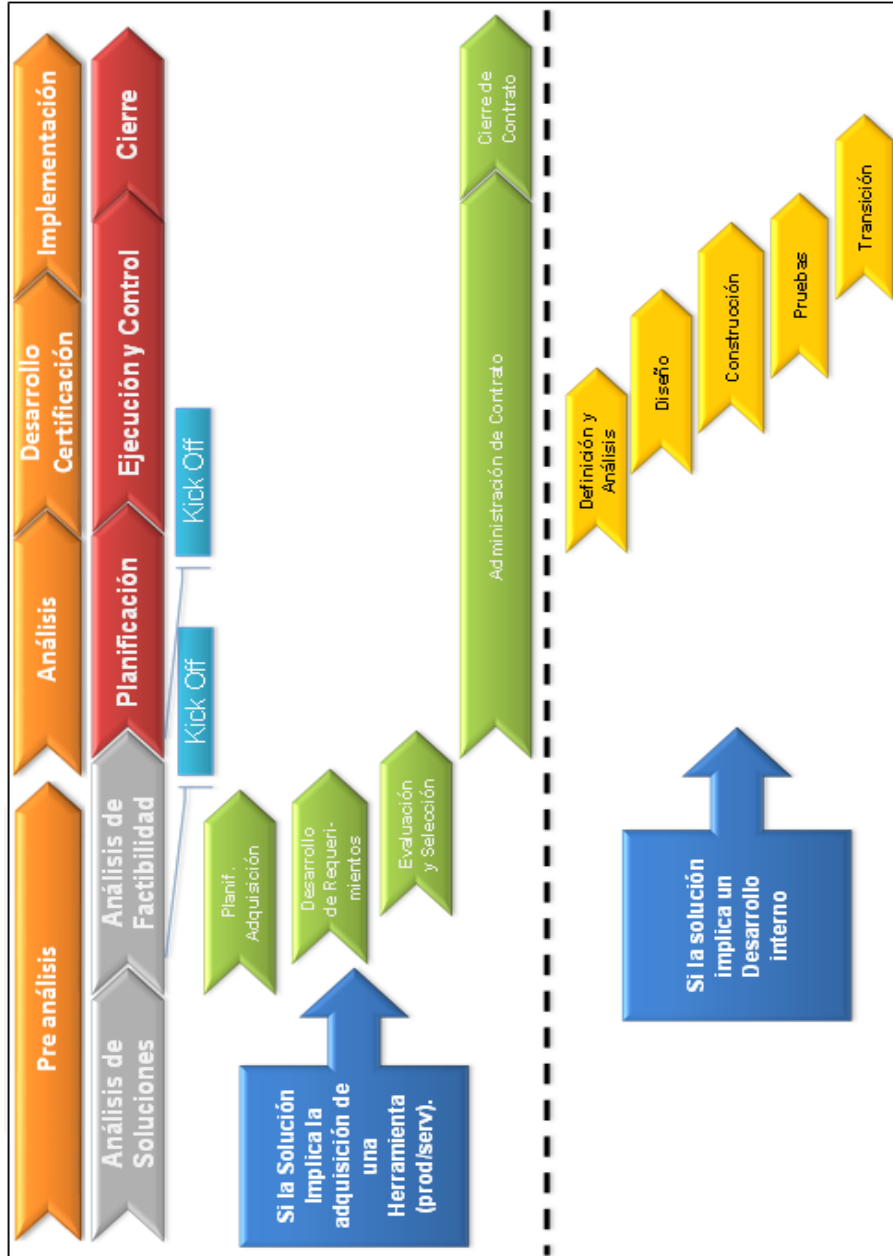


Figura 22: Diagrama Secuencial del Método

Fuente: Elaboración Propia

5.3. Validación del Plan del proyecto

5.3.1. Inicio del Proyecto

Para la validación del método como inicio del proyecto de "Emisión de Riesgos Generales" comenzaremos con el análisis de soluciones y análisis de factibilidad lo que incluye la presentación de:

a) Ficha de Iniciativa :

FICHA DE INICIATIVA	
Fecha de Elaboración:	01/07/2013
Elaborado por :	Dayana Miranda Cruz
Propósito del documento :	El propósito del documento es establecer como se realizarán las acciones del equipo del proyecto en la implementación del mismo. Este plan de proyecto se integra con sus planes anexos los cuales establecen la forma de trabajo del equipo de proyecto así como el esquema de trabajo. Este plan de proyecto sustenta el cronograma detallado y el presupuesto detallado.
Antecedente:	Actualmente las cotizaciones de los productos Pymes, Multiriesgos y Domiciliarios se realiza a través de un Excel o manualmente. Por otro lado, se utiliza el Sistema Core para la administración de las pólizas de estos productos. En ese sentido se presenta la necesidad de implementar las funcionalidades de las operaciones de cotización y emisión de estos productos en el Sistema SAS.(Sistema de Administración de Seguros)
Solución propuesta:	Mejorar y optimizar el proceso de emisión de pólizas en los productos Pyme, Domiciliario y Multiriesgos, dando al cliente interno una solución flexible y eficiente, y la oportunidad de que los canales puedan utilizar el mismo tipo de solución para estos productos, incrementando la satisfacción de los clientes finales que demandan estos productos.
Relación con otros proyectos o sistemas:	No aplica
Compromisos:	-Asignación del Líder Usuario y Equipo Usuario para la ejecución del Proyecto.

	<p>-Dotación de personal de proyectos adecuados para las metas previstas y los plazos que deben cumplirse.</p> <p>-Roles claros y responsabilidades definidas para el proyecto de manera que se asegure la responsabilidad, propiedad y calidad.</p> <p>-Un Gerente de Proyecto y un equipo de proyecto comprometido y bien informado que tenga un conocimiento profundo de la misión, metas e hitos.</p> <p>-Un Plan de Proyecto y un plan de trabajo comprensible.</p>	
Proceso de Entrega del proyecto		
Ciclo de vida	En cascada	X
	Evolutivo	
	Iterativo	
	Espiral	
	Prototipado	
	Basado en Componentes	
	Otro (especificar)	

Formato 5.1. Identificación de Involucrados
Fuente: Elaboración Propia

b) Identificación de Interesados:

IDENTIFICACIÓN DE INTERESADOS				
Interesados	Necesidades o requerimientos del proyecto	Responsabilidades	Rol en el Proyecto	Observaciones
Comercial Canal Corredores - Área Comercial	Cumplimiento de niveles de servicio, reducción de errores emisión.	Negociación de nuevos productos bajo los estándares (reglas de negocio) definidos en la integración.	Líder usuario	Es responsable de facilitar las coordinaciones con los corredores.
Formalización - Área de emisión	Reducción de emisiones manuales.	Control del correcto funcionamiento del proceso automatizado y actualización de los procesos si corresponde.	Usuario	Usuario que brindará las definiciones del proceso, reglas del negocio.
Unidad de Negocios - Áreas que determinan los lineamientos de los ramos involucrados.	Cumplimiento de las reglas de negocio otorgadas.	Asignación de condiciones y reglas de negocio de emisión para los ramos involucrados.	Usuario	Usuario que brindará las reglas del negocio y flexibilidad para la automatización del proceso.
Tecnología (Mantenimiento) - Soporte técnico.	Desarrollos tecnológicos aprobados por los usuarios y estables en producción	Mantenimiento adecuado de la herramienta.	Continuidad	Validar que la solución planteada sea factible y correcta.
Ingeniería - Área de Ingeniería	Cumplimiento de las reglas de negocio otorgadas.	Elaboración de informe de inspección para locales comerciales o viviendas incluidas en las pólizas	Usuario	Usuario que brindará las definiciones del proceso, reglas del negocio.

Formato 5.2. Identificación de Involucrados

Fuente: Elaboración Propia

c) Desarrollo del Project Chapter

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO (Project Charter)

A. Información General

Nombre del Proyecto: Proyectos de Emisión de Riesgos Generales RRGG	Fecha de Preparación: 04/07/2013
Patrocinador: José Torres	Fecha de Modificación: 08/07/2013
Preparado por: Equipo del proyecto	Autorizado por: Gerencia

B. Descripción del Proyecto

El presente proyecto se origina por la necesidad de reducir los tiempos en las operaciones emisión, inclusión, exclusión y endosos para los productos de Riesgos Generales de Pymes, Domiciliario y Multiriesgos, e incrementar la satisfacción de canales y clientes internos y externos.

C. Propósitos del Proyecto

Mejorar y optimizar el proceso de emisión de pólizas en los productos Pyme, Domiciliario y Multiriesgos, dando al cliente interno una solución flexible y eficiente, y la oportunidad de que los canales puedan utilizar el mismo tipo de solución para estos productos, incrementando la satisfacción de los clientes finales que demandan estos productos.

D. Objetivos del Proyecto

- Incrementar la eficiencia en las operaciones de cotización, creación de pólizas nuevas, inclusiones, exclusiones y endosos para los productos Pyme, Domiciliarios.
- Aumentar la confiabilidad en los resultados de las operaciones cada una y otorgar la posibilidad que dichas operaciones puedan ser realizadas también por los canales.

E. Beneficio del Proyecto

- Manejar un único sistema de administración de pólizas para los productos Pymes, Domiciliarias y Multiriesgos

- Centralizar la información para los tipos de pólizas mencionadas
- Satisfacción del corredor, cliente interno y cliente final por el servicio brindado.
- Incrementar los niveles de servicio para los procesos de emisión.

F. Alcance y Extensión del Proyecto

- Principales Entregables del Proyecto:
 - Ficha de Iniciativa
 - Project Charter
 - Formato de gestión de alcance
 - Cronograma
 - Estimación de costos y recursos
 - Acta de cierre del proyecto
- Principales Fases del Proyecto:
 - Análisis de Soluciones
 - Análisis de Factibilidad
 - Certificación
 - Implementación
- Stakeholders claves:
 - Área Comercial
 - Área de emisión
 - Áreas que determinan los lineamientos de los ramos involucrados.
 - Soporte técnico.
 - Área de Ingeniería e inspecciones
- Restricciones:
 - No aplica

- Riesgos:
 - La construcción de las nuevas funcionalidades a implementar dure más tiempo que lo planificado.
 - No contar con los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.
 - Demoras en la aprobación de definiciones por parte de los usuarios, ya que se está cambiando la plataforma de emisión.
 - La capacitación en el nuevo sistema puede causar demoras iniciales en los que manejan hasta que se adecuen y acostumbren a la forma de trabajo y diseño del nuevos sistema.
 - Adaptaciones de Configuraciones impacte sobre lo ya desarrollado.

G. Planeamiento Inicial del Proyecto

Costo Estimado del Proyecto: 79,076

El presupuesto máximo del proyecto es : 89,076

Estimación de Fechas a Programar: 6 meses

Fecha de inicio: 24/06/2013

Fecha de Término: 13/12/2013

H. Autoridad del Proyecto

Autorización:

La autorización para la iniciación del proyecto la otorga la Vice-Presidenta de Operaciones: Susana Goicochea de Rimac , mediante la firma de su representante el Sub-Gerente Operaciones Canal Corredores: Erick Machuca.

Gerente del Proyecto:

El Gerente de Proyecto es Mildred Linares, la cual cuenta con un nivel de autoridad de mando intermedio, al cual se le asignara los trabajadores internos para su equipo de proyecto independientemente de su equipo externo.

Cualquier solicitud extra al alcance del proyecto o asignación de personal adicional deberá solicitarlo a la Gerencia General.

Comité del seguimiento(Dirección):

Se nombra como comité de seguimiento a:

- Gerente General(encargado de aprobar y evaluar los controles de cambio)
- Jefe de Sistemas (supervisor de seguimiento al proyecto y canalización de necesidades adicionales del proyecto, verificación de cumplimiento de plazos)

I. Integrantes del equipo del proyecto, Roles y Responsabilidades

1. Mildred Linares (Gerente de Proyecto)

Tiene autoridad total sobre el equipo de proyecto.

Canaliza incidentes, sugerencias.

Convoca reuniones.

Elabora / Dirige el cumplimiento del plan de Proyecto.

Controla el cumplimiento de las líneas base del proyecto.

Solicita a la Alta Gerencia los controles de Cambios.

Revisa informes de trabajo y avance.

Realiza el seguimiento y control para prevención de Riesgos.

2. Luis Ruiz (Analista de Riesgos)

Reporta al Gerente de Proyecto.

Realiza el análisis de la identificación, análisis cualitativo, cuantitativo de Riesgos.

Participa activamente en la elaboración del plan de Riesgos.

Participa en el seguimiento a los cambios en el proyecto.

Apoya en el seguimiento y control de todo el proyecto.

3. David Causo Gil (Analista de Procesos)

- Reporta al Gerente de Proyecto.
- Realiza el análisis del proceso actual.
- Identifica mejoras a realizar.
- Realiza la estimación del tiempo de las actividades.
- Participa en la elaboración del plan de proyecto(Alcance, tiempo, costo)
- Realiza informes semanales de avance del proyecto y cronograma.
- Realiza la documentación del proyecto. (Reg. De lecciones aprendidas, elaboración de actas y plantillas)
- Realizan el plan de capacitación.

4. Kateryn Butrón Pachas (Analista QA)

- Realiza el plan de pruebas.
- Registra Defects.
- Asegura el cumplimiento total del alcance.
- Controla la ejecución correcta de los plazos finales.
- Verifica el contenido de cada entregable.
- Verifica el cumplimiento de estándares de la clínica.
- Otorga la conformidad del cumplimiento de las líneas base.

J. Firmas

Nombre/Función	Firma	Fecha
Susana Goicochea(Gerente General)		10/07/2013
Mildred Linares (Gerente de Proyecto)		10/07/2013
Miguel Wilson (Supervisor seguimiento a Proyecto)		10/07/2013

Formato 5.3.: Acta de Constitución del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

5.3.2. Planificación del Proyecto

Para la validación del método dentro de la planificación del proyecto de “Emisión de Riesgos Generales” se presentarán los siguientes formatos:

a) Formato para Requerimientos:

Dentro del proyecto de Rimac no se consideró una de las áreas para lo cual se tendría que presentar un formato para requerimientos

FORMATO PARA REQUERIMIENTOS	
Tipo de requerimiento	Funcional/Performance
Detalle del requerimiento	En la etapa de pruebas de usuario, se identificó que había un área de adicional (Área de Ingeniería/Inspecciones) que participaba en el proceso de emisión de Riesgos Generales; lo cual conllevó a una ampliación del alcance del proyecto.
Atiende a las Necesidades	Si
Prioridad	Media
Reglas de Negocio	No aplica
Autorizadores de Reglas de Negocio	No aplica
Criterios de Éxito	Cumplimiento de las reglas de negocio otorgadas.

Formato 5.4. Formato para requerimientos

Fuente: Elaboración Propia

b) Formato de Alcance

FORMATO DE GESTIÓN DE ALCANCE	
Descripción del alcance:	<p>Se eligió esta solución porque mediante la implementación del SAS para los productos de RRGG en el alcance del proyecto se hace posible la automatización de las actividades y procesos involucrados con un efecto de reducción de los tiempos de emisión y un aumento de la satisfacción de los clientes internos, clientes externos y en canales en el momento que esta solución sea desplegada para ellos.</p>
Metas del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar información sobre los procesos actuales para los tres productos de RRGG y las operaciones de emisión de póliza nueva, inclusiones, exclusiones y endosos. • Analizar la información levantada para obtener las necesidades del proceso para la implementación del Sistema Core. • Cumplimiento niveles de servicio, reducción de errores emisión. • Reducción de emisiones manuales. • Cumplimiento de las reglas de negocio otorgadas. • Comunicación con los usuarios sobre el avance del proyecto y requerimientos de información. • Desarrollos tecnológicos aprobados por los usuarios y estables en producción.

<p>Indicadores claves de desempeño:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Configuración - Generación de cotización - Emisión de Pólizas - Anulación de Pólizas - Endosos con valor - Endosos sin valor - Carga masiva de bienes - Consultas y reportes - Inspección
<p>Plan de comunicación</p>	<p>Informe de avance semanal</p> <p>Reuniones presenciales</p> <p>Correo electrónico</p>
<p>Criterios de Aceptación</p>	<p>Cumplimiento de necesidades</p> <p>Cumplimiento del método de gestión</p>
<p>Exclusiones del Proyecto</p>	<p>El proyecto se llevará por fases, y se irán implementando mejoras a la solución en cada fase.</p>
<p>Riesgos del Proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La construcción de las nuevas funcionalidades a implementar dure más tiempo que lo planificado. • No contar con los recursos necesarios para la ejecución del proyecto. • Demoras en la aprobación de definiciones por parte de los usuarios, ya que se está cambiando la plataforma de emisión.

- La capacitación en el nuevo sistema puede causar demoras iniciales en los que manejan hasta que se adecuen y acostumbren a la forma de trabajo y diseño del nuevo sistema.
- Adaptaciones de Configuraciones impacte sobre lo ya desarrollado.

Formato: 5.5. Formato de Gestión de alcance

Fuente: Elaboración Propia



c) Elaboración del EDT

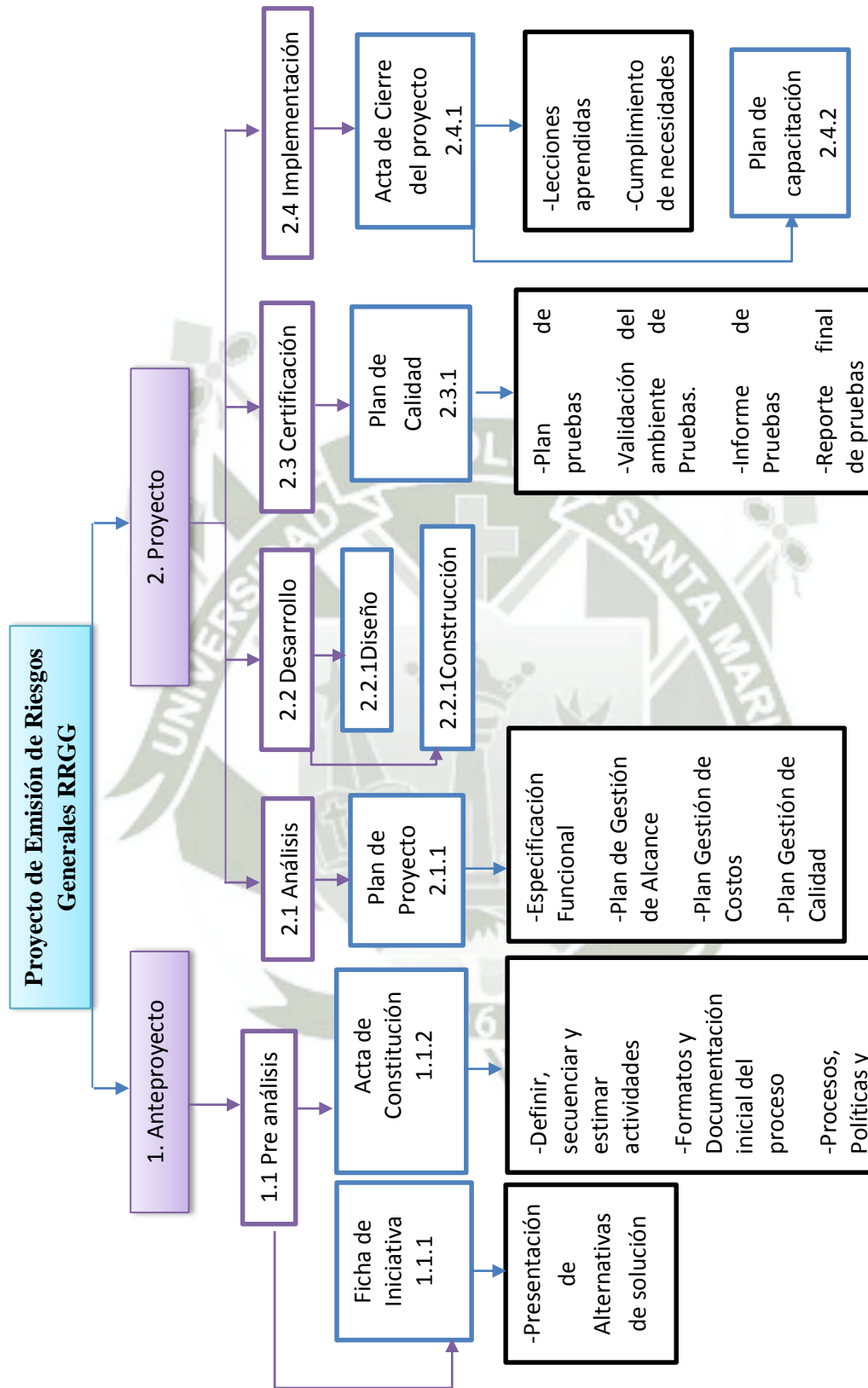


Figura 23: Diagrama EDT

Fuente: Elaboración Propia

d) Estimación del EDT

Tabla 17: Estimación del EDT

FASE/ETAPA	ACTIVIDAD	DURACIÓN	COMIENZO	FIN
Anteproyecto		13 días	24/06/2013	10/07/2013
Pre análisis		13 días	24/06/2013	10/07/2013
Ficha de Iniciativa	Presentación de alternativas de solución	2 días	25/06/2013	26/06/2013
Acta de Constitución	Formatos y documentación	7 días	27/06/2013	05/07/2013
	Procesos, Políticas y Estándares			
Proyecto		28 días	11/07/2013	20/08/2013
Análisis		22 días	23/08/2013	19/09/2013
Plan de Proyecto		4 días	19/07/2013	24/07/2013
	Definición y Análisis	10 días	23/08/2013	06/09/2013
	Plan de Gestión de Alcance	4 días	09/09/2013	12/09/2013
	Plan de Gestión de Costos	2 días	13/09/2013	16/09/2013
	Plan de Gestión de Calidad	2 días	17/09/2013	18/09/2013
Desarrollo		57 días	19/09/2013	10/12/2013
Diseño		15 días	19/09/2013	10/10/2013
Construcción		42 días	23/09/2013	21/11/2013
Certificación		10 días	15/11/2013	28/11/2013
Plan de Calidad	Plan de Pruebas		15/11/2013	19/11/2013
	Validación de Ambiente Pruebas		20/11/2013	21/11/2013
	Informe de Pruebas		22/11/2013	28/11/2013
	Reporte final de pruebas		22/11/2013	28/11/2013
Implementación		11 días	29/11/2013	13/12/2013

Fuente: Elaboración Propia

e) Definir, Secuenciar y Estimar actividades

Nombre de tarea	Duración	% completado	Comienzo	Fin
Proyecto Emisión RRGG (Multiriesgo)	162 días	100%	lun 24/06/13	vie 13/12/13
AnteProyecto	13 días	100%	lun 24/06/13	mié 10/07/13
Pre-Análisis	13 días	100%	lun 24/06/13	mié 10/07/13
Análisis de Soluciones	4 días	100%	lun 24/06/13	jue 27/06/13
Presentación de Alternativas de Solución	1 día	100%	lun 24/06/13	lun 24/06/13
Elaboración de la Ficha de Iniciativa	2 días	100%	mar 25/06/13	mié 26/06/13
Identificación de involucrados	1 día	100%	jue 27/06/13	jue 27/06/13
Análisis de Factibilidad	10 días	100%	jue 27/06/13	mié 10/07/13
Acta de constitución del Proyecto	7 días	100%	jue 27/06/13	vie 05/07/13
Business Case	2 días	100%	lun 08/07/13	mar 09/07/13
Acta de Aprobación del Anteproyecto	1 día	100%	mié 10/07/13	mié 10/07/13
Proyecto	28 días	100%	jue 11/07/13	mar 20/08/13
Planificación	26 días	100%	jue 11/07/13	vie 16/08/13
Definición de Alcance Detallado	2 días	100%	jue 11/07/13	vie 12/07/13
Formato de gestión de alcance	2 días	100%	lun 15/07/13	mar 16/07/13
EDT	1.88 días	100%	mié 17/07/13	jue 18/07/13
Plan de Proyecto	4 días	100%	vie 19/07/13	mié 24/07/13
Plan de Calidad	2 días	100%	jue 25/07/13	vie 26/07/13
Estimación de Recursos	3 días	100%	lun 29/07/13	mié 31/07/13
Cronograma de Proyecto	5 días	100%	jue 01/08/13	mié 07/08/13

Acta de Reunion_Nombre_Cronograma	1 día	100%	jue 08/08/13	jue 08/08/13
Presupuesto	4 días	100%	vie 09/08/13	mié 14/08/13
Acta de Reunion_Nombre_Presupuesto	1 día	100%	jue 15/08/13	jue 15/08/13
Acta de Aceptación de Plan de Proyecto	1 día	100%	vie 16/08/13	vie 16/08/13
Ejecución y Control	2 días	100%	lun 19/08/13	mar 20/08/13
Presentación de KickOff de Ejecución	2 días	100%	lun 19/08/13	mar 20/08/13
Análisis	18 días	100%	vie 23/08/13	mié 18/09/13
Definición y Análisis	10 días	100%	vie 23/08/13	vie 06/09/13
Especificación Funcional	8 días	100%	vie 23/08/13	mié 04/09/13
Plan de Gestión del Alcance	4 días	100%	lun 09/09/13	jue 12/09/13
Plan de Gestión de Cronograma	2 días	100%	lun 09/09/13	mar 10/09/13
Plan de Gestión de Tiempo	2 días	100%	mié 11/09/13	jue 12/09/13
Plan de Gestión de Costos	2 días	100%	vie 13/09/13	lun 16/09/13
Asignación de Recursos	2 días	100%	vie 13/09/13	lun 16/09/13
Plan de Gestión de Calidad	2 días	100%	mar 17/09/13	mié 18/09/13
Identificar los Involucrados	2 días	100%	mar 17/09/13	mié 18/09/13
Desarrollo	57 días	100%	jue 19/09/13	mar 10/12/13
Diseño	15 días	100%	jue 19/09/13	jue 10/10/13
Construcción	42 días	100%	lun 23/09/13	jue 21/11/13
Certificación	10 días	100%	vie 15/11/13	jue 28/11/13
Plan de Pruebas	3 días	100%	vie 15/11/13	mar 19/11/13
Validación de Ambiente de Pruebas	2 días	100%	mié 20/11/13	jue 21/11/13
Pruebas en Certificación	5 días	100%	vie 22/11/13	jue 28/11/13

Cierre	11 días	100%	vie 29/11/13	vie 13/12/13
Implementación	11 días	100%	vie 29/11/13	vie 13/12/13
Implementación del proceso	1 día	100%	vie 29/11/13	vie 29/11/13
Presentación de Cierre de Proyecto	1 día	100%	lun 02/12/13	lun 02/12/13
Acta de Cierre del Proyecto	2 días	100%	mar 03/12/13	mié 04/12/13
Transición	7 días	100%	jue 05/12/13	vie 13/12/13
Lecciones Aprendidas	2 días	100%	jue 05/12/13	vie 06/12/13
Capacitación de Usuarios	5 días	100%	lun 09/12/13	vie 13/12/13

Figura 24: Estimación de Tiempo - Project

Fuente: Elaboración Propia

f) Cronograma

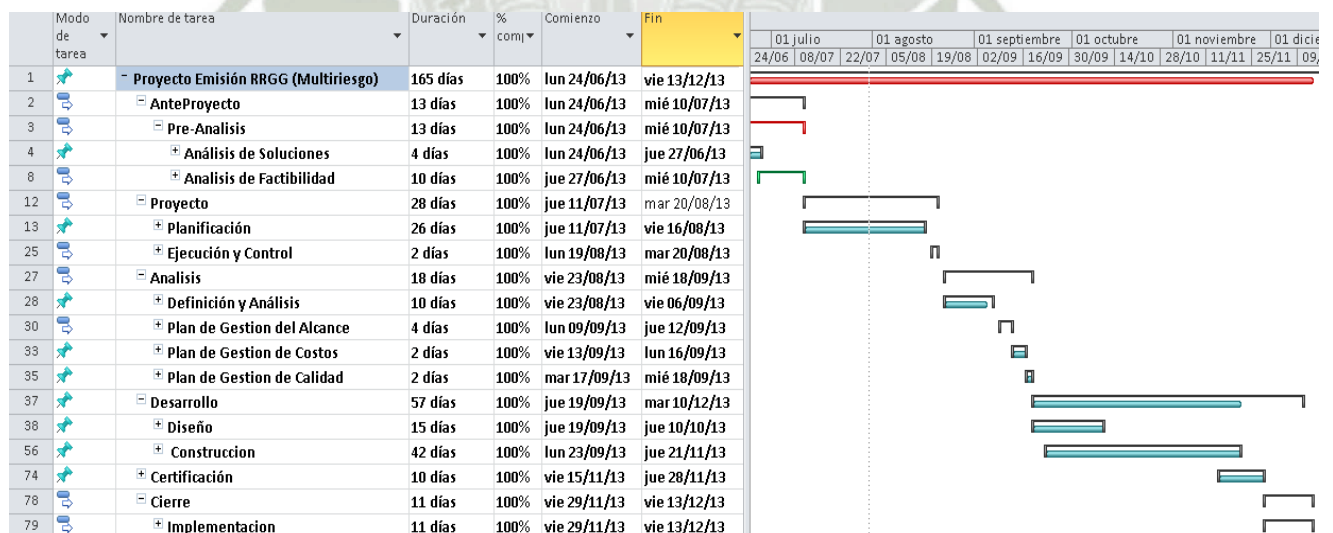


Figura 25: Cronograma de Actividades

Fuente: Elaboración Propia

g) Estimación de Recursos

PERSONAL						
Entregable	Actividad	Nombre de Recurso	Dedicación (Hr - Hm)	Duración (Hrs)	Supuestos y Bases de Estimación	Forma de cálculo
Especificación Técnica	Análisis	Analista Técnico	08:00	176	horas diarias durante 1 mes	8h diarias * 22 días útiles
Desarrollo del Sistema	Desarrollo	Analista Técnico	08:00	704	horas diarias durante 4 meses	8h diarias * 88 días útiles
Plan de Pruebas	Análisis	Analista de Calidad	08:00	176	horas diarias durante 1 mes	8h diarias * 22 días útiles
Casos de Pruebas	Análisis	Analista de Calidad	08:00	176	horas diarias durante 1 mes	8h diarias * 22 días útiles
Pruebas de Calidad	Análisis	Analista de Calidad	08:00	352	horas diarias durante 2 meses	8h diarias * 44 días útiles

Formato 5.6.: Estimación de Recursos

Fuente: Documentación de la empresa

h) Estimación de Costos

PRESUPUESTO	
Nombre del Proyecto:	Proyecto de Emisión de Riesgos Generales
Código del Proyecto:	RRGG
Total Presupuestado:	59,206
Presupuesto de reserva:	7,205.44
Total Ejecutado:	52,001
Total Comprometido:	59,206

Indra Perú	
Nombre del Recurso	Tarifa en \$/Hora
Analista Técnico 1	20.47
Analista Técnico 2	20.47
Analista de Proceso	11.82

Formato 5.7.: Estimación de Presupuesto

Fuente: Documentación de la empresa – Modificado por el Autor

- i) Plan de Calidad
 - Pruebas QA

PLAN DE PRUEBAS			
Nombre del Proyecto: Proyectos de Emisión de Riesgos Generales			
Código: RRGG			
Descripción: El plan de pruebas está orientado a realizar Pruebas de Sistema para el proyecto “Emisión de Riesgos Generales”.			
Objetivos de las pruebas: Eficiencia en las operaciones de cotización, creación de pólizas nuevas, inclusiones, exclusiones y endosos para los productos Pyme, Domiciliarios y Multiriesgos.			
Referencias			
Nombre	Creador	Fecha	Estado
[RRGG - Emisión de Riesgos Generales - V2.doc]	Kateryn Butron Pachas	15/11/13	Aprobado
Estrategia de Pruebas			
Alcance de Pruebas: Estas pruebas consisten en verificar todo el proceso planteado en el programa desarrollado por el equipo de desarrollo en el ambiente de calidad.			
<ul style="list-style-type: none"> • Configuración de productos de RRGG 			

- Generar la cotización utilizando las reglas de negocio aplicables al caso para cada producto.
- Pólizas nuevas a partir de la cotización generada para los mismos productos.
- Realizar inclusiones en las pólizas para los productos considerados.
- Realizar Exclusiones y anulaciones en las pólizas para los productos considerados.
- Realizar endosos sobre pólizas ya emitidas.

Fuera de Alcance:

- Funcionalidad de la ayuda de búsqueda de sociedades
- Cargar archivos con una extensión distinta al señalado (.xls)

Lista de Actividades: Para la etapa de Certificación, se ha considerado 4 fases. En cada una de ellas, se cuenta con algunas tareas importantes, las cuales se listarán enseguida:

A. Planificación de las pruebas

- a. Revisión de los documentos asociados al proyecto
- b. Creación del plan de pruebas

B. Preparación de las pruebas

- a. Creación de los requerimientos de prueba
- b. Creación de los casos de prueba
- c. Definición de la data de prueba

C. Ejecución de las pruebas

- a. Ejecución de los casos de prueba
- b. Creación de defectos
- c. Creación del reporte de defectos
- d. Creación del reporte de status de los casos de pruebas
- e. Re-ejecución de los casos de prueba

D. Cierre de las pruebas

- a. Revisión de los defectos abiertos
- b. Revisión de las solicitudes de cambio
- c. Revisión del status de los casos de prueba
- d. Creación del reporte final de pruebas

e. Reunión de cierre		
Criterios de entrada y salidas: [Entradas y salidas por cada fase de certificación]		
Fase de Certificación	Entradas	Salidas
Planificación de las pruebas	<ul style="list-style-type: none"> Requerimientos de Usuario y Experto 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de pruebas aprobado
Preparación de las pruebas	<ul style="list-style-type: none"> Plan de pruebas aprobado 	<ul style="list-style-type: none"> Casos de prueba elaborados Data de prueba definida
Ejecución de las pruebas	<ul style="list-style-type: none"> Casos de prueba elaborados Data de prueba definida Ambiente de prueba preparado 	<ul style="list-style-type: none"> Reporte de defectos Reporte de status de los casos de pruebas
Cierre de las pruebas	<ul style="list-style-type: none"> Reporte de defectos Reporte de status de los casos de pruebas 	<ul style="list-style-type: none"> Reporte final de pruebas
<p>Ambiente de Pruebas: El ambiente de pruebas en el cual se realizarán las pruebas es SAP ECC 6.0 – Control de Calidad. Para acceder requerimos de un usuario y contraseña en dicho ambiente</p>		
<p>Data de prueba: Para este proyecto, la data de prueba se encuentra alojada en el ambiente de QAS. Las clases de documentos son Pólizas. Los datos de prueba que se utilizarán se encuentran bajo estos filtros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <u>Clase documento:</u> RV <u>Sociedad:</u> 551) 		
<p>Herramienta de Pruebas:</p> <ul style="list-style-type: none"> SAP ECC 6.0 – Control de Calidad Microsoft Excel 2010) 		

Formato 5.8.: Plan de Pruebas

Fuente: Elaboración Propia

INFORME DE PRUEBAS

PRUEBA N° 1: Filtro de datos sin resultados

Responsable de la prueba	Kateryn Butrón Pachas	Fecha de la Prueba	17/11/2013
---------------------------------	-----------------------	---------------------------	------------

a) Descripción

La aplicación debe mostrar un mensaje al usuario en caso no se encuentren registros con los filtros aplicados.

b) Dependencias

Depende de los valores colocados como filtros por parte del usuario.

c) Requerimientos Funcionales

REQ001 – Filtro de datos

d) Casos de Uso

CU001 – Llenar datos de filtro

CU002 – Realizar la búsqueda

e) Data

Datos de Entrada:

Fecha de Inicio => 30/04/2014

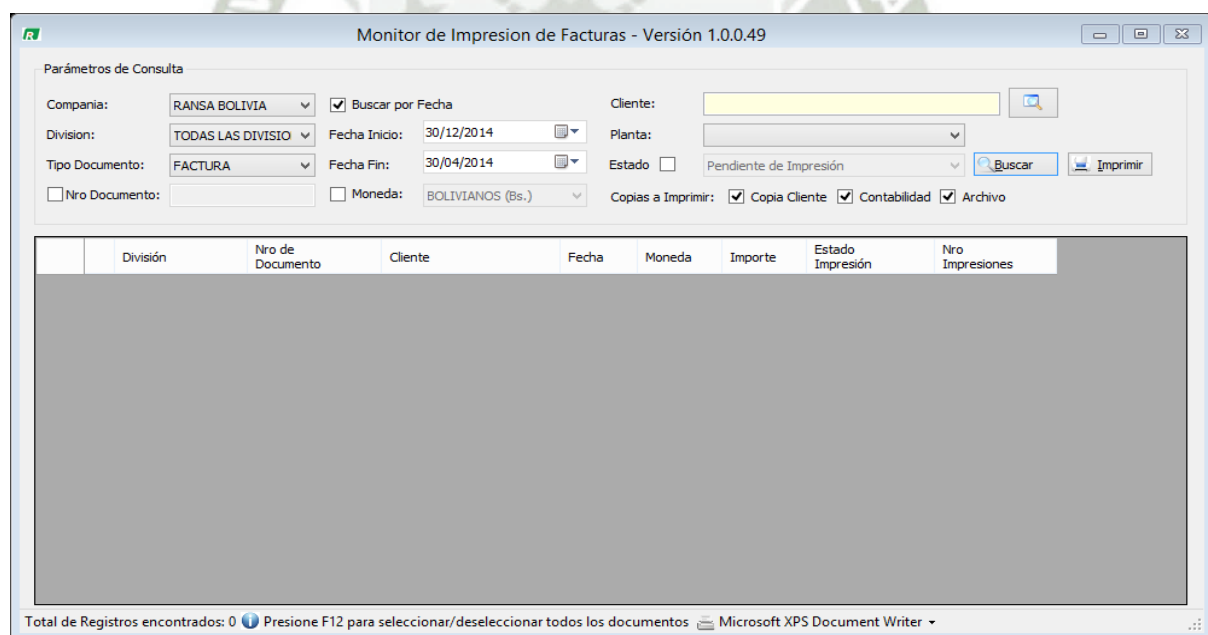
Fecha de Fin => 30/04/2014

Datos de Salida:

Un mensaje que diga: “No se encontraron registros con los filtros especificados”.

f) Resultado

No se muestra ningún mensaje, pero se muestra como cantidad de registros encontrados 0 (Cero).



g) Observaciones

Se tiene que modificar la aplicación para que muestre dicho mensaje.

Formato 5.9.: Informe de Pruebas

Fuente: Elaboración Propia

- Pruebas Usuario:

REPORTE FINAL DE PRUEBAS			
Nombre del Proyecto: Proyectos de Emisión de Riesgos Generales			
Código: RRGG		Fecha: 26/11/2013	
Registro de Cambios:			
Fecha	Autor	Versión	Observaciones
26/04/14	Kateryn Butron	1.0	Versión inicial del documento
Objetivos de las pruebas: Eficiencia en las operaciones de cotización, creación de pólizas nuevas, inclusiones, exclusiones y endosos para los productos Pyme, Domiciliarios y Multiriesgos.			
Estado Final de Certificación			
Después de haber realizado las pruebas correspondientes, haber reportado los defectos encontrados y haber corregido dichos defectos, se puede dar por SATISFACTORIO el proceso de Certificación para el proyecto de “ Proyectos de Emisión de Riesgos Generales ” (El área de Certificación recomienda el transporte de esta aplicación al ambiente de Producción .)			
Cumplimiento de Objetivos de las Pruebas			
Para cumplir con los objetivos de las pruebas planteados para el proyecto se desarrollaron las siguientes actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Hacer escenarios que cubran con toda la funcionalidad de este proyecto • Elaborar los casos de prueba necesarios que cubran con el alcance de las pruebas y así poder encontrar aquellos defectos que deberán ser subsanados previo pase al ambiente de Producción. 			
Conclusiones			
Se puede afirmar que se realizaron las pruebas necesarias para probar toda la funcionalidad de la aplicación.)			
Propuestas de mejora			
Contar con un plan de negocio más completo y con un mayor nivel de detalle, con la finalidad de elaborar los casos de prueba mucho más elaborados.			
Resultados de las Pruebas			
Problemas:			
No contar con los usuarios SAP necesarios para las pruebas en el ambiente de QAS. El primer día de las pruebas solo contábamos con un solo usuario.			

Lista de Defectos:

La lista de defectos se encuentran en el archivo *CGR.Certificación.Reporte de Defectos.CMD v5.*

Anotaciones:

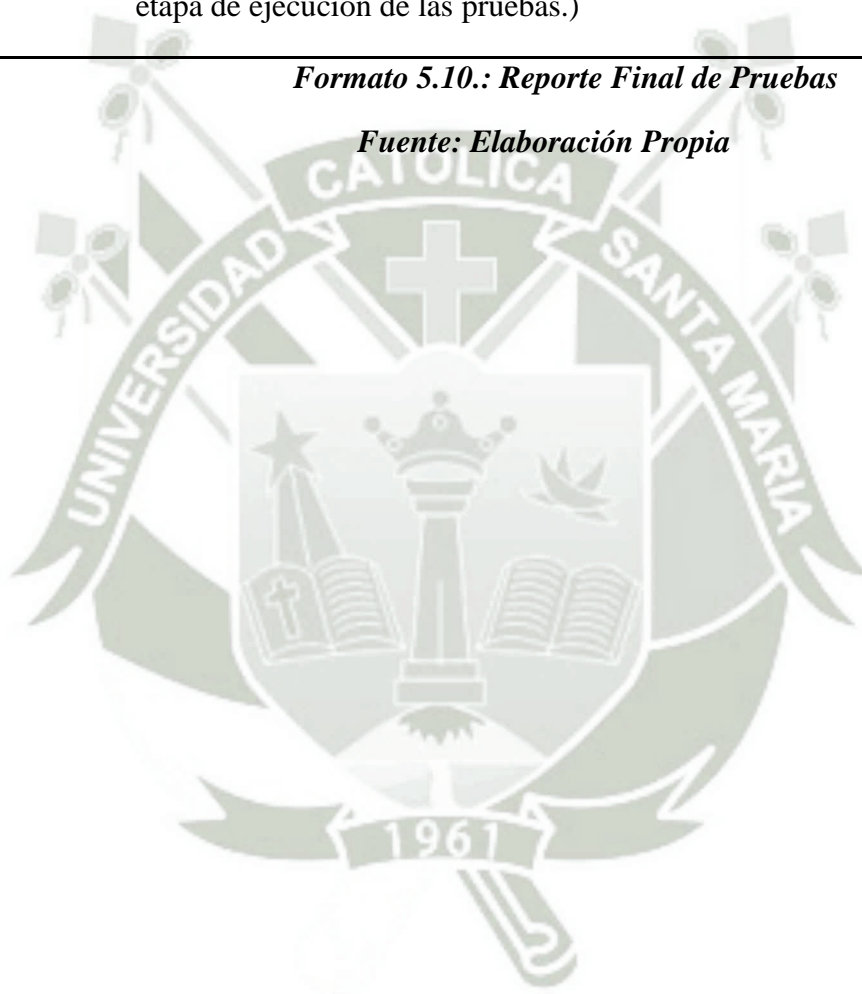
- Agregar columnas adicionales al archivo de carga no afectará el proceso.
- Se descartó la validación de fechas para realizar las pruebas debido a que estas validaciones son estándares para SAP.)

Lecciones Aprendidas:

- Tomar nota de los eventos que ocurren en toda la etapa de ejecución de las pruebas.
- Da valor agregado tener a un especialista de la aplicación durante la etapa de ejecución de las pruebas.)

Formato 5.10.: Reporte Final de Pruebas

Fuente: Elaboración Propia



5.3.3. Seguimiento y control del proyecto

Para la validación del método dentro del seguimiento del proyecto de "Emisión de Riesgos Generales" se realizará a través de reuniones, seguimiento de tareas a través del Project y cronogramas, en caso de realizar un cambio se utilizara el siguiente formato:

SOLICITUD DE CONTROL DE CAMBIOS		
Nombre del Proyecto: Proyectos de Emisión de Riesgos Generales		
Código: RRGG		
Detalles de la solicitud		
Detalle del cambio: Cambio en los formatos/ Identificación de Involucrados		
Descripción del cambio: Se cambiarán formatos para considerar una nueva área identificada, se elaborara un nuevo plan de pruebas donde se considerara el área de Ingeniería/Inspecciones que participaba en el proceso de emisión de Riesgos Generales la cual está considerada dentro de la lista de necesidades.		
Justificación del cambio: Se omitió una de las áreas que participa dentro del proceso de emisión.		
Fecha de solicitud: 15/07/2013	Solicitado por: [Kateryn Butron]	<u>Firma</u>
Análisis de Solicitud		
Áreas del proyecto afectadas: Área de Ingeniería/Inspecciones		
Solución: Se cubrirá toda la lista de necesidades y el cumplimiento de las reglas de negocio.		
Fecha de análisis: 18/07/2013	Analizado por: Dayana Miranda	<u>Firma</u>
Resolución de solicitud	Aprobado (X)	Rechazado ()
Fecha de resolución: 21/07/2013	Resuelto por: Dayana Miranda	<u>Firma</u>

Formato 5.11.: Control de Cambios

Fuente: Elaboración Propia

5.3.4. Cierre del proyecto

Para la validación del método dentro del cierre del proyecto de "Emisión de Riesgos Generales" se deberá presentar el formato:

a) Acta de Cierre de proyecto

ACTA DE CIERRE DEL PROYECTO			
Nombre del proyecto:	Proyectos de Emisión de Riesgos Generales		
Código del proyecto:	RRGG		
Objetivo del Documento	Asegurar la entrega de los documentos de cierre del proyecto y portando el cierre del mismo		
Fecha de Elaboración:	03/12/2013		
Fecha de Inicio del Proyecto:	24/06/2013	Fecha de Culminación del Proyecto:	13/12/2013
Presupuesto Planificado:	59,206.44	Presupuesto Ejecutado:	52,001
Cumplimiento de Necesidades:	SI		
Fecha de Recursos Liberados:	14/12/2013		
Elaborado Por:	Dayana Miranda		

Por medio de la siguiente acta se deja constancia de la aceptación del cierre del proyecto

Documentos de Cierre de Proyecto	Responsable
Acta de Cierre del Proyecto	Dayana Miranda Cruz

Dan por aceptados estos documentos y su contenido las siguientes personas:

Nombres y Apellidos	Puesto o Cargo	Rol en el Proyecto	Área o División	Observaciones	Firma
Susana Goicochea	Vice-Presidenta de Operaciones	Líder Usuario	TI	Ninguna	
Guillermo Ramírez	Jefe de TI	Administrador de Programas	TI	Ninguna	
Mildred Linares	Jefe de Proyectos	Gerente de Proyecto	TI	Ninguna	

Formato 5.12. Acta de cierre del proyecto

Fuente: Documentación de la Empresa – Adaptado por el Autor

CAPÍTULO VI

OBSERVACIONES DE SOLUCIONES

POR IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO

6.1. Soluciones a los principales antecedentes con el método propuesto

En el capítulo III se identifican los antecedentes en los proyectos realizados en Rimac, los cuales posteriormente también afectan al proyecto de RRGG, a continuación se presenta una solución a estos antecedentes con el método propuesto:

- Primero en la etapa de pruebas de usuario, se identificó que había un área que no había sido identificada como parte de los stakeholders o interesados, esta es el Área de Ingeniería/Inspecciones que participaba en el proceso de emisión de Riesgos Generales además este proceso estaba considerado como una necesidad obligatoria dentro de la lista de necesidades del proyecto; lo cual conlleva a una ampliación del alcance del proyecto. Este es un antecedente que también se presentó en proyectos anteriores debido a que no se realiza una adecuada identificación de los involucrados.

- **Solución:**

Empleando el método de gestión propuesto se aplicaría el Plan de Gestión de Interesados, pues resulta fundamental identificar a los interesados desde el inicio del proyecto y analizar sus expectativas individuales y sus niveles de interés.

Los interesados del proyecto pueden afectar, verse afectados o percibirse a sí mismos como afectados por una decisión, actividad o resultado de un proyecto. O como fue el caso del proyecto de Riesgos Generales que influyo directamente sobre el éxito del proyecto y sus diferentes entregables.

Diagrama de flujo de datos del proceso:

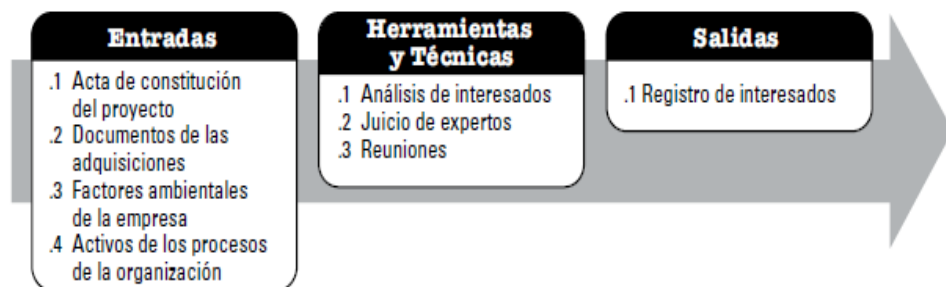


Figura 26: Diagrama de flujo de datos del proceso

Fuente: PMBOK 5ta Edición

En caso contrario de prestar una solución a esta mala identificación de interesados culminado el proyecto, se utilizaría uno de los formatos elaborados, según sea el impacto del cambio a realizar:

- Formato de Requerimientos
- Formato de Control de Cambios

➤ El segundo antecedente es la falta de involucramiento de los líderes usuarios para el levantamiento de información, lo que en el proyecto RRGG no permitió una adecuada identificación de los requisitos. Por lo que se tuvo que realizar una redefinición de alcance en varias ocasiones.

- **Solución:**

- ✓ Plan de Gestión de Interesados, gestionar la participación de los Interesados, que definiría el proceso de comunicarse y trabajar con los involucrados para satisfacer sus necesidades y expectativas fomentando la participación de los mismos y optar por la mejor manera de involucrarlos en el proyecto, ya que este plan describe los métodos y tecnologías utilizados para la comunicación.

Este plan se utiliza para determinar el nivel de las interacciones con los diferentes interesados, ayudar a definir una estrategia para la identificación y gestión de los mismos a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

El beneficio clave de este proceso permite al director del proyecto incrementar el apoyo y minimizar la resistencia por parte de los interesados, aumentando significativamente las posibilidades de lograr el éxito del proyecto.

- ✓ Plan de Gestión de Comunicaciones del proyecto, incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Una comunicación eficaz crea un puente entre diferentes interesados, usuarios y demás personas involucradas en el proyecto, en el caso de RRGG hubiera permitido planificar, gestionar y controlar la participación de los líderes usuarios y obtener un levantamiento de información con la adecuada identificación de los requisitos.

- El tercer antecedente son problemas de estimación en la duración de actividades.

- **Solución:**

- ✓ Plan de gestión de riesgos del proyecto, para realizar las revisiones de estimación de la duración de las actividades que son útiles para identificar los riesgos relacionados con los tiempos asignados para la realización de las actividades o del proyecto en su conjunto.

✓ Plan de gestión del tiempo del proyecto, se hubiera incluido los procesos requeridos para gestionar la terminación en el plazo del proyecto, definir las actividades, secuenciar las actividades, estimar los recursos de las actividades y estimar la duración de las actividades.

✓ Plan de gestión de tiempo, en este caso aplicaría la definición de actividades para identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para generar los entregables del proyecto. El beneficio clave de este proceso es el desglose de los paquetes de trabajo en actividades que proporcionan una base para la estimación, programación, ejecución, monitoreo y control del trabajo del proyecto.

➤ El cuarto antecedente es la despriorización de los proyectos asignados, en el caso del proyecto RRGG fue por priorización de otro proyecto lo que ocasiono retraso en la asignación de un recurso.

• **Solución:**

✓ Con el método de gestión se aplicaría, el plan de gestión de los recursos humanos del proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden estar asignados a tiempo completo o parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto, con este plan se hubiera podido confirmar la disponibilidad de los recursos humanos y conseguir el equipo necesario para completar las actividades del proyecto para poder planificar la gestión de los recursos humanos, adquirir el equipo del proyecto, desarrollar el equipo del proyecto y dirigir el equipo del proyecto. Como una propuesta de solución frente a los antecedentes presentados, no solo en el proyecto de Riesgos Generales, también en los demás proyectos como lo demuestran los resultados del resumen de proyectos anual, se propone agregar una fase a los proyectos, la fase de Certificación, para reducir los riesgos y realizar pruebas en un ambiente que sea una réplica del ambiente producción, tener un registro de incidencias y una conformidad previa a la implementación.

Resumen:

Tabla 18: Antecedentes y Soluciones

PRINCIPALES ANTECEDENTES	SOLUCIONES DEL METODO
Falta de presupuesto	Un presupuesto acorde de lo planificado, controlado y que cuente con un presupuesto adicional de reserva
Retrasos en la culminación	Cumplimiento, control de un cronograma y control de actividades
Mayor tiempo de asignación de recursos	Mapear los recursos liberados para que puedan atender otros proyectos y no presenten impactos
No se identificó un área involucrada	Identificación de involucrados Realización de un control de cambios
Redefinición del alcance reiteradas veces	Cumplimiento del cronograma de reuniones con los líderes usuarios para definir el alcance

Fuente: Elaboración Propia

6.2. Soluciones a los problemas del proyecto RRGG con la aplicación del método propuesto

Para el proyecto de Riesgos Generales según los puntos desarrollados anteriormente, es posible aplicar las áreas de conocimiento y los cinco grupos de procesos propuestos por el PMBOK según sea el caso.

En el siguiente cuadro se lista los problemas presentados en el proyecto, así como el área de conocimiento, herramientas y procesos a aplicar como posibles soluciones.

Tabla 19: Aplicación del método

PROBLEMAS	ÁREA DE CONOCIMIENTO	PROCESOS	HERRAMIENTAS
Declaración clara de los requisitos	Gestión de Alcance del Proyecto	Recopilar requisitos	-Documentación de requisitos -Trazabilidad de requisitos
Objetivos poco claros		-Definir el alcance -Recopilar requisitos	-Análisis del producto -Elaboración de la EDT
Mala definición de alcance		-Planificar la gestión del alcance -Definir el alcance	-Descripción detallada del proyecto -Juicio de expertos
Tiempos no realistas	Gestión de Tiempo del Proyecto	-Desarrollo de un cronograma -Estimar la duración de actividades	-Planificación de actividades
Priorización de otro proyecto		-Estimar los recursos de las actividades -Planificar la gestión de un cronograma -Control de cronograma	-Calendario de recursos -Comprensión y cumplimiento del cronograma
Falta de presupuesto	Gestión de los Costos del Proyecto	-Determinar el presupuesto -Control de Costos	-Estimación de costos y reservas -Establecer un límite presupuestal
Calidad del proyecto	Gestión de Calidad	-Realizar el aseguramiento de calidad -Controlar la calidad	-Auditorías de los requisitos y resultados -Métricas de calidad
Falta de recursos	Gestión de los Recursos Humanos	-Adquirir el equipo del proyecto	-Ficha de asignación de recursos para todo el ciclo del proyecto
Falta de compromiso			-Reuniones de equipo

		-Dirigir el equipo del proyecto	
Cambios de las necesidades y especificaciones	Gestión de Riesgos	-Identificar los riesgos	-Ficha de solicitud de cambios
Expectativas Posteriores		-Planificar la respuesta a los riesgos -Controlar los riesgos	-Reuniones
Tecnología nueva y/o inapropiada	Gestión de Adquisiciones	-Planificar la gestión de adquisiciones -Controlar las Adquisiciones	-Evaluación de la herramienta a utilizar
Mala identificación de usuarios	Gestión de Interesados	-Identificar a los interesados	-Acta de constitución del Proyecto -Registro de interesados
Falta de involucramiento de líderes usuarios		-Gestionar y controlar la gestión de interesados	-Matriz de poder interés con Interesados -Matriz de evaluación de la participación de los interesados

Fuente: Elaboración Propia

6.3. Beneficios del método propuesto para el proyecto RRG

Los beneficios que ha puesto este proyecto son indudables, ya que sin un método de gestión, sin un plan, seguimiento y control las probabilidades de terminar un proyecto exitoso son menores y con mayores riesgos.

El tiempo estimado en el inicio del proyecto fue de 6 meses el cual no se cumplió y el proyecto culminó en un tiempo real de 7 meses.

Tabla 20: Comparación de Tiempos

Tiempo Estimado	Tiempo Real	Tiempo (Método de Gestión)
6 meses	7 meses	6 meses

Fuente: Elaboración Propia

- Para asegurar el cumplimiento de esta planificación con el método de gestión propuesto, se hubiera aplicado los siguientes procesos del plan de gestión de tiempo:



Figura 27: Plan de Gestión de Tiempo
Fuente: Elaboración Propia

- Para lograr un cumplimiento del presupuesto se realizaría una evaluación de riesgos, en base a esto se estimaría un presupuesto adicional de reserva equivalente al trabajo de dos recursos asignados durante un mes más y aun así el presupuesto estimado sería inferior al presupuesto ejecutado.

Indra Perú	
Nombre del Recurso	Tarifa en \$/Hora
Analista Técnico 1	20.47
Analista Técnico 2	20.47

Mes Adicional					Horas Trabajadas	Horas a facturar	Total a Facturar
S31	S32	S33	S34	S35			
35.2	35.2	35.2	35.2	35.2	176	176	3,602.72
35.2	35.2	35.2	35.2	35.2	176	176	3,602.72
							7,205.44

Formato 6.1.: Formato de Presupuesto

Fuente: Documentación de la empresa

Tabla 21: Aplicación del método

Presupuesto Estimado	Presupuesto Real Ejecutado	P.Estimado+P.Reserva (Método de Gestión)
52,001	61,287	59,206.44

Fuente: Elaboración Propia

Pero se quieren destacar los beneficios que nos ayudaran a entender porque se consiguen los objetivos:

- Contar con un método de gestión de proyectos que facilite el entendimiento de las responsabilidades y entregables durante el desarrollo de los proyectos.
- Se fomenta su uso mediante documentos, formatos y actas bien estructurados que permiten a los usuarios, trabajadores tener una visión rápida del conjunto, así como encontrar la información relevante sin demasiado esfuerzo.
- Se establece una comunicación adecuada entre todos los componentes del equipo de forma que cada uno sabe lo que tiene que hacer y las repercusiones que supone los retrasos de su tarea.
- Se aporta una visión clara para cada uno de los stakeholders. Cada formato está preparado por la persona que mejor conoce cada determinado aspecto del proyecto, con lo cual se plasma adecuadamente para los diferentes stakeholders, con el lenguaje adecuado a cada caso.

- Permite cumplir con los requerimientos internos, al tener los requisitos y los objetivos claros y descritos.
- Se alcanzan las necesidades y los objetivos propuestos ya que es posible combinar la experiencia acumulada con las mejores prácticas.
- Se pueden gestionar adecuadamente los conflictos ya que se identifican, se describen y se toman decisiones consensuadas.
- Se consigue poder gestionar adecuadamente los seguimientos del historial del proyecto mediante la información almacenada con todas las planificaciones periódicas donde se reflejan las previsiones y cumplimientos.
- Se consigue reducir la incertidumbre ante la toma de decisiones ya que cada uno sabe exactamente el interlocutor adecuado para cada caso o incidencia.

6.4. Evaluación del Método

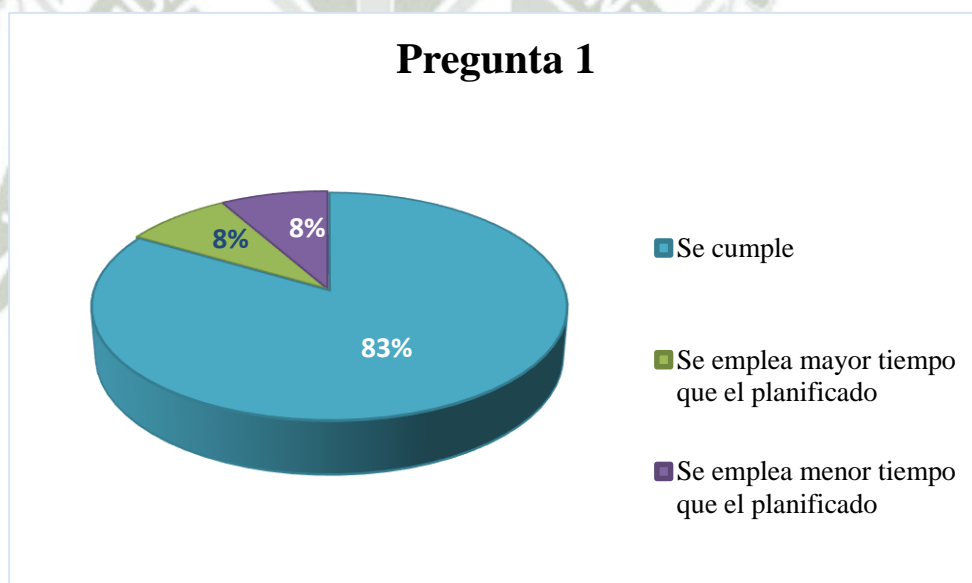
La encuesta se realizó en la empresa de seguros y reaseguros Rimac SAC de la ciudad de Lima, de las cuales fueron ejecutadas en su totalidad por 12 empleados, para finalmente tabular los resultados.

Estas encuestas fueron completadas por el área de tecnología, como programadores, analistas de sistemas y usuarios de diferentes áreas pero que han estado involucrados en diferentes proyectos.

6.5. Interpretación de resultados

1. El cumplimiento respecto al tiempo de entrega de los proyectos con el método propuesto:

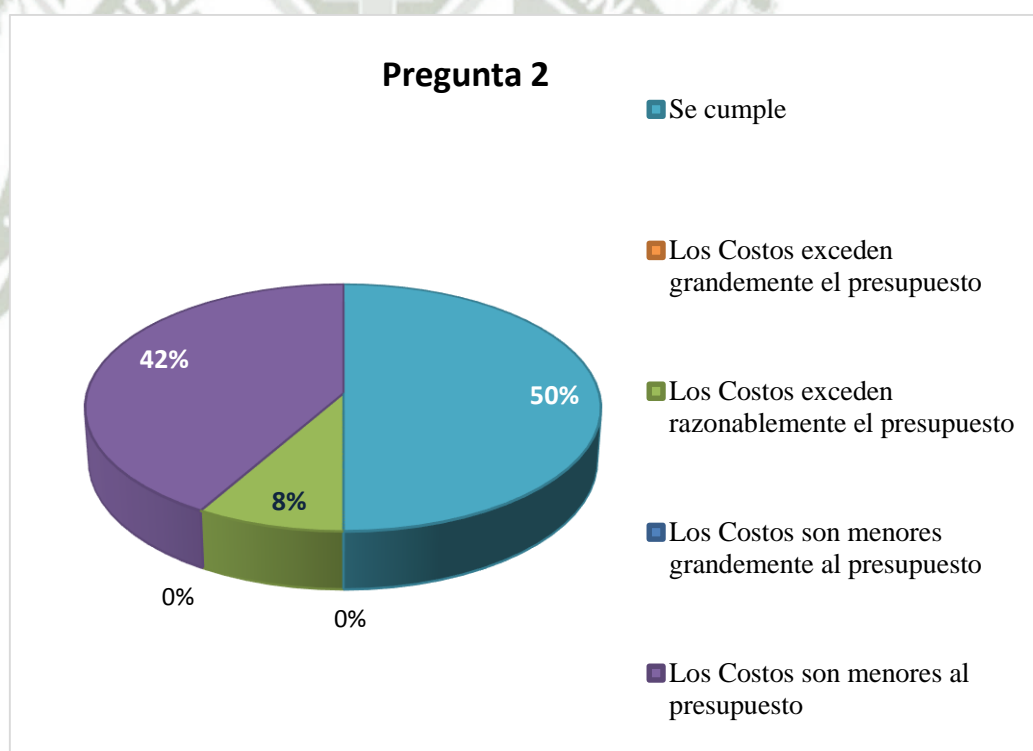
Alternativa	Cantidad FA	FA%
Se cumple	10	83%
Se emplea mayor tiempo que el planificado	1	8%
Se emplea menor tiempo que el planificado	1	8%
Total	12	100%



Conclusión: El 83% de los encuestados opinan que el cumplimiento respecto al tiempo de entrega con el método propuesto se cumple.

2. Con el método propuesto los costos ejecutados con respecto al presupuesto planificado del proyecto, de acuerdo a políticas:

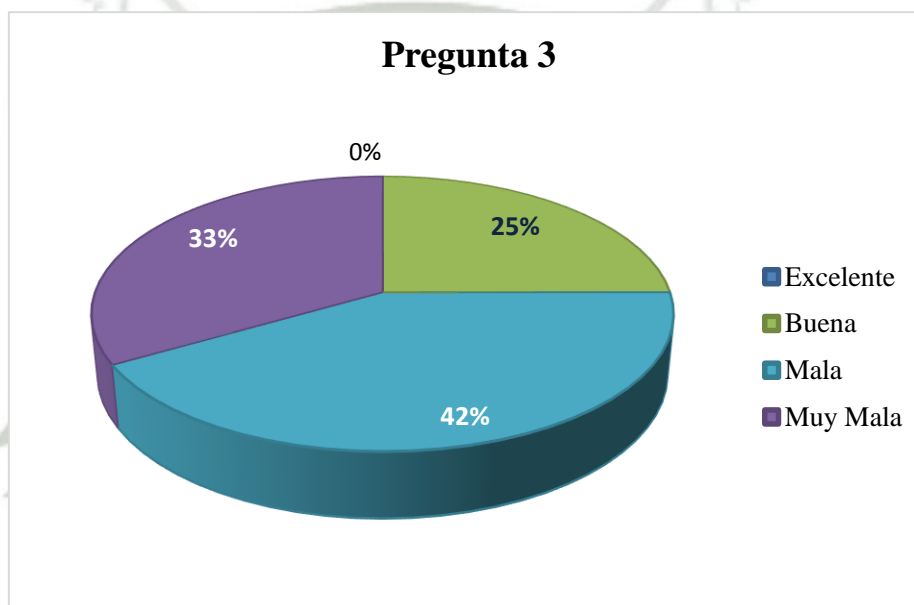
Alternativa	Cantidad FA	FA%
Se cumple	6	50%
Los Costos exceden grandemente el presupuesto	0	0%
Los Costos exceden razonablemente el presupuesto	1	8%
Los Costos son menores grandemente al presupuesto	0	0%
Los Costos son menores al presupuesto	5	42%
Total	12	100%



Conclusión: El 50% de los encuestados opinan que con el método propuesto se cumple con el presupuesto planificado, el 8% opina que los costos ejecutados exceden razonablemente el presupuesto.

3. ¿Cómo percibe la gestión actual de un proyecto en RIMAC comparado con el método propuesto?

Alternativa	Cantidad FA	FA%
Excelente	0	0%
Buena	3	25%
Mala	5	42%
Muy Mala	4	33%
TOTAL	12	100

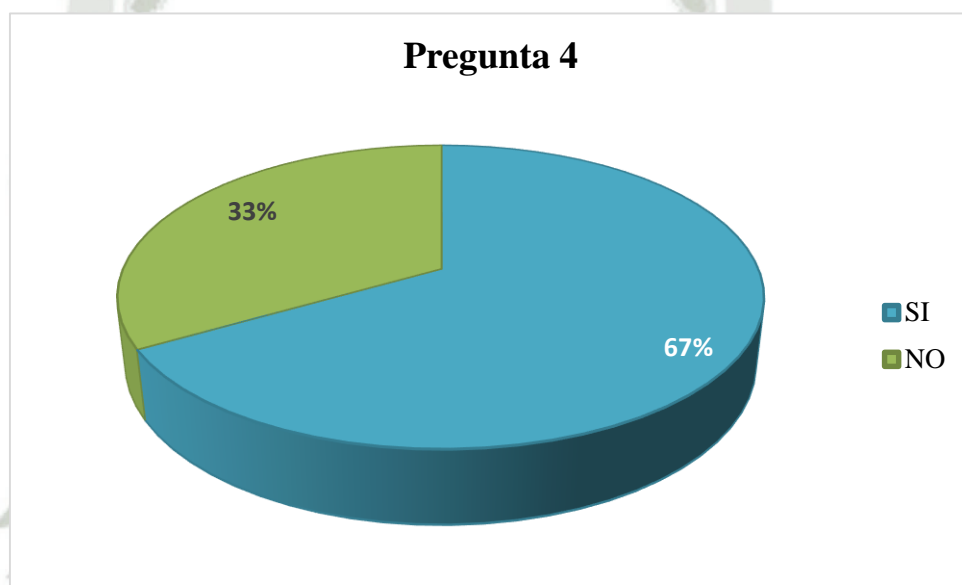


Conclusión: El 42% de los encuestados califican que la gestión actual de Rimac es Mala, el 33% muy mala y el 25% la califica como buena.

Teniendo presente que el 75% la califica como una gestión no adecuada.

4. Considera que la propuesta de formatos hecha en el método proporciona un lenguaje común y tiende a organizar el trabajo

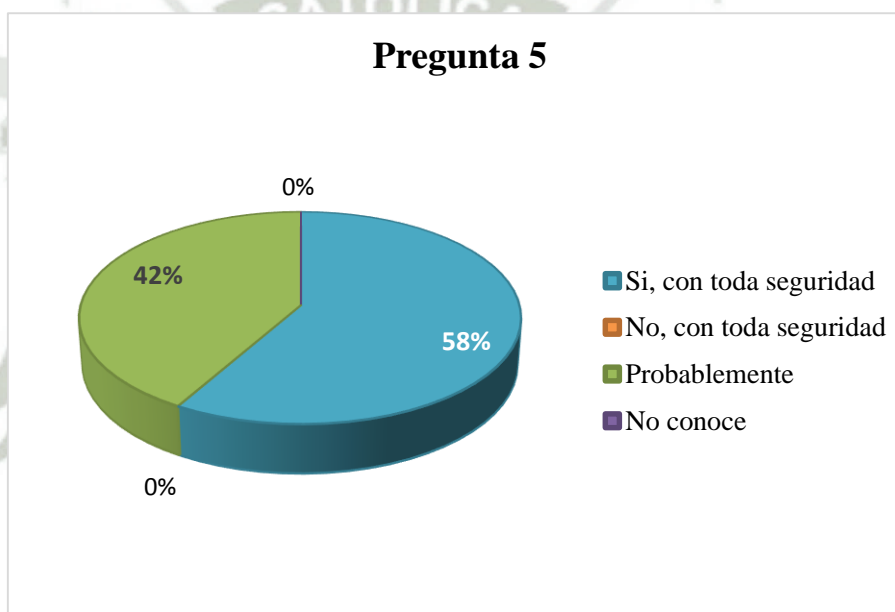
Alternativa	Cantidad FA	FA%
SI	8	67%
NO	4	33%
TOTAL	12	100



Conclusión: El 67% de los encuestados consideran que la propuesta de utilizar formatos proporciona un lenguaje común y trabajo organizado, mientras que el 33% no lo considera.

5. ¿Considera Ud. que el método propuesto es fiable para manejar y administrar proyectos?

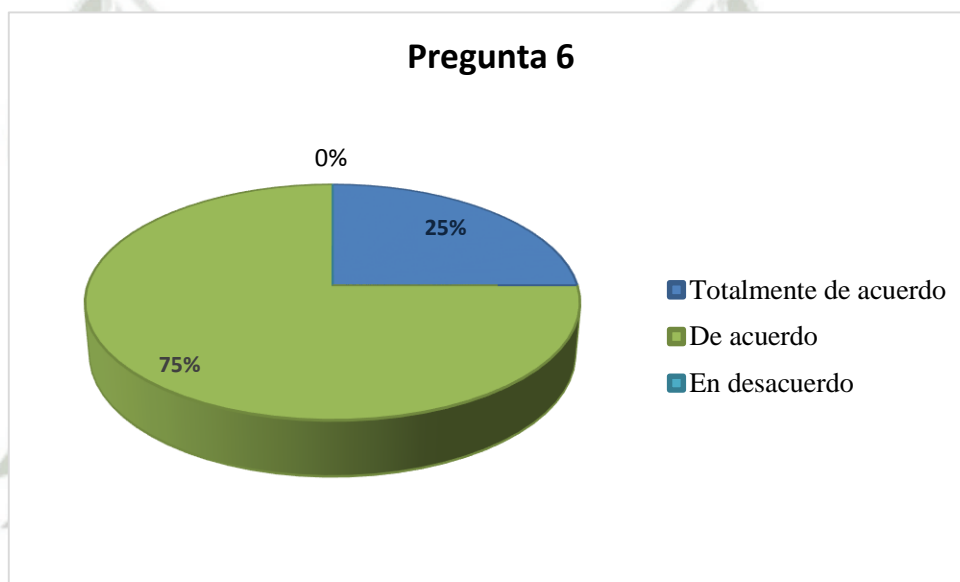
Alternativa	Cantidad FA	FA%
Si, con toda seguridad	7	58%
No, con toda seguridad	0	0%
Probablemente	5	42%
No conoce	0	0%
TOTAL	12	100



Conclusión: El 58% de los encuestados considera que el método propuesto es fiable para manejar y administrar proyectos, mientras que el 42% opina que probablemente lo sea.

6. ¿Con el cumplimiento de la planificación y necesidades del proyecto, Usted percibe que se logra el éxito de un proyecto y la satisfacción del cliente?

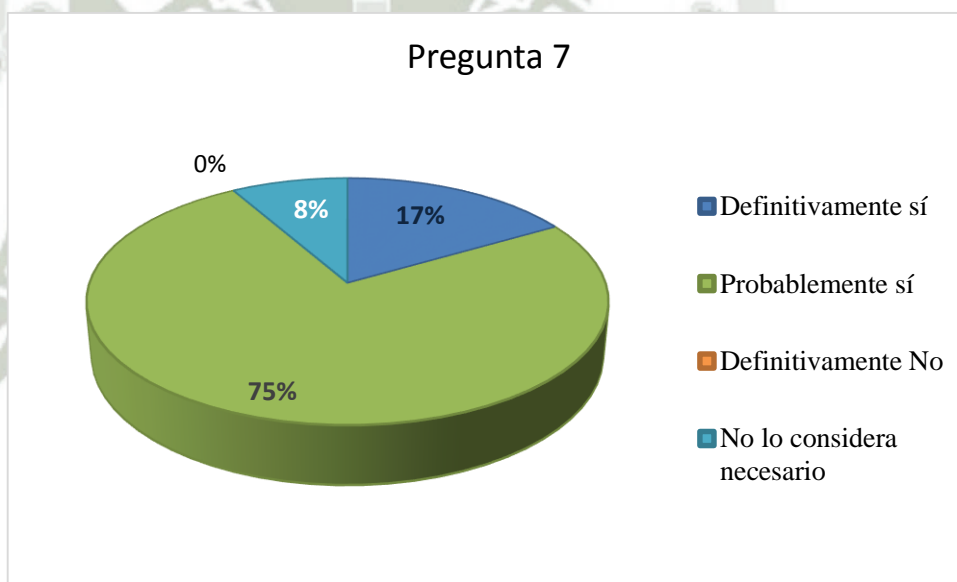
Alternativa	Cantidad FA	FA%
Totalmente de acuerdo	3	25%
De acuerdo	9	75%
En desacuerdo	0	0%
TOTAL	12	100



Conclusión: El 75% de los encuestados está de acuerdo y el 25% está totalmente de acuerdo que con el cumplimiento de la planificación y necesidades se lograría el éxito de un proyecto y la satisfacción del cliente.

7. ¿Usted considera que RIMAC siendo una empresa líder del mercado asegurador al contar con un método de gestión como el propuesto está inmersa en el proceso de mejora continua?

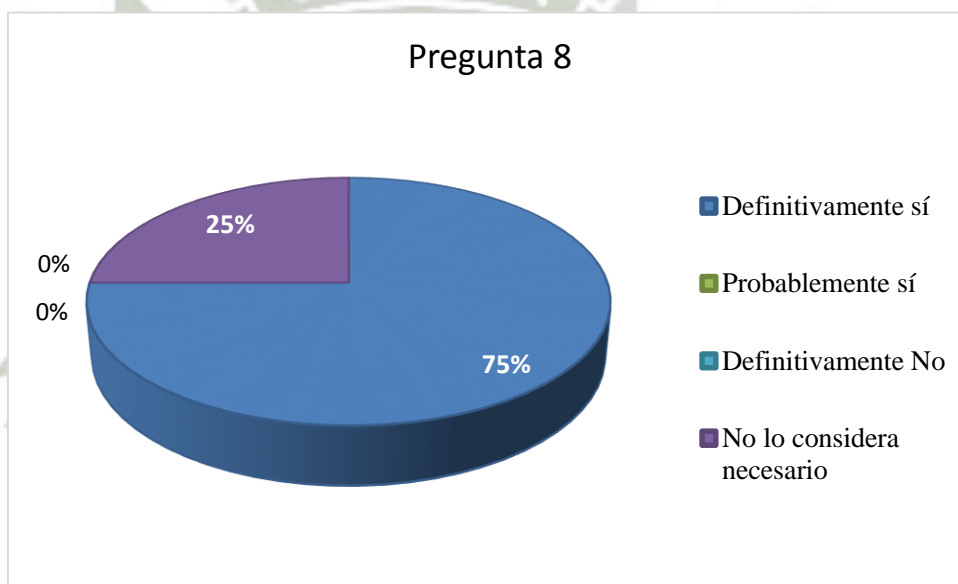
Alternativa	Cantidad FA	FA %
Definitivamente Sí	2	17%
Probablemente Sí	9	75%
Definitivamente No	0	0%
No lo considera necesario	1	8%
TOTAL	12	100



Conclusión: El 75% de los encuestados consideran que probablemente al contar con un método de gestión Rimac estaría inmersa en un proceso de mejora continua, el 17% consideran que definitivamente si mientras que el 8% no lo considera necesario.

8. ¿Considera Ud. que al tener definidos procesos, áreas y una adecuada planificación es probable que se obtenga resultados adecuados y exitosos en los proyectos?

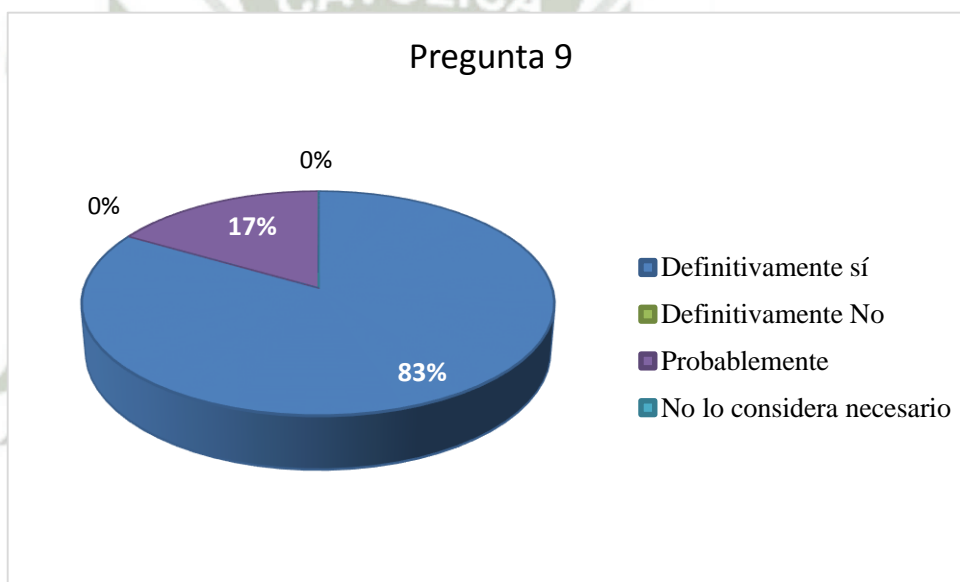
Alternativa	Cantidad FA	FA%
Definitivamente sí	9	75%
Probablemente sí	0	0%
Definitivamente No	0	0%
No lo considera necesario	3	25%
TOTAL	12	100



Conclusión: El 68% de los encuestados considera que al tener procesos, áreas y una adecuada planificación los resultados serían adecuados y exitosos en los proyectos, el 23% lo considera como algo probable mientras el 9% no lo considera necesario.

9. ¿Considera Ud. que al tener definidos sus roles, funciones y establecido un canal de comunicación dentro del ciclo de un proyecto facilitaría su trabajo?

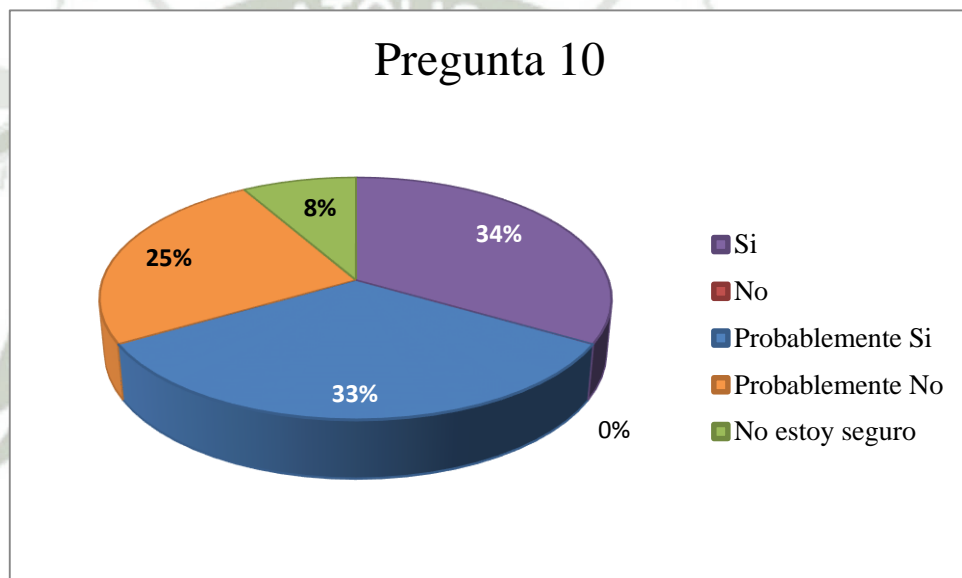
Alternativa	Cantidad FA	FA%
Definitivamente sí	10	83%
Definitivamente No	0	0%
Probablemente	2	17%
No lo considera necesario	0	0%
TOTAL	12	100



Conclusión: El 83% de los encuestados considera que definitivamente si tienen definidos sus roles, funciones y un canal de comunicación establecido facilitaría su trabajo y el 17% lo considera como algo probable.

10. ¿Considera Ud. Que el método de gestión propuesto es de fácil integración para el desarrollo de un proyecto?

Alternativa	Cantidad FA	FA%
Si	4	33%
No	0	0%
Probablemente Si	4	33%
Probablemente No	3	25%
No estoy seguro	1	8%
TOTAL	12	100



Conclusión: El 37% de los encuestados afirman que el método de gestión propuesto es de fácil integración, el 36% lo considera como algo probable, mientras que el 27% no lo considera de fácil integración.

CONCLUSIONES

PRIMERA: En la presente tesis se desarrolló un método de gestión de proyectos para la empresa Rimac, que no solo le permitirá cumplir con los objetivos de sus proyectos, si no trabajar de manera objetiva y ordenada incrementando el éxito de sus proyectos.

SEGUNDA: La implementación del método de gestión de proyectos, ayudará considerablemente a mejorar el control de sus actividades, costos y alcance de sus proyectos para continuar como la empresa líder de seguros.

TERCERA: Es importante la participación de todas las áreas involucradas en el proyecto porque permitirá un conocimiento transversal, establecer canales de comunicación para la dirección de proyectos con el fin de controlar cambios y no afectar los objetivos ni la calidad de sus proyectos.

CUARTA: Los factores internos más relevantes en el fracaso, cambio y falta de éxito en los proyectos que gestiona Rimac, son por la falta de un método apropiado para la gestión de sus proyectos.

QUINTA: La definición de formatos, roles, funciones y canales de comunicación que nos proporciona el método propuesto, permitirá que el desarrollo de los proyectos se realice de manera organizada, se trabaje con un mismo lenguaje así cada empleado comprenderá su papel dentro de la organización generando un buen clima laboral y un gran beneficio para la empresa en general.

SEXTA: Una vez implementado el método es fácilmente ajustable, acorde con nuevas prácticas o acuerdos que se generan alrededor de cada área de conocimiento, grupo de procesos o de cada proceso.

SEPTIMA: El éxito del cumplimiento de procesos y el índice de desarrollos exitosos será mayor empleando el método de gestión propuesto, permitirá que se obtenga resultados adecuados y exitosos con el cumplimiento de las metas y objetivos trazados en el ciclo de desarrollo de los proyectos de una manera apropiada para conseguir los mejores resultados.



RECOMENDACIONES

PRIMERA: Formalizar, capacitar y difundir el método propuesto a todos los actores involucrados en el desarrollo de proyectos e integrar la guía al sistema de gestión de la calidad total en la empresa.

SEGUNDA: El método de gestión de proyectos permite un trabajo planificado y organizado aumentando el número de proyectos exitosos, por lo cual se recomienda la definición de nuevas políticas que permitan la aceptación de este método.

TERCERA: Se recomienda reforzar los sistemas de planificación y la gestión de riesgos para poder tener un mayor control de los cambios y evitar la improvisación de actividades que ocasionan retrasos e influyen en la calidad de los proyectos.

ANEXO A

ENCUESTA

El presente cuestionario tiene como fin el evaluar el método propuesto con la participación de personal de desarrollo de proyectos de la organización, agradeciéndoles desde ya su aporte.

1. El cumplimiento respecto al tiempo de entrega de los proyectos con el método propuesto :
 - a. Se cumple
 - b. Se emplea mayor tiempo que el planificado
 - c. Se emplea menor tiempo que el planificado
2. Con el método propuesto los costos ejecutados con respecto al presupuesto planificado del proyecto, de acuerdo a políticas :
 - a. Se cumple
 - b. Los Costos exceden grandemente el presupuesto
 - c. Los Costos exceden razonablemente el presupuesto
 - d. Los Costos son menores grandemente al presupuesto
 - e. Los Costos son menores al presupuesto
3. ¿Cómo percibe la gestión actual de un proyecto en RIMAC comparado con el método propuesto?
 - a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Mala
 - d. Muy Mala
4. Considera que la propuesta de formatos hecha en el método proporciona un lenguaje común y tiende a organizar el trabajo
 - a. Si
 - b. No

5. ¿Considera Ud. que el método propuesto es fiable para manejar y administrar proyectos?
- Si, con toda seguridad
 - No, con toda seguridad
 - Probablemente
 - No conoce
6. ¿Con el cumplimiento de la planificación y necesidades del proyecto, Usted percibe que se logra el éxito de un proyecto y la satisfacción del cliente?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
7. ¿Usted considera que RIMAC siendo una empresa líder del mercado asegurador al contar con un método de gestión como el propuesto está inmersa en el proceso de mejora continua?
- Definitivamente sí
 - Probablemente sí
 - Definitivamente No
 - No lo considera necesario
8. ¿Considera Ud. que al tener definidos procesos, áreas y una adecuada planificación es probable que se obtenga resultados adecuados y exitosos en los proyectos?
- Definitivamente sí
 - Probablemente sí
 - Definitivamente No
 - No lo considera necesario
9. ¿Considera Ud. que al tener definidos sus roles, funciones y establecido un canal de comunicación dentro del ciclo de un proyecto facilitaría su trabajo?
- Definitivamente sí
 - Definitivamente no
 - Probablemente
 - No lo considera necesario

10. ¿Considera Ud. Que el método de gestión propuesto es de fácil integración para el desarrollo de un proyecto?

- a. Si
- b. No
- c. Probablemente si
- d. Probablemente no
- e. No estoy seguro



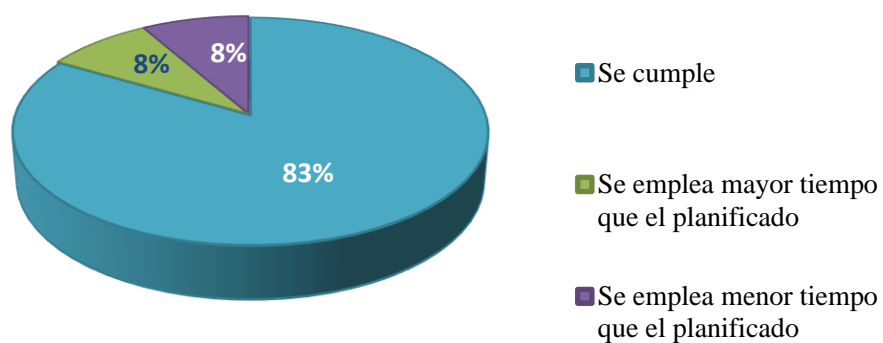
ANEXO B

SISTEMATIZACIÓN DEL CUESTIONARIO

1.El cumplimiento respecto al tiempo de entrega de los proyectos con el método propuesto

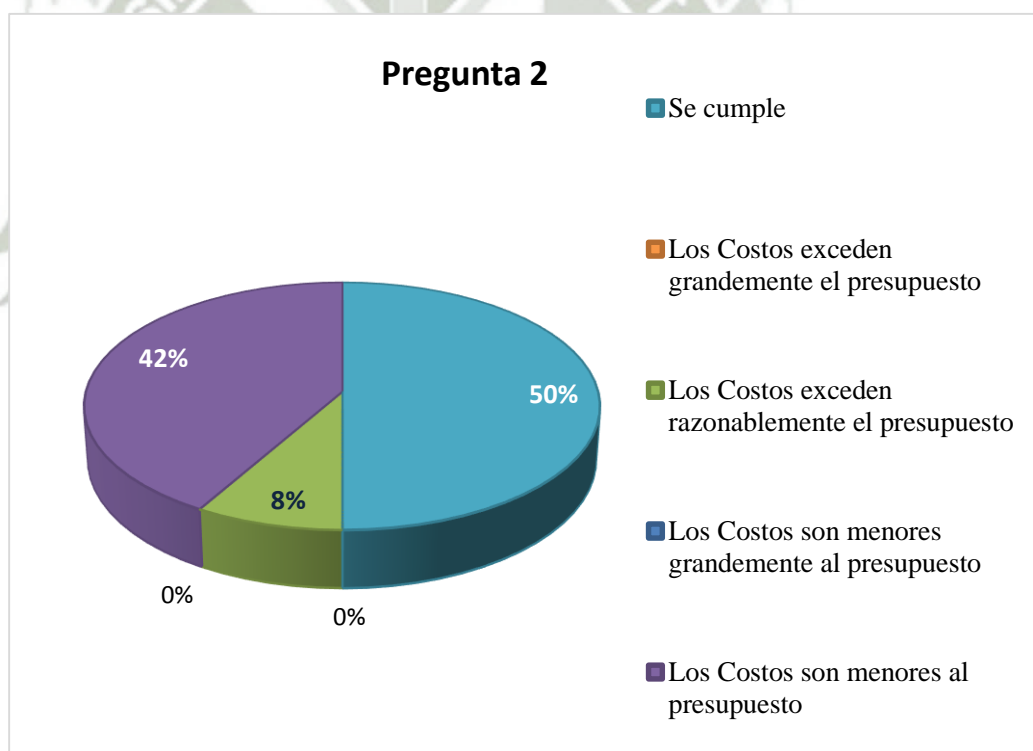
Alternativa	Cantidad FA	FA%
Se cumple	10	83%
Se emplea mayor tiempo que el planificado	1	8%
Se emplea menor tiempo que el planificado	1	8%
Total	12	100%

Pregunta 1



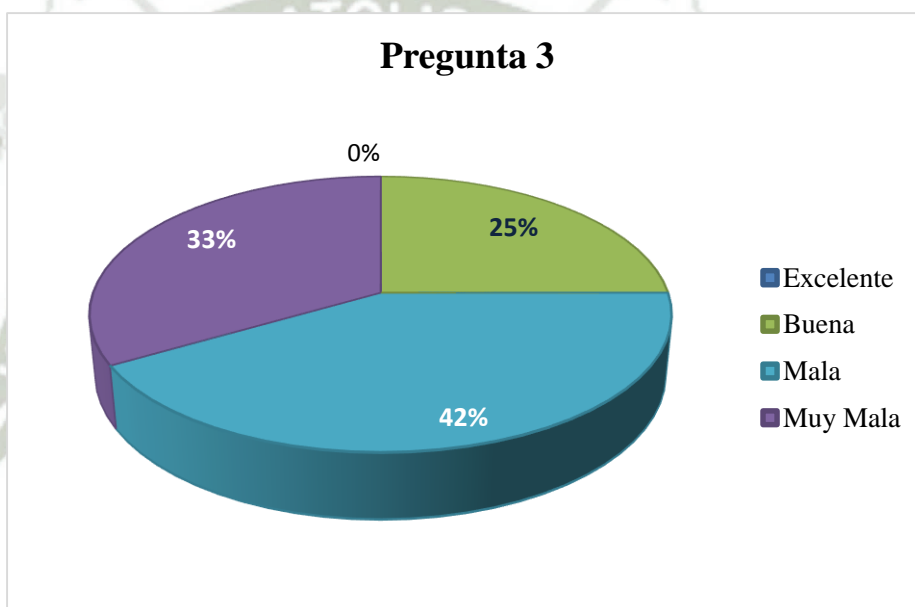
2. Con el método propuesto los costos ejecutados con respecto al presupuesto planificado del proyecto, de acuerdo a políticas

Alternativa	Cantidad FA	FA%
Se cumple	6	50%
Los Costos exceden grandemente el presupuesto	0	0%
Los Costos exceden razonablemente el presupuesto	1	8%
Los Costos son menores grandemente al presupuesto	0	0%
Los Costos son menores al presupuesto	5	42%
Total	12	100%



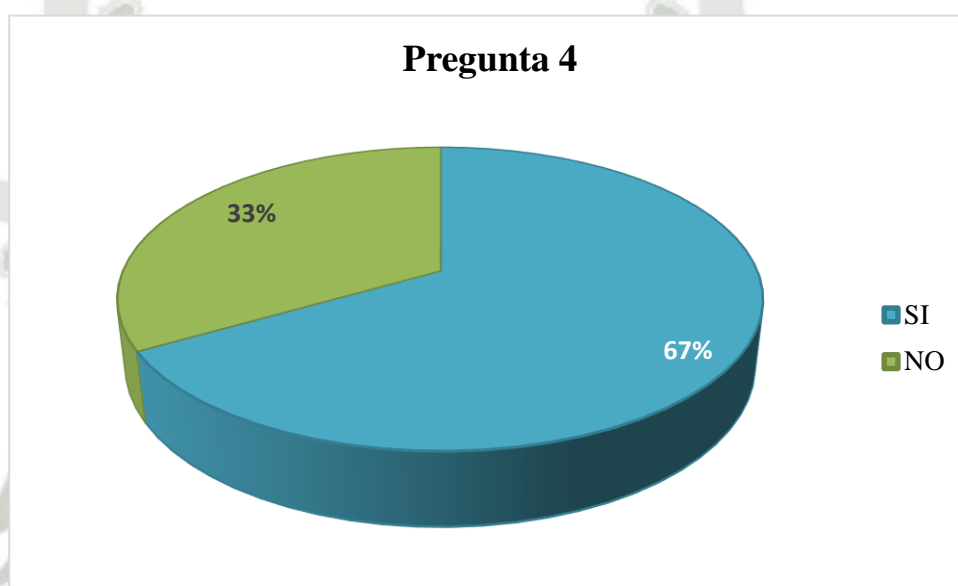
3. ¿Cómo percibe la gestión actual de un proyecto en RIMAC comparado con el método propuesto?

Alternativa	Cantidad	
	FA	FA%
Excelente	0	0%
Buena	3	25%
Mala	5	42%
Muy Mala	4	33%
TOTAL	12	100



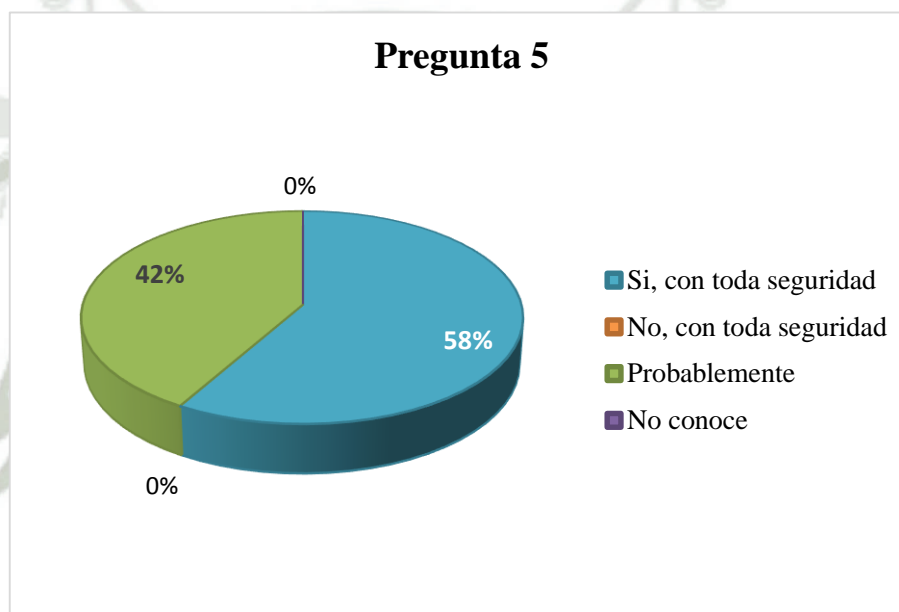
4. Considera que la propuesta de formatos hecha en el método proporciona un lenguaje común y tiende a organizar el trabajo?

Alternativa	Cantidad FA	FA%
SI	8	67%
NO	4	33%
TOTAL	12	100



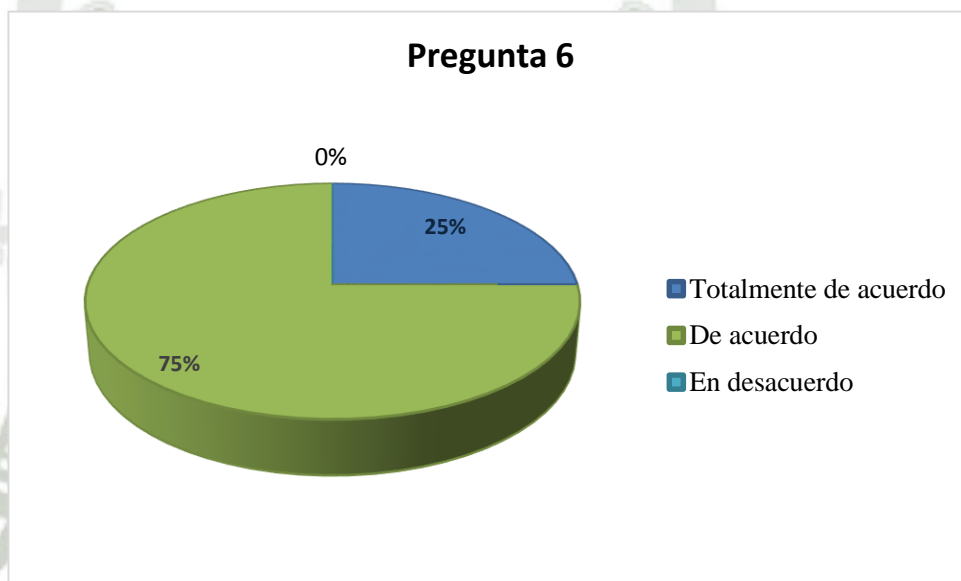
5.¿Considera Ud. que el método propuesto es fiable para manejar y administrar proyectos?

Alternativa	Cantidad FA	FA%
Si, con toda seguridad	7	58%
No, con toda seguridad	0	0%
Probablemente	5	42%
No conoce	0	0%
TOTAL	12	100



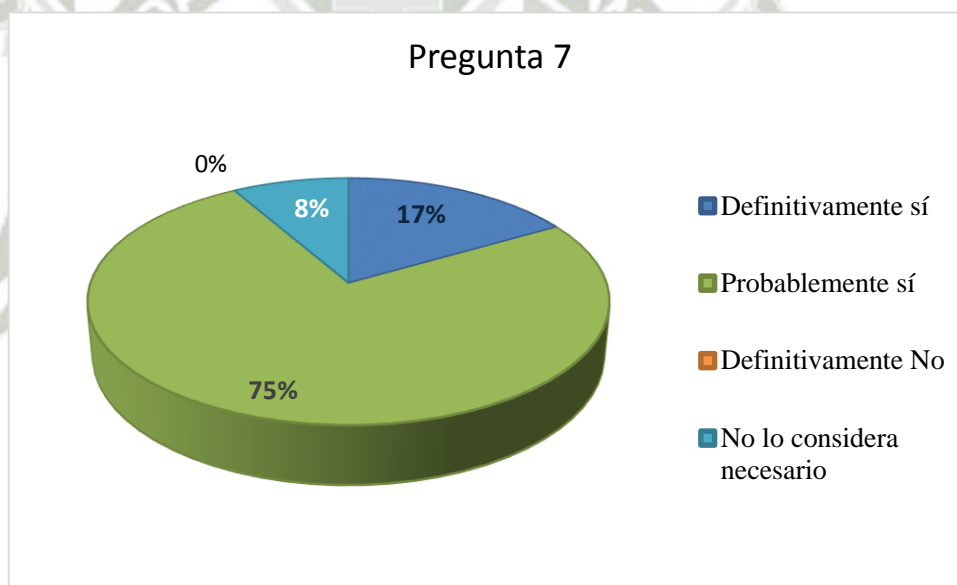
6. ¿Con el cumplimiento de la planificación y necesidades del proyecto, Usted percibe que se logra el éxito de un proyecto y la satisfacción del cliente?

Alternativa	Cantidad FA	FA %
Totalmente de acuerdo	3	25%
De acuerdo	9	75%
En desacuerdo	0	0%
TOTAL	12	100



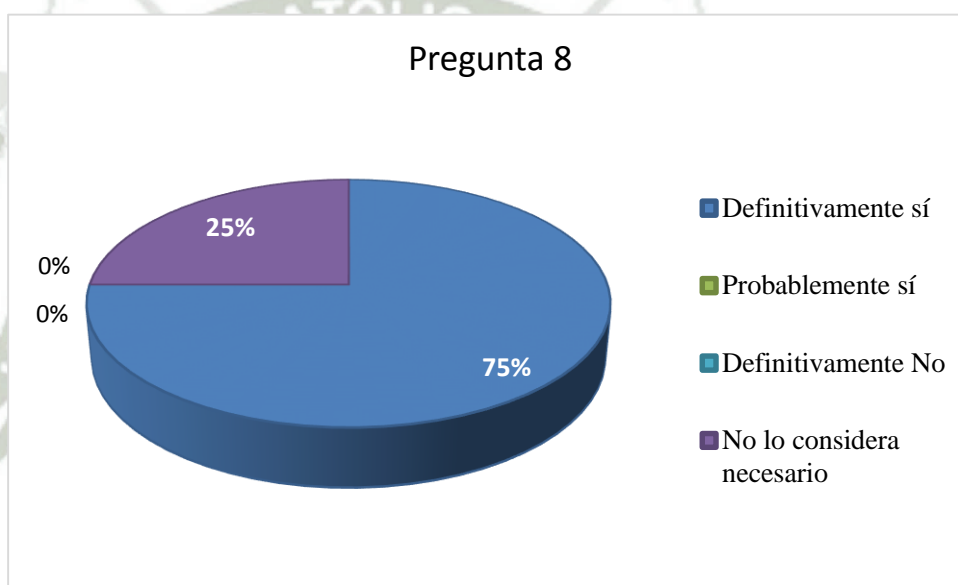
7. ¿Usted considera que RIMAC siendo una empresa líder del mercado asegurador al contar con un método de gestión como el propuesto está inmersa en el proceso de mejora continua?

Alternativa	Cantidad	
	FA	FA%
Definitivamente sí	2	17%
Probablemente sí	9	75%
Definitivamente No	0	0%
No lo considera necesario	1	8%
TOTAL	12	100



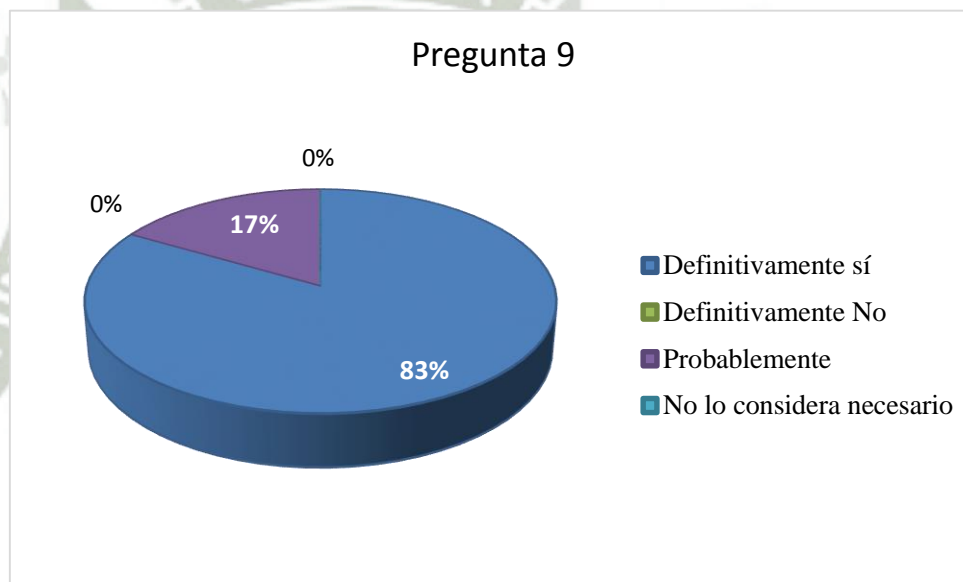
8.¿Considera Ud. que al tener definidos procesos, áreas y una adecuada planificación es probable que se obtenga resultados adecuados y exitosos en los proyectos?

Alternativa	Cantidad	
	FA	FA%
Definitivamente sí	9	75%
Probablemente sí	0	0%
Definitivamente No	0	0%
No lo considera necesario	3	25%
TOTAL	12	100



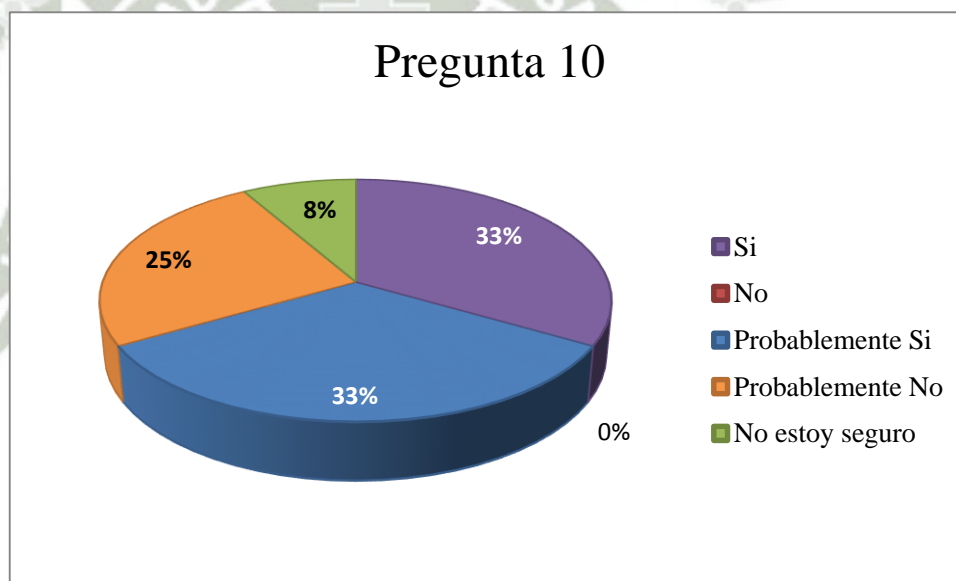
9.¿Considera Ud. que al tener definidos sus roles, funciones y establecido un canal de comunicación dentro del ciclo de un proyecto facilitaría su trabajo?

Alternativa	Cantidad	FA%
	FA	
Definitivamente sí	10	83%
Definitivamente No	0	0%
Probablemente	2	17%
No lo considera necesario	0	0%
TOTAL	12	100



10. ¿Considera Ud. Que el método de gestión propuesto es de fácil integración para el desarrollo de un proyecto?

Alternativa	Cantidad	
	FA	FA%
Si	4	33%
No	0	0%
Probablemente Si	4	33%
Probablemente No	3	25%
No estoy seguro	1	8%
TOTAL	12	100



BIBLIOGRAFIA

- [ABE2000] ABEL TAPIA, La investigación científica. Arequipa 2000.
- [ADMPR4E] Administración de proyectos, 4ta Edición – Clifford F. Gray y Erik W. Larson
- [ARR2013] ARROYO BLADIMIR, Gerencia de proyectos inmobiliarios de construcción aplicado al conjunto residencial “los olivos” en Arequipa aplicando los fundamentos de la guía del PMBOK difundidos por el PMI. Universidad Católica de Santa María. 2013.
- [CAS2011] CASTILLO CARLA, Modelo para la gestión de proyectos basado en la guía pmbok, como herramienta para la mejora de la productividad en una empresa manufacturera textil en la ciudad de Arequipa. Universidad Católica de Santa María. 2011.
- [CMMI2ED] CMMI Guía para la integración de procesos y la mejora de productos. Segunda edición.2009.
- [COBIT5E] Cobit. Objetivos de Control para la Información y Tecnologías Relacionadas, 5ta Edición.

- [GUI] GUILLEN JORGE, Propuesta de un modelo de asociación en el gerenciamiento de riesgos de proyectos informáticos basado en el estándar PMBOK y CMMI-SW. Universidad Católica de Santa María. 2011.
- [LLO2009] LLOSA LIZBETH, Gestión del proyecto de implantación de una solución tecnológica para cajeros corresponsales utilizando la metodología PMI. Universidad Católica de Santa María. 2009.
- [MIR2010] MIRANDA JUAN, Gestión de proyectos. Bogotá: MM Editores. 2010.
- [MOP2006] MoProSoft Versión 1.3 - Por Niveles de capacidades de procesos. Segunda edición. México. 2006
- [PMBOK5E] Guía del PMBOK. Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Quinta edición. Project Management Institute.
- [SIXSIG6] SixSigma – Macarena Pinto, Ever Montoya.

REFERENCIAS

[AREQUIN] Áreas de conocimiento del pmbok, Quinta Edición.

<https://daviddmb.wordpress.com/2013/07/24/23-areas-del-conocimiento-pmbok-5-edicion/>

[GESDEPRO] Gestión de Proyectos

<http://www.ehu.es/asignaturasKO/PM/PMBOK/cap1.htm>

[KNOCEAR] Knowledge Center Articles

<http://americalatina.pmi.org/latam/KnowledgeCenter/Articles/Calidad.aspx>

[RIMACSE] Rimac Seguros

<http://rimachablaclaro.com/pagcli/diccionario.aspx>

[RESOSRI] Reporte de Sostenibilidad Rimac2013

http://www.rimac.com/uploads/REPORTE_DE_SOSTENIBILIDAD_RIMAC2013_v1.pdf

[SEGUTOD] Seguro y Pensiones para todos

<http://segurosypensioneparatodos.fundacionmapfre.org/syp/es/seguros/definicion-seguro-asegurar/>

[SIXSIGMA] Metodología Calidad Industrial

<https://www.mercadeo.com/archivos/six-sigma.pdf>